

## **ΟΜΙΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ “RE-IMAGINE FINANCE” ΤΗΣ MICROSOFT ( 28 Σεπτεμβρίου 2016)**

**κ. ΣΤΑΥΡΟΥ ΚΩΣΤΑ (\*)**

### **THE CRUCIAL ROLE OF CFO AS STRATEGIC PARTNER OF THE BUSINESS UNIT (Manager or Leader)**

Ευχαριστώ θερμά τη Διοίκηση της Microsoft, για την ευγενική και καθ' όλα τιμητική πρόσκληση, να μιλήσω στην σημερινή εκδήλωση, παρουσία επίλεκτων Διευθυντικών Στελεχών Οικονομικών Υπηρεσιών, Επιχειρήσεων.

Με μεγάλο ενδιαφέρον παίρνω μέρος στο επίκαιρο αυτό workshop, με την ελπίδα ότι μπορώ να προσφέρω με την εμπειρία μου, σε μία διαγνωστική συζήτηση που σκοπό έχει να αναδείξει, τη βαρύτητα του ρόλου του Οικονομικού Διευθυντή, ως Στρατηγικού Εταίρου στη σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα.

Να προσθέσω ακόμη ότι είναι μεγάλη η ευχαρίστηση μου, να βρίσκομαι στο εργασιακό περιβάλλον μιας Παγκόσμιας Επιχείρησης Λογισμικού, του διαμετρήματος της MICROSOFT, που με τη βοήθεια των προϊόντων της, η δημιουργική σκέψη μετατρέπεται σε συντελεστή για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο πεδίο που δραστηριοποιείσαι.

Προερχόμενος από τις οικονομικές υπηρεσίες μεγάλης πολυεθνικής όπως η P&G, με πολυετή εμπειρία σε εγχώριο και διεθνές πεδίο, σίγουρα έχω να προσθέσω κάτι στη διαγνωστική συζήτηση που θα ακολουθήσει.

Είναι σημαντικό δε να επισημάνω, ότι στην διεθνή αυτή επιχείρηση, που κατά τεκμήριο θεωρείται εντάσεως μάρκετινγκ, ο Γενικός Διευθυντής στις κατά τόπους θυγατρικές, αφιέρωνε σε καθημερινή βάση περισσότερο χρόνο για επιτελική συνεργασία, με τον Οικονομικό Διευθυντή παρά με τους Διευθυντές Μάρκετινγκ, Πωλήσεων, Προσωπικού ή και λοιπών τμημάτων.

Και αυτό λέει πολλά, ενώ έχει τη σημασία του για τη σημερινή συζήτηση.

Επιβεβαιώνει το γεγονός ότι, στην οργάνωση συγκροτημένης βιώσιμης επιχειρηματικής μονάδας, που στοχεύει στρατηγικά στην ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων και δημιουργία αξίας, για την πελατεία, το προσωπικό, τους μετόχους και την κοινωνία, οι Οικονομικές Υπηρεσίες δεν έχουν μόνο υποστηρικτικό ή και προστατευτικό ρόλο στις βασικές δραστηριότητες της Επιχείρησης, όπως ενδεχομένως μωπικά κάποιοι θα υποστήριζαν.

Αντιθέτως και παρά το γεγονός ότι εκ πρώτης όψεως οι συγκεκριμένες υπηρεσίες δεν “ακουμπούν τα χέρια” τους στις θεωρούμενες πρωταρχικές δραστηριότητες της επιχειρηματικής μονάδας, όπως η παραγωγή, πώληση, διανομή προϊόντων ή υπηρεσιών κλπ, εν τούτοις ο ίδιος ο υποστηρικτικός και προστατευτικός τους ρόλος, είναι που προσδίδει την ειδική, διευρυμένη βαρύτητα στην αποστολή τους.

Πρόκειται για τις υπηρεσίες που εξυπηρετούν όλες τις άλλες λειτουργίες, εξασφαλίζουν την συνεκτικότητα και την συνέργια των διαφόρων τμημάτων, ενώ συμπληρώνουν την αποτελεσματικότητα αυτών.

Γενικώς θα λέγαμε ότι στηρίζουν τεχνικά όλες τις στρατηγικές οριζόντιου χαρακτήρα της επιχείρησης, σαν ένα είδος ραχοκοκαλιάς της οργανωτικής και λειτουργικής δομής της επιχειρηματικής μονάδας.

Η προσέγγιση αυτή βέβαια δεν παρακάμπτει τη γενικά παραδεκτή αρχή, ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η αποτελεσματικότητα και η υπεραξία, όντως έρχονται από το μίγμα

συνεισφοράς όλων των κρίκων της αλυσίδας που συγκροτούν τον επιχειρηματικό οργανισμό.

Ωστόσο και χωρίς πρόθεση υποτίμησης της σημασίας της αποστολής των άλλων υποστηρικτικών τμημάτων της επιχείρησης (προμηθειών, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων κλπ), ο ρόλος των οικονομικών υπηρεσιών μπορεί να θεωρηθεί όχι μόνο συμπληρωματικός αλλά και εξόχως καθοριστικός.

Αναγνωρίζεται ως καθοριστικός για την επίτευξη κέρδους "σήμερα", τη εξασφάλιση κέρδους "αύριο" μέσω τις απόδοσης των επενδύσεων, αλλά και την διαρκή εξασφάλιση χρηματοοικονομικών ροών (cash flow), για τις ανάγκες χρηματοδότησης δαπανών και ετοιμότητα σε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες επενδύσεων.

Στη βάση αυτή, ο Οικονομικός Διευθυντής κάνει τη διαφορά!

Σε κάθε μορφή επιχειρηματικής απόφασης, έχει ενεργό συμμετοχή στην επιλογή της καλλίτερης μεταξύ των προσφερομένων εναλλακτικών λύσεων (trade off), με ορθολογιστική πάντα εφαρμογή του κριτηρίου της οικονομικής απόδοσης, τόσο σε βραχυπρόθεσμη όσο και μακροπρόθεσμη βάση. Όπως δίδασκε ο Αριστοτέλης (στα Ηθικά Νικομάχεια) "μετρείται γαρ πάντα νομίσματι".

Επομένως το Διοικητικό Στέλεχος (με τον generic όρο Οικονομικός Διευθυντής ή και CFO για μεγάλες Επιχειρήσεις), που ηγείται αυτού του νευραλγικού τμήματος της Επιχειρηματικής μονάδας, είναι απαραίτητο να διαθέτει και συνεχώς να βελτιώνει τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις, που δικαιώνουν την αποστολή του, ως έναν από τους πιο ισχυρούς κρίκους δημιουργίας αξίας στην επιχειρηματική μονάδα.

Από την καθαρά επιχειρηματική πλευρά, η ηγετική του συμμετοχή σε πεδίο οικονομικής πληροφόρησης και παροχής συμβουλών προς την Διοίκηση και λοιπούς stakeholders, συμβάλει καθοριστικά, στον ορθολογικό και καινοτομικό σχεδιασμό των διαφόρων επιχειρησιακών προγραμμάτων, απαραίτητων για την βιώσιμη λειτουργία της επιχειρηματικής μονάδας.

Ωστόσο, στη καλά οργανωμένη επιχείρηση, δεν αρκεί μόνο να υπάρχουν καλοί σχεδιασμοί, καλές διαδικασίες, ρεαλιστικοί στόχοι.

Η επιχειρηματική μονάδα, σαν θεσμός οικονομικού και κοινωνικού χαρακτήρα, είναι εκτεθειμένη σε υπαρκτούς εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους αλλά και άλλες προκλήσεις.

Το γεγονός αυτό, επιβάλλει να υπάρχουν και να λειτουργούν αποτελεσματικά, μηχανισμοί αυτοελέγχου, έγκαιρης προσαρμογής και διαρκούς λογοδοσίας (Porter's 5 Forces).

Σε τέτοιο κομβικό σημείο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, ο ρόλος του Οικονομικού Διευθυντή απαιτητάς πρέπει να ενσωματώνει και την έννοια του Controller, με τη σύγχρονη αντίληψη του όρου.

