

Cuprins



| | |
|---|------------|
| DISCLAIMER..... | 7 |
| În loc de Introducere | 9 |
| PARTEA I. TENTATIVE DE FRAUDĂ BANCARĂ: 10 STUDII COMPLEXE | |
| DE CAZ..... | 17 |
| Studiul de caz 1. La porcul pătat..... | 23 |
| Studiul de caz 2. Un dezvoltator imobiliar ingenios | 30 |
| Studiul de caz 3. Caruselul groazei | 41 |
| Studiul de caz 4. Impostorul minte întotdeauna de două ori..... | 50 |
| Studiul de caz 5. Din nimic, nimic... din mare, în mai mare!..... | 59 |
| Studiul de caz 6. Finanțarea nimicului | 73 |
| Studiul de caz 7. Monstrul on-line..... | 80 |
| Studiul de caz 8. Cu ochii larg închiși..... | 92 |
| Studiul de caz 9. High class fashion | 103 |
| Studiul de caz 10. Cele două spitale..... | 111 |
| PARTEA A II-A. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI..... | 124 |
| 2.1. Calitățile managerului ideal | 130 |
| 2.1.1. Calmul și capacitatea de delegare..... | 132 |
| 2.1.2. Capacitatea de a lua decizii..... | 141 |
| 2.1.3. Fermitate și consecvență..... | 145 |
| 2.1.4. Viziune și strategie pe termen scurt, mediu și lung | 149 |
| 2.1.5. Experiență dovedită, acceptată și respectată | 154 |
| 2.1.6. Cultura generală diversă, cunoștințe din domenii eclecticice | 156 |
| 2.1.7. Suport acordat echipei, mai ales în momentele dificile..... | 161 |
| 2.1.8. Muncă susținută, cel PUȚIN La nivelul prestat de către fiecare membru individual al echipei | 164 |
| 2.1.9. Îmbunătățirea permanentă a mediului de lucru, a proceselor operaționale, digitalizare..... | 166 |

| | |
|--|------------|
| 2.1.10. Grija față de fiecare membru performant al echipei, lipsa de empatie față de orice element slab și neserios..... | 169 |
| 2.2. Managementul performanței echipei de vânzări..... | 175 |
| 2.2.1. Afirmarea rolului de lider în fața echipei | 183 |
| 2.2.2. Definirea unei game competitive de produse și servicii..... | 187 |
| 2.2.3. Organizarea echipei de vânzări..... | 191 |
| 2.2.4. Training personalizat și consultanță oferită fiecărui membru al echipei..... | 192 |
| 2.2.5. Adoptarea mecanismului delegării și sub-delegării competențelor | 195 |
| 2.3. Managementul performant al echipelor suport | 198 |
| 2.3.1. Afirmarea rolului de lider în fața echipei | 200 |
| 2.3.2. Definirea constrângerilor de natură tehnică/operațională și identificarea soluțiilor | 204 |
| 2.3.3. Organizarea echipei operaționale. Delegarea și sub-delegarea competențelor proprii | 206 |
| 2.3.4. Training personalizat și consultanță oferite fiecărui membru al echipei..... | 208 |
| AXIOME ALE LUMII CORPORATISTE | 212 |
| EPILOG | 214 |

DISCLAIMER

Studiile de caz, cifrele și exemplele prezentate în acest volum sunt fictive, create special pentru a pune în evidență, pentru a simula situații ce pot fi întâlnite în viața reală.

Această carte are un rol pur educațional, acela de a pregăti analiști, oameni de vânzări și manageri – indiferent de domeniul lor de activitate – pentru a face față cu succes situațiilor economice complexe ce pot fi întâlnite în practică.

Volumul vine în continuarea lucrării „**Analiza Financiară pe înțelesul TUTUROR**”, Editura EVRIKA, 2018. Acolo am prezentat bazele analizei financiare, cu peste 50 studii de caz de o complexitate moderată, aici abordăm subiectele la un cu totul alt nivel. Tocmai de aceea recomand cititorului să parcurgă ambele cărți, ce au fost gândite a fi citite împreună, încă de la concepție.

