

פשוט פיננסי

ללמוד לשלוט בכסף שלכם

מבית "שחקים" - קובי מיכלין וניר דובדבני



שחקים

פתרונות פיננסיים



NIR DUVDEVANI

יזמות • מכירות • עסקים

המדריך הפרקטי לניהול פיננסי של העסק
לשלוט במספרים ולהרוויח יותר

ברוכים הבאים

אנחנו שמחים שבחרתם לקחת חלק בקורס ומאחלים לכם להפיק ממנו את המיטב. רגע לפני שנתחיל, בואו נכיר:

קובי מיכלין:

קובי הינו הבעלים של חברת שחקים המעניקה פתרונות פיננסים לעסקים ב-Outsourcing. חברת שחקים ליוותה מעל אלף חברות חלקן חברות ורשתות מוכרות במשק, החברה שמה לה כמטרה לשפר את איכות החיים של בעלי עסקים קטנים ובינוניים.

החברה הייתה חלוצה בניהול כספים מלא חיצוני לחברות קטנות ובינוניות. קובי היה בעברו חלק מהבעלים בחברת אימפקט ששימשה כנציגת משקיעים בהשקעות אקוויטי בחברות קטנות ובינוניות והיה דירקטור באחת מהחברות המושקעות.

קובי במקביל לעיסוקיו הפיננסיים, מתמחה בנושא של פסיכולוגיה חיובית (אושר) והרצה בעבר בפני קהלים רבים בנושא, והוא משלב הידע המקצועי רב השנים עם הידע בנושא הפסיכולוגי כדי לקדם עסקים ובעלי עסקים.

קובי הנו בעלים באחוזים שונים בחברת LEADERS, הנותנת שירותי ניהול כללי, ניהול מלאי, ניהול מחסנים, ויעוץ חיצוני בכל התחומים למעט פיננסים ובחברת שמים וארץ המנהלת את הקרן הראשונה בארץ למימון יזמי נדל"ן בשלב של טרום היתר.

קובי מונע משליחות ומימוש חלום להגביר את הידע הפיננסי של בעלי עסקים קטנים ובינונים בארץ.



ניר דובדבני:

ניר דובדבני הוא איש עסקים ויזם שהוביל מלפני 17 שנים ועד היום למעלה מ-70 אלף בעלי עסקים ואנשי מכירות לביצועי שיא והגדלת הכנסות - הלכה למעשה, באמצעות השיטות שפיתח ליזמות, למכירות, לעסקים ולשיווק.

את דרכו כעצמאי החל ניר לאחר שמינכ"ל למעלה מ-1600 עובדים, כאשר עם צאתו לעצמאות הרצה בפני הארגונים הגדולים ביותר בארץ, ביניהם: בנקים, מרכזים אקדמאיים, חברות ענק - ממשלתיות וציבוריות ורשתות מסחריות פרטיות. כיום הוא מעביר את השיטות לבעלי עסקים קטנים ובינוניים, מתוך שליחות להפוך את הסטטיסטיקה של מציאות העסקים בישראל, בתוך המרכז שהקים בפתח תקווה.

ניר דובדבני מנהל למעלה מ-10 עסקים שונים בתחום המזון, המנטורינג, הדיגיטל והאונליין ומטמיע את השיטות והתכנים של הקורסים אותם הוא מעביר בעסקים שבבעלותו.



הקדמה מאת קובי מיכלין

הייתם רוצים שיהיה לכם עסק מסודר פיננסית כמו שצריך, מרוויח יותר ושומר על יציבות?

ראיתי וליוויתי בחיי מעל 1000 עסקים קטנים ובינוניים.

אני יכול לומר מניתוח כמעט מדעי שההבדל בין 3 עסקים מאותו התחום שעושים בערך את אותו המחזור, האחד מרוויח המון, השני - כמו רוב העסקים הקטנים בינוניים "מתגלגל", והשלישי נופל - שההבדל ביניהם הוא אך ורק בגלל בקרה פיננסית וניהול פיננסי נכון.

עסקים לא נופלים בגלל ירידה במחזורים ובגלל מיתון.

אני אומר ועומד אחרי מה שאני אומר - נדירים העסקים שראיתי שנפלו או עמדו במקום כאשר ניהלו פיננסית את העסק שלהם בצורה נכונה, תוך כדי שילוב של מקצועיות גם בתחומים אחרים.

בעלי עסקים רבים בורחים מהפיננסים, נבהלים או משתעממים. יש לי עובדת עם רקע שיווקי ומאד רציתי שתעבוד איתנו אבל היה לי רק תפקיד פיננסי, היא לא הכירה את העולם הפיננסי וכמו רבים גם לא אהבה אותו. עברה חצי שנה והיא לא מפסיקה לספר כמה היא נהנית. אחרי שעוברים המחסום אפשר ממש ליהנות מהפיננסים.

כבוגר תואר ראשון בפסיכולוגיה וקרימינולוגיה ותואר שני במנהל עסקים בת"א, חלמתי תמיד לעשות שינוי שורשי גם בתחום הפסיכולוגי בעולם העסקים הקטנים והבינוניים.

חלמתי ליצור שינוי בתודעה ובמודעות. שינוי כזה שייצור סיטואציה שבה במקום שרוב בעלי העסקים הקטנים יהיו בלחץ, חרדות, חוסר אשראי, תלותיים ברו"ח שלא יכול לתת מידע אונליין מדויק על העסק, הם יוכלו להפוך להיות עסקים יציבים יותר, עם שלוה פיננסית, איכות חיים גבוהה יותר של הבעלים, עם בקרה חודשית מסודרת, אשראי בנקאי מתאים ומניסיון מול אלפי עסקים - זה אפשרי.

ניהול פיננסי חשוב מאד לכל סוגי העסקים, השורדים, אילו שבקשיים, אבל לא פחות הוא חשוב לאילו שצומחים במהרה.

הקורס "פשוט פיננסי" הוא הקורס הראשון בארץ שנותן מידע פרקטי ולא תאורטי בנוגע לניהול הפיננסי של העסק שלכם. קורס מקיף ורחב, שייתן לכם את כל הידע המעשי לנהל את העבודה מול הבנקים והנהלת החשבונות, ולהפוך בסופו להיות עסק שמנוהל פיננסית בדיוק כמו עסק גדול.

השקענו מאות שעות לייצר לכם קורס שילמד אתכם באמת מה שאתם צריכים לדעת, ולא התאוריות שמלמדים עד היום. הקורס מבוסס על מודל שפיתחנו, "מודל

הריץ' רץ", שלוקח בחשבון שהידע הפיננסי שאנחנו מקנים לכם פה, קשור גם לשאר המרכיבים בפאזל שנקרא "עסק" - שיווק, אסטרטגיה וכיו"ב.

חשוב לי להגיד, שכמו בכל שפה שלומדים - בהתחלה זה קצת קשה ושוברים שיניים, אבל צריך לעבור את השלב הראשוני הזה, אחר כך הכל הולך חלק ובסוף לא תאמינו - אפילו תיהנו מהידע הזה.

בחוברת יש מספר רב של משימות, במידה והנכם נתקלים בקושי במילוי המשימה ו/או בתשובות לשאלות הנכם מוזמנים לפנות אלינו בשאלות למייל kobi@shchakim.com.

בזכות הרקע הפסיכולוגי שלי, אני מבין שכדי לנהל את העסק יש פה עולם שלם שהוא עולם רגשי שצריך לטפל גם בו.

והכי חשוב, אני באמת רוצה שיהיה טוב לבעלי עסקים קטנים-בינוניים בארץ.

מאחל לכם בהצלחה,

קובי.

הקדמה מאת ניר דובדבני:

אחת הלקוחות שלי הגיעה אליי אחרי השקעה גדולה שעשתה כדי לעבור מחנות קטנה למתחם עבודה גדול. כששאלתי אותה על בסיס מה קיבלה את ההחלטה, השתיקה שהייתה בחדר הביכה אותה, והדאיגה אותי.

לקוח אחר החליט ללכת על זה בגדול ויצא בתהליכי מיתוג ושיווק, בעשרות אלפי שקלים. "למה עשית את זה דווקא עכשיו" שאלתי אותו. שוב אותה שתיקה מוכרת. שתיקה שאומרת משהו כמו: "למה עשיתי את זה? כי הייתי חייב/ת כבר לעשות צעד גדול, כי בעסקים חייבים לקחת סיכון כדי להצליח, כי בלי סיכון אין סיכוי" ושאר משפטים שכאלה.

ואלה לא הדוגמאות היחידות. לקוחה אחרת הגיעה אליי לקורס מנהל עסקים עם חשבון אינסטגרם שכולל עשרות אלפי עוקבים. היא מתחזקת את החשבון שלה ואת המותג שבמרכזו בקלות, שהייתה מעוררת קנאה אצל הרבה עסקים אחרים.

"איך את מתרגמת את העוקבים האלה לכסף?" שאלתי אותה. אתם יכולים לנחש, שוב אותה שתיקה. כשהצעתי לה רעיונות לפיתוח העסק שלה, היא דחתה אותם אחד אחרי השני. למה? כי היא פחדה לגדול. היא פחדה שהיא לא תצליח לנהל את הכסף, את ההכנסות והרווחים, ולכן נתקעה במקום, בלי לזוז.

אתם מבינים? ההתנהלות הפיננסית שלנו משפיעה באופן ישיר על הצלחת העסק שלנו לכאן או לכאן – אנחנו עשויים להשקיע איפה ומתי שלא צריך, ואנחנו עשויים להימנע מהשקעה איפה שזה הכי נדרש ומתבקש.

השקעה לא נכונה – יכולה להפיל אותנו. כך גם היעדר השקעה, במקום שבו היא נדרשת.

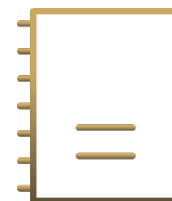
השקעה נכונה – יכולה לשדרג את העסק שלנו לאין שיעור. כבעלי עסקים אין לנו את הפריבילגיה להתנהל פיננסית בצורה לקויה. אנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו להיות חסרי ביטחון, להיות נעדרי ידע, אנחנו לא יכולים שלא לשלוט בנתונים הפיננסיים של העסק, כי מי שלא שולט, נתון לחסדי גורל.

עם למעלה מ-10 עסקים עצמאיים בבעלותי, ולמעלה מ-70,000 בעלי עסקים שהשתתפו בסדנאות ובהרצאות שלי עד היום, אני יודע שעם כל הכבוד לגורל, עסקים מצליחים הם עסקים שעובדים לפי שיטה ברורה. את העסקים האלה מובילים בעלי עסקים שמכירים כל נתון ונתון אצלם בעסק, שלא נותנים לפחד ממספרים, או חוסר ניסיון להשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות שלהם.

זו הסיבה שהיה לי חשוב, לחבור לקובי מיכלין, מומחה פיננסים בעולם ה-SMB, וביחד אתו להנגיש לבעלי עסקים קטנים ובינוניים את כל התשובות החשובות ביותר להתנהלות הפיננסית שלהם.

בזכות ההיכרות העמוקה של כל אחד מאיתנו עם העולם העסקי והאתגרים שהוא טומן בחובו, יצרנו עבורכם קורס פרקטי, מעשי, מתוכלס ונגיש. כל המונחים, כל השאלות, כל אפשרויות הפעולה – הכל נמצא כאן עבורכם בשפה קלה ובגובה העיניים.

כל מה שנשאר לכם לעשות, זה ליישם.
לביצועי השיא שלכם,
ניר דובדבני.



כיצד להשתמש בחוברת הקורס?

החוברת מלווה את הקורס לפי סדר השיעורים ובהתאם ל"מודל ריץ'-רץ' להצלחה פיננסית". המטרה שלנו שאתם תתרגלו את הכלים השונים ועל ידי כך תפנימו את התכנים.

אנחנו מודעים לזה שעבור חלק מכם, הנושא הפיננסי הוא לא אזור הנוחות וזאת בדיוק הסיבה לכך שרכשתם את הקורס, כי אתם אנשים שרוצים לדעת יותר ולשלוט במספרים.

שליטה במספרים של העסק = שקט נפשי.

אנחנו מזמינים אתכם לעשות את הדרך הזאת שתביא אתכם למקום של שקט נפשי.

אנו חושבים שאם תעשו את הקורס בסדר הנכון ועד סופו אפילו תיהנו מהידע ומהיכולת להתעסק בפיננסים ולא לברוח מהם.

לכל נושא בקורס ישנה התייחסות בחוברת – חלקה בחומרים כתובים, חלקה בתרגילים ובקישור לקבצים שהכנו עבורכם וחלקה בשאלות אימוניות, שתפקידן לחבר את הפן המנטאלי שלכם לתהליך.

לא משנה אם יש לכם עסק גדול או קטן, אם יש לכם רקע בפיננסים – או לא וגם אם נדמה לכם שהחומר ממש מוכר, אנחנו בטוחים שתוכלו לקבל מהקורס הזה המון ערך.

בכספים, להבדיל מאפיקים אחרים – לפעמים אפילו שיעור אחד או שניים יכולים להחזיר לכם עשרות אלפי שקלים!

בנוסף, גם אם אתם בעלי עסק קטן – אנחנו מציעים לכם לחשוב בגדול ולראות איך העסק יתנהל פיננסית לכשיגדל.

בסופו של דבר השילוב בין ידע, כלים והמוכנות המנטאלית שלכם לצאת מאזור הנוחות ולעשות פעולות אחרות ממה שאתם רגילים - הם שיאפשרו לכם להתקדם ולקדם את העסק שלכם.

תעשו את הקורס הזה ואיכות החיים שלכם תשתפר! אנחנו מאמינים בזה בכל ליבנו.

בהצלחה!

קובי וניר.

תוכן עניינים

- 4 הקדמה מאת קובי מיכלין
- 7 הקדמה מאת ניר דובדבני
- 10 כיצד להשתמש בחוברת הקורס?
- 16 פשוט פיננסי
- 18 אימון 1: המבנה הפיננסי של עסק קטן
- 20 אימון 2: תחזית עסקית
- 23 אימון 3: מהו תקציב
- 28 אימון 4: בניית תקציב
- 32 אימון 5: פשוט לבנות תכנית עסקית והערכת שווי העסק
- 38 אימון 6: תזרים מזומנים
- 40 אימון 7: מהו תזרים
- 43 אימון 8: תזרים לטווח קצר
- 48 אימון 9: איך מנתחים כניסות
- 51 אימון 10: תזרים לטווח ארוך
- 55 אימון 11: מצב העסקים בישראל ומצב המימון
- 57 אימון 12: איך לשפר את יכולת השגת המימון מהבנקים
- 69 אימון 13: יכולת החזר
- 74 אימון 14: ריביות ועלויות
- 83 אימון 15: אשראי מול בטחונות


- אימון 16: מימון חוץ בנקאי 90
- אימון 17: קרנות 94
- אימון 18: גיוס כספים ולקיחת הלוואה 104
- אימון 19: הנהלת החשבונות – הלב של העסק שלכם 106
- אימון 20: כיצד לנהל את מנהלת החשבונות 109
- אימון 21: תקציב מול ביצוע 113
- אימון 22: איפה הכסף? 120
- אימון 23: משיכות בעלים 126
- אימון 24: עיוותים במאזנים מבוקרים 130
- אימון 25: ניהול תקציב הבית לצד העסק 132
- אימון 26: איך מתמחרים? 134
- אימון 27+28: איך להיות בעל עסק מאושר 138
- אימון 29: הפסיכולוגיה שמאחורי הכסף 142
- אימון 30: ניהול כללי 144
- אימון 31: KPI – המספרים החכמים בעסק 147
- אימון 32: שאלות ותשובות כלליות לעסק הקטן והבינוני 150
- אימון 33: מימון ליזמי נדל"ן 155
- אימון 34: מלאי 158
- אימון 35: אימון מסכם 161
- סיכום: 163

מילון מושגים פיננסיים: 165

”מנטרות” פיננסיות: 178

מודל ריץ' רץ' להצלחה פיננסית


יש לכם שקט נפשי! 

עושים שיווק ומכירות 


עושים הפרדה בין עסק לבית 


דואגים לנהל את העסק 

שולטים ב-KPI 

עושים בקרת הנהח"ש ודו"חות 

מגייסים אשראי 

בונים תזרים מזומנים יציב 

בונים תחזית 



פשוט פיננסי

כפי שכבר אמרנו, בקורס הזה תרכשו ידע וכלים מעשיים איך לשלוט יותר במספרים של העסק שלכם כגון: כלים לניתוח המצב הפיננסי של העסק, תכנון המצב הפיננסי, גיוס אשראי, הורדת עלויות של ריביות ועוד.

לצד זה, תפתחו את "השרירים הפיננסיים" שלכם, המורכבים גם מידע וגם כוח מנטאלי להתמודד עם התחום הזה.
רגע לפני שנתחיל, בואו נצא לאימון הראשון שלנו עם כמה שאלות למחשבה: מדוע רכשתם את הקורס?

מה יחשב בעיניכם להצלחה, בסיום הקורס?

השלימו את המשפט באופן אינטואיטיבי: עולם הפיננסיים בשבילי הוא כמו

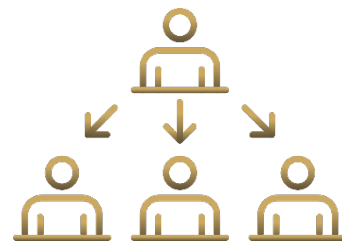
השלימו: כדאי לנו להבין בפיננסיים כי _____

מה הפעולות שאתם מוכנים לעשות על מנת להגיע ליעד שהצבתם לעצמכם
בשאלה 2?

מ-10 עד כמה אתם מוכנים לצאת מאזור הנוחות ולפעול? _____

מה המחירים שתצטרכו לשלם על מנת לפעול בדרך זו?

האם אתם מוכנים לשלם את המחירים האלה?



אימון 1: המבנה הפיננסי של עסק קטן

בואו נעשה סדר במבנה הפיננסי של העסק שלכם. כתבו מיהם אנשי הפיננסיים

שלכם כיום ואילו פעולות מרכזיות הם עושים עבורכם:

הנהלת חשבונות:

רואה חשבון:

יועץ פיננסי:

מנהל כספים במיקור חוץ:

האם אתם מרוצים מהתפקוד של הצוות הפיננסי שלכם כיום?

האם יש לכם יכולת לקבל באופן מהיר כל מידע פיננסי שתרצו? רווח והפסד מדויק ועדכני? שינוי באשראי במהלך השנים וכו'?

איזו פונקציה חסרה לכם היום והייתם רוצים להשלים?

יש לך כבר רואה חשבון? אז תרשה לנו לעשות לך סדר



מנהל כספים חיצוני

מנהל כספים חיצוני - מנתח את העסק לפי כל התנועות של הנה"ח, מבצע בקרה על הנה"ח, בודק שינויי אובליגו והקשר שלהם לרווח והפסד האמיתי, דו"ח מקורות ושימושים אובליגו, מוריד את בעל העסק מהתעסקות עם הבנקים



יועץ פיננסי

גיוס אשראי, תזרים מזומנים, ניתוח של מאזן בוחן לא מתואם



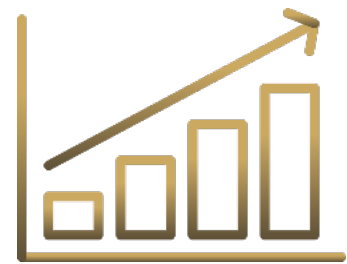
רואה חשבון

ייעוץ מיסוי וחתימה על מאזנים, לא מתעסק בבנקים, לא יודע להגיד למה חסר כסף



מנהל חשבונות

מטפל בחשבוניות ומזין פרטים



אימון 2: תחזית עסקית

80% מהעסקים הקטנים-בינוניים בישראל מתנהלים ללא תחזית עסקית ולמעשה מסכנים את עצמם על בסיס יומי.

כשיש לכם תחזית עסקית יש לכם מספר, יש לכם תמונה שמכניסה אנרגיה והתכווננות לכם ולעסק שלכם!

מספר = סיפור = תמונה = אנרגיה

האם יש לכם כיום תחזית עסקית? במידה ואין לכם – מה יסייע לכם לבנות אותה?

מהי תמונת ההצלחה האידיאלית של העסק שלכם במספרים? מהי תמונת ההצלחה הריאלית של העסק שלכם במספרים?

מה המרחק בין התמונה הריאלית לתמונה האידיאלית ואיך ניתן להשלים את הפער?

תארו את מערכת היחסים שלכם עם כסף (קשה/קל, אוהבים/לא אוהבים להתעסק עם כספים, בקיאים/לא בקיאים במצב וכיו"ב):

מה יחשב מבחינתכם להישג בשנה הקרובה?

הגדלת המכירות בעסק תביא לתוצאות עסקיות טובות יותר. כתבו:
מה היעד החודשי שלכם למכירות?

מה היעד השבועי למכירות?

מה היעד היומי?

מה עושים על מנת להגיע לתוצאות עסקיות טובות יותר?

- לומדים את השוק
- מוצאים נקודת בידול טובה וערך
- מעתיקים הצלחות: חוקרים את השיטה של המצליחנים

שקט נפשי = הבנה פיננסית עמוקה

פיננסיים = ידע = כוח



אימון 3: מהו תקציב

התקציב הוא מעין GPS אשר מגדיר לנו את הדרך ומאפשר לנו לגלות באופן מיידי האם אנו סוטים מהמסלול המתוכנן.

התקציב הוא כלי ניהולי חיוני לתכנון, לביצוע ולבקרה, הכולל כולל את התחזית שלי להכנסות, הוצאות ורווח.

בתוך כך יש מכירות, מלאי, קניות, כוח אדם, פיתוח עסקי, הצטיידות, שכירות, נקודת איזון ועוד.

תקציב הוא מושג שנשמע מאוד תיאורטי ואקדמי אבל הוא מאד מעשי ונדרש.

מה נותן לנו תקציב:

- זמן חשיבה לאן אנחנו רוצים להגיע- ולא סתם "להתגלגל" בלי כיוון.
- כל המערכת מבחינה פסיכולוגית וגם מעשית מתכוננת לעמידה בתקציב- ומניסיון, כשבונים תקציב נכון גם עומדים בו.
- תקציב מאפשר להחליט איזה עסקאות לעשות, וחשוב מזה – אילו עסקאות לא לעשות! הרבה פעמים התקציב יראה מראש מה לא יהיה ריווחי. הנייר אומנם סובל הכל, אבל הנייר גם "לא משקר".

שאלות למחשבה:

עם יד על הלב – מתי בפעם האחרונה ישבתם שעתיים או שלוש ורק התעסקתם בתכנון וחשיבה לאן אתם רוצים לקחת את העסק?

האם אתם בודקים כל חודש, ניתוח של היעדים שלכם מול מה שעשיתם בפועל?

רשמו:

מה צפי המחזור שלכם בשנה הבאה?

כמה עלויות השכר החודשיות צריכות להשתנות כדי לעמוד בתחזית הזאת?

אלו עוד הוצאות תצטרכו להוסיף על מנת לעמוד בתחזית מכירות?

באיזה מדרגה של מכירות תצטרכו לעשות שינוי דרמטי כמו מעבר מקום, שכירת

מחסן...

כמה אשראי יידרש כדי לעמוד בתקציב הזה?

אם אתם "עוסק מורשה" – האם אתם יודעים לומר כמה הוצאות פרטיות ימשכו מהעסק שלכם בשנה הבאה?

פעמים רבות כאשר בונים תקציב, רואים מראש שהתקציב נועד להביא החברה להפסד ו/או לתזרים בלתי ישים. ראינו המון חברות שיכלו מראש לראות מה עומד לקרוא ולחסוך מאות אלפי שקלים במקרה הטוב, כולל אנשים צעירים ששעבדו את הבית של הוריהם כדי לפתח עסק שאפשר היה לראות מראש שיכשל בוודאות.

הידעתם?

מנהלי חברות גדולות כולל מנהלי הבנקים שהם כולם אנשים עמוסים יותר ממני וממך, עוזבים הכל ומקדישים מספר ימים רק כדי לתכנן את התקציבים שלהם לשנה הבאה.



