

CFO



**Ο μετασχηματισμός
του παραδοσιακού CFO
σε στρατηγικό εταίρο**

» της Βίκυς Γερασίμου



Επτά οικονομικοί διευθυντές μιλούν για τον ρόλο του σύγχρονου CFO, τις προκλήσεις του επενδυτικού περιβάλλοντος και τις επιπτώσεις της Solvency II.

Στις οικονομικές διευθύνσεις εστιάζονται οι διοικήσεις των εταιρειών τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης, επεκτείνοντας το πεδίο των αρμοδιοτήτων τους και επιφορτίζοντας με περισσότερες ευθύνες τους επικεφαλής τους.

Ο ρόλος του σύγχρονου CFO έχει, σε έναν βαθμό, μετασχηματιστεί και έχει καταστεί πιο απαιτητικός και πολυημισματικός. Σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον, οι οικονομικοί διευθυντές και τα επιτελεία τους καλούνται να συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση της στρατηγικής στόχευσης των εταιρειών, τόσο μέσα από τον παραδοσιακό «λογιστικό» τους ρόλο όσο και μέσα από τις ικανότητές τους να δημιουργούν ισχυρές εσωτερικές σχέσεις, να εμπλέκονται στο προϊόντικό κομμάτι, να έχουν στρατηγικό όραμα, να αξιολογούν τις αποφάσεις που παίρνει η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη.

Οι άνθρωποι που ηγούνται των οικονομικών διευθύνσεων αντιλαμβάνονται πλέον ότι για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας, να διαχειριστούν το ρίσκο και το κόστος λειτουργίας, να ενοποιήσουν δεδομένα και να ελέγξουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και των πλάνων, απαιτείται βαθιά γνώση της εγχώριας και της διεθνούς αγοράς και ενημέρωση μέσα και έξω από την εταιρεία. Για αυτό και βασική παράμετρος των εργασιών τους είναι η επαφή τους με συνεργάτες και η συμμετοχή τους σε ομάδες-επιτροπές όπου λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις.

Θέλοντας να αποτυπώσουμε τόσο τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον σημερινό οικονομικό διευθυντή, αλλά και να

απαντήσουμε σε βασικά ερωτήματα, όπως το πώς επηρεάζει την αγορά –και ειδικότερα το κομμάτι που αφορά τους CFO– το νέο κανονιστικό πλαίσιο, πώς πρέπει να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες το δύσκολο επενδυτικό περιβάλλον και ποιες θα είναι οι επιπτώσεις της φορολογικής πολιτικής στον κλάδο, το *in* απευθύνθηκε σε ανθρώπους που ηγούνται των οικονομικών τμημάτων και στις σελίδες που ακολουθούν παραθέτει τις απόψεις τους.

Από τις απαντήσεις τους εξάγονται τα εξής βασικά συμπεράσματα:

- Στο νέο κανονιστικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να υπάρχει μεγαλύτερη ενημέρωση και ενοποίηση πληροφοριών, που πέρα από τη λογιστική θα εκτείνεται και στο κομμάτι του ρίσκου. Λειτουργώντας με βάση τη Solvency II, οι οικονομικοί διευθυντές θα πρέπει να καταστήσουν πιο αποτελεσματικές τις διαδικασίες που σχετίζονται με την υποβολή εκθέσεων.
- Το περιβάλλον των χαμηλών επιτοκίων αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, που πρέπει να επιτύχουν την ισορροπία και να αντιστοιχίσουν τις επενδύσεις και τις υποχρεώσεις. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, οι εταιρείες θα αναθεωρούν και θα εξετάζουν τους στόχους που θέτουν.
- Η αύξηση της φορολογίας στα ασφάλιστρα και του φορολογικού συντελεστή θα επιβαρύνει σε μεγάλο βαθμό τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και θα περιορίσει τα επενδυτικά σχέδια των οικονομικών τμημάτων και των πελατών.

Ηλίας Ρήγας

| CFO, Generali |

Η διαχείριση των κεφαλαίων είναι η σημαντικότερη ευθύνη που τοποθετεί το Solvency II στους «ώμους» των CFO

Η εφαρμογή Φερεγγυότητας II θα αποτελέσει μέσο βελτίωσης της εμπιστοσύνης στην αγορά, η οποία θα κληθεί να παίξει τον αναβαθμισμένο ρόλο που της αρμόζει στο άμεσο μέλλον.

Καθοριστικό ρόλο μέσα σε ένα πολυπαραγοντικό και πιο περίπλοκο περιβάλλον καλούνται να παίξουν οι επικεφαλής των οικονομικών διευθύνσεων της ασφαλιστικής αγοράς, έχοντας -λόγω της εφαρμογής της Solvency II- διευρυμένες ευθύνες και αρμοδιότητες. Όπως αναφέρει ο κύριος Η. Ρήγας, CFO της Generali, αν και η δημιουργία των κατάλληλων δομών και μονάδων για την εναρμόνιση με το νέο πλαίσιο έχει επιβαρύνει τα γενικά έξοδα των εταιρειών, σε βάθος χρόνου, τα αποτελέσματα των εταιρειών θα βελτιωθούν. Στη συνέντευξη που παραχώρησε στο iw, ο κύριος Ρήγας μιλά για τη συμβολή του οικονομικού διευθυντή στη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας, τις παραμέτρους στις οποίες πρέπει να δοθεί έμφαση, το νέο κανονιστικό πλαίσιο και τη νέα φορολογική πολιτική.

iw? Πώς συμβάλλει ο CFO στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας εταιρείας; Ποιος είναι ο ρόλος ενός οικονομικού διευθυντή;

Οι άνθρωποι που επιλέγονται για να στελεχώσουν τις οικονομικές διευθύνσεις είναι άνθρωποι των αριθμών, με ισχυρή αναλυτική σκέψη. Έχουν τις ικανότητες να παρακολουθήσουν πώς αλληλίζουν και εξελίσσονται οι τάσεις στην αγορά και κατ' επέκταση να ανταποκριθούν στις ανάγκες που προκύπτουν σε ένα μεταβαλλόμενο

περιβάλλον, όπως αυτό που βιώνουμε. Ωστόσο, ο πυρήνας του ρόλου του σύγχρονου οικονομικού διευθυντή έχει επεκταθεί, περιλαμβάνοντας, πέρα από την παρακολούθηση και επεξήγηση των οικονομικών μεγεθών, τη συνεισφορά του σε αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας αλλά και στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Αποτελεί μέρος της ομάδας που χαράζει τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας, συνήθως με ιδιαίτερα πειθαρχημένη προσέγγιση, καθώς έχει επιπλέον την αρμοδιότητα της ποσοτικοποίησης των δεδομένων στο επιχειρηματικό πλάνο. Συμβάλλει καθοριστικά στη στρατηγική στόχευση, σε συνεργασία με τον CEO και τους διευθυντές του τεχνικού τμήματος, των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, κατά κύριο λόγο. Ειδικότερα, επιχειρεί να συγκεράσει τους οικονομικούς στόχους της εταιρείας, όπως είναι η επιδιωκόμενη κερδοφορία ή το ύψος των γενικών εξόδων, με την εφαρμογή της στρατηγικής. Το «κλειδί» της επιτυχίας είναι να αναγνωρίσει τα μεγέθη που επηρεάζουν σημαντικά και να δημιουργήσει τις κατάλληλες μεθόδους και τα εργαλεία με τα οποία θα παρακολουθήσει αποτελεσματικά. Στην Generali έχουμε υιοθετήσει σύγχρονα εργαλεία big data, με τα οποία παρακολουθούμε, αναλύουμε και ελέγχουμε πλείαδα δεικτών, που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας και την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών, ώστε να αναγνωρίζουμε έγκαιρα τάσεις στην εταιρεία και την αγορά.

iw? Πώς πρέπει να λειτουργούν πλέον οι ασφαλιστικές στο δύσκολο επενδυτικό περιβάλλον που διαμορφώνεται;

Οι ασφαλιστικές εταιρείες διαχειρίζονται μεγάλα κεφάλαια. Η Generali αποτελεί, παγκοσμίως, έναν από τους μεγαλύτερους διαχειριστές, με 500 δισ. κεφάλαια. Προσπαθούμε να διατηρήσουμε την κατάλληλη ισορροπία ρίσκου και απόδοσης. Για να είναι επιτυχημένη αυτή η «συνταγή» χρειάζεται να επενδύει κανείς με συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο ορίζεται από μια δυνατή μονάδα διαχείρισης επενδύσεων αληθιά και μια αντίστοιχα ικανή μονάδα διαχείρισης κινδύνων σε πλήρη συνεργασία. Η Generali, τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα, έχει επενδύσει ιδιαίτερα στην άσφαξη εταιρική της διακυβέρνηση.

Αυτήν την περίοδο, τα επιτόκια είναι χαμηλά. Αυτό αναμένουμε να συνεχιστεί στα επόμενα χρόνια, με αποτέλεσμα η μέση απόδοση των επενδύσεων των ασφαλιστικών σταδιακά να μειώνεται. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι επιβεβλημένη η άριστη αντιστοίχιση των επενδύσεων των ασφαλιστικών με τις υποχρεώσεις. Με την Οδηγία Solvency II είναι εφικτό να μετρηθούν άμεσα όλες οι επιπτώσεις που απορρέουν από τον τρόπο με τον οποίο επενδύει κανείς και να οδηγήσει σε επιπλέον κεφαλαιακές επιβαρύνσεις. Αυτό θεωρώ ότι θα συμβάλει σημαντικά προς τη θετική κατεύθυνση αν αποτελέσει τρόπο σκέψης για τις εταιρείες.

Τέλος –μάλλον ως ευχή– να σημειώσω πως οι ασφαλιστικές, ως διαχειριστές μεγάλων κεφαλαίων, θα μπορούσαν να αποτελέσουν μοχλό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, στηρίζοντας επιλεγμένες προσπάθειες για startups, με χρήση των υποδομών τους, αληθιά και κεφαλαίων που θα μπορούσαν, μεσοπρόθεσμα, να αποφέρουν πολύ μεγάλες αποδόσεις.

iw? Πώς θα επηρεαστούν οι επιχειρήσεις από τη νέα φορολογική πολιτική και τους νέους φορολογικούς συντελεστές;

Κάθε επιπλέον επιβάρυνση προκαλεί επιπλέον δυσκολίες. Είχαμε πρόσφατα την αλλαγή του φόρου ασφαλιστών, την οποία με αρκετή ωριμότητα αντιμετώπισε η



αγορά, απορροφώντας τη στην πλειοψηφία των περιπτώσεων. Όσον αφορά την αύξηση φορολογικού συντελεστή στο 29%, αναμφίβολα θα επιβαρυνθούν αρκετά τα αποτελέσματα των εταιρειών αληθιά και το cash flow. Ωστόσο, ευτυχώς είμαστε ένας κλάδος που τα τελευταία χρόνια, παρά τη μείωση του τζίρου, σημειώνει κέρδη και συνεισφέρει σε σημαντικό βαθμό στο ελληνικό κράτος. Σε κάθε περίπτωση όμως, το γεγονός πως δεν υπάρχει σταθερό πλαίσιο και κάθε εταιρεία καλείται πολύ συχνά να αναπροσαρμόζει το πλάνο της δημιουργεί αντικίνητρο για επενδύσεις.

“ Το «κλειδί» της επιτυχίας είναι να αναγνωρίσει κανείς τα μεγέθη που επηρεάζουν σημαντικά και να δημιουργήσει τις κατάλληλες μεθόδους και τα εργαλεία με τα οποία θα τα παρακολουθήσει αποτελεσματικά. ”

Τηλ: 210 7469400, Fax: 210 7794445
www.generali.gr

Οι λεπτομέρειες στον τρόπο που στήνεται ένα προϊόν έχουν άμεση επίπτωση στην ποιότητα των αποτελεσμάτων που θα φέρει στο μέλλον.

iw? Ποια είναι η σχέση σας με τα ασφαλιστικά προγράμματα-προϊόντα;

Είναι στενή και τη θεωρώ ιδιαίτερα σημαντική. Γενικά, θέλω να είμαι κοντά με τους τεχνικούς. Ο βασικός κορμός των αποτελεσμάτων μιας ασφαλιστικής εταιρείας συμπεριλαμβάνει τις αποζημιώσεις, τις προμήθειες και τα έξοδα.

Άρα, οι λεπτομέρειες στον τρόπο που στήνεται ένα προϊόν έχουν άμεση επίπτωση στην ποιότητα των αποτελεσμάτων που θα φέρει στο μέλλον. Γι' αυτό επιδιώκω να είμαι κοντά όταν δημιουργείται ένα προϊόν. Επίσης, η κοντινή επαφή βοηθά στο να πλέω τη γνώμη μου, με βάση την παρακολούθηση των μεγεθών, όταν πρέπει να γίνει κάποια αλλαγή σε ένα προϊόν. Όλη αυτή η διαδικασία γίνεται οργανωμένα σε μια επιτροπή από εξειδικευμένα στελέχη, όπου αποφασίζουμε για τη δημιουργία νέων και για προσαρμογές στα υπάρχοντα προϊόντα μας.

Η γνώση των προϊόντων και των προγραμμάτων της εταιρείας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε συζητήσεις με συνεργάτες της Generali, καθώς είναι εξαιρετικά σημαντικό να εξετάζουμε τη συνολική συνεργασία μας και τις προοπτικές της, και όχι μόνο τα νούμερα των οφειλών που παραδοσιακά είναι το θέμα σε συναντήσεις με τους οικονομικούς.

Τρίτο θετικό σημείο είναι ότι και ο οικονομικός διευθυντής μπορεί να συμβάλει σε ένα νέο προϊόν με την τεχνική του κατάρτιση σε κάποιο οικονομικό ή φορολογικό ζήτημα αλλά και τις ιδέες της ομάδας του που διαχειρίζονται ένα πολύ ευρύ λειτουργικό φάσμα. Στην Generali, υπάρχει ένα ζωντανό «οικοσύστημα ιδεών» – που φιλοξενείται σε έναν πολύ όμορφο χώρο– το οποίο είναι άρρηκτα δεμένο με τη φιλοσοφία της εταιρείας. Οι άνθρωποι μας καταθέτουν τις ιδέες τους, παρουσιάζονται όλες στη διοίκηση και αρκετές παίρνουν τον δρόμο της υλοποίησης.

iw? Τι πρέπει να προσέχουν οι οικονομικοί διευθυντές των επιχειρήσεων με τα καινούργια πρότυπα Solvency II;

Το κανονιστικό πλαίσιο του Solvency II εμπλουτίζει τον ρόλο του CFO με επιπλέον ευθύνες και αρμοδιότητες. Ο τρόπος που υπολογίζεται πλέον η κεφαλαιακή επάρκεια και η οικονομική θέση των εταιρειών είναι ιδιαίτερα περίπλοκος και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η άμεση και έγκυρη ενημέρωση καθώς το να είναι πιο στενή η επαφή με την εποπτική αρχή που εφαρμόζει την οδηγία είναι επιβεβλημένες ενέργειες.

iw? Πρέπει να επικεντρωθούν σε κάτι συγκεκριμένο;

Είναι ένα πλέγμα ενεργειών που θα πρέπει να φροντίσουν, αλλά, λόγω του επενδυτικού περιβάλλοντος στην Ευρώπη και του οικονομικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα, θα επικεντρωνόμουν στο κομμάτι των επενδύσεων και σε αυτό των οφειλών από ασφάλιστρα ή ρυθμίσεις. Όσον αφορά τον λειτουργικό κίνδυνο, είναι κάτι σχετικά καινούριο, και θεωρώ ότι μπορούν μέσα από αυτό να βελτιώσουν οι εταιρείες το πώς δουλεύουν. Νομίζω ότι η διαχείριση των κεφαλαίων είναι η σημαντικότερη ευθύνη που τοποθετεί το Solvency II στους «ώμους» των οικονομικών διευθυντών και της ομάδας τους.

iw? Ποιες πιστεύετε ότι θα είναι οι επιπτώσεις των νέων κανόνων στα αποτελέσματα χρήσης των ασφαλιστικών εταιρειών;

Προσωπικά, πιστεύω πολύ στην εφαρμογή του Solvency II ως ενός μέσου βελτίωσης της εμπιστοσύνης στην αγορά, η οποία θα κληθεί να παίξει τον αναβαθμισμένο ρόλο που της αρμόζει στο άμεσο μέλλον. Θεωρώ ότι, σε βάθος χρόνου, θα βελτιωθεί αρκετά η λειτουργία και τα αποτελέσματα των εταιρειών, καθώς η βασική μας δουλειά είναι διαχειριζόμαστε τους κινδύνους και η Οδηγία στοχεύει ακριβώς εκεί.

Το δεδομένο, ωστόσο, είναι πως υπάρχει μια μεγάλη επιβάρυνση στα γενικά έξοδα των εταιρειών, γιατί για να δουλέψει μια εταιρεία με βάση το νέο πλαίσιο, θα πρέπει να έχει δημιουργήσει λειτουργικές μονάδες με εξειδικευμένους ανθρώπους, να αγοράσει ή να εξελίξει αντίστοιχα λογισμικά προγράμματα και να γίνει μια προετοιμασία που απαιτεί χρόνο και κόστος.

Η Οδηγία έχει γίνει πια νόμος του ελληνικού κράτους και οι εταιρείες που δεν έχουν χτίσει τις απαραίτητες δομές και το αναγκαίο know-how δεν θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν. Μετά από εντατική προετοιμασία αρκετών ετών, η Generali είναι έτοιμη από καιρό να υποδεχτεί την πρώτη χρονιά εφαρμογής της Οδηγίας, με εξαιρετικά ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία.