



# מדריך לניהול הפיננסי של העסק מודל "המראה המחומשת"

רק שאתה שולט בכסף אתה שולט בעסק.  
נכתב על ידי רו"ח גליה בר (MBA)



ליצירת קשר: [galya@galyabar.com](mailto:galya@galyabar.com)  
טל: 050-3896927.

כל הזכויות שמורות לגליה בר, אין להעתיק את המסמך או חלקים ממנו ללא אישור

רעיונות גדולים ומוצלחים ככל שיהיו, לא תמיד מגיעים אל קהל היעד, לעיתים קרובות זה קורה עקב חוסר בתשומת לב להיבטים הפיננסיים כבר בתהליך הגיבוש של העסק, היבטים פיננסיים אלה כשאינם מקבלים את ההתייחסות הנדרשת, עלולים להוות מכשול עצום בדרך להגשמת הרעיון העסקי.

## בישראל 460,448 עסקים.

397,000 מכלל העסקים במדינת ישראל נחשבים לעסקים קטנים (בהם מועסקים מתחת ל 5 עובדים).

כ- 40,000 עסקים חדשים נפתחים מידי שנה.

מתוך ה- 40,000 רק 40% שורדים את השנה החמישית. (3 מתוך 5 עסקים שורדים).  
 (מתוך נתונים של הסוכנות לעסקים קטנים במשרד התמ"ת).

80% מהעסקים שנסגרים מידי שנה, קורסים בגלל בעיות פיננסיות.



## מי אני?

שמי גליה בר, אני רואת חשבון, MBA במינהל עסקים ובעלת רישיון לניהול תיקים מאת הרשות לניירות ערך, אני מומחית בניהול כספים, בשנים האחרונות חברתי ידע עסקי ופיננסי רב, הן כמנכ"לית מט"י (מרכז טיפוח יזמות) באזור השפלה והן כבעלת משרד לראיית חשבון וליווי פיננסי, חקרתי הצלחות של בעלי עסקים, ראיינתי מאות יזמים ובעלי עסקים וגיליתי את הסוד של עסקים מצליחים.



## אני מעוניינת לשתף אותך בסוד לבנייה ויצירת עסק מצליח.

מדינת ישראל היא מדינה יזמית מאוד, הרבה מאוד אנשים מקימים עסקים משלהם, היזמים בישראל נחשבים לאנשים יצירתיים וחדשניים, אך גם למעגלי פינות ובעיקר למי שנדמה להם שהם יודעים הכול. יותר מדי עסקים נפתחים ונכשלים בעיקר בשל חוסר נכונותם של היזמים ללמוד את התהליך הדורש לא מעט סובלנות.

יזמים צעירים נוחלים כשלון בתוך שנה או שנתיים מעת פתיחת עסקים, וכי על כל 10% של עסקים חדשים שנפתחים בכל שנה, בכל שנה נסגרים 10% אחרים. (בשנת 2010 נפתחו 44,000 עסקים חדשים ונסגרו 37,000).

הנתונים המוצגים לעי"ל גרמו לי לכתוב את "מודל המראה המחומשת" מטרת "מודל המראה המחומשת" היא לאפשר לכם להבין שניתן לפעול אחרת, ניתן לתכנן את הפעילות העסקית, ניתן לנהל בצורה אחראית ומושכלת את העסקים שברשותכם, **כי רק שאתם שולטים בכסף אתם שולטים בעסק.**

במהלך השנים לווייתי מאות בעלי עסקים בכל התחומים והגילאים, ראיתי יזמים חדורי מוטיבציה להצלחה, עם רעיונות יצירתיים וחדשניים אשר לקחו הלוואות מקרובי משפחה ומהבנקים כדי להגשים את החלום העסקי ועקב חוסר ידע וחוסר תכנון, ניהלו את העסקים בשליפה ובעיגול פינות, הם נקלעו לקשיים פיננסיים, הוגבלו בבנקים, סגרו את העסקים ושיעבדו את חייהם וחיי משפחתם לשנים רבות קדימה, הסתכסכו עם משפחותיהם, איבדו את הביטחון העצמי והאסרטיביות וחלקם פירקו את הזוגיות כי לא יכלו לסבול את המצב האובדני שגרמו למשפחתם.

לעומת זאת ראיתי יזמים שהצליחו בגדול, הם בנו עסקים משגשגים ופורחים והגשימו את עצמם, מנהלים חברות המעסיקות עובדים, וכמה מהם הנפיקו את החברות בבורסה, והבטיחו את עתידם ואת עתיד ילדיהם.

## אחת העצות החשובות היא , להכין את שיעורי הבית במקום לצלול ישר אל תוך המים העמוקים.



לעסקים הקטנים/בינוניים מאוד קשה בישראל, אין תוכנית לאומית לעסקים אלו, אין גוף אחד שמסייע, הברוקרטיה משגעת, חסמי האשראי קשים לעסקים אלו.

מאוד קשה לקבל אשראי במחיר סביר, האשראי הוא צינור החמצן של העסק, הבנקים לא רוצים לקחת סיכונים ולכן הם נותנים אשראי במחיר גבוהה וחונקים את העסקים שגם כך סובלים מאמצעים מוגבלים.

החשדנות שהבנקים בישראל מגלים כלפי עסקים אלו גדולה במיוחד, כך נוצר מצב שבו הטייקונים מקבלים אשראי בתנאים מצוינים בעוד שאת חייו של העסק הקטן ממררת פקידת בנק. האשראי הניתן לעסקים קטנים עומד על 13% בלבד מסך האשראי הבנקאי העסקי, והתשואה להון במגזר העסקים הקטנים הינה 22% לעומת תשואה להון של 9% במגזר העסקים הגדולים, נתון זה לבדו מראה לנו כמה הבנקים לא הולכים לקראת העסקים הקטנים והאשראי שהם מוכרים לעסקים הללו הוא מאוד יקר.

מחקר שהתפרסם בדה מרקר ב 6/6/12. <http://www.themarket.com/markets/1.1724840>

במחקר עולה ש 89.5% מלקוחות הבנקים מקבלים 1.8% מהאשראי שמוענק על ידי בנק ישראל, לפי הנתונים, 96% מהעסקים במשק מוגדרים כעסקים קטנים, כלומר מעסיקים עד 20 איש. עסקים אלה אחראים ללא פחות מ-60% מהתעסוקה בישראל ותורמים 50% מהתל"ג של המדינה, אך זוכים ללא יותר מ-25% מהאשראי. נתונים הללו שפורסמו במחקר מגלים כמה הקצאת האשראי בבנקים לא שוויונית, וכמה יקר האשראי שהם מוכרים לעסקים הקטנים.

נכון שקשה, ולמרות הקושי הרב, ישנם יזמים מצליחים המקימים עסקים פורחים ומשגשגים, האחריות להכיר את השוק וללמוד את כל הדרכים והאפשרויות להצליח בו היא האחריות של בעל העסק, בעל העסק חייב להיות מוכן לקחת על עצמו להכין את שיעורי הבית, להיות סובלן ולצבור ידע, כל זה יסייע לו לנהל עסק מצליח ומשגשג.