דוגמא לתקציב:

שם חשבון	2017	2018	2017	2018	2017	2018
	1	9	10	11	12	סה"כ 2017
הכנסות פטורות	129,595	173,325	108,791	141,018	112,073	1,706,323
הכנסות חנות	0	51,173	49,049	53,571	56,579	303,909
הכנסות פטורות חנות	0	1,540	48	2,089	2,695	9,171
הכנסות	591,894	475,619	449,515	465,944	407,222	5,774,657
סה"כ הכנסות	721,489	701,656	607,402	662,622	578,569	7,794,059
קניות	(583,001)	(599,676)	(399,812)	(405,604)	(387,001)	(5,349,182)
קניות ללא מע"מ	(147,553)	2,232	(178,921)	(27,580)	(15,175)	(1,412,107)
סה"כ קניות	(730,554)	(597,444)	(578,733)	(433,184)	(402,176)	(6,761,289)
רווח גולמי	(9,065)	104,212	28,669	229,438	176,393	1,032,770
	-1.3%	14.9%	4.7%	34.6%	30.5%	13.3%
משכורת	(63,339)	(58,896)	(58,037)	(58,037)	(58,037)	(735,088)
ביטוח לאומי	(11,002)	(3,120)	(3,055)	(3,055)	(3,055)	(67,520)
סוציאליות	(1,054)	(569)	(639)	(639)	(639)	(10,483)
סה"כ משכורות	(75,394)	(62,584)	(61,730)	(61,730)	(61,730)	(813,092)
שכירות	(4,515)	(4,515)	(15,663)	(4,825)	(5,880)	(129,686)
משפטיות	0	0	0	0	0	(1,484)
אחזקת רכב	(4,050)	(4,381)	(4,194)	(3,601)	(3,601)	(50,891)
שכירות מחסן	(4,274)	(5,043)	(5,043)	(5,043)	(5,043)	(54,359)
הנהלת חשבונות	(1,513)	(1,513)	(1,513)	(4,504)	(2,991)	(22,624)
חשמל	(1,616)	(2,981)	0	0	0	(10,850)
אחזקת עסק	(564)	(667)	(1,108)	(5,080)	(1,411)	(16,485)
יעוץ עסקי	0	(5,000)	(5,000)	(9,000)	0	(24,855)
אגרות	0	(522)	(66)	(405)	(395)	(6,072)
הוצאות אריזה	(630)	0	0	0	0	(3,587)
טלפון ותיקשורת	(521)	(334)	(246)	(131)	0	(4,376)
מסי עירייה ומיים	(32)	(30)	0	(34)	0	(2,723)
צרכי משרד	(402)	(293)	0	0	0	(2,713)
בטוחים	(527)	(413)	0	0	0	(1,433)
ביגוד	0	0	0	0	0	(327)

(332,463)	(19,322)	(32,624)	(32,832)	(25,694)	(18,643)	סה"כ הנהלה וכלליות
-4.3%	-3.3%	-4.9%	-5.4%	-3.7%	-2.6%	
(112,785)	95,341	135,084	(65,894)	15,934	(103,103)	רווח לפני מימון
-1.4%	16.5%	20.4%	-10.8%	2.3%	-14.3%	
(994)	(46)	(46)	(46)	(46)	(102)	עמלות כרטיסי אשראי
(33,466)	(3,156)	(3,156)	(3,156)	(3,156)	(2,715)	עמלות בנק
(69,283)	(632)	(632)	(632)	(632)	(13,476)	הוצ.ריבית
(103,743)	(3,835)	(3,835)	(3,835)	(3,835)	(16,293)	הוצאות מימון
-1.3%	-0.7%	-0.6%	-0.6%	-0.5%	-2.3%	
(216,527)	91,506	131,249	(69,728)	12,100	(119,396)	רווח אחרי מימון
-2.8%	15.8%	19.8%	-11.5%	1.7%	-16.5%	

הערה:

כל אחד מהסעיפים בתקציב "נפתח" לתתי סעיפים, למשל הנהלה וכלליות, לאחר שנבדוק האם סטינו מהתוכנית, נבדוק כל סעיף וסעיף בתוך סעיף ההנהלה והכלליות, כמו חשמל, שכירות ארנונה, ביטוח וכדומה.



אימון 4: בניית תקציב

כדי לבנות תקציב, אנו נדרשים קודם כל שיהיה לנו ניתוח אחורה של העסק של שנה שלמה, הכולל חודש בחודשו את המחזורים, כל ההוצאות וההכנסות, וזאת לאחר שעושים השלמה מסודרת לחשבונות ההוצאה החסרות על פי ההכרות עם העסק.

אם למשל רואים בניתוח החודשי של השנה הקודמת כי יש מדי חודש תשלום ארנונה, אבל חסרים 2 תשלומים אז משלימים.
כנ"ל לגבי ביטוח עסק שחסר לעיתים וכדומה...
עד שיש ניתוח חודשי מלא ומדויק (מאזן בוחן אינו מדויק ולכן לא יכול לשמש כבסיס לתקציב).

בסיס הביצוע המדויק לאחר ההשלמות, מהווה התשתית לבניית התקציב, כלומר
אנו לוקחים את הנתונים הקיימים כפי שניתן לראות בביצוע ועל בסיסם עושים את
השינויים:

למשל, גידול במחזור בחודשים מסוימים, גידול בבעלויות בכוח האדם, שיפור
הרווחיות בעקבות עלות הקניות וכן הלאה. ..
חשוב לוודא שהביצוע הוא ביצוע מדויק הכולל את כל ההשלמות הידניות לחוסרים
בהנהלת החשבונות.

לאחר שיש לנו ביצוע שכולל הכל, אנו צריכים לשבת עם עצמינו ולתכנן אסטרטגית
מה נרצה לעשות בשנה הבאה:

- באיזה אחוז גידול במכירות נרצה לצמוח, ועל מה מבוססת הצמיחה הזו?
- כמה עובדים או הגדלת שכר עובדים ידרשו לצורך ההגדלה?
- אילו עלויות נוספות משתנות ידרשו ואילו קבועות?
- מאיזה מחזור הגדלה נידרש לשינוי גדול בתקורות (ההוצאות קבועות) קרי מעבר
מקום, שיפוצים, וכדומה, האם נדרש מלאי נוסף לצורך הגדילה?

נעבור סעיף סעיף ונבנה מה יהיו המספרים, כמובן גם בהתייחסות לעונתיות, כלומר, אם בפסח של השנה הקודמת היו מכירות נמוכות באפריל ובשנה הקרובה פסח במרץ אזי חשוב להעביר ההכנסה הנמוכה למרץ.

בסוף החשיבה והכנסת המספרים נוכל להגיע לרווח הצפוי בשנה הקרובה.

*המשימה שלכם היא לבנות דו"ח ביצוע כפי שאתם רואים למעלה, ועל בסיסו למלא את התקציב בקובץ האקסל המחכה לכם בממשק הקורס הדיגיטלי.



אימון 5: פשוט לבנות תכנית עסקית והערכת שווי העסק

האם יש לכם תכנית עסקית מסודרת? האם אתם יודעים מה שווי העסק שלכם כיום? האם כל עסק מכל סוג שהוא צריך תכנית?

תכנית עסקית היא מסמך שמספק תחזית מפורטת על עתיד העסק מכל מיני בחינות: פיננסית, שיווקית, תפעולית, טכנולוגית ועוד. החלק המשמעותי ביותר בתכנית הוא התקציב הפיננסי, שעליו מלבישים את צפי הצמיחה של העסק ל-4-5 שנים הקרובות.

למה צריך תכנית עסקית?

לדעתנו, כל בית פרטי או עוסק מורשה או חברה בע"מ או ממשלה - צריכים תכנון. אי אפשר לרוץ קדימה מבלי שיש תכנית שמראה לנו לאן הולכים? מה המטרות? איך נגיע אליהן? התכנית העסקית משקפת את יעדי החברה לשנים הקרובות.

מתי עושים תכנית עסקית?

כשפותחים עסק! רוב האנשים חוטאים, כשהם פותחים עסק ולא מתכננים. תכנית עסקית שעושים כמו שצריך מראה מציאות אמיתית. כל בעל עסק, זכיינות, רשת וכדומה.. חייבים לעשות תכנית! כשרוכשים עסק ורוצים להבין את פוטנציאל העסק ולבחון מה שוויו של העסק. כשעושים שינוי אסטרטגי בעסק – למשל עסק שנכנס לשוק חדש, או עסק שמכניס מוצר אסטרטגי נוסף וכו'.

מהם הפרמטרים המשמעותיים הנוספים בתכנית העסקית מלבד תקציב?

- "סקר שוק" והוא חשוב במיוחד כשקונים עסק חדש או נכנסים לשוק חדש. תפקידו הוא לבדוק את פוטנציאל השוק.
- תיאור המוצר או השירות – ומי הקהל שלהם.
- שיווק - כיצד העסק מתכנן לשווק את עצמו בקרב קהל היעד הרלוונטי.
- מכירות - למי וכמה העסק מתכנן למכור.
- תקציר מנהלים החלק שפותח את התכנית העסקית אבל למעשה הוא הסיכום שלה והוא זה שנכתב בסוף התחקיר.

דוגמה למבנה תכנית עסקית:

תמצית מנהלים

- המסרים העיקריים של התוכנית העסקית המציגים את המשמעויות העיקריות של חלקי התוכנית העסקית.
- מומלץ להשלים את כתיבת פרק זה לאחר השלמת התוכנית העסקית.
- אורך מומלץ: עד 3 עמודים.

הצורך והרעיון העסקי

- פרק זה מתייחס להזדמנויות העסקיות, ערכים שהעסק מייצר עבור לקוחותיו וכיצד הוא עונה על הצורך של השוק.
- אורך מומלץ: עמוד עד עמוד וחצי.

המוצר / השרות

- תיאור המוצר או השרות.
- התמחיר כולל עלויות יצור, תשלומי ההעברה, העמסות ורווח.
- ניתוח מוצרים / שירותים מתחרים בטבלת השוואה.

השוק / הענף

- תיאור השוק / הענף ברמת המאקרו: גודל הענף, שרשרת האספקה, מספר שחקנים וכו'
- הגדרת שוק היעד: תיאור קהל היעד, מיקום גיאוגרפי, התפלגות גילאים, הרגלי צריכה, צרכים וכד'

התחרות

- טבלת השוואה של המתחרים העיקריים
- טבלאות מיצוב המציגות את חלוקת השוק על פי מחיר, איכות, מגוון וכד'

המודל העסקי

- מקורות הרווח
- מודל ההכנסות
- מיזמים ושותפויות אסטרטגיות

שיווק ומכירות

- ניתוח SWOT ואסטרטגיה שיווקית
- תוכנית שיווקית ואמצעים לגיוס לקוחות
- יעדי שיווק וטבלת תחזית מכירות
- תוכנית מכירות
- עלויות ותקציבים

כוח אדם ותפעול:

- תיאור אופן התפעול של העסק
- כוח אדם ותרשים המבנה הארגוני
- טבלת מבנה עלויות שכר חודשיות ושנתיות
- טבלת מבנה עלויות הנהלה וכלליות

תחזית פיננסית:

- טבלת עיקרי המשמעויות הפיננסיות
- דו"ח תחזית רווח והפסד
- דו"ח תזרים מזומנים
- דו"ח מקורות ושימושים
- ניתוח נקודת איזון
- ניתוח רגישויות

שאלות הכוונה לבניית תכנית עסקית:

- מהו השוק שלכם היום?
- מה אתם מוכרים?
- מה אתם רוצים למכור בנוסף למה שאתם מוכרים היום?
- אילו מוצרים הם יותר רווחיים ואילו פחות?
- האם הייתם רוצים לעשות שינוי מהותי בעסק? הוספת קו מוצרים, מעבר מקום וכו', מהו השינוי?
- האם לדעתכם הבנק יעמוד מאחוריכם בתכניות הללו?



אימון 6: תזרים מזומנים

SOP - STANDARD OPERATING PROCEDURE

בנו לעצמכם את ספר הנהלים הפיננסי של העסק שלכם, ובתוכו:

- מה התזרים שלכם?
- מתי רואים את המאזן?
- מתי יש לכם פגישה עם רו"ח?
- מה מוסר התשלומים שלכם?
- איך אתם נערכים לימים קשים בעסק?
- איך אתם נערכים לפי עונות השנה בעסק?

רשמו:

מה לקחתי מהשיעור?

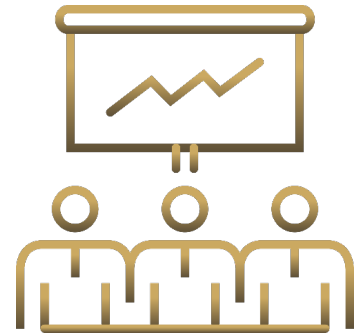
מהן הפעולות אותן אני מתכנן לעשות על מנת לבנות את ספר הנהלים הפיננסי

שלי:

האם יש לכם כסף שמור לשעת חירום בעסק?

בנו לעצמכם מסגרת קפדנית להתנהלות עם כסף





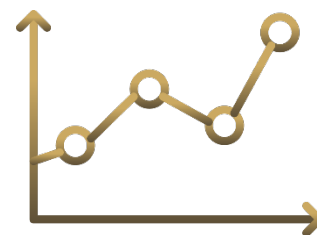
אימון 7: מהו תזרים

מה נותן לנו תזרים?

- תזרים זה תכנון – הוא מאפשר לכם לדעת מראש מתי תהיה הבעיה ומה יהיה גובה הבעיה.
- תזרים מונע "הקפצות" ומאפשר לנהל העסק בצורה יציבה ורגועה.
- תזרים טוב שמתוכנן לטווח ארוך יאפשר לכם לעבוד נכון מול הבנק ולבקש את האשראי שאתם באמת! זקוקים לו לחודשים הקרובים, ולא פתרון "פלסטר" לחודש הקרוב.
- תזרים הוא מנגנון בקרה נוסף על הפעילות של העסק, מעבר לדו"ח רווח והפסד. תזרים קשה לאורך זמן לעיתים יצביע בדרך כלל על הפסדים.
- כיום, גם חריגה שנסגרת ביום שרואים השקים מסומנת חריגה במערכות הדירוג של הבנק, ולכן תזרים מאפשר לצמצם חריגות "יומיות"
- והכי חשוב – תזרים יעניק לכם שקט נפשי.

דוגמה לתזרים לטווח רחוק:

12	11	10	9	8	מחיר	כמות לחודש	
							מכירה
							(פרמזון 10) חודשים אורך חיים
37,485	37,485	37,485			45	833	מחלבת סכנין
38,000	38,000	38,000			38	1,000	משק החלב
67,500	67,500	67,500			45	1,500	וייבו
<hr/>							
<hr/>							
							(שמנת 6) חודשים אורך חיים
25,500	25,500	0			17	1500	מחלבת סכנין
25,500	25,500	0			17	1500	וייבו
34,000	34,000	0			17	2000	גומבה
<hr/>							
<hr/>							
		(603,200)					עלויות
						כל חצי שנה 20K	סה"כ
(72,000)		(72,000)		(72,000)		כל חודשים 6K	פרמזון
(174,000)			(104,400)			17.4K כל שלושה חודשים	סה"כ צ'דר
(70,000.0)	(70,000.0)	(70,000.0)	(70,000.0)	(70,000.0)			קניות אחריות) מוצרים מקסיקנים + גבינות אחרות
(316,000)		(745,200)					
<hr/>							
<hr/>							
							עלויות תפעול
(8,250)	(8,250)	(8,250)	(8,250)	(8,250)	(8,250)		השכרת משאית
(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)		דלק
(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(8,000)		איחסון בקירור
(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)		עמלת רשת מקסיקנה
<hr/>							



אימון 8: תזרים לטווח קצר

תזרים לטווח קצר משקף את כל הכניסות והיציאות בעסק שלכם בטווח הקצר מספר שבועות קדימה.

דוגמה למרכיבי דו"ח תזרים לטווח קצר:

טבלת הוראות קבע (הו"ק):

בנק	הוראות קבע	יום ההואה	סכום ההואה	1	2	3	4	5
				0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0
				0	12000	0	0	0
	בזק-טלפון	2	562.00	0	562	0	0	0
	ביטוח לאומי	22	20368.00	0	0	0	0	0
	בוקר טוב ישראל בע"מ	10	21225.00	0	0	0	0	0
	וליקארד בע"מ	2	526.00	0	526	0	0	0
	ישראלט	30	13000.00	0	0	0	0	0
	מס הכנסה נכוי	19		0	0	0	0	0
	מע"מ	23	38605.00	0	0	0	0	0
	מרקטמן בע"מ	2	263.00	0	263	0	0	0
	סאם	10	222.00	0	0	0	0	0

דוגמה ליוצאים (שקים יוצאים):

תאריך שיק - ז"פ	מס' שיק	שם ספק	סכום	בנק
03/01/19	14080	איתן עמיחי הדברה בע"מ	292.50	
03/01/19	14680	תנוכה ר.ד בע"מ	20,754.00	
03/01/19	14713	סלאח חסן	5,000.00	
03/01/19	14713	סלאח חסן		
05/01/19	12741	פרנקו ושות' רואי חשבון	5,561.00	
05/01/19	14702	מורנים מנדפים	1,872.00	
08/01/19	14685	מור בריאות בע"מ	3,220.90	
08/01/19	14691	קבוצת בנדיקט בע"מ	54,166.00	
10/01/19	14686	גובה שיווק והגדסה בע"מ	293.00	
10/01/19	14698	גוני מגעולים	1,368.00	
10/01/19	14699	שחפים	585.00	
10/01/19	14701	יוסי מנשה תשתיות גז	585.00	

דוגמה לנכנסים / צפי כניסות:

תאריך פרעון	סכום	לקוח	בנק
15/01/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 10	
15/02/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 11	
15/03/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 12	
15/04/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 13	
15/05/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 14	
15/06/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 15	
15/07/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 16	
15/08/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 17	
15/09/2019	22,000.00	ביס.קו.איל 18	

דוגמה להלוואות:

בנק	הלוואה	תאריך תחילה	תאריך סיום	יום תשלום	סכום ההוראה	יתרה	תקי/עידכון
פועלים	150,000	13/06/2018	12/06/2019	12	12,829	76183	
פועלים	100,000	29/10/2015	28/10/2020	28	1,979	40095	GOOD
	300,000	27/01/2016	27/01/2021	27	5,633	133726	GOOD
	500,000	20/02/2019	20/02/2022	20	15,030	500000	GOOD

דוגמה לרווח והפסד תזרימי (סך ההוצאות מול סך הכניסות החודשיות):

שנת 2017												
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	433,333.66	433,333.66	433,333.66	433,333.66	433,333.66	433,333.66	13,000.00	-	-	-	-	-
	7,612.00	7,612.00	7,612.00	7,612.00	7,612.00	7,612.00	-	-	-	-	-	-
סה"כ תשלומים - לא יתקן	440,945.66	440,945.66	440,945.66	440,945.66	440,945.66	440,945.66	13,000.00	-	-	-	-	-
סה"כ תשלומים - יתקן	440,945.66	440,945.66	440,945.66	440,945.66	440,945.66	440,945.66	13,000.00	-	-	-	-	-
סה"כ הכנסות	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
רווח/הפסד - לא יתקן	-440,945.66	-440,945.66	-440,945.66	-440,945.66	-440,945.66	-440,945.66	-13,000.00	-	-	-	-	-
רווח/הפסד - יתקן	-440,945.66	-440,945.66	-440,945.66	-440,945.66	-440,945.66	-440,945.66	-13,000.00	-	-	-	-	-
שנת 2018												
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	433,333.66	433,333.66	433,333.66	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	20,441.00	20,441.00	20,441.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
סה"כ תשלומים - לא יתקן	453,774.66	453,774.66	453,774.66	-	-	-	-	-	-	-	-	-
סה"כ תשלומים - יתקן	453,774.66	453,774.66	453,774.66	-	-	-	-	-	-	-	-	-
סה"כ הכנסות	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
רווח/הפסד - לא יתקן	-453,774.66	-453,774.66	-453,774.66	-	-	-	-	-	-	-	-	-
רווח/הפסד - יתקן	-453,774.66	-453,774.66	-453,774.66	-	-	-	-	-	-	-	-	-
שנת 2019												
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	31,669.49	6,727.50	25,234.49	6,727.50	25,234.49	253,587.24	266,157.49	377,769.85	57,805.00	310,498.21	151,001.89	269,008.73
	433,333.66	433,333.66	433,333.66	433,333.66	433,333.66	433,333.66	351,769.66	399,992.66	433,333.66	433,333.66	433,803.00	433,333.66
	22,642.00	22,642.00	22,642.00	22,642.00	22,642.00	22,642.00	35,471.00	20,441.00	35,471.00	35,471.00	35,471.00	20,441.00
	-	-	-	-	-	-	60,000.00	-	-	-	-	-
סה"כ תשלומים - לא יתקן	487,645.15	462,703.16	481,210.15	462,703.16	481,210.15	709,562.90	653,398.15	798,203.51	526,609.66	779,302.87	620,275.89	722,783.39
סה"כ תשלומים - יתקן	487,645.15	462,703.16	481,210.15	462,703.16	481,210.15	709,562.90	713,398.15	798,203.51	526,609.66	779,302.87	620,275.89	722,783.39
סה"כ הכנסות	-	-	-	-	-	-	-	-	-	493,000.00	493,000.00	493,000.00
רווח/הפסד - לא יתקן	-487,645.15	-462,703.16	-481,210.15	-462,703.16	-481,210.15	-709,562.90	-653,398.15	-798,203.51	-526,609.66	-286,302.87	-127,275.89	-229,783.39
רווח/הפסד - יתקן	-487,645.15	-462,703.16	-481,210.15	-462,703.16	-481,210.15	-709,562.90	-713,398.15	-798,203.51	-526,609.66	-286,302.87	-127,275.89	-229,783.39

שאלות:

האם אתם יודעים לומר מה תהיה היתרה בבנק שלכם בעוד חודש וחצי למשל?

האם קרה לכם בחודשים האחרונים שחרגתם בחשבון בלי שידעתם מראש?

האם השקים שלכם ממוחשבים? שקים ממוחשבים מונעים "הקפצות" וגם חוסכים ממנהלת החשבונות שעות של הקלדה והתאמות.

הנחיות למילוי הקובץ "תזרים לטווח קצר" המחכה לכם בממשק הקורס

הדיגיטלי:

- אנא הכניסו את כל הוראות הקבע וההרשאות היורדות באופן קבוע. את המידע תוכלו לקבל בפירוט הרשאות והוראות קבע באתר האינטרנט של הבנק בפירוט הרשאות והו"ק.
- לגיליון היוצאים, אנא הכניסו את כל הצ'קים שיש לכם בחוץ, ובנוסף צ'קים שאתם מתכננים לתת. חשוב להפריד בצבע שונה בין צ'קים שכבר בחוץ לבין צ'קים שטרם נמסרו.
- יש להכניס הלוואות על פי פירוט הלוואות באתר האינטרנט של הבנק – יתרת ההלוואה, יתרת פתיחה, תשלום חודשי ותאריך תשלום בחודש. סעיף זה גם יאפשר לכם לראות בקלות את סך ההלוואות שיוורדות לכם בבנק.

- לגיליון הנכנסים יש להכניס צפי גבייה (ברור מדובר בצפי) - על פי חשבוניות או במקרה ואתה עסק של ריטייל על פי צפי המחזור לחודש הבא.

הערות:

לא לשכוח להוסיף ריבית רבעונית שיורדת בתום כל רבעון בין ה-4-1 לחודש.
יבואנים: לא לשכוח להכניס ב"יציאות" צפי יבוא ע"פ תכנית הייבוא

שימו לב שאם תמלאו את כל הגיליונות של הקובץ המצורף - תקבלו בגיליון המרכז את סך ההוצאות וההכנסות שלכם ואת השינוי ביתרה.

*בשיעור תזרים לטווח קצר, בקורס הדיגיטלי, מחכה לכם קישור לקובץ האקסל המלא לשימושכם.



אימון 9: איך מנתחים כניסות

ניתוח הכניסות ישקף לכם את צפי הכניסות (ההכנסות לעסק) בתזרים המזומנים ויאפשר לכם לדייק את כלל התזרים שלכם המורכב מכניסות ויציאות.

שאלות:

האם רוב הכניסות שלכם הן של לקוחות מוסדיים בתנאי שוטף +, או שההכנסות שלכם הן הכנסות של כרטיסי אשראי ומזומנים?

אם ההכנסות שלכם הם לקוחות מוסדיים – מצורף קובץ עם תנאי תשלום ונוסחאות.

תנאי תשלום (ימים)	סכום מכירה	חודש מכירה
45	100,000	4
30	50,000	1
90	10,000	2
60	250,000	5
45	10,000	6
30	13,200	8
30	213,518	7
30	3,165	10
30	231,651	11
30	15,000	4
סה"כ מכירות		896,534

אם ההכנסות שלכם הן מחנות או מסעדה או כל עסק "retail", אזי צפי ההכנסות אמור להיות ע"פ צפי המחזור שלכם.

לדוגמה: אם צפי המחזור הוא 80,000 ש"ח לחודש לפי ביצוע שנה קודמת, יש להכניס הכנסות מחולק יומית לפי הכנסות העסק שלכם, ע"פ סטטיסטיקה של כמה מהמחזור נכנס בכרטיסי אשראי, באילו ימים, וכמה נכנס בהפקדות מזומן עם ממוצע יומי.

האם ההכנסות שלכם הינן מלקוחות מוסדיים או מלקוחות שמשלמים בשוטף +? אם כן, בממשק הקורס מחכה לכם קובץ שיאפשר לכם להפוך את דו"ח הגבייה לדו"ח תזרים הכנסות.

