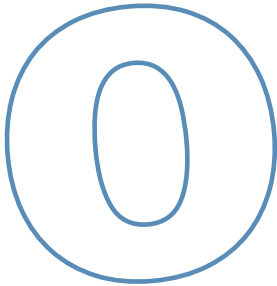


Πώς αηλιάζει ο ρόλος του CFO στις σημερινές συνθήκες

Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σήμερα είναι η έντονη αβεβαιότητα για την ένταση και τη διάρκεια της κρίσης. Μετά από πολλά συνεχόμενα πτωτικά τρίμηνα, χωρίς κάποιο συγκεκριμένο σενάριο ανάκαμψης, είναι πολλές οι εταιρείες που ατενίζουν αβέβαια το μέλλον.



Μιχάλης Σαμωνάς, Οικονομικός Διευθυντής, Όμιλος ΣΙΔΜΑ



Ο ρόλος του CFO σε αυτό το περιβάλλον είναι πλέον βαρύνουσας σημασίας. Ο CFO σήμερα καλείται να κάνει χρήση όλων των διαθέσιμων εργαλείων για να κατανοήσει πώς η διακύμανση των τιμών και της ζήτησης θα

επιπράξει την επιχείρησή του. Θα πρέπει, επίσης, να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους για επενδύσεις που θα δουλέψουν υπέρ της εταιρείας μετά το πέρας της κρίσης. Ακόμα, θα πρέπει να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές μεθόδους σχεδιασμού του προϋπολογισμού, ξεκινώντας από μηδενική βάση τις βασικές υποθέσεις ανάπτυξης και να λάβει υπόψη του διάφορα σενάρια για τη διάρκεια και τη μορφή της ανάκαμψης από την κρίση.

Επιπλέον, σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας, ο ανταγωνισμός, η συμπεριφορά των πελατών και η οργανωτική δομή της εταιρείας ενδέχεται να αλλιάξουν σημαντικά. Ο ρόλος του CFO σε κάθε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις είναι καθοριστικός. Η σχολαστική παρακολούθηση των οικονομικών του ανταγωνισμού μπορεί να αποφέρει σημαντικές ευκαιρίες για εξαγορές, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις αδύναμης κεφαλαιακής διάθρωσης και δυσκολίας πληρωμής προμηθευτών και τραπεζών από εταιρείες του χώρου.

Επενδύσεις και αλλαγές σε εποχή κρίσης

Έρευνες έχουν δείξει ότι σε περιόδους κρίσεων υπάρχουν ανακατατάξεις αήλη και εισαγωγή νέων παικτών στους κορυφαίους 10 κάθε κλάδου. Η κοινή λογική, βέβαια, προστάζει ότι οι κεφαλαιουχικές δαπάνες πρέπει να είναι συγκρατημένες όταν οι αγορές αλλιάζουν και βρίσκονται σε κατάσταση αβεβαιότητας. Ωστόσο, η εμπειρία πολλών επιτυχημένων εταιρειών που επένδυσαν σε περιόδους αναστάτωσης δείχνει το αντίθετο. Κανείς, βέβαια, δεν αντιλέγει ότι το ρίσκο τέτοιων κινήσεων είναι αυξημένο κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων. Ο ρόλος, όμως, του CFO είναι να ποσοτικοποιήσει αυτό το ρίσκο και να το εντάξει στο συνολικό τίμημα της επένδυσης.

Σε σχέση με τη συμπεριφορά των πελατών, υπηρεσίες και αγαθά χαμηλότερου κόστους ενδέχεται να προτιμηθούν. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα, πέρα από την απώλεια μεριδίου αγοράς προς υποκατάστατα ή φθηνότερα προϊόντα, τη μείωση των περιθωρίων κέρδους στα υπάρχοντα. Ο CFO πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς την κερδοφορία ανά κλάδο/προϊόν/επιχειρηματική μονάδα, πάντα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και να κρούει τον κώδωνα του κινδύνου σε περίπτωση ανάγκης αλλαγής στρατηγικής και επανατοποθέτησης στην αγορά. Τέλος, σε περίοδο κρίσης είναι η κατάλληλη ευκαιρία για έντονες αλλαγές σε επίπεδο οργανωτικό αήλη και λειτουργικό.

