

שיעור 11 - עקרונות לניהול עסק ביתי-משפחתי

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

עסק ביתי-משפחתי שונה מעסק קטן בכך שהוא ממש 'תינוק', שבתחילת דרכו. בדרך כלל עסק כזה יתנהל מתוך הבית, או מתוך מחסן, או מקלט סמוך לבית. העסק היא ביתי ומשפחתי בכך שכמעט כל מי שמעורב בו הם מהמשפחה, והמרחב שבו מנהלים אותו חופף לבית המגורים של המשפחה. זה מצב טבעי ויעיל לעסק בתחילת דרכו: 'הוצאות קבועות' כמו: שכר דירה, מיסי עסקים, טלפונים, וכו' הם מינימליים, כי כל המערכות משמשות גם את הבית וגם את העסק, לכן כמעט ואין תוספת הוצאות ביחס להוצאות המשפחה. גם חברת 'אפל' הידועה, שהמציאה את האייפון, התחילה בגאראז' (מחסן) ביתי – כך שיש תקווה!

לעיתים, עסק ביתי-משפחתי נשאר כזה, ואין צורך שיגדל מעבר לכך. לדוגמא: גברת מסוימת תופרת היטב, והיא מקבלת עבודות תפירה בביתה, ממשפחות בשכונה. יש לה שולחן תפירה ופינת גזירה במרפסת סגורה. היא מתפרנסת, משלבת בין עבודת התפירה, ועבודות הבית וגידול הילדים. והיא לא מעונינת לתפור יותר משעתיים ביום – זה הזמן הפנוי שיש לה מטיפול בילדים.

ולפעמים, עסק ביתי-משפחתי הוא שלב ראשון, שבעתיד יצמח ויגדל מעבר להתחלות הצנועות שלו. לא תמיד ברור לבעל העסק ולמייסד שלו מה יקרה בסוף הדרך, ולכן העסק יגיע. העקרונות המופיעים כאן באים לשרת את העסק - בשני המקרים.

- יש להתחיל להוציא הוצאות רק כאשר ממש צריך כבר להוציא אותם. לדוגמא: אל תדפיסו כרטיס ביקור לפני שאתם מרגישים שאנשים מבקשים מכם את הכרטיס בהזדמנויות שונות. על תפתחו חשבון בנק נפרד לעסק לפני שנכנס אליו כסף (משמעותי) שמחייב זאת.
- על תקשיבו לעצות של 'גורמי מקצוע' (שיש להם עניין), כמו מוכרי פרסומת בעיתונים (שיאמרו לכם 'צריך לפרסם כדי שהעסק יגדל'), בעלי בית דפוס ('צריך פנקס חשבונות, לוגו, נייר מכתבים, וכרטיסי ביקור - כדי להתחיל עסק'), מוכרי תוכנה ומחשבים ('צריך חבילת חומרה ותוכנה עסקית מודרנית כדי לנהל עסק'), וכו'. העקרון שלכם צריך להיות שכאשר יש לעסק צורך ממשי במשהו – אז יוצאים וקונים, ורק את מה שצריך. לדוגמא: סבא שלי היה פסיכיאטר, והוא פתח בית חולים פרטי. סבתא שלי יצאה לקנות את המיטה הראשונה – רק לאחר שהחולה הראשון נרשם לטיפול בבית החולים. וגם במקרה הזה, היא רכשה מיטה מעודפי הציוד של הצבא האמריקאי (סבתא הייתה ליטאית...). בקיצור – לא קונים לתינוק בן-יומו נעליים שיתאימו לטכס הבר מיצוה...
- תהיו פתוחים לשינויים – הקשיבו למה שהעסק והלקוחות רוצים. תשכחו ממה שאתם חולמים שהעסק יהיה, על תכפו על העסק את תפיסות שאולי קיבלתם מאחרים: 'שהעסק צריך להיות כזה, שהוא יכול להתנהל רק ורק בצורה כזו'. לעיתים קרובות עסק מתחיל בכיוון מסוים, ונתקל בקושי, או בדרישה של הלקוחות, וזה משנה את הכיוון של העסק לכיוון קצת שונה. אם הלקוחות מחפשים משהו שאין לכם, או שאין לאף אחד, וזה חוזר שוב ושוב, קחו את זה ברצינות ותתאימו את העסק למה שהשוק מחפש.
- אל תקחו כסף ממשקיעים, משפחה, או מבנקים – לפני שהעסק ממש זקוק לו כדי לספק הזמנות של לקוחות. הרבה עסקים קיבלו כסף מדוד עשיר, או מבנק, ובמשך שנה-שנתיים השקיעו כסף בלעשות את כל מה שהם (חשבו) שצריך, (או מה שמומחים שמכרו להם ציוד חשבו שצריך..) – ובסוף לא הגיעו לכלום וביזבוז את הכסף. עסק 'רעב' הוא עסק שצריך להביא בכל יום ובכל שבוע כסף לפרנס את המשפחה, או לפחות לכסות את העלויות של העסק עצמו. אפשר לקנות מכונת תפירה כדי להתחיל – אבל לא כדאי לקנות 10 מכונות. הצורך להביא כסף בצורה יומיומית ימקד אתכם במה שהשוק והלקוחות מוכנים לשלם עבורו – ולכן ישמור עליכם שלא תחלמו חלומות, ותוציאו כספים (שתצטרכו להחזיר) - בלי לקבל תמורה.