משימה:

אם העסק שלכם הוא עסק retail, אנא היכנסו לחשבון הבנק/ים, הוציאו תנועות חשבון של חודש שלם בייצוא לאקסל, מיינו את הקובץ לפי סוגי פעולה וכך תוכלו לדעת את סוגי הכניסות שלכם (יש לזכור שבכל מקום שיש מלל יש להזיז הצידה את המלל כי האקסל לא יודע למיין מלל), ואז על פי החלוקה ובהתאם לצפי המחזור יש להכניס ההכנסות הצפויות.

אם הנכם עסק שהלקוחות שלו לקוחות מוסדיים או גדולים, אנא היכנסו לקובץ ההכנסות שהכנו עבורכם בממשק הקורס והכניסו בכל לקוח שחייב לכם: שם הלקוח, סכום החוב, תנאי התשלום. התוצאה תהיה צפי כניסות מדויק לתזרים המזומנים.

אנו מזכירים לכם – בכל בעיה שיש לכם פנו לקובי מיכלין: kobi@shchakim.com



אימון 10: תזרים לטווח ארוך

תזרים לטווח ארוך הוא תזרים פחות מדויק מהתזרים לטווח קצר. הוא לא יכול לתת תחזית יומית מדויקת, אבל כן ייתן לכם תמונה די קרובה למציאות של צרכי המימון שלכם לשנה הקרובה, כדי שתוכלו לקבל גב תזרימי מלא לצרכים שלכם ולא "פלסטר" לזמן הקצר.

חשוב לציין כי תזרים לטווח רחוק, בשונה מתזרים לטווח קצר המבוסס על הוצאות בפועל, מבוסס על תחזית פיננסית, קרי תקציב, ולכן חשוב בטרם פונים לעשות תזרים לטווח ארוך, לבדוק שיש תקציב יחסית מדויק וסגור.

לאחר שמילאתם תקציב ע"פ הקובץ המצורף בפרק התקציב, ותענו על מספר שאלות כדלקמן – תוכלו לייצר תזרים לטווח רחוק של העסק.

הנחיות לבניית תזרים לטווח ארוך (הנתונים מבוססים על התקציב שבניתם):
השתמשו בתקציב כבסיס לתזרים.

מלאו את תנאי התשלום של ספקי הקניות שלכם:
ספקים עיקריים, ב. ממוצע של ספקים לא עיקריים.

מלאו את תנאי התשלום של הלקוחות שלכם: לקוחות עיקריים – תנאי תשלום
מדויקים, לקוחות לא מרכזיים – ממוצע של תנאי תשלום.

מלאו את ההוצאות הנוספות המתוכננות לעסק ותנאי התזרים שלהן, לדוגמה:
שיפוץ, רכישת מכונה.

מלאו את חובות עבר, סכום החוב והפריסה שלו. לדוגמה: פריסות מע"מ ורשויות,
שיפוצים שעשיתם בעבר ועדיין יש תשלומים בתזרים, חובות של מימון חוץ בנקאי.

בדקו כמה סה"כ החזרי הלוואות ועד מתי (להלוואות שמסתיימות אחרי תום שנה
מהיום).

דוגמה לתזרים לטווח ארוך:

2017 סה"כ	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2015 סה"כ	חשבון (ש"ח)
41,146,952	3,789,003	3,646,666	2,817,697	4,272,474	3,708,132	3,415,809	3,268,518	2,926,110	3,449,218	3,515,656	3,197,870	3,139,798	30,155,016	הכנסות ממכירות
14,223,156	2,010,143	2,010,143	1,914,422	1,823,259										הכנסות הברירה בת
55,370,108	5,799,146	5,656,809	4,732,119	6,095,734									30,155,016	סה"כ הכנסות
(27,167,981)	(2,955,422)	(2,844,399)	(2,197,804)	(3,332,530)	(2,892,343)	(2,664,331)	(2,549,444)	(2,282,345)	(2,090,390)	(2,742,212)	(2,494,339)	(2,449,043)	(25,923,435)	קניית מספקים
(10,667,367)	(1,507,608)	(1,507,608)	(1,507,608)	(1,435,817)										סה"כ עלות המכר
(37,835,348)	(4,463,030)	(4,352,007)	(3,705,411)	(4,768,347)	(4,259,788)	(3,966,659)	(3,789,756)	(3,463,615)	(3,815,390)	(2,742,212)	(2,494,339)	(2,449,043)	(25,923,435)	
17,534,760	1,336,116	1,304,802	1,026,708	1,327,387	1,184,782	1,102,900	1,053,761	962,494	(366,172)	773,444	703,531	690,756	4,231,582	רווח נולמי
31.7%				21.8%									22.0%	14.0%
(1,621,281)	(173,856)	(150,154)	(92,506)	(163,570)	(152,604)	(131,599)	(122,256)	(126,513)	(105,074)	(126,649)	(102,646)	(173,856)		סה"כ הוצאות הפצה ורכיבים
(960,000)	(110,000)	(110,000)	(110,000)	(110,000)	(110,000)	(110,000)	(110,000)	(110,000)	(110,000)	(40,000)	(40,000)	(40,000)		הוצאות הובלה רכבים + דלק יוסי
(2,381,281)	(283,856)	(260,154)	(202,506)	(273,570)	(262,604)	(241,599)	(232,256)	(236,513)	(145,074)	(166,649)	(102,646)	(173,856)	(1,375,243)	סה"כ הוצאות הפצה ורכיבים
(726,055)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(60,505)	(485,402)	סה"כ הוצאות שיווק
(3,009,722)	(272,306)	(276,444)	(253,006)	(261,594)	(267,555)	(259,799)	(257,814)	(232,082)	(216,758)	(217,508)	(222,550)	(272,306)		הוצאות שכר
(1,350,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)	(135,000)		הוצאות שכר יוסי
(4,359,722)	(407,306)	(411,444)	(388,006)	(396,594)	(402,555)	(394,799)	(392,814)	(367,082)	(351,758)	(352,508)	(222,550)	(272,306)		סה"כ הוצאות שכר
(2,983,520)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(248,627)	(2,167,647)	סה"כ הנהלה וכלליה
(500,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)		הוצאות שונוח אבישי
(3,483,520)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(298,627)	(2,167,647)	סה"כ הנהלה וכלליה
6,384,182	285,824	274,073	77,065	298,092	160,493	107,370	69,561	(232)	(1,222,135)	(104,845)	69,205	(64,537)	(2,049,202)	רווח חפועי
11.5%				4.9%									-6.8%	
(176,206)	(6,738)	(2,147)	(24,940)	(29,399)	(4,250)	(26,883)	(18,927)	(6,936)	(19,947)	(19,783)	(9,518)	(6,738)	(381,723)	סה"כ מימון
6,207,976	279,086	271,927	52,124	268,693	156,242	80,487	50,634	(7,168)	(1,242,083)	(124,627)	59,687	(71,275)	(2,430,926)	תזרים
11.2%				4.4%									-8.1%	
(2,643,000)				(330,375)	(330,375)	(330,375)	(330,375)	(330,375)	(330,375)	(330,375)	(330,375)	(330,375)		תשלום חברת בת
(45,000)				(5,625)	(5,625)	(5,625)	(5,625)	(5,625)	(5,625)	(5,625)	(5,625)	(5,625)		מלאי קיים
														מלנוח
														החזר הלוואות
														יתרת בנק
														יתרת בנק
														יתרת תזרים
	(5,213,512)	(5,492,998)	(5,764,525)	(5,816,649)	(5,749,343)	(5,569,585)	(5,314,072)	(5,028,706)	(4,665,537)	(3,107,455)	(2,370,514)	(2,646,827)		

העסק שהתזרים שלו מתואר לעיל פנה אליו לבניית צרכי מימון. בעלי העסק חשבו ש-4 מיליון ש"ח מסגרות יספיקו להם לרכישת חברת בת, אולם בפועל ראינו לאחר בניית התזרים, כי בנקודת השיא ידרשו לחברה אשראים של כ-5.8 מיליון ש"ח.

לולא הניתוח, הבנק היה נותן לבקשתם מעט מדי מימון וזה היה עלול לסכן את העסק.

שאלות למחשבה:

האם אתם יודעים לאמוד את המסגרות הנדרשות לעסק בשנה הקרובה?

האם קרה לכם שביקשתם אשראי מסוים שחשבתם שיספיק, ואז שהתברר שלא

מספיק הבנק לא היה מוכן להגדילו שוב?



אימון 11: מצב העסקים בישראל ומצב המימון

אחת הבעיות הגדולות של בעלי עסקים קטנים ובינוניים היא מחסור במתן אשראי מהבנקים.

כלומר, מצב של תת מימון שמעכב את הצמיחה והגדילה של העסק. מרבית העסקים זקוקים למימון לצורך הקמה, צמיחה, השקעה והון חוזר.

רשמו:

האם גם העסק שלכם זקוק לאשראי?

האם אתם מרגישים שאתם גם חלק מהסטטיסטיקה של העסקים שנמצאים בתת מימון?

במידה וגייסתם אשראי:

מהם תנאי האשראי שקיבלתם מהבנק והאם אתם מרוצים מהם?

מה אתם עושים על מנת להוזיל את אחוז הריבית של האשראי שלכם?



אימון 12: איך לשפר את יכולת השגת המימון מהבנקים

גיוס אשראי לעסק הוא נושא קריטי שיכול להשפיע עד כדי "חיים או מוות" לעסק. קשה להאמין אבל אותו עסק יכול לקבל 100 אלף ש"ח מהבנק ויכול גם לקבל 500 אלף ש"ח מבנק אחר.

זה מאד תלוי בדרך השיווק של העסק לבנק, בסדר, בשליטה בנתונים, ביכולת להציג תמונה מדויקת של צרכי האשראי וכמובן גם בקשר האישי וברושם האישי שאתם עושים.

להלן מספר שאלות עיקריות שיכינו אתכם לתהליך:

- מהם צרכי האשראי האמיתיים שלכם כיום בעסק? כמה אשראי אתם זקוקים בשנה הקרובה על מנת להגדיל את העסק?
- מה תהליך קבלת החלטות האשראי בסניף שלכם? מי מקבל את ההחלטות? האם אתם יודעים מהם סמכויות האשראי שלו?
- האם יש לכם קשרים אישיים עם האנשים בבנק שלכם?
- עד כמה הייתם רוצים לשפר את הקשרים הללו?

- מה עליכם לעשות על מנת לשפר את הקשרים עם דמויות הסמכות בבנק שלכם?
- מהם הביטחונות שלכם כיום אל מול בקשת אשראי?
- האם אתם נוהגים לפנות למספר בנקים לבקשת אשראי?
- האם יש לכם שיעבוד שוטף כללי בבנק?
- האם אתם יודעים מה דירוג האשראי שלכם במערכת הממוחשבת של הבנק? מא' עד ח'?
- האם בדקתם את דירוג האשראי שלכם בדרך ברדסטריט או בבי די איי?
- האם הוצאתם על עצמכם דו"ח נתוני אשראי של בנק ישראל?

משימות:

הוציאו תדפיס רשם החברות של החברה (רשם משכונות במקרה של עוסק) ובדקו מה משועבד לבנק. בעיקר, אך לא רק, בדקו אם יש לחברה שש"כ (שיעבוד שוטף כללי).

במידה ויש שש"כ, משימת גיוס האשראי יותר מורכבת כי אף בנק אחר לא יסכים להיות "נחות" לבנק העיקרי.

כדאי לטפל בניקוי שעבודים ישנים.

בדקו ע"פ טבלת האקסל המצורפת לסרטון "אשראי מול בטחונות", מהו האשראי והביטחונות שלכם. היעזרו בטבלת הביטחונות ומקדמי הביטחון הנפוצים.

הכינו בקשת אשראי מסודרת הכוללת צרכי אשראי לטווח קצר ולטווח ארוך, וה"משווקת" בצורה חכמה את העסק שלכם.

6 עקרונות יעילים לגיוס אשראי:

- צריך להבין את **צרכי האשראי האמיתיים**.
- בעל עסק צריך להכין תכנית ללפחות שנה קדימה ולהבין מה האשראי שהוא בדיוק צריך לשנה הקרובה ולא לחודש הקרוב.
- זכרו שהבנקאי לא מכיר באמת לעומק את העסק שלכם.
- בנקאי ממוצע מלווה כ- 40-50 בעלי עסק במקביל.
- הוא מכיר את המאזנים והתחושות שמשדרים לו – אמינות, יושר, רצינות, עמידה ביעדים.

חשוב להבין גם את **תהליך קבלת החלטות האשראי בסניף**.

חלק גדול מההחלטה מההחלטה נובע מתחושות ומה משדר בעל העסק, איך נראית הבקשה וכמובן גם איך נראים הדוחות, ולא רק מהמספרים של העסק. יכול להיווצר מצב בו בקשה אחת לא מתקבלת בבנק אחד ותתקבל בבנק אחר או בסניף אחר.

פיתוח קשרים אישיים:

כשאתה מכיר את מנהל הסניף הסיכוי שתקבל אשראי - גדול יותר כי הוא סומך עליך.

אם אין לכם את הקשרים - חפשו יועצים שיסייעו לכם בתהליך ובעלי קשרים עם מקבלי ההחלטות בבנק.

הדרך שבה מציגים את הבקשה:

יש פורמט שחוזר על עצמו והוא כולל כמה מילים על העסק, כמה מילים על הבעלים והעושר הפיננסי, מאזן בוחן אחרון או דו"ח שנתי חתום ע"י רו"ח. צריך לפרט את הבקשה ולהסביר בצורה הכי ברורה, עניינית ומשדרת שליטה. מצורפת מטה דוגמא לבקשת אשראי.

מיקסום הביטחונות שלכם:

הידעתם שבבנק אחד יחשיבו לכם הביטחונות בסכום איקס ובבנק אחר יחשיבו לכם אותם הביטחונות 4 כפול איקס? (על מקסום הביטחונות ראו עוד בסרטון "אשראי מול בטחונות") מצורפת טבלת ביטחונות ומקדמי ביטחון בחוברת תחת אימון 15 בחוברת.

כדאי לעבוד עם יותר מבנק אחד:

כשיש לכם שני בנקים אתם יכולים לפנות לשניהם לבקשת אשראי ויכולת המיקוח שלכם עולה באופן טבעי, גם בנושא גובה האשראי וגם בנושא העמלות.

“סמכויות אשראי”:

לכל מנהל סניף בנק/מנהלה/מרכז עסקים יש סמכות אשראי. זה משתנה בין בנק לבנק ובין סניף לסניף ומומלץ לבדוק מהן סמכויות האשראי של הסניף שלכם.

שאלות לתרגול:

כמה אשראי לטווח קצר יש לכם בעסק שלך? (חח"ד – מסגרת העו"ש/ אונקול / הלוואות זמן קצר / ניכיונות צ'קים/ הלוואות שמסתיימות עד שנה מהיום)

כמה אשראי לזמן ארוך יש לכם בעסק? (הלוואות שהפירעון שלהן מעל שנה)

מה מממן האשראי שלכם כיום? כמה מהאשראי מממן פער בין ספקים/משכורות לחייבים (הון חוזר) כמה ממנו מממן הפסדים של העבר? כמה ממנו מממן מלאי? כמה מממן שיפוצים/מעבר מקום וכו'.

טיפ חשוב!

אם אתם רוצים לגייס מימון נכון – אתם חייבים לדעת לענות על אלו בצורה מדויקת!

הסבר להוצאת דו"ח נתוני אשראי:

להלן לינק רישום וכניסה להנפקת דוח ריכוז נתונים של בנק ישראל:

<https://login.gov.il/nidp/idff/sso?id=usernamePasswordSMSOtp&sid=0&option=credential&sid=0&target=https%3A%2F%2Faccount.gov.il%2FLAGBroker%3F%2522https%3A%2F%2Fportal.creditdata.org.il%2Fportal-ashrai-app%2F106%2Fdata-concentration-report-request%2522>

שלב א - הרשמה למערכת:

- לשונית הרשמה - לחיצה על טופס ההרשמה.
- חלק הראשון "נשמח להכיר" - יש להכניס את הפרטים כולל טלפון ומייל שאליו רוצים לקבל את קוד האימות שנשלח מהמערכת.
- חלק שני "מה יש ברשותי" - יש צורך לבחור בשניים מתוך שלושת האפשרויות הבאות: ת.ז + תאריך הנפקת התעודה / פרטי כרטיס אשראי / מספר דרכון + תאריך הוצאת הדרכון.
- חלק שלישי "בחירת סיסמא" - יש לשים לב שהסיסמא כוללת שמונה תווים, כאשר יש אות גדולה באנגלית, אות קטנה באנגלית, סיפורה ותו (! # &), הסיסמא אינה יכולה להיות ת.ז.
- לפני שממשיכים יש לסמן וי - לחיצה על שליחה.
- המערכת מעדכנת שהתהליך עבר בהצלחה, לכן לאחר שקיבלנו אישור, ניכנס שוב ללינק מחדש והפעם נלחץ על כניסה.

שלב ב - כניסה למערכת לאחר הרשמה:

- יש להזין את ת.ז והסיסמא שציינו בהרשמה.
- לאחר כניסה למערכת יש להקליק על בקשה להנפקת דוח. כל אזרח מדינת ישראל זכאי לדוח חינמי אחד בשנה (כל דוח נוסף עולה 31 ש"ח), כך שיש לשים לב במידה והנכם מזמינים פעם ראשונה את הדוח, יהיה מצוין "טרם מימשת את זכותך לדו"ח".
- אופן המשלוח - דוא"ל.
- שפת הדוח - עברית.
- תקופת דוח - 10 שנים.
- פורמט מבוקש - PDF.
- לאחר הזמנת הדו"ח, נקבל אותו בדוא"ל עד חצי שעה מעת ההזמנה. לשאלות נוספות ניתן ליצור קשר עם המוקד בטלפון 1299, נתב שיחות 2.

דוגמה לבקשת אשראי:

לכבוד:

א.ג.נ.

הנדון: _____ ע.מ. 1402 _____

תיאור העסק:

היזם הקים בשנת 2011 חנות נוחות וטוטו לוטו במרכז _____, בבלעדיות וללא מתחרים בכל האזור.

שטח החנות כ- 104 מ"ר והיא כוללת מחסן סחורה, ובנוסף ישנה חצר של כ- 15 מ"ר.

בנובמבר 2018 הקים היזם בנוסף ירקניה, בסמוך לחנות הנוחות, על שטח נוסף של כ- 35 מ"ר בנוי ושטח חיצוני נוסף של כ- 15 מ"ר.

החנות פתוחה בין השעות 6:30-24:00 והירקניה עד 22:00 ועד שעתיים לפני שבת. מלאי החנות והירקניה מגיע לסך 100 א' ש מחיר עלות.

נתונים כספיים:

הערכה 2019	1-4.2019	2018	
2,600	847	1,647	מכירות
1,764	(588)	(1,271)	עלות מכר
777	259	377	רווח גולמי
339	(113)	(47)	הוצאות הנהלה וכלליות
438	146	190	רווח תפעולי
0	0	0	תיאום למס
438	146	190	רווח מתואם לפני מס
31%	31%	23%	שיעור רווח גולמי
17%	17%	12%	שיעור רווח מתואם

אובליגו בש"ח:

סכום	סוג בטחון	מסגרת	סוג אשראי
0	תכנית חיסכון	130,000	עו"ש
0	פקדונות		
0	שקים למשמרת	188,600	הלוואות
0	כרטיסי אשראי לקבל	20,258	ערבויות
0	זיכוי מספק	24,000	כרטיסי אשראי
-362,858	פער אובליגו	362,858	סה"כ

הערה:

ללקוח הייתה נפילה עסקית של 250 א' ש בעסק של מוקד טלפוני ולכן האובליגו קצת גבוה לפעילות.

עושר פיננסי:

ליזם יש בית פרטי בשווי 1.8 מיליון ש עם משכנתא בסך 200 אלף ש.

בקשת האשראי:

בשלב ראשון ברצוננו לגייס 100 א' שח בכדי לממן את הפער בין התשלומים ללוטו/טוטו ועובדים לבין הכניסות, פעם של בערך חודש כל הפעילות תעבור אליכם.

בכבוד רב,

קובי מיכלין.

שחקים בע"מ

מצ"ב:

- מאזן בוחן 18
- מאזן בוחן אוג' 19
- ריכוז יתרות + 3 חודשים של הבנק האחר
- עושר פיננסי
- תקציב ביצוע לחודש ספטמבר 19
- דוחות מע"מ מס הכנסה ביטוח לאומי 2019



אימון 13: יכולת החזר

בעלי עסקים רבים, לא יודעים להבחין בין המושגים: רווח לרווח תזרימי, לבין יכולת החזר.

יכול להיות שהעסק שלכם מרוויח 50,000 ש"ח בחודש, ועדיין הוא בלחץ תזרימי ואין לו יכולת החזר. איך זה יכול להיות?

לדוגמה, העסק מחזיר הלוואות בסך 30,000 ש"ח בחודש ובנוסף, הוא רכש ציוד ונתן צ'קים בסך 25,000 ש"ח בחודש – הציוד לא יופיע כהוצאה אלא כהשקעה, וכבר יש לך גירעון תזרימי של 5,000 ש"ח (רווח חודשי פחות הוצאות השקעה והלוואות שאינן ברווח והפסד).

הפער בין הרווח במאזני בוחן לבין הרווח התזרימי/יכולת החזר הוא בכל ההוצאות שקיימות בתזרים שלכם ואינן מופיעות ברווח והפסד.

שאלות למחשבה:

כמה החזר ההלוואות החודשי שלכם – כולל הלוואות בכל הבנקים, חברות כרטיסי אשראי, גופים חוץ בנקאים וכיו"ב.

באם אתם חברה – כמה משיכות בעלים אתם מושכים מהעסק בהעברה ישירה מהעסקי לפרטי או דרך זה שאתה קונה מכרטיס האשראי של העסק הוצאות פרטיות?

אלו הוצאות חודשיות קיימות בתזרים המזומנים שלכם שהן פריסה של חובות עבר – למשל חובות רשויות, צ'קים שנתת לרכישת מכונה/שיפוץ – דברים שעשיתם בעבר ועדיין התשלומים הם בהווה?.

את הסה"כ הפחת מהדו"ח רווח והפסד החודשי – והרי לכם יכולת ההחזר העכשווית שלך.

הוצאות שוטפות	הוצאות התזרים על חובות עבר	משיכות בעלים	החזר הלוואות	רווח חודשי	רווח פחות החזר הלוואות, פחות משיכות בעלים, פחות הוצאות בתזרים על חובות עבר, פחות הוצאות שוטפות	
						חודש x
						שנת y
						סה"כ

בדקו:

- מהו גובה ההחזר החודשי של הלוואה שאתם רוצים לקחת?
- האם גובה ההלוואה נמוך יותר מיכולת ההחזר שהגעתם אליה?

כאשר אתם לוקחים הלוואה אתם חייבים לאמוד מראש את יכולת ההחזר שלכם.

הנה דוגמה שתסייע לכם לבדוק את יכולת ההחזר שלכם:

		מבוקר		
		2018	שנה באלפים ₪	
		88,701	מחזור	
		23,161	רווח תפעולי	
		-13,588	הנהלה וכלליות	
		9,572	רווח לפני מימון	
			רווח נקי לאחר מס	
		431	מימון	
		6407	פחת	
		14235	רווח תפעולי ebidta	
		שנת	לחברה יכולת החזר להלוואת שנת	
		14235		
חודשי	החזר בפועל	1186	ראה קובץ החזר הלוואות	
	823			

*בשיעור "יכולת החזר" בקורס הדיגיטלי מחכה לכם קובץ אקסל לשימושכם.

חשוב להבין כי הבנקים בודקים את יכולת החזר של העסק, אך גם את צרכי ההון חוזר של העסק לא על פי הטבלה העכשווית המדויקת המוצגת כאן אלא על פי נוסחה המבוססת על המאזנים המבוקרים האחרונים.

לקוחות + שקים לפירעון, פחות ספקים, פחות חובות אבודים, פחות מקדמות מלקוחות ואם המאזן אחורה לא מראה צרכי הון חוזר או יכולת החזר, לא יתנו אשראי.

לכן כדאי להבין איזו יכולת החזר וצרכי הון מראה המאזן האחרון שלכם (או בעוסק-דו"ח השומה האחרון).



אימון 14: ריביות ועלויות

האם אתם יודעים כמה עמלות אתם משלמים לבנק שלכם מדי חודש? מדי שנה?
והאם אתם יודעים אילו ריביות גובות מכם את עיקר העלות המימון השנתית?

בדקו:

מהי הריבית שאתם משלמים כיום עבור האשראי שאתם לוקחים?

שאלות:

האם אתה יבואן או יצואן? אם כן מהן ההטבות שאתה מקבל בעמלות הבאות:
עמלת חליפין? הטבה בשער? העברה נכנסת/יוצאת במט"ח?

האם אתה משלם גם עבור מסגרות לא מנוצלות למשל מסגרת און-קול? מסגרת
ערביות?