Am rămas consecvent ideii mele inițiale, și anume de a face posibilă lectura acestor două volume pentru orice persoană interesată de filosofia finanțelor și managementului, indiferent de nivelul de pregătire, experiență sau domeniul de activitate. Analiza financiară și managementul sunt două științe în care instinctul are un rol primordial, iar această calitate, acest „al 6-lea simț”, se dezvoltă, se ascute și rafinează doar prin experiență practică.

Niciodată *cifrele, formulele și calculele* nu trebuie să treacă în fața instinctului, spiritului critic și experienței, pentru că ele singure te pot orbi! Analiștii și managerii începători sau fără vocație se închină la formule, le venerază, pentru că nu au nimic altceva care să îi ajute să adopte decizia corectă, sunt pur și simplu pierduți în fața necunoscutului. Dimpotrivă, pentru cei experimentați, formulele constituie suportul deciziilor și nimic mai mult, tot așa cum pentru un chirurg analizele de sânge ale pacientului reprezintă doar premisa unui diagnostic, nu și soluția sau vindecarea!

Astfel, un proiect poate fi respins sau declarat fraudulos fără să punem pixul pe hârtie sau să facem un simplu calcul, **doar pe bază de instinct și experiență** – și despre aceste lucruri mi-am propus eu să vorbesc în această carte.

Abrevieri utilizate

KEUR – mii EURO

MEUR – milioane EURO

În loc de Introducere

Razele soarelui pătrund prin geamul întredeschis și îți mângâie chipul. Deschizi pentru o clipă ochii și zâmbești, pentru că știi că este o dimineață superbă de sfârșit de primăvară. Îți amintești poate de ultima vacanță, de briza mării pe plajă la ora 09:00, de sunetul diafan al valurilor ce se sparg leneș de țărm, de scoicile aruncate la întâmplare pe nisip, formând însă exact modelul pe care mintea ta odihnită și-l dorește.

Un gând rău ți se strecoară în minte: aceasta nu este perna dintr-o cameră de hotel sau dintr-o vilă pe plajă, ci este chiar perna ta de acasă. Și cum o idee rea conduce la alta, realizezi brusc că ești de fapt în patul tău, în dormitorul tău, în viața ta obișnuită... și nu este nici măcar o zi de vineri sau sâmbătă, ci este chiar luni, iar costumul te așteaptă suspendat în cui, legănându-se agale, inexplicabil, precum picioarele unui spânzurat în bătaia vântului, la intrarea într-un port medieval.

Telefonul de pe noptieră începe să vibreze încontinuu, pe măsură ce emailurile intră unul după celălalt. Îți amintești cu părere de rău că este aproape sfârșitul lunii și nu ai reușit să finanțezi mai mult de 500.000 EUR, cu mult sub targetul lunar, undeva la 40%! Inima îți bate cu putere în piept și simți cum tensiunea crește. Cum să procedezi, ce să faci, pentru a reuși să mai dai măcar 500.000 EUR până vineri! Rememorezi în gând dosarele cu oarece șanse de reușită: două dosare blocate la Analiză, de unde vin tot felul de întrebări ce par a nu se mai termina vreodată, trei dosare în lucru la Operațiuni, pentru redactarea contractelor și o sumedenie de clienți prospekți pe care trebuie să-i suni zilnic, pentru a-i grăbi să tragă mai repede creditele. Toți – de la colegi până la clienți – îți vorbesc condescendent sau urât: ba îți lipsește o hârtie din dosar, ba nu ai citit cum trebuie un document, ba nu ai ajuns la timp la o întâlnire! Toți sunt nemulțumiți, iar tu ai căpătat între timp darul de a-ți cere în permanență „mii de scuze!”.

„Ok... să ne calmăm... să vedem: întâlnire la 10 cu clientul A, tocmai în capătul celălalt al orașului. Tipul e nesperios, îmi tot trimite oferte de la concurență, cu costuri tot mai mici, cred că mă folosește drept momeală, dar nu pot să nu mă duc, nu am altul mai bun în pipeline acum. La 12 întâlnire cu firma aia de construcții, pe centură, e un praf acolo cum mai rar întâlnești! La 15...”

