



תזרים המזומנים - ניהול שמרני

בעלי עסקים, מנהלי עסקים ומנהלי כספים מכירים טוב את המונח תזרים מזומנים עקב התעסקותם ואף התחבטותם היומיומית הכרוכה בניהולו. לא אחת נקלעים עסקים למשברי תזרים מזומנים הנובעים מניהול לא נכון של התזרים.

היה מי שאמר כי "ניהול הוא מצב מתמשך של קבלת החלטות בתנאי אי וודאות". אמירה זו מתבטאת יותר מכל בניהול תזרים המזומנים.

מניתוח קשיים תזרימיים בדיעבד, עולה לא אחת כי ניהול התזרים עלה שרטון, עקב אי הסתכלות נכונה קדימה (על פני ציר הזמן), הנובעת מאופטימיות יתר או מאי מתן משקל נכון לחשיבות הניהול הנכון של תזרים המזומנים.

לא אחת מוצאים עצמם עסקים כי לו הקדישו את תשומת הלב הראויה לניהול התזרים, היו נמנעים מהם קשיים מהותיים.

תזרים המזומנים משמש את העסק ככלי תכנוני פנימי, אך גם ככלי בקרה לצרכים עצמיים ולצורכי הצגה בפני גופים המעורבים בפעילות העסקית של העסק, כגון בנקים, שותפים, משקיעים פוטנציאליים וכד'.

במאמר זה נדון במחשיבות ניהול נכון של תזרים המזומנים, במיומנויות ובכלים הנדרשים לניהול מקצועי של תזרים המזומנים, בדגשים לניהול נכון של תזרים המזומנים כנוהל עבודה תפעולי פיננסי ובוהירות הנדרשת בהצגת תזרים המזומנים בפני גופים הקשורים בפעילות העסקית של העסק (בנקים, שותפים, משקיעים וכד'). לבסוף יינתנו מספר טיפים לניהול תזרים המזומנים והצגתו בפני גופים קשורים לעסק.

מהו תזרים המזומנים

תזרים המזומנים הוא "השורה התחתונה" של מכלול הפעילות העסקית. כל ההתרחשויות בעסק וכל הפעולות שנעשות בעסק, המצליחות והפחות מצליחות, מתנקזות ומקבלות ביטוי סופי בתזרים המזומנים של העסק.

עסק שתזרים המזומנים שלו אינו טוב עשוי למצוא עצמו ללא יכולת לרכוש סחורה מספקים, ללא יכולת לשלם לעובדים וכד' ולכן למעשה להפסיק את פעילותו. תזרים מזומנים רע עשוי לאיים על המשך קיום העסק ואילו תזרים מזומנים טוב מאפשר המשך קיום העסק והמשך פעולות פיתוח וצמיחה לעסק. כל בעל עסק מכיר עובדה זו מחיי היום יום שלו.

ניהול תזרים המזומנים דורש יכולת מקצועית במספר מישורים. יכולת זו תוכל להירכש תוך ניסיון מניהול עסק (הכרוך לעיתים בעשיית טעויות על המחיר הכרוך בהן) או להסתייע באיש מקצוע שיוכל להגדיר, לבנות ולהטמיע נהלים לניהול תזרים המזומנים ולהדריך ביישומם השוטף.

העסק מממן את פעילותו ממספר מקורות הכוללים לרוב את הבנקים והספקים. במקרים אחרים מימון הפעילות מערב גופים נוספים כגון חברות מימון, חברות פקטורינג ועוד. מאידך העסק מקבל תקבולים מלקוחות. ברמת ההגדרה, מלאכת התזרים היא לגשר בין התשלומים לתקבולים על פני ציר הזמן ולוודא אי חריגות בתזרים מעבר לאלו שהעסק יכול לממן.



מיומנויות נדרשות לניהול תזרים המזומנים

המיומנות הנדרשת לניהול תזרים ברמה מקצועית כוללת כאמור מספר מישורים:

1. הבנה כללית בניהול ספרי החשבונות של החברה (אם כי לא נדרשת הכשרה מקצועית כמנהל חשבונות).
2. בימנו נדרשת לרוב גם יכולת שימוש בסיסית בכלי מחשב שהעקרים שבהם כוללים התמצאות כללית בעבודה על מחשב, יכולת עבודה באינטרנט, ידע בחיבור והורדת חומר מהבנק/בנקים עימם עובד העסק (באמצעות האינטרנט), אפשרות עבודה על תוכנה מתאימה, לרוב תוכנות מסוג גיליון אלקטרוני (אקסל, לוטוס, קוטר וכו').
3. הבנה יסודית ומעמיקה של מבנה הפעילות הפיננסית של העסק אותו אתה מנהל.
4. הכרת הענף בו פעיל העסק ותנאי האשראי הנהוגים בו.
5. יכולת תקשורת טובה עם ספקים, לקוחות ובנקים לצורך פתרון "משברים".
6. יכולת לספק תחזיות תזרימיות לגופים הנ"ל.

למניעת טעויות בניהול התזרים, אין להתפשר ברכישת מיומנויות אלו וככל שתזרים העסק מורכב יותר טוב יעשה מנהל העסק אם ישקיע ברכישת מיומנויות אלו.

דגשים לניהול נכון של תזרים המזומנים

כדי לבנות תזרים מזומנים ככלי תפעולי פיננסי שישמש את העסק ויסייע לו במניעת טעויות תזרימיות, על ניהול תזרים המזומנים להיבנות בצורה מודולרית הכוללת את רכיבי ההכנסות וההוצאות השונים של העסק.

