

פורסם בגרסה "חקלאית" מעריב, "יבול שיא", מרץ 2009, עמ' 56-59

בקרה – זה שם המשחק

כשמסביב כל הסביבה הכלכלית גועשת ורותחת, וכמעט בכל מקום שנוגעים חוטפים כוויה, השאלות שאנו חייבים לשאול לגבי ההתנהלות של העסק שלנו חדות מאוד, וההחלטות העיסוקיות קשות עוד יותר. החיפוש אחרי הדברים החשובים באמת לרווחיות, בתוך כל הנתונים וההערכות שמסביב נעשה עוד יותר חשוב, ממש קריטי.

כל אחד מאיתנו שמנהל חברה שמייצרת ומשווקת בארץ ובחו"ל כבר יודע שאסור לתת לנתונים "לברוח" – מערכת הרישומים של ההכנסות ועוד יותר של ההוצאות חייבת להיות מוקפדת, ובעיקר זמינה. אפשר להמשיך לא להתייחס לניהול הנתונים רק אם העסק מאוד קטן, או שלמנהל הבנק שלכם ממש לא איכפת.

אז מה עושים?

כל אחד שמע על "בקרה עיסוקית", אבל כמה באמת נעצרו לרגע כדי לבדוק מה זה נותן? איך עושים את זה? ואת הנושא הזה שהוא הלב של כל מערכת עסקים, קטנה או גדולה, בתעשייה וגם בחקלאות, אני מבקש להראות ולהאיר, כי הבקרה היא המשחק האמיתי, **That's the name of the game**.

נתחיל בשאלה הראשונה – מה זה נותן לנו? הבקרה היא המצפן וגם ה-GPS העיסוקי שלנו. היא מאפשרת לנו לדעת איפה אנחנו ביחס למטרות שהצבנו, ובמיוחד ביחס לרווחיות הכוללת ושל כל מרכז רווח, ולכן מציעה לנו גם כיוונים כדי לתקן סטיות או לסגור פיגורים. בכל עסק יש מערכת בקרה בסיסית – קוראים לה הנהלת החשבונות, כן, כן, אותה המערכת הותיקה, שבדרך כלל אנחנו נרתעים ממנה, ומנסים להחליף אותה בכל מיני טבלאות חלקיות.

מה אפשר להפיק מהנהלת החשבונות? נתונים! אלו אבני הבניין שמהם אנו מרכיבים את ממצאי הבקרה. ניהול נכון של סעיפי ההכנסות וההוצאות בהנהלת החשבונות יכול להרים את הבקרה שלנו מהקרשים. זה לא מספיק כדי לקבל את כל מה שבקרה עיסוקית צריכה לתת, אבל אלו הם היסודות. ובדיוק כמו בבניין – ככל שהבניין גדול כך היסודות צריכים להיות טובים.

כאשר מערכת הנתונים שלנו טובה, אנחנו יכולים לדעת לא רק מה עשינו, אלא גם כמה זה עלה לנו, בכל חלק של העסק, ואנחנו יכולים להשוות לשנה הקודמת בצורה מדויקת. אנחנו יכולים לחתוך את העסק לפלחים הנכונים, ולקבל את התרומה של כל פלח לרווחיות הכללית, או מה שיותר חשוב – לדעת האם פלח מסויים גורם לנו הפסדים, ואז לחשוב מה עושים איתו.

איך עושים את זה?

הצעד הראשון – שליטה בהנהלת החשבונות. לא צריך לדעת בדיוק איך לעבוד בה, אבל כדאי מאוד לדעת מה היא נותנת, באילו חתכים ומה אפשר "לחלוב" ממנה בדוחות שמתאימים לכם. וכמו שאתם מוציאים מהמחשב דוחות ונתונים לגבי כמות, שרטוטים והצעות מחיר, תוציאו גם מהנה"ח. לא בשמים היא.

בדיוק כמו ששום מחלקה בעסק לא תוציא מוצרים בלי השקעת חומרים ועבודה, גם בארגון מסד הנתונים של הנהלת החשבונות צריך להשקיע עבודה, ומה שחשוב יותר – לא לתת למנהלי החשבונות לקבוע לנו איך למיין את ההכנסות וההוצאות, אלא להנחות אותם איך למיין את הנתונים כדי שנוכל לדעת מה שאנחנו רוצים לדעת. לא רק לפי מה שקל למיין.

כלל אצבע בסיסי – כרטיסי החשבונות במחשב לא אוכלים לכם מהמזווה ולא צריכים לתת להם לשתות, אם הם מעטים וגם אם הם רבים יותר, לכן אם תפתחו עוד כרטיסי חשבון בהנהלת החשבונות זה לא יעלה לכם כלום, אבל הרווח במידע זמין הוא גדול.