## האויב הגדול של עסק, הוא היזם.

80% מהעסקים שנסגרים מידי שנה נסגרים בגלל בעיות כספיות, הסיבה בכ 80% מהמקרים לקריסת העסק הוא תזרים מזומנים שלילי, (תזרים מזומנים שלילי משמעו שיוצאים יותר מזומנים מאשר נכנסים מזומנים).

המזומנים הם הכוח המפעיל של העסק ובלעדיהם לא תתאפשר פעילות עסקית, הנתונים המספריים בארה"ב מדברים על כך ש- 80% מהחברות שקרסו, היו דווקא רווחיות, אך הגיעו למצב זה עקב קשיי תזרים מזומנים, בארץ הנתונים די דומים.

ללא מזומנים העסק לא יכול לשלם את חשבונותיו, לא יכול לשלם לספקים שמספקים לו סחורה, לא יכול לשלם לעובדים שמתפעלים אותו, אי יכולת לשלם תשלומים, משמעות סגירת העסק.



לצערי הרב ראיתי הרבה מיזמים מוצלחים המספקים ערך רב לקוחותיהם, נסגרים בגלל בעיות של תשלומים, העסקים נתנו שיקים עבור התשלומים בהגיע מועד הפירעון לא היה להם כסף בחשבון, השיקים הוחזרו והם הפכו להיות מוגבלים בבנקים, (אחרי שחוזרים לך 10 שיקים בחשבון בנק אתה הופך להיות מוגבל), הבנקים אינם סובלניים כלפי בעלי עסקים שמנהלים את העסקים שלהם ללא תכנון ומפזרים שיקים, הבנקים ברגע שהם מבחינים בבעל עסק כזה, הם אינם רוצים לעבוד איתו, הם אינם רוצים לקחת סיכונים, הם אינם מתחשבים בו ולא מספקים לו אשראי הנחוץ כל כך לפעילותו התקינה של העסק.

כשהעסק הופך להיות מוגבל בבנק אחד אף בנק לא ירצה לעבוד איתו ולפתוח לו חשבון, זו הוראה של בנק ישראל, ובטח לא לתת לו אשראי, אי יכולת לשלם את תשלומי העסק בתשלומים ואי יכולת לקבל אשראי מבנקים כל זה מוביל ל סגירת הפעילות העסקית של העסק מכאן הדרך קצרה לקריסה כלכלית וסגירת העסק.

העסק נסגר אך ברוב המקרים בעל העסק חב את חובות העסק, חב חובות לעובדים לספקים וכעת הוא צריך לעבוד כשכיר בשביל לשלם את חובות העסק. כיצד מגיעים למצב שתואר לעיל, כשלעסק אין מספיק מזומנים כדי לשלם את תשלומיו, כיצד מגיעים למצב שהעסק לא מייצר מזומנים ? על שאלה זו אנסה לענות בתיאור התהליך הממוצע שיזם עובר מרגע שהוא פותח עסק עד שהוא מסתבך בחובות.

אנשים מקימים עסקים פרטיים מסיבות שונות, שהנפוצות שבהן הן:

- רצון להרוויח הרבה כסף.
- להיות אדונים לעצמם.
- להגשים חלום של עסק משלהם.
- לא הצליחו למצוא עבודה כשכירים. (לזה אנו קוראים יזמות מכורח).

על מנת שהעסק יצליח, עליכם לוודא שאתם יודעים לקראת מה אתם הולכים, הן בהיבט האישי, והן בהיבט העסקי.

**Make it so today is not like yesterday,  
And tomorrow will be different forever**

(Anthony robbins)



## דוגמא

יזם מקים עסק, ליזם שלנו נקרא דור והוא מקים מיזם למכירת מוצרים מיובאים שנקרא דורקי, היזם שוכר חנות, משפץ את החנות, מקים אתר אינטרנט, פותח דף בפייסבוק, עושה אירוע השקה, נוקט בפעילויות שיווקיות שיקדמו את המיזם.

מגיעים עשרות לקוחות לחנות, דור מרוצה מפעילותיו השיווקיות המזרימות לו לקוחות. היזם השקיע סכום כסף כאשר את חלקו הוא מגייס ממקורות עצמאיים וחלקו מהבנקים, בסכום ההשקעה הוא רכש סחורה לחנות ושיפץ את החנות.

דור גייס שתי עובדות לחנות. הלקוחות בחנות משלמים במזומן או בכרטיסי אשראי, ולקוחות שדור מכיר אישית משלמים בשקים. מחיר מכירה של הסחורה הוא פי שתיים במוצרים רווחים ובמוצרים שיש תחרות גדולה עלות פלוס שישים אחוז ממחיר הקניה.

בחודש השני לפעילותה של החנות בחמישי לחודש דור משלם משכורות, בעשירי לחודש הוא משלם שכירות, בחמש עשרה לחודש משלם את מיסי החברה, ומפזר שיקים במשך החודש לספקים עבור הסחורה, חלק מהסחורה זה ייבוא ועבור ייבוא משלמים במזומן לספק הסחורה בחו"ל וכשהסחורה מגיעה לארץ משלמים את ההובלה + המיסים במזומן.

התקבולים מהלקוחות מתקבלים מחברות האשראי בראשון לחודש, בעשירי לחודש ובעשרים לחודש, המזומנים מופקדים בבנק כל יום והשקים מופקדים בבנק כל יום למשמרת, המלאי שהחנות מחזיקה הוא פי שתיים מהמכירות בחודש, וזאת על מנת שיהיה מגוון רב בחנות, וזמינות.

בחודש השלישי לפעילות, דור מתחיל לשלם את ההלוואות שלקח לצורך התחלת פעילות, הוא מקבל אשראי מהבנק בגובה מחצית מחזור המכירות החודשי. בחודש השלישי לפעילות הוא משלם את תשלומיו במועד, במחצית החודש הגיע ספק לחנות ואמר לדור שיש הזדמנות ואם הוא ירכוש את הסחורה שברשותו במזומן הוא יקבל הנחה משמעותית, דור רכש את כל המלאי של הספק מקבל הנחה של יותר מ 20% ומאחסן את הסחורה במחסן.

החנות דורקי רווחית ושמה יוצא לפניה דור משקיע כסף רב בשיווק מעבר ליכולתו, מגיעים לקוחות לחנות, מוצריה איכותיים וזולים שמה יוצא לפניה.

דור רואה כי טוב ומחליט להרחיב את העסקים, פותח חנות נוספת בעיר קרובה, את כל העלות של הסחורה והשיפוץ הוא מקבל מהבנק החנות השנייה היא חנות גדולה יותר כך שהעלויות הקבועות הם הרבה יותר גבוהות מהחנות הראשונה, שווי הסחורה שהוא מחזיק כמלאי בחנות גבוהה מאוד, הוא משקיע כסף רב בשיווק עושה השקה מאוד גדולה ולקוחות רבים מגיעים לחנות.