- תתרגלו לעקוב אחרי מספרים. תהיו מסודרים בספירת ההוצאות וההכנסות, בעריכת חישובים, במעקב מסודר מהיכן מגיעים הלקוחות, מאיזה סוג עבודות אתם מרוויחים, ומאילו סוגי מוצרים אתם לא כל כך מרוויחים (ואולי מפסידים?). אפשר לעשות זאת במחברת (אבל בצורה נקייה ומסודרת!). אפשר בגליונות אקסל על גבי המחשב (מומלץ מאוד ללמוד איך להשתמש בתוכנת אקסל, כי היא מאפשרת לצבור נתונים, לערוך חישובים, ולנתח את הנתונים, הרבה יותר טוב מאשר דף נייר). דוגמה לחישוב: כמה לקוחות מגיעים ממודעה קבועה בעיתון השכונתי המחולק חנים, כמה 'באמת' עולה לי לתפור שמלת שבת (חומר, כולל הפחת, חוטים, חשמל למכונה, זמן העבודה שלי, כולל הזמן עם הלקוחה בהתאמות ושינויים, עלות הסרטים, הקישוטים, וכו'..).
- זיכרו שבעסק דרושים כמה וכמה כישרונות. בדרך כלל דרוש מישהו 'שיודע את העבודה, שמבצע' (התופרת/מעצבת), דרושה מישהי שיודעת למכור ללקוחה, לדבר בשפה שלה, להבין מה היא מחפשת, לתת לה ביטחון שהיא הגיעה למקום הנכון. שנקיים הבטחות, שהמוצר יסופק בזמן, באיכות, ובמחיר שקבענו. אותו אדם צריך גם לדעת 'לסגור' הזמנה, ולקבל התחייבות כספית מהלקוח/ה. בקיצור דרוש/ה איש/אשת מכירות. ובנוסף, העסק זקוק למישהו שיקבץ מספרים, ויברר האם אנחנו מרוויחים כסף, ואיך ניתן חסוך פה, ולהרוויח יותר שם – בקיצור איש/אשת כספים. בעסק ביתי קטן כמעט תמיד יהיו שתי התפקידים הראשונים בידי אחד מבני הזוג. וטוב שתפקיד המעקב והניהול הכספי - יהיה בידי בן הזוג השני.
- שבו יחד עם בן / בת הזוג וחלקו את הפקידים הנ"ל ביניכם. אפשר לעשות חלוקה נסיונית לכמה שבועות או חודשים – ואז לשנות אם צריך. חשוב שמדי פעם תשבו ותחשבו יחד בצורה מסודרת איפה העסק עומד, ומה צריך לעשות כדי לקדם אותו הלאה.
- טעויות נפוצות במשפחות חרדיות הם: כאשר אשה מסירה מעצמה אחריות לעסק שהיא מנהלת בצורה יומיומית – וחושבת שבעלה, מכיון שהוא הגבר, צריך לדעת הכל, והיא מחכה שיקבל את כל ההחלטות, בלי להביע את דעתה שמבוססת על הנסיון והידע שיש לה מהפעילות היומיומית. או אפשר, שתלמיד חכם יחשוב