Ești întrerupt din reverie de insistența cu care telefonul continuă să vibreze. Cu toate că nu vrei, nu poți rezista tentației și-i aprinzi ecranul: douăzeci și cinci de mailuri! Noi și noi întrebări de la risc, pe care le vei citi mai târziu, în drum spre prospekți, vreo două mesaje de la clienți enervați, care îți transmit că regretă faptul că te-au cunoscut vreodată, pe tine și instituția pe care o reprezinți: „...și voi avea eu grijă să le spun tuturor prietenilor mei despre modul sistematic în care vă bateți voi joc de clienți! V-am răspuns la toate întrebările posibile și imposibile și iată, după 2 luni, nu văd creditul mult promis!”.

Ședință de vânzări la ora 9:00! Din titlul mail-ului și furia mesajului, înțelegi că va fi o întâlnire furtunoasă, în care iarăși vei izbucni în lacrimi sau vei ajunge în pragul demisiei! Da, ai motivat până acum că este o piață slabă, că clienții sunt mult mai reticenți în a se mai îndatora, în condițiile în care media îi bombardează cu iminența unei noi crize. O vreme ai scăpat aducând dovezi concrete prin care ai demonstrat că băncile concurente practică prețuri de dumping, cu mult sub ceea ce instituția voastră poate oferi, însă șeful nu pare a mai fi dispus să accepte nicio motivație pentru rezultatele slabe de vânzări. Stă prost cu bugetul și știe că este foarte posibil ca primăvara următoare să nu-l mai prindă în companie, să fie concediat. Și, cu toate că nu e neapărat un om rău, se simte încolțit și mușcă din subalterni, probabil că gândește deja „ori ei pleacă, ori eu... dar mai bine ei...”.

Îmbraci costumul cel scump, ce te-a costat jumătate din salariu, pentru că, deh, nu poți merge la clienți în tricou, și te concentrezi pe câteva idei ce pot constitui un discurs de scuză la ședință. La urma urmei muncești 10 ore pe zi încontinuu, ai renunțat la viața personală, ai cearcăne negre la ochi, tensiunea crescută, iar părul ți-a căzut de pe cap pe fond nervos. Nici măcar nu dormi bine, întrucât în fiecare noapte reiei în minte, pe întuneric, fiecare dosar în parte, în speranța că – măcar într-o lună din cele 12 – vei reuși să-ți realizezi bugetul alocat. Da, știi că sunt colege ce au bugete mai mici, o viață mai ușoară, întrucât sunt iubitele unora de prin firmă, însă tu nu ai vrut niciodată să urmezi calea asta. Între timp ai uitat până și de ce ai ales drumul cel greu, până și moralitatea a dispărut sub presiunea comercială venită de sus.

Te privești în oglindă pentru o clipă și întorci repede privirea. Imaginea unei persoane panicate, învinse, cu colțurile gurii trase în jos, cearcăne și păr rar, transpirat. Un om îmbătrânit prematur, împovărat de griji și fără nicio bucurie în viață.

Încerci să alungi aceste gânduri și reușești în cele din urmă, în fața unei cești de cafea pe care o fixezi cu privirea fără să o vezi, de fapt fără să realizezi că ești în bucătărie, în casa ta cea nouă, luată pe credit sau în viața ce se scurge parșiv, pe lângă tine.

O oră mai târziu a început ședința, în zăngănitul slab al ceștilor de cafea și al pixurilor pe hârtie:

– Așa nu se mai poate, dragilor, începe șeful pe un ton calm.

Angajații ridică pentru o clipă privirea, ușor surprinși de tonul lui calm, însă văzându-i ochii injectați de ură, privesc imediat în altă parte.

– Datorită unor incompetenți și leneși ca voi, această firmă nu reușește să-și atingă potențialul. Incompetenți și leneși, asta sunteți, oameni ce nu au o etică a muncii sau nu sunt capabili din punct de vedere intelectual de a livra ceea ce au promis și asumat!

Șeful privește atent chipul fiecăruia, așteptând o reacție la avalanșa de jigniri pe care tocmai le-a revărsat. Plescăie mulțumit în momentul în care vede doar capete plecate. Amanta lui se foiește pe scaun și încearcă un zâmbet palid. Își privește

unghiile date cu lac în weekend cu o intensitate stranie, de parcă acum le-ar vedea pentru prima dată. Se înroșește la față mai ceva ca unghiile și tușește de câteva ori, atrăgând atenția șefului.