כעת דור מפעיל שתי חנויות אחת קטנה ואחת גדולה, בחנות הגדולה עלויות השכירות גבוהות, מעסיק בחנות שישה עובדים שלושה במשמרת בוקר ושלושה במשמרת ערב, היקף מחזור המכירות בחנות השנייה מעל למצופה.

בחודש השישי לפעילות החברה, בחמישי לחודש יש קושי לשלם את משכורות העובדים, ההוצאות גבוהות מההכנסות, מצב זה נוצר מכיוון שפתחתה של החנות השנייה ההשקעה בשיפוץ החנות, במלאי ובפרסום, כל סכום ההשקעה מומן מהשוטף, רבע מהסכום נלקח כהלוואה מהבנק רבע מסכום ההשקעה ממסגרת האשראי בבנק שקיבל עבור החנות הראשונה והשנייה, הספקים סיפקו סחורה שמועד פירעון השקים עבור סחורה זו הגיע בתחילת החודש והיא שולמה במלואה.

במאמץ רב שולמו המשכורות לעובדים, בעשירי לחודש מועד פירעון ההלוואות, הפירעון התאפשר, התקבל כסף מחברות האשראי עבור הקדמת התשלום מתחילת חודש הבא לעשירי לחודש זה (ניכיון כרטיסי אשראי), בחמש עשרה לחודש שוב בעיה בתזרים, יש לשלם את המיסים לשלטונות המס, גם כאן פנה דור לכרטיסי האשראי והם הקדימו לו את תשלומי הלקוחות (ניכיון כרטיסי אשראי).

בחודש השביעי לפעילות, בראשון לחודש לא נכנס כסף של תשלומי הלקוחות מכרטיסי האשראי מכיוון שסכום זה הועבר חודש קודם לחשבון בנק של העסק ושימש את העסק לתשלומים השוטפים של חודש קודם, שוב נוצרה בעיה, יש הוצאות שוטפות ותשלומים לספקים אך אין הכנסות.

שוב פנה דור לחברות כרטיסי האשראי והקדים את התשלומים (ניכיון כרטיסי אשראי) וסכום זה לא הספיק לו מכיוון שהגיע תשלומם של הסחורות שרכש כמלאי, הגיע מועד פירעונם של ההלוואות שלקח דור, הבנק לוחץ ומאיים שיחזיר שיקים, דור פונה למשפחה ומבקש הלוואות ומתחייב להחזירם בתוך כמה חודשים.

בחודש השמיני חלה האטה במכירות העסק, העסק כבר לא משקיע בשיווק כמו בהתחלה, חודש זה נחשב חלש בענף והחברה מוכרת פחות, דור פועל כפי שפעל בחודש שביעי, מנכה כרטיסי אשראי, בנוסף הוא פותח חשבון בנק בסניף נוסף ונוטל מהבנק אשראי נוסף.

בחודש התשיעי לפעילות חוזר חלילה כמו בחודש שביעי, המכירות גדלו אך לא בקצב של החודשים הראשונים, המשפחה לוחצת רוצה את החזר ההלוואות שנתנה, דור מצליח לשלם את התשלומים השוטפים אך לא מחזיר את ההלוואה שלקח מהמשפחה.

בחודש העשירי והאחד עשרה הפעילות הבעייתית ממשיכה, כל חודש מסיימים עם הזנב בין הרגלים, לחץ נוראי מהבנקים, איומים מהבנקים על החזרת שיקים, החברה לא עומדת במסגרות האשראי שניתנו לו על ידי הבנקים.

לאחר 12 חודשים מתחילת פעילות העסק, תזרים הוא שלילי יש יותר תשלומים מתקבולים, הבנקים נמאס להם מהתנהלות כושלת זו של דור, התנהגות של כיסוי שריפות ומחליטים להפסיק לתת אשראי לעסק, מקצצים את האשראי בחצי, כל הכספים שנכנסים מחברות האשראי נלקחים לצורך כיסוי חוב העסק לבנקים, דור מוצא את עצמו ללא מזומנים, ללא יכולת לשלם את התשלומים הקבועים של העסק לעובדים לשכירות לארנונה לחשמל, הבנקים מחזירים שיקים והופכים את העסק למוגבל. דור מושך עוד חודשיים ולאחר מכן סוגר את העסק.



הוא סוגר את העסק עם חובות: הוא חייב כסף למשפחתו, הוא חייב כסף לבנקים, חייב כסף לספקים וחייב כסף לעובדים.

בניתוח הכנסות מול הוצאות העסק הרוויח, אך העסק ייצר תזרים מזומנים שלילי לאורך כל פעילותו העסקית וזה מה שגרם לו לסגור את העסק.

תרחיש זה קורה בכל סוגי העסקים ולא רק בעסקים שעיסוקם מכירת סחורה, תרחיש זה קורה גם בחברות שמוכרות שירותים, בחברות קבלניות, בחברות ייעוץ, בחברות השמת כוח אדם ועוד.

כדי שעסק יצלח, עליכם לקחת בחשבון מספר פרמטרים:

- מהו הסכום הנדרש להשקעה ראשונית ?
- מהו הסכום הנדרש להפעלת העסק בשנה הראשונה ?
- מהו סכום המינימום לו אתם זקוקים מהעסק על מנת להתקיים בתחילת הדרך ?
- מהי הירידה בהכנסות שהמשפחה תוכל לספוג ?
- מה יהיו מקורות המימון שלכם ?
- כמה אתם מצפים להרוויח ?
- מה יקרה אם תפסידו ?

יש לבדוק ולאסוף את כל הנתונים כבר בשלב התכנון, דעו לקראת מה אתם הולכים, וודאו שאתם מסוגלים לעמוד בכך.

אל תתפתו למחשבה ש "יהיה בסדר", קחו בחשבון את כל האפשרויות, כולל עיכובים בתשלומים, צורך במימון ביניים, או אפילו אפשרות של הפסדים בשלבים מסוימים בדרך.

### פילוסופיית הדג !

כאשר אתם משתובבים ונהנים, משפרים את יומם של אחרים, נוכחים בעבודתכם ובוחרים את התייחסותכם באופן מודע, אתם תורמים ליצירתו של עסק נפלא. (מתוך הספר החיים על פי הדג).





## טעויות שבעלי עסקים בניהול פיננס:

- כדאיות העסק, הטעות הראשונה שבעלי עסקים עושים שהם אינם בודקים את כדאיות העסק, הכדאיות הכלכלית שלו, הם אינם מכינים תחזית פיננסית. יש לבחון זאת גם שעסק קיים נכנס לתחומים חדשים, יזמים אינם בודקים את רמת הסיכון בעסק.

