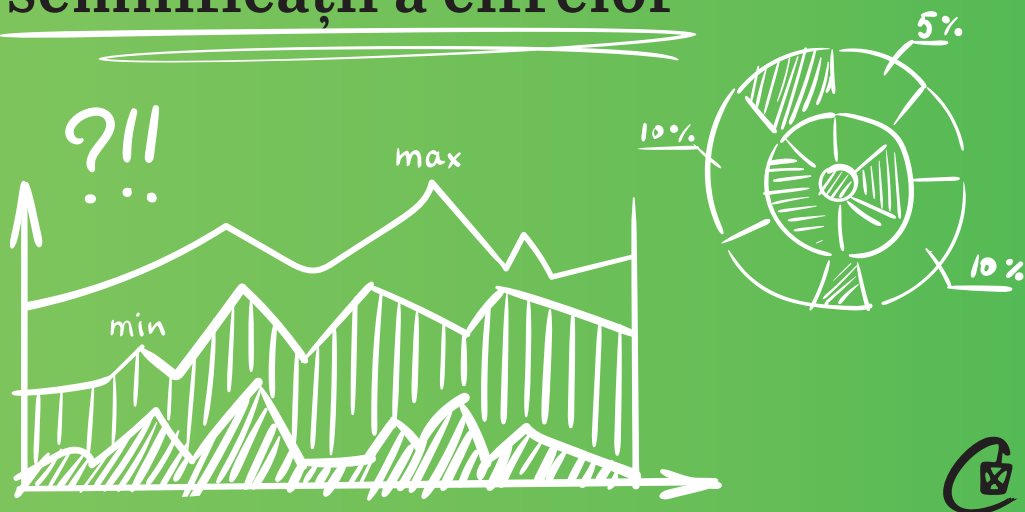


**Karen Berman,
Joe Knight**
împreună cu **John Case**

Inclusă în
**100 Best
Business
Books
of All Time**

INTELIGENȚA FINANCIARĂ

Ghidul managerului pentru
înțelegerea adevăratei
semnificații a cifrelor



1

Nu putem avea mereu încredere în cifre

Dacă ai citit ziarele cu regularitate, ai aflat în ultima vreme foarte multe despre modalitățile uimitoare pe care oamenii le-au găsit pentru a falsifica evidențele firmelor. Înregistrează vânzări fictive. Ascund cheltuieli. Pun deoparte unele dintre proprietăți și datorii într-un loc misterios numit *în afara bilanțului contabil*. Unele tehnici sunt surprinzător de simple, cum ar fi cazul companiei de software care în urmă cu câțiva ani și-a mărit veniturile expediindu-le clienților săi cutii goale de carton chiar înainte de finele unui trimestru. (Clienții au trimis cutiile înapoi, bineînțeles, dar nu înainte de următorul trimestru.) Alte tehnici sunt atât de complicate, încât par de neînțeles. (Îți mai aduci aminte de Enron? Le-au trebuit ani buni contabililor și procurorilor să clarifice toate tranzacțiile false ale companiei.) Atât timp cât există mincinoși și hoți pe acest pământ, unii dintre ei vor găsi, fără îndoială, modalități de a comite fraude și deturnări de fonduri.

Poate ai remarcat însă și altceva legat de lumea misterioasă a finanțelor, și anume, că multe companii găsesc modalități perfect legale pentru ca evidențele lor contabile să arate mai bine decât ar arăta în realitate. În mod categoric, aceste modalități legitime nu sunt la fel de spectaculoase cum este fraudă

pură: ele nu pot să facă o companie falimentară să pară profitabilă, cel puțin nu pentru mult timp. Dar este uimitor ce *pot* să realizeze acestea. Spre exemplu, o tehnică mărunță denumită *înregistrare unică* îi permite unei companii să adune mai multe informații negative și să le înghesuie în documentele financiare ale unui trimestru, astfel încât rezultatele financiare ale următoarelor trimestre să arate mai bine. Alternativ, mutarea unor cheltuieli dintr-un cont în altul poate îmbunătăți imaginea câștigurilor trimestriale ale companiei determinând mărirea prețului acțiunilor acesteia la bursă. Cu ceva timp în urmă, *The Wall Street Journal* publica un articol de fond despre modalitatea prin care companiile își măresc profitul net reducând fondurile de pensii – chiar dacă acestea nu pot cheltui nici măcar un bănuț pentru aceste beneficii.