(לדוגמא: יש לך בבנק מסגרת ערביות של 100 אלף ש, אבל אתה מנצל רק 30
אלף ש"ח ערביות האם יש עמלה על כל המסגרת של ה-100 א' ש?)

האם יש לך פיקדונות או ניירות ערך המשועבדים במלואם או חלקית כנגד
האשראים שלך בעסק?

משימות:

שלחו לבנק בקשה לדעת מהן ההטבות שאתם מקבלים עבור העמלות שאתם
משלמים (מצורפת מטה דוגמא לבקשת הטבות בעמלות).

באם אתם מנהלים הנה"ח כפולה, קבלו ממנהלת החשבונות את כרטסת העמלות
(חשוב לראות שמנהלת החשבונות רושמת ממש פירוט של כל עמלה ועמלה).

שימו לב:

לא כדאי לריב על כל עמלה בבנק!

כמו בחינוך ילדים בחרו בתבונה את המלחמות שלכם. למשל: לא מומלץ לריב על עמלת דמי ניהול חשבון גם אם היא בגובה 100 ש"ח בחודש.

מה בכל זאת כדאי לשפר?

- עמלות יבוא/יצוא
- דמי טיפול בהלוואות
- ריבית בהלוואות
- עמלות על אי ניצול מסגרת

מהם הגורמים שיכולים להוזיל לכם את הריביות:

- כמה אתם חזקים מול הבנק:
אם אתם לקוח חזק שיש לו הכנסות גבוהות, ורווחים ואתם למעשה חשובים לבנק – תוכלו לדרוש ריביות מינימליות וברוב הסיכויים, הבנק אכן ייענה לכך.
- פתחו חשבון עסקי בבנק נוסף, וכך תוכלו לעשות סקר שוק ומיקוח בין הבנקים שלכם.
- הכירו את סמכויות מנהל הסניף והמנהלה ומרכז עסקים, כך תוכלו לדעת מה גבולות הגזרה של העמלות שתוכלו לקבל. (לסוגיה זו נדרש לעיתים איש מקצוע).

- סגירת מסגרות לא מנוצלות: כל אדם שיש לו מסגרת אשראי בבנק, המאפשרת לו להיכנס למינוס עד סכום מסוים תוך תשלום ריבית מוגדרת מראש, משלם בנוסף לבנק גם עמלת הקצאת אשראי - עמלה על עצם הקצאת המסגרת עבורו.
- מסגרת אשראי ללקוח עסקי יכולה להגיע לסכומים גבוהים מאוד ובחלק מן המקרים, הבנקים גובים עמלה על עצם הקצאת מסגרת האשראי בלי קשר לכמה ממנה ניצלתם בפועל. מדובר בדרך כלל בריבית גבוהה יחסית ולכן כדאי לנסות להתמקח על ביטול העמלה או להקטין את היקפה.

הערה:

את כל תעריפוני עמלות הבנקים ניתן למצוא באתרי האינטרנט של הבנקים. רשמו במנוע החיפוש: "תעריפון בנק _____" (מלאו את שם הבנק שלכם), ותוכלו למצוא את המידע בקלות.

דוגמה לבקשת עמלות:

לכבוד

בנק מרכנתיל

גברת _____

הנדון: בקשת עמלות חברת _____ בע"מ

שלום רב,

בקשת העמלות להלן היא בקשה שאמורה להיות הגונה ולשקף את מה שאנו רואים

ש"מגיע" ללקוח.

אשראי:

הלוואות און קול-פריים + 1% לשנה

ערבות בנקאיות 1.8% לשנה

הלוואות לרכבים- פריים+1.25% לשנה

דמי טיפול בהלוואות: פטור

הלוואות קצרות טווח כנגד ה. זכות- פריים+1.8% ללא דמי טיפול

עמלת הקצאת אשראי- אוצר

ריבית בהלוואות בלון- פריים+ 1.8% ללא דמי טיפול

עובר ושב:

העברה בין בנקים- 75% הנחה

שקים למשמרת- 75% הנחה

כמו כן, אנו רוצים לוודא כי אין עמלת הקצאה על מסגרות ההלוואות נגד רכבים ועל מסגרת הערבויות אלא רק על הניצול בפועל.

בברכה,

קובי מיכלין.

דוגמה לבקשת הורדת עמלות בנק:

30/3/19

לכבוד

בנק

מר

הנדון: בקשת עמלות בע"מ

שלום רב,

בחודש מרץ התחלנו ללוות את הלקוח שבנדון ליווי פיננסי, הכולל סיוע בתכנון אסטרטגי פיננסי, ניתוח בקרה תקציבית יחד עם הצוות של החברה, וכן התייעלות לצורך הגדלת הרווחיות.

כחלק מההתייעלות, ולאור צמיחתה של החברה בשנת 2018, אנו גם עושים רה-אורגניזציה בנושא העלויות מימון לאור זאת שהחברה משלמת הוצאות מימון מאד גבוהות.

בקשת העמלות להלן היא בקשה שאמורה להיות הגונה ולשקף את מה שאנו רואים ש"מגיע" ללקוח, כך שגם הבנק ירגיש גם נוח, ובהתאם להטבות שיש לנו בבנקים אחרים.

נשמח מאד לעזרתכם במידע להלן רק אשראי שרלוונטי למימון אצלכם כי במכתב נשלח לכל

הבנקים:

סוג המימון	תעריפון	כמה משולם בסניפכם/אחוז הנחה
אשראי	מסגרת עו"ש	
און קול		
עמלת הקצאת אשראי		
ריבית בהלוואות זמן ארוך		
ריבית בהלוואות בלון		
עמלת עריכת מסמכים		משלמים גבוה
עו"ש		
הפקדת שקים למשמרת		
העברה בין בנקים		משלמים תעריפון
יבוא		
עמלת חליפין		
הטבה בשער		
העברה נכנסת		
העברה יוצאת		

בברכה, קובי מיכלין

דוגמה לחלק מתוך תעריפון בנק מזרחי טפחות (נלקח מאתר הבנק):

ניתן להיכנס לאתרי כל הבנקים ולצפות בתעריפוני העמלות המלאים.

שימו לב שתעריפון הבנק משתנה מפעם לפעם.

תעריפון מצומצם לשירותי עובר ושב	
מחיר	שירות
6.80 ₪	(א) פעולה על ידי פקיד (פעולות בסניף, כולל פעולות באמצעות טלפון או פקס', באמצעות מוקד טלפוני מאויש). שירות זה כולל אחת הפעולות האלה, הנעשות באמצעות פקיד בנק, לרבות באמצעות מוקד טלפוני מאויש: הפקדת מזומן, משיכת מזומן, הפקדה ומשלוח תדפיס לבקשת לקוח, העברה או הפקדה בחשבון אחר, פדיון שיק (כולל משיכה בשיק עצמי), הפקדת שיק (לכל קבוצת שיקים - עד 20 שיקים), תשלום שובר, פריטה של מזומן.
1.76 ₪	(ב) פעולה בערוץ ישיר שירות זה כולל אחת הפעולות האלה: זיכוי חשבון באמצעות מסלוק, חיוב כרטיס אשראי למעט כרטיס לחיוב מידי, הפקדת מזומן, משיכת מזומן במכשיר אוטומטי, אשר נמצא בסניף הבנק או במרחק שאינו עולה על 500 מ' מהסניף, העברה או הפקדה לחשבון אחר, תשלום שובר, לרבות באמצעות תיבת שירות, שאילתת מידע בכל נושא (החל בשאילתא השביעית בחודש), משיכת שיק, הפקדת שיק (לכל קבוצת שיקים - עד 20 שיקים) לרבות באמצעות תיבת שירות, חיוב ע"פ הרשאה לחיוב חשבון או הוראת קבע.
0.36 ₪ לשיק	פנקס שיקים רגיל
27.00 ₪ לרבעון 2.45%	(א) הקצאת אשראי ליחיד (במקרה של אי ניצול מסגרת האשראי ברבעון). (ב) הקצאת אשראי לעסק קטן.
65.00 ₪	(א) החזרת חיוב מסיבת אין כיסוי מספיק, (ומהסיבות מוגבל, מעוקל וצו משפטי) חיוב באמצעות הוראת קבע, הרשאה לחיוב חשבון, שיק (ב) חיוב מושך בהחזרת שיק מסיבה טכנית (ד) הוראה לביטול חיוב שיק, חיוב בודד ע"פ הרשאה לחיוב חשבון, חיוב בודד ע"פ הוראת קבע
19.00 ₪ 10.00 ₪	(א) טיפול במזומנים על ידי פקיד שירות זה כולל: משיכת מזומן, הפקדת מזומן ופריטת מזומן (ב) שיק בנקאי
מטבעות - 2.50 ₪ לכל 100 מטבעות שטרות - 0.20% מעל 10,000 ₪	(א) טיפול במזומנים על ידי פקיד שירות זה כולל: משיכת מזומן, הפקדת מזומן ופריטת מזומן (ב) שיק בנקאי
13.75 ₪	(א) הפקדת/הדפסת מסמכים המצויים במאגר הממוחשב, לבקשת הלקוח (ב) דוחות לבקשת הלקוח (למעט באמצעות האינטרנט) דוחות סטנדרטיים כגון: אישור יתרות, פירוט תשלומים של הלוואה, פירוט מרכיבי תשלום של הלוואה, לוח סילוקין נוסף, פירוט תיק נ"ע, אישור בעלות החל מהאישור השכי במהלך שנה קלנדרית
20.00 ₪ לבקשה בתוספת 0.50 ₪ לעמוד. אינם זמינים בסניף - 30.00 ₪ לבקשה בתוספת 0.50 ₪ לעמוד. דוחות סטנדרטיים - 15.00 ₪ (בפיקוח)	דוחות הכרוכים באיסוף מידע, למשל: מסירת מידע היסטורי בדבר ריביות, שערי חליפין, שערי נירות ערך, וכן מכתבים לא סטנדרטיים או מכתב המלצה. (ג) איתור מסמכים
20.00 ₪ לבקשה בתוספת 10.00 ₪ לכל עמוד	(ד) קבלת מידע בתקשורת לבקשת הלקוח "שירות מזרחי טפחות בזמן אמת" "שירות הפקס"
10.00 ₪ לחודש 4.00 ₪ להודעה	לשירותים נוספים ראו התעריפון המלא.
10.00 ₪ לחודש (בפיקוח)	(א) מסלול היברידי בסיסי מסלול הכולל עד פעולה אחת על ידי פקיד ועד 10 פעולות בערוץ ישיר
29.00 ₪ לחודש	(ב) מסלול היברידי מורחב מסלול הכולל עד 10 פעולות על ידי פקיד ועד 50 פעולות בערוץ ישיר
35.00 ₪ לחודש	(ג) מסלול היברידי מושלם מסלול הכולל עד 10 פעולות על ידי פקיד ועד 50 פעולות בערוץ ישיר
35.00 ₪ לחודש	שירות "מזרחי טפחות בזמן אמת" - חבילת עו"ש + חבילת בנקאות (ד) מסלול היברידי מושלם לעסק מסלול הכולל עד 10 פעולות על ידי פקיד ועד 50 פעולות בערוץ ישיר
35.00 ₪ לחודש	שירות "מזרחי טפחות בזמן אמת" - חבילת עסקים + חבילת בנקאות אישית לעסק. בגין ביצוע פעולות מעבר למכסת המסלול תיגבה עמלה כמפורט בסעיף א'2 / 2' עבור כל פעולה

מעודכן לתאריך: 28.5.19



אימון 15: אשראי מול בטחונות

חשוב לדעת כי הביטחונות שלכם משמשים אתכם לאשראי, אך השווי שלהם שונה מהשווי שאתם מכירים, כלומר אם יש לכם ניירות ערך ששוים 400 אלף ₪ היום בשווי שוק, הרי לבנק הם יהיו שווים פחות.

כמה פחות? תלוי בסיכון שלהם, יכולים להיות שווים בין 0 במקרה של מניות חיפוש גז למשל ובין 70% במקרה של מניות ממדד ה-100 מעוף שהן מניות הנחשבות ליציבות יותר.

רשמו:

מהם הביטחונות שיש ברשותכם כיום שיכולים לשמש אתכם אל מול בקשת אשראי?

טיפ:

חשוב להבין כי כל בנק נותן שווי אחר לאותם ביטחונות, אם כי בחלק גדול מהביטחונות יש חפיפה בין הבנקים אבל בחלק ממש שלא.

הבנק מסתכל, כחלק עיקרי משיקולי האשראי שלו, על האשראי "הפתוח" שיש לך, שהוא בעצם האשראי שלך פחות הביטחונות בערכי מימוש של הבנק (לאחר מקדמי הביטחון).

זכרו, על מנת למקסם את הביטחונות חשוב לבצע מספר פעולות:

- דעו איזה ערך מימוש כל אחד מהבנקים שלכם נותן לכל נכס. למשל יש ביטחון שנקרא המחאת זכות דו צידית, ביטחון זה הוא התחייבות של הלקוח שלך להעביר את כל מה שחייב לך דרך חשבון הבנק שלך בסניף AX. ישנם בנקים שנותנים לביטחון הזה 70% ערך למימוש ולעומתם אחרים שיתנו מחצית מזה ואף פחות. מצורפת מטה טבלת מקדמי ביטחון נפוצה.
- כדאי לבחון אפשרות של לקיחת אשראי חוץ בנקאי, כמובן לא במקום האשראי הבנקאי אלא בנוסף.

- באשראי נגד נכס, ניתן לעיתים לקבל כ- 70 אחוז משווי הנכס בעוד שבבנק הנכס ישמש לביטחון לאחר שווי שמאות, מקדם ביטחון ומימוש מהיר - כארבעים אחוזים משווי.

משימות:

מהי מצבת הביטחונות שיש לכם בכל בנק? זכרו: לכל ביטחון יש שווי שוק ויש שווי לבנק לאחר מקדמי ביטחון.

אנא מלאו טבלת האשראי המצורפת לשיעור זה בקורס הדיגיטלי, לאחר מכן הפחיתו את סך הביטחונות מסך האשראי וכך תדעו כמה אשראי "פתוח" יש לכם:

- ניירות ערך
- פיקדונות
- נדל"ן
- ציוד
- שקים למוטב/לא למוטב
- זיכוי כרטיסי אשראי
- רכב
- אחר

- האם יש לכם שיעבוד שוטף כללי לבנק? (אנא הוציאו את תדפיס רשם החברות שלכם, אפשר להתקשר 171 ולהוציא בעשרה ש"ח בדואר).
- בדקו האם יש שיעבוד שנקרא "שיעבוד על ההון המניות הבלתי נפרע". מצורפת דוגמה מטה לשיעבוד שוטף ברשם החברות. שיעבוד שוטף בבנק מסוים יקשה עד יעצור אשראים בבנקים אחרים. שיעבוד זה קיים רק בחברות בע"מ.
- האם יש לכם שיעבוד שוטף נגטיבי? (התחייבות פורמלית לא לחתום שיעבוד שוטף באף בנק)
- האם יש לכם שיעבוד נכס לטובת הבנק?
- האם אתם יודעים את שווי הביטחונות שמשמשים הביטחונות שלכם עבור הבנק?
- אנא הוציאו ריכוז יתרות בכל בנק באתר הבנק (עמוד אחד המפרט את כל היתרות שיש לכם בכל סוגי האשראים)
- לאחר שמילאתם את הטבלה הנ"ל, מה מהביטחונות המופיעים בה, שעבדתם לבנק? מה שווי השוק שלהם ומה השווי לביטחון.
- מלאו גם את סה"כ האשראים שלכם, מלאו גם את מקדמי הביטחון ע"פ טבלת מקדמי הביטחון ששלחנו לכם פה, ואז תקבלו בטבלה מהו סך האשראי שלכם, מהו סך הביטחונות שלכם ומהו פער הביטחונות שלכם.

חשוב לציין:

ברשם החברות נוכל לראות רק שעבודים שהחברה שעבדה, כל שעבוד שהוא נכס פרטי ולא רשום על שם החברה יופיע ברשם המשכונות.

דוגמה לשעבוד שוטף:

שעבודים פעילים

בשעבודים שנרשמו לפני 12/11/2017 - למצב עדכני, יש לקרוא את תיאור הבטוחה יחד עם רשימת השינויים לשעבוד.
בשעבודים שנרשמו אחרי 12/11/2017 - תיאור הבטוחה משקף את מצב הבטוחה העדכני וכולל את השינויים המאוחרים ליום רישום הבטוחה. רשימת שינויים לשעבוד מציינת את תאריכי עדכון השינויים ואת סוג השינויים שבוצעו.

מס' שעבוד: 1 תאריך רישום: **16/05/2011** תאריך יצירה: **26/04/2011**

פרטים כלליים לשעבוד

תאריך רישום: **16/05/2011** מהות השעבוד: **אגרת חוב**
דרגת השעבוד: --

איסור שעבוד או העברת נכסים ללא הסכמת בעל השעבוד

הנכסים המשועבדים

תאריך רישום: **16/05/2011** סוג הנכס: **אחר**
תיאור הנכס: שעבוד שוטף כללי על כל הנכסים, הכספים, ניירות הערך, השטרות, המסמכים, הון המניות שטרם נדרש ו/או טרם נפרע, תנאים מיוחדים: אין לשעבד או להעביר ללא הסכמת בעל השיעבוד

מלווה/נאמן

תאריך רישום: **16/05/2011** מס' בנק/תאגיד: **520000118**
שם המלווה/נאמן: **בנק הפועלים בע"מ**

טבלת מקדמי ביטחון:

חשוב לציין כי אלו מקדמי הביטחון הנפוצים אך מקדם הביטחון משתנה מבנק לבנק, למשל יש בנקים שנותנים להמחאת זכות דו צידית מקדם ביטחון 70% ויש בנקים שנותנים לזה 0%.

		אלפי ₪	
סוג הביטחון	שווי לפני מקדם ביטחון	מקדם ביטחון	שווי לאחר מקדם ביטחון
פקדון	1000	1	1000
המחאת זכות נכס נדלן	1400	0.5	700
ציוד	1000	0.3	300
רכב בן עד 3 שנים	100	0.6	60
רכב בין 3-5 שנים	70	0.3	21
רכב בין מעל 5 שנים	40	0	0
המחאת זכות חד צידית	700	0	0
המחאת זכות דו צידית	700	0.7	0.7
מניות			0
אג"ח			
כרטיסי אשראי	1000	0.5	

דוגמה לאשראי מול ביטחונות:

פיצה		ביטחונות		מסגרת		סכום	סוג בטחון	מסגרת	סוג אשראי	פועלים
מ.ב.	מ.ב.	מ.ב.	מ.ב.	מ.ב.	מ.ב.	מ.ב.	מ.ב.	מ.ב.	מ.ב.	ניצול
	1						תכנית חיסכון		עו"ש	
-	1						פקדונות	540,000		
98,000	0.7	140,000					שקים למשמרת	562,000	הלוואות	
-	1						המחאת זכות		ערבויות	
-	1						זיכוי מספק	42,318-	כרטיסי אשראי לשלם	
98,000		421,682-					פער אובליגו	519,682	סה"כ	
מזרחי										
	1						תכנית חיסכון	50,000	עו"ש	
600,000	1	600,000					פקדונות			
-	0	15,837,818					שקים למשמרת	1,269,227	הלוואות	
-	0	400,000					המחאת זכות- שטראוס	359,000	הלוואות חן שני	
425,000	1	1,100,000					נכס	422,000	ערבויות	
1,025,000		1,075,227-					פער אובליגו	2,100,227	סה"כ	
מזרחי חן פרטי										
	1						תכנית חיסכון		עו"ש	
-	0.7						שקים למשמרת	121,000	הלוואות	
-		121,000-					פער אובליגו	121,000	סה"כ	

פער האובליגו, הינו "האשראי הפתוח" על כמה כסף הבנק חשוף ללא ביטחונות.



אימון 16: מימון חוץ בנקאי

אם בעבר אשראי חוץ בנקאי היה פסול ובחזקת "שוק אפור", הרי מדי שנה הוא הופך ללגיטימי יותר ויותר ואף "נוגס" באשראי הבנקאי. בארץ אחוז האשראי החוץ בנקאי עדין מזערי לעומת ארה"ב או אנגליה כך שהצפי שהוא ימשיך לצמוח.

מתי כדאי לפנות לאשראי חוץ בנקאי?

- כשהעסק נמצא בענף "בעייתי" כמו יזמות נדל"ן, אופנה, ריהוט, או קבלנות ביצוע וכדומה. לעסקים אלו הבנק עושה "שרירים" כי יש בהם יותר סיכונים מבחינתו (ענף עם "תיאבון" נמוך לסיכון).
- כשלעסק יש למשל ביטחון נכס שהבנק נותן 50% קטגורית כנגד הנכס – לעיתים יש פתרונות חוץ בנקאיים טובים יותר לבעל העסק, שיוכל למשל לקבל מגוף חוץ בנקאי בטחונות של 80% במקום 50% כנגד הנכס, והמשמעות הישירה היא יותר אשראי כנגד הביטחון.
- אשראי חוץ בנקאי לא עובד עם מערכת הדירוג האוטומטית הבנקאית, שהיא מערכת מצוינת אבל בדרך גם מפספסת עסקים טובים.

- סיבה נוספת לקחת מימון חוץ בנקאי – היא כשיש שיעבוד שוטף כללי בבנק, כלומר הבנק עושה שיעבוד על כל נכסי החברה שאם חס וחלילה החברה נופלת – יוכל לפנות אל חוב הלקוחות והמלאי על מנת לכסות את ההלוואה שנלקחה ממנו. ואז מה קורה? הבנקים האחרים לא רוצים לתת מימון כי הם הופכים לבנקים "נחותים" הם לא יכולים לשעבד שום דבר מבלי לקבל מכתב הסכמה מהבנק שיש לו את השעבוד השוטף.
- הסיבה הכי חשובה ללקיחת מימון חוץ בנקאי היא שהבנק לעיתים לא ייתן אשראי נוסף לעסק בגלל גובה האובליגו, או בגלל המאזנים ולעסק שמתפתח נדרש מימון מעבר לזה שהבנק נותן.

דוגמאות לסוגי מימון ספציפיים המוצעים בגופי המימון החוץ בנקאיים:

מימון טווח קצר: למשל מימון של ייבוא, או מימון של 3-6 חודשים, עד שהעסק יכנס לעונה הטובה וכו'.

אלה הגופים העיקריים שנותנים מימון חוץ בנקאי לטווח קצר (נכון לכתיבת חוברת זו ועל פי הכרותינו האישית בלבד):

- **אמפא** יתנו בדרך כלל מימון לעסק עם מחזור של 10 מיליון ש"ח שעושה אצלם פעילות נוספת כמו שיעבוד מכונות ו/או שיעבוד צקים וגם ניסיון חוזר.
- **אופק** – מעדיפים עסקים יותר קטנים ונותנים רק "מימון חוזר".
- **Btb** – גוף מוביל במימון לטווח קצר ולאחרונה נכנס למימון טווח ארוך כנגד נכסים. המימון שלהם ניתן לחשבון הפרטי בדרך כלל- גוף מאד מתפתח.

- **אופאל** – אופאל זו חברה בורסאית שעושה מימון של צ'קים, אם יש בעיה בעסק הממומן הם יודעים לפנות ללקוח הסופי לגבות את סכום הצ'ק.
- **נאווי** (דומה לאופאל, ותיק וגדול יותר) זה גוף שבעבר עשה ניכיונות – בעבר נחשב חצי שוק אפור. החברה הזאת הפכה להיות חברה בורסאית גדולה שנותנת מימון מכל הסוגים (ולא רק לניכיונות). ריביות קצת יקרות, אבל מימון שבקלות יכול להיות בד בבד עם בנק.

דוגמא למימון חוץ בנקאי מתוחכם:

מימון נגד נכס: אחת מהחברות למימון תיתן 80% כנגד שווי המכירה של הנכס. לעומת זאת הבנק ייתן 50% מהשווי למימוש מהיר. כלומר אם יש לך נכס ששווה שני מיליון, בהנחה שיש לך יכולת החזר בבנק תקבל אשראי במימוש מהיר בשווי 800 אלף ש"ח, ובאשראי חוץ בנקאי תקבל 1.6 מיליון. (שיעור של יכולת החזר).

הערה:

אין לנו כל קשר עסקי עם הגופים הללו והמידע המוצג כאן הוא לצרכי המחשה בלבד. לפיכך, בבואכם לקחת הלוואה מגוף מימון חוץ בנקאי, מומלץ לעשות סקר שוק ובדיקה מעמיקה.