**הפתרון:** על היזם/בעל העסק להכין תחזית פיננסית, התחזית תכלול צפי לרווחיות, צפי ליעילות העסק יש לבדוק את רמת הסיכון הגלומה בעסק, רעיון עשוי להישמע נפלא עד שמתחילים לבדוק את הכדאיות הכלכלית שלו, ואז עלולים לגלות שאינו ישים מבחינה עסקית או שרמת הסיכון שבו גבוהה מדי עבור המעורבים, או שתנאים רגולטורים אינם מאפשרים את קיומו.

- אחת הטעויות שבעלי עסקים עושים כבר בתחילת הפעילות העסקית, אינם מתכננים, הם אינם בוחנים את הצרכים של העסק, הם אינם לומדים על המתחרים ואינם מציבים מטרות ואבני דרך בעסק.

**הפתרון:** הכנת תוכנית עסקית לעסקים חדשים, ולעסקים קיימים הכנת תקציב שנתי בתחילת כל שנת פעילות. תוכנית עסקית הינה אחת מאבני היסוד של כל עסק חדש, מטרתה בראש ובראשונה, היא דע מאין באת ולאן אתה הולך, התוכנית אמורה לבחון את הצרכים הראשוניים של העסק וללמוד על המתחרים. קביעת מטרות ויעדים, באמצעותה ניתן ללמוד על העסק. בתקציב אנו בוחנים את העסק לשנה הקרובה, מציבים יעדים לשנה הקרובה ופה יש יתרון כי יש לנו נתוני עבר.

- אחת הטעויות הקריטיות בעסקים שאין הקבלה בין התשלומים של העסק לתקבולים של העסק ואז נוצרת בעיית תזרים, אחד המשפטים שאני שומעת מבעלי עסקים יותר מכל, דוח רווח והפסד מראה שאני מרוויח ואני כל הזמן במינוס בבנקים, לוקח עוד ועוד הלוואות ולא יוצא מזה.

**הפתרון:** הכנת דו"ח תזרים מזומנים, ישנה חשיבות רבה לתכנון וחזוי תזרים המזומנים הדרוש לעסק להמשך פעילותו התקינה. ניהול תזרים מזומנים הוא אחד המפתחות החשובים להצלחת העסק, תזרים המזומנים הוא הכסף הנכנס ויוצא מהעסק בתקופה מסוימת. תזרים מזומנים הופך את השליטה הפיננסית לקלה יותר, עוזר לך לתכנן ולבצע השקעות, עוזר לך לחלק את התשלומים של העסק לפי זרם התקבולים, עוזר לך לנהל סיכונים עסקיים, עוזר לך להתנהל מול המערכת הבנקאית.

- אי ידיעת נקודת האיזון של העסק - הרבה בעלי עסקים אינם יודעים מהי נקודת האפס בעסקים שהם מנהלים, נקודת האפס נקראת גם נקודת איזון בעסק, הם אינם יודעים להבחין בין הוצאה קבועה להוצאה משתנה, הם אינם יודעים כמה עליהם למכור כדי להגיע לנקודת האיזון בעסק שהיא נקודת האפס.

**הפתרון:** חישוב נקודת האיזון בעסק בכל כמה חודשים וכאשר יש שינוי מהותי בעסק, נקודת האיזון מראה לנו האם אנו שומרים על מבנה קבוע של הוצאות קבועות, מה הרווחיות בעסק, האם במבנה עלויות הנוכחי אנו יכולים לתת הנחות בעסק. נקודה זו מראה לנו האם אנו בכלל בכיוון האם יש לנו עסק או שיש לנו פעילות משמידת מזומנים, מאוד חשוב לבחון בכל כמה חודשים או כאשר יש שינוי מהותי את נקודת האיזון בעסק, בהתאם לנקודת האיזון אנו בונים תחזית מכירות שעל העסק לעמוד בה וזאת על מנת לבנות עסק רווחי.

- הרבה עסקים נפתחים ללא הון עצמי והם אינם מייצרים הון עצמי במהלך פעילותם השוטפת. העדר הון עצמי גורר בעיות תזרים, בעיות מול הבנקים, יכולת הישרדות נמוכה, אי יכולת להתמודד עם שינויים.

**הפתרון:** על היזם/מנהל העסק ללמוד להגדיל את רווחיות העסק, ולצבור הון עצמי בעסק. עליו לבנות כרית בטחון שהיא מזומנים זמינים לזמנים קשים, יש עסקים שהם עונתיים, יש חודשים שהם חלשים, ההוצאות הקבועות משולמות בכל חודש ללא קשר למחזור המכירות ולכן בעל העסק חייב לבנות הון עצמי ולשים בצד כרית בטחון רכה ונעימה וזאת כדי לישון בשקט. כרית מזומנים זו מיועדת לגשר על בעיות תזרים, לגשר על תקופות חלשות, על מצבי קיצון כגון מלחמה ומיתון. הון עצמי ככל שיהיה גבוהה יותר העסק יהיה חשוף פחות למצבי קיצון, הון עצמי מהווה יתרון תחרותי גדול בעסקים, לעסקים שיש הון עצמי גבוהה יכולת ההישרדות שלהם גבוהה יותר.

- חברות גדולות מחזיקות מנהל כספים שכל תפקידו זה להתנהל מול מקורות מימון ולדאוג לכך שלחברה יהיו מספיק מזומנים כדי לשלם את הוצאותיה. בעולם העסקי התנהלות נכונה מול המערכת הבנקאית היא קריטית. חברות קטנות ובינוניות אין ביכולתם להחזיק מנהל כספים ועיקר התנהלותם תהיה מול סניף הבנק, הרבה מאוד בעלי עסקים מתנהלים מול הבנק כמכבה שריפות ולא כמנהלים מקצועיים, הבנקים לא אוהבים זאת בלשון המעטה, הם מקשים ואינם נותנים אשראי למנהלים מסוג זה, אשראי הבנקאי דרוש לעסק כחמצן, בהתנהלות של כיבוי שריפות המנהלים שורפים את עצמם, הבנקים כדי להקטין סיכונים מצמצמים להם את האשראי, מספקים להם אשראי יקר, ידם קלה על ההדק, הם ממררים את חייו של מנהל העסק ואם אין כיסוי לשקים הם אינם סובלניים ומחזירים שיקים עד להפיכתו של העסק למוגבל.

