



כיצד נהפוך איום על הארגון להזדמנות עסקית?

רו"ח אלינה פרנקל רונן, ממלאת מקום ומשנה לנשיאת לשכת רואי חשבון ויו"ר פורום מנכ"לים מנהלי כספים וחשבים ויו"ר המועדון הפיננסי של לשכת רואי חשבון ודירקטורית חיצונית בחברות ציבוריות וממשלתיות

המצב הכלכלי בעקבות מגפת הקורונה מהווה איום על כל ארגון המתנהל במשק הישראלי- על מנת לשרוד את התקופה הקשה, עליו להיערך לתנאי השוק החדשים, אך בעצם מצב זה מהווה גם הזדמנות עסקית עבור כל מנהל בחברה לשפר תהליכים בתוך הארגון.

כל ארגון פועל תחת הרכב גדול ומגוון של סיכונים המשפיעים בזמן אמת או העלולים להשפיע בעתיד על פעילותו התפעולית ו/או על תוצאותיו העסקיות. ניהול הסיכונים הוא כורח המציאות בסביבה שבה פועל הארגון, אשר נדרש לקיימו ולתחזקו באופן שוטף, לאור המציאות המשתנה, הן בתוך הארגון והן מחוצה לו.

ארגונים שהשכילו מבעוד מועד להכין סקר סיכונים, כבר מוכנים לפעילות טובה יותר היום.

הסקר הוא בעצם כלי רב עוצמה לאיתור הסיכונים, הערכתם, קביעת עוצמתם, ומתן פתרונות אופרטיביים לגידור הסיכונים, וכל זאת תחת שיקולי עלות מול תועלת לכל פעולת גידור, באופן שלא תעלה על עוצמת החשיפה.

עריכת סקר סיכונים מאפשרת להנהלת הארגון לקבל את מקסימום הנתונים והמידע באופן שמאפשר בקרה, פיקוח ושליטה מרביים אחר הסיכונים להם חשוף הארגון ולהצעדת הארגון לעבר יעדיו.

לסיכום ביניים – מנהלי חברות שעשו "בדק בית" ובחנו את הסיכונים והאיומים שסובבים את הארגון. השכילו לתרגם למעשים את מסקנות סקר הסיכונים, ובכך הפחיתו את רמת האיום, והגנו על הארגון מפניו וייעלו תהליכים. על ידי כך



רווחיות החברה משתפרת. "משבר הוא דבר יקר מדי מכדי לוותר עליו". או במילים אחרות, יכול להיות שלא היינו בוחרים להיות במצב כלכלי קשה של משבר, אך בסופו של דבר המצב מביא אותנו למקום אחר, חדש, טוב יותר, ועל זה לא היינו רוצים לוותר.

וגם חברות וארגונים שלא ערכו סקר סיכונים ונערכו ליום קשה יכולות להתמודד עם המצב.

לעשות או לחדול ומהן ההשלכות של מעשינו. מספר סוגיות למחשבה ועצות פרקטיות.

תקופה קשה של חברה אחת, היא הזדמנות פז לחברה אחרת – לחברות ולעסקים בעלות מזומנים פנויים יש הזדמנות לרכוש במחירי "מציאה" מלאי עסקי (רכישות חיסול, "סטוקים"), נדל"ן להשקעה ורכישת רכוש קבוע- למרות שאני הייתי ממליצה להמתין שהמשבר הרפואי יתייצב ואז רק להתחיל עם הרכישות (בשלב זה השוק צופה המשך ירידות שערים).

לאור בקשת חלק מהלקוחות לדחות התשלומים, ובמטרה לסייע ללקוחותינו, זה הזמן לעשות בדק בית ולוודא שיש לנו בטחונות הולמים לחובותיהם ואולי אף לבקש ערבויות אישיות מבעלי החברות מול חובות הלקוחות. יש לוודא שהסכמי ההתקשרות עם אותם לקוחות משקפים את הפעילות העכשווית (יש לקוחות וותיקים שאופי הפעילות איתם השתנה במרוצת השנים, אך ההסכמים לא עודכנו), יש לוודא שהלקוחות עומדים בתנאי ימי האשראי שהתחייבו, ואם לא מקיימים לדרוש תשלום או לעדכן ריבית בהתאם, להציע ללקוחות שיכולים לשלם במזומן הנחת מזומן. הכל לפי צרכי העסק וניהול הסיכונים שלו.

לב ליבו של עסק הוא תזרים המזומנים ולכן תשומת לב החברות והעסקים בו:
מול הבנקים יש לוודא שאנו במסגרות אשראי הולמות, רצוי שתהיה מסגרת גדולה מהמנוצלת, ואם ניתן בכתב עדיף. (אמנם מסגרות בכתב עולות כסף- עמלות, אך בעת הצורך בימים קשים, קל יותר לנצלה).



מומלץ גם לבדוק את הביטחונות שהעמדנו לטובת הבנקים. יש להכין רשימה של כל הביטחונות הקיימים בחברה. אלה בטחונות כבר מנוצלים ולא יזה צורך. מומלץ להציג בפני הבנקים תמהיל של ביטחונות, תוך הימנעות מהישענות על סוג אחד של בטחונות. ואם צריך לשחרר חלק מהביטחונות הלא מנוצלים, או לחלופין לבקש הוזלת עלויות ריבית עקב מתן בטחונות גדול יותר.

החלפת הלוואות לזמן קצר בהלוואות לזמן ארוך, על מנת להגדיל את רמת הוודאות העסקית ולאפשר תכנון לטווח ארוך, ולהקל על הפעילות העכשווית. בדיקת חיובי בנקים: עמלות וריבית מקבלות משנה חשיבות בימים אלו. על מנת להוזיל עלויות.

ניהול מלאי- מחד עקב בעיות יבוא ויצוא עשויים להיות חסרים של חומרי גלם וגידול בתוצרת הגמורה לחברות שמייצאות. יש לחפש חלופות לייבוא מיצרנים מקומיים (יש לחשב מחדש עלויות מחיר- אשר עשויות להשפיע על רווחיות המוצרים שלנו).

בדיקה מחודשת של **הכנסות והוצאