

CFO'S OVER DE UITDAGINGEN IN HET NIEUWE JAAR

Terugblikken op een pas verlopen jaar is traditie. Geargumenteed vooruitblikken naar 2010, ligt moeilijker. Het vraagt enerzijds de inspanning van het doordenken op oorzaken en gevolg om een lijn te leggen. Anderzijds vraagt het wat moed, want de ervaring van 2009 zet eerder een domper op de sfeer. Maar denk eraan: 'wie schrik heeft krijgt ook slaag' zegt het spreekwoord. Dus 'lameren' is enkel energieverlies. Uit onderzoek blijkt dat wie een moeilijk gesprek of initiatief vooraf overdenkt en plant, steevast betere resultaten boekt. Wij contacteerden daarom een aantal CFO's als eerder kwalitatieve aanvulling op onze recente CFO Barometer, waarvan u de resultaten ook bij dit nummer vindt.

De CFO's vinden de ervaring die zijn in 2009 hebben opgedaan een belangrijk verschil met het jaar ervoor. Zij wapent hen voor 2010.

In 2009 moesten bedrijven alle zeilen bijzetten om op de woelige zee toch snelheid te maken. De nadruk lag overduidelijk op kostenbesparing in al zijn facetten. En op het veilig stellen van zowel de kapitalisatie als de financiering. De moeilijkheden van 2009 hebben de bevraagde CFO's naar hun eigen zeggen beter voorbereid op wat in 2010 nog kan komen. Want zij verwachten geen grote ommezwaai, zeker niet bij het begin van dit prille jaar, ook al heerst een voorzichtig optimisme.

De CFO's vinden de ervaring die zijn in 2009 hebben opgedaan een belangrijk verschil met het jaar ervoor. Zij wapent hen voor 2010. Bij de meesten lopen de crisismaatregelen ondertussen op kruissnelheid, zodat zij een structurele verandering van de bedrijfsvoering betekenen, en geen eenmalige ingreep zijn. Bovendien geeft

de ervaring nieuwe inzichten op nog verdere inspanningen. De ingrepen van 2009 hebben gezorgd dat managementteams nu weten waar ze ondanks de crisissfeer naartoe willen. En ervaren managers weten dat wie een doel heeft, mits een redelijk doorzettingsvermogen dat ook bereikt mede omdat energieverlies door improvisatie vermeden wordt.

Kort op de businessbal spelen

Deze bevraging diende als aanvullende toets en bron van duiding bij de CFO Barometer. Ook deze ruime groep bevestigt de resultaten daarvan, zij het 'verscherpt'. In de CFO Barometer zegt 13,3% van de deelnemers dat kostenbeheersing in 2010 op één staat. Maar onze bevraging stelt dat getal scherper. Ook wie deze reden niet expliciet op één zet, geeft in het verdere gesprek aan dat kostenbeheersing inderdaad een actielijn blijft. Het lijkt erop dat deze kostenattitude ondertussen zo goed is ingeburgerd, dat mensen er niet meer bij stilstaan. Elke euro die de deur uitgaat, wordt omgedraaid zonder dat deze aanpak de dagelijkse werking mag verhinderen.

Uit de antwoorden blijkt dat sommige bedrijven nu expliciet de financiële processen onder de loep gaan nemen en optimaliseren, terwijl anderen deze oefening al achter de rug hebben. Heel wat CFO's zeggen ons dat zij in 2010 zo mogelijk nog korter op de (business)bal gaan spelen, waarbij zij de 'betere rapportering' als instrument noemen. En denk niet dat 'beter' ook 'meer' betekent, zelfs in tegendeel. Uit onze contacten leren wij dat heel wat CFO's zeer bewust beperken (indikken). In één organisatie worden de 400.000 Excel sheets (cijfer uit een interne inventaris!) vervangen door slechts enkele tientallen doordachte design-rapporten.

Nu vindt u dat misschien een ongelofelijk groot cijfer dat alleen een 'zwak' geleide organisatie kan hebben. Daarin zou u zich wel eens stevig kunnen vergissen. Het blijkt immers dat Excel sheets bijna door alle rechtstreekse en onrechtstreekse bestemmingen worden opgeslagen, aangevuld en verder uitgewerkt. Grote sheets worden opgedeeld in kleinere. Als 100 bestemmingen jaarlijks 20 sheets krijgen die ze elk

als bron voor 5 eigen rekenbladen gebruiken, dan zit al bij 10.000. Ver van 400.000, toch? Alleen blijven veel van die sheets jarenlang in jaarversies 'actief' en is de 'vermenigvuldiging' gemiddeld veel groter. Een gigantische tijd- en ruimtebesparing voor wie kan werken met een minimale set aan centraal beheerde werkbladen.

En nog....

We noteerden verder ook plannen voor een shared service center, voor outsourcing, voor zo mogelijk een nog strikter beheer van het werkkapitaal en speciaal van voorraden maar ook de zoektocht naar extra financiering. Naast die zelf gedreven initiatieven is er ook een opvallende externe 'drive': corporate governance opkrikken. Veel CFO's blijken zelf het initiatief te nemen voor de 'actielijst 2010'. Zelden wordt het reilen en zeilen op de finance afdeling dus van bovenaf opgelegd.

