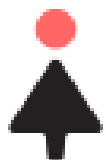


# ניהול פיננסי

דצמבר 2017



## נושאים

עסק קטן לעומת עסק גדול

תמחור ורישום

פתיחת תיקים ברשויות

מדידת רווחיות

תרגיל

סיכום



אנא שתפו מהניסיון שלכם לדיון פעיל ופורה

## עסק קטן לעומת עסק גדול



One woman show

ערבוב בין חיי העסק והחיים הפרטיים

פחות הקפדה על רישום ומדידה

קושי בתמיכה פיננסית (מימון)

קושי בתמיכה חברתית (אמון, גיבוי)

תנודתיות

דוגמאות נוספות?



# תמחור / מחירון

- חשוב להתייחס לשתיים משיטות התמחור העיקריות לפני שבונים מחירון:

## ✓ בסיס עלות + % רווח

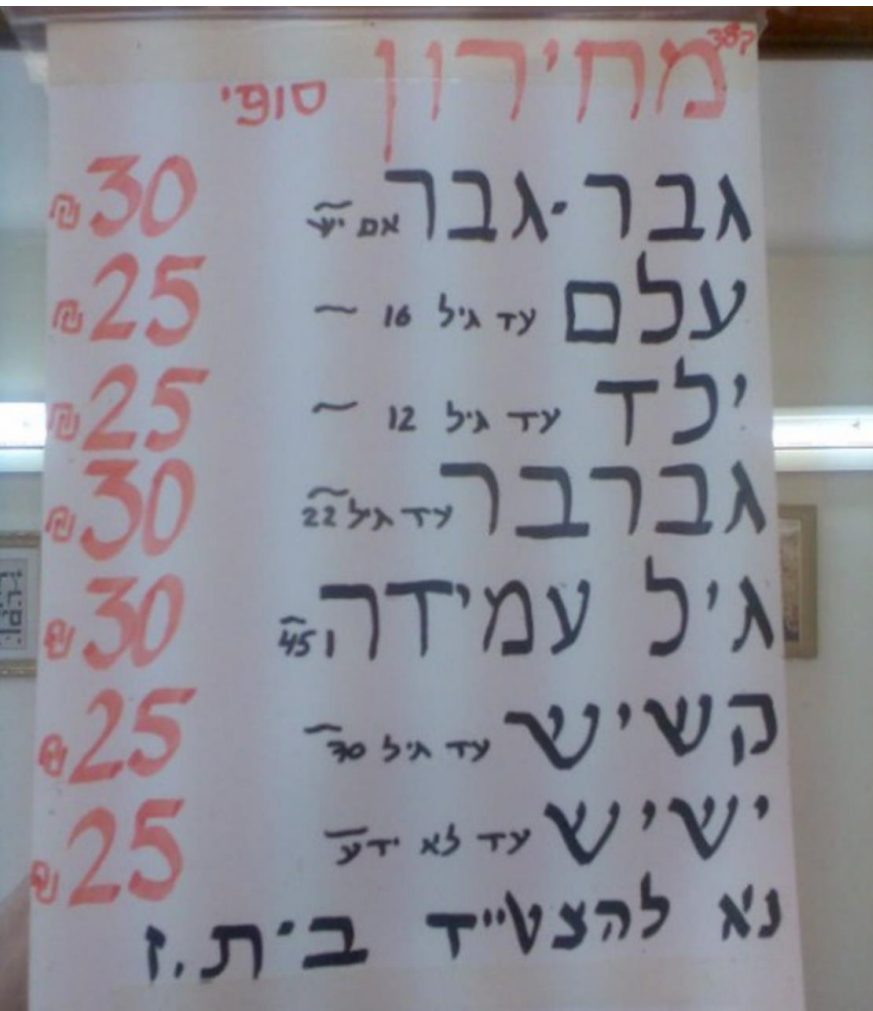
- בחישוב העלות יש להבחין בין עלויות קבועות ומשתנות
- הערכה של היקף מכירות (העמסת הוצאות קבועות)
- עלות אלטרנטיבית (לדוגמא, אופציה לשכר במשרה חלקית)