ש. מלר - חבנון כלכלי וניהולי
S. Meller - Economic Planning
מלפון: 972 - 9 - 899 9963
פקס: 972 - 9 - 899 7984
פען לפכתבים: Business Address:
ת.ד. 17055 תל אביב 61170
POB 17055 Tel Aviv 61170 ISRAEL
www.melp.co.il
E-mail: melp@melp.co.il

הנה דוגמא – מפעל המייצר חמישה סוגי מוצרים עיקריים, צריך לפתוח בהנהלת החשבונות שלו חמש קבוצות הכנסות, ובכל קבוצה כרטיס לכל תת-סוג מכירות – לפי סוג הדגם. בכרטיסי ההוצאות צריך לפתוח כרטיסים לכל סוג של הוצאה – עובדים בייצור, בשירות למוצרים, בהנדסה, עובדים אחרים, חומרי גלם לפי סוגים עיקריים, חומרים מתכלים, הזמנות מקבלני משנה לפי סוג, חומרי אריזה, חומרי עזר, עבודות חוץ, תערוכות, קטלוגים – לכל אחד מגיע כרטיס. (למתקדמים – אפשר במקום חלק מהכרטיסים להשתמש בתכונות מיון מתקדמות של התוכנה).

מפעל בינוני (50-20 מ' ש"ח מחזור שנתי) לא יכול להסתדר נכון עם פחות מכ-150 כרטיסי הכנסות והוצאות, מפעל מסודר יותר מגיע גם לכ-250 כרטיסים, ובנוסף שימוש בקודים פנימיים של התוכנה למיון נתונים. את הכרטיסים צריך לסדר בקבוצות לפי העניין (שימוש בקודי מיון פנימיים היא הדרך לכך). הכלל – כל הוצאה שאפשר למדוד ולשייך באופן מלא – מודדים במדויק, ולא מחלקים לפי אחוזים. מצד שני, לא להגזים, את הדוקטורטים נשאר לאקדמיה.

נכון, מנהלי החשבונות יקפצו, ואולי גם המחסנאים שקולטים את הקניות השונות כי זה מוסיף להם עבודת מיון, וגם אתם ועוזריכם תצטרכו לעזור להם ולסמן את החשבונות (מכירות שלכם וקניות מספקים) ולפעמים, כשקונים בקניות מרוכזות – צריך לפרק שורה שורה. זה נשמע מסובך, אבל מי שבדק את החשבונות שהוא משלם, עושה זאת ממילא, ומי שלא בודק – צריך לחשוב על פרישה מעסקים. אחרי שמתרגלים, ומקבלים את הדוחות הבסיסיים מסודרים – אף אחד כבר לא מקשה קושיות.

הצעד השני: מיון ההוצאות הכספיות אינו מספיק. זהו המקום שאנחנו צריכים להכניס קצת יותר עומק בנתונים שלנו, ובמיוחד הנתונים שאינם חשבונאיים (כמויות – כמה מכרנו מכל מוצר ודגם, שעות עבודה, חומרים). החשיבות של הנתונים האלו גדולה כאשר יש לנו כמה מרכזי רווח בעסק, כדי שנדע האם מוצר א' מסבסד את מוצר ב' או להיפך, או האם מחלקת השירות מביאה תוספת הכנסה. חלוקת ההוצאות בשיטות של "אנו באנו" (חלוקה לפי % קבועים, או סתמיים וכו') התאימה אכן לתקופת החלוצים, וגם זה בספק.

את הנתונים האלו אנחנו לא מכניסים להנהלת החשבונות, אלא צריך למיין אותם בנפרד. יש כבר תוכנות מיוחדות שידועות להתמודד עם מכלול הנתונים, שנקראות ERP או מיני-ERP, אבל מי שלא רוצה להשקיע בתוכנה כזאת צריך לדעת לנצל לעומק תוכנות ניהול כמו חשבשבת או מנהל-SAP ודומות להן, ולערוך דוחות בסיסיים וגם מורכבים יותר בגיליון אלקטרוני.

הצעד השני מסתיים בפעולה שהיא ההתחלה של הבקרה – עריכת תקציב פעילות. אני עוסק ביעוץ מקצועי למעלה מ-25 שנים, ושמעתי כבר את כל התירוצים למה "אי אפשר" להכין תקציב – זה בידי שמיים, תלוי במחיר המים, שערי המטבעות מתנדנדים, השכר ממריא לשחקים, הדלק התייקר ושוק העודפים מידרדר, והרשימה ארוכה. התשובה – לא תאמינו, אחרי שמבינים את הכללים, לערוך תקציב שנתי זה ממש משחק ילדים.

ואני מכיר גם את הטענה "אנחנו במפעל ובאולם הייצור ואצל הלקוחות, לא פקידים". בסדר, אתם תעבדו, תרוצו ותילחמו, תתחנפו ללקוחות ולבנקים, ומי שצריך לרשום ולמיין נתונים – יחגוג. מתאים לכם?