Cei care nu sunt specialiști în domeniul financiar ar putea fi induși în eroare de astfel de manevre. În afaceri, orice alt domeniu – marketing, cercetare și dezvoltare, managementul resurselor umane, formularea strategiei și așa mai departe – este evident subiectiv, o chestiune care depinde de experiență, rațiuni, precum și de informații. Dar finanțele? Contabilitatea? Sigur, cifrele emise de aceste departamente sunt obiective, negru pe alb, de necontestat. În mod evident, o companie a vândut ceea ce a vândut, a cheltuit ceea ce a cheltuit, a câștigat ceea ce a câștigat. Chiar și când este vorba despre fraudă, exceptând cazul în care o companie expediază cutii goale de carton, cum este posibil ca situația să fie modificată de către conducerea companiei cu atâta ușurință, astfel încât aceasta să arate complet diferit față de realitate? Iar în lipsa fraudei, cum ar mai putea aceasta să-și manipuleze atât de lesne venitul net al propriei afaceri?

ARTA FINANTELOR

Adevărul este că atât contabilitatea, cât și finanțele, asemenea tuturor celorlalte discipline din lumea afacerilor, sunt în egală măsură și artă, și știință. Această aserțiune ar putea fi numită secretul ascuns al directorului financiar sau al controlorului financiar, doar că nu este chiar un secret, ci un adevăr pe care toți cei din domeniul financiar îl recunosc. Necazul este că toți ceilalți tind să-l uite. Noi credem că dacă o cifră apare în situațiile financiare sau în rapoartele financiare prezentate conducerii, aceasta ar trebui să reflecte în mod necesar realitatea exactă.

De fapt, lucrurile nu stau întotdeauna astfel, fie chiar și pentru simplul motiv că nici escrocii care jonglează cu cifre nu pot ști totul. Ei nu au de unde să cunoască exact cu ce se ocupă fiecare persoană în fiecare zi într-o companie, și deci nu pot ști exact cum să distribuie cheltuielile. Nu pot ști exact ce durată de viață are un echipament și deci nu au de unde să știe cât de mult din costul inițial al acestuia să înregistreze într-un anumit an. *Arta contabilității și a finanțelor este arta de a folosi date limitate pentru a ajunge cât mai aproape posibil de o descriere exactă a modului în care funcționează o companie.* Contabilitatea și finanțele nu sunt o realitate, ele sunt o reflectare a realității, iar acuratețea acestei reflectări depinde de abilitatea profesioniștilor din domeniul contabil și financiar de a emite ipoteze rezonabile și de a calcula estimări rezonabile.

Este o muncă dificilă. Uneori, aceștia trebuie să cuantifice ceea ce nu poate fi ușor cuantificat. Alteori, trebuie să realizeze raționamente dificile cu privire la încadrarea unui anumit element. Niciuna dintre aceste complicații nu apare pentru că ei ar încerca să măsluiască în vreun fel registrele contabile sau pentru că ar fi incompetenți. Complicațiile apar

deoarece atât contabilii, cât și specialiștii în domeniul financiar trebuie să emită permanent ipoteze calificate referitoare la aspectele financiare ale afacerilor.

Rezultatul acestor presupuneri și estimări este, în mod firesc, o abatere a cifrelor. Te rugăm să nu consideri că prin folosirea cuvântului *abatere* punem la îndoială integritatea cuiva. (Unii dintre cei mai buni prieteni ai noștri sunt contabilii – chiar așa este –, iar unul dintre noi, Joe, chiar poartă titlul de director financiar.) Când este vorba despre rezultate financiare, *abaterea* înseamnă doar că cifrele pot înclina într-o direcție sau alta, în funcție de pregătirea sau experiența celor care le-au colectat și interpretat. Înseamnă doar că profesioniștii din domeniul contabilității și finanțelor au folosit anumite ipoteze și estimări în defavoarea altora atunci când au elaborat situațiile financiare. Unul dintre obiectivele acestei cărți este să faciliteze înțelegerea acestor abateri, să o corecteze atunci când este necesar pentru a putea fi folosită în interesul propriu (și al propriei companii). Pentru a înțelege acest lucru, trebuie să știi ce întrebări să pui în privința acestor ipoteze și estimări. Înarmat cu aceste informații, vei putea lua decizii adecvate, bine gândite.