## ✓ Willingness to Pay – המוכנות של הלקוח לשלם על המוצר / שירות

- תלוי ברמת מחירים של מוצרים / שירותים של מתחרים <--- "ריגול תעשייתי"
- אם מוצר חדש <--- מבחן הסבירות

## • המחירון צריך להשתנות בהתאם:

- מחירי כניסה לשוק / שימור לקוחות / חבילות
- ניהול משאבים
- מידע חדש



# בסיס עלות

- חשוב לכלול את כל ההוצאות, הן הישירות והן העקיפות:
- זמן - בכמה לתמחר שעת עבודה – הכנסה אלטרנטיבית (משרה חלקית) או חיסכון (ביטול שעת בייביסיטר)
- חומרי גלם - לדוגמא בעסק של קוסמטיקאית, לבדוק האם יש חומרי גלם יקרים
- שיפוץ / בלאי
- שכירות



- התוצר צריך להיות הערכה של כמה עולה המוצר / שירות ועל זה נתחיל לחשב מרווחי רווח והשוואה למתחרים

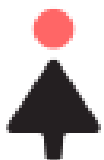
# רישום נכון והפרדה בין הוצאות העסק להוצאות אישיות

• בבחינת הנתונים האישיים של היזמת רואים לעיתים:

- אי סבירות ברמת ההוצאות האישיות – לדוגמא, הוצאות מזון קטנות מידיי
- ערבוב בין הוצאות אישיות להוצאות העסק – לדוגמא, מלאי לעסק מספרה (שמפו; מגבות) מעורבב עם הוצאות אישיות באותה חנות

• יש חשיבות רבה לרישום הנכון:

- אם ההוצאות האישיות גבוהות מידיי, יילקחו כספים מהעסק ויכשילו אותו בחודשים הראשונים
- כימות הרווחיות מהעסק בהשוואה להכנסה אלטרנטיבית (לעבוד כשכיר)
- בסיס להגדלת העסק והרווחיות ממנו ("האם נכון לשכור חדר ובאיזה מחיר?")
- תמחור נכון
- החוק דורש זאת...

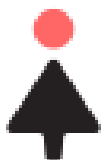


1. מע"מ (עוסק פטור או חייב במע"מ)

2. מס הכנסה

3. ביטוח לאומי

מומלץ לעבוד עם יועץ מס שיגיש את הדוחות לרשויות השונות



# מע"מ

## בדיקה כפולה האם ניתן להרשם כעוסק פטור במע"מ

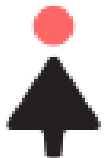
1. מחזור העסקאות הצפוי אינו עולה על 99,005 ש"ח
2. האם על פי סוג העסק ניתן להירשם כעוסק פטור במע"מ

## פתיחת עוסק פטור

יש לגשת לתחנת מע"מ ( מחלקת גבייה ורישום) בצרוף המסמכים הבאים:

1. טופס פתיחת עוסק פטור במע"מ
  2. צילום תעודת זהות
  3. חוזה שכירות של בית העסק ( במידה והעסק הינו מהבית יש לוודא שהכתובת בתעודת זהות הינה נכונה )
  4. שיק מבוטל של חשבון הבנק שלך \ "אישור ניהול חשבון" מהבנק
  5. תעודה על הכשרה מקצועית ( לא חובה )
- מיד עם סיום הרישום במע"מ תקבל תעודת עוסק פטור.

**לאחר פתיחת התיק במע"מ יש לגשת למס הכנסה ולפתוח את תיק העצמאי.**





## מס הכנסה

לאחר שנפתח התיק במע"מ יש לפתוח את התיק במס הכנסה.