– Tu te poți retrage, o scuză el cu o mină serioasă, însă fermă. Știu, mi-ai spus că nu te simți bine...

Ceilalți aruncă în urma ei priviri veninoase, încărcate de ură neputincioasă. Cu toții știu că șeful tocmai i-a pasat o tranzacție mare, ce i-a rezolvat bugetul pe întregul trimestru.

– Să revenim acum la problemele noastre... îmi spuneți pipeline-ul, ce avem pe țevă, tranzacțiile încheiate și vizitele programate pentru săptămâna în curs. Detaliat, împreună cu explicații privind modul jalnic în care ne găsim cu bugetul...

Două ore mai târziu, cu ochii în lacrimi, te scuzi și alergi spre mașină. Te-a lăsat cu greu să pleci, motivat de participarea la întâlnirea programată. Pe drum îl suni pe clientul cu întâlnirea de la 10, pe care deja ai ratat-o și începi să te scuzi cu voce tremurată, încercând să maschezi lacrimile ce se scurg pe obraji și îți intră în gură. „...Ești slab și incompetent!”, declamă clientul sentențios. „Te-am așteptat, eram pe punctul de a mă hotărî să merg în sfârșit cu voi, să iau finanțarea... ești o mare dezamăgire, ce mai pot spune...”. „Îmi cer mii de scuze”, zici, însă înțelegi că vorbești singur la telefon.

Conduci ca un nebun prin trafic, cu mintea răvășită, încercând să înțelegi cum ai ajuns în situația asta nenorocită, în această capcană perfectă, și mai ales care este soluția pentru a ieși... **DACĂ există o ieșire!**

* * *

Aceasta a fost o posibilă dimineață din viața unui om de vânzări, acel om pe care cei mai mulți analiști financiari îl detestă și îl disprețuiesc, întrucât nu pare să știe mai nimic despre dosarul pe care îl propune sau aprobare. Nu știe nimic mai mult în afara Cifrei de afaceri și a profitului, pare că aleargă de nebun pe culoare cu telefonul agățat de gât, arătând extrem de stresat și de îmbătrânit pentru vârsta lui.

Să vedem în continuare o dimineață din viața unui analist financiar, doar de dragul comparației...

* * *

Razele soarelui pătrund prin geamul întredeschis și îți mângâie chipul. Deschizi pentru o clipă ochii și zâmbești, pentru că știi că este o dimineață superbă de sfârșit de primăvară. Îți amintești poate de ultima vacanță, de briza mării pe plajă la ora 09:00, de sunetul diafan al valurilor ce se sparg leneș de țărm, de scoicile aruncate la întâmplare pe nisip, formând însă exact modelul pe care mintea ta odihnită și-l dorește.

Înțelegi treptat că vacanța a trecut, că ești pe perna ta, în patul tău, în casa ta recent cumpărată. Este o zi de luni, iar diminețile de luni înseamnă o cafea tare, îți

spui. Astăzi nu ai chef de formalități, așa că te vei îmbrăca lejer, în blugi și tricou. Nu, nici măcar nu vei lua perechea cea nouă de blugi strânși, slim-fit, e o zi prea frumoasă pentru a îndura orice formă de constrângere. Cobori la parter și-ți pregătești cafeaua, cu gândul la principalele taskuri ale zilei. Gândul îți fuge mereu la iubitul tău plecat în delegație în afara țării... oare ce-o face pe-acolo?!

Revii la problemele de serviciu... Mai întâi, o să respingi dosarul la care ai lucrat în ultimele două săptămâni. În ciuda tonelor de informații primite, nu te-a convins, pur și simplu riscul finanțării este prea mare pentru a merita să-ți pui semnătură pe dosar. Ok, afacerea poate merge, ai înțeles asta, însă și dacă pică, falimentează, semnătura ta este acolo și asta poate crea probleme în viitor. Iar tu nu vrei să ai probleme... ai un job mult prea bun pentru a-ți asuma riscuri.