להלן טבלת אשראי חוץ בנקאי יתרונות וחסרונות:

חשוב להבהיר כי הטבלה אינה מדעית ומבוססת על ניסיונה האישי של חברת שחקים בלבד:

מימון חוץ בנקאי		
שם חברה	יתרונות	חסרונות
בי טו בי	מקצועיים מאד	בדיקות חתמות (אשראי) מאד מקיפות, הרבה "נופלים
	נותנים אשראי גדול	דורשים ערב חיצוני תמיד
	נותנים בפרטי יכול לסגור בעיות של משיכות בעלים	
אופק קפיטל	מאד זריזים	מאד יקרים
	מתגמשים עם אורות אדומים	רק אשראי טווח קצר
		לאחרונה גם דורשים ערבים
אופאל באלנס	תגובות מאד מאד זריזות	בעיקר מול שקים נכיונות, פחות אשראי הון חוזר
		יחסית לא יקרים
נאווי	ותיקים מנוסים	בעיקר ללקוחות גדולים
פנינסולה	הרבה מאד כסף בקרן שלהם	מאד יקרים
		בעיקר לקוחות גדולים
הערות	מאד חשוב דרך הצגת הדברים והכרות עם כל גוף והדרך שלו לממן	
	חשוב לעשות "קוקטיל" חכם של מימון חוץ בנקאי עם מימון בנקאי	



אימון 17: קרנות

הקרן בערבות המדינה:

מדובר למעשה בהשתתפות של המדינה, יחד עם העסק, בהענקת ביטחונות לבנק המלווה. המדינה מעניקה ערבות מדינה של 75%-90% מסכום ההלוואה לבנק וכך נשאר לעסק עצמו רק להשלים את הביטחונות על ידי פיקדון או נכס נזיל אחר שהבנק מוכן לקבל כביטחונות, שיהוו 25% מהאשראי לאחר מקדמי ביטחון.

ערבות המדינה מאפשרת לגופים המממנים להציע תנאים נוחים ללווים, כמו הפחתת הביטחונות הנדרשים מהלווה וגביית ריבית נמוכה יחסית.

קיימים מספר **מסלולים** לקרן בערבות המדינה:

- **מסלול הון חוזר** - הלוואות המיועדות למימון הון חוזר לעסקים בצמיחה אשר סובלים מפער תזרימי.
- **מסלול השקעות** - הלוואות המיועדות למימון הרחבת עסקים קיימים.

- **מסלול עסקים בהקמה** - הלוואות המיועדות למימון הקמת עסקים חדשים.
 - **מסלול השקעות בתעשייה** - מיועד לעסק בינוני וקטן בעל ותק פעילות של שלוש שנים ומעלה.
- המדינה קבעה כמה **דרישות** אשר רק אם תעמדו בהן, תוכלו לקבל את ההלוואה:
- מחזור הכנסות שנתי של עד מאה מיליון שקלים. מחזור שנתי של עד 25 מיליון שקלים מוגדר כעסק קטן, ומחזור שנתי של 25-100 מיליון שקלים מוגדר כעסק בינוני.
 - לעסק אין חובות לרשויות המס בישראל. אם נעשה הסדר זה נחשב לעניין הקרן כאילו אין חובות.
 - חשבונות העסק או חשבונות הבעלים לא מוגבלים, מעוקלים או מועמדים להגבלה.
 - לא קיימים הליכים משפטיים מטעם הבנקים נגד העסק או הבעלים, כולל הליכי הוצאה לפועל.
 - העסק לא נמצא בהליך כינוס נכסים, פירוק, הקפאת הליכים או הסדר נושים ואין נגדו הליכי הוצאה לפועל כלשהם.
 - לעסק לא קיים חוב שהוגדר כחוב פגום בחשבונות הבנק.
 - לעסק לא קיימת הלוואה במסגרת קרן העולה העצמאי משנת 2012 ואילך או מהקרן ליצואנים.

תנאי ההלוואה:

הסכום המקסימלי הוא חצי מיליון שקלים עבור עסקים חדשים או עסקים עם מחזור שנתי של עד ששה ורבע מיליון שקלים בשנה.
ממחזור שנתי של ששה ורבע מיליון שקלים ועד מאה מיליון שקלים – הסכום המקסימאלי יהיה 8 אחוזים מהמחזור השנתי.
תקופת ההלוואה היא עד חמש שנים, מתוכם חצי שנה "גרייס" ולאחר מכן 54 תשלומי החזר.

הריבית אותה תשלמו היא הריבית המקובלת במערכת הבנקאית להלוואות מסוג זה, לפי שיקול דעתו של הבנק ובאישור ועדת האשראי.
ביטחונות: 60-85 אחוזים מהערבות ניתנת על ידי המדינה. הבנקים עשויים לדרוש מהלווים ביטחונות, כולל ביטחונות נזילים, עבור חלק מהיתרה, קרי 25%, ונדרשות גם ערבויות אישיות של הבעלים.

כמה נקודות חשובות:

- תנאי הקרן אוסרים למשוך הלוואות בעלים או שכר בעלים בסך הגדול יותר מפי 4 משכר המינימום.
- במסלול השקעות תידרשו להראות המקום אליו עוברים או הציוד אותו רוכשים והצעות מחיר ולכן חשוב לדעת איזה מסלול לבחור.
- הריבית התעריפונית ליום הקורס הנה פריים+ 3.5% לשנה ויש גם עמלה חד פעמית של 1% מהאשראי, אבל הריבית ברת ויכוח בהתאם ליכולת המיקוח מול הבנק כמפורט בסרטון העמלות.

מצורף לינק לאתר גיזה ואתר bdsk הבודקות את הלקוח מטעם המדינה, לקראת תהליך בקשת ערבות מדינה:

<http://keren.gse.co.il/>

<http://keren.bdsk.co.il/>

טיפ: כדאי לקחת ההלוואה בערבות מדינה בבנק שאינו הבנק הפעיל כדי לאנ "להעמיס" על האובליגו/אשראי בבנק הפעיל.

קרן הודית התאחדות התעשיינים:

- חברי התאחדות התעשיינים זכאים לקבלת אשראי בתנאים מועדפים לטובת מימון הון חוזר, להרחבת העסק ולמימון השקעות בצידוד.
- ההלוואה בקרן למימון הון חוזר היא עד 10% מהמחזור השנתי של העסק ומקסימום שני מיליון ו-800 אלף שקלים.
- ריבית ההלוואה: לתקופה של עד 5 שנים: פריים + 0.9%, ולתקופה של 5-7 שנים הריבית היא פריים + אחוז וארבע עשיריות.
- תקופת ההלוואה: לצורכי הון חוזר: עד 5 שנים ולמטרת הרחבת העסק והשקעה בצידוד: עד 7 שנים. הביטחונות הנדרשים: עד 15% מסכום ההלוואה וערבות בעלים.
- סכום ההלוואה בקרן למימון השקעות בצידוד הוא עד 15 מיליון שקלים, בריבית של פריים + אחוז ותשע עשיריות. תקופת ההלוואה עד 12 שנים והביטחונות הנדרשים הם: שעבוד קבוע על הצידוד הממומן בהלוואה, ערבות בעלים, ואמות מידה פיננסיות.

קרן נתן:

זוהי קרן לעידוד יזמים חדשים וחסרי יכולת כספית. סכום ההלוואה שמציעה הקרן יכול להגיע עד 240 אלף שקלים לתקופה של עד 60 חודשים. גובה ההלוואה מותאם לצרכי הקמת העסק וניתן כהלוואה ללא ריבית.

הקריטריונים לקבלת הלוואה מהקרן הם:

- תושב ואזרח ישראל.
- הקמת עסק חדש וראשון עבור היזם.
- ניסיון מוכח בתחום העסק החדש ומיצוי אפשרויות המימון לפני פנייה לקרן כמו הון עצמי, בנקים וכו'.
- לעתים יבקשו בקרן כי הצגת ערבים להחזר ההלוואה.
- שימו לב שהקרן לא תומכת בעסקים מבוססי אינטרנט, נדל"ן, עורכי דין, רואי שבו, אדריכלים, יועצים, מתווכים, קניין רוחני ופטנטים.

קרן קורת:

הקרן נוסדה במטרה לעזור לפתח את המגזר העסקי, לעודד את צמיחת המשק וליצור מקומות תעסוקה בכל רחבי הארץ.

הקרן מציעה מגוון רחב של מסלולים לקבלת ומעמידה ערבויות להלוואות וסבסוד ריבית ומאפשרת לעסק קבלת הלוואות מסובסדות בריבית מוזלת, תוך העמדת היקף ביטחונות נמוך יחסית לגובה ההלוואה לעסקים קטנים, אשר מתקשים לגייס אשראי.

- ההלוואה מתאימה לבעלי עסקים מהצפון והדרום, עסקים באזור ירושלים, רמלה, לוד ועוד, בהתאם לרשימת ישובים שנקבעה על ידי הקרן.
- ערבות הקרן בשיעור של 50% מההלוואה. זכאים להלוואה מהקרן עסקים קטנים ובינוניים עד 70 עובדים, אשר מחזור הפעילות השנתי שלהם לא עולה על 22 מיליון שקלים והם מקיימים פעילות בנקאית ועסקית נאותה.
- מטרת ההלוואה היא מימון לצורך הרחבת הפעילות הקיימת כמו: רכישת ציוד, רכישת מלאי, ביצוע פעילות שיווקית ועוד או מימון הקמת עסק חדש.
- סכום ההלוואות בקרן קורת נע בין מאה אלף שקלים ל-750 אלף שקלים, כאשר ההחזר מתבצע בריבים פריים + אחוז וחצי - שתיים על תקופה של עד 60 חודשים.
- הגרייס בקרן נע בין שלושה חודשים לחצי שנה, והביטחונות שמבקשים תמורת ההלוואה הם: ערבות אישית של היזמים, ערבות אישית של בני או בנות הזוג, ביטחונות מטריאליים או ערבים לפי החלטת ועדת האשראי.

קרן שמש:

הקרן הזו היא אחד ממקורות המימון הנוחים והמשתלמים עבור יזמים צעירים. מדובר בקרן מימון פילנתרופית הפועלת על מנת לסייע ליזמים או לעסקים בתחילת דרכם לעמוד על הרגליים.

קהל היעד של הקרן הוא צעירים בגילאי 20-35 בתחומי עיסוק מגוונים, וההלוואות שיכולות להגיע לסכומים של עד 90 אלף שקלים ניתנות בתנאים משופרים, במסלול הצמוד לריבית הפריים.

- היתרון המרכזי בהלוואות שמציעה הקרן הם שיעורי הריבית הנמוכים ביחס לקרנות אחרות.
- הקרן מספקת ייעוץ פיננסי ושיווקי, בנוסף לייעוץ מקצועי במגוון תחומים כמו קמעונות, מזון, מכירות, מידענות, זכיינות ועוד. הקרן גם מסייעת במתן ייעוץ משפטי, סיוע בבניית אתרים וכו'.
- כדאי לדעת שהקרן מתנה את מתן ההלוואה לעסקים, בקיום ייעוץ עסקי במהלך שנת העבודה הראשונה של העסק. הקרן מממנת רק 75% מעלות הייעוץ העסקי ואת השאר מממן היזם.
- חשוב לציין שהקרן לא מממנת עסקים כמו פיצוציות, קיוסקים, מספרי מוניות, עסקים שעוסקים בייבוא בהיקף גדול ועסקים מניבים, והיא דורשת מהיזמים להכין תוכנית עסקית ברמה גבוהה.
- ההלוואות ניתנות עבור פתיחת עסק עתידי או עבור עסקים בשנת הפעילות הראשונה שלהם.
- ניתן להגיש בקשות חריגות למימון גם עבור עסקים הפעילים שנים רבות יותר.
- קיימת עדיפות לעסקים הנמצאים באזורי הפריפריה, והקרן לא מעניקה הלוואות ליזמים או עסקים שחשבון הבנק שלהם מוגבל או עוקל.

- ההלוואה ניתנת לתקופה של עד חמש שנים, וניתן לקבל אפשרות לעד שלושה חודשי גרייס, המאפשרים דחייה של מועד תחילת ביצוע התשלומים.
- היזם נדרש להחתים שני ערבים חיצוניים המקובלים על הבנק, וגם בני הזוג של היזמים יידרשו גם הם לחתום ערבות אישית עבור ההלוואה.

קרן תנופה:

מדובר בקרן שנוצרה במטרה לעודד יזמות טכנולוגית על ידי תמיכה ביזמים בראשית צעדיהם. מטרת התוכנית היא לקדם רעיון טכנולוגי חדש לקראת מימוש תעשייתי. הסיוע ליזמים במסגרת תנופה כולל מענק כספי בגובה 85% מהתקציב המאושר, עד לתקרה של 200 אלף שקלים לתוכנית. סכום זה מיועד לבניית אב-טיפוס, רישום פטנט, הכנת תכנית עסקית וקידום עסקי.

קיימים מספר יתרונות בקבלת סיוע מקרן תנופה:

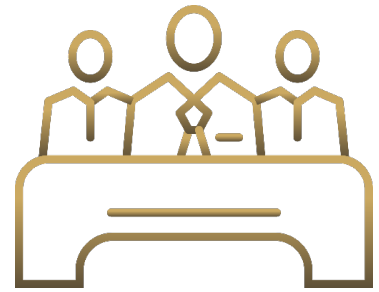
- העזרה ניתנת בשלבים **הקריטיים והקשים** של פיתוח מוצרים חדשים.
- הקרן מסייעת גם **בפיתוח עסקי ושיווק** לצורך התאמת המוצר לשוק.
- **המימון** באמצעות הקרן אטרקטיבי מאוד. החברות הזוכות בהטבות מתחייבות להחזיר לרשות החדשנות את המימון שקיבלו, באמצעות תשלום תמלוגים ממכירות, אך ורק אם המיזם הצליח להגיע לשלב המסחור בהתאם להוראות תמלוגים.

קרן צפונה דרומה לעסקים:

הקרן מיועדת לסייע לעסקים יצרניים ולמפעלים באזור הצפון והדרום באמצעות הלוואה של עד שני מיליון שקלים.

ההלוואה מתאימה למפעלים קטנים ובינוניים קיימים בלבד באזור הגליל והנגב בדגש על מפעלים מוטי-ייצוא, בעלי מחזור מכירות שנתי של בין חמישה מיליון שקלים ועד 100 מיליון שקלים.

- היקף ההלוואה נע בין 350 אלף לשני מיליון שקלים, כאשר תקופת הפירעון עומדת על חמש שנים, כולל חצי שנת גרייס.
 - הריבית היא פריים + אחוז וחצי והביטחונות הנדרשים הם עד 40% ביטחונות מטריאליים מסכום ההלוואה כמו: שעבוד ציוד נרכש חדש, שעבוד נכסים אחרים של העסק, פיקדונות כספיים וכו' ובנוסף ערבות בעלים אישית על מלוא סכום ההלוואה.
 - התוכנית כוללת: מתן הלוואות עסקיות, מימון לשיווק בינלאומי, ליווי עסקי וחשיבה אסטרטגית, מערך הכשרה למנהלים, מנטורינג ונטוורקינג.
- חשוב לדעת שקבלת התמיכה כרוכה בהפניית יועץ כלכלי מטעם הקרן לבדיקת העסק, והעלות בגין התהליך עומדת על אחוז אחד מסך ההלוואה ורק אם היא אושרה בפועל.



אימון 18: גיוס כספים ולקיחת הלוואה

הלוואות הן דבר טוב, כי הן הדרך שלכם לייצר עסק גדול ויציב. אנשי עסקים חייבים לדעת לקבל החלטות בעסק ולהגיב מהר בשוק שמשתנה. קבלת החלטה לקחת הלוואה בעסק היא חלק מפיתוח השרירים הפיננסיים שלכם.

זכרו:

אין תשואה טובה יותר מלהשקיע בעסק שלכם!

עבודה חכמה = תשואה אדירה

הגיע הזמן לצאת ממשוואת ה- זמן=כסף

כתבו:

איך לקחת הלוואה יכולה למנף את העסק שלכם?

מה הסכום שיידרש לכם על מנת לעשות את קפיצת הגדילה הבאה בעסק?

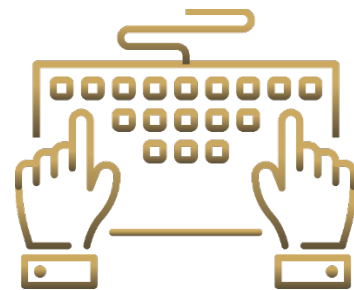
מה הסיכון שלכם בלקיחת הלוואה מול מה הסיכוי שלכם?

טיפ:

כשאתם לוקחים הלוואה, קחו אותה על בסיס התחזית הכי גרועה שיש לכם, על מנת למזער את הסיכון שלכם.

עסק חכם מגייס:

- אנרגיה
- כסף
- משקיעים
- עובדים



אימון 19: הנהלת החשבונות - הלב של העסק שלכם

הנהח"ש היא תיעוד כל הפעולות הפיננסיות של העסק, וכל תנועת הניירת:

- חשבוניות
- קבלות
- חשבוניות עסקה
- חשבוניות לספקים
- תעודות משלוח

התוצרים של הנהלת החשבונות הם כל הדוחות הפיננסיים כמו:

- דו"ח רווח והפסד
- מאזן
- דו"ח גיול חייבים
- דו"ח תמחיר ועוד

הנהח"ש לא מסודרת = דוחות לא מדויקים!

- הנהלת החשבונות לא מקבלת מספיק "יחסי ציבור", ולא מבינים את חשיבותה, אבל היא הבסיס לכל התשתית של העסק, כל הדו"חות נגזרים ממנה, כולל תקציב, ניתוח ביצוע, תזרים ותמחיר.
- ברוב העסקים הנהח"ש אינה מסודרת ולכן אנו מאד ממליצים דווקא בפונקציה הזו לא לחסוך, אלא לקחת מנהל/ת חן מקצועי/ת - זה קריטי.
- להבדיל ממה שאולי אתם חושבים רוב רואי החשבון אינם מבינים בהנהלת חשבונות ולא ידעו לבקר אותה ב"שוטף".
- כמו כן, מנהלת החשבונות בדרך כלל לא תעשה התאמות מלאות ולכן בדרך הרבה פעמים יהיה לכם "חור" או "בור" בהנהלת חשבונות שקשה מאד לתקן אחורה.
- ניתן במספר שעות עבודה של איש מקצוע לקבל דו"ח מצב מסודר ומפורט של מצב הנהלת החשבונות ובנוסף צפי שעות עבודה לתיקון של הפיגורים, לזה נדרש קובץ גיבוי של מערכת הנהלת החשבונות.
- במידה ותזדקקו לסיוע בנושא זה, אנחנו מזמינים אתכם אלינו למייל: kobi@shchakim.com, או התקשרו לחברת "שחקים": 072-2737336
- הפעילות של הנהלת החשבונות מסייעת לבעל העסק לקבל החלטות חשובות בכל רגע נתון, ולדעת לנתח את העסק בזמן אמת.
- הנהלת החשבונות מתעסקת ב"חומרי הגלם" של העסק, ממש כמו שלעוגה יש חומרי גלם, והם סופר משמעותיים לעוגה, כך הנהלת החשבונות משמעותית באופן קריטי לעסק ולבעליו.

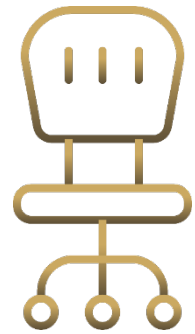
- הדבר החשוב ביותר שמנהלת חשבונות צריכה לעשות היא בדיקת התאמות.

מהי בדיקת התאמות?

התאמות זה השוואה בין תנועות הבנק בפועל בהנהח"ש, לבין תנועות הבנק בניירת הנה"ח. צד אחד הוא מה ירד בפועל בבנק. צד שני הוא ניירות – קבלה, חשבוניות וכו'.

אם בצד אחד, בבנק, יצא צק לספק בשם שחקים, בצד השני צריכים לראות חשבונית של שחקים. ברגע שיש צק 1200 וחשבונית 1200 עשינו התאמה וזה נמחק מאי התאמות. כנ"ל כרטיס אשראי: כנגד כל תשלום בכרטיס צריכה להיות חשבונית.

טיפ: ללא הנה"ח כפולה קשה מאד לקבל תמונה על העסק על חובות הספקים חובות הלקוחות ועל הרווח האמיתי. לפיכך אנו ממליצים לכם לעשות הנהלת חשבונות כפולה גם אם אתה העוסק מורשה



אימון 20: כיצד לנהל את מנהלת החשבונות

כדי לנהל את מנהלת החשבונות, לא צריך להבין לעומק הנהלת חשבונות, צריך רק להכיר מספר דוחות פשוטים שיכולים לתת תמונה די ברורה ואינדיקציה למצב הנהלת החשבונות.

מהן האינדיקציות להנה"ח במצב לא טוב:

- ספקים בחובה: ספק בחובה המשמעות ששילמנו לספק ואין חשבונית.
- לקוחות בזכות: המשמעות של זה היא לקוח ששילם בלי שיצאה חשבונית.
- כרטיסי אשראי בהנהלת חשבונות לא יכולים להיות בחובה. אם הם בחובה סימן שלא הכניסו חשבוניות מול התשלומים.

אינדיקציות נוספות:

ישנם דוחות שנמצאים בתוך התוכנות של הנהלת החשבונות שממש יכולים לעזור לכם לקבל תמונת מצב:

- דו"ח תנועות פתוחות בבנקים, בכל אחד מהבנקים.
- ספקים דו"ח תנועות פתוחות- החשבוניות לתשלום.
- לקוחות דו"ח תנועות פתוחות לגביה.
- דו"ח חשבוניות ספקים חסרות שלא נתקבלו ב"שוטף" וידועות לעסק.

כיצד כדאי לכם להתנהל מול החומר השוטף של הנהלת החשבונות:

בעל עסק קטן אשר מחזיק בהנהלת חשבונות חיצונית יקפיד על הצמדת שקים לספקים לחשבוניות בגיבן שולמו.

נהלו בקרה פנימית להנהח"ש באמצעות גיליון אקסל. כתבו בכל חודש אילו חשבוניות יצאו, ולאחר מכן תבקשו את מאזן הבוחן של החודש האחרון ותוכלו לראות אם כל החשבוניות נכנסו לדוח. זאת "שיטה של פעם", אבל הכי יעילה.

שאלות:

האם מנהלת החן מתקשרת אליך מדי חודש כדי לבקש חשבוניות חסרות?
אם לא כנראה שאין התאמות.

האם היתרה בסוף החודש ב"ספרים" זהה ליתרה בבנק?

הרחבה הנהח"ש: דו"חות פיננסיים לבעל העסק

דיברנו על מאזן בוחן ועל כך שהוא נותן לבעל העסק ולאנשי הכספים כלי ראשוני ועוצמתי לביצוע ניתוח "מה קורה בעסק"? האם העסק מרוויח או מפסיד?
זהו גם הדבר הראשון שיבקשו מכם גופים פיננסיים כשתרצו לקחת אשראי.

אילו נתונים כספיים בעל עסק צריך על מנת שיוכל קבלת החלטות מושכלות:

- בחינת גובה ההכנסה בעסק.
- בחינה לצורך הגדלה הוצאות לשם ייצור הכנסה נוספת.
- בדיקת עלות המכר של העסק ונכונות התמחור.

- בחינת ההוצאות הקבועות של העסק.
- בחינת הוצאות משתנות ומהותן.
- בחינת צמצום או הגדלת מלאי.
- בחינת הוצאות חריגות והסיבות להיווצרותן.
- בחינת הוצאות מימון של העסק, ועוד.

לצורך בחינת העמידות הפיננסית, בעל עסק צריך את הדוחות הבאים:

- בחינת השפעת גידול או קיטון במלאי של תזרים המזומנים.
- בחינת השפעת תשלומי השכר לעובדים על תזרים המזומנים.
- בחינת תשלומי שכר נלווים לחברות הביטוח ומיסים על תזרים המזומנים.
- בחינת יכולת העסק לעמוד בתשלומי הלוואות קיימות.
- קבלת החלטות על נטילת אשראי נוספת והסיבות לכך.
- החלטות על שינוי גובה התשלומים השוטפים בהלוואות הקיימות לשם שיפור תזרים המזומנים.
- אומדן השקעות של בעלי המניות בעסק.



אימון 21: תקציב מול ביצוע

כפי שהסברנו בקורס, עסק חייב להגיב מהר לשינויים כמו:

- שינוי בשוק
- אי עמידה ביעדים
- ירידה במכירות
- איש מכירות שלא עומד ביעדים
- צמיחה מהירה שדורשת אשראי

עסק שיעשה את הבקרה הזאת מובטח לו שהסיכון שלו לזעזוע כמעט אפסי! תהפכו מעסק עם סיכון גבוה לעסק עם סיכון כמעט אפסי. לצורך הבקרה הזאת, נוצר הכלי של תקציב מול ביצוע.

תקציב ביצוע בודק סעיף סעיף בנתונים של העסק שלך – מה עשית החודש, מה תכננת לעשות ואיזה צעדים צריכים להיעשות. בסיום תקציב הביצוע מתקבל דף מטלות.