**הפתרון:** להתנהל מול הבנק כמקצוען, כאחד שיודע מה קורה אצלו בעסק, כמנהל שמתכנן את צעדיו בעסק, כמנהל ששולט בעסק, יש להכין דוח תזרים מזומנים אחת לחודש ולשלוח למנהל הבנק, יש להתנהל מול מנהל הסניף כמקצוען לשתף אותו במה שקורה בעסק. מערכת קבלת ההחלטות של הסניף מושפעת ממספר גורמים ובהם הסביבה הכלכלית, מדיניות הבנק וההוראות הכלליות. אולם בסופו של דבר ישנה חשיבות גדולה לעמדה האישית שניקוט מנהל הסניף, עמדתו של מנהל הסניף מקבלת תוקף חשיבות במקרה קיצון, בהם יש חריגה מהתנהלות השוטפת של העסק, כאשר יש צמיחה מהירה עם שיאים תזרימים, או לחילופין תקופת האטה וקשיים ולכן מאוד חשוב לרתום את מנהל הסניף, ליידע אותו במה שקורה בעסק, כשתנהגו כך כמקצוענים, יסופק לכם אשראי כשתזדקקו לו, אך עליכם לעמוד במילתכם ולעמוד בהסכמים שסגרתם מול הבנק. אם תנהגו כך תמצאו את הבנק כמשתף פעולה, כמספק אשראי זול יותר, הפתעות לא נעימות בחשבון הבנק הופכות לנחלת העבר, הבנק יתקשר אליכם כדי לתת לכם הלוואות זולות יותר.

- הרבה עסקים שעוברים אצלי אבחון אינם יודעים כמה חייבים להם הלקוחות, הם מספקים סחורה או שירות ולעיתים זה לא מתועד כראוי, לעיתים מקבלים הזמנות לא נכונות, לעיתים יש הפצה שגויה, יש החזרות סחורה שלא מתועדות, הם אינם קובעים הסדרי תשלומים עם הלקוחות, לא לוקחים ערבויות מהלקוחות, אינם מקפידים על גבייה מהלקוחות, על תנאי תשלום ועל תנאי אשראי, מה שנוצר מכל החוסר סדר הזה, שלקוחות לא משלמים כי הם מרגישים שהחברה אין לה גביה מסודרת, אין סדר יש בלגן, הלקוחות מנצלים מצבים אלו (מוסר התשלומים של עסקים במדינת ישראל מאוד ירוד וזה מתחיל מכך שגופים ממשלתיים לא משלמים במועד). הלקוחות מחזירים סחורה, לא משלמים במועד, יוצרים סחבת בתשלומים, כך שמה שבפועל קורה שהעסק הופך להיות בנק של לקוחותיו הוא נותן להם אשראי לא מבוקר ובד"כ זה ללא ריבית.

**הפתרון:** קליטה נכונה של לקוח, להחתים את הלקוח על הסכם, יש לפזר סיכונים, כלומר לעולם לא למכור ללקוח אחד, בסכום כזה שבמידה והלקוח הפסיק את פעילותו, ו/או החליט לא לשלם את חובו, ולא משנה מה הסיבה לכך, שלא תהיה פגיעה חמורה בעסק, אולי עד כדי סגירתו (היו הרבה מקרים כאלה).

לא משנה גם משך ההיכרות עם הלקוח וכמה אנו סומכים עליו, לא מעט עסקים נפלו למלכודת דבש זו. יש לקחת ערבויות וביטחונות מהלקוחות בייחוד לקוחות שמסופק להם סחורה, בטחונות אלו יכולים לשנות את כל תזרים המזומנים, בפרט כאשר הלקוח פושט רגל או לא משלם את חובותיו. משלוח מוצרים ללקוח לא מהווה את סוף הדרך בעולם הגבייה, אלא רק את תחילתה, הפצה שגויה של מוצרים יכולה לגרום לבעיות תזרים חמורות, ולכן הקפידו על קבלת הזמנה בצורה נכונה, תיעוד הזמנה, הוצאה והנפקת תעודת משלוח, קבלת תעודת משלוח חתומה על ידי הלקוח, הקפידו על תהליכי גבייה יסודיים וחד משמעיים. לקוחות יכולים בקלות להרגיש אילו מהספקים שלהם קפדניים ואילו ספקים מזניחים את קבלת הכסף, ככל שהספק קפדני יותר וחד משמעי מול לקוחותיו, בנוגע לתנאי התשלום ולתנאי האשראי שנקבעו עימו, כך תהיה הגבייה קלה יותר, זלזול בתנאי תשלום ובתנאי אשראי מצד הספק עצמו, מוביל כמובן, גם את הלקוחות לזלזל בהסכמים. ככל שהמצב במשק מחרף מנצלים לקוחות גדולים את כוחם להרוויח עוד כמה שבועות של דחיית תשלומים, לפני שאתם מסכימים וודאו שאתם יכולים לעמוד בכך, או הימנעו מלעשות עימם עסקים. פעילויות אלו יסייעו עד מאוד בתהליך הגבייה וזכרו שבלי כסף בקופה או בחשבון הבנק, זכות הבסיסית של כל עסק מפסיקה להתקיים.

- בעיה נוספת בעסקים שהם עובדים בשביל העסק ולא העסק עובד בשבילם, הם כל היום במרדף אחרי המזומנים, אחרי הלקוחות, אחרי העובדים, אחרי התשלומים, הם מתוסכלים ומיואשים.

**הפתרון:** הקף את עצמך באנשים טובים ממך, יזמים מצליחים יודעים שאין להם סיכוי להצליח אם הם לא יזהו את נקודות החזקה והחולשה שלהם, עליכם ללמוד לנהל את הכספים שלכם בעסק כדי לשלוט בעסקים שלכם, עליכם ללמוד לעבוד מול הבנקים, עליכם לשפר את יכולות הניהול שלכם, העסק חייב להיות רווחי וליצר מזומנים. מנהל מצליח מקיף את עצמו באנשים שהם טובים ממנו בתחומים בהם הוא חלש.



## מודל "המראה המחומשת" רו"ח גליה בר לניהול הפינוסי בעסק.

מודל "המראה המחומשת" מודל הבנוי מחמישה חלקים אשר יוצרים שקיפות מלאה בעסק, המודל עוזר לייצר מזומנים בעסק.

### "כי רק שאתה שולט בכסף, אתה שולט בעסק".



1. דוח מעודכן של הכנסות פחות הוצאות, דוח היוצא מ הנהלת החשבונות בסוף כל חודש, ומראה מה ההכנסות ומהם ההוצאות בעסק, חייבים לדעת און ליון מה קורה בעסק ולכן דוח זה חשוב מאוד בתחילת כל חודש עוקב, חייבים לדעת כל חודש כמה הרווחנו או הפסדנו, כדי לחיות בוודאות, לא בעמימות וכדי לתכנן מהלכים קדימה.



2. דוח תזרים מזומנים - יש לנהל דוח תזרים מזומנים חודשי יומי, תזרים מזומנים הוא הכסף הנכנס והיוצא מהעסק. יש לבנות דוח תזרים מזומנים בתחילת חודש, וזאת בהסתמך על נתוני עבר. בבניית דוח התזרים יש לקחת בחשבון את תאריך התשלום כאל תאריך משוער, גם הלקוחות הטובים ביותר מחמיצים לפעמים את יום התשלום, השתדלו לא להוציא כסף אם הוא לא בנמצא. בהתאם לדוח התזרים תתכננו את תשלומי העסק, עליכם לקחת ימי ביטחון לכספים המגיעים אליכם מלקוחות.



