

גור חלון



## תבונה עסקית: כך נתכנן את תזרים המזומנים בעסק

בתכנון צורכי העסק לטווח קצר או בינוני, החשיבות של תכנון תזרים המזומנים שווה לתכנון של רווחיות העסק. מה צריך לכלול דו"ח תזרים מזומנים טוב ואיכותי?

בני שחר 4/12/2005

בתכנון צורכי העסק לטווח קצר או בינוני, החשיבות של תכנון תזרים המזומנים שווה לתכנון של רווחיות העסק. בעוד חישוב רווחי הפירמה משקף את ההפרש בין התקבולים להוצאות, דו"ח תזרים המזומנים משקף את יתרת המזומן שתעמוד לרשות העסק בכל נקודת זמן בעתיד. בעקבות תקנת הגבלת האוברדרפט, משיכת-יתר, שתיכנס לתוקפה ב-2006, גדלה עוד יותר חשיבותו של כלי ניהולי זה, שכן מחסור במזומנים, שיכול לנבוע מהפער בין מועד התקבולים על מכירות, לתשלומים שוטפים ותשלומים לספקים, עלול להביא עסק, אפילו רווחי, לקריסה.

### צורך והקפדה על דו"ח התזרים

דו"ח תזרים מזומנים טוב ואיכותי מכיל את כל תנועות המזומנים בפירוט, בדייקנות ובאמינות. בראש ובראשונה משמש הדו"ח את מקבלי החלטות בחברה, וחשיבותו רבה לקשריה עם המערכת הבנקאית. דיווח עדכני ושוטף לבנקים הוא בסיס למניעת "הפתעות" שאינן "אהובות" על מנהלי הבנקים, ומכין אותם לתרחישים בעתיד.

הקפדה על איכות דו"ח התזרים, חשובה. עליו להיות ערוך בצורה שתשקף בדיוק ובפירוט את הוצאות והכנסות החברה בעתיד.

נתוני התזרים מתחלקים לשני סוגים עיקריים:

1. הכנסות והוצאות עתידיות ברמת ודאות גבוהה: צ'קים שנתקבלו מלקוחות ושטרם נפרעו, הכנסות קבועות מלקוחות, שכר-דירה, הכנסות מריבית על פיקדונות, מימוש נכסים, הוצאות בגין צ'קים שניתנו לספקים ומועד פירעונם בעתיד, הוצאות קבועות לשכ"ד, הוצאות-קבע לפירעון הלוואות, שכר, משרד, חשמל, טלפון, ארנונה (סעיפים שמתבססים על נתוני העבר בהנחה שלא יהיו שינויים מהותיים בהיקף הפעילות, או שישונו בהתאם לצפי הפעילות העתידית), הוצאות ביטוח, תשלומים לליסינג וכו'.

2. הכנסות והוצאות עתידיות משוערות על-פי נתוני העבר והערכות מנהלי הפירמה לעתיד: הכנסות ממכירות על-פי תחזית המכירות ובכפוף לתוכנית המכירות ותנאי האשראי כפי שסוכם עם לקוחות, הוצאות לחומרי-גלם לייצור מכירות, הוצאות אחזקה ורכב, הוצאות ריבית ועמלות בנק, תשלומים בכרטיסי-אשראי.

כפי שנראה, כמות סעיפי הוצאות הוודאיות עולה בהרבה על סעיפי ההכנסות הוודאיות, כי הן כוללות הוצאות שאינן קשורות ישירות לרמת המכירות. למרות שתזרים המזומנים החזוי אינו מדויק ב-100%, ומכיל סעיפים המבוססים על השערות ותחזיות, ברור שניהול תזרים אפילו בדיוק של 70%, הוא בסיס לקבלת החלטות ומעקב אחר ביצועי החברה.