התקציב השנתי הוא המפה העיסוקית שלנו. היא הופכת להיות לא רק סרגל המדידה של העסק, אלא גם "הסמן הימני" שלפיו מסדרים את כל המסדר. כשעורכים אותו אנחנו מתמודדים עם הבעיות הצפויות, מגדירים יעדים וחיוביים לתת לפחות פיתרון כללי, וכשמתחילים לרוץ – ינואר, פברואר, מרס והלאה – אנחנו מודדים את התוצאות לפי המפה הזאת. הנהלת החשבונות מאפשרת לנו למדוד ביחס לעבר, והתקציב ביחס להווה ולעתיד.

את טבלאות העזר הכמותיות שאנחנו בונים בתוך התוכנה הראשית או מחוץ לה אנחנו מנצלים לבדיקת יעילות התשומות שלנו, כדי שנדע אם מוצר א' שנתן לנו יותר שקלים, הוא גם יותר רווחי, או שאולי כדאי להעביר אמצעי ייצור ועבודה לדגם ג', כי שם נמצא הרווח הטוב לכל יחידת מוצר.

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller - Economic Planning
מלפן: Tel: 972 - 9 - 899 9963
פקס: Fax: 972 - 9 - 899 7984
פען לפכתבים: Business Address:
ת.ד. 17055 תל אביב 61170
POB 17055 Tel Aviv 61170 ISRAEL
www.melp.co.il
E-mail: melp@melp.co.il

הכרתי פעם איש עסקים חקלאי שגידל למעלה ממאה דונם פרחים לייצוא. עסק גדול לכל הדיעות. היה מחשב בעסק, אבל בעצם לא השתמשו בו. הוא באמת היה ראש קומפיוטר. ידע הכל. אבל במשך 25 שנים הכרתי רק אחד כזה. היתר – אותם אתם מכירים היטב.

האויב הכי גדול אולי בניהול של עסק הוא אי הוודאות, והמסקנה שלי – בקרה טובה מקטינה את אפקט אי-הוודאות. בכמה היא מקטינה אותו – בהרבה. והמשמעות – בדיוק כמו בניהול העיסקי, אם צריך לשדרג קווי ייצור – משדרגים, ואם צריך לבחון חומרים חדשים בוחנים, ואם רוצים לדעת מה קורה אצלנו בעסק – חייבים לבצע בקרה עיסקית.

הגענו לסוף. שימו לב לטבלה. זוהי דוגמא אמיתית (ונתונים מעובדים). מתחתיה (בעומק) אפשר למצוא את כל נתוני המקור וניתוחי הביניים. זוהי הטבלה המרכזת. מפעל שלא מצליח להשתמש באופן סדיר בכלי בקרה כזה – יש לו בעייה.

יד על הלב – אתם באמת חושבים שאפשר במאה ה-21 לנהל עסק שמגלגל מיליונים בלי בקרה?