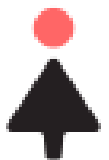
יש לגשת למשרד פקיד השומה הקרוב לבית העסק שלך יחד עם המסמכים הבאים:

1. טופס פתיחת תיק במס הכנסה

2. צילום תעודת זהות

3. בקשה לפטור מניכוי מס במקור

כעת יש לגשת גם למוסד לביטוח לאומי ולפתוח את העצמאי.



## ביטוח לאומי

בכדי לפתוח את התיק כעצמאי יש למלא את טופס דין וחשבון שנתי.

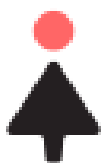
הטופס מורכב מפרטים רבים ויש להקפיד ולמלא אותו כנדרש.

בסוף הטופס יש לציין הערכה של הרווח בעסק מדי חודש ( רווח=הכנסות בניכוי הוצאות ).

על סמך הרווח שיצוין ישלח פנקס ביטוח לאומי שאותו יש לשלם מדי חודש.

התשלום לביטוח לאומי הינו מקדמה ע"ח בלבד והסכום הסופי לתשלום יהיה ידוע רק לאחר שהמוסד לביטוח לאומי יקבל את השומה הסופית ממס הכנסה.

במידה ושולם יותר מדי יתקבל החזר מביטוח לאומי ובמידה ושולם פחות מדי ישולמו הפרשים.



## האם אפשר להיות עוסק פטור וגם לעבוד כשכיר ?

כן. ניתן להיות עצמאי וגם לעבוד כשכיר. בסוף שנה יש לדווח למס הכנסה על כל מקורות ההכנסה.

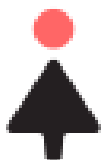
## מה זה עוסק פטור ?

עוסק פטור הינו הגדרה מחוק מע"מ. העוסק פטור ממע"מ בלבד עד הכנסות אשר מוגבלות בתקרה שמשתנה משנה לשנה.

**משמעות הפטור -** עוסק פטור אינו גובה מע"מ על עסקאותיו ומצד שני לא מקזז מע"מ על הוצאותיו ( התשומות ), הסכום שלא קוזז, מתווסף להוצאות לצורך מס.

## האם מספיק לפתוח את העוסק פטור במע"מ בלבד ?

לא, לאחר פתיחת התיק במע"מ יש לפתוח גם התיק במס הכנסה וביטוח לאומי.



## למי עוסק פטור צריך לדווח ?

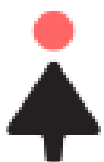
- א. דיווח שנתי למע"מ-הצהרת עוסק פטור
- ב. דיווח על מקדמות שוטפות למס הכנסה וביטוח לאומי
- ג. דוח שנתי למס הכנסה

## האם עוסק פטור צריך רואה חשבון ?

לא, בתור עוסק פטור אינך חייב רואה חשבון ואתה יכול לנהל את הכל לבד. כדאי ומומלץ להגיע בסוף שנה לרואה חשבון בכדי שיבקר את מה שעשית במהלך השנה ויגיש עבורך את הדוח השנתי למס הכנסה.

## האם אפשר להפוך מעוסק פטור למורשה ?

כן. ברגע שאתה רואה שהגעת לתקרת המחזור הפטור יש לגשת מיידית למע"מ ולשנות את הסטטוס.

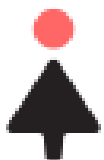


### האם עוסק פטור צריך לשלם מס הכנסה ?

כן. כמו כל נישום במדינת ישראל יש לשלם מיסים על הרווחים. הדבר תלוי כמובן אם הוא מגיע לחבות מס.

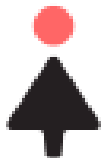
### איזה הוצאות מוכרות לי בתור עוסק פטור ?

