

## ניהול אפקטיבי של תזרים המזומנים לעסק הקטן והבינוני

### מאמר שפרסמתי באתר לשכת רואי החשבון בישראל

#### שליטה במידע והקשר עם הבנק

ניתן לומר כי יחסים טובים בין העסק לבין הבנק, נובעים בראש ובראשונה מאמון הדדי. האמון שהבנק נותן בלקוח, מושפע בראש ובראשונה מהביטחון של הלקוח בעצמו ומידת ההתמצאות שלו בנתונים הכספיים שלו עצמו. כך למשל, אם הבנק מבין כי בעל העסק, אינו מעודכן בנתוני העסק וכי בעיות תזרימיות "תופסות" אותו לא מוכן, הבנק עצמו לא יבטח בעסק ובבעליו. ככלל, תמיד עדיף יהיה לעדכן את הבנק מבעוד מועד על בעיות תזרימיות, על הסיבות להן וחשוב יותר על מועד פתרון הצפוי.

#### ניהול תזרימי מזומנים בעסק הקטן והבינוני

בעסק הקטן והבינוני, לא תמיד קיימת מודעות לחיוניות ניהול תחזיות תזרימי מזומנים. כאשר קיימת מודעות כזו, מוטלת משימת ניהול התחזית, בדרך כלל על החשב או מנהל הכספים (בחלק מהמקרים, מדובר בבעלים המשמש גם כמנכ"ל). כאשר אין בעסק חשב או מנהל כספים, בד"כ משימת הניהול נופלת בין הכיסאות ונדרשת עזרה של מומחה. גם בעסקים בהם מועסק חשב או מנהל כספים, לא תמיד יש לו את הזמן או המומחיות הדרושים לבניית מודל תחזית אפקטיבי ולכן גם במקרים אלו, כדאי להיעזר במומחה חיצוני. בעסקים קטנים, לעיתים מצפים הלקוחות מרואה החשבון החיצוני שיסייע להם במשימה, אך לנו אנשי המקצוע, ברור כי אין זה חלק מתפקידו.

#### פרדוקס גידול המכירות

יש לזכור כי גם עסקים רווחיים עלולים להיכנס לקשיי תזרים שיסכנו את קיומם. כך למשל, עסק הנותן אשראי של 90 יום ללקוחותיו ומקבל אשראי של 60 יום מספקיו ובנוסף משלם משכורות לעובדיו בחודש העוקב, הינו עסק הנדרש למימון בנקאי של ההון החוזר שלו וצפוי לסבול מבעית הון חוזר. עסק כזה שיצליח להגדיל את מכירותיו, יזדקק לתוספת אשראי למימון ההון החוזר, שמן הסתם יגדל. ניתן לצפות כי ככל שיגדלו המכירות, העסק יכנס לקשיים תזרימיים גדולים יותר ולמחנק אשראי ואם לא ידאג למקורות מימון הולמים, הוא אף עשוי לקרוס. לכן, קיימת חשיבות לניהול תחזיות תזרימי מזומנים, בכל עסק ובמיוחד בחודשים האחרונים, בין היתר של המשבר הכלכלי הפוקד את העולם ואותנו.

#### פרמטרים לניהול תחזית תזרימי מזומנים

ניהול תחזית תזרימי מזומנים, הינה משימה מורכבת מצד אחד, וסיזיפית מצד שני. מחד, קיימת חשיבות מכרעת לבניית מודל תחזית שיתן מענה לארגון הספציפי, על פי מאפייניו הייחודיים. כך למשל, יש לבחון האם הארגון מעניק תקופות אשראי ארוכות ללקוחותיו, ביחס לתקופות האשראי שהוא מקבל מהספקים שלו. יש לתת ביטוי לשאלה האם הארגון מוכר את מוצריו במזומן, בשקים דחויים או בתשלומים ארוכי טווח או אף בליסינג. ארגונים מסוימים מפיקים