Definiții

Dorim ca noțiunile financiare să fie cât mai ușor de înțeles. Cele mai multe cărți de specialitate ne fac să răsfoim paginile, între cea pe care o citim și glosar, ca să aflăm definiția cuvântului pe care nu îl cunoaștem. Până când aflăm definiția și ne întoarcem la pagina unde citeam, ne pierdem șirul gândurilor. Iată că în cele ce urmează îți punem la dispoziție definițiile acolo unde este nevoie de ele, exact lângă locul unde cuvântul este folosit pentru prima oară.

DECIZII

Am ales ca exemplu una dintre variabilele care sunt frecvent estimate – una despre care nu te-ai fi gândit că ar trebui estimată în vreun fel. *Veniturile din vânzări* sau *vânzările* se referă la valoarea a ceea ce compania a vândut clienților săi într-o anumită perioadă dată de timp. Te gândești probabil că această variabilă este ușor de determinat. Dar problema care se pune este când ar trebui înregistrate veniturile (sau „recunoscute“, așa cum le place contabililor să spună)? Iată câteva posibilități:

- Când se semnează un contract.
- Când este livrat produsul sau prestat serviciul.
- Când este emisă factura.
- Când este plătită factura.

Dacă ai spus „Când este livrat produsul sau prestat serviciul“, ai dreptate. Așa cum vom vedea în capitolul 7, aceasta este regula fundamentală care determină momentul în care o vânzare trebuie să apară în contul de profit și pierdere. Cu toate acestea, regula nu este atât de simplă. Ca să poată fi aplicată, trebuie emise o serie de ipoteze, iar întrebarea „când este o vânzare considerată vânzare?“ a fost un subiect foarte dezbătut în multe cazuri de fraudă. Conform unui studiu din 2007 realizat de Deloitte Forensic, în 41% dintre cazurile de fraudă investigate de Securities and Exchange Commission în perioada 2000–2006 era vorba despre recunoașterea veniturilor.¹

Contul de profit și pierdere

Contul de profit și pierdere cuprinde veniturile, cheltuielile și profitul pentru o perioadă de timp determinată, cum ar fi o

lună, un trimestru sau un an. Se mai numește și declarație de venituri, P&L, sau declarația operațiunilor. Uneori, în cadrul acestor expresii apare și cuvântul *consolidat*, însă este vorba tot despre un cont de profit și pierdere. Ultimul rând al contului de profit și pierdere este profitul net, cunoscut și ca venit net sau câștiguri nete.

Să ne imaginăm, de exemplu, că o companie vinde unui client un copiator, împreună cu un contract pentru întreținere, totul inclus într-un pachet financiar unic. Să presupunem că echipamentul este livrat în luna octombrie, dar contractul de întreținere este valabil pentru următoarele douăsprezece luni. Cât din prețul inițial de cumpărare ar trebui înregistrat în evidențele contabile pentru luna octombrie? În definitiv, compania nu a prestat încă toate serviciile la care s-a angajat pentru tot anul respectiv. Bineînțeles, contabilii pot estima valoarea acestor servicii și pot ajusta veniturile corespunzător. Dar acest lucru necesită o decizie importantă.

Iar acest exemplu nu este doar unul ipotetic. Mărturie stă compania Xerox, care acum câțiva ani a utilizat jocul recunoașterii veniturilor la o scară atât de mare, încât s-a descoperit mai târziu că a admis în mod eronat venituri enorme din vânzări, de 6 miliarde \$. Care era problema? Xerox vindea echipamente în sistem leasing pe 4 ani, incluzând service-ul și întreținerea. Așadar, cât din preț acoperea costul echipamentului și ce parte din acesta era alocat celorlalte servicii? De teamă că profiturile în scădere ale companiei puteau determina prăbușirea prețului acțiunilor, conducerea Xerox a decis să înregistreze contabil de la început procentele în creștere ale veniturilor anticipate – împreună cu profiturile asociate. În scurtă vreme, aproape toate câștigurile aferente acestor contracte erau recunoscute la momentul vânzării.

Cheltuieli de exploatare

Cheltuielile de exploatare sunt cheltuielile necesare funcționării zilnice a afacerii. Acestea includ salariile, beneficiile de natură salarială, costurile de asigurare, precum și o mulțime de alte cheltuieli. Cheltuielile de exploatare sunt listate în contul de profit și pierdere și se scad din venituri pentru a determina profitul.

Compania Xerox se simțea pierdută și a încercat să se folosească de contabilitate pentru a acoperi eșecurile propriei afaceri. Dar poți înțelege ce vrem să demonstrăm în acest caz: există destul de mult spațiu de manevră, chiar și fără falsificarea evidențelor contabile, pentru ca cifrele să arate într-un fel sau în altul.

Un al doilea exemplu al laturii artistice a finanțelor – și unul care adesea joacă un rol uriaș în scandalurile financiare – este acela de a determina dacă o anumită cheltuială reprezintă o cheltuială de exploatare sau o cheltuială pentru investiții. (Studiul Deloitte notează că această situație a reprezentat 11% dintre cazurile de fraudă între anii 2000 și 2006.) Vom ajunge la toate detaliile mai târziu; pentru moment, tot ceea ce trebuie să știi este că o cheltuială de exploatare reduce profitul net imediat, în timp ce o cheltuială pentru investiții își distribuie influența pe mai multe perioade contabile. Poți observa care este tentația în acest caz. *Stai puțin! Vrei să spui că dacă luăm toate consumabilele și le numim cheltuieli pentru investiții, vom putea mări profitul în mod corespunzător?* Este modul de gândire adoptat de compania WorldCom – marea companie de telecomunicații care a dat faliment în 2002 – și din cauza căruia a dat de bucluc (detalii în secțiunea de Explicații partea a III-a). Pentru a preveni astfel de tentații, atât contabilitatea, ca profesie, cât și firmele individuale se conduc pe baza unor reguli care stabilesc ce și unde trebuie clasificat. Dar regulile

lasă destul loc raționamentului individual și libertății de acțiune. Și iarăși, aceste raționamente pot afecta în mod dramatic profitul unei companii și, în consecință, prețul de piață al acesteia.

Cheltuieli pentru investiții

O cheltuială pentru investiții reprezintă cumpărarea unui articol considerat a fi investiție pe termen lung, cum ar fi sistemele de calculatoare și echipamentele. Majoritatea companiilor se conduc după regula potrivit căreia orice achiziție care depășește o anumită sumă este considerată cheltuială de investiții, în timp ce tot ceea ce este sub acea sumă reprezintă cheltuială de exploatare. Cheltuielile de exploatare apar în contul de profit și pierdere și astfel contribuie la reducerea profitului. Cheltuielile pentru investiții apar în bilanțul contabil; doar *deprecierea* unui element de mijloace fixe apare în contul de profit și pierdere. Mai multe despre aceste noțiuni în capitolele 5 și 11.

Ne-am propus să scriem această carte, în primul rând, pentru cei care lucrează în companii, nu pentru investitori. Prin urmare, de ce ar trebui să își facă griji oricare dintre aceștia cu privire la ceea ce am menționat anterior? Desigur, motivul este că acești oameni folosesc cifrele pentru a lua decizii. Chiar și tu faci raționamente cu privire la bugete, cheltuieli de investiții, cheltuieli cu personalul și o mulțime de alte aspecte – sau șeful tău se ocupă de aceste lucruri – pe baza unei evaluări a situației financiare a companiei sau a departamentului tău. Dacă nu ești conștient de ipotezele și estimările care stau la baza cifrelor și de felul în care afectează ele aceste cifre într-o direcție sau alta, s-ar putea ca deciziile tale să fie greșite. Inteligența financiară înseamnă să înțelegi unde sunt cifre „reale” – bine susținute și relativ clare – și unde sunt „discutabile” – cu alte cuvinte, ce depind foarte

mult de decizii personale. Și mai mult decât atât, investitorii din afară, bancherii, furnizorii, clienții și alții vor folosi datele contabile ale companiei tale ca subiect al propriilor decizii. Dacă nu înțelegi foarte bine situațiile financiare și nu știi exact la ce se uită acești oameni și de ce o fac, atunci vei fi la mâna lor.

Un compendiu impresionant de instrucțiuni și informații.

California Bookwatch

Unul dintre cele mai bune și mai explicite ghiduri
pentru a înțelege cifrele.

Inc.

Managerii din toate domeniile vor aprecia acest tur ghidat
prin declarațiile, conceptele și analizele financiare.

Choice Magazine

În domeniul afacerilor, inteligența financiară
este o abilitate vitală. Dacă vrei să avansezi în carieră,
e important să înțelegi noțiuni precum bilanț contabil,
declarație de venit și flux de disponibilități.

Business Book Talk

Directorii financiari trebuie să recomande
această carte tuturor managerilor care vor
să învețe limbajul financiar.

CFO Magazine

Indiferent dacă ești manager sau pur și simplu
vrei să afli mai multe despre lumea afacerilor, vei găsi
garantat informații pe care să le poți aplica imediat.

Goodreads