שהעסק הוא עניין של אשתו בלבד, ושהוא לא צריך כלל להיות מעורב בעסקי חומר. אבל בדרך כלל (אלה אם רב אמר אחרת) בעסק ביתי-משפחתי אין זה מתאים. בני הזוג משתפים פעולה בגידול הילדים ומתעצמים יחד לגבי כל הוצאה משפחתית חשובה כמו ביגוד, מזון, ורכישת טלפון כשר. יש צורך, ויש חיזוק עצום בכך, שבני הזוג יחשבו יחד איך לפתח את העסק הביתי-משפחתי לרווחת המשפחה כולה.
- וראה זה פלא – תחום הכספים דורש בדרך כלל מישהו שפחות מעורב בפעילות היומיומית של העסק. מישהו שיכול למדוד ולברר אם מרוויחים, ואם מפסידים. כמו שופט של הפעילות (הכספית) בעסק. וזה מאוד מתאים לבן הזוג שאיננו מעורב בצורה יומיומית בעסק. זה מתאים הן לתלמיד חכם שמסייע בכך לאישתו ומתמצא בעסק שמפרס אותם, והן לאישה העסוקה בגידול הילדים – ומסייעת לבעלה בכך שהיא מעורבת ומתמצאת בעסק שלו. בכך יכולה להתממש הערבות ההדדית בין בני הזוג, העקרון של 'עזר כנגדו'.
- הפרידו בין הכנסות והוצאות עסקיות, ובין הכנסות והוצאות משפחתיות. זה מאפשר לבן הזוג שמטפל בכספים להבחין מהי הוצאה של העסק, ומהי הוצאה של המשפחה. זה מראה לנו כמה נכנס באמת מהעסק, בלי לערבב את ההכנסות של העסק עם תמיכה של הכולל, או סיוע של החותן. תמונה אמיתית של הרווחיות של העסק עוזרת לבני הזוג לקבל החלטות לגבי המחיר שכדאי לדרוש מלקוחות, ולערוך שינויים והתאמות בשירותים ובמוצרים שהם מציעים, ובקהל הלקוחות שהם פונים אליהם. אם אחד מאלה (סוג הלקוחות, סוג המוצרים, מחיר השירותים) איננו כשורה, העסק לא יהיה רווחי. במקרה כזה, חשוב לדעת מוקדם ככל האפשר שזה המצב. אז יוכלו בני הזוג לנסות שינוי כזה או אחר – עד שימצאו את הדרך בה העסק יכול להרוויח.
- אם מערבבים כספים של המשפחה ושל העסק – לעולם לא יהיה אפשר לדעת זאת. אם בודקים את הרווחיות של העסק פעם בשנה (לדוגמה כדו"ח שנתי לרשויות המס), אז אפשר לתקן ולשפר את העסק רק פעם בשנה. אבל אם עושים זאת בכל חודש (ובעסקים כמו מסעדה אפשר ורצוי - בכל שבוע) – אפשר לשפר את העסק הרבה יותר מהר, ולהביא אותו למצב של רווחיות שתתמוך במשפחה.