חשבונית מס ללקוחותיהם במועד אספקת המוצר או בגמר השירות, בעוד שארגונים אחרים מפיקים חשבוניות רק כאשר הם גובים את התשלום מהלקוחות (למרות שלא תמיד הדבר עומד בקנה אחד עם הוראות החוק). בחלק מהארגונים הלקוחות עומדים בתנאי האשראי שנקבעו להם ומשלמים "כמו שעון", בעוד שבארגונים אחרים, תנאי האשראי שנקבעו ללקוחות הינם בגדר המלצה בלבד ולא ברור מתי צפוי הארגון לקבל את התשלום מהלקוחות. יש לזכור כי גם לאחר שנבנה מודול מתוחכם המביא בחשבון את מאפייני הארגון, מישהו צריך לבצע את העבודה ה"שחורה", להזין את הנתונים למודול בדיוקנות ומישהו אחר צריך לוודא כי התוצאות מדויקות והבקורות עובדות. חשוב להזכיר גם את השינויים הרבים שמודול כזה דורש, כמו למשל כאשר ספק קיבל שיק ומסיבותיו שלו לא פרע אותו במועד. מישהו יצטרך לעדכן שהשיק לא נפרע ולצפות את מועד פירעונו, עד אשר יפרע בפועל. אותו כלל חל גם על לקוחות שלא פרעו את חובם בזמן. למעשה, חשוב לבחון כל אחד מהנושאים הקשורים לתנועות כספיות המשפיעות על הארגון ולטפל בהם לפי מאפייניהם הייחודיים.

#### רמות ניהול תזרימי המזומנים

ככלל, ניתן לחלק את ניהול התזרים לשלוש רמות תחזית:

- א. הרמה המוחלטת – הכוללת תנועות שסכומן ו/או תאריך הכניסה והיציאה של המזומנים ברור וידוע מראש, כגון, שיק שניתן לספק, שכר עובדים קבוע, הוראת קבע של חברת ליסינג וכ'.
- ב. רמת הוודאות הגבוהה – בה הסכומים פחות או יותר ברורים, אך לא התאריכים לא ידועים בוודאות, כגון חשבוניות שהוצאו ללקוחות, שלהם נקבעו תנאי אשראי ברורים.
- ג. רמת ההערכה – המתבססת על פעולות שטרם התרחשו, כגון תחזית המכירות לחודשים הבאים שממנה תיגזר תחזית תזרים המזומנים, בהתאם לתנאי האשראי של הלקוחות.

אם כן, איך בונים תזרים מזומנים אמין, שיסייע לעסק לצפות בעיות תזרימיות מראש ולהיערך להן? התהליך נחלק לכמה שלבים:

#### א. בחירת כלי היישום

על הארגון לבחון האם ברצונו ליישם מודל אקסל (מורכב יחסית) או שמא רכישת תוכנת ניהול תזרימי מזומנים ייעודית, הינה עדיפה. ככלל, ניתן לומר כי האקסל הינו כלי גמיש ביחס לתוכנה הייעודית המגיעה בדרך כלל כתוכנת מדף מוכנה לשימוש. עם זאת, לבניית אקסל שימושי ו"חכם" יש להשתמש במומחה המכיר את רזי האקסל כדי שיתאים את מודול האקסל לצרכי הארגון הספציפי ויבטיח את קיומן של בקורות טובות. בשימוש באקסל, חשוב מאוד להגן על המודול מפני שימוש לא רצוי של משתמש, מחיקה בטעות של נוסחאות או נתונים ושאר מרעין בישין הנלווים לתוכנת האקסל. כאמור בניית מודול אקסל יעודי, עשוי לפתור בעיות רבות שהארגון נתקל בהן. לעומת זאת, רכישת תוכנה ייעודית, מחד אינה מאפשרת שינויים רבים ומאידך היא עשויה לפתור בעיות של שימוש לא רצוי, מחיקות

וכדומה. מניסיוני, עדיף ליישם מודל אקסל "פשוט" אך "עובד" על פני חבילת תוכנה מתוככמת שאינה "מספקת את הסחורה".

ב. בחירת אופן היישום – מלא או חלקי

ניתן לבחור ביישום מלא הכולל את כל הגורמים המשפיעים על תזרימי המזומנים של הארגון, כל חשבונות הבנק וכו'. מאידך, ניתן לבחור בפתרון חלקי המטפל בגורמים המהותיים בלבד, וזאת בדרך כלל משיקולי עלות תועלת.