להלן דוגמה לדף מטלות כפרוטוקול לשיבת ביצוע:

דוגמה למשימות סיכום ישיבת ביצוע:

דו"ח מבוקר 2018 לשלוח ביום ראשון - **צחי**

לרשום בדוח בתיאור החברה פיקוח והנדסה – **לא בניה**

יום ראשון לשלוח למיכה את הערבות – נירית

כל שבועיים לקבל קובץ מעודכן (לוח שנה) **מצחי**

לטפל בדירוג DNB

לבדוק עלות הביטוח- נירית

לשלם רק כנגד חשבוניות – **צחי**

לעשות בדיקה על כל חן העסקה מול דוחות הביצוע בפועל

לבדוק מדוע יש גידול של 12% בשכר העבודה

להעביר חשבון במזרחי מסיבים לרעננה ולבקש אשראי- **צחי** – להכין מכתב למזרחי

בקשה לעבור, מיקום גיאוגרפי....."

חשוב!

ישיבת הביצוע היא אינה ישיבה תיאורטית אלא היא ישיבה אשר בסופה עולות משימות לביצוע כשבישיבה הבאה מוודאים כי בוצעו כל משימות הביצוע. כך מחודש לחודש העסק גם בודק במדויק שעמד בתחזית וגם מתחייב לעשות פעולות נדרשות ווידוא ביצוע.

מניסיון ובאחריות רבה אנחנו אומרים - כשעושים תקציב ומבקרים אותו - מגיעים ליעדים. וכשמגיבים מהר שורדים גם "מכות" קשות.

שאלות לתרגול:

כמה מחזור עשיתם ברבעון האחרון של השנה, מול כמה שתכננתם לעשות?

אם יש לכם איש מכירות, האם האיש מכירות החזיר את עצמו השנה? בהתחשב בעלויות המשכורת, הרכב ועלות הקניות של המכירות שביצע?

האם עלות הגלם שלכם הכי נמוכה שאפשר להגיע אליה? האם עשיתם בדיקת רכש בזמן האחרון?

האם הוצאות המימון שלכם עולות על אחוז וחצי מהמחזור? אם כן מומלץ לעשות בדק בית.

האם אתם יודעים כמה משיכות בעלים משכתם מהעסק השנה עד היום מעבר לתלושי המשכורת?

שימו לב בטבלה הבאה כמה היה התקציב המתוכנן בעמודת ה"סה"כ 2019", לעומת עמודת ה"תקציב ש.ק מצטבר" – כלומר הביצוע בפועל:

התקציב ש.ק	סה"כ 2019								
"% מהתכנון מצטבר"									
3,419,301	3,917,981	627,937	622,617	563,880	733,970	675,759	693,817		הכנסות
(1,187,494)	(1,343,261)	(194,630)	(240,055)	(202,699)	(241,573)	(216,659)	(247,644)	34%	עלות המכירות
2,231,808	2,574,720	433,307	382,561	361,181	492,397	459,101	446,173	66%	רווח גולמי
	65.7%	69.0%	61.4%	64.1%	67.1%	67.9%	64.3%		
(307,170)	(560,610)	(108,798)	(86,362)	(95,044)	(100,862)	(85,300)	(84,244)	14%	משכירת-משבח
(351,587)	(143,868)	(14,712)	(23,244)	(20,562)	(26,845)	(28,397)	(30,109)	4%	משכירת-נקיין
(180,557)	(153,362)	(20,755)	(19,968)	(19,786)	(29,947)	(30,809)	(32,097)	4%	משכורת ברמנים
(43,049)	14,338	327	8,194	2,776	12,267	(1,501)	(1,044)	0%	משכורת מלצרים
(219,611)	(338,055)	(45,873)	(58,907)	(53,815)	(59,768)	(58,320)	(61,373)	9%	משכורת - אחמ"ש
(48,785)	(113,319)	(21,492)	(22,571)	(22,040)	(20,767)	(15,411)	(11,038)	3%	משכורת - מארמית
(1,150,759)	(1,294,876)	(211,302)	(202,858)	(208,471)	(225,922)	(219,736)	(219,905)	33%	סה"כ שכר
(223,030)	(299,587)	(65,676)	(42,447)	(49,598)	(34,435)	(62,277)	(45,153)	8%	הוצאות תפעול
(760,751)	(790,594)	(149,194)	(126,713)	(134,052)	(118,751)	(142,227)	(119,658)	20%	הנהלה וכלליות
97,269	189,663	7,134	10,544	(30,940)	113,290	34,860	61,456	5%	רווח לפני מימון
	4.8%	1.1%	1.7%	5.5%	15.4%	5.2%	8.9%		
(8,333)	(6,148)	(842)	(842)	(1,198)	(705)	(908)	(1,655)	0%	הוצאות מימון
88,935	183,515	6,292	9,702	(32,138)	112,585	33,953	59,802	5%	רווח אחרי מימון
	4.7%	1.0%	1.6%	5.7%	15.3%	5.0%	8.6%		

אחרי שעברנו על תקציב הביצוע באופן כללי, נעבור באופן יותר פרטני על כל אחד מהחלקים שמופיעים באקסל.

בעמ' הבא תוכלו לצפות בדוגמה של תקציב הכלליות.

פשוט פיננסי | קורס פיננסים לבעלי עסקים

	פער	תקציב	סך הכל- ביצוע	2019	2019	
	502	73000-	(73,502)	(33,698)	(39,804)	משכורות עובדים
	3,389		(3,389)	(1,538)	(1,851)	ב.לאומי עובדים
	3,649		(3,649)	(1,824)	(1,825)	גמל מעביד
	826		(826)	(413)	(413)	קרן השתלמות עובדים
	0		0	0	0	הוצ' פיצויים
	0		0	0	0	פיצויים בעקבות תביעה משפטית
	5,860		(5,860)	(2,930)	(2,930)	שווי רכב-עובדים
	(5,860)		5,860	2,930	2,930	שווי רכב-עובדים זכות
	400		(400)	(300)	(100)	שווי סלולרי-עובדים
	(400)		400	300	100	שווי סלולרי-עובדים זכות
	0		0	0	0	החזר ב"ל-מילואים
	366	(81,000)	(81,366)	(37,473)	(43,893)	סה"כ משכורת עובדים
	0		0			
	0	(29,060)	(29,060)	(14,530)	(14,530)	שכ"ד
חסרות חן	(6,700)	(33,021)	(26,321)	(13,121)	(13,200)	ארנונה ומים
	(3,600)	(9,504)	(5,904)	(3,045)	(2,859)	פרסום
	0	(2,045)	(2,045)	(2,045)	0	א.רכב 16-456-78
	0	(7,714)	(7,714)	(4,214)	(3,500)	יעוץ עסקי
	0	(3,639)	(3,639)	(1,595)	(2,044)	א.רכב דוקאטו 13-946-91
	0	(5,128)	(5,128)	(2,564)	(2,564)	הנה"ח
	0	0	0	0	0	אחזקת רכב מאזדה 6
	0	(1,656)	(4,156)	(1,964)	(2,192)	חשמל
	0	(1,967)	(1,967)	(984)	(984)	ביקורת רו"ח
	0	(1,337)	(1,337)	(672)	(665)	טלפון
	0	(4,000)	(4,000)	(3,351)	(648)	אחזקת משרד
	0	(1,274)	(1,274)	(1,225)	(49)	אחזקת מחשב
	0	(1,626)	(1,626)	0	(1,626)	א.רכב יונדאי 92-776-59
	0	0	0	0	0	מתנות
	0	0	(2,922)	(1,750)	(1,172)	קנסות
	0	(851)	(851)	(275)	(577)	הוצ' פוינטר
	0	(445)	(445)	(141)	(304)	הוצ' כביש 6
	0	(822)	(822)	(492)	(330)	ארוחות
	0	(173)	(173)	(173)	0	שמירה ואבטחה
	0	0	0	0	0	אגרת רשום החברות
	0	(170)	(170)	0	(170)	משלוחים
	0	(1,453)	(1,453)	(631)	(823)	סלולרי
	0	(219)	(219)	(135)	(83)	חניה ורחיצת רכב
	0	0	0	0	0	סלולרי
	0	(148)	(148)	(74)	(74)	הוצ' איתוראן
	0	0	0	0	0	דואר
	0	0	0	0	0	משפטיות
	0	(136)	(136)	(6)	(130)	נסיעות
	0	0	0	0	0	כיבודים
	0	0	0	0	0	שילוט
	0	0	0	0	0	ועד
	0	(208)	(208)	(104)	(104)	אינטרנט
	0	0	0	0	0	תרומות
	0	0	0	0	0	ביטוח עסקי
	0	0	0	0	0	דמי תיווך
	0	(2,237)	(2,237)	0	(2,237)	א.רכב דוקאטו 358-83-001
	0	0	0	0	0	אגרות
	0	0	0	0	0	ביגוד
	(4,878)	(108,833)	(103,955)	(53,090)	(50,866)	סה"כ הנהלה וכללית

הביצוע מאפשר לראות חריגות וחריקות בתחומים מסוימים בעסק במהירות ומאפשר להגיב מהר.

שאלה למחשבה:

האם בדקתם כדאיות הכנסת רכבים לחברה?

טיפ:

כל בעל עסק חייב להשקיע פעם בחודש שעתיים כדי להסתכל על הדברים מהצד, לנתח את המספרים ולתכנן קדימה.

שימו לכם ביומן פעם בחודש שעתיים לטובת בדיקת תקציב מול ביצוע.

בקורס הדיגיטלי בשיעור "תקציב מול ביצוע", מחכה לכם קובץ אקסל לשימושכם.

חשוב לדעת:

כדי לעשות ניתוח ביצוע צריך לקבל "קובץ גיבוי הנה"ח" להופכו לאקסל ואז לייצר הפורמט לעיל.



אימון 22: איפה הכסף?

רשמו:

כמה פעמים הרגשתם שאתם מרוויחים ומוכרים הרבה, אבל בפועל אתם לא רואים את הכסף. אז לאן נעלם הכסף?

האם קרה לכם שרואה החשבון הראה לכם מאזן מצוין, אבל בפועל יש לחץ בבנק?

האם אתם יודעים מה השינוי באובליגו/אשראי שלכם בין השנים? האם האשראי גדל או קטן במהלך השנים? גידול באובליגו (אלא אם יש לו הסבר), יכול להיות סממן טוב מאד להפסדים.

הידעתם?

דו"ח מקורות ושימושים הוא דו"ח שמטרתו היא לתת מידע בדבר תנועת הכספים בעסק. זהו דו"ח לא רשמי, אבל חשוב ביותר, אשר מציג את כניסת המזומנים לעסק (מקורות) ואת יציאת המזומנים מן העסק (שימושים). ובשפה פשוטה – זה דוח שמראה לנו בדיוק איפה הכסף!

- זהו הדו"ח הכי מורכב בעולם הפיננסיים של עסקים קטנים ובינוניים כי הוא דורש הנהלת חשבונות מסודרת והרבה ידע מקצועי וניסיון ולכן רוב רואי החשבון/יועצים פיננסיים לא ידעולת אתו.
- בטווח הרחוק, הרווח או ההפסד אמור להשתקף בשינוי בנכסים ובהתחייבויות שלכם, בעיקר בבנקים אבל גם מול ספקים.
- שינויים באשראי הם אינדיקציה טובה לבקרה על הרווחיות של העסק.

אם האשראי רק גדל והעסק מראה רווח,

חשוב לעצור ולבדוק טוב טוב האם העסק באמת מרוויח

בהחלט יכול להיות מקרה שעסק צומח מרוויח ונזקק לעוד אשראי, אבל הרבה מאד פעמים מתברר כי בעל העסק והרואה חשבון רק חשבו שהעסק מרוויח.

משימות:

- בדקו עם מנהלת החשבונות שיש לכם התאמות מלאות של בנקים, לקוחות וספקים. ללא התאמות אלו, לא ניתן לעשות דו"ח מקורות ושימושים.
- אנא הוציאו ריכוז יתרות מכל הבנקים שלכם להיום, לסוף השנה הקודמת ולסוף השנה שלפניה.
- חברו ריכוזי היתרות בכל הבנקים בכל אחת מנקודות הזמן וראו אם הסך הכל קטן או גדל.
- אם גדל חשוב לבדוק מדוע?
- שאלו את רואה החשבון אם הוא יכול לתת לכם הסבר מדויק האם גדלתם או קטנתם בנכסים פחות התחייבויות.
- מלאו טבלה הנקראת "דו"ח סגירה" דו"ח המראה במצב של סגירה תיאורטית של העסק עם מה נשארים, דו"ח סגירה משקף את מצבכם האמיתי, יותר מכל דו"ח פיננסי אחר.

רצ"ב דוגמא לדו"ח סגירה:

ש-
1,565,534.00

ש 0,000.0050	מזרחי - פק"מ
ש- 0,000.00796	יתרה לאומי 03-06-11
ש- 0,162.0095	יתרה מזרחי 30-05-11
ש- 0,362,372.001	צ'קים ספקים בחוץ
ש- 0,362,000.001	
	צ'קים שיצאו לספקים ולא הוקלדו
ש 0,000.00500	חוב עסקאות עתידי
	צ'קים בייד
ש 0,900,000.001	גיל חובות לקוחות עד אפריל
ש 0,000.00500	מלאי מימוש מהיר
	קניות ספקים מאי
	קניות ספקים מאי שלא הוקלד
	מכירות מאי כולל מע"מ
ש- 0,000.00100	קרן קורת אוצר החייל
ש- 0,000.00400	אוצר החייל
	מכירת טויוטה אחרי כיסוי הלוואה
ש 0,000.00100	שכירות+הנה"ח מראש

ש 000.0050,	רכוש קבוע
ש-000.00200,	פועלים
ש-000.00200,	אוצר החייל
ש-000.00150,	מזרחי

ש-2,357,985.00

ש 000.0050,	מזרחי - פק"מ
ש-045.00886,	יתרה לאומי 03-06-11
ש-807.0073,	יתרה מזרחי 30-05-11
ש-332,214.001,	צ'קים ספקים בחוץ
ש-673,674.001,	חוב ספקים עד אפריל כולל שלא נשלח
ש 376.00183,	צ'קים שיצאו לספקים ולא הוקלדו
ש-100.00649,	חוב עסקאות עתידי
ש 030.00209,	צ'קים בייד
ש 043,259.001,	גילול חובות לקוחות עד אפריל
ש 000.00600,	מלאי מימוש מהיר
ש-963.00220,	קניות ספקים מאי
ש-000.00190,	קניות ספקים מאי שלא הוקלד
ש 153.00882,	מכירות מאי כולל מע"מ
ש-000.00100,	קרן קורת אוצר החייל
ש-000.00500,	אוצר החייל

ש"ח 000.0050,	מכירת טויוטה אחרי כיסוי הלוואה
ש"ח 000.00100,	שכירות+הנה"ח מראש
ש"ח 000.00150,	רכוש קבוע

במקרה של החברה הזו במידה והיא סוגרת את שעריה, היא נשארת עם חובות של 2.3 מיליון ש"ח, כך שכנראה הדו"חות הכספיים, שמראים רווח מצטבר קל פשוט לא נכונים.



אימון 23: משיכות בעלים

שאלות:

- האם אתם מושכים מהעסק הוצאות פרטיות מעבר לתלוש שכר?
- האם אתם יודעים כמה כסף אתם מושכים מהעסק?
- האם יש חשבון נפרד לעסק ולפרטי שלכם?
- האם אתם יודעים כמה כסף משק הבית שלכם דורש בממוצע בחודש? רשמו את הסכום
- האם בדקתם מתישהו את כרטיס החו"ז (חובה זכות) בעלים שלכם בהנהלת החשבונות? (במקרה ויש לכם חברה בע"מ, הכרטיס שמראה כל התנועות הפרטיות שלך מול העסק)

חשוב לדעת!

אחת הבעיות בעסקים, בין אם עוסקים מורשים או חברות, הנו משיכות הבעלים עודפות במודע וגם שלא במודע.

הרבה מאד פעמים הבעלים מושכים מעבר למה שהעסק יודע לתת. זה נראה "קטן" אבל זה מצטבר במהלך השנים לחובות והפסדים חבויים שקשה לתקן.

ניתן לתקן כרטיס בעלים בהנהלת חשבונות רק שנה אחורה. מעבר לשנה אחורה לא יתאפשר תיקון!

הוצאה שנרשמת בכרטיס הבעלים במקום בחברה היא מאד יקרה גם כי אינה נרשמת כהוצאה מוכרת וגם כי נרשמת לחובתך בכרטיס ותעלה לך מס דיבידנד (כיום 30%)

איך משיכות יתר של בעלים מהעסק משפיעות דוח רווח והפסד?

כשאנחנו רואים דו"ח רווח והפסד, אנחנו לא רואים את כל ההוצאות הפרטיות שנמשכו מהעסק – או כי אין חשבונית, או כי יש חשבונית אבל היא לא הוכנסה למערכת.

אנחנו חיים בתחושה נעימה שהעסק מאוזן או אפילו מרוויח קצת, אבל בפועל – העסק מפסיד, כי משכנו עוד עשרת אלפים שקל בחודש לפרטי שלנו בלי שרואים את זה בשום דוח שוטף כמו ברווח והפסד למשל. כשזה מצטבר במשך כמה שנים אתם יכולים להגיע למצב שהעסק הפסיד דרמטית כאשר אתם לא מודעים לכך כלל.

בחברה בע"מ יש מושג שנקרא "כרטיס בעלים". כרטיס בעלים זה הכרטיס של משיכות בעלים להוצאות פרטיות וכן של כל תנועה שקשורה לבעלים, תלושי משכורת משיכת משכורת, הלוואות בעלים וכדומה.

כרטיס הבעלים מכונה גם "פח הזבל" של הנהח"ש. כל חשבונית שמנהלת החשבונות לא קיבלה או כל הוצאה שמנה"ח לא יודעת לשייך – מועבר לכרטיס בעלים ואז הכרטיס "מתנפח".

מה עושים כדי למנוע משיכות בעלים רבות:

לעשות תקציב של הבית – כמה כסף הבית שלכם צריך על מנת להתקיים. (בשיעור "ניהול תקציב הבית לצד העסק" מצורף לכם אקסל שיסייע לכם במשימה הזאת).

אחרי שגיליתם מהו תקציב הבית, אתם צריכים להוציא תלושים שיכסו את ההוצאות שלכם ואם אתם עוסקים מורשים אז צרו מצב בו הוצאות הבית שלכם, בניכוי משכורת בן או בת הזוג לא עולות על הרווח החודשי שהעסק מראה.

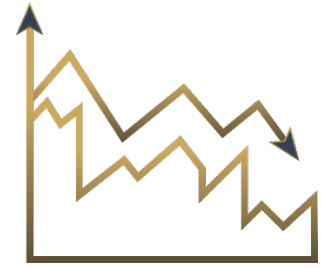
כל חודש תקבלו ממנהל החשבונות שלכם כרטיס בעלים ותסמנו בהוצאות מה שייך אליכם ומה לא... כי מה שלא שייך בעצם עולה לכם עוד 30% מיותרים, כי במקום שזה ירד מהחברה ויהיה הוצאה מוכרת זה ירד מכם. **רק הטיפ הזה – יכול להיות שווה לכם אלפי שקלים בחודש תלוי בגובה המשיכות!**

בקשו מרואה החשבון לחשב לכם עד איזה שכר כדאי לקחת בתלוש והיתרה בדיבידנד, ישנו חישוב מתמטי לנושא.

הטיפ האחרון והחשוב מכולם הוא לעשות הפרדה מוחלטת בין כרטיסי האשראי והחשבונות הפרטיים ובין כרטיסי האשראי של החברה. תמשכו פעם אחת בחודש מהחברה לפרטי מה שחישבתם שאתם נדרשים לו ומעבר לזה אל תמשכו שום הוצאה פרטית מהחברה.

נקודה להארה:

על פי סטטיסטיקה שנעשתה על אלפי בתי אב, הפער בין ההוצאה החודשית של הבית שלכם לבין מה שאתם חושבים שהיא ההוצאה הנו 30% וזה המון.



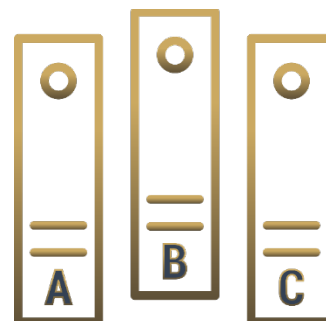
אימון 24: עיוותים במאזנים מבוקרים

המאזן המבוקר נחשב לדו"ח "האורים והתומים" במערכת הדו"חות הפיננסית. זה הדו"ח שנחשב האמין והמדויק ביותר ע"י בנקאים, משקיעים ובחברות גדולות גם ע"י שוק ההון. אז איך יכול להיות שמאזן מבוקר, שעבר עליו רואה חשבון לא תמיד באמת משקף את המציאות? להלן מספר סיבות:

- **רואה החשבון לא חי את המציאות של החברה** ולכן יתכנו דברים שיתפקשו בדו"ח ורואה החשבון לא ידע מכך.
- **מאזן זה דבר מצטבר ויש הרבה עיוותים** שהצטברו לאורך השנים שמאוד קשה לבדוק אותם ואז עושים מעין סגירה טכנית. לדוגמה יש כרטיס לקוח פתוח מלפני 6 שנים ואמור היה להסגר מול חשבוניות. אז לא מתעסקים עם זה אחרי כ"כ הרבה זמן....ועושים "סגירה טכנית".
- **הצהרות לקוח שאינן מבוססות מציאות:** למשל מלאי. למרבית העסקים קטנים ובינוניים אין מלאי ממוחשב ומסודר ולכן הם לא יודעים מה המלאי האמיתי שלהם. המלאי מאוד משפיע על המאזן כי גידול במלאי בין השנים –

מגדיל הרווח וקיטון במלאי – מקטין את הרווח. רו"ח מכניס מלאי בהתאם להצהרת הלקוח.

- נושא נוסף שמעוות הוא "הכנסות לקבל": החוק אומר שישנם סוגי עבודה במשק, במיוחד עבודות תהליכיות/פרויקטאליות כמו למשל של קבלנים – שהם יכולים להוציא חשבונית רק בתום הפרויקט/אבן הדרך. אז נגיד שקבלן צריך להוציא חשבונית בדצמבר הוא לעיתים ידחה הוצאת החשבונית לינואר מה שיעוות את תוצאות הדו"ח, כי החשבונית תיפול על שנת המס הבאה. ההכנסות לקבל מבוססות גם הן על הצהרות הלקוח.
- **פחת** – פחת הוא רכיב חשבונאי ולא כלכלי. אם חברה היא חברת משאיות ויש לה 10 משאיות ששוות 2 מיליון שח, אז יש לה פחת על 2 מיליון שח של 200 אלף ש"ח בשנה. פחת מקטין את הרווח. זה אומר שבמקום שתראה רווח כלכלי תראה רווח של 200 אלף ש"ח פחות. Ebidta: רווח לפני פחת ומימון, נועד לבחון הרווח הכלכלי האמיתי לא החשבונאי
- **כרטיס בעלים** - בהקשר למאזן המבוקר יש הרבה מאוד הוצאות ששייכות לבעלים אבל הן בעצם הוצאות של העסק. מציגים רווח מוגזם כי חלק מההוצאות אינן מדווחות.
- **חובות אבודים** - חלקם לא נרשמים בדו"ח כי לא עברו המבחן חשבונאי/משפטי להירשם כך.
- **והכי נפוץ** - חוסר במידע חשבונאי בגלל הנהלת חשבונות לא מסודרת, שקשה לשחזר במדויק לדו"ח המבוקר.



אימון 25: ניהול תקציב הבית לצד העסק

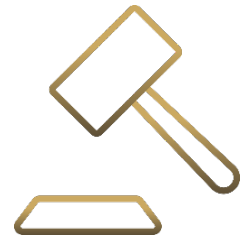
העריכו מה ההוצאות החודשיות שלכם עבור משק הבית?
כנסו לאקסל המצורף בממשק הקורס הדיגיטלי, בדקו היטב מהן ההוצאות
החודשיות שלכם ולאחר מכן רשמו:

- מה ההוצאות החודשיות האמיתיות שלכם על משק הבית?
- מה ההוצאות שחשבתם שאתם מוציאים בחודש על הבית ומה ההבדל ביניהן?
- אחרי שעברתם על ההוצאות האמיתיות, האם יש לדעתכם הוצאות שניתן לקצץ באופן משמעותי?

הטעויות הנפוצות בניהול התקציב הביתי:

- אי ידיעה של הנתונים האמיתיים
- ערבוב בין ההוצאות העסקיות להוצאות משק הבית

קחו אחריות ובצעו את המשימה. כל חודש מלאו את האקסל המצורף ובדקו מהן ההוצאות המדויקות של משק הבית שלכם. לשיעור זה בקורס הדיגיטלי, מצורף קובץ אקסל לשימושכם.



אימון 26: איך מתמחרים?