יש לבנות את התזרים כך שקבוצות רכיבי ההכנסות השונות וקבוצות ההוצאות השונות יקבלו ביטוי נפרד ולאחר מכן למזג אותן.

כך למשל, עסק קבלני שמקורות ההכנסה שלו נובעות מקבוצות לקוחות שונים הכוללות גופים ציבוריים ולקוחות פרטיים הנבדלים זה מזה בתנאי התשלום, ברמת הסיכון של קבלת התשלום וכד', טוב יעשה אם ינהל את צפי התקבולים של שתי קבוצות אלו בנפרד ולאחר מכן ימזג את צפי התקבולים של שתי קבוצות אלו לצפי תקבולים כולל.

במקביל טוב יעשה העסק אם יגדיר ויבנה קבוצות שונות של הוצאות: הוצאות שוטפות כגון שכר והוצאות קבועות אחרות, הוצאות פרויקטים (ניתן גם לנהל הוצאות לכל פרויקט בנפרד, בכפוף לרמת המורכבות של התזרים) וכד'. במקרים אחרים, ניתן גם להפריד את ההוצאות לפי סוג אמצעי התשלום (שקים, כרטיסי אשראי, העברות בנקאיות ומזומן). לבסוף יש לאחד את ההוצאות למבנה הוצאות כולל של מכלול הקבוצות שהוגדרו.

לבסוף מובן כי יש לנהל את תזרים המזומנים על ציר הזמן, כלומר לאחד את ניהול קבוצות ההוצאות וההכנסות על פני ציר הזמן, רצוי לבצע זאת ברמה יומיומית ולאחר מכן לקבץ את התזרים לרמה שבועית או חודשית בהתאם לאופי והיקפי הפעילות של העסק.



טיפים לבניית תזרים

כאמור תזרים המזומנים נדרש לכמה מטרות ולא רק לשימושים פנימיים של העסק. בשורה התחתונה מכלול המטרות שלשמן נבנה התזרים באות כדי לשרת את פעילות העסק והצלחתו. עם זאת הדגשים משתנים ממטרה אחת לשניה.

עסקים מטבעם מנוהלים ברמת אי וודאות. רמת אי הוודאות משתנה מעסק לעסק, אך כולם סובלים מבעיה זו. כאמור, היה מי שאמר "שניהול הוא קבלת החלטות בתנאי אי וודאות" ולענייננו קבלת החלטות תזרימיות, העשויות להיות הרות אסון ברמה העסקית, בתנאי אי וודאות.

על ניהול התזרים לבטא מקדמי שמרנות, כלומר לקחת בחשבון תרחיש פחות טוב בחיזוי העתיד. המשמעות המעשית של כך היא להכתיב תזרים קשוח יותר בצד ההוצאות ולצפות מצב בו לא כל ההכנסות יתקבלו במועדן ובמקרים מסוימים אף לא יתקבלו כלל.

יש לשתף את הבנקים בניהול תזרים המזומנים כדי למנוע הפתעות ואי נעימויות וכדי לנסות לאתר פתרונות לקשיים תזרימיים מבעוד מועד ולא לצפות "לרגע האחרון", בגישה של "יהיה בסדר", "כשנגיע לגשר נחצה אותו" וכד'. גישה של שיתוף הבנק תסייע לרכוש את אמונו ואהדתו ולגרום מצב בו הבנק יתגייס לטובת סיוע ואיתור פתרונות למשברים תזרימיים.

בהצגת התזרים כלפי בנקים יש להציג גם את הצדדים החלשים של הצפי התזרימי ובכך לא להפתיע לרעה את הבנק וגם לרכוש את אמונו של הבנק בעצם העובדה שניתן ביטוי לתרחישים פחות טובים. יש לציין את הנחות התזרים ולהדגיש את מקדמי השמרנות שהונחו בתזרים. זאת גם אם לצרכים פנימיים, אנו מניחים כי התרחישים אופטימיים יותר.

על תזרים המזומנים להתעדכן תכופות, רמת התכיפות משתנה מעסק לעסק, אך ככלל "שמירת היד על הדופק" היא כלל מפתח בהקשר זה. לעיתים עדכונים יומיומיים משנים את הצפי התזרימי מקצה לקצה, כך שלא ניתן לזנוח את ניהול התזרים ולעדכנו שלא בתכיפות הנדרשת.

בימנו כלי המחשוב משפרים את תוצאות ניהול תזרים המזומנים. ניהול תזרים המזומנים מורכב מכמות גדולה מאוד של נתונים, שלא ניתן לעבדם בראש האנושי ולכן לא ניתן להתחמק מכך שהמחשב שינה את נושא ויעילות ניהול תזרים המזומנים (כמו גם בתחומים רבים אחרים בחיינו).

תזרימים המוצגים בפני משקיעים פוטנציאליים צריכים להדגיש את תרומת ההשקעה לצמיחת הפעילות העסקית וע"י כך לשיפור תזרים המזומנים.

על הצגת התזרים בפני שותפים להיות שקופה ככל שניתן, שכן אין הדעת סובלת מצב בו שותף אחד לא יחשוף את האמת בפני שותפיו.

כותב המאמר - אורי דהן

משרד - "אורי דהן ושות' - יעוץ כלכלי ועסקי, השקעות וגיוס הון".

טלפון 02 6794434, פקס 02 6790162

bcon@netvision.net.il

אי מייל