ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller -Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

"יבול שיא", מרץ 2009

<u>בקרה – זה שם המשחק</u>

כשמסביב כל הסביבה הכלכלית גועשת ורותחת, וכמעט בכל מקום שנוגעים חוטפים כוויה, השאלות שאנו חייבים לשאול לגבי ההתנהלות של העסק שלנו חדות מאוד, וההחלטות העיסקיות 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 עיסקית", 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 העיסקי שלנו. היא מאפשרת לנו לדעת איפה אנחנו ביחס למטרות שהצבנו, ובמיוחד ביחס לרווחיות הכוללת ושל כל מרכז רווח. הבקרה מציעה לנו גם כיווני פעולה 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 עיסקית 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 מדוייקת. 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 כמויות, 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, גם אם יש יותר כרטיסי חשבון, לכן אם תפתחו עוד כרטיסי חשבון בהנהלת החשבונות זה לא יעלה לכם כלום, אבל הרווח במידע זמין הוא גדול.

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 להעזר בתכונות מיון מתקדמות של תוכנת הנהלת החשבונות). ככל שנעבה את הנהלת החשבונות – נחסוך בטבלאות אקסל !!

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller -Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

מפעל בינוני (50-20 מ' ש"ח מחזור שנתי) לא יכול להסתדר נכון עם פחות מכ- 100-150 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 של תוכנת הנה"ח היא הדרך לכך). הכלל – כל הוצאה שאפשר למדוד ולשייך באופן מלא – מודדים במדויק, ולא מחלקים לפי אחוזים. מצד שני, לא להגזים, את הדוקטורטים נשאיר לאקדמיה.

נכון, מנהלי החשבונות יקפצו, ואולי גם המחסנאים שקולטים את הקניות השונות כי זה מוסיף להם טיפטיפה עבודת מיון, וגם אתם ועוזריכם תצטרכו לעזור להם ולסמן את החשבוניות (מכירות שלכם וקניות מספקים) ולפעמים, כשקונים בקניות מרוכזות – צריך לפרק שורה שורה. זה נשמע מסובך, אבל מי שבודק את החשבוניות 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 שיודעות 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 בייעוץ מקצועי למעלה מ- 35 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 העיסקית 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 וחייבים 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 בתוכנות שיש להן ממשק עם תוכנת הנה"ח 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.

הכרתי פעם איש עסקים חקלאי שגידל למעלה ממאה דונם פרחים לייצוא. עסק גדול לכל הדיעות. היה מחשב בעסק, אבל בעצם לא השתמשו בו. אותי איש עסקים באמת היה ראש קומפיוטר. ידע הכל. אבל במשך 35 שנים הכרתי רק אחד כזה. היתר – אותם אתם מכירים היטב. אלו אתם.

האויב הכי גדול אולי בניהול של עסק הוא אי הוודאות, שאי אפשר להעלים אותו. המסקנה 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.

ש. מלר - תכנון כלכלי וניהולי
S. Meller - Economic Planning
+972-50-533 5017
melp@melp.co.il
www.melp.co.il
קרן היסוד ת.ד 25 אבן יהודה 4051862
POB 25 Even-Yehuda 4051862 IL

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?

		ינואר-08	מחודש -	מעקב ביצוע / תכנון 2008 וביצוע השוואתי מקביל 2007					טבלה 1	
		ספטמבר-08	עד -	נתוני הדגמה						
הפרש מול 2008	ביצוע מקביל 2007		הפרש מול ביצוע	תחזית מצטברת לתקופה המקבילה		ביצוע מצטבר 2008			ס"ה תחזית שנתית	
										%
								הכנסות		
1,653,689	19.2%	7,218,064	1,576,057	14.2%	7,295,696	17.1%	8,871,753	מכירות לשוק מקומי -	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	מכירות לייצוא -	37,172,863	82.22%
19,954	4.9%	1,828,479	114,020	3.4%	1,734,413	3.6%	1,848,433	מוצ"ג מקומיים -	734,413	1.62%
602,471	7.7%	2,888,570	1,262,028	4.4%	2,229,013	6.7%	3,491,041	מוצ"ג מייבוא -	4,229,013	9.35%
1,757,042	0.0%	0	(242,958)	3.9%	2,000,000	3.4%	1,757,042	פרוייקט ייצוא מיוחד -	-	0.00%
261,051	2.3%	878,452	359,503	1.5%	780,000	2.2%	1,139,503	שירות וחלפים -	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	שכ"ע ישיר ביצור -	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	חומרים ועבודות חוץ -	18,257,114	40.38%
1,655,144	0.0%	0	288,144	2.7%	1,367,000	3.2%	1,655,144	עלות הייצוא המיוחד -	-	0.00%
(448,510)	1.6%	609,043	160,533	0.0%	-	0.3%	160,533	פרוייקט פיתוח -	-	0.00%
386,149	2.0%	738,186	(449,916)	3.1%	1,574,251	2.2%	1,124,335	מוצ"ג מקומיים -	624,251	1.38%
919,670	5.9%	2,227,905	1,698,717	2.8%	1,448,858	6.1%	3,147,575	מוצ"ג מייבוא -	3,115,858	6.89%
(69,405)	1.5%	568,791	(269,912)	1.5%	769,298	1.0%	499,386	כלי עבודה וחמרי עזר -	769,298	1.70%
76,923	0.1%	55,936	(167,141)	0.6%	300,000	0.3%	132,859	מרכזי עיבוד -	-	0.00%
77,306	1.1%	402,686	119,992	0.7%	360,000	0.9%	479,992	שכ"ע במח' השירות -	360,000	0.80%
(45,434)	1.6%	586,323	(59,111)	1.2%	600,000	1.0%	540,889	שכ"ע במח' ההנדסה -	600,000	1.33%
(56,330)	0.2%	76,231	(44,896)	0.1%	64,797	0.0%	19,901	אחרות ואחזקה -	64,797	0.14%
137,054	0.9%	327,276	264,330	0.4%	200,000	0.9%	464,330	אח' רכב ייצור ושרות -	200,000	0.44%
(32,623)	0.1%	32,623	(120,000)	0.2%	120,000	0.0%	-	הוצאות שונות אחרות -	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)	קיטון (גידול) מלאי -		0.00%
5,853,291	**34.2%**	**12,868,204**	**1,224,064**	**34.2%**	**17,497,431**	**36.1%**	**18,721,495**	**רווח גולמי -**	**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	שכ"ע מכירות בארץ -	1,116,000	2.47%
341,233	3.7%	1,374,340	503,573	2.4%	1,212,000	3.3%	1,715,573	שכ"ע מכירות יצוא -	1,212,000	2.68%
66,440	0.9%	352,640	(80,920)	1.0%	500,000	0.8%	419,080	נסיעות לחו"ל -	500,000	1.11%
(239,509)	1.5%	573,478	33,969	0.6%	300,000	0.6%	333,969	תערוכות -	300,000	0.66%
88,755	0.9%	351,366	80,121	0.7%	360,000	0.8%	440,121	קידום ופרסום -	360,000	0.80%
127,944	0.9%	349,599	21,543	0.9%	456,000	0.9%	477,543	אחזקת רכב מכירות -	456,000	1.01%
94,406	2.1%	797,280	141,686	1.5%	750,000	1.7%	891,686	הוצאות ייצוא כלליות -	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	שכר ונלוות -	1,860,000	4.11%
(69,711)	0.9%	337,545	(92,166)	0.7%	360,000	0.5%	267,834	ט ושירותים מקצועיים -	360,000	0.80%
4,977	0.5%	205,454	18,431	0.4%	192,000	0.4%	210,431	דאר טלפון ותקשורת -	192,000	0.42%
82,078	1.2%	433,818	(24,104)	1.1%	540,000	1.0%	515,896	משרדיות ואחזקה -	540,000	1.19%
41,548	0.7%	278,004	79,552	0.5%	240,000	0.6%	319,552	אחזקת רכב הנהלה -	240,000	0.53%
6,542	0.3%	120,654	13,196	0.2%	114,000	0.2%	127,196	מיסים ואגרות -	114,000	0.25%
89,666	0.1%	33,745	87,411	0.1%	36,000	0.2%	123,411	ספרות והשתלמויות -	36,000	0.08%
57,261	0.2%	67,248	52,509	0.1%	72,000	0.2%	124,509	כיבודים אירוח ומתנות -	72,000	0.16%
1,351	0.4%	150,478	(28,171)	0.4%	180,000	0.3%	151,829	ביטוח -	180,000	0.40%
93,347	0.6%	214,582	97,929	0.4%	210,000	0.6%	307,929	חשמל ומים -	210,000	0.46%
4,327	0.4%	148,155	32,482	0.2%	120,000	0.3%	152,482	שליחויות ונסיעות -	120,000	0.27%
11,111	0.0%	989	12,100	0.0%	-	0.0%	12,100	ביטולי יתרות ושונות -	-	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	ס"ה מכירות והנהלה	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	רווח מהפעלה	7,982,666	17.66%
14,010	2.4%	908,188	(217,802)	2.2%	1,140,000	1.8%	922,198	הוצאות מימון -	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**	**עודף לפני פחת**	**6,842,666**	**15.13%**