קיימות שלוש שיטות מרכזיות לתמחור מוצרים:

העמסת עלויות:

השיטה הנפוצה ביותר לפיה מחירו של המוצר נקבע בהתבסס על עלויות הייצור (ישירות ועקיפות) בתוספת אחוז הרווח הרצוי. חסרונה העיקרי של שיטה זו הוא בכך שהיא לא מתייחסת לגורם התחרות ולגורם המיצוב – איך אני רוצה להיתפס.

תמחור מבוסס ערך:

אסטרטגיה זו נכונה במיוחד עבור מוצרים חדשניים וייחודיים, בהם מחירו של המוצר נקבע בהתאם לערך הנתפס שלו בעיני הצרכן הפוטנציאלי.

תמחור מבוסס מחיר השוק:

שיטה זו, שנפוצה במיוחד בענף הקמעונאות, מחיר המוצר יקבע באופן דומה לחברות המתחרות.

לא משנה מהי שיטת התמחור שתבחרו – הדבר החשוב ביותר הוא שמחיר המכירה יעלה על מחיר עלויות הייצור של המוצר.

- כתבו מהי שיטת התמחור המתאימה לעסק שלכם ומדוע?
- איך תחשבו את עלויות ייצור המוצר?

בשלב ראשון הפרידו בין עלויות ישירות של המוצר, לבין עלויות עקיפות.

מוצר 1:

מהן העלויות הישירות?

מהן העלויות העקיפות?

מוצר 2:

מהן העלויות הישירות?

מהן העלויות העקיפות?

מוצר 3:

מהן העלויות הישירות?

מהן העלויות העקיפות?

מוצר 4:

מהן העלויות הישירות?

מהן העלויות העקיפות?

עלויות הייצור הן משמעותיות מאוד בהחלטת תמחור המוצרים. אולם יש עוד מספר פרמטרים שיש לקחת בחשבון:

מטרות ויעדים: מחירו של המוצר חייב להיות משולב בתוך המטרות והיעדים של החברה.

לדוגמה: אם החברה יוצאת עם מוצר חדש לשוק, יתכן ותרצה למכור אותו במחיר חדירה שהוא מחיר מתחת למחיר השוק, ואין בו רווח כלל.

כדאי לזכור שאסטרטגיית תמחור כזאת יכולה להיות מצוינת אבל יכולה גם להיות מסוכנת! שכן הלקוחות לא יהיו מוכנים לשלם פתאום מחיר כפול מהמחיר הראשוני שנקבע.

רמת הביקוש הצפוי: בקביעת מדיניות התמחור אין להתעלם מהקשר המובהק שבין המחיר ורמת הביקוש למוצר. אם יש ביקוש מאוד גבוה למוצר שאין למצוא אותו כמעט בשוק – ברור, שזה יכול להשפיע על תמחור גבוה של המוצר שלכם.

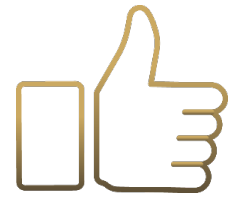
מה התחרות של המוצר ביחס למוצרים אחרים בשוק: אם המוצר שלכם מציע משהו ייחודי שמבדל אותו על פני המוצרים המתחרים – אז יהיה לכם מרחב תמרון גבוה יותר מאשר אם המוצר שלכם הוא דומה מאוד למוצרים מתחרים.

מיצוב: לתמחור השפעה רבה על הערך שאנו רוצים למצב את המוצר שלנו בשוק. במידה ונמכור את המוצר שלנו בזול הוא עלול להיתפס אצל הצרכן כמשהו פחות "שווה". מצד שני במידה ונרצה למצב את המוצר כמוצר יוקרתי ונבחר לתמחר אותו ברמת מחיר גבוהה ממחיר השוק, אנחנו חייבים לעבוד חזק בכל נושא המיתוג שלו בשביל שהלקוח באמת ירגיש בנוח לשלם יותר.

לסיכום, בכל צורות התמחור – קביעת המחיר חייבת לענות על הקריטריונים הבאים:

- כיסוי עלויות ייצור.
- שילוב המחיר באסטרטגיה השיווקית שנבחרה.
- שילוב תפיסת המחיר עם יעדי החברה תוך בחינת השוק.

תמחור נכון יכול להגדיל מאד את ריווחי החברה ולמנוע מצבים שכיחים של מכירת חלק מהמוצרים בהפסד אפילו בלי לדעת.



אימון 27+28: איך להיות בעל עסק מאושר

מאחורי המטרה של להצליח בעסק ומאחורי כל מטרה אחרת בחיים, עומדת מטרת על שמשותפת לכל בן אנוש והיא להיות מאושר, או לפחות להיות יותר מאושר ממה שהוא כעת.

בחנו את עצמכם מ-10-1 (1 הכי פחות, 10 הכי הרבה):

עד כמה אתם מרגישים שלווים בעסק שלכם ובכלל בחיים? ____.

עד כמה אתם עובדים בעסק בדברים שאתם אוהבים לעשות? ____.

עד כמה אתם מבינים בתחום הפיננסים של העסק שלכם וחשים רגועים בתוצאות? ____.

עד כמה אתם מרגישים שיש איזון בין הזמן המוקדש לעסק לזמן המוקדש לחיים האישיים ולמשפחה? ____.

סמנו – אילו מהתופעות הבאות מוכרות לכם באופן אישי:

- הבנק מתקשר להגיד שחסר כסף בחשבון.
- לא תיסעו עם המשפחה בתאריך שהשקים אמורים לרדת בחשבון.
- אתם מתעוררים באשמורת לבדוק יתרות.
- כשנמצאים עם המשפחה לא נוכחים באמת, כי העסק ממלא את ראש שלכם כל הזמן.
- לא נחים מספיק, תשושים.
- קמים בבוקר בתחושת חרדה.
- תחושת מרוץ בתוך גלגל עכברים שלא נעצר.
- בורחים מהתמודדות עם המצב, בורחים מלעצור רגע ולחשוב.
- לפני שאתם יוצאים מהבית אתם מרגישים קנאה עזה בכלב שלכם שלא צריך ללכת לעבודה.
- מה הדברים שהייתם רוצים לשנות בהתנהלות העסקית שלכם, שיעזור לכם לנהל את העסק בשלווה פיננסית?
- מה אתם צריכים לעשות עכשיו בשביל להגיע למטרה הזאת?
- מה הדברים שאתם "מדחיקים" היום? ממה אסור לכם להתעלם?

הידעתם:

הרבה מאד בעלי עסקים סובלים מאיכות חיים נפשית ירודה, וגרוע מזה חלקם שכחו שאפשר גם אחרת, כלומר הם חושבים שכולם מתעוררים כמה פעמים בלילה, או קופצים מהמיטה בבוקר.

אפשר לנהל עסק ועדין ליהנות מהחיים ולהיות שלווים, יש הרבה בעלי עסקים כאלו. רמת אושר גבוהה של עובדים מעלה את תפוקתם. בעלי עסקים מצליחים ברוב המקרים הם אנשים אופטימיים עם חוסן מנטלי (שניתן לבנייה) גדול.

לצערנו ומתוך ניסיוננו הרב עם אלפי בעלי עסקים, הרבה מאד בעלי עסקים סובלים מחרדה (חרדה מוכללת או התקפי חרדה), אך חרדה לא נפתרת מעצמה ואושר לא מושג רק מכסף נוסף בבנק. זה דורש גם שילוב של עבודה על הנפש. טובי המנכ"לים בארה"ב ולאחרונה גם בארץ עושים עבודה יומיומית כדי לשפר את שלווה הנפש וכושר השיפוט שלהם.

ישנן הרבה מאד שיטות לשפר את שלווה הנפש הפנימית, כמובן כולם במקביל לסידור הארגוני של העסק.

סידור העסק ברמה הארגונית ברוב המקרים לא יביא לבדו לשלווה נפשית, ועבודה פנימית גם לא תעשה את העבודה לבדה (כן גם בשביל שלווה צריך לעבוד), ולכן נדרשת עבודה ב-2 החזיתות.

ברמה המנטלית יש המון שיטות כדי לשפר את שלוות הנפש, אני אמליץ על שתי שיטות עיקריות ונפוצות ובהמשך נמליץ לכם לקרוא מספרים מומלצים בנושא:

- מדיטציה
- דפי בוקר
- ספורט
- יוגה
- טיפול פסיכולוגי
- קואוצ'ר
- תזונה בריאה
- שעות שינה מספיקות

לכל אחד מתאימה שיטה אחרת אבל כולן הוכחו מדעית כמשפרות איכות חיים!

רשימת ספרים מומלצים:

אושר ללא סיבה - מרסי שידוף

אושר ועושר - טל בן שחר

דרך האומן - ג'וליה קמרון



אימון 29: הפסיכולוגיה שמאחורי הכסף

רשמו:

- אילו אסוציאציות עולות לכם למילה "כסף"?
- אילו אסוציאציות עולות לכם למילה "פיננסים"?
- מ-10-1, עד כמה אתם מרגישים ש"מגיע לכם לעשות כסף"? _____.

הצלחה = תיאום ציפיות ביני לבין עצמי

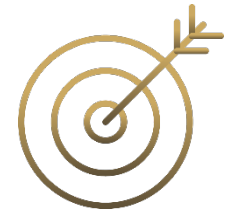
- סמנו על הקו, עד כמה אתם בחשיבה הישרדותית מול חשיבת שפע?

חשיבה הישרדותית _____ חשיבת שפע

הקדישו:

- שליש מהזמן אזור הנוחות.
- שליש מהזמן בנתניה.
- שליש מהזמן השקעה בידע חדש.





אימון 30: ניהול כללי

פרמטרים שיהפכו את הניהול שלכם מטוב למצוין:

- **תכנון היעדים בכל התחומים בארגון** – חשוב אחת לכמה זמן להתנתק מהשוטף ולהשקיע באסטרטגיה של העסק שלכם במקום בטקטיקה.
- **יעדים כמותיים ומדידים** - כל מחלקה בעסק צריכה לפעול לפי יעדים כמותיים על מנת שתוכלו לבקר ולבחון את האפקטיביות שלה. הגדירו לעובדים שלכם יעדים!
- **ירידה לשטח** – שוחחו עם העובדים שלכם, בדקו מה איתם.
- **תגמלו את העובדים שלכם** – עובד שירגיש מוערך וגם יקבל תמריצים עבור עמידה ביעדים, ימשיך לפעול לטובת העסק שלכם. לעובדים מאד בכירים ותורמים כדאי לשקול מנגנון אופציה למניות בתום 5 שנים.
- **אי התפשרות בבחירת המנהלים/העובדים שלכם!** בחירה נכונה תעניק לכם שקט נפשי ותפנה אתכם לעסוק באסטרטגיה של הארגון.
- **בקיאות בהוצאות** – בכל רבעון בדקו מה היו ההוצאות שלכם ואיך ניתן לחסוך בכל תחום.

- **אנרגיות חיוביות** – ניהול עם אנרגיות חיוביות וחשיבה חיובית מעלים את העסק בצורה דרמטית.

איזה סגנון מנהל אתם:

היזם:

לא מתאהב בעסק, חושב על העסק הבא, חושב על מקסום הרווחים, אך לעיתים מוציא הרבה כסף מבלי לשים לב. זאת הסיבה שיזם בלי אומן ומתפעל לידו כנראה יפסיד הרבה כסף.

האומן:

מחובר רגשית לעסק, פרפקציוניסט ומרגיש שרק הוא יכול לעשות ולמכור את השירות/המוצרים שלו. האומן סבור שאם יעזוב את העסק או יביא עובדים תחתיו הוא יאבד שליטה וזו הסיבה שתעכב אותו מלנוע מהר.

המתפעל:

מיומן בפרויקטים, אוהב לעבוד בעסק, אוהב שיגרה ולא חושב על העסק הבא. קפיצות קוונטיות יהיו קשות עבורו כי הוא לא אוהב שינויים.

- איך הייתם מגדירים את עצמכם ולמה?
- במידה ויש לכם שותפים או עובדים, איך הייתם מגדירים אותם?
- איזה "טיפוסים" חסרים לכם כיום בעסק ולמה?

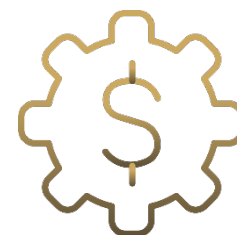
המלצה:

ספרי ניהול שכדאי לכם לקרוא:

ג'ים קולינס - "גלגל התנופה- מטוב למצוין".

רודולף ג'וליאני - "מנהיגות".

מורטון ל. מנדל - "הסוד טמון באנשים".



אימון 31: KPI - המספרים החכמים בעסק

המספרים מספרים סיפור...

אם אתם לא תשלטו במספרים - המספרים ישלטו בכם!

רשמו:

מה המחזור שלכם?

מה אחוז הרווח שלכם?

כמה מע"מ אתם משלמים בממוצע?

כמה תשלומים אתם מאפשרים ללקוחות שלכם?

מה אחוז ההמרה מטלפון לפגישה?

מה אחוז ההמרה מטלפון למכירה?

מה אחוז ההמרה מכל ליד שמגיע אליכם מפרסום ממומן?

מה אחוז ההמרה מכל ליד שמגיע אליכם מפרסום ממומן?

מה אחוז ההמרה מהרצאה שיווקית למכירה?

לפחות אחת לחודש אנחנו ממליצים לעצור הכל ולבדוק האם ההחלטות
האסטרטגיות שלכם מוכיחות את עצמן ברמה הטקטית?

• האם התכנית שלכם עומדת במבחן המציאות?

בדקו את:

• תזרים המזומנים

• מצב ההוצאות

• סטטוס המכירות

• סטטוס ההכנסות



אימון 32: שאלות ותשובות כלליות לעסק הקטן והבינוני

מעבר לשאלות שהופיעו בסרטונים ישנם עוד מספר שאלות ותשובות שנתייחס אליהן כאן:

אילו ביטחונות בעלי עסקים יכולים לבקש מול לקוחות?

- הדבר הראשון הוא **צ'ק בנקאי**. בניגוד להמחאות רגילות, יש צורך לגשת לבנק ולבקש את הנפקת הצ'ק במיוחד. מדובר בצ'ק ששווה ערך למזומן ולא ניתן לבטלו לאחר הנפקתו, לכן, הוא יבטיח שתקבלו את התשלום שלכם.
- ערובה נוספת היא **צ'ק ביטחון**. מדובר בהמחאה רגילה שבחלקה העליון רושם הלקוח את המילים "לביטחון בלבד" / "צ'ק ביטחון" / "לביטחון". את שדה התאריך יש להשאיר ריק, על מנת שהצ'ק יהיה זמין להפקדה ושלא יפוג תוקפו. הצ'ק נועד להבטיח תשלום חוב כלשהו ומדובר באמצעי ביטחון פשוט ומקובל מאוד. במקרה של היעדר תשלום, מחזיק הצ'ק יכול להפקידו בבנק.

- ביטחון נוסף הוא **ערבות אוואל**. מדובר בערבות הניתנת כך שניתן לממש אותה ישירות בהוצאה לפועל, בלי הליך משפטי. כאשר אתם דורשים ערבות אתם למעשה מעוניינים באפשרות לקבל תשלום חוב מהערב, כאשר החייב לא משלם. זאת, בלי צורך לדרוש מהחייב את התשלום. ערבות אוואל, בניגוד לערבות חוזית, היא סחירה. כלומר, בהיעדר הוראה אחרת על גבי השטר, ניתן להעבירו לגורם נוסף.
- דבר נוסף שניתן לדרוש הוא **ערבות צד ג'**. במקרה כזה הערב מתחייב לפרוע את החובות של מי שהוא ערב לו, כאשר האחרון אינו מסוגל לכך. במקרה כזה אתם יכולים לפנות ישירות לערב או להגיש נגדו תביעה.
- במקרה שהחתמתם לקוחות על **שטר חוב**, אתם רשאים לפנות לבנק למימוש שטר החוב או לפנות להוצאה לפועל. במקרה הזה, מי שחתם על השטר מתחייב לשלם את התשלום הנקוב בו ללא תנאי.
- ביטחון נוסף הוא **ערבות בנקאית** שבה קיים יתרון לנושים והיא השיטה המועדפת עליהם. ערבות בנקאית לא תלויה בערבים פרטיים והבנק הוא זה שחתום כערב. לכן, ניתן לממש אותה באופן מידי.
- אפשר גם לעשות **שעבוד או משכון** של נכס או ציוד.

האם כדאי להכניס את הוצאות הרכב לעסק?

לא תמיד ההכרה של הוצאות רכב כדאית לעסק. לפעמים חובת זקיפת שווי הרכב, שמהווה רכיב שכר לכל דבר ועניין, מייצרת תשלומי מיסים גדולים מאלה שמזכים אותו במס עם הכרה בהוצאות הרכב, ולפעמים אחזקת הרכב יקרה יותר לעסק.

ייתכן גם מצב שבו העלאת השכר ברוטו של בעל העסק תייצר "יותר הכנסה" למימון הוצאות הרכב שמשמש אותו לפעילות העסקית, וכך הוצאת השכר של בעל המניות שגדלה תוכר כהוצאה מוכרת לכל דבר ועניין.

בעיקרון - ככל שהרכב נוסע יותר כדאי להכניס לחברה וככל ששווי המס של הרכב גבוה יותר לא כדאי להכניס לעסק. ברחבי הרשת תמצאו מחשבוני כדאיות לרכב חברה/פרטי.

מלאי והשפעתו על הרווח והפסד:

בחברה בה יש שינויי מלאי מדי חודש אין משמעות אמיתית לניתוח הרווח והפסד ללא ניתוח שינויי מלאי.

מבחינת מאזן כל גידול במלאי מגדיל הרווח, למשל אם הרווח עד 6/19 הנו 100 אלף ש"ח והמלאי בין יוני 19 לסוף 18 גדל מ-600 א' ש"ח ל-700 א' ש"ח, אזי הרווח האמיתי הנו 200 אלף ש"ח (כי הגידול במלאי בסך 100 אלף ש"ח מגדיל הרווח ב-100 אלף ש"ח) ולהיפך.

בניתוח רווח אמיתי ולא לצרכי מלאי, כדאי לבדוק שווי המלאי האמיתי והשינוי בו בהתייחסות למלאי "מת" או מלאי שיימכר במחיר נמוך ממחיר עלות, פגשתי הרבה מאד עסקים שהראו רווח בדוחות בגלל מלאי ובסוף קרסו כי חלק נכבד מהמלאי היה מלאי בעלות מאד מופחתת.

עלות עובדים ושכר:

לכאורה מדובר על נושא פשוט, אבל בהרבה מאוד עסקים, להוצאות השכר יש השפעה מהותית הן על רווחיות העסק והן על תזרים המזומנים שלו. חלק גדול מבעלי העסקים לא מבדילים בין השכר ברוטו לעובד לבין עלות שכרו של העובד, והם לא לוקחים בחשבון את מלוא העלות. האם אתם מודעים לקיומו של דו"ח תמחיר הנותן מענה פשוט וכולל לסוגיה הזו?

תשלומים סוציאליים ותשלומי מיסים שוטפים משולמים כמעט במזומן, בנוסף לשכר הנטו של העובדים וכך הם מהווים חלק מתזרים המזומנים של העסק. חלק גדול מבעלי העסקים לא לוקחים בחשבון עלויות חופשה, מחלה ודמי הבראה של העובדים, וצריך לקחת את זה בחשבון.

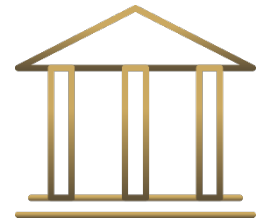
שימו לב שהעלות לא מסתכמת רק בשכר ברוטו של העובד ויש עוד מרכיבים רבים שצריך לקחת בחשבון בנושא הזה.

מתי להפוך מעוסק מורשה לחברה בע"מ?

מדובר בהחלטה מאוד משמעותית ובעלת השפעה נרחבת, שכוללת לא מעוט שיקולים כמו: חבות המס, אחריות משפטית, עלויות תפעול, דיני עבודה, מוניטין ומיתוג ועוד.

מבחינה משפטית חברה בע"מ היא עסק שמהווה אישיות משפטית נפרדת מבעליו, וקיימת הפרדה ברורה בין בעל העסק לחברה. עוסק פטור או מורשה שייך לבעלים ישירות, והאחריות הפלילית והאזרחית לנעשה בעסק מוטלת על בעל העסק. כלומר מול הבנקים זה לא משנה כי כל בעל עסק חתום ערבות אישית אבל מול ספקים וצביעות חברה בע"מ יוצרת הגנה.

ומה עם המסים? ככלל ההשוואה היא בין עלות פתיחת חברה (כ-3000 ₪) חד פעמי ועלות רואה חשבון-כ-500 ₪-1000 ש"ח לחודש הגדלה בדרך כלל מול עוסק, ובין הכרה בעלויות הוצאה של מימון, ולכן ככל שהמחזורים גדלים כדאי לפתוח חברה בע"מ, בחברה שחשופה לתביעת לקוחות כדאי בכל מקרה לעשות חברה בע"מ.



אימון 33: מימון ליזמי נדל"ן

אם אתם יזמי נדל"ן שמחפשים מימון אל תוותרו! ישנם פתרונות מחוץ לקופסה שהם לא רק הבנקים. והנה חלק מהם:

פרויקט סגור בבנק – היתרון שלו הוא שאתה יודע מראש שהבנק ייתן לך כסף לבנות עד הסוף. היתרון השני שגם הלקוח הסופי יותר רגוע שליזם יש מימון. החיסרון – עולה הרבה כסף. בנוסף, היזם חייב להביא 20-25% הון עצמי. חשוב להכיר עלויות פרויקט סגור, ההפרשים יכולים להיות עשרות אלפי ש.

שחרור עודפים של הון עצמי - כאשר יש סיכום עם הבנק של עמידה ביעדי מכירות, בנקודה מסוימת אם יש מכירות מעבר לקצב, ניתן לשחרר חלק מההון העצמי שניתן לפרויקט הסגור

קרנות מזניג - פתרון לדרישת הבנק להון עצמי התחלתי. היתרון – לא צריך כמעט להביא הון עצמי לפרויקט הסגור. החיסרון – ריביות יקרות, כ-15% לשנה. חסרון נוסף, הוא שהבנק שעושה את הליווי צריך לאשר משכנתא שנייה לקרן שנותנת את

מימון המזנינג (ההון העצמי). יש בנקים שלא מוכנים או מוכנים לחלק לתת רק לחלק מהקרנות משכנתא שניה על הקרקע. בשלב המימון של הקרן, קרן המזנינג משעבדת את הקרקע והבנק אמור לקבל שיעבוד שני. התוצאה של זה- זה יקר והם לעיתים נתקעים. גם פה חשוב מאד להבין העלויות, חלקן עלויות "נחבאות".

פתרון מימון לשלב שעד ההיתר - לכל נושא מימון עד ההיתר אין פתרון בארץ כי הבנקים וגם קרנות המזנינג מפחדות לממן פרויקט שעוד לא ברור אם יקבל התר והאם ההיתר שיקבל יהיה כלכלי.

לאחרונה נכנסו מספר מצומצם מאוד של חברות חדשניות ומתוחכמות שעושות מימון טרום ההיתר ע"י כך שהן מחזיקות מכון היתרים. מכון ההיתרים יודעים לעבוד מול היועצים ומגדילות הסיכוי להגיע להיתר כלכלי ובזמן.

הקרנות טרום היתר פותרת ליזם נושא של מימון וכן פותרת נושא העבודה מול יועצים- אילו 2 הבעיות העיקריות של היזם הנדל"ן. צריך לזכור - יזם לא בנוי לעבוד עם יועצים פיננסיים וקבלני ביצוע.

פתרון מתוחכם נוסף למימון יזם קטן/בינוני:

לכל אותם יזמים שלא מקבלים מימון מהבנק או מקרן מזנינג יש פתרון חכם – מוצאים להם משקיעים מראש שנותנים מימון להכל משלב הטרם היתר, ומשקיעים אלה מקבלים תשואה כנגד שיעבוד על הקרקע והם מממנים עד שלב סוף הבניה. נגיד 12 יחידות דיור כל יחידה עולה עד טופס 4 ש 1,200,000.

זה סוג של הלוואה חברתית.

- קרן מימון המונים, או דרך חברות ברוקרים פרטיים כמו שמיים וארץ שיודעים להביא את המשקיעים.
- מימון המונים, דורש מחולל עסקים. לא כל אחד יכול לקבל מימון בפלטפורמה הזו. צריך מלווה לפרויקט מומחה לפיננסים.



אימון 34: מלאי

מלאי הוא מרכיב מאוד נפוץ בעסקים, וברוב העסקים הוא לא מנוהל ולכן יכול להיווצר מצב מסוכן שמלאי יכול:

- לחנוק אתכם תזרימית.
- להפוך למלאי מת.
- לעוות את הדוחות הכספיים והנתונים.
- מלאי "הורג" הרבה מאד עסקים.

ניהול מלאי:

- בקרות שוטפות לניהול המלאי.
- חלוקה נכונה למחסנים שונים.
- קליטות מלאי יעילות.
- התאמת שיטת אחסון לניצול מירבי, הקטנת טעויות ליקוט.