Da, va fi dezamăgită colega de la vânzări, își pusese mari speranțe în tranzacție, însă ce să-i faci, trebuie să ne gândim mai bine la propria persoană. Săraca... arată atât de rău în ultima vreme, mai are trei fire pe cap și până și vocea îi tremură când ți se adresează...

În timp ce îți sorbi cafeaua, te gândești cu drag la colegii tăi din departamentul Analiză. Acolo, în mediul acela ermetic, cu ușa în permanență închisă, s-a format în timp o adevărată familie. Se fac glume, se povestesc intimități, se împărtășesc informații de prin dosare în amuzamentul general, iar ziua trece destul de frumos și liniștit.

„Mda,... nu mă încălț cu pantofii cu toc, dă-i încolo... iau balerinii sau sneakers-ii, sunt mult mai comozi, cred că ultimii se potrivesc cu culoarea blugilor...”

Mai sunt vreo două dosare mai ușoare, unde încă aștepti răspunsuri la întrebările puse. Dacă acestea nu vor veni nici azi, probabil că vei sta mai mult timp pe net, deoarece trebuie să te hotărăști ce curs de perfecționare îți dorești să urmezi – poate un MBA sau CFA. Timpul îți permite uneori și studiul la birou, ceea ce e un mare avantaj. Ascunsă în spatele ecranului, poți învăța liniștită cursuri prefăcându-te că introduci date din bilanțul unei companii sau că faci cash-flow-uri complexe. Iar șeful e un dulce, un tip extrem de înțelegător...

În ultima vreme ți-ai văzut CEO-ul ușor îngrijorat și ai citit și câteva articole pe net puțin măgulitoare la adresa evoluției companiei. „Oare om sta atât de prost în vânzări?!”, te întrebi, în timp ce termini cafeaua și speli ceașca la chiuvetă. „Noi, la Analiză, nu știm nimic și, ce-i drept, nu mă interesează, este treaba ăloră ce aleargă de colo-colo pe tocuri cui, îmbrăcate în haine scumpe... Vin cu tot felul de proiecte ciudate, pe care se așteaptă să le aprob în totalitate. Câteodată am impresia că nu știu nimic, ci doar tropăie pe culoare și dau emailuri amenințătoare sau rugătoare. Ființe fără minte...”

Părăsești în cele din urmă casa, însă în ultima clipă te întorci pentru a-ți recupera telefonul de serviciu. Pățești asta mereu, întrucât nu sună niciodată și, oricum, ai refuzat să primești mailurile pe el.

* * *

Două perspective diferite – *front-office și back-office* – asupra aceleiași activități: finanțarea întreprinderilor comerciale. Câtă suferință, câtă umilință și frustrare, trădare, câte jigniri, ce vieți distruse poate aduce această simplă activitate – finanțarea, creditarea întreprinderilor comerciale! Numai cei ce au lucrat efectiv acolo pot înțelege ceea ce încerc eu să redau, iar eu am lucrat de ambele părți ale baricadei și, mai mult, am sfârșit prin a conduce echipe implicate în activități de vânzare și analiză financiară. Vă asigur că managementul acestor echipe nu are nicio legătură cu activitatea de specialist, de execuție, așa cum am să arăt într-un capitol distinct în acest volum.

În Aprilie 2018 am publicat prima mea carte, „**Analiza Financiară pe înțelesul TUTUROR**”, o carte ce a însemnat o experiență unică atât pentru mine, autor, și sper că și pentru cititorii mei. De ce a apărut acea carte, vă întrebați, de ce a trebuit să îmi rezerv în fiecare zi (lucrătoare sau nu) minim două ore, timp de două luni, în care să încerc să redau o materie și mai ales o experiență complexă, cum este analiza financiară, într-o manieră simplă și explicată, pentru a putea fi înțeleasă de oricine?!

Aș zice că sunt minim **3 motive** pentru care acel volum a apărut, primul și cel mai important fiind personal:

1. **Îmi doream să scriu un roman**, o poveste fantastică de mari dimensiuni, însă mi-a fost teamă de necunoscut, nu aveam suficientă experiență. Am ales astfel să redactez o lucrare unică în publicistica românească, ce îmbină literatura cu pragmatismul tematic, filosofia cu cifrele, care a izvorât direct din experiența mea bancară și a fost, prin urmare, mult mai ușor de scris, comparativ cu o creație literară. Experiența ulterioară mi-a demonstrat că am intuit bine: nu numai că „Analiza financiară pe înțelesul TUTUROR” a cunoscut un succes fulminant, fiind tradusă și vândută în nenumărate țări pe mapamond, dar experiența dobândită mi-a permis să continui să scriu încă două romane, precum și o lucrare autobiografică.