Οι υπάλληλοι, αήλη και οι μέτοχοι και οι λοιποί πιστωτές της εταιρείας, αναγνωρίζουν την ανάγκη για αήλη και οι όποιες αντιστάσεις παρακάμπτονται. Ενέργειες όπως η ορθότερη διαχείριση του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού και η μείωση των λοιπών λειτουργικών εξόδων, κινήσεις σχεδόν ενστικτώδεις σε περιόδους αβεβαιότητας, μπορούν να έχουν μόνιμο χαρακτήρα και να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία μετά την έξοδο από την κρίση.

No 1 στόχος η διατήρηση της αξίας

Παραδοσιακά ο CFO είναι η «συνείδηση» της εταιρείας, υπεύθυνος για να διαφυλάξει αήλη και να επαυξήσει την αξία των μετόχων. Θα μπορούσε να ρωτήσει κάποιος αν έχει αήλη αυτός ο ρόλος σήμερα. Τα θεμελιώδη του ρόλου παραμένουν αμετάβλητα και θα πρέπει να τηρούνται αυστηρότερα σήμερα από ότι σε πιο εύκολες περιόδους. Ωστόσο, η σημερινή κατάσταση απαιτεί την εστίασή του σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

Πριν από το ξεκίνημα της κρίσης, η παγκόσμια οικονομία βίωσε μια μακροχρόνια και δυνατή ανάπτυξη. Οι CFOs εστίαζαν την προσοχή τους στο να αναγνωρίσουν, αξιολογήσουν και αδράξουν κάθε ευκαιρία για ανάπτυξη και επέκταση, καθώς τέτοιες ευκαιρίες υπήρχαν πολλές και οι αποτιμήσεις των παγίων αυξάνονταν συνεχώς. Οι σχέσεις με τους τραπεζίτες εστίαζαν στη χρηματοδότηση της εν λόγω ανάπτυξης, καθώς και στην αυξανόμενη πολυπλοκότητα των διασυννοριακών επεκτάσεων. Σήμερα, οι συνθήκες έχουν αήλη και οι CFOs πρέπει να έχουν σαν πρώτο στόχο τη διατήρηση της αξίας της εταιρείας τους.

Πρέπει να έχουν την προσοχή τους στη μείωση των εξόδων, διασφαλίζοντας τη ρευστότητα και την υγεία του ισολογισμού τους. Οι σχέσεις με τις τράπεζες έχουν επίσης αήλη. Οι τραπεζίτες ασχολούνται με τις εσωτερικές τους προκλήσεις προσπαθώντας να διασφαλίσουν ρευστότητα και να επαναξιολογήσουν το ρίσκο των χαρτοφυλακίων τους και τις στρατηγικές τους για ανάπτυξη. Το κόστος του χρήματος έχει αυξηθεί σημαντικά και η ίδια η χρηματοδότηση έχει γίνει δυσέυρητη. Ο ρόλος του CFO είναι να αξιολογήσει την στρατηγική της κάθε τράπεζας και να ισχυροποιήσει τις σχέσεις του με αυτές που παραδοσιακά γνώριζαν και στήριζαν την εταιρεία, καθώς συνεργασίες με νέες τράπεζες θα είναι εξαιρετικά δύσκολες. ⚠

Ο CFO ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΣΥΝΕΧΩΣ ΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ/ΠΡΟΪΟΝ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ, ΠΑΝΤΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ, ΚΑΙ ΝΑ ΚΡΟΥΕΙ ΤΟΝ ΚΩΔΩΝΑ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΝΑΓΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