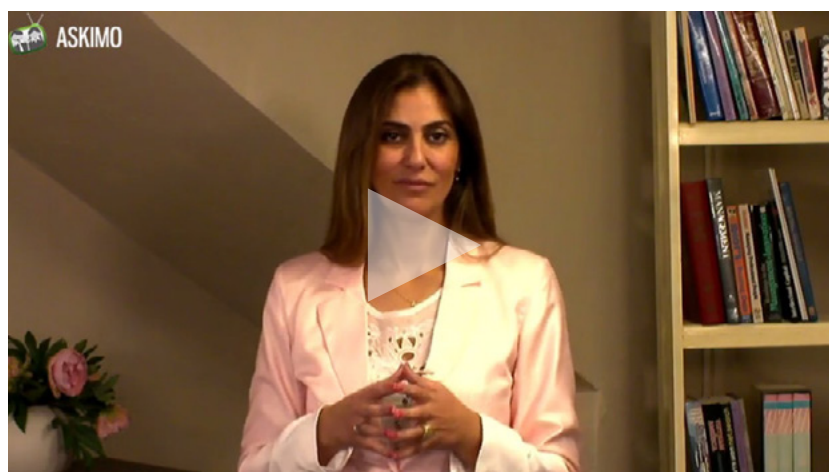


**3.** בדיקת היתכנות עסקית - כשאנו בודקים היתכנות עסקית אנו בודקים רווחיות העסק, בודקים את נקודת איזון העסק, בודקים את כל ההוצאות הקבועות שבעסק, את רווחיות הגולמית של העסק, את הרווחיות התפעולית של העסק. אנו בודקים היתכנות זו גם על בסיס דוח רווח והפסד וגם על בסיס מזומנים. (בתחילת עסק רצוי כל חודש לבדוק היתכנות עסקית, ובעסק קיים כל שלושה חודשים).



**4.** ניתוח מסגרות אשראי בחשבונות הבנקים, ניתוח היקף החובות שלי מול ניתוח החייבים שלי בעסק. ניתוח אשראים - צריך להיעשות אחת לחודש וזאת על מנת לבדוק האם מסגרות האשראי קטנות או גדלות, האם ניתן להקטין את מסגרות האשראי (אשראי עולה כסף), וזאת כדי שנחסוך בעלויות המימון בעסק וכדי לבנות הון עצמי בעסק.





**5.** בניית תקציב שנתי/רבעוני- בשנתיים הראשונות לפתיחת עסק מומלץ לבנות תקציב רבעוני, בשנים לאחר מכן מומלץ תקציב חצי שנתי, לאחר התבססות העסק ניתן לבנות תקציב שנתי עם שינויים בכל רבעון. תקציב זה נגזרת כספית של היעדים שלנו, אבני הדרך, האסטרטגיה שלנו לתקופה. לאחר בניית אבני הדרך והיעדים אנו בונים את התקציב, התקציב הוא מעין מסגרת שאל לנו לחרוג ממנה, אם חרגנו בגלל הנחות שגויות בתחילת תקופה, עלינו לשנות את התקציב העתידי בהתאם לשינויים. בתקציב מתמחרים את המוצרים/שירותים שלנו, התקציב נועד לאפשר להשיג את המטרות הפיננסיות של העסק, לקבוע סדר עדיפות, לא לעסוק בכל יום מחדש בהחלטות הקשורות לכסף.

פעילות לפי מודל זה, תקנה לכם שליטה בכסף שתוביל לשליטה בעסק. תוכלו לדעת בכל רגע נתון את מצבכם הפיננסי. תהיה לכם שקיפות מלאה על מצב העסק, תדעו מה עליכם לשפר על מנת לעמוד ביעדים שלכם. תקבלו גיבוי ושיתוף פעולה מהבנק, תייצרו מזומנים בעסק, תבנו הון עצמי, הון זה יעזור לעסק להתרחב ולשגשג, לעבור תקופות קשות כגון מיתון וירידה בביקוש, זכרו "המזומן הוא המלך".

בתקופות קשות למי שיש מזומן הוא ה"מלך" הוא מנצל את חולשתם של המתחרים ומנצל מצבים לצורך התרחבות, כולל רכישת פעילויות עם סינרגיה זהה או משלימה. הרבה עסקים גדלים ומתרחבים בתקופות קשות כגון מיתון, הם גדלים ומתרחבים על חשבון המתחרים, וזאת כי ידעו לנהל כראוי ולשמור מזומנים לזמנים קשים. התנהלות פיננסית, תעזור לכם להיות תחרותיים ולהתרכז במה שאתם יודעים הכי טוב וזה להיות הטובים ביותר בתחומכם.

ברצוני לספר לכם 3 סיפורים אמיתיים כיצד הם נעזרו במודל "המראה המחומשת" והצילו את העסקים שברשותם. העסק הראשון הוא פנה אליי בשלבים מוקדמים לפני פתיחת העסק ובעזרת המודל, היא (יזמת) בנתה עסק מצליח ומשגשג.

העסק השני, הוא עסק בתחום השירותים, אשר פנה אליי כאשר הוא הרגיש שהוא מנהל את העסק לא טוב, נורת הזערה ראשונה שנדלקה שהוא החל לצרוך אשראי מהבנקים, הוא טען בפניי דוח רווח והפסד מראה שאני מרוויח, אך מסגרות האשראי שלי גדלות מחדש לחודש, זה לא תקין.

## תזכרו הלוואות לא לוקחים, הלוואות מתכננים.



לפני שממשיכים, ברצוני להפריך טענות שאני שומעת מבעלי עסקים, הרבה פעמים בעלי עסקים טוענים "תעזרי לנו להשיג הלוואות מהבנקים, והכול יסתדר", כל פעם שאני שומעת משפט זה ואני שומעת הרבה, אני רותחת. מכיוון שעסק שהוא בבעיה ואינו מייצר מזומנים, אם ניתן לו אשראי נוסף מבלי ל"תקן" את ההתנהלות הפיננסית, הכסף הנוסף ייגמר תוך כמה חודשים ומה אז.....? מה שקרה שהגדלנו את הבור, הגדלנו את הבוץ שהעסק נמצא בו, "הלוואות הם התמכרות", הם נותנים הרגשה טובה לזמן מוגבל, צורכים אותם נגמר הכסף ורוצים עוד. ולכן לפני שלוקחים הלוואות נוספות ומגדילים את מסגרות האשראי, יש לייעל את העסק מבחינת התנהלות פיננסית, בודקים את העסק ורק לאחר תוכנית ייעול מגדילים את מסגרות האשראי וזאת לצורך היחלצות מהמצב הקיים ולא כדי לכרות בור גדול יותר ולהסתבך יותר. אשראי נוסף לוקחים רק אחרי תכנון, אחרי בניית תוכנית ייעול כאשר יודעים בדיוק איך העסק עומד לייצר כסף כדי להקטין את האשראים שנלקחו מהבנקים.

