

## כיצד נבצע אבחון פיננסי בסיסי לעסק שלנו, מבלי להטריח את הרו"ח.

מטרת כל עסק היא להרוויח, (אלא אם כן הוא עמותה או חברה ממשלתית), לכן בכדי ללמוד אם הוא ממלא את יעודו, יש לבחון את ביצועיו הפיננסיים.

### התהליך נקרא אבחון פיננסי.

ניתן לדמות את האבחון הפיננסי לצילום רנטגן או נכון יותר, סקירת CT ו MRI של העסק. האבחון נעשה על ידי השוואת המודל העסקי של העסק מצד אחד, לנתונים הכספיים העולים ממבחר דוחות פיננסיים ממקורות שונים, מהצד השני.

כבר ברשימת הדוחות תוכלו להתרשם שלכל מסמך ולכל מקור יתרונות וחסרונות משלו, אך מכולם יחדיו ניתן לייצר אבחון 360 מעלות לעסק המהווה תמונה תלת מימדית שלו.

דבר ראשון נארגן את המסמכים הפיננסיים הנדרשים (הרשימה מתייחסת לעוסק מורשה):

- דוחות רווח והפסד מהשנים האחרונות. ניתן לצפות לדוחות כאלו החל ממאי של השנה העוקבת. העדר דוחות כאלו למעלה משנה לאחר סיום השנה מצביע על בעיית התנהלות בין העסק לרואה החשבון שלו. ואלו הדוחות שנבקש מרואה החשבון.

- דו"ח רווח והפסד שנתי.

- שומת מס (אישית או משפחתית).

- דו"ח רווח והפסד נכון לחודש הדיווח לרשויות המס האחרון לשנה הנוכחית. רואה החשבון יכול להפיק דו"ח כנ"ל בלחיצת כפתור בהתבסס על דיווח המע"מ שאותו הוא מגיש.

- דוח הכנסות יומי/חודשי מהקופה הרושמת של העסק (דו"ח Z) במידה ויש קופה. יש להפיק דו"ח כנ"ל לשלושת החודשים האחרונים.

- חשבונות הבנק (מכל חשבונות הבנק של העסק).

- דו"ח יתרות/אובליגו – מיפוי מסגרות האשראי, ההלוואות והנכסים של העסק בבנק המסויים.

- דו"ח תנועות בנק בשלושת החודשים האחרונים.

- דו"ח סילוקין של ההלוואות (פרטי ההלוואות) שנלקחו מחשבון הבנק.

- דו"ח תנועות (רשימת הוצאות) ופרטי הלוואות בכרטיסי האשראי של העסק.

- פרטי ההלוואות (לוחות סילוקין) מהמקורות החוץ בנקאיים.

- דוחות פעילות מול מוסדות המדינה (לבקש מרואה החשבון):

- דו"ח תשלומי מע"מ ESNA – דו"ח תשלומי המע"מ מהווה למעשה דוח רווח והפסד על כל התנועות הנושאות מע"מ.

- דו"ח משכורות עובדים – 102 – עלויות העסקת העובדים (שאינן נושאות מע"מ) משלימות את האינפורמציה על פעילות העסק.

אז מה נוכל ללמוד מהמסמכים הנ"ל?

דוחות פיננסיים

○ דו"ח רווח והפסד: סך ההכנסות פחות סך ההוצאות על פני תקופה מוגדרת.

- מה היו הכנסות העסק בתקופת הדו"ח?
- מה היו עלויות המכירה (עלות המכר)? עלויות המכר הן העלויות המשתנות הקשורות באופן ישר למכירות. כלומר, הן גדלות או קטנות באופן ישר לגידול או לקיטון של המכירות. לדוגמא, עלות רכישת המוצרים שנמכרו ללקוחות, ו/או חומרי הגלם מהם מורכב המוצר שנמכר, ועלות הייצור והאריזה במידה וניתן לשייך אותם באופן ישיר להיקף המכירות.
- הפער בין המכירות לעלות המכירות נקרא רווח גולמי.
  - הרווח הגולמי אמור להספיק לכסות את שאר הוצאות העסק, שהן הוצאות הקבועות (המחולקות לתתי סעיפים - הוצאות הנהלה וכלליות, ולהוצאות מימון).
  - שיעור הרווח הגולמי (% הרווח הגולמי) מתקבל על ידי חלוקת סך הרווח הגולמי בסך המכירות. משיעור הרווח הגולמי אנחנו מקבלים תמונה על שיטת ההמחרה של העסק.
- העלויות הקבועות המכונות גם עלויות הנהלה וכלליות (הנהו"כ) הן הוצאות קבועות (לדוגמא שכירות, ארנונה, שכר, פרסום, ביטוח ועוד) שאינן מושפעות מהיקף המכירות בזמן הקצר). אלו הוצאות שבעל העסק יודע לצפות את סכומם עוד לפני שהתחיל החודש.
- מהרווח הגולמי מפחיתים את ההוצאות הקבועות ומקבלים את הרווח תפעולי. שיעור הרווח התפעולי (% הרווח התפעולי) מתקבל על ידי חלוקת סך הרווח התפעולי בסך המכירות.
- מהרווח התפעולי מפחיתים את עלויות המימון בכדי לקבל רווח נקי לפני מס. אם לעסק יש חשבון בנק נפרד מהחשבון האישי של בעל העסק, עלויות ניהול החשבון אף הן נמנות כעלויות מימון לצד עמלות הסליקה. שיעור הרווח הנקי לפני מס (% הרווח הנקי לפני מס) מתקבל על ידי חלוקת סך הרווח הנקי לפני מס בסך המכירות.
- מהרווח הנקי לפני מס מפחיתים את מס ההכנסה על הרווח הנקי לפני מס בכדי לקבל רווח נקי אחרי מס. שיעור הרווח הנקי אחרי מס (% הרווח הנקי אחרי מס) מתקבל על ידי חלוקת סך הרווח הנקי אחרי מס בסך המכירות.
- הרווח הנקי אחרי מס מצורף לחשבון הרווח המצטבר (עודפים) שבסעיף הון בעלים במאזן. שימו לב שהחזרי ההלוואות הקיימות של העסק (החזרי הקרן) משולמים מהרווח הנקי אחרי מס.

- במידה והעסק מתנהל עם מערכת הנהלת חשבונות, ניתן להפיק ממנה דו"ח רווח והפסד עדכני. כמו כן ניתן לגזור ממנו את גילוי חוב הספקים, את גילוי חוב הלקוחות ואת צבר ההזמנות העתידיות.

- דוחות גילוי לקוחות (כמה חייבים הלקוחות, ומה גילו של כל חוב לקוח כנ"ל).

- דוחות גילוי ספקים (כמה חייבים לספקים, ומה גילו של כל חוב כנ"ל).

- בהעדר נתונים אלו (במידה והם לא הוקלדו במערכת) ניתן לשחזר אותם ממסמכים חיצוניים כגון גליונות אקסל שבהם מתנהל המעקב אחרי חובות אלו.

- דוח הכנסות יומי/חודשי מהקופה הרושמת של העסק (דו"ח Z) במידה ויש קופה. דו"חות לשלושת החודשים האחרונים. יומיים וחודשיים לשלושת החודשים האחרונים מלמדים על התנהלות המכירות ברמה היומית. כמו כן ניתן להשוות את הנתונים למכירות החודשיות מדו"ח הרווח וההפסד.

חשבונות הבנק (כל חשבונות הבנק של העסק)

- דוח יתרות/אובליגו – מיפוי מסגרות האשראי, ההלוואות והנכסים של החברה בבנק המסויים. בניגוד למאזן המבוקר, האינפורמציה מדו"ח זה עדכנית ליום הפקת הדו"ח.

- תנועות בנק בחודשים האחרונים – ניתן ללמוד מהם על פעילות העסק, על תשלומים החוזרים על עצמם ועל מגמות – גידול ו/או קיטון בשימוש במסגרות, וכן על חריגות מהמסגרת, אם היו. עוד ניתן ללמוד מהם על פעילות מימון חריגה המתבטאת בהרבה מאד הפקדות של צ'קים דחויים ובתכיפות גבוהה. במידה מסויימת ניתן לראות בדו"ח תנועות הבנק כדו"ח רווח והפסד על בסיס מזומן.

- תנועות בכרטיסי האשראי – רשימת ההוצאות ששולמו באמצעות כרטיס האשראי. למעשה מדובר בפירוט התנועות שבחשבון הבנק מופיעים בשורה אחת בלבד – "חיוב כרטיס אשראי".

- פרטי ההלוואות – מהבנקים, מכרטיסי האשראי ומהמקורות החוץ בנקאיים. מכל אלו ניתן לסכם את סך יתרת ההלוואות של העסק, את תשלומי ההחזר החודשי, ולאתר את ההלוואות היקרות והבלתי יעילות שמסכנות את שלום העסק.

דוחות פעילות מול מוסדות המדינה

- דו"ח תשלומי מע"מ ESNA – דו"ח תשלומי המע"מ מהווה למעשה דוח רווח והפסד על כל התנועות הנושאות מע"מ. דו"ח זה משמש לאימות הנתונים מדו"ח הרווח וההפסד.