ג. עריכת סקר הסביבה העסקית של הארגון

היכרות טובה עם הסביבה העסקית של הארגון, הינה שלב חשוב בדרך ליישום הפתרון. יש לבחון מיהם ספקי הארגון ומהם תנאי האשראי המתקבלים מהם וכן מיהם לקוחות הארגון ומהם תנאי האשראי הניתנים להם והאם הם עומדים בהם. לשם כך יש לנתח גיול חובות של הלקוחות והספקים השונים בשנה האחרונה. לעיתים, קיימות מספר קבוצות ספקים ולקוחות בעלי מאפיינים שונים, ויש להתייחס לכל קבוצה בנפרד. יש לבחון מהן ההוצאות הקבועות של הארגון כגון תשלומי ליסינג על רכבים, הוצאות תקשורת, שכר דירה וכו'. יש לבחון את האשראי הבנקאי והחוץ בנקאי שנטל הארגון ומהם תנאי האשראי (לוחות סילוקין, שיעורי ריבית, מועדי פירעון וכו'). בנוסף, יש לבחון מהן הוצאות השכר הצפויות בכל חודש לרבות תשלומים לרשויות המס, תשלומים לקופות גמל, קרנות פנסיה וכו'. ולבסוף, יש לבחון מהן ההשקעות הצפויות של הארגון בציוד ובתשתית ומהי דרך המימון המועדפת.

ד. סקירת מערכת המידע של הארגון

יש לנתח את מאפייני ורכיבי מערכת המידע של הארגון ולבחון איזה נתונים יועברו ממנה למודול התזרים ובאיזה דרך.

ה. בניית מודול אקסל או יישום תוכנה אחר

בשלב זה, יש להטמיע את כל הנתונים שנאספו עד שלב זה במודול שנבחר וכן חשוב לבחון את סבירות התוצאות, רצוי בסביבת ניסוי ניטרלית (חברה לניסיון). קיימת חשיבות רבה לבניית בקרות על התהליך שיתריעו במידה ומשהו משתבש.

ו. קביעת נהלים

חשוב לקבוע נהלים לטיפול שוטף במודול, כגון כל כמה זמן יעודכן המודל, מי רשאי להזין נתונים, מי רשאי לשנות את מבנה המודל וכו'. יש לבחור עובדים אחראים להזנה שוטפת ועובדים אחרים שיהיו אחראים לבקרת התהליך. חשוב מאוד להגביל גישה של עובדים לא מורשים למערכת.

ז. התחלת עבודה

כעת, כל מה שנשאר הוא להתחיל להשתמש במערכת. יש לבחון באופן שוטף, מה היתרה הצפויה של המזומנים בתקופה הקרובה (לפי הגדרת הארגון – חודש, חודשיים וכו'), במידה והיתרה ביום מסוים צפויה לחרוג ממסגרת האשראי המאושרת יש להודיע למנהל הכספים של הארגון, וזה יבחן את אפשרויות הפעולה.

מהי מערכת ניהול תחזית תזרים טובה?

מערכת ניהול תזרים מזומנים טובה, הינה מערכת העונה כעל כמה הגדרות:

1. נותנת תמונה כוללת ותמציתית למקבלי ההחלטות ומאידך מאפשרת ירידה לפרטים הקטנים ביותר (ברמת השיק או החשבונית הבודדת) לעובדים המזינים אותה ומטפלים בה באופן שוטף.
2. מאפשרת תחזית אמינה (כחודש עד חודשיים קדימה) של יתרות המזומנים בבנק בכדי למנוע אי נעימויות שעשויות במקרים מסוימים לפגוע בארגון ולסכן את קיומו.
3. חוסכת ככל האפשר בעבודה סיוזיפית מיותרת.
4. ניתנת לבקרה קלה ופשוטה.
5. מקיימת הפרדה בין מסכי הזנת נתונים לבין מסך הפלט (המוגן).

לסיכום ניתן לומר כי מודול תזרים מזומנים טוב, חוסך עבודה מיותרת בארגון, משפר את הודאות, משפר את הבקרה הפנימית בארגון, מונע מהארגון סיכונים עסקיים ומסייע לשמור על יחסים עסקיים תקינים עם הבנק. במקרים רבים זהו ההבדל בין עסק חי ומשגשג לבין עסק שלא מצליח לשרוד.

**כל הזכויות שמורות לר"ח שי ונה**