משפט נוסף שאני שומעת "יש לי יחסים טובים עם הבנק, מנהל הסניף מאפשר לי לקחת הלוואות ונותן לי אשראי כמה שאני רוצה". משפט זה מכעיס אותי מאוד, מכיוון שעסקי הבנקים זה לתת אשראי ולעסקים קטנים/ בינוניים הם נותנים אשראי יקר מאוד, הם מרוויחים מכך לראיה תשואת הבנקים לעסקים קטנים על ההון הם 22%, לעומת 9% תשואה על ההון לעסקים גדולים, נתון זה מראה, שהבנקים מוכרים אשראי מאוד יקר לעסקים קטנים, כי אין להם יכולת מיקוח ומקורות אשראי כמו לעסקים הגדולים. נתון זה מ -

מחקר שהתפרסם בדה מרקר ב 6/6/12. <http://www.themarket.com/markets/1.1724840>

מדיניות הבנקים היא להחליף מנהלי סניפים כל כמה שנים, מדיניות זו נובעת מטעמים מוצדקים של רענון ומניעת מעילות, מדיניות זו יוצרת מצבים בהם לא פעם בזמני משבר או צמיחה יפגוש הלקוח העסקי, שיימצא באותו זמן בסיטואציה משברית בעסק, מנהל חדש שלא יכיר את העסק ואת הלקוח (אני מכירה עשרות מקרים שזה קרה להם), המנהל החדש ינקוט בעמדה שמרנית ויעדיף לא לקחת סיכונים, גם אם מדובר בחברה מוכרת שיש לה מוניטין בסניף, עמדה שמרנית זו עלולה לשמוט את השטיח מתחת לרגלי העסק, ולחשוף את העסק לסכנות פיננסיות, דווקא בזמן שהעסק צריך יותר מכל את העזרה מהבנק.

## הבנקים דומים לאדם שנותנים לך מעריה ביום שמש, ומבקשים אותה בחזרה ביום גשם

( הגדרה של מרק טווין מהמאה ה 19 ).

### סיפור 1 - חברת "פור"

רקע על העסק- העסק בבעלות 2 שותפים אח ואחות כאשר האח לא בארץ, והאחות מנהלת את העסק בארץ עם הנחיות וליווי האח, העסק מייבא מוצר בזיכיון בישראל, החברה שמכרה את הזיכיון היא חברה אמריקאית אשר יש לה מותג מוביל בעולם.

בשלב ההקמה פנתה אליי ב' הזימת ואמרה לי שהחברה הוקמה ברשם החברות והם עומדים לחתום זכיונות מול חברה אמריקאית, החברה חתמה הסכם זכיונות מול החברה האמריקאית ויצאנו לדרך. שלב הראשוני זה בדיקת גודל השוק, ביקשתי שתבדוק את גודל השוק בארץ והיקף המכירות, ידענו שיש שוק למוצר הוא נמכר בכל העולם ויש מוצרים זהים בארץ ממותגים שונים, אך מאוד חשוב לדעת את גודל השוק, ידיעת גודל השוק משפיע על ההשקעה הראשונית בעסק, היקף המלאים שיש להזמין, המלאים מוזמנים מחו"ל ולוקח להם שלושה חודשים להגיע לארץ מיום ההזמנה וכדי לא ליצור מחסור במוצר מצד אחד ומצד שני לא לממן מלאים, חשוב לדעת גודל השוק בארץ ולהחליט על נתחי שוק שהחברה רוצה לנגוס בשלביה הראשונים.

לאחר ידיעת היקף השוק, בנינו תקציב שנתי עם אבני דרך, בדקנו מהו היקף ההשקעה הנדרש לצורך הקמת החברה, מה תקציב השיווק, יש צורך לחדור לשוק ויש להשקיע בפרסום ויחסי ציבור והשקת המוצר, השקעה בהוצאות קבועות, השקעה ראשונית ברכישת מלאים לחברה, תמחרנו את המוצר תוך התחשבות במתחרים הקיימים בשוק ובהוצאות העסק וביעדים שנקבעו.

הוחלט על היקף ההשקעה שהיא כולה התבססה על מקורות עצמאיים ללא בנקים, נפתח חשבון בנק עם הבנה עם מנהל הסניף לצורכי אשראי של העסק, נחתמו חוזה הפצה של המוצרים, כאשר כל חוזה מגובה בערבויות ובימי אשכנזי.

לפני התחלת הפעילות העסקית, הוכן דוח תזרים מזומנים הנשלח למנהל הסניף, כאשר הוחלט שכל חודש ישלח דוח תזרים חודשי של העסק. כל חודש נשלח דוח תזרים מזומנים לבנק וכאשר החברה נזקקה לאשראים היא קיבלה אותם מהבנק, עם יעד ברור להחזר האשראים.

בראשון שני לחודש העוקב החברה קיבלה ממערכת הנהלת החשבונות דוח מעודכן על היקף המכירות באותו חודש מול ההוצאות, דוח זה שיקף האם החברה עמדה באבני הדרך שהתוותה ומה עליה לשפר כדי להגיע ליעדים שקבעה לעצמה.

לאחר חצי שנת פעילות, רווחי החברה בספרים הפכו לרווחים במזומן הנכנסים לקופת החברה והסחורה נקנתה מרווחיה. בעלי החברה הרגישו שהם בדרך הנכונה והם ממשיכים את החזון שלשמה העסק הוקם, הם הבינו שהם שולטים בעסק, יש להם בהירות והם צריכים להמשיך ולתכנן את השלב הבא.

לאחר שנתיים של פעילות החברה ולאחר התבססותה בשוק, החברה בנתה הון עצמי של כ מיליון ₪, בעלי החברה החלו למשוך בהדרגה את השקעתם מהחברה. החלו בתכנון השלב הבא של ייבוא מוצרים נוספים. את שלב התכנון ליוותה תחושה של גאווה, סיפוק עצמי והגשמת חלום.

## סיפור 2- חברת "גו" חברה המספקת שירותי בטיחות לחברות.

כל חברה יצרנית, חייבת יועץ בטיחות ואיכות הסביבה אצל חברה, (חוק של משרד העבודה והרווחה) יועץ זה עוקב אחרי תהליכי הייצור ומתריע על תהליכים לא בטיחותיים בחברה, הרבה חברות צורכים שירות זה באאוטסורסינג, (שירות חיצוני) וכאן נכנסת לפעולה חברה "גו", היא מעסיקה יועצי בטיחות ומציבה אותם בחברות לפי התמחות, כמו כן היא גם מספקת שירותי ייעוץ בבניית תהליכי ייצור ומרצה בפני חברות ועובדיהם בנושא בטיחות ואיכות הסביבה.

