

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τι σημαίνει χρηματοοικονομική νοημοσύνη;

Έχουμε δουλέψει με χιλιάδες εργαζόμενους, στελέχη και διευθυντές αμερικανικών εταιρειών και τους έχουμε διδάξει τη χρηματοοικονομική πλευρά των επιχειρήσεων. Η φιλοσοφία μας βασίζεται στο ότι όλοι αποδίδουν καλύτερα όταν καταλαβαίνουν πώς μετριέται η οικονομική επιτυχία και πώς οι ενέργειές τους επιδρούν στην επίδοση της εταιρείας. Ο όρος που χρησιμοποιούμε για να αποδώσουμε αυτό το νόημα είναι *χρηματοοικονομική νοημοσύνη*. Η πείρα μάς έχει διδάξει ότι η χρηματοοικονομική νοημοσύνη βοηθά τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι συμμετέχουν πιο ενεργά και να αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση. Καταλαβαίνουν καλύτερα ότι αποτελούν μέρος ενός συνόλου, συνειδητοποιούν τι είναι αυτό που προσπαθεί να επιτύχει η εταιρεία και πώς μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η εμπιστοσύνη, μειώνεται ο ρυθμός αποχώρησης των εργαζομένων και βελτιώνονται τα οικονομικά αποτελέσματα.

Φθάσαμε σε αυτό το σημείο από διαφορετικούς δρόμους. Η Karen ακολούθησε ακαδημαϊκή καριέρα. Η διδακτορική διατριβή της επικεντρώθηκε στο ερώτημα κατά πόσον η ανταλλαγή πληροφοριών και η κατανόηση των βασικών χρηματοοικονομικών εννοιών από τους υπαλλήλους και τα στελέχη επηρεάζει θετικά την οικονομική επίδοση μιας επιχείρησης. (Την επηρεάζει.) Στη συνέχεια εργάστηκε ως εισηγήτρια με αντικείμενο τα χρηματοοικονομικά και ίδρυσε το Business Literacy

Institute, που σκοπό έχει να βοηθά τους ενδιαφερόμενους να αποκτούν χρηματοοικονομικές γνώσεις. Ο Joe έχει MBA στα χρηματοοικονομικά, αλλά η εμπειρία του ως εισηγητής είναι κυρίως πρακτική. Αφού εργάστηκε στην αυτοκινητοβιομηχανία Ford και σε αρκετές άλλες μικρές επιχειρήσεις, εντάχθηκε στο δυναμικό μιας νέας επιχείρησης, της Setpoint Systems και Setpoint Inc., η οποία κατασκευάζει τρενάκια λούνα-παρκ και εξοπλισμό αυτοματισμού γραφείων. Ως διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών της Setpoint, έμαθε από πρώτο χέρι πόσο σημαντικό είναι να εκπαιδεύονται οι μηχανικοί και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Το 2003 ένωσε τις δυνάμεις του με την Karen ως συνιδιοκτήτης του Business Literacy Institute και έκτοτε έχει συνεργαστεί με δεκάδες εταιρείες ως εισηγητής σε χρηματοοικονομικά θέματα.

Αλλά τι εννοούμε όταν μιλάμε για χρηματοοικονομική νοημοσύνη; Δεν είναι κάποιο είδος εσωτερικής ικανότητας που είτε διαθέτει κανείς είτε όχι. Είναι αλήθεια ότι ορισμένοι άνθρωποι τα καταφέρνουν καλύτερα με τους αριθμούς από ό,τι άλλοι, ενώ υπάρχουν και μερικές θρυλικές φυσιογνωμίες που είναι σαν να έχουν μια έκτη αίσθηση στα οικονομικά – κάτι που ξεφεύγει από τα συνηθισμένα. Αλλά δεν εννοούμε αυτό. Για τους περισσότερους στον κόσμο των επιχειρήσεων –συμπεριλαμβανομένων ημών– η χρηματοοικονομική νοημοσύνη αποτελεί ένα σύνολο δεξιοτήτων που όλοι πρέπει, και μπορούν, να αποκτήσουν. Και αυτό είναι εφικτό. Όσοι εργάζονται σε λογιστήρια και οικονομικές υπηρεσίες αποκτούν από νωρίς αυτές τις δεξιότητες και είναι σε θέση να συνομιλούν μεταξύ τους χρησιμοποιώντας μια εξειδικευμένη γλώσσα που ακούγεται κινέζικα σε όσους δεν τη γνωρίζουν. Τα περισσότερα ανώτερα στελέχη (όχι όλα) είτε έχουν εξ αρχής γνώσεις ή και εμπειρίες οικονομικών, είτε αποκτούν τις συναφείς δεξιότητες κατά τη διάρκεια της καριέρας τους, κι αυτό γιατί, σε κάθε περίπτωση, είναι πολύ δύσκολο να διευθύνει κανείς μια επιχείρηση αν δεν καταλαβαίνει τι λένε οι λογιστές. Πολύ συχνά όμως τα στελέχη που δεν έχουν σχέση με τα οικονομικά τμήματα της επιχείρησης διαπιστώνουν ότι δεν έχουν και πολλή τύχη. Δεν αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες και τελικά μένουν στο περιθώριο.