- דו"ח משכורות עובדים – 102 – עלויות העסקת העובדים (שאינן נושאות מע"מ) משלימות את האינפורמציה על פעילות העסק. דו"ח זה משמש לאימות הנתונים מדו"ח הרווח וההפסד.

## בסיוע המסמכים הנ"ל ניגשים לביצוע האבחון:

החשיבות של כל אחד מהדוחות הנ"ל הוסברה. אבל ניתן להפיק מהם הרבה יותר.

את דוחות הרווח וההפסד מציגים שנה לצד שנה. התמונה המתקבלת בהצגת הדוחות השנתיים אחד לצד השני מאלפת ומלמדת על התפתחות העסק משנה לשנה. ניתן להציג את השינויים באחוזים משנה לשנה (מכירות, רווח גולמי, רווח תפעולי, עלויות המימון וכד') לקבלת תמונת מגמות בהירה וברורה. רצוי לדרוש גם דוחות רווח והפסד ברמה חודשית, וכשמציגים אותם חודש לצד חודש ניתן לזהות גם את מגמות השינוי ברזולוציה גבוהה יותר וגם השפעות עונתיות האופייניות לעסק (חגים, חופשים, חורף קיץ וכד').

מדוחות הרווח וההפסד ניתן לחשב את נקודת האיזון של העסק.

- נקודת האיזון היא כאשר סך ההכנסות בחברה זהה לסך ההוצאות – בפרק זמן מוגדר.
- החישוב נעשה על פני תקופת זמן מוגדרת – יומי, חודשי, שנתי או לאורך חיי העסק.
- צפוי הוא שבעסק ריווחי נקודת האיזון תהיה נמוכה בהרבה מהייצור/מכירה בפועל.
- מחשבים את נקודת האיזון באופן הבא:
  - מחשבים את סך ההוצאות הקבועות לתקופה המבוקשת (חודש או שנה).
  - מחשבים את שיעור (%) הרווח הגולמי (רווח גולמי חלקי המכירות) לאותה תקופה.
  - מחלקים את ההוצאות הקבועות ב % הרווח הגולמי. התוצאה היא סך המכירות הנדרשות בכדי להיות בנקודה בה סך ההכנסות זהה לסך ההוצאות. זוהי נקודת האיזון התפעולי.
  - ניתן להשתמש באותה השיטה לחשב נקודת איזון הכוללת רווח מינימאלי מבוקש וכן הקצאת הסכום הנדרש להחזרי ההלוואות באותה התקופה. פשוט מוסיפים להוצאות הקבועות גם את הסכום הנדרש להחזרי ההלוואות ואת הרווח (הכולל מס) המבוקש, ומחלקים ב % הרווח הגולמי. התוצאה תהיה סך מכירות הנדרש לכסות את ההוצאות הקבועות, את החזרי ההלוואה ולספק את הרווח (לפני מס) המבוקש.

בסיוע דוחות הבנק בונים כלי תזרים מזומנים עתידי. דוח התזרים אמור לדמות את מצב חשבון הבנק כפי שהוא צפוי להיות בתאריכים עתידיים. ניתן להשתמש בקובץ אקסל המותאם לכך או בתוכנות יעודיות המאפשרות גם סנכרון מול חשבון הבנק של העסק. ניתן לנהל מספר חשבונות במקביל, לתעד העברות ביניהם, ולהציג גם דו"ח לכלל החשבונות יחדיו.

- מזהים ומוסיפים את התנועות המחזוריות (תשלומי שכ"ד, ביטוח, החזרי הלוואה וכד'). כאן נדרש להבין ולהתמצא בכל התנועות המופיעות בחשבון.
- מכניסים תנועות עתידיות – צ'קים דחויים, חשבוניות עם מועדי תשלום מוסכמים.
- מכניסים תחזית הכנסות והוצאות שאותן מעדכנים ככל שמתקרבים למועד התנועה.
- במידה ובעסק תנועת מזומן גדולה שאינה עוברת דרך הבנק, ניתן לייצר "חשבון בנק וירטואלי" המייצג תנועות אלו.

- מעדכנים ומסנכרנים מול חשבונות הבנק בכל עת (התאמת בנק).
- בתוכנות תזרים מזומנים מתוחכמות, התוכנה מסתנכרת לא רק מול חשבונות הבנק אלא גם מול כרטיסי האשראי ל העסק, מול חברת הסליקה, ואף מול הקופה.
- עם כלי ניהול תזרים המזומנים מונעים הפתעות עתידיות ויודעים להתכונן לקשיי נזילות מבעוד מועד.
- גם את דוחות היתרות מהבנקים מציבים צד לצד בכדי לקבל תמונה מלאה של סך האשראי העומד לזכות העסק ומידת התאמתו לצרכיו האמיתיים של העסק.