בעלי החברה הגיע אליי, כאשר דוחות רווח והפסד שלו מראים רווחים, אך היקף האשראים שלו גדל בבנק והוא מוצא את עצמו מתחנן בפני מנהל הבנק, היקף האשראי בבנק היה 410,255 ₪. אחד הדברים הראשונים שנבדקו בחברה זה תמחור השירות והעמסת הוצאות הקבועות על שירות זה, בתקופות טובות של לקוחות (חברות במשק), היה כסף הם שילמו עבור השירות, כשלחברות החל להיות קשה הם קיצצו בשעות וקיצצו בתשלום עבור השירות, הלקוחות לא עמדו בהסכמים שנחתמו מולם ושילמו מאוחר יותר, מה שגרם לחברה לקחת עוד ועוד הלוואות מהבנקים.

כמו כן נקודת האיזון של החברה לא הייתה ידועה והוצאות הקבועות היו גבוהות ביחס לפעילות, והשאלה שריחפה כל הזמן האם להגדיל פעילות כדי לכסות את ההוצאות הקבועות או לצמצם את ההוצאות הקבועות הקיימות, וכיצד לממן את הגדלת הפעילות. ההוצאות של העסק ברובם הם על בסיס מזומן כלומר משכורות לעובדים וליועצים יש לשלם עד ל 10 לחודש, מיסי עובדים יש לשלם עד ה 15 לחודש העוקב, שכירות משרד יש לשלם כל חמישי בחודש, את כל הוצאות הרכבים והטלפונים יש לשלם חודש בחודשו, כלומר הוצאות העסק ברובם משולמות מיד בתום החודש ואילו ההכנסות משולמות רק לאחר שוטף + 90 יום, ולכן גם אם רוצים לגדול, יש לממן את הגידול, לכמה כסף תזדקק החברה כדי להשקיע בהוספת לקוחות חדשים.

### פעלנו בחמישה צעדים:

1. זה תמחור השירות (כולל הוצאות קבועות ומשתנות).
2. בניית תקציב לשלושה חודשים הקרובים, לחצי שנה עם אבני דרך.
3. בניית דוח תזרים מזומנים כאשר ההוצאות ידועות בחברה, גם ההכנסות ידועות מראש.
4. גבייה - שכרנו פקידה שכל תפקידה היה לגבות את הכסף מהחברות.
5. פנינו לבנק נוסף ובנינו מסגרת אשראי לחברה עם אבני דרך. החברה מתרחבת היא צורכת אשראי וידעת כיצד היא תחזיר אותו וכמה זמן היא זקוקה לצורך החזר ההלוואה, התקשרנו עם בנק שהבטיח ללוות אותנו בתהליך ההתרחבות תוך הבנה של צורכי העסק ועלויות המימון הוזלו משמעותית. (הוזלה של 50% בעלויות מימון).

בתום כל חודש החברה ידעה כמה היא הרוויחה/הפסידה בדוח רווח והפסד וכמה היא ייצרה מזומנים, לאחר כשנתיים, החברה התאזנה מבחינת ייצור המזומנים, החזירה את כל חובותיה לבנקים והחלה לצבור מזומנים בקופתה, החלה בבניית הון עצמי לצורך חוסנה והתמודדותה עם משברים עתידיים.



קל לא היה בחברה, התהליך לווה בהמון אמונה של בעלי החברה בחברה ובעצמו, בעלי החברה היה צריך להצטמצם ולקחת משכורת נמוכה, אך ההקרבה השתלמה, לאחר כחצי שנה, בעלי החברה ראו איך האשראים מצטמצמים וזה הפיח תקווה שאנו בדרך הנכונה, לאחר כשנה משכורתו חזרה לרמתה לפני המשבר, ולאחר כשנתיים הוא החל למשוך דיבידנדים (רווחים צבורים בהטבת מס) מהחברה. בעל העסק הרגיש שהעסק שלו מגשים את הייעוד שלשמו הוא הוקם, להרוויח כסף, העסק החל לתפקד כמו טייס אוטומטי, בעסק הייתה שקיפות מלאה, ותחושת בטחון.

### סיפור 3- חברה להשכרת נכסים.

פעילות החברה היא השכרת משרדים, ברשותה בניין המושכר כמשרדים לעסקים, הבניין נרכש כשהוא מושכר בחלקו, שופץ שיפוץ מהותי. 30% מעלות הבניין + השיפוץ הון עצמי ו 70% מימון בנקאי. חלקו התחתון של הנכס הושכר לחברה גדולה עם חוזה ל 20 שנים. כשנתיים מיום הקנייה 90% מהבניין היה מאוכלס. 70% מימון בנקאי - התחלק לכמה הלוואות כולם נלקחו מהבנק לטווח של 5 עד 10 שנים. הוצאות המימון היו מאוד גבוהות והכבידו על יציבות החברה, הוצאות מימון של כ 300,000 ₪ בשנה, כאשר הכנסות החברה מהשכרת נכסים 1.2 מ' ₪. ( 25% מהכנסות החברה הופנו לתשלומי ריבית, והצמדה). המטרה ידועה - הקטנת הוצ' מימון בחברה.

נקטנו ב 5 צעדים:

1. ניתוח האשראי הבנקאי.
2. יכולת החזר הלוואות של החברה.
3. בחינת ההשקעות בבניין לטווח של 5 שנים.
4. הערכת שמאי על הבניין.
5. לקיחת הלוואות לטווח ארוך יותר בריבית נמוכה יותר (פנייה לחברות ביטוח, בנקים למשכנתאות).

באמצעות הצעדים שנקטנו הוזלנו את עלויות האשראי ב 60%, כלומר הקטנו את תשלומי המימון לכ- 120,000 ₪ לשנה במקום תשלומי מימון של כ 300,000 ₪ בשנה, הקטנו את ההחזרים החודשיים, כך שהתרווח לבעל העסק שהיה בלחץ יומיומי מול הבנקים. בעל העסק היה מאוד מרוצה, הן מהחיסכון בעלויות המימון והן מירידת הלחץ מצד מנהל הבנק.

שימו לב כמה הבנקים היו חזירים במקרה זה, הם גם נתנו לו הלוואות יקרות וגם היו מלחיצים אותו בהחזרים החודשיים על ההלוואות.

מקווה שלאחר קריאת המדריך הצלחתם להבין שהתנהלות פיננסית נכונה משפיעה על התנהלות העסקית, ומדוע הכרחי להתנהל נכון מבחינה פיננסית ולהיות סובלניים בתהליך, חשוב לבנות עסק המניב רווחים ומזומנים ולא פעילות המשמידה מזומנים, המשפט שאני דוגלת בו יותר מכל שרק שליטה בכסף תוביל לשליטה בעסק כמה הוא נכון.





הצעה:

אני רוצה לעזור לכם

שלחו לי מייל ואשלח אליכם שאלון לבחינת העסק, מלאו אותו ושלחו אותו אליי, אשמח להיפגש עימכם ולבחון את העסק שלכם.

לצורך קבלת השאלון - שלחו אליי מייל עכשיו ואשלח את השאלון לבחינת העסק במייד.

המייל שלי: [galya@galyabar.com](mailto:galya@galyabar.com)