2. **Nu există o lucrare asemănătoare în peisajul publicistic autohton și, din câte cunosc, nici măcar în plan internațional.** Există mulți profesioniști buni în finanțe, însă un număr extrem de mic au suficient talent literar pentru a se putea exprima în scris pe înțelesul cititorilor. Dintre cei talentați, un număr și mai mic doresc să o facă, întrucât sunt convinși că acest lucru le va afecta cariera corporatistă. Paradoxal, în lumea finanțelor (și poate și în alte domenii, de ce nu), un profesionist ce dezvoltă un talent într-un alt domeniu sau care se străduiește să-și cultive un hobby artistic este perceput negativ de către colegii de breaslă. Cu alte cuvinte, un asemenea individ devine „neserios”, întrucât probabil că dă dovadă de empatie, de suflet, de preocupări diverse, or în această lume severă trebuie să fii înarmat doar cu un corp tonifiat la sală, un costum scump și o abordare

rezervată și serioasă. Acestea sunt atributele succesului, iar cei ce nu se conformează în totalitate pot fi considerați măscărici sau trădători ai meseriei.

Din aceste motive, lucrările despre analiza financiară sunt scrise de regulă de către teoreticieni, de către profesori, oameni ce poate nu au lucrat vreodată în practică, iar singurul lor credit acordat a fost cel scris cu creta pe tablă, sau uneori în vis. Cărțile acestea sunt pline de formule și șabloane de gândire, ce nu pregătesc deloc viitorii finanțiști pentru a face față lumii dezlănțuite a țintelor bugetare și a clienților alunecoși sau frauduloși.

3. Din dragoste față de această profesie. Am avut șansa să lucrez alături de cei mai buni profesioniști în domeniu și, mai mult, am avut o expunere imensă față de sute și mii de cazuri, de dosare de finanțare, în valoare de zeci de miliarde de EURO. Nicio clipă nu am considerat că procesarea zilnică a unui număr uriaș de solicitări de credit, luarea unor decizii de multe ori la limită a fost ceva greu/difil, ba dimpotrivă. Anii în care am fost implicat exclusiv în activitatea de creditare au fost – din punctul meu de vedere – anii în care am făcut această treabă din pură pasiune, din empatie față de clienți, din dorința de a ajuta ideile de afaceri să se dezvolte. Tocmai din acest motiv am avut întotdeauna **toleranță zero la tentative de fraudă**, la minciunile spuse de dragul contractării unor credite, deoarece, în lumea difilă a afacerilor, în care supraviețuirea de la un an la altul este sub semnul întrebării, este profund incorect și facil să încerci să păcălești banca să-ți aprobe finanțarea, după care să dispari cu banii. Sunt jigniți astfel oamenii de afaceri ce muncesc din greu pentru a-și putea crește afacerea și a rambursa la termen creditul plus dobânda. Sunt jigniți oamenii de afaceri corecți, ce își urmează visul, însă creează și plus valoare pentru economie și societate în general. Ei sunt de regulă cei ce vor deconta costul fraudelor, prin dobânzi și comisioane mai mari.

„Analiza financiară pe înțelesul TUTUROR” a cunoscut un asemenea succes, încât am fost rugat să scriu o continuare. Am reflectat uneori la această rugămintă, însă întotdeauna am considerat că am spus tot ce am avut de spus pe acest subiect, până într-o bună zi.

Da, organizarea unui concurs de admitere pentru o poziție de analist financiar senior la compania la care lucram mi-a revelat faptul că lucrarea mea nu era completă. Am redactat un subiect de examen simplu, de analiză, atât de simplu încât inițial am crezut că toți candidații vor lua numai note de 9 și 10. Fiind foarte mulți candidați ce concureau pe acel loc, mi-a fost teamă că îmi voi petrece întreaga zi în interviuri, după ce toți se vor califica la proba scrisă. În treacăt vă spun că problema respectivă nu necesita nici măcar un calculator pentru efectuarea de calcule.