הסוגיה של 'שחור ולבן'

כמה מילים, על סוגיה שלא מדברים עליה הרבה – מזווית הראיה של רווחיות העסק והמשפחה. (הרי אינני רואה חשבון, או נציג של רשויות השלטון – אלה אך רק יועץ להגברת הרווחיות בעסקים קטנים....).

- רשויות המס מקילות מאוד על עסקים ביתיים קטנים. עיריות מעלימות עין, ולא תמיד דורשות רשיון או מיסי עסק - כל עוד העסק הוא קטן. רשות המע"מ מאפשרת לעוסקים עם מכירות עד לסכום מסוים (כיום בין 70-ל-80 אלף שקל בשנה), להיות 'עוסקים פטורים'. בדרך כלל אפשר להתחיל עסק קטן, ולאחר תקופה, כשרואים שהוא הולך – להסתדר עם הרשויות, ולהשלים את הרישומים. גורמי השלטון והמס, מעונינים לעודד פרנסה בכבוד אצל משפחות במגזר החרדי.
- לכן, בדרך כלל, אין צורך ואין יתרון גדול לעבוד 'בשחור'. מומחה למיסים (רואה חשבון או יועץ מס מנוסה) יוכל לתת, בשעה או שעתיים של יעוץ, פתרונות ועצות איך לרשום הוצאות שונות בצורה חוקית ומסודרת – כך שגם תהיו פטורים ממיסים (או כמעט פטורים), וגם העסק יהיה 'לבן'.
- יש לעסק 'הלבן' יתרונות רבים. היתרון הגדול ביותר הוא, שהוא מקל על בעל העסק לנהל את חשבוניתו ולדעת אם העסק מרוויח או מפסיד - כדי שיוכל לתקן את הדרוש תיקון.
- הנהלת חשבונות של 'ספרים כפולים' (להבדיל מהנהלת חשבונות דו-צידית!), שבהם מצהירים בספרי הנהלת החשבונות על חלק מההכנסות בצורה רשמית (לדוגמא משיקים, וכרטיסי אשראי), והיתר (המזומן) לא נרשם בהכנסות – צורה כזו מאוד מקשה על בעל הבית לדעת כמה באמת נכנס, ומה באמת העסק הרוויח.
- במצב כזה, אם בעל הבית רוצה לדעת אם העסק מרוויח – יידרש ממנו מאמץ כמעט בילתי אפשרי. הוא יצטרך לרשום בנפרד את ההכנסות במזומן, ואת הוצאות המזומן (לעובדים בדרך כלל). אם הצליח לעשות את זה, יהיה חייב לעשות את חישובי הרווחיות של העסק - במקום וצורה 'סודית'. בפועל, לא ראיתי אף פעם מישהו שמנהל עסק שחלקו 'שחור' - שגם ששלט בכספים של העסק שלו כמו שצריך. ולכן, ברוב המקרים בו פועל עסק 'בשחור', מפסיד בעל-הבית יותר כסף מזה שהוא לא ידע מה קורה בעסק שלו – מאשר הוא 'חוסך' במיסים.
- ויש להוסיף ל'מחיר' של עסק שחור גם: חרדות והחששות מפני פשיטות של רשויות המס, חשש מלפרסם את העסק, חשש מלעשות עסקאות עם אנשים זרים (אולי הם 'שטינקרים'?), בעיות שנוצרות כאשר רוצים למכור עסק 'שחור' (קשה להראות לקונה שהעסק מרוויח), או כשרוצים לקבל סיוע ממוסדות, מבנקים ומרשויות, או לקבל כספים מפוליסה של חברת הביטוח (כיצד תוכיח אובדן הכנסות?).
- כמובן שחוסר שליטה בעסק מקל על 'שותפים' שונים כמו: זבנים שלוקחים כסף מהקופה, ולקוחות או ספקים שגונבים סחורה – לבצע את זממם, כי אין לבעל-הבית שליטה על מה שקורה, וקשה לברר להיכן נעלמה הסחורה, או המזומנים. בקיצור במצב של עסק 'שחור', הרבה פעמים יש גם מצב של 'לית דין, ולית דיין', ואז 'איש הישר בעיניו יעשה'.
- וישנן עוד חסרונות: פועל שמקבל את שכרו 'בשחור', איננו מכוסה בביטוח הלאומי למקרה שיפגע בעבודה. והמעביד יכול להפוך אחראי (כתוצאה מתאונה בעבודה) לנכות של עובד לכל ימי חייו. כשהעובד מקבל רק חלק ב'לבן', הרי שאיננו זכאי לפיצויי פיטורין על הסכומים שקיבל 'בשחור'. (אולי זה טוב למעביד – אבל בוודאי שלא טוב לעובד. זה עלול להביא לריב, לטענות, וליחסים מקולקלים ביניהם).
- קבלת תשלום במזומן (וחסכון המע"מ ללקוח) אומנם מקטין את המחיר שמשלם הלקוח, אבל גם מפריע להשתמש בהוצאה (לרכישת המוצר שמכרנו), כהוצאה מוכרת לעסק. בקיצור, כמעט בכל עסק שראיתי, (וראיתי מאות) בדרך כלל (למעט אולי כמה עסקי מזון, כמו דוכני פלאפל) לא היה יתרון, ולהיפך - בכך שהעסק פעל 'בשחור'. זאת בתנאי שכאשר מעבירים את העסק 'ללבן' נעזרים בעצה של רואה חשבון מנוסה, כדי לנצל חוקים שונים ולהפחית (ואצל הרבה עסקים חרדיים – להביא לאפס) את נטל המיסים.