Ουσιαστικά, η χρηματοοικονομική νοημοσύνη αφορά τέσσερις βα-

σικές δεξιότητες. Αφού διαβάσετε το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας θα κατέχετε και τις τέσσερις. Συγκεκριμένα:

- *Θα καταλαβαίνετε τα βασικά.* Τα στελέχη που διαθέτουν χρηματοοικονομική νοημοσύνη είναι σε θέση να κατανοήσουν τα βασικά για τους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Μπορούν να διαβάσουν τα αποτελέσματα χρήσεως, έναν ισολογισμό, μια κατάσταση ταμειακών ροών. Ξέρουν τη διαφορά μεταξύ μετρητών και κερδών. Καταλαβαίνουν γιατί ισοσκελίζεται ο ισολογισμός. Οι αριθμοί δεν τους τρομάζουν ούτε τους προκαλούν σύγχυση.
- *Θα καταλαβαίνετε την τέχνη.* Τα χρηματοοικονομικά και η λογιστική δεν είναι απλώς επιστήμες – είναι και τέχνη. Πρόκειται για δύο τομείς που πρέπει να προσπαθήσουν να ποσοτικοποιήσουν όσα δεν ποσοτικοποιούνται πάντα, οπότε πρέπει να στηρίζονται σε κανόνες, εκτιμήσεις και παραδοχές. Τα στελέχη με χρηματοοικονομική νοημοσύνη είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τα σημεία όπου έχουν χρησιμοποιηθεί οι «πονηρές» πτυχές των χρηματοοικονομικών και ξέρουν ότι εάν χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο, μπορεί να προκύψουν διαφορετικά συμπεράσματα. Κατ' αυτό τον τρόπο είναι προετοιμασμένοι, αν χρειαστεί, να αμφισβητήσουν και να ανατρέψουν τα μεγέθη.
- *Θα καταλαβαίνετε την ανάλυση.* Όταν θα κατέχετε τις βασικές γνώσεις και θα κατανοείτε την τέχνη των χρηματοοικονομικών, θα είσαστε σε θέση να χρησιμοποιείτε τις πληροφορίες για να αναλύετε σε μεγαλύτερο βάθος τα μεγέθη. Τα στελέχη με χρηματοοικονομική νοημοσύνη δεν διστάζουν μπροστά σε δείκτες, αναλύσεις της αποδοτικότητας μιας επένδυσης κ.ο.κ. Χρησιμοποιούν τις αναλύσεις για να αποκομίζουν στοιχεία που τους επιτρέπουν να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις.
- *Θα καταλαβαίνετε την ευρύτερη εικόνα.* Τέλος, αν και διδάσκουμε χρηματοοικονομικά και αν και πιστεύουμε ότι όλοι πρέπει να κατανοούν αυτή την πλευρά των επιχειρήσεων, πιστεύουμε ακράδαντα ότι οι αριθμοί δεν λένε πάντα όλη την αλήθεια. Τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης πρέπει να εντάσσο-

νται πάντα σε ένα πλαίσιο — δηλαδή το πλαίσιο που οριοθετείται από τη γενικότερη εικόνα. Η οικονομική κατάσταση, ο ανταγωνισμός, οι διοικητικές ρυθμίσεις, η μεταβολή των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, η τεχνολογική πρόοδος, όλα αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύονται τα μεγέθη, καθώς και τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.