אין רשימה סגורה של הוצאות מוכרות. לכל עסק ישנן הוצאות מוכרות משלו. במידה וההוצאה הינה הכרחית לצורך ייצור ההכנסה שלך היא תוכר (במידה ולא הוגבלה ע"י החוק)



# הוצאות קבועות לעומת הוצאות משתנות

- **הוצאות קבועות** – הוצאות שאינן משתנות עם שינוי בהיקף המכירות
  - לדוגמא בעסק של מאפייה של עוגות חתונה: שכירות; ארנונה; תנור; מקרר; משגיח כשרות
- **הוצאות משתנות** – הוצאות שמשתנות לפי הכמות שמייצרים / מוכרים
  - לדוגמא בעסק הנ"ל – חומרי גלם; אריזה; קישוטים; הובלה לאולם
- ✓ עם הגידול העסק, ההוצאות הקבועות גם גדלות (במדרגות, לא קו רציף) – בדוגמא הנ"ל, מעבר למאפייה גדולה יותר / תנור נוסף
- ✓ מלאי = הוצאות משתנות (בהנחה והעסק מתפקד, אחרת נניח שזה לא יימכר כמלאי)
- ✓ ציוד שמתכלה לאחר מספר שימושים (ולא כל לקוח), נעמיס חלקית



## נקודת איזון – דוגמא מספרית

- עירית כץ (שמה של אשתי היקרה 😊) בחרה לפתוח עסק של עוגות חתונה טבעוניות (היא באמת טבעונית 😞); האקסל של העסק:

הוצאות קבועות ברמה חודשית	הוצאות משתנות	הכנסות
שכירות מאפייה: 900 ₪	חומרי גלם לעוגה: 140 ₪	מחיר ללקוח: 300 ₪
משגיח כשרות: 100 ₪	משלוח בקירור: 40 ₪	
סה"כ: 1,000 ₪	סה"כ: 180 ₪	

(\* נתייחס לנושא המע"מ ועלות העבודה של עירית בשקפים הבאים



- רווח גולמי:  $300 - 180 = 120$ ; על כל עוגה מכניסים 120 ₪ (לפני קבועות)
- אחוז רווח גולמי: 120 חלקי 300 מכירה = 40%
- נקודת איזון: 1,000 חלקי 40% = 2,500 ₪
- כלומר, כל חודש צריך למכור במעל 2,500 ₪ כדי להתחיל להיות רווחיים
- במונחי עוגות, צריך למכור לפחות 8.3 עוגות ( $1,000 = 120 * 8.3$ )