Surpriză, însă!

Toți candidații – unii dintre ei cu experiență relevantă, solidă, în analiza financiară – au luat note de 1, 2 și 3, cu toate că au scris pagini întregi. Problema, pe care am să o redau în Studiul de Caz numărul 1 al acestei cărți, necesită doar 2 minute de reflecție asupra enunțului și a datelor financiare, însă toți candidații nu s-au oboșit nicio clipă să încerce să înțeleagă ipotezele puse la dispoziție. Dimpotrivă, au umplut pagini întregi de formule aruncate la întâmplare, au calculat lichiditatea, rotațiile, gradul de îndatorare, solvabilitatea, rentabilitatea etc., uitând printre altele să răspundă la prima cerință: „identificați 6 aspecte sensibile în datele de mai sus”.

Am realizat atunci cât de **rudimentar și repetitiv sunt învățați analiștii să lucreze la locul de muncă**. Lucrul acesta îl știam, însă de regulă îl atribuiam celor aflați la început de drum, fără experiență, cei aflați încă în faza de „increase-decrease analysis”. Se pare că lipsa de interes față de activitatea reală a companiei analizate, automatismul, lucrul după șablon, lipsa expunerii la cazuri complexe, din domenii diferite, creau acești așa-zisi „analiști seniori”.

În subsidiar, am realizat cât rău poate face o asemenea cultură organizațională companiei, instituției financiare ale cărei activitate și succes/insucces depind de acești indivizi. Cu o asemenea abordare stereotipă pot fi respinse proiecte interesante, ce ar fi meritat poate o șansă la creditare, și pot fi în schimb aprobate proiecte slabe sau, mai rău, frauduloase, ce vor produce pierderi uriașe în viitor! Un exemplu pe care îl citam deseori echipelor comerciale suna cam așa:

„La fiecare milion de EURO provizion pe care unul dintre creditele voastre neperformante îl generează, trebui să reușiți să plasați alte 20 de milioane EURO credite sănătoase noi pentru a acoperi pierderea! Similar, o pierdere de 1 milion EURO rezultată dintr-un credit neperformant anulează activitatea profitabilă a cel puțin 10-15 agenții bancare, timp de 1 an întreg! Așa că mare atenție!”

Întrucât imensa presiune comercială impune oamenilor de vânzări – în multe cazuri – să aducă spre analiză toate proiectele pe care pot pune mâna, este nevoie ca în Back-office să existe oameni cu experiență, care au un al 6-lea simț când vine vorba de creditare, oameni care să fie alături de vânzări, dar care să și semnaleze fraudă impetuos și fără milă atunci când dosarul e plin de minciuni sau este „fabricat”.

Acela a fost momentul în care m-am hotărât să scriu Partea a II-a la volumul „Analiza financiară pe înțelesul TUTUROR”, în care să abordez – prin exemple complexe, însă amuzante, explicate detaliat – situații financiare la limită, tentative de fraudă bancară, impostorii (atât externi cât și interni).

Lecturând aceste studii de caz, fiind alături de analistul financiar ce încearcă să le rezolve punând multiple întrebări și reflectând asupra răspunsurilor, vă asigur că nu veți mai privi niciodată cu aceiași ochi un proiect nou și complex de finanțare bancară și în niciun caz nu veți mai începe o analiză de credit împărțind și înmulțind fără minte diverse poziții bilanțiere.

Întrucât am păstrat aceeași aparentă simplitate a abordării ca și la primul volum, vă veți bucura de această lectură fie că lucrați în domeniul financiar, fie că sunteți pur și simplu interesați de lumea finanțelor și a riscurilor pe care acest univers le implică.

Ați văzut în primele pagini cum este viața în vânzări și vă displace profund, simțiți că nu ați face față unei asemenea presiuni, că nu vă doriți o astfel de viață, astfel că ați ales să lucrați în Back-office, în analiză financiară. Dacă sunteți confortabili cu alegerea făcută și simțiți că asta v-ați dorit, atunci încercați să faceți o treabă al naibii de bună, să fiți un real ajutor și nu o povară pentru cei din linia întâi!