Δηλαδή, ρόλο υποστηρικτικό ακόμη και του ίδιου του τμήματος των οικονομικών υπηρεσιών, λειτουργώντας σαν αξιόπιστος θεματοφύλακας των αξιών και των αρχών που υπηρετεί η επιχείρηση, σαν οικονομικός οργανισμός αλλά και πρωτίστως, νομοταγής πολίτης της κοινωνίας.

Είναι η αρμοδιότητα που εγγυάται την ακρίβεια και την ειλικρίνεια των οικονομικών καταστάσεων, τον έλεγχο εκτέλεσης του προϋπολογισμού, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών ροών, τη προστασία της εταιρικής περιουσίας και των συμφερόντων

όλων των stakeholders, την συνετή διαχείριση, τον έλεγχο του κόστους, όπως και την συνεπή τήρηση των φορολογικών και κανονιστικών υποχρεώσεων.

Ακόμη δε και την έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), με τη χρήση εξελιγμένων πάντα συστημάτων οικονομικής ανάλυσης και αξιόπιστης πρωτοποριακής διοικητικής λογιστικής.

Στο ίδιο πλαίσιο, ενεργεί ανασταλτικά με προγράμματα Εσωτερικών Ελέγχων, σύμφωνα με τους εσωτερικούς κανονισμούς της επιχείρησης και συνεργάζεται με Εξωτερικούς Ελεγκτές, με τους οποίους συζητά και αποδέχεται ή απορρίπτει, Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης, που ακολουθούν τους Οικονομικούς, Διαχειριστικούς και Φορολογικούς Ελέγχους και όχι μόνο.

(Τέλος έχει ενεργό συμμετοχή σε διάφορες αντιπροσωπεύσεις, κυρίως σε Τράπεζες, Ασφαλιστικούς Οργανισμούς, Επιθεωρήσεις Εργασίας, Επαγγελματικά Επιμελητήρια, Οικονομικά Υπουργεία. Ενώ από πλευράς Εταιρικής Διακυβέρνησης, συνιστάται να είναι μέλος του Δ.Σ. ή / και Διοικούσας Επιτροπής, όπως και σε άλλες ειδικές Ομάδες δράσης).

Μιλάμε επομένως για ένα εξαιρετικά σημαντικό και ιδιαίτερα διευρυμένο ρόλο που επιτελεί ο επικεφαλής των οικονομικών υπηρεσιών, γεγονός που λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία όταν αυτός διαδραματίζεται στο οργανωτικό προφίλ μιας μικρής ή μεσαίου μεγέθους επιχείρησης (χαρακτηριστικό της χώρας μας), με πολλές υπευθυνότητες, που απαιτούν εξισορροπητικό ρόλο.

Πρόκειται λοιπόν για ρόλο, χρήσιμο και αξιόπιστο, κάθε στιγμή δίπλα στον επιχειρηματία, όταν αυτός καλείται να απαντήσει στα δύο κρίσιμα ερωτήματα, στο πλαίσιο της δράσης του,

#### ΠΟΥ ΘΑ ΠΑΙΞΩ - ΠΩΣ ΘΑ ΚΕΡΔΙΣΩ.

Η απάντηση στο δίλημμα αυτό, δεν είναι βέβαια απλή, ειδικά στη σημερινή συννεφιασμένη διεθνή και εγχώρια πραγματικότητα, για λόγους που όλοι γνωρίζουμε.

Οι όροι του παιχνιδιού έχουν αλλάξει δραματικά ενώ οι προκλήσεις των καιρών απαιτούν πρωτίστως από την πλευρά των Οικονομικών Διευθυντών, βελτιωμένα αντανακλαστικά, δεξιότητες προσαρμογής και ικανότητες προωθημένης αντίληψης των πραγμάτων, πέρα από παραδοσιακές μεθόδους, με νέο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Δεν θα έλεγα ότι ο εταιρικός του ρόλος έχει αλλάξει επί της ουσίας, σε σχέση με όσα ανέφερα πάρα πάνω. Παραμένει ο στυλοβάτης της Επιχειρηματικής μονάδας.

