

צייר לי עיסקה

החשבונאות המודרנית אינה מנתחת את אירועי העבר אלא משפיעה על עסקאות העתיד. בהתאם לכך, תפקידו של מנהל הכספים הוא לסמן ולגדר את המגרש בתוכו פועלת החברה < רוני אלרואי

זה היה אחד מראיונות העבודה שלי לתפקיד סמנכ"ל כספים. "מה היתרון הגדול ביותר שלך על פני מועמד דים אחרים?" שאל אורי המנכ"ל. "אני חושב שאני מכיר טוב יותר את גבולות המגרש עליו אנחנו משחקים", עניתי. "ולמה אתה חושב שזה יתרון?", שאל. "אפשר לענות במשלי", המשכתי. "לך על זה", השיב המנכ"ל. "ובכן", המשכתי, "תאר לעצמך שבנך רוצה לשחק כדורגל על הגג של מגדל עזריאלי. בוא נניח גם שאין שום גדר שתמנע ממנו ליפול. אתה עצמך עומד במרכז הגג. מה אתה אומר לו?"

"לא יודע, אולי ארשה לו לשחק לידי ולא להתרחק ואולי לא ארשה כלל", ענה. "כאן בדיוק אני נכנס לפעולה", נכנסתי לדבר ריו. "אתה זוכר, אני זה שמכיר את גבולות המגרש. אסמן ואגדר אותם עבורך בגדר גבוהה. בנך יוכל לשחק על כל שטח הגג בלי חשש". התקבלתי.

על חשבונאות ומו"מ

"אנחנו הולכים להתרחב", הודיע לי אורי בבוקר לח אחד של יולי. "אני בוחן כעת שתי עסקאות פוטנציאליות ועד סוף השבוע אני סוגר אחת מהן". בהחלט הודעה המתאימה לימי חמישי, הרהרתי לעצמי. "אז מה נשאר עוד לסגור?", שאלתי.

"רבים קצת על המחיר, אולי נשלם חלק מיד ונתנה חלק אחר בביצועים עתידיים. ירה בלי היסוס. "אין עוד הסכמה על הרכב הדי-קטוריון והחבר'ה רוצים אופציות. מה אתה

רו"ח רוני אלרואי, גיזה זינגר-אבן והמסלול האקדמי, המכללה למינהל. הסיפור במאמר זה הוא פרי הדמיון

בשעה שש חזרתי למשרד לאחר פגישה עם אנליסטים. על שולחני היה פתק: "דחינו בינתיים. אולי תחליף מילה עם עורכי הדין על המסמך שלך?"

על חשבונאות ועתיידנות

היו כמובן מספר דברים שלא העליתי על הכתב. הם אינם רלוונטיים בשלב המו"מ, וגם כך הנייר היה דומה מדי למערך השיי עור שלי במכללה למינהל. ואולם, מיד כאשר נסגרת עיסקה יש לנסות ולבחון מה צופן לה העתיד ולבחור את השיטה החשבונאית שתיושם. בחירה במדיניות חשבונאית לגבי עיסקה אחת, לא יהיה בה כדי להגביל את השימוש במדיניות אחרת בעסקה אחרת. הבנתם נכון: החשבונאים כבר לא מנופפים בכלל העקביות.

ובכל זאת: אם רכשתם פחות מ-100% יש זכויות מיעוט ופירוש הדבר שצריך לתכנן. כיום ניתן לבחור בין שתי אפשרויות, שהמ"ש שתף להן הוא שרואים במיעוט כמי שביצע את העיסקה ביחד עם החברה הרוכשת:

האחת – המיעוט שותף מלא ולכן יימדד לפי שווי הוגן. אם שילמתם 800 שקל בגין 80% מהחברה הנרכשת, שווי החברה הוא 1,000 שקל ומכאן ששווי המיעוט 200 שקל. השנייה – המיעוט שותף חלקי לע"י סקה. הוא הסכים לרכוש את הנכסים וההתייבויות שניתן לזהות בחברה הנרכשת לפי שוויים הוגן, אך לא רכש את המוניטין. שיטה מוזרה לכל הדעות. שווי המיעוט יהיה נמוך יותר, ובהתאמה גם המוניטין יהיה נמוך יותר.

טוב, אז איך בוחרים? והתשובה כמעט כמו תמיד היא "תלוי":

חושבים לרכוש עוד בעתיד (למשל, לרכוש 10% נוספים ולעלות להחזקה של 90%)? בחרו באפשרות הראשונה. המ"עוט בה מוצג בערך גבוה יותר, ואם נרכוש חלקים ממנו בעתיד נפגע פחות בהון העצמי (ההפרש בין הסכום שנשלם לבין החלק שנרכוש מהמיעוט מהווה הפחתת הון. ככל שהמיעוט מוצג בערך גבוה יותר, הפחתת



הוא הסתכל בציור בתשומת לב והעיר: לא! כבשה זו נראית חולה מאוד. צייר לי כבשה אחרת... חזרתי וציירתי מחדש, אך גם ציורי זה לא הניח את דעתו ממש כמו הציורים הקודמים. כבשה זו זקנה מדי – אמר – רצוני בכבשה שתאריך ימים. סבלנותי פקעה... לכן ציירתי בקווים גסים את הציור הזה ואמרתי: זוהי תיבה. הכבשה שאתה רוצה בה נמצאת בתוך התיבה".

החשבונאות היום אינה שפה טכנית שבאה לתאר עסקאות שהתרחשו. העקרונות שהחליפו את הכללים מחייבים הכרה מעמיקה של גבולות המגרש. אין מי שיחזיק את ידנו ויוביל אותנו בדרך שנקבעה מראש. אנחנו קובעים, במידה רבה, מה תהיה הדרך. עסקאות כלכליות מחייבות תכנון חשבוני נאי, שבעידן ה-IFRS הוא לגיטימי ותהיה לו השלכה רבה על התוצאות שתציג החברה לטווח ארוך. לכן, אל תתביישו: שרבתו לעצמכם צורות שונות לאותה עיסקה. בסופו של דבר, העיסקה שאתם רוצים נמצאת שם. ●

ההון תהיה נמוכה יותר). חוששים מירידת ערך מוניטין בעתיד? קחו את האפשרות השנייה. המוניטין בה נמוך יותר וכך גם הסיכוי שיופחת בעתיד. וישנו נושא המיסים הנדחים, אותה המצאה חשבונאית שבעסקאות רכישה מנפחת את המוניטין והופכת אותו רגיש עוד יותר לירידות ערך, השפעת הסכמים עם בעלי המניות הקודמים (אי תחרות, המשך העיסקה, תגמול מבוסס מניות וכו') ועוד ועוד.

היטיב לבטא זאת ד"ר חיים שפירא: "הרבה פעמים הדברים מורכבים יותר ממה שנדמה לכם, גם אם נדמה לכם שאתם מבינים את המשפט הזה".

על חשבונאות וכבשים

זוכרים את "הנסיך הקטן" של אכזופרי? הנה קורטוב מתוכו: "אני זקוק לכבשה, צייר לי כבשה! ציירתי."