Όμως η χρηματοοικονομική νοημοσύνη δεν τελειώνει με ένα βιβλίο. Όπως όλες οι γνώσεις και όλες οι δεξιότητες, δεν χρειάζεται απλώς να τις διδαχθεί κανείς, πρέπει και να τις ασκήσει πρακτικά και να τις εφαρμόσει. Από αυτή την άποψη, ελπίζουμε και περιμένουμε ότι το βιβλίο θα σας προετοιμάσει να αναλάβετε δράση. Συγκεκριμένα:

- *Να μιλάτε τη γλώσσα.* Τα χρηματοοικονομικά είναι η γλώσσα των επιχειρήσεων. Είτε σας αρέσει είτε όχι, το μόνο που έχουν κοινό όλες οι επιχειρήσεις είναι τα νούμερα και πώς αυτά μπαίνουν σε έναν πίνακα, πώς αναλύονται και πώς ανακοινώνονται. Πρέπει να χρησιμοποιείτε τη γλώσσα προκειμένου να σας παίρνουν σοβαρά υπόψη και να επικοινωνείτε αποτελεσματικά. Όπως με κάθε νέα γλώσσα, κανείς δεν περιμένει να τη μιλάτε τέλεια εξ αρχής. Μην ανησυχείτε — ξεκινήστε και προσπαθήστε. Όσο δοκιμάζετε, τόσο μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση θα αποκτάτε.
- *Να ρωτάτε.* Θέλουμε να κοιτάζετε τις χρηματοοικονομικές εκθέσεις και τις αναλύσεις με διερευνητικό ύφος. Όχι ότι θα υπάρχουν απαραίτητως λάθη. Απλώς πιστεύουμε ότι πριν λάβετε μια απόφαση, είναι πολύ σημαντικό να έχετε καταλάβει τα τι, γιατί και πώς που κρύβονται πίσω από τους αριθμούς. Καθώς καμία εταιρεία δεν είναι ίδια με μια άλλη, πολλές φορές ο μόνος τρόπος για να καταλάβετε όλες αυτές τις παραμέτρους είναι να ρωτάτε.
- *Να χρησιμοποιείτε τις πληροφορίες.* Αφού διαβάσετε αυτό το βιβλίο, θα ξέρετε πολλά. Χρησιμοποιήστε τα! Χρησιμοποιήστε

τα για να βελτιώσετε τις ταμειακές ροές, για να αναλύσετε το επόμενο μεγάλο σχέδιο, για να αξιολογήσετε τα αποτελέσματα της επιχείρησής σας. Η δουλειά σας θα έχει περισσότερο ενδιαφέρον και οι αποφάσεις σας θα έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην επίδοση της εταιρείας. Από τη δική μας πλευρά, χαιρόμαστε πολύ όταν βλέπουμε εργαζόμενους, στελέχη και διευθυντές να καταλαβαίνουν τη σχέση μεταξύ της δουλειάς τους και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Είναι σαν να συνειδητοποιούν ξαφνικά τι κάνουν και γιατί το κάνουν.

Ελπίζουμε ότι αυτό το βιβλίο θα στηρίξει την ανάπτυξη της δικής σας χρηματοοικονομικής νοημοσύνης. Ελπίζουμε ότι θα σας επιτρέψει να έχετε μεγαλύτερες επιτυχίες, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Ελπίζουμε ότι θα βοηθήσει και την εταιρεία σας να είναι πιο επιτυχής. Κυρίως όμως πιστεύουμε ότι, αφού διαβάσετε το βιβλίο, θα έχετε παρακινήθει λίγο περισσότερο, θα δείχνετε μεγαλύτερο ενδιαφέρον και θα σας έχει συνεπάρει η επιθυμία να καταλάβετε μια εντελώς νέα πτυχή της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Δεν μπορείτε να εμπιστευέστε πάντα τους αριθμούς