### כלים לניהול תזרים מזומנים

בעזרת מחשב ותוכנה מתאימה ([www.tazrim.co.il](http://www.tazrim.co.il)) אפשר להכין דו"ח תזרים מזומנים לתקופות שונות ובהשקעת זמן נמוכה. פילוח הנתונים בדו"ח המובנה בתוכנת התזרים, מאפשר קבלת תשובות לשאלות הבאות:

סה"כ סכום הצ'קים שיצאו בחודש מסוים? סה"כ תשלומים מתוכננים לספקים שונים ברבעון? סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות במהלך חצי שנה? מה תהיה היתרה בבנק ביום מסוים בעתיד? פירוט צ'קים והוצאות בחתך יומי, חודשי וכו'.

דו"ח תזרים המזומנים הוא דינמי, ומחייב את העוסקים בו עדכון ומעקב. זה אמור לגבי השוואת הביצוע מול התכנון, וכן התאמת התזרים מול תדפיס החשבון בבנק.

תזרים המזומנים הוא בסיס לתכנון הוצאות בצורה מושכלת. זכרו, כל עוד לא הוצאת המחאה לספק, אתה המחליט על מועד התשלום. לאחר שהמחאה יצאה, המחליט לגבי כיבודה הוא הבנק ע"פ היתרה בחשבון.

## טיפול בחסר במזומנים זמני ומתמשך

מחסור במזומנים אינו בהכרח כישלון ניהולי. כאשר עסק צופה, כי בעתיד ייקלע למחסור במזומנים ולחריגה ממסגרת האשראי שאושרה בבנק, לטווח קצר, בינוני או מתמשך, עליו לנקוט פעולות כדי "לגשר" על תקופה זו. העיקרון המנחה הוא, שמנהל העסק יהיה מודע לכך בהקדם האפשרי. ספק הכסף של הפירמה, הבנק, יהיה מוכן להלוות כסף נוסף על בסיס תוכנית מפורטת, לאחר ששוכנע, לפי תזרים המזומנים, שיוכל לקבל את כספו חזרה. מצב החברה יהיה חמור יותר, אם הבנק יגלה שהמחסור במזומנים נובע מחוסר מודעות ומתכנון לקוי.

כאשר מנהל פירמה צופה מחסור במזומנים, עומדות בפניו מספר אפשרויות לפתרון הבעיה:

א. פנייה מסודרת לבנק המלווה לצורך "גישור" על פרק הזמן שבו יחסרו מזומנים. קל יותר ללוות מהבנק כשאינך זקוק מיד לכסף.

ב. הזרמת הון עצמי מבעלי הפירמה, דבר המחייב זמן התארגנות.

ג. פנייה לספקים להארכת מועד התשלום.

ד. ביצוע קפדני של גביית חובות.

ה. ביצוע פקטורינג וניכיון חשבוניות.

ו. פנייה ללקוחות מועדפים להקדמת תשלומים: מתן הנחת מזומן, דמי קדימה.

ז. מכירת נכסים וציוד מיותר.

ח. בחינה מדוקדקת של החשבוניות לתשלום.

ט. תכנון מחדש של ההלוואות ופריסתן להקלה בתשלום השוטף.

## אמון בבנקים וחובת הזהירות

דו"ח תזרים מזומנים אמין, מדויק ועקבי, יוצר יחסי אמון עם הבנקים.

הציגו למנהל הבנק דוחות תזרים לעתים מזומנות כדי שהאמון מצד המערכת הבנקאית יבוא לביטוי אם החברה תיקלע למחסור במזומנים, ותפנה לבנק לקבלת אשראי לצורך גישור זמני על מחסור זה, או אם החברה תזדקק להרחבת האובליגו.

בעת הכנת התזרים חלה עלינו חובת הזהירות:

א. היה שמרן ברישום ההכנסות.

ב. אל תתעלם מהוצאות ולו הקטנות ביותר.

ג. רשום הוצאות צפויות לפי התוכנית העסקית וצפי הגידול במכירות.

ד. אל תשכח את הבלתי צפוי. הוסף הוצאות בלתי צפויות.

ה. בצע עדכון יום-יומי מול דפי הבנק.

\* הכותב הוא מדריך בחברת 'אמיר - ניהול וייעוץ עסקי', מפתחי תוכנת תזרים מזומנים ובעל חברת הייעוץ הבנקאי א.ל.י.פ.