Ωστόσο η φύση των προκλήσεων είναι τέτοια, που απαιτείται συνεχής διεύρυνση του γνωστικού του υπόβαθρου, αυξημένη ταχύτητα σκέψης, επί πλέον χρόνος απασχόλησης, ετοιμότητα άμεσης δράσης, συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων σε εθνικό και διεθνές περιβάλλον.

Πάνω από όλα όμως, απαιτείται αύξηση των δεξιοτήτων στην αξιοποίηση της σύγχρονης ψηφιακής εργαλειοθήκης, που εξ ορισμού προσφέρει ριζοσπαστικούς τρόπους αντίληψης και αντιμετώπισης των προκλήσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στις νέες συνθήκες λειτουργίας.

Προεξοφλώ ότι στο πνεύμα της σημερινής εκδήλωσης επίλεκτα οικονομικά στελέχη της επιχειρηματικής κοινότητας, θα έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν θέματα επιχειρηματικού και επιχειρησιακού ενδιαφέροντος με τη μορφή case studies, από την τρέχουσα αντίξοχη οικονομική συγκυρία στη χώρα μας, που θα μας δώσουν μία εικόνα, για το πως έχει αναδειχθεί η μετατόπιση του παραδοσιακού ρόλου του Οικονομικού Διευθυντή, σε υψηλότερη σφαίρα απαιτήσεων.

Αφήνοντας λοιπόν την ενότητα αυτή, να αναλυθεί από τους διακεκριμένους Ομιλητές που θα ακολουθήσουν, θα ήθελα πριν κλείσω, να επισημάνω κάποιες χτυπητές περιπτώσεις που κατά τη γνώμη μου, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό, θετικά αλλά και αρνητικά, το πεδίο δράσης του σημερινού Οικονομικού Διευθυντού.

(1) Κατ αρχήν το στίγμα της κοινωνικοοικονομικής συγκυρίας

Σε μία οικονομία που ταλανίζεται από τις οδυνηρές κοινωνικοοικονομικές συνέπειες, που επισύρουν τα σκληρά δημοσιονομικά μέτρα με αποδεδειγμένη την αβέβαιη αποτελεσματικότητα, η επιχείρηση δια των Στελεχών της, καλείται να ανταποκριθεί με ετοιμότητα στις προκλήσεις και τις νέες ευκαιρίες.

Υπό αυτές τις συνθήκες η συμβολή Οικονομικού Διευθυντού καθίσταται πιο ουσιαστική και αναγκαία στην εφαρμογή βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στρατηγικών για την αντιμετώπιση της κρίσης και γενικότερα των προκλήσεων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που την συνοδεύουν.

(2) Οι ασύμμετρες συνέπειες της παγκοσμιοποίησης

Η τάση δημιουργίας των Διεθνών Service Centers, με την μετακίνηση επιχειρηματικών τμημάτων σε κεντρικές χώρες, μπορεί να έχει δυσμενείς συνέπειες στο πόστο του Οικονομικού Διευθυντή μίας πολυεθνικής επιχείρησης στην χώρα μας.

Αυτό μπορεί να σημαίνει υποβάθμιση του ρόλου, αύξηση των ευθυνών, ή και απώλεια της θέσης, στο βαθμό που οικονομικές ή λογιστικές υπηρεσίες, με τη βοήθεια τεχνολογίας πληροφορικής, μεταφέρονται στο κεντρικό οργανισμό.

Έχουμε τέτοια παραδείγματα, με χώρες “προορισμού”, όπως Ρουμανία, Βουλγαρία, Κύπρος, Ισραήλ.

(3) Το ακανθώδες πρόβλημα της Φορολογίας στη Χώρα μας

Αν λάβουμε υπόψη ότι σχεδόν το μισό των καθαρών εσόδων, σήμερα πάνε στο Δημόσιο για το δικαίωμα να λειτουργεί η επιχείρηση στην επικράτεια, καταλαβαίνουμε πόσο σημαντικό είναι το θέμα της φορολόγησης.

Όσοι ασχολούνται με το θέμα αυτό συστηματικά, γνωρίζουν πολύ καλά ότι για την επιχείρηση, δεν μετρά μόνο η ανάγκη ύπαρξης ενός ένα απλού, σταθερού, δίκαιου, αναπτυξιακού φορολογικού συστήματος.

Χρειάζεται και σωστή διαχείριση του θέματος της φορολογίας, από πλευράς φορολογικής συνέπειας αλλά και αξιοποίησης προσφερομένων κινήτρων, ώστε η Επιχείρηση να συμπληρώσει τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα, με το σημαντικό πλεονέκτημα της αποδοτικότητας που εξασφαλίζει το σωστό Tax Management.

Ο Οικονομικός Διευθυντής και ΕΔΩ παίζει σημαντικό ρόλο, με αυξημένες απαιτήσεις των καιρών, σε πεδία Tax Defense και Taxation Projects.

(4) Έκρηξη της ψηφιακής οικονομίας

Εδώ υπάρχει ίσως και η μεγαλύτερη πρόκληση και σκοπίμως την αφήνω στο τέλος, έχοντας κατά νου το περιβάλλον που βρισκόμαστε σήμερα και τα όσα ενδεχομένους θα ακούσουμε στην συνέχεια από τους πιο ειδικούς.

Η εξέλιξη αυτή, παρέχει δυνατότητες breakthrough insights και στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν, στο πλαίσιο του προσφερόμενου ψηφιακού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, για λειτουργικότητα, ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και εξωστρέφεια.

Οι ευκαιρίες είναι μεγάλες για λιγότερη προσπάθεια και μεγαλύτερη και τάχιστα εξυπηρέτηση, σε κρίσιμους τομείς της Επιχείρησης.

Αυτό απαιτεί, τα στελέχη και κυρίως τα οικονομικά, να προσαρμόζονται σε πλαίσιο αντίληψης της ψηφιακής έκρηξης και των συνεπειών της στην καθημερινότητα της επιχείρησης, για την εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και τη δημιουργία επιχειρηματικής υπεραξίας.

Το ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ λοιπόν είναι ΕΝΑ!

Οικονομικός Διευθυντής, "ΙΣΟΝ" στυλοβάτης της Διοίκησης!

Απαραίτητος για το σχεδιασμό της εικόνας της επόμενης ημέρας, στην ολιστική προσπάθεια για ανασύνταξη και δημιουργία επιχειρησιακής υπεραξίας, ξεπερνώντας μάλιστα τις παραδοσιακές αξίες και συστήματα.

Στις οριακές και κρίσιμες οικονομικές συγκυρίες όπου η πολιτική πραγματικότητα μπορεί να έρχεται και σε σύγκρουση με τις οικονομικές θεωρίες και την παγιωμένη επιχειρηματική πρακτική, ο Οικονομικός Διευθυντής καλείται να κάνει τη διαφορά, με τη ολοκληρωμένη τεχνική του κατάρτιση.

Με ζωντανό όραμα και νοοτροπία, ορθής αντίληψης του νέου τρόπου λειτουργίας του επιχειρείν.

Εδώ νομίζω, ταιριάζει απόλυτα το φιλοσοφημένο και "trendy" σλόγκαν της συνάντησής μας,

"Re-Imagine Finance"

Ένας συνειρμός που μας φέρνει κόντρα στο δίλλημα, για το πως θα θέλαμε ΣΗΜΕΡΑ τον Διευθυντή των Οικονομικών Υπηρεσιών,

Παραδοσιακό Διευθυντή των Οικονομικών Υπηρεσιών, ή Ηγέτη με στόφα Στρατηγικού Εταίρου?

ΤΙ ΑΠΟ ΤΑ ΔΥΟ, λοιπόν?

Την απάντηση τη γνωρίζουμε ΗΔΗ, αλλά ας τη δούμε στη συνέχεια....

Καλή συνέχεια λοιπόν, και ευχαριστώ πολύ, για την υπομονή σας να με ακούσετε.

(\* ) κ. Στ. Κώστας,

Οικονομολόγος, Μέλος του Δ.Σ. και Πρόεδρος Φορολογικής Επιτροπής,

Ελληνο-Αμερικανικό Εμπορικό Επιμελητήριο