Εάν διαβάζετε τακτικά τις εφημερίδες, θα έχετε μάθει αρκετά τα τελευταία χρόνια για όλους τους υπέροχους τρόπους που βρίσκουν οι άνθρωποι για να «μαγειρέψουν» τα λογιστικά βιβλία μιας εταιρείας. Καταγράφουν ανύπαρκτες πωλήσεις. Αποκρύπτουν δαπάνες. Ορισμένες από τις τεχνικές είναι ευχάριστα απλές, όπως μια εταιρεία λογισμικού που πριν από μερικά χρόνια «φούσκωσε» τις πωλήσεις της στέλνοντας στους πελάτες της άδεια κουτιά λίγο πριν από το τέλος του τριμήνου. (Οι πελάτες έστειλαν φυσικά τα κουτιά πίσω – αλλά αυτό έγινε το επόμενο τρίμηνο.) Άλλες τεχνικές πάλι είναι περίπλοκες και σχεδόν δεν γίνονται κατανοητές. (Χρειάστηκαν χρόνια για να μπορέσουν οι λογιστές και οι διωκτικές αρχές να καταλάβουν τι έγινε με τις αναληθείς συναλλαγές της Enron.) Όσο υπάρχουν ψεύτες και κλέφτες στον κόσμο, κάποιοι από αυτούς θα βρίσκουν τρόπους να διαπράττουν απάτες και καταχρήσεις.

Ίσως όμως να έχετε παρατηρήσει και κάτι άλλο για τον μυστικό κόσμο των χρηματοοικονομικών και συγκεκριμένα το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν απόλυτα νόμιμους τρόπους για να κάνουν τα βιβλία τους να φαίνονται καλύτερα από ό,τι είναι. Φυσικά αυτά τα νόμιμα εργαλεία δεν είναι το ίδιο ισχυρά με την καθαρή απάτη: δεν μπορούν να κάνουν μια χρεοκοπημένη εταιρεία να δείχνει κερδοφόρα, ή τουλάχιστον όχι για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αλλά είναι απί-

στευτο το τι μπορούν να κάνουν. Για παράδειγμα, μια τεχνική που λέγεται *εφάπαξ χρέωση* επιτρέπει στην εταιρεία να «στριμώξει» μια ομάδα αρνητικών αποτελεσμάτων στα αποτελέσματα ενός τριμήνου, έτσι ώστε τα αποτελέσματα των επόμενων τριμήνων να παρουσιάζονται καλύτερα. Εναλλακτικά, το «ανακάτεμα» των δαπανών από τη μια κατηγορία στην άλλη μπορεί να ομορφύνει τα τριμηνιαία κέρδη μιας εταιρείας και να ωθήσει προς τα πάνω την τιμή της μετοχής της. Καθώς γράφουμε αυτό το βιβλίο, η εφημερίδα *Wall Street Journal* δημοσίευσε στο πρωτοσέλιδό της ένα άρθρο για το πώς οι εταιρείες δείχνουν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα εμφανίζοντας χαμηλότερες προβλέψεις για συνταξιοδοτικές παροχές – ακόμη κι αν στην ουσία τα ποσά που πρόκειται να καταβάλλουν είναι τα ίδια.

Οι μη ειδικοί μπορεί να σαστίσουν μπροστά σε τέτοιους ελιγμούς, που περιβάλλονται μ' ένα πέπλο μυστηρίου. Σχεδόν τα πάντα στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι υποκειμενικά – το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή στρατηγικής κ.λπ. εξαρτώνται από την εμπειρία, την κρίση και τα στοιχεία που έχει κανείς στη διάθεσή του για να αποφασίσει. Αλλά τα χρηματοοικονομικά; Η λογιστική; Βεβαίως τα μεγέθη που παρουσιάζουν αυτά τα τμήματα είναι αντικειμενικά, μαύρα ή άσπρα, μη αμφισβητήσιμα. Βεβαίως η εταιρεία πούλησε ό,τι πούλησε, ξόδεψε ό,τι ξόδεψε και κέρδισε ό,τι κέρδισε. Ακόμη και σε περίπτωση απάτης, εκτός αν η εταιρεία όντως στέλνει άδεια κουτιά, πώς μπορούν τα στελέχη της να κάνουν την αλήθεια να δείχνει τόσο διαφορετική από ό,τι είναι στην πραγματικότητα; Αλλά και όταν δεν τίθεται θέμα απάτης, πώς μπορούν να «μαγειρεύουν» τόσο εύκολα τα καθαρά κέρδη;

