

## מדריך שלב אחר שלב

### לבנייה וניהול של דוח תזרים מזומנים באקסל

אני מאמין בלשתף את הידע והניסיון הרב שצברתי ב-20 שנות העבודה שלי כיועץ עסקי עם כמה שיותר בעלי עסקים ולכן בניתי את המדריך המפורט הזה לבנייה וניהול דוח תזרים מזומנים באקסל (או גוגל שייטס, ההעדפה האישית שלי).

#### 1 איסוף הנתונים

תתחיל באיסוף כל הנתונים הכספיים בעסק, כל ההכנסות וכל ההוצאות, גם ההוצאות של הספקים וגם כל ההוצאות הקבועות של העסק וגם את כל יתר התנועות הכספיות, לקיחה והחזר הלוואות, השקעות בצידוד, תשלומי מיסים ומשיכות שלך אם קיימות מעבר לתשלום השכר שלך.

#### 2 רישום פעולות עתידיות

אם תרשום את ההכנסה מהלקוח רק כשתוציא לו חשבונית, תקבל תמונה לתקופה יותר קצרה. אם תרשום את ההכנסה מהלקוח איך שסגרת איתו, מדי עם חתימתו על הצעת המחיר, תקבל תחזית תזרים לתקופה ארוכה יותר. אם תעשה רישום כזה גם לכל ההוצאות על פי הערכות שמתבססות על המספרים מתקופות קודמות, תקבל תמונה מלאה של כל מה שהולך לקרות חודשים קדימה.

#### 3 פירוט ותקופת התזרים

כדי שתקבל תמונה מלאה בנה את האקסל כך שתקבל סיכום יומח וכדאי שתראה את התזרים לכמה שיותר זמן קדימה. אני ממליץ לבנות את ההערכות שלך לפחות 6 חודשים קדימה.

#### 4 יצירת קטגוריות תזרים

ארגן את הנתונים לקטגוריות, עשה הפרדה בין סוגי ההוצאות השונות, למשל תשלום עבור הסחורה בנפרד מתשלום משכורות, תשלומי מיסים ואחזקת העסק. חלק את הנתונים לכמות הקטגוריות שמתאימה לעסק שלך. אל תפריז בכמות הקטגוריות, חלק לנושאים שמעניין אותך להפריד ביניהם, שחשוב לך לעקוב אחריהם, לשלוט בהוצאות שלהם. גם את ההכנסות אתה יכול לחלק לקטגוריות אם יש לך כמה משפחות מוצרים שונים או כמה שירותים שונים. כך תוכל ללמוד מה עובד לך יותר טוב ומה פחות ובהמשך תוכל למקד את העסק בהתאם.

#### 5 עיצוב תבנית התזרים באקסל

הגדר תבנית Excel פשוטה וידידותית (או גוגל שייטס), כזו שמאפשרת לך לרשום בלשונית אחת את כל ההכנסות ובלשונית שניה את כל ההוצאות. בנה את התבנית כך שתוכל לנהל את כל ההכנסות לאורך כל התקופות וכך גם בלשונית הוצאות. אל תחלק את הנתונים לפי חודשים, אחרת לא תוכל להשוות בין תקופות. צור פורמט אחיד לכל הטורים ולכל השורות בכל גיליון.

אני לרוב מעדיף לעשות הפרדה בין ההוצאות הקבועות, והשוטפות של העסק לבין ההוצאות של הספקים שהם חלק מאספקת העבודה ללקוח, כל ההוצאות הישירות שקשורות ללקוח. כך אני מקבל הפרדה ברורה ופשוטה של מה שנקרא עלות המכר, העלות שעולה לי לספק את העבודה ללקוח. בנה את פורמט התזרים שלך כך שהוא כולל את כל הנתונים שחשוב לך

לאסוף באקסל, למשל תאריך ביצוע העבודה ותאריך התשלום של הלקוח או לספק, מספר חשבונית, האם שולם או רק יש חשבונית או אם בכלל מדובר בהערכה עתידית. בדוק איזה נתונים חשוב לך לאסוף, מה יעזור לך לנהל כל לשונית.

ברגע שיש לך את כל הנתונים אז תוכל למשוך אותם בצורה אוטומטית על ידי הנוסחאות של האקסל לטבלה אחת של תזרים המזומנים. טבלה שלכל יום יש שורה והיא מושכת את כל ההכנסות שרשמת בלשונית תקבולים שצריכים להכנס באותו תאריך וכל התשלומים מלשונית ההוצאות שאמורות להיות משולמות באותו תאריך. תעשה חישוב לכל תאריך של כמה נכנס וכמה יוצא, תפחית אחד מהשני.

תוסיף טור של יתרת הבנק, טור שלוקח את היתרה מאתמול, מוסיף לה את התנועות מהיום ונותן את היתרה הצפויה היום. כך תקבל תזרים מזומנים שנותן לך תחזית של מה תהיה יתרת הבנק שלך ואם הכנסת את כל הנתונים כמו שצריך באופן מלא כולל כל העסקאות שרק נסגרו וכל התשלומים העתידיים הצפויים להשתלם, תקבל תחזית תזרים מזומנים חודשים קדימה.

## שימוש בצבעים

6

יש אנשים שיותר קל להם לראות הרבה נתונים עם הפרדות לצבעים. בנה את פורמט האקסל שלך כך שיהיה לך נוח לראות את הנתונים בעין.

## סינונים ומיונים

7

אם תוסיף בכל אחת מהלשוניות סינונים אוטומטיים של אקסל, תוכל לסנן ולמייין את הנתונים לפי הצורך וזה יקל עליך לנהל כמות רבה של נתונים בקלות.

## איך לבנות דוחות ובקרה לתזרים המזומנים באקסל

### מעקב ובקרה

1

כדי שתוכל לוודא שיש לך את כל הנתונים והם רשומים כמו שצריך, בדוק את הנתונים אחורה והשווה אותם ליתרה בבנק. אם רשמת נכון את כל התקבולים שקיבלת אתמול וכל התשלומים ששילמת אתמול, אתה אמור לקבל את יתרת הבנק בדיוק כמו שהיא בחשבון הבנק שלך. הוסף לאקסל שלך טור שבו תוכל לרשום את יתרת הבנק לכל יום שעבר ועשה נוסחה שמשווה בין היתרה המחושבת באקסל ליתרת הבנק שרשמת ידנית. אם היתרה מתאפסת, אתה יודע שתנועות התזרים שלך מאתמול נכונות ומלאות. אם היתרה לא מתאימה - בדוק והשווה מול תנועות הבנק ומצא את השוני, אולי למשל לקוח שאמר שישלם אתמול בפועל לא שילם. אם כך קרה, הזז את תאריך התשלום של הלקוח להיום או לתאריך שאתה חושב שהוא באמת ישלם וכך יתאפס לך התזרים.

### בניית דוחות מתוך אקסל התזרים

2

עכשיו שיש לך קובץ שבו כל ההכנסות וכל ההוצאות של העסק במקום אחד והכל מסודר בשתיים או שלוש טבלאות מסודרות, תוכל לבנות דוחות שעושים לך ניתוח של הנתונים אשר נותנים לך תמונות שונות. למשל, תוכל לבנות דוח מתוך טבלת הלקוחות שמנתחת כמה הכנסות יש לך לכל חודש מכל לקוח. דוח כזה יכול להציג למשל לקוחות שמפחיתים איתך פעילות ואז תוכל לנסות להבין איתם למה ולהגדיל את ההכנסות מהם חזרה.

### בניית דוח רווח והפסד

3

אם כבר אתה מנהל את כל ההכנסות וההוצאות של העסק במקום אחד, בתוספת קטנה תוכל לקבל בנוסף לתזרים המזומנים גם דוח רווח והפסד חודשי. כל מה שאתה צריך להוסיף בנוסף לתאריך הפרעון של כל הכנסה והוצאה הוא גם את תאריך ביצוע העבודה. אחרי שהוספת את תאריך ביצוע העבודה, תוכל ליצור דוח רווח והפסד חודשי, כזה שמראה לך את הנתונים אחורה חודש בחודשו והיות ויש לך גם הערכות קדימה, הדוח יכול לכלול גם חודשים קדימה. כך תוכל לראות כמה תרוויח או תפסיד גם בחודש הבא ובחודש שאחרי. אם תראה שאתה מפסיד חודש הבא, תוכל למקד את הפעולות שלך כדי להפוך אותו לריווחי.

### בניית דוח ניתוח ריווחיות

4

אם תאסוף נכון את הנתונים ותדע לחבר בין כל הכנסה מלקוח לכל הוצאה לספק, תוכל לקבל ניתוח של הריווחיות מכל עסקה ועסקה, מכל לקוח ולקוח. אם תאסוף גם את ההכנסות וההוצאות לפי סוגי שירות, סוגי פעילות, תוכל לראות ריווחיות לכל סוג. כך תוכל לעשות גם לכל עובד ועובד. כך תוכל לראות על מה אתה מרוויח יותר כסף, מה יותר משתלם לך ומה פחות. תוכל למקד את הפעילות בעסק בשירותים או במוצרים הריווחיים יותר ולפעול לצמצם את הפעולות שהן ריווחיות פחות, או לבטל את אלו שמפסידות.

### זיהוי מגמות ודפוסים

5

השתמש בשורות שבנית במערכת ה-Excel כדי לזהות מגמות ודפוסים בתזרים המזומנים, בדוח רווח והפסד ובניתוחי הריווחיות. תוכל להתחיל לזהות למשל שינויים בהכנסות שנובעים מעונתיות. ככל שתנהל את הנתונים במשך זמן ארוך יותר וככל שתבנה את איסוף הנתונים טוב יותר, כך תוכל לנתח את הנתונים טוב יותר ולהסיק יותר מסקנות מתוכם. מסקנות אלה

יכולות לעזור לך לצפות מראש בעיות והזדמנויות ולנקוט צעדים יזומים כדי להתמודד איתם. אתה תתחיל לנווט את הספינה ולא היא אותך.

6

## ייעול ניהול תזרים מזומנים

בהתבסס על התובנות שהושגו מדוח תזרים המזומנים במערכת האקסל, תוכל לפתח אסטרטגיות לייעול ניהול תזרים המזומנים ושיפור הביצועים הפיננסיים הכוללים. תוכל למשל ליישם צעדים להאצת גבייה, קבלת מקדמות, צמצום עיכובים בתשלום לקוחות או משא ומתן על תנאים טובים יותר עם ספקים.

7

## שיפור מתמיד

מערכת לניהול הכספים בעסק שמייצרת תמונה מלאה כל הזמן תאפשר לך ליצור שיפור מתמיד של התוצאות הפיננסיות בעסק, שיפור של תזרים המזומנים, הרווח והפסד ושיפור בריווחיות. ככל שתמדוד ותבקר יותר את הדברים החשובים בעסק, כך תוכל לשפר אותם ולהרוויח יותר כסף.

8

## ביטחון בקבלת החלטות

עכשיו שיש לך מערכת וכל הנתונים של העסק מול העיניים שלך, עכשיו שאתה רואה את התמונה המלאה של המצב האמיתי בעסק, תוכל לקבל החלטות מתוך עובדות, מתוך הנתונים. עכשיו תהיה בטוח יותר בקבלת ההחלטות שלך ועם הזמן זה יגרום לך להיות נועז יותר בפעולות שלך.

9

## השפעת השינויים

מאחר ואתה בודק כל הזמן את התוצאות בעסק, כשתעשה שינוי תוכל לראות איך הוא משפיע על התוצאות. אם הפעולות לא השפיעו או לא השפיעו מספיק, תוכל לשנות את האסטרטגיה שנקטת בה עד שתראה בנתונים, בתוצאות שהפעולות שלך נושאות פרי, שאתה מקבל את התוצאות שאתה רוצה או צריך. יהיה לך משוב קבוע וכך תוכל להשתפר כל הזמן.

בהצלחה!

גלעד אביעד