טבלה 1		מעקב ביצוע / תכנון 2008 וביצוע השוואתי מקביל 2007							
		מחודש - ינואר-08		נתוני הדגמה					
		עד - ספטמבר-08							
הפרש	ביצוע מקביל 2007	הפרש	תחזית מצטברת לתקופה המקבילה	ביצוע מצטבר 2008	תחזית מצטברת לתקופה המקבילה	הפרש	מול ביצוע	ס"ה תחזית שנתית	%
מול 2008		מול ביצוע							
הכנסות									
1,653,689	19.2%	7,218,064	1,576,057	14.2%	7,295,696	17.1%	8,871,753	2,295,696	5.08%
9,951,235	65.9%	24,791,803	(2,429,825)	72.6%	37,172,863	67.0%	34,743,038	37,172,863	82.22%
19,954	4.9%	1,828,479	114,020	3.4%	1,734,413	3.6%	1,848,433	734,413	1.62%
602,471	7.7%	2,888,570	1,262,028	4.4%	2,229,013	6.7%	3,491,041	4,229,013	9.35%
1,757,042	0.0%	0	(242,958)	3.9%	2,000,000	3.4%	1,757,042	-	0.00%
261,051	2.3%	878,452	359,503	1.5%	780,000	2.2%	1,139,503	780,000	1.73%
14,245,442	100.0%	37,605,368	638,825	100.0%	51,211,985	100.0%	51,850,810	45,211,985	100.0%
עלויות הייצור									
1,201,696	10.3%	3,866,918	868,614	8.2%	4,200,000	9.8%	5,068,614	4,500,000	9.95%
4,940,512	45.6%	17,145,246	(624,591)	44.3%	22,710,349	42.6%	22,085,758	18,257,114	40.38%
1,655,144	0.0%	0	288,144	2.7%	1,367,000	3.2%	1,655,144	-	0.00%
(448,510)	1.6%	609,043	160,533	0.0%	-	0.3%	160,533	-	0.00%
386,149	2.0%	738,186	(449,916)	3.1%	1,574,251	2.2%	1,124,335	624,251	1.38%
919,670	5.9%	2,227,905	1,698,717	2.8%	1,448,858	6.1%	3,147,575	3,115,858	6.89%
(69,405)	1.5%	568,791	(269,912)	1.5%	769,298	1.0%	499,386	769,298	1.70%
76,923	0.1%	55,936	(167,141)	0.6%	300,000	0.3%	132,859	-	0.00%
77,306	1.1%	402,686	119,992	0.7%	360,000	0.9%	479,992	360,000	0.80%
(45,434)	1.6%	586,323	(59,111)	1.2%	600,000	1.0%	540,889	600,000	1.33%
(56,330)	0.2%	76,231	(44,896)	0.1%	64,797	0.0%	19,901	64,797	0.14%
137,054	0.9%	327,276	264,330	0.4%	200,000	0.9%	464,330	200,000	0.44%
(32,623)	0.1%	32,623	(120,000)	0.2%	120,000	0.0%	-	120,000	0.27%
8,742,152	70.8%	26,637,164	1,664,762	65.8%	33,714,554	68.2%	35,379,315	28,611,319	63.28%
(350,000)	-5.1%	(1,900,000)	(2,250,000)	0.0%	-	-4.3%	(2,250,000)	-	0.00%
5,853,291	34.2%	12,868,204	1,224,064	34.2%	17,497,431	36.1%	18,721,495	16,600,666	36.7%
הוצאות מכירה									
27,783	3.0%	1,126,535	38,318	2.2%	1,116,000	2.2%	1,154,318	1,116,000	2.47%
341,233	3.7%	1,374,340	503,573	2.4%	1,212,000	3.3%	1,715,573	1,212,000	2.68%
66,440	0.9%	352,640	(80,920)	1.0%	500,000	0.8%	419,080	500,000	1.11%
(239,509)	1.5%	573,478	33,969	0.6%	300,000	0.6%	333,969	300,000	0.66%
88,755	0.9%	351,366	80,121	0.7%	360,000	0.8%	440,121	360,000	0.80%
127,944	0.9%	349,599	21,543	0.9%	456,000	0.9%	477,543	456,000	1.01%
94,406	2.1%	797,280	141,686	1.5%	750,000	1.7%	891,686	750,000	1.66%
507,052	13.1%	4,925,238	738,290	9.2%	4,694,000	10.5%	5,432,290	4,694,000	10.38%
הנהלה וכלליות									
527,240	4.7%	1,754,170	421,410	3.6%	1,860,000	4.4%	2,281,410	1,860,000	4.11%
(69,711)	0.9%	337,545	(92,166)	0.7%	360,000	0.5%	267,834	360,000	0.80%
4,977	0.5%	205,454	18,431	0.4%	192,000	0.4%	210,431	192,000	0.42%
82,078	1.2%	433,818	(24,104)	1.1%	540,000	1.0%	515,896	540,000	1.19%
41,548	0.7%	278,004	79,552	0.5%	240,000	0.6%	319,552	240,000	0.53%
6,542	0.3%	120,654	13,196	0.2%	114,000	0.2%	127,196	114,000	0.25%
89,666	0.1%	33,745	87,411	0.1%	36,000	0.2%	123,411	36,000	0.08%
57,261	0.2%	67,248	52,509	0.1%	72,000	0.2%	124,509	72,000	0.16%
1,351	0.4%	150,478	(28,171)	0.4%	180,000	0.3%	151,829	180,000	0.40%
93,347	0.6%	214,582	97,929	0.4%	210,000	0.6%	307,929	210,000	0.46%
4,327	0.4%	148,155	32,482	0.2%	120,000	0.3%	152,482	120,000	0.27%
11,111	0.0%	989	12,100	0.0%	-	0.0%	12,100	-	0.00%
849,737	10.0%	3,744,842	670,579	7.7%	3,924,000	8.9%	4,594,579	3,924,000	8.68%
1,356,789	23.1%	8,670,080	1,408,869	16.8%	8,618,000	19.3%	10,026,869	8,618,000	19.06%
4,496,502	11.2%	4,198,124	(184,805)	17.3%	8,879,431	16.8%	8,694,625	7,982,666	17.66%
14,010	2.4%	908,188	(217,802)	2.2%	1,140,000	1.8%	922,198	1,140,000	2.52%
14,010	2.4%	908,188	(217,802)	2.2%	1,140,000	1.8%	922,198	1,140,000	2.52%
4,482,492	8.7%	3,289,936	32,997	15.1%	7,739,431	15.0%	7,772,427	6,842,666	15.13%