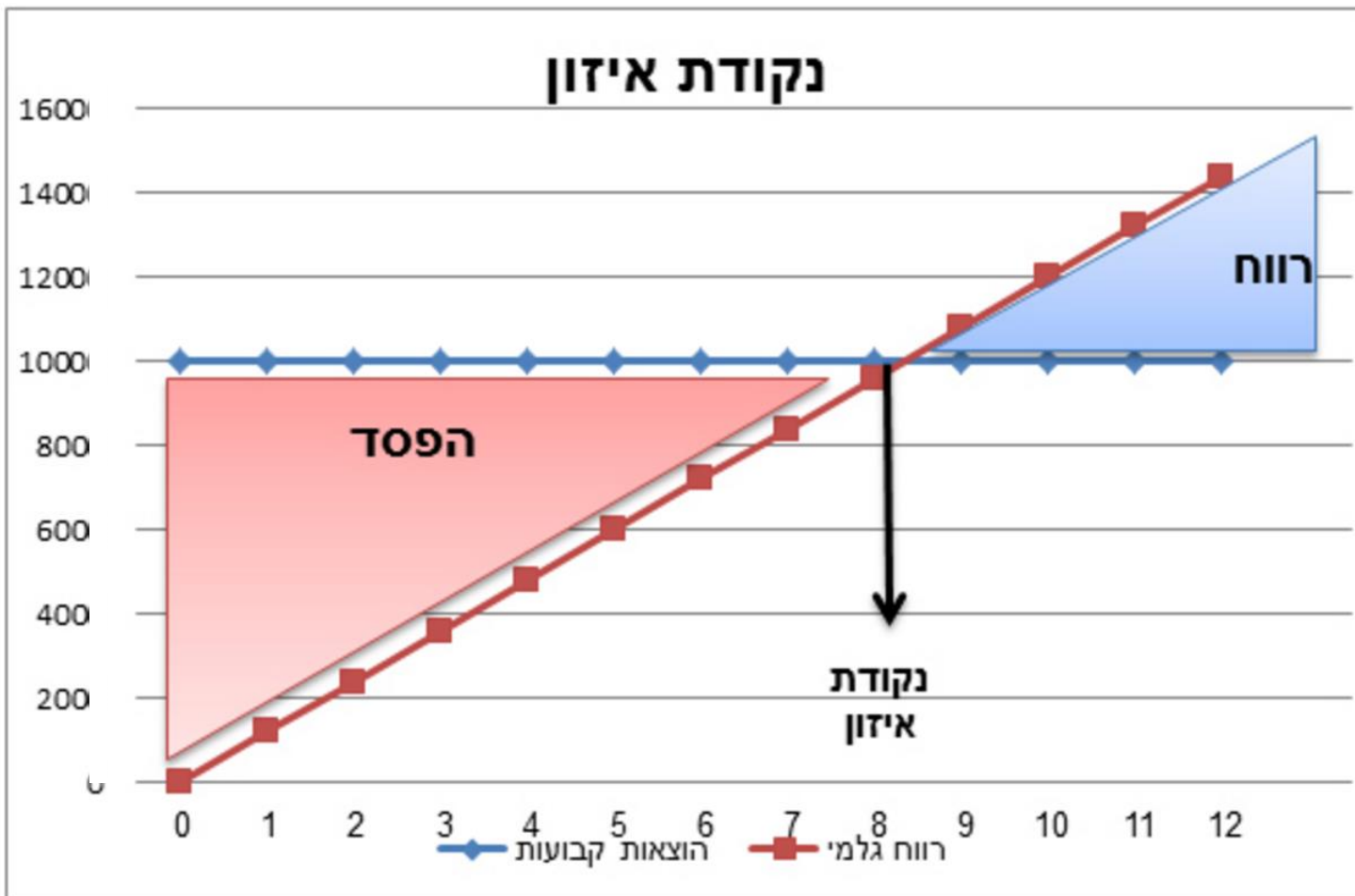
# נקודת איזון – דוגמא מספרית (המשך)

- היות וייתכנו חודשים בהם מוכרים מתחת ל 8.3 עוגות (תחילת פעילות; חורף = פחות חתונות), מומלץ לפעול במטרה להעביר כמה שיותר הוצאות קבועות להוצאות משתנות

- לאחר שמכמתים נקודות איזון, מומלץ להעריך את גודל השוק והיכולת של בעלת העסק לנגוס פלח שוק שגדול מהותית מנקודת האיזון שחושב

- ככלל אצבע, כל מכירה מעל לעלות ההוצאה המשתנה הינה רווחית לעסק (תחת הנחה שיש מספיק עסקאות שיכסו את ההוצאות הקבועות)

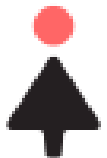
- <http://www.goleango.com/break-even-calculator.php>





# ניהול מלאי ודחיית הוצאות

- על מנת להוריד את רמת הסיכון, צריך לדחות כמה שניתן את ההוצאות עד שנדע שרמת ההכנסות מכסה את ההוצאות
- הנחת העבודה היא שאם העסק לא עובד, קשה עד בלתי אפשרי למכור מלאי עומד ורכוש קבוע שנקנה --< לעבוד עם כמה שפחות מלאי (כל עוד לא פוגע ברמת השירות)
- מלאי - אם ניתן, קונסיגנציה (ניתן להחזיר לספק אם לא בוצע שימוש)
- דחיית הוצאות קבועות – לדוגמא, מעבר מעבודה בחדר בתוך הבית (או פתרון זול אחר) ודחיית עבודה מקליניקה / חלל עבודה (שעולה יותר ודורש התחייבות חוזית)
- במו"מ על מחירים יש פתרונות שהם לא תזרימיים:
  - לדוגמא שכירות משנה שמעלה את היקף התנועה שיש בחנות הראשית
  - עסקת ברטר – לדוגמא, שכירות משנה בה היזמת עוזרת בעסק הראשי



# רישום

- **הכי פשוט** - להיות מסודרים עם כל המספרים ולעבוד לפי החוק: עדיף להשקיע היום עוד שעתיים ברישום ועוד אלף שקל במקום לטפל בחריגות וקנסות שייגרמו נזק מתמשך
- רישום של **כל ההכנסות וההוצאות** גם אם לא מדווחות לרשויות / למלווה / למשכיר וכו ...
  - רישום של הכנסות בשחור
  - רישום של הכנסות בגובה אפס עבור שירות בחינם לחבר/ה
  - רישום של הוצאות ששימשו בסוף לצריכה ביתית
  - רישום של הוצאות שלא נעשה בהם שימוש / נגנבו / נהרסו
- ניהול של קופה ייעודית לעסק – לא מוציאים ממנה לצרכים פרטיים; במצבי חירום, להוציא ולהשאיר פתק של משיכה של X שקלים ביום \_\_\_\_\_ עבור \_\_\_\_\_
- **כל חודש**, בעדיפות ל 1 בחודש להשקיע שעתיים בחישוב הרווחיות של העסק בחודש הקודם – שקף הבא



## רישום - מעגל תזרים מזומנים

- יש לוודא שכל המידע קיים ולצורך כך לוודא מעגל מזומנים (המקבילה של "התאמת בנקים" בהנהלת חשבונות)
- חובה לקיים "קופה" נפרדת לעסק – גם אם אין חשבון נפרד יש "לצבוע" כספים של העסק וכל חודש שתהיה יתרת פתיחה (י.פ) וכל חודש יתרת סגירה (י.ס)
- הרישום הנ"ל יעזור גם לתכנן מתי אפשר לקחת סיכון ולהתרחב (תנור נוסף; מלאי יקר וכו)
- כך לדוגמא:

סעיף	₪	הערות
י.פ 1.1.17	30,000	נניח נתקבלה ההלוואה ב 31.12.16. נניח והכסף בחשבון הפרטי, "נצבע" 30,000 ככספי העסק
קניית תנור	(10,000)	בשלב הזה אין הפרדה בין הוצאות קבועות להוצאות משתנות, רק רוצים לוודא שיודעים איפה הכסף
חומרי גלם	(17,000)	בשלב הזה אין הפרדה בין מלאי שהשתמשנו בו למלאי שנותר
הכנסות	<u>2,000</u>	
י.ס 31.1.17	5,000	וזה י.פ של 1.2.17

# האם העסק רווחי?

לכאורה שאלה פשוטה אך התשובה סובייקטיבית

## מדידת רווחיות

- בעוד בעסקים בסדר גודל בינוני / גדול משתמשים בשיטות "חשבונאות ניהולית" של העמסת עלויות וחלוקה של הוצאות קבועות לאורך התקופה, בעסקים קטנים כאמור, ההמלצה שלי היא **בדיקה תזרימית** בלבד – האם אפשר להוציא כסף מהעסק עבור משכורת?
- בשקף הקודם ראינו הכנסות והוצאות מסוגים שונים (ערבוב של הוצאות קבועות ומשתנות) – לא הוספנו שם משכורת.
- בחודש הקודם נותרנו עם 5,000 ₪ ובהנחה ונצטרך לקנות עוד מלאי לפני שנקבל הכנסות ולכן לא נוכל למשוך משכורת <--- העסק עדיין לא רווחי
- למען הסר ספק, השיטה הנ"ל שונה מכללי חשבונאות ומכללי דוחות המס



## האם העסק רווחי? (המשך)

- בעסקים קטנים, היכולת למשוך משכורת לאחר כל ההוצאות היא העיקר – גם אם יושבים על "מלאי גדול" וקנינו "רכוש קבוע" ויש זרם לקוחות אבל בסוף החודש אין מספיק למשוך – העסק באותו חודש לא רווחי
- **פגיעה תזרימית לאורך זמן הורגת עסקים טובים**
- את הבדיקה התזרימית יש לעשות על בסיס חודשי (בעדיפות 1 לחודש העוקב) ובהתאם להוציא משכורת
- אחת לשלושה חודשים יש לעשות מצרף של כל הטבלאות ולקבל הבנה טובה יותר של "איפה הכסף" והאם העסק רווחי ומסוגל לשלם משכורת, לגדול ולהחזיר הלוואה
- אחת לתקופה (נניח 6 חודשים) יש לחשוב האם המשכורת שניתן למשוך גבוהה ממשכורת שהיינו מקבלים במקום אחר (עלות אלטרנטיבית)



# כימות עלות הזמן: עסק נותן שירותים לעומת עסק מוכר מלאי

- עסק נותן שירותים – עיקר התשומות הינן שעות העבודה של בעל העסק. לדוגמא: חייט
- עסק מוכר מלאי – חלק "מהותי" מעלות השירות נובע ממרכיבים שאינם שעות העבודה המושקעות במוצר. לדוגמא, דוכן אוכל בקניון ("שוק יום שישי")
- אין קו מוגדר המפריד בין שניהם וההגדרה מהו חלק מהותי היא סובייקטיבית
- ההנחה בעסקים קטנים כי מרכיב הזמן מהווה משקל קריטי בתמחור המוצר:
  - העברת זמן פנוי להכנסה אלטרנטיבית (משרה חלקית?)
  - העברת זמן פנוי להקטנת הוצאות (פחות צהרון לילדים או קניית חלק מהמרכיבים במוצר)
- ההנחה היא כי זמן הוא צוואר הבקבוק (המשאב שבמחסור), לכן אם נותר זמן פנוי כמעט בכל תמחור עדיף להמשיך לתת שירות בכל מחיר (או לקחת משרה חלקית)



# יציבות בכל מחיר

- אחת הבעיות של עסקים קטנים היא תנודתיות גדולה בין חודשים שונים

- תנודתיות כתוצאה מ:

- "מומנטום"

- עונתיות (עונת חתונות; חוגי ילדים בחופש הגדול וכו')

- זמן לעבוד בעסק (מחלה / חופש גדול של הילדים / עבודה צדדית נוספת חלק מהשנה)

- יש לשאוף לייצר יציבות בעסק לאורך כל השנה:

- מאפשר תכנון בניית העסק ונטילת סיכונים מושכלים

- מאפשר תכנון אישי של עבודה נוספת / יציבות ברמת הלחץ האישי

- יציבות מול לקוחות וספקים מעלה את ערך הקשר שלהם עם העסק

- יש לשאוף לייצר יציבות בעסק גם במחיר עסקאות על גבול המפסידות



# טעויות שכיחות בניהול פיננסי של עסקים קטנים

טעות	דוגמא	דרך התמודדות
חוסר במידע על מצב העסק	עסק שייעצתי לו – האשה ניהלה את העסק והבעל היה אחראי על הכספים (ש"הושקעו" ושקעו בבורסה...)	מנהלת העסק היא גם "רואת החשבון" של העסק - רישום מסודר על בסיס חודשי של מה נכנס ומה יצא
השקעות יקרות מיותרות	חתימה על חוזה שכירות של שנה בלי אפשרות יציאה	א. המרה של הוצאות קבועות למשתנות – לדוגמא, אם שוכרים חדר במספרה, לנסות שחלק מהתשלום יהיה על בסיס משתנה – שעת שימוש / היקף מכירות / מספר לקוחות וכו ("השתתפות ברווחים") ב. עבודה עם מלאי מינימאלי / קונסיגנציה
תסריט אופטימי בלבד	מניחים כי כל הנחות העבודה יתקיימו – לדוגמא 5 לקוחות ביום (בפועל 3)	א. לבנות 2 תרחישים מספריים: אופטימי ופסימי ב. דחיית הוצאות כמה שניתן ג. תכנון פתרון לתרחיש של ניהול העסק לזמן קצר ע"י מחליף/ה
אי הבנה של העלות האלטרנטיבית	השקעת זמן בעסק באה לעיתים על חשבון הזדמנות לעבודה עבור מישהו אחר	בשלב תכנון העסק - בחינה של שילוב בין השניים בשלבים הראשוניים של העסק  כימות נכון של פוטנציאל העסק (בשלב הבוגר שלו)
ערבוב בין הוצאות אישיות לעסקיות	משיכה של סכום כסף שיועד לעסק ע"מ לממן הוצאות בבית	הבנה כי הדבר יחסל את העסק ויביא לחוב נוסף בגין ההלוואה שצריך להחזיר

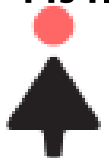


## מטרות התרגיל:

- לחדד תכנים שעלו בקורס
- הכרות עם פורמט "התוכנית העסקית"
- חשיבות שיח עם היזמת
- השפעה הרקע המנטור על הערכת העסק

## התרגיל

- נתחלק ל 4 צוותים
- פרטי העסק בשקף הבא
- כל צוות יקבל 3 דקות לתשאול בעלת העסק (אלון)
- הצוותים לא ישמעו את השאלות/תשובות של צוותים אחרים (אם שני צוותים שואלים אותה שאלה, הם יקבלו תשובה זחה)
- בסוף התרגיל נשמח למתנדב מצוות להציג את המסקנות



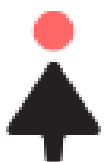
## תרגיל – מטפלת בשיטת "עוצמת הרכות"

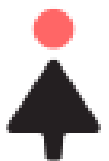
- תמי, בת 45, נשואה + 2, בעברה היתה מזכירה במספר חברות וב 7 שנים האחרונות גידלה הילדים
- לפני שנה עברה הכשרה בשיטה עוצמת הרכות ומאוד התחברה, מתכוונת לפתוח עסק בינואר 2018
- לפני מספר חודשים החלה לטפל בחברים של חברים ולקחה 100-200 שח (הגיעה לבתים שלהם עם מיטת טיפולים שקנתה ביד 2 תמורת 700 שקל)
- הפידבק שקיבלה היה מעולה ו 2 לקוחות ששילמו 150 כ"א לשעת טיפול כבר הזמינו טיפול שלישי
- שני הילדים בבית ספר (כיתה א וכיתה ד), לכל אחד יש חוג (שני-שלישי)
- למשפחה רכב יחיד שמשמש בעיקר את הבעל לנסיעות עבודה (איש מכירות בחברת שטיחים, מרוויח 5-6 נטו, תלוי בהיקף המכירות)
- הם גרים בשכירות בדירת 3.5 חדרים בחולון, שכונת נווה ארזים
- ללא חובות, שומרים על מסגרת תקציב הדוקה אבל מתקשים מאוד רק עם משכורת יחידה
- נעזרים לעיתים לסגירת החודש בכספים מההורים (שמשלמים על חוגי הילדים ועזרו בשיפוץ הבית)

✓ מה להערכתם יהיה היקף ההכנסות שלה בשנת 2018?

✓ מה יהיה הרווח שלה בשנת 2018?

✓ על איזה נושא תשימו דגש בתהליך עם תמי?





יוזמות עתיד

[hirschalon@gmail.com](mailto:hirschalon@gmail.com)

050-7524908