Η τέχνη των χρηματοοικονομικών

Γεγονός είναι ότι η λογιστική και τα χρηματοοικονομικά, όπως και όλα τα άλλα αντικείμενα που συνδέονται με τις επιχειρήσεις, δεν είναι απλές επιστήμες – αγγίζουν τα όρια της τέχνης. Μπορείτε να πείτε ότι είναι το μυστικό του διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών ή του ελεγκτή, αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι μυστικό, είναι μια

αλήθεια που γνωρίζουν όλοι όσοι ασχολούνται με τα χρηματοοικονομικά. Το πρόβλημα είναι ότι όλοι οι υπόλοιποι έχουμε την τάση να το ξεχνάμε. Νομίζουμε ότι το κάθε μέγεθος που βλέπουμε στα αποτελέσματα χρήσεως ή στις εκθέσεις και οικονομικές καταστάσεις που καταρτίζει η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών για τη διοίκηση αντιπροσωπεύει με ακρίβεια την πραγματικότητα.

Αυτό φυσικά δεν μπορεί να ισχύει πάντα καθώς ακόμη και οι «μάγοι» των λογαριασμών δεν μπορούν να τα ξέρουν όλα. Δεν μπορούν να ξέρουν τι ακριβώς κάνει ο καθένας στην εταιρεία κάθε μέρα, οπότε δεν ξέρουν πώς ακριβώς να επιμερίσουν τις δαπάνες. Δεν μπορούν να ξέρουν ακριβώς πόσο χρόνο ζωής θα έχει ένα μηχάνημα, οπότε δεν ξέρουν τι ποσοστό από το αρχικό κόστος θα πρέπει να αποσβένουν κάθε χρόνο. *Η τέχνη της λογιστικής και των χρηματοοικονομικών είναι η τέχνη του να χρησιμοποιεί κανείς περιορισμένα στοιχεία για να φθάσει όσο το δυνατόν πιο κοντά σε μια ακριβή περιγραφή της επίδοσης μιας εταιρείας.* Η λογιστική και τα χρηματοοικονομικά δεν είναι η πραγματικότητα – αποτελούν αντανάκλαση της πραγματικότητας και η ακρίβεια αυτής της αντανάκλασης εξαρτάται από το κατά πόσον οι λογιστές και οι οικονομολόγοι είναι σε θέση να κάνουν εύλογες παραδοχές και λογικές εκτιμήσεις.

Αυτό δεν είναι εύκολη δουλειά. Μερικές φορές τα οικονομικά στελέχη είναι αναγκασμένα να ποσοτικοποιήσουν κάτι που δεν ποσοτικοποιείται εύκολα. Άλλοτε πάλι καλούνται να πάρουν δύσκολες αποφάσεις ως προς το πώς να κατηγοριοποιήσουν ένα συγκεκριμένο κονδύλι. Αυτές οι δυσκολίες δεν συνδέονται απαραίτητως με την προσπάθειά τους να «μαγειρέψουν» τα βιβλία και δεν σημαίνει ότι δεν είναι ικανοί. Η δυσκολία έγκειται στο ότι οι λογιστές και τα οικονομικά στελέχη πρέπει να προβούν σε βάσιμες υποθέσεις για την οικονομική πλευρά της επιχείρησης και να το κάνουν όλη μέρα, κάθε μέρα.

Αποτέλεσμα των παραπάνω παραδοχών και εκτιμήσεων είναι, συνήθως, η μεροληψία στους αριθμούς. Προς Θεού, μη σας δημιουργηθεί η εντύπωση ότι χρησιμοποιώντας τον όρο «μεροληψία» θέλουμε να αμφισβητήσουμε την ακεραιότητα κάποιου. (Μερικοί από τους καλύτερους φίλους μας είναι λογιστές και η αλήθεια είναι ότι ένας από εμάς, ο Joe, δηλώνει διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών.) Όταν