In de analyse van de CFO Barometer wijst de redactie op een opmerkelijke ommezwaai: CFO's kijken weer over hun aantrekkelijkheid van hun bedrijf op de arbeidsmarkt. Zij denken terug aan aanwerven. Ook in de directe contacten blijkt dat de focus op de interne organisatie verandert, want retentiemanagement, toch een hot topic de afgelopen jaren, daalt op het (relatieve) prioriteitenlijstje.

Investeren in 2010

De CFO's waarmee spraken bevestigen dat investeringen op een laag pitje blijven, waarbij er natuurlijk sectorverschillen zijn. De antwoorden variëren van "alle investeringen staan on hold" tot "tijdens een hoogconjunctuur zouden we precies hetzelfde doen, maar sneller". Hoewel de meeste bedrijven moeite moeten doen om met geplande investeringen door te gaan, bevestigde maar één CFO dat het economisch klimaat geen impact heeft op het vroeger uitgetekende traject. Ook niet in 2010. Maar de algemene lijn is: voorzichtigheid. Vooral al lang geleden gestarte investeringen zoals een graduele upgrade van IT-infrastructuur of noodzakelijke vervangingen van materiaal blijven overeind. Wie toch investeert, kiest projecten met een bewezen korte terugverdientijd. Daarmee schijnt de lage interestvoet maar weinig te

spelen. Er wordt hier en daar aangegeven dat hij wel wat meer ademruimte geeft.

Plannen op maat van de markt

Hoewel de economische crisis globaal is, toch blijkt de toestand in het ene land echt catastrofaal te zijn terwijl er elders slechts sprake is van 'een dipje'. Wie internationaal handelt bekijkt daarom elke lokale markt apart. Dat compliceert het werk van finance omdat een gegeven techniek niet of anders moet toegepast worden per land. Elke regering trof ook eigen crisismaatregelen zodat finance meer overheidsregels moet kennen en gebruiken of opvolgen. Extra complicatie! Bovendien herstelt ieder land of grote regio volgens een eigen tempo. Complicerend effect nummer drie. Een CFO kan dus wel een stramien voor een herstelplan hebben, maar moet onvermijdelijk lokale versies maken wat het coördineren bemoeilijkt en van finance heel wat behendigheid vraagt.

Een interessante ontwikkeling lijkt de trend dat managers terug meer 'geresponsabiliseerd' worden. De bevroagde CFO's verwachten dat waar in 2009 de enigszins verrassende marktsituatie nog kon ingeroepen worden bij tegenvallende prestaties, dat niet meer zal lukken in 2010. Managers moeten hun uitdagingen met eigen acties aanpakken. 'The market lost its excuse value'.

De bevroagde CFO's verwachten dat waar in 2009 de enigszins verrassende marktsituatie nog kon ingeroepen worden bij tegenvallende prestaties, dat niet meer zal lukken in 2010.

IT slachtoffer?

Als de omzetcijfers dalen, 'lijdt' het IT-budget als (een van de) eerste(n). Dat bleek duidelijk in 2009. Voor 2010 lijkt de situatie iets beter te worden. De verwachtingen van de CFO Barometer (een stijgende trend), werden maar deels bevestigd in deze rechtstreekse interviews. Slechts één enkele onderneming gaf aan te starten met het implementeren van een volledig nieuw ERP-systeem. Bij de anderen gaat het vooral om vervolginvesteringen of (in 2009) upgrades van bestaande installaties. Ook nu weer kiezen een aantal bedrijven voor uitstel van alle investeringen. Begrijpelijk,

maar ook riskant. Het zit er immers niet in dat 2011 spectaculair beter wordt, waardoor de last eerder dreigt uit te groeien tot een berg. De salami-aanpak met kleine schijven, lijkt velen beter te passen. Ook al omdat de concurrentie zelden stiltit....dus liever een beetje investeren dan helemaal niets, denken zij.

De CFO in 2010

Rooskleurig ziet het er voor 2010 nog niet uit, maar er heerst een voorzichtig positieve sfeer. Om het resultaat te garanderen, leggen veel CFO's de nadruk op de verdere beperking van uitgaven. Het betekend onvermijdelijk een nog wat actievere rol van de finance diensten met de daaraan verbonden extra visibiliteit. Zal het aantal 'overspannen' CFO's en finance specialisten daarom in 2010 stijgen? CFO's geven zelf aan dat ze door de barre economische tijden geenszins van slag zijn. Zelfs integendeel. Nagenoeg al onze gesprekspartners geven spontaan aan dat ze de uitdagingen volledig zien zitten en dat hun job zelden boeiender geweest is. De spots staan meer op de financing afdeling gericht, en de gemiddelde Chief Financial Officer heeft geen probleem om wat meer in the picture te staan. ■

Johan Bekaert en Luc Roesems