### הערות וסייגים:

- ניתוח נתוני העסק על ידי שימוש בדוחות השונים תלויה במידת דיוקם ושלמותם. אם יש תנועות שאינן מדווחות, התמונה המתקבלת לא תשקף את מצבו האמיתי של העסק.
- בעסקים קטנים, ובייחוד בעוסק מורשה, כדאי לבחון גם את דוחות הבנק וכרטיסי האשראי של בעל העסק בשל "זליגה" בין החשבונות הפרטיים לעסקיים. זה יאפשר לקבל תמונה מעמיקה יותר על ההתנהלות האמיתית של העסק.
- אם סך מסגרות ניכיון הצ'קים של העסק גדולות מהמחזור השנתי שלו, סביר שנעשה שימוש ב"צ'קי טובה" בכדי להשיג מימון מהבנקים. "צ'קי טובה" הם צ'קים דחויים שבעלי עסקים נותנים אחד לשני ושלמעשה אינם מייצגים פעילות אמיתית ושכל מטרתם הוא לאפשר לעסק לנכות את הצ'ק ולקבל תמורתו אשראי. לכשיגיע מועד פרעונו של הצ'ק, יופקד צ'ק דחוי נוסף שיאפשר לעסק להחזיר את תמורתו ולהמשיך להתגלגל עד למועד פרעונו של הצ'ק החדש. וכן הלאה וכן הלאה. מובן שמדובר בשיטה פסולה ושכל יעודה היא "לקנות זמן" לעסק. עסק עם מספר רק של חשבונות בנק רושם ומפקיד צ'קים מחשבון לחשבון ומנצל את היום-יומיים שלוקח לבנק לעדכן את החשבון וכך הלאה לסיבוב מושלם על בסיס צ'קים שאין מאחוריהם כל כיסוי. ניתן לדמות פעולה זאת לג'גלר המנסה לשמור את כל הכדורים באויר...
- למרות הפיתוי לראות בתזרים המזומנים "דו"ח רווח והפסד על בסיס מזומן", יש לקחת בחשבון שקיימים מספר הבדלים משמעותיים ביניהם, מעבר לאפקט התזמון של הפעולות.
  - בתזרים התקבולים כוללים מע"מ, וכן קיימת תנועה חודשית או דו חודשית של תשלום המע"מ למסודות המדינה.
  - בתזרים קיים תשלום מקדמות למס ההכנסה.
  - בתזרים יש תשלומי החזרי ההלוואה הכוללים החזרי קרן (מאזני) וריבית (הוצ' מימון).
  - בתזרים נראה את סעיפי ההשקעות במלואם, בעוד שלחלוקתם להוצ' פחת אין תנועה מקבילה בתזרים.
  - יש תלות במידת הבנתו של הרו"ח באופי פעילותו של העסק למידת רצונו להשקיע בכך.

- החלוקה שהרו"ח עושה בין ההוצאות המשתנות והקבועות לא תמיד משקפות את הפעילות האמיתית של העסק. לעיתים הוא מנסה לרצות את מס ההכנסה ולעיתים הוא פשוט לא מבין מה המודל העסקי של העסק.
- לא אחת הגישה של הרו"ח היא להקטין את חבות המס של העסק ולא דווקא להציג תמונה שתאפשר לו לקבל החלטות עסקיות או להשיג מימון.
- השפעת מימד הזמן - הדוחות המבוקרים בני מספר שנים – כמו לנסוע קדימה על ידי התבוננות במראה האחורית.
  - הם רלוונטיים יותר לעסקים ותיקים ויציבים.
  - הם טובים בזיהוי מגמות.
  - הם שימושיים בהשוואות לשאר התעשייה.
  - הכלי מצויין לחישוב הרווח וההפסד (והרווחים הגולמי, התפעולי והנקי לפני מס) על פני תקופה ארוכה, זיהוי מגמות.
- ע"פ החוק רוב העסקים הקטנים מדווחים על בסיס מזומן ולא מצטבר.
  - לכן אין דיווח על מכירות שטרם נגבה התשלום בגינם.
  - כשגם הספקים הם עסק קטן, גם הם אינם מוציאים חשבוניות לפני קבלת התשלום.
  - לכן הכלי אינו יעיל בחישוב צרכי הון חוזר, ובחישוב ימי מחזור המזומנים.