μιλάμε για οικονομικά αποτελέσματα, ο όρος «μεροληψία» σημαίνει ότι οι αριθμοί μπορεί να στραφούν προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση. Σημαίνει ότι, κατά την κατάρτιση των εκθέσεών τους, οι λογιστές και τα οικονομικά στελέχη επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν συγκεκριμένες παραδοχές και εκτιμήσεις και όχι άλλες. Ένας από τους στόχους του βιβλίου που κρατάτε στα χέρια σας είναι να μπορέσετε να κατανοήσετε αυτή τη μεροληψία (ή αλλιώς «τα σφάλματα»), να κάνετε τις απαραίτητες προσαρμογές αν χρειαστεί και να τη χρησιμοποιήσετε προς όφελός σας (και της εταιρείας σας). Για να την κατανοήσετε όμως, θα πρέπει πρώτα να μάθετε τι να ρωτάτε γι' αυτές τις παραδοχές και τις εκτιμήσεις. Εξοπλισμένοι με αυτή την πληροφόρηση, μπορείτε να λάβετε τις κατάλληλες, καλά σταθμισμένες, αποφάσεις.

Οι ορισμοί σε πλαίσιο

Θέλουμε να κάνουμε τα χρηματοοικονομικά όσο το δυνατόν πιο εύκολα. Τα περισσότερα βιβλία μας υποχρεώνουν να γυρίζουμε μπρος-πίσω τις σελίδες και να ψάχνουμε στο γλωσσάριο για να μάθουμε έναν ορισμό, μια έννοια ή μια λέξη που δεν ξέρουμε. Μέχρι να τη βρούμε και να επιστρέψουμε στη σελίδα που ήμασταν, έχουμε χάσει τον ειρμό της σκέψης μας. Γι' αυτό το λόγο, εμείς θα σας δίνουμε τους ορισμούς ακριβώς εκεί που τους χρειάζεστε, σε πλαίσιο δίπλα σε κάθε έννοια ή λέξη, εκεί όπου τη συναντάμε για πρώτη φορά.

Αποφάσεις – Επιλογές – Κρίσεις

Για παράδειγμα, ας δούμε μια από τις μεταβλητές που συχνά χρειάζεται να γίνουν εκτιμήσεις – κάτι που μπορεί να μην είχατε ποτέ φανταστεί ότι αποτελεί αντικείμενο εκτίμησης. Τα έσοδα ή οι πωλήσεις αφορούν στην αξία των πωλήσεων της εταιρείας στους πελάτες της κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ίσως να φαντάζεστε ότι πρόκειται για εύκολο ζήτημα απλής καταχώρισης του ποσού. Αλλά το ερώτημα είναι: Πότε πρέπει να καταχωρίζονται τα έσοδα (ή

να «αναγνωρίζονται», όπως λένε οι λογιστές); Ας δούμε μερικές πιθανές εκδοχές:

- Όταν υπογράφεται η σύμβαση
- Όταν παραδίδεται το προϊόν ή προσφέρεται η υπηρεσία
- Όταν εκδίδεται το τιμολόγιο
- Όταν πληρώνεται ο λογαριασμός

Έχετε δίκιο αν πείτε «όταν παραδίδεται το προϊόν ή προσφέρεται η υπηρεσία». Όπως θα δούμε στο Κεφάλαιο 6, αυτός είναι ο βασικός κανόνας που καθορίζει πότε πρέπει να καταχωριστεί μια πώληση στα αποτελέσματα χρήσεως. Αλλά και πάλι, ο κανόνας δεν είναι απλός. Η εφαρμογή του προϋποθέτει μια σειρά από παραδοχές και η αλήθεια είναι ότι το ερώτημα «πότε μια πώληση θεωρείται πώληση;» αποτέλεσε αντικείμενο έντονων συζητήσεων σε πολλές από τις περιπτώσεις απάτης που ξεσκεπάστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του '90.

Αποτελέσματα χρήσεως

Τα αποτελέσματα χρήσεως δείχνουν τα έσοδα, τις δαπάνες και τα κέρδη για ένα χρονικό διάστημα, π.χ., ένα μήνα, ένα τρίμηνο ή ένα χρόνο. Επίσης λέγονται και κατάσταση εσόδων-εξόδων, κατάσταση κερδών και ζημιών ή κατάσταση λειτουργιών. Μερικές φορές το επίθετο *ενοποιημένα-η* εμφανίζεται μπροστά από αυτές τις φράσεις, αλλά και πάλι δεν είναι τίποτε άλλο από τα αποτελέσματα χρήσεως. Η τελευταία γραμμή των αποτελεσμάτων χρήσεως δείχνει τα καθαρά κέρδη, ή αλλιώς το καθαρό εισόδημα ή τα καθαρά έσοδα.