Să trecem deci, la treabă!

AUTORUL



PARTEA I
**TENTATIVE DE FRAUDĂ BANCARĂ:
10 STUDII COMPLEXE DE CAZ**



„But I don't want to go among mad people”, Alice remarked. „Oh, you can't help that”, said the Cat: „we're all mad here”.

Întotdeauna când un coleg mă roagă să-i ascult prezentarea dosarului de credit la care a lucrat în ultimele zile, îi cer mai întâi sinteza datelor financiare. Fără a ști nimic din detaliile activității companiei respective, cu excepția obiectului de activitate, privim câteva minute cifrele bilanțiere, așa cum un doctor chirurg citește analizele de sânge ale pacientului din fața sa. Cifrele respective trebuie să se încadreze într-un tipar sau șablon caracteristic industriei în care compania activează, iar orice depășire anunță un semnal de alarmă, o „boală” ce necesită tratamentul adecvat.

Ce întrebări ne punem mental atunci când citim financiarele? Păi, să vedem:

1. Este structura bilanțieră a acestui pacient potrivită domeniului lui de activitate declarat?

Un comerciant arată complet diferit față de un prestator de servicii, iar un magazin on-line nu are nicio legătură cu o fabrică de producție. În bilanțul unui

transportator trebuie să predomină mijloacele fixe, autovehiculele de transport marfă, în timp ce veniturile acestuia trebuie să rezulte din prestări servicii, nu din vânzare marfă. Structura bilanțieră specifică unui tip de activitate diferă ușor de la o țară la alta, astfel că un expert uman poate emite judecăți de valoare și poate sesiza probleme în special în țara, în mediul în care s-a format.

2. Rotațiile creanțelor, datoriilor și stocurilor se încadrează în tiparul domeniului declarat de activitate și, în subsidiar, în șablonul cel mai des întâlnit la nivel național?

Un magazin on-line își realizează vânzările cash, prin urmare nu trebuie să regăsim în bilanțul lui creanțe, în timp ce un distribuitor marfă poate folosi creditul comercial ca instrument de stimulare a vânzărilor. Un comerciant de mărfuri perisabile nu trebuie să aibă o rotație a stocurilor la 90 de zile!

3. Evoluția Cifrei de afaceri este consistentă și urmează ea evoluția cifrelor de afaceri ale unor companii similare în domeniul respectiv? Profitabilitatea operațională acoperă serviciul anual al datoriei estimat grosier din conturile de Pasiv?

Dacă în plină criză o companie înregistrează creșteri semnificative ale Cifrei de afaceri, acest amănunt trebuie analizat în detaliu, pentru că e ciudat. Dacă împărțim totalul împrumuturilor pe termen mediu și lung la valoarea EBITDA, iar rezultatul este peste 5-7 ani (respectiv firma reușește să-și plătească creditele deja contractate în următorii 7 ani), este greu de crezut că i se va mai aproba o nouă finanțare, întrucât nu o poate duce, nu o poate plăti. Astfel, înainte chiar de a ni se prezenta proiectul de investiții, știm deja că șansele de aprobare sunt foarte mici.

Revin la o idee exprimată în primul volum, și anume aceea că analistul de credit cu experiență știe în primele 30 de minute dacă dosarul va fi aprobat sau nu: toate celelalte întrebări și completări ce apar în zilele și săptămânile următoare vin de regulă pentru a-i fundamenta mai bine decizia.

4. Veniturile din vânzări marfă și din producție, respectiv cheltuielile cu marfa și producția sunt corelate și, mai ales, sunt consistente cu obiectul de activitate declarat?

Mai simplu spus, nu vrem să vedem că o firmă ce declară că face distribuție de bere are în bilanț venituri din producție, tot așa cum nu dorim să vedem un producător de anvelope că înregistrează în bilanț cheltuieli cu mărfurile.

5. Cheltuielile cu amortizarea sunt corelate cu natura investițiilor făcute?

Nedeclararea corectă a amortizării este una din căile de a realiza profit pe hârtie, acel profit mult îndrăgit de analiștii de credit atunci când îți aprobă reînnoirea liniei de credit (dacă o firmă înregistrează pierdere netă, întreaga analiză