טיפים לניהול מלאי:

מלאי לפי מכירות - בלי תחושות ורגשות - לא מזמינים יותר מלאי ללא בדיקה של קצב המכירות (בהתייחס למבצעים, תקופות אשתקד ועוד).

הקטנת מגוון המוצרים – אנחנו חייבים לתכנן את המגוון המוצרים גם בהתחשבות בשטח הלוגיסטי. ישנם מוצרים שנמכרים מעט וצריכים לרדת מהמלאי.

הורדת מלאי ממוצרים זמינים – לדוגמא הזמנות קטנות יותר מיצרנים מקומיים מכיוון שהמוצרים מגיעים תוך זמן קצר מההזמנה ואין חשש שיחסר.

אחסנה אצל הספקים – אחסון הסחורה אצל הספקים מקובל בתחומים רבים, לעיתים הספק אפילו יפיץ את הסחורה ללקוח. שיטה זו תפנה מוצרים לא מעטים מהמחסן.

סידור המחסן – מומלץ לסדר את המחסן בצורה חכמה ויעילה. אנחנו ממליצים לסדר לפי ליקוט – לדוגמא, מה שנמכר הרבה מאוחסן קרוב ונגיש, על מנת להקטין את זמני הליקוט, אחסון המלאי לפי קבוצות – לדוגמא קבוצות פריטים או לפי לקוחות. יש לשים לב לאריזה ומעיכות המוצר ולאחסן בהתאם – על מנת להקטין פגמים וחזרות. בנושא זה אנו ממליצים להתייעץ עם אנשי מקצוע בתחום הלוגיסטי.

היפטרו ממלאי עומד או ישן. יש להוציא דו"ח ניהול מלאי, לעשות stop-loss, כלומר לחתוך את ההפסד, להיפטר מהמלאי בכל מחיר שאפשר על מנת לא להפסיד את הכל.



אימון 35: אימון מסכם

מה הכלים הכי משמעותיים שקיבלת בקורס?

מהן ההחלטות החשובות שקיבלת עבור העסק שלך בקורס?

מה הפעולות שעשית במהלך הקורס?

במידה ולא עשית את הפעולות, מה גרם לך לא לפעול?

מה יעזור לך לפעול עכשיו?

איך העסק שלך יושפע בעתיד מהכלים שרכשת בקורס?

האם תחושת הביטחון שלך בנושא הפיננסים השתנתה?



סיכום

זהו. עברנו מסע ביחד של שעות של צפייה בתכני וידאו וחוברת מלאה בתוכן ואימונים. עכשיו ממשיך היישום בחיים האמיתיים. היישום ייטמע באמת רק דרך פעולות, עשייה, התמודדות עם הטמעת הכלים באמת בעסק שלכם.

כשמדובר במספרים – אי אפשר לעצום עין! מי שעוצם עין מסתכן בחיי העסק שלו וזה כמובן משליך על כל חיי המשפחה. הגעתם לכאן על מנת לעשות שינוי, על מנת ללמוד איך לשלוט במספרים וכך להגיע לשלווה פיננסית.

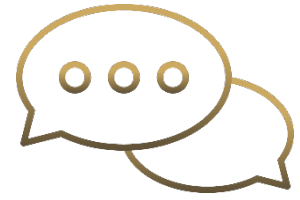
הלמידה לעיתים לוקחת זמן ומתרחשת תוך כדי תנועה, אז תאפשרו לתנועה הזאת להיות בתוכם. צפו שוב בחומרים, קראו שוב את החוברת. תכירו את הדו"חות שיעזרו לכם לעשות סדר. מותר ורצוי להיעזר באנשי מקצוע בתחום ועכשיו יש לכם את ההבנה הבסיסית לדעת מה לבקש מהם ועל מה להסתכל כשהם נותנים לכם שירות.

אנחנו מקווים שהצלחנו להראות לכם שהמספרים נועדו לעזור לכם ולשקף לכם את מצבכם האמיתי. אין בהם שום דבר מפחיד (מה שמפחיד הוא לא להכיר אותם ולא "להתיידד" עימם).

אם אתם מרגישים שיש לכם צורך ביעוץ או הדרכה אישית - אנחנו כאן לרשותכם ואתם מוזמנים לפנות אלינו.

אנחנו מאחלים לכם המשך צמיחה וגדילה אל עבר המטרות שלכם. אנחנו מאחלים לכם עסק מצליח ומשגשג פיננסית.

קובי מיכלין וניר דובדבני.



מילון מושגים פיננסיים

על מנת להקל עליכם, סידרנו את המושגים העיקריים עליהם דיברנו בקורס, לפי סדר הא"ב.

א':

אובליגו – מושג המתאר בערכים מספריים את כל התחייבויות הלקוח כלפי הבנק. יתרת הלוואות לזמן ארוך, הלוואות לזמן קצר, מסגרת אשראי שוטפת, כרטיסי אשראי, ערבויות בנקאיות, ניכיונות, פקטורינג ועוד.

אשראי - הלוואה הניתנת לאדם או לעסק באמצעות מוסד פיננסי, כאשר הלוואה מתחייב להחזיר את ההלוואה תוך זמן מסוים בתוספת ריבית. בתמורה להלוואה או לאשראי, הלוואה מציג ביטחונות אותם הבנק יכול לממש במקרה שההלוואה לא תוחזר.

אשראי פתוח - אשראי ללא ביטחונות אשר מנהל הבנק יכול להחליט האם להעניק לכם אותו או לא והוא לא תלוי בביטחונות או בגורמים נוספים אלא בשיקול דעתו של

מנהל הבנק. זה למעשה סכום האשראי שהבנק העניק תוך הפחתת סכום הביטחונות שהלקוח העמיד לבנק לטובת קבלת האשראי.

ב':

בדיקת התאמות - השוואה בין תנועות הבנק בפועל, לבין תנועות הבנק בהנהלת החשבונות. צריכות להיות התאמות בין התנועות בבנק לבין החשבוניות המתקבלות בהנהלת החשבונות.

ביטחונות - הנכסים של הלקוח, אותם הבנק יכול לשעבד. לנכסים יש ערך שוק, וערך למימוש לבנק. כמעט תמיד ערכים אלה יהיו שונים והערך לבנק יהיה נמוך מן הערך למימוש. הביטחונות הנפוצים ביותר הם:

צ'ק בנקאי (שווה ערך למזומן ולא ניתן לבטלו לאחר הנפקתו)
צ'ק ביטחון (המחאה רגילה שבחלקה העליון רושם הלקוח את המילים "לביטחון בלבד" / "צ'ק ביטחון" / "לביטחון, ובמקרה של היעדר תשלום, מחזיק הצ'ק יכול להפקידו בבנק)

ערבות אוואל (ערבות שניתן לממש אותה ישירות בהוצאה לפועל, בלי הליך משפטי)

ערבות צד ג' (הערב מתחייב לפרוע את החובות של מי שהוא ערב לו, כאשר האחרון אינו מסוגל לכך)

שטר חוב (ניתן לפנות לבנק או להוצאה לפועל למימושו ומי שחתם על השטר מתחייב לשלם את התשלום הנקוב בו ללא תנאי)
ערבות בנקאית (לא תלויה בערבים פרטיים והבנק הוא זה שחתום כערב. לכן, ניתן לממש אותה באופן מיידי)
שעבוד או משכון של נכס או ציוד (אותם הלווה יכול לקבל במקרה של אי הסדרת החוב).

ד':

דו"ח אשראי צרכני – דו"ח המבוסס על נתוני האשראי של הלקוח. הנתונים בדו"ח נלקחים מ"מערכת נתוני אשראי", המנוהלת על ידי בנק ישראל, ובו קיימים פרטים על האשראי וההתחייבויות השונות ממגוון גופים כמו הבנקים, חברות האשראי, בתי המשפט, חברת החשמל, כונס הנכסים ועוד. הדו"ח מבוסס על נתוני האשראי בשלוש השנים האחרונות בלבד, ומי שיכול לקבל את המידע הם רק לשכות אשראי שיש להם רישיון. לא ניתן להעביר את המידע ללא הסכמה מפורשת של בעלי החשבון.

דו"ח מקו"ש (מקורות ושימושים) – דו"ח שמטרתו לתת מידע בדבר תנועת הכספים בעסק. זהו דו"ח לא רשמי, אשר מציג את מקורות כניסת המזומנים לעסק ואת השימושים עליהם יוצא כסף מהעסק.

דו"ח תזרים מזומנים – דו"ח כספי שמסביר את תזרימי המזומנים בעסק לפי סוגי הפעילות השונים בעסק: פעילות שוטפת, פעילות השקעה ופעילות מימון. הדו"ח מציג תמונה מלאה על מיקום הכסף, ההוצאות וההכנסות.

ה':

המחאת זכות דו-צדית – מקרה בו החברה משעבדת את החוזה שלה מול לקוחות נבחרים לטובת הבנק או גוף המימון. במקרה כזה, החברה מציגה התחייבויות של הלקוחות כלפיה, החוזה עם הלקוח משועבד והחברה מקבלת מימון (בדרך כלל של הלוואת גישור עד מועד התשלום).

הנהלת חשבונות - תיעוד כל הפעולות הפיננסיות של העסק, כל תנועת הניירת: חשבוניות, קבלות, חשבוניות עסקה, חשבוניות לספקים, תעודות משלוח וכו'. תוצרי הנהלת החשבונות הם הדו"חות הפיננסיים: דו"ח רווח והפסד, מאזן, דו"ח גיול חובות, דו"ח תמחיר ועוד.

הנהלת חשבונות דו-צדית (כפולה) – שיטת ניהול חשבונות המבוססת על רישום של כל פעולה חשבונאית באופן שבו חשבון אחד מחויב וכנגדו חשבון אחר מזוכה, כך שתמיד נשמר איזון בין יתרות החובה לבין יתרות הזכות. שיטה זו מאפשרת לראות את התמונה הכוללת גם של גביה מלקוחות, תשלומים לספקים, הלוואות

ועלויות מימון, ובכך היא מונעת תשלום מס עודף. בשיטת ניהול זו, נוצר דו"ח שנקרא "מאזן בוחן" (ראה ערך).

הנהלת חשבונות חד-צדדית – שיטת ניהול חשבונות שבה ההתייחסות היחידה היא לעניין הרווחיות של העוסק ("הכנסות פחות הוצאות"), והיא לא עוסקת כלל בהתחייבות שלו כמו חבות לבנקים והלוואות, חבות לחברת כרטיסי האשראי, חבות כלפי ספקים, זכויות העוסק מלקוחות וזיכויים מגורמים שונים.

העמסת עלויות – שיטה לתמחור מוצרים שבה מחיר המוצר נקבע תוך התבססות על עלויות הייצור (ישירות ועקיפות) בתוספת אחוז הרווח הרצוי.

הצהרת הון - דיווח לרשות המסים על הנכסים הנמצאים בבעלות אישית בתאריך מסוים. הצהרת הון יש למלא רק לפי דרישה מפורשת של רשות המיסים, ובדרך כלל נדרשים להגישה עצמאים ובעלי חברות שהכנסתם עולה על סכום מסוים שנקבע ומשתנה מעת לעת. לאחר הגשת הצהרת הון אחת, יידרש בעל העסק להגיש אחת לכל כמה שנים הצהרה נוספת. בנוסף, רשות המיסים נוהגת לדרוש הצהרת הון בכל מקרה של חשד להעלמת הכנסות.

הקרן בערבות המדינה - השתתפות של המדינה, יחד עם העסק, בהענקת ביטחונות לבנק המלווה. המדינה מעניקה ערבות מדינה של 75%-90 מסכום ההלוואה לבנק וכך נשאר לעסק עצמו רק להשלים את הביטחונות על ידי מזומן שייסגר בתכנית חיסכון או כל נכס אחר שהבנק מוכן לקבל כביטחונות. ערבות המדינה מאפשרת לגופים המממנים להציע תנאים נוחים ללווים, כמו הפחתת הביטחונות הנדרשים מהלווה וגביית ריבית נמוכה יחסית.

ח':

חברה בע"מ - חברה בעירבון מוגבל. חברה שיש בה הפרדה בין הבעלים לבין הנכסים והחשבונות. חברה בע"מ יכולה להיות פרטית או ציבורית, מונפקת בבורסה או חברה משפחתית, אבל היא נחשבת לישות משפטית כלכלית בפני עצמה והיא מחויבת בהנהלת חשבונות וניהול ספרים כחוק. העירבון המוגבל הוא ערבות הבעלים לחובותיה, והוא הבסיס להפרדה של הבעלים מנכסיה שמגינה עליו ועליה מפני ניהול כספי כושל. במקרה של פשיטת רגל לא יכולים הנושים לגבות מהבעלים יותר מאשר החוק מאפשר זאת.

י':

יועץ פיננסי - יועץ חיצוני לעסק, אשר נפגש עם בעל העסק, מנתח את הנתונים על בסיס החומר שמקבל וממליץ לבעל העסק כיצד עליו לנהוג. מדובר ביועץ ולא

באדם שעושה עבור בעל העסק פעולות ובדרך כלל עיקר הבנתו תהיה בתחום הרווח והפסד או בתחום הבנקים לא בשניהם.

כ':

כרטיס בעלים - כרטיס אשראי שניתן לבעלים של חברה בע"מ, אשר באמצעותו יכול הבעלים למשוך כסף מחשבון החברה עבור הוצאות פרטיות. כיום יש חובה לדווח על משיכות כספים בסכום העולה על מאה אלף שקלים כעל הכנסה במסגרת הדו"ח השנתי. לכן, לא קיימת אפשרות למשוך כספים בלי לשלם עבורם מס ואי דיווח על הכנסות אלה בדו"ח השנתי מהווה עבירה פלילית.

מ':

מאזן בוחן - דו"ח שנוצר מתוצאה של שימוש בהנהלת חשבונות דו-צדית (כפולה) ואשר מהווה אומדן ראשוני לניתוח פעילותו הפיננסית של העסק. הוא מאפשר ניתוח ובקרה, ובחינה ראשונית של רישום נאות של מלוא המסמכים ושל מלוא הנתונים הפיננסיים. זהו תשקיף גולמי של הנהלת החשבונות, שעדיין לא עבר ביקורת.

מאזן מבוקר - דו"ח שהחוק מחייב להוציא אחת לשנה, אשר רואה חשבון חתום עליו לאחר שעבר על כל הנתונים הפיננסיים. דו"ח זה עובר לרשויות המס ולחברות האשראי והציפייה היא שלא יהיו בו טעויות פיננסיות.

מאזן מסוקר – דו"ח כספי אשר עבר בקרה ראשונית של רואה חשבון, אך הוא טרם נחתם סופית. רק לאחר בדיקות וחתימת רואה חשבון הוא יהפוך למאזן מבוקר.

מימון בנקאי – מתן הלוואות על ידי הבנקים. בשל העובדה שמדובר במוסד גדול שמעניק את ההלוואה, בדרך כלל יהיו נהלים מאוד ברורים וקשיחים יחסית. יחד עם זאת, בדרך כלל הריבית על הלוואות מהבנק נמוכה יותר.

מימון חוץ בנקאי – מתן הלוואה על ידי חברות שאינן קשורות לבנקים, בדרך כלל חברות כרטיסי אשראי או חברות ביטוח. בדרך כלל הריביות על סוג כזה של מימון יהיו גבוהות יותר מהריבית שתינתן במסגרת המימון הבנקאי.

מנהל חשבונות – מי שאחראי על עבודת הנהלת החשבונות היומיומית הכוללת, בין השאר, הנפקת חשבוניות ורישומן, הכנת משכורות לעובדים, תשלום לספקים, גביית חובות, רישומי מלאי, התאמות הבנקים, ומטלות נוספות התלויות באופיו הספציפי של הארגון. בנוסף, מכין מנהל החשבונות את הדיווחים התקופתיים (חודשי או דו-חודשי) לרשויות המס. בכל תקופה נתונה בודק רואה חשבון את רישומיו של מנהל החשבונות ומבקר אותן.

מנהל כספים – אדם בארגון שתפקידו להבין לאן צועדת החברה מבחינה פיננסית ולתכנן מהלכים שיגדילו את הרווחיות שלה. מנהל הכספים יודע לקשר בין הנתונים הכספיים לבין מה שקורה בפועל בבנק והוא האיש שתפקידו לשוחח עם נציגי הבנק, להיות נוכח בישיבות העוסקות בפיננסים, לבנות תמריצים חכמים לעובדים ועוד.

מע"מ – מס אשר עוסק מורשה וחברה צריכים לשלם ועוסק פטור אינו צריך. גובה המע"מ משתנה מעת לעת אך הוא עומד בדרך כלל על כ-17% מהרווחים.

מערכת נתוני אשראי - מאגר המנוהל על ידי בנק ישראל, ובו קיימים פרטים על האשראי וההתחייבויות השונות של כל הצרכנים בישראל. המידע מתקבל ממגוון גופים כמו הבנקים, חברות האשראי, בתי המשפט, חברת החשמל, כונס הנכסים ועוד. בעת בקשת אשראי, בנקאי או חוץ בנקאי, הגוף המממן יכול לבקש את דו"ח האשראי הצרכני ולהחליט האם להעניק אשראי ובאילו תנאים.

מקדמות מס הכנסה - על סמך ההכנסות של השנה הקודמת, מס הכנסה בונה תחזית רווחים שנתית ודורש תשלום חודשי עבור החלק היחסי מהמס הצפוי על פי התחזית הזאת. מומלץ לבצע פעם ברבעון מאזן בוחן על מנת לוודא שהמקדמות לא גבוהות מדי ושהן משקפות את הרווח הנוכחי.

ס':

סמכויות אשראי – אשראי אשר לכל מנהל סניף בנק או גורמים נוספים בבנק יש סמכות אשראי. זה משתנה בין בנק לבנק ובין סניף לסניף.

סבורדיניישן - מכתב התחייבות לבנק לאי משיכת הלוואות הבעלים

ע':

עונתיות - מתכונת פעילות המשתנה בהתאם לתקופות שונות בשנה. על מנת לחזות את צפי ההכנסות, יש להתייחס לעונתיות ולראות מה הרווחים בעונה המקבילה אשתקד.

עוסק מורשה – עוסק החייב בתשלום מע"מ בשיעור ממחזור עסקאותיו ולכן גובה מע"מ מלקוחותיו. סכום ההכנסות בו חלה חובה להירשם כעוסק מורשה משתנה מדי פעם והוא נע בדרך כלל סביב 70-85 אלף ש"ח בשנה. כל עוסק יכול לבקש להיות מוגדר כעוסק מורשה לצורך מע"מ. העוסק המורשה יקבל חזרה מרשות המסים החזרי מע"מ. בנוסף, קיימים מספר בעלי מקצוע המחויבים להירשם כעוסק מורשה ללא קשר להכנסותיהם. עוסק מורשה שייך לבעלים ישירות, והאחריות הפלילית והאזרחית לנעשה בעסק מוטלת על בעל העסק.

עוסק פטור – עסק שהיקפי הפעילות העסקית שלו מצומצמים ושמחזור פעילותו השנתי עומד על סכום שנקבע על ידי מע"מ ומשתנה מעת לעת. ההבדל העיקרי בין

עוסק פטור לעוסק מורשה או חברה, הוא שהוא לא גובה מע"מ מלקוחותיו ולא רשאי לנכות מע"מ מהוצאותיו. עוסק פטור חייב בדיווח שנתי בלבד לשלטונות מע"מ, ומוציא ללקוחותיו קבלות בלבד. עוסק פטור שייך לבעלים ישירות, והאחריות הפלילית והאזרחית לנעשה בעסק מוטלת על בעל העסק.

עמלת הקצאת אשראי – עמלה אותה משלם הלקוח לבנק על עצם הקצאת מסגרת המאפשרת לו להיות ל"מינוס". לא מדובר בריבית על המינוס אותה משלמים, אלא עמלה על עצם הקצאת המסגרת. בעלי חשבונות פרטיים משלמים עמלה של כ-20-15 שקל בחודש, בהתאם לתעריפון הבנק, בעוד שעסקים קטנים נדרשים לשלם עמלה של כ-2.45% בשנה מהיקף המסגרת.

פ':

פקטורינג - סוג של מימון חוץ בנקאי שנעשה ללקוחות מאוד גדולים. זהו מכשיר פיננסי אשר באמצעותו הבנק רוכש מהספק את החובות הפתוחים בגין עסקאות מכירה באשראי ובאופן מעשי הופך את עסקת האשראי לעסקת מזומן. הבנק לוקח על עצמו את הסיכון שהחייב לא ישלם את חובו כתוצאה מפשיטת רגל או מקשיים כלכליים.

ק':

קבוצת לקוח – מושג הכולל את סך האשראי של כל החברות שהלקוח בעלים מהותי שלהן ואת האשראי הפרטי של הלקוח. סך האשראי בכל החשבונות נקרא

"קבוצת לקוח" והוא יילקח בחשבון כאשר בעל העסק יבקש לקבל אשראי כלשהו. הביטחונות שאותם יתבקש הלקוח להציג יהיו לא רק על סמך נתוני החברה הנוכחית, אלא על סמך הנתונים מכל החברות, כשהבנק לוקח מקדם ביטחון.

קוולנט- יחסים פיננסיים שהבנק דורש לשמור עליהם בעת קבלת אשראי- למשל יחס הון עצמי למאזן.

ר':

רואה חשבון - אדם שהוסמך על פי חוק לעסוק במקצוע ראיית חשבון ואשר תפקידו לבצע ביקורות על דו"חות כספיים ולתת עליהם חוות דעת. לרואה החשבון ידע והשכלה רחבה בתחומי החשבונאות, המסים, הביקורת החשבונאית ועוד.

ת':

תוכנית עסקית - מסמך ניהולי שנותן תמונה עתידית כוללת של העסק במספר היבטים: שיווקי, טכנולוגי, תפעולי, כלכלי ועוד. הסיבה העיקרית להכנת תוכנית עסקית היא ניתוח שיטתי ומסודר של העסק, לשם גיוס הון ושיתוף פעולה, בדיקת כדאיות מעמיקה ותכנון אסטרטגיה עסקית.

תזרים - כלי שמנתח את ההכנסות וההוצאות בפועל של העסק ומציג את השינוי ביתרה בפועל בבנק באופן יומיומי וגם בצפי לניתוח חודשי ושנתי. תכנון התזרים מסייע להימנע מהוצאות רבות טרם קבלת ההכנסות ובכך מסייע לעסק לא להיכנס לגירעונות גדולים מדי.

תמחור מבוסס מחיר השוק – שיטה לתמחור מוצרים, אשר נפוצה במיוחד בענף הקמעונאות, ולפיה מחיר המוצר יקבע באופן דומה לחברות המתחרות.

תמחור מבוסס ערך – שיטה לתמחור מוצרים, המתאימה במיוחד עבור מוצרים חדשניים וייחודיים, בהם מחירו של המוצר נקבע בהתאם לערך הנתפס שלו בעיני הצרכן הפוטנציאלי.

תעריפון בנק – "מחירון" שקבע כל אחד מהבנקים אשר קובע את העמלות שיש לשלם על פעולות שונות. לכל מנהל סניף יש אפשרות לבטל או להוזיל חלק מהעמלות.

תקציב - כלי ניהולי חיוני לתכנון, לביצוע ולבקרה. התקציב כולל את התחזית להכנסות, הוצאות ורווח. בתוך כך יש מכירות, מלאי, קניות, כוח אדם, פיתוח עסקי, הצטיידות, שכירות, נקודת איזון ועוד.





”מנטרות” פיננסיות

עסק לא נופל בדרך כלל בגלל קיטון במכירות אלא בגלל חוסר בניהול פיננסי צמוד ותגובות איטיות מדי למציאות של העסק.

אפשר וצריך לנהל עסק וגם לחיות חיים מאוזנים ורגועים- בסוף כולנו רוצים להיות מאושרים ורגועים.

כל אדם, עסק קטן או גדול צריך שיהיה לו תקציב/תכנית לאן הוא הולך, ושבונים תקציב בדרך כלל גם עומדים בו.

הרוב המכריע של העסקים הקטנים והבינוניים בארץ סובל מתמונה לא מושלמת של מצב העסק בגלל תשתית הנהלת חשבונות לא מושלמת ובגלל חוסר ידע.

הנהלת חשבונות מסודרת היא הבסיס לכל דוח כספי בעסק.

בטווח הארוך חייב להיות קשר בין הרווח של החברה ובין השינוי באשראי, אם החברה לא בצמיחה גודלה אזי רווח שנתי צריך וחייב להתבטא בקיטו ביתרות האשראי.

מודל ריץ' רץ' להצלחה פיננסית

יש לכם שקט נפשי!



עושים שיווק ומכירות



עושים הפרדה בין עסק לבית



דואגים לנהל את העסק



שולטים ב-KPI

עושים בקרת הנהח"ש ודו"חות



מגייסים אשראי

בונים תזרים מזומנים יציב



בונים תחזית