Φανταστείτε, για παράδειγμα, ότι μια εταιρεία πουλά σ' έναν πελάτη της ένα φωτοτυπικό μηχάνημα για το οποίο υπογράφουν και συμβόλαιο συντήρησης, και τα δύο σε μια ενιαία οικονομική προσφορά. Ας υποθέσουμε ότι το μηχάνημα παραδίδεται τον Οκτώβριο, αλλά το συμβόλαιο συντήρησης ισχύει για το επόμενο δωδεκάμηνο. Το ερώτημα είναι: τι ποσόν από την αρχική τιμή αγοράς θα καταχωριστεί στα λογιστικά βιβλία για τον Οκτώβριο; Σε κάθε περίπτωση, η εταιρεία δεν έχει

προσφέρει το σύνολο των υπηρεσιών που υποχρεούται να προσφέρει στη διάρκεια του έτους. Οι λογιστές μπορούν φυσικά να εκτιμήσουν την αξία αυτών των υπηρεσιών και να προσαρμόσουν τα έσοδα αναλόγως. Αυτό όμως σημαίνει ότι θα πρέπει να λάβουν τη σχετική απόφαση.

Αυτό δεν είναι απλώς και μόνο ένα υποθετικό παράδειγμα. Η Xerox έπαιξε το παιχνίδι της αναγνώρισης των εσόδων σε τέτοιο απίστευτο βαθμό, που αργότερα έγινε γνωστό ότι είχε εσφαλμένα αναγνωρίσει υπερβάλλουσες πωλήσεις αξίας \$6 δισεκατομμυρίων. Πώς έγινε κάτι τέτοιο; Η Xerox πωλούσε εξοπλισμό με τετραετείς συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης, στις οποίες περιλαμβανόταν η επισκευή και η συντήρηση των μηχανημάτων. Ποιο ποσοστό της τιμής αφορούσε στον εξοπλισμό και ποιο στις συναφείς υπηρεσίες; Από φόβο μήπως η μείωση των εσόδων οδηγήσει σε κατακόρυφη πτώση της τιμής της μετοχής, τα στελέχη της Xerox αποφάσισαν να παρουσιάζουν στην έναρξη της μίσθωσης ολόένα και μεγαλύτερα ποσοστά αναμενόμενων εσόδων – μαζί με τα συναφή κέρδη. Πριν περάσει πολύς καιρός, σχεδόν όλα τα έσοδα από αυτές τις συμβάσεις αναγνωρίζονταν τη στιγμή της πώλησης.

Λειτουργικές δαπάνες

Οι λειτουργικές δαπάνες είναι αυτές που απαιτούνται για να λειτουργεί καθημερινά η επιχείρηση. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι μισθοί, τα επιδόματα και οι δαπάνες κοινωνικής ασφάλισης, καθώς και πολλά άλλα κονδύλια. Οι λειτουργικές δαπάνες καταχωρίζονται στα αποτελέσματα χρήσεως και όταν αφαιρούνται από τα έσοδα, προκύπτουν τα κέρδη.

Η Xerox προφανώς είχε χάσει το δρόμο της και προσπαθούσε να χρησιμοποιήσει τη λογιστική για να καλύψει την αδυναμία της. Το θέμα όμως παραμένει ότι πέρα από το ξεκάθαρο «μαγείρεμα» των λογιστικών βιβλίων, υπάρχει μεγάλο περιθώριο να εμφανίσει κανείς τους αριθμούς με τον έναν ή τον άλλο τρόπο.

Ένα δεύτερο παράδειγμα της τέχνης των χρηματοοικονομικών –το οποίο έπαιξε τεράστιο ρόλο σε πρόσφατα οικονομικά σκάνδαλα–

είναι το πώς καθορίζεται αν μια συγκεκριμένη δαπάνη ανήκει στις κεφαλαιακές ή στις λειτουργικές δαπάνες. Θα μπορούμε σε λεπτομέρειες αργότερα: προς το παρόν, το μόνο που χρειάζεται να γνωρίζετε είναι ότι οι λειτουργικές δαπάνες μειώνουν άμεσα τα καθαρά κέρδη, ενώ οι κεφαλαιακές δαπάνες μοιράζουν τη μείωση σε πολλές λογιστικές περιόδους. Οπότε καταλαβαίνετε τον πειρασμό. *Για μισό λεπτό. Εννοείτε ότι αν πάρουμε όλες αυτές τις προμήθειες ειδών γραφείου και τις ονομάσουμε «κεφαλαιακές δαπάνες», τότε αυξάνουμε τα κέρδη μας;* Αυτό ακριβώς σκέφτηκαν στη WorldCom και τελικά βρέθηκαν σε δύσκολη θέση. Για να αποφύγουν τον πειρασμό, οι επαγγελματίες λογιστές και οι επιχειρήσεις ακολουθούν κανόνες ως προς το τι ανήκει σε ποια κατηγορία. Αλλά οι κανόνες αφήνουν πολλά στην προσωπική κρίση και ευχέρεια των λογιστών. Και πάλι, αυτές οι αποφάσεις επηρεάζουν δραματικά τα κέρδη μιας εταιρείας, άρα και την τιμή της μετοχής της.

Το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας απευθύνεται πρώτιστα σε όσους εργάζονται σε επιχειρήσεις, όχι στους επενδυτές. Γιατί λοιπόν θα πρέπει να ανησυχεί το αναγνωστικό μας κοινό; Γιατί απλούστατα χρησιμοποιούν τους αριθμούς για να πάρουν αποφάσεις. Εσείς οι ίδιοι –ή ο προϊστάμενός σας– παίρνετε αποφάσεις για τον προϋπολογισμό, τις κεφαλαιακές δαπάνες, τη στελέχωση της εταιρείας με

Κεφαλαιακές δαπάνες

Κεφαλαιακή δαπάνη είναι η αγορά ενός αντικειμένου που θεωρείται μακροχρόνια επένδυση, π.χ., μηχανογραφικά συστήματα και εξοπλισμός. Οι περισσότερες εταιρείες ακολουθούν τον κανόνα ότι όλες οι αγορές πάνω από ένα συγκεκριμένο ποσό εντάσσονται στις κεφαλαιακές δαπάνες, ενώ όλες οι αγορές κάτω από αυτό το ποσό εντάσσονται στις λειτουργικές δαπάνες. Οι λειτουργικές δαπάνες εμφανίζονται στα αποτελέσματα χρήσεως, οπότε μειώνουν τα κέρδη. Οι κεφαλαιακές δαπάνες εμφανίζονται στον ισολογισμό. Στα αποτελέσματα χρήσεως εμφανίζεται μόνο η *απόσβεση* του αντικειμένου που αντιστοιχεί στην κεφαλαιακή δαπάνη. Θα επανέλθουμε πιο διεξοδικά στα κεφάλαια 4 και 10.

ανθρώπινο δυναμικό και δεκάδες άλλα ζητήματα βάσει εκτιμήσεων για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης ή του τμήματος όπου ανήκετε. Αν δεν γνωρίζετε τις παραδοχές και τις εκτιμήσεις που κρύβονται πίσω από τα νούμερα και πώς αυτές οδηγούν τους αριθμούς προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση, τότε μπορεί να πάρετε εσφαλμένες αποφάσεις. Αν αποκτήσετε χρηματοοικονομική νοημοσύνη, καταλαβαίνετε τότε τα νούμερα είναι «σκληρά» –στηρίζονται σε στοιχεία και είναι δύσκολο να αμφισβητηθούν– και τότε είναι «μαλακά» – δηλαδή εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αποφάσεις. Το σπουδαιότερο όμως είναι ότι οι εξωτερικοί επενδυτές, οι τραπεζίτες, οι προμηθευτές, οι πελάτες και διάφοροι άλλοι θα χρησιμοποιούν τα ίδια στοιχεία της επιχείρησής σας για να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις. Αν δεν καταλαβαίνετε σε ικανοποιητικό βαθμό τι εμφανίζουν οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις της εταιρείας σας και δεν ξέρετε για ποια στοιχεία ενδιαφέρονται όλοι οι παραπάνω και γιατί, τότε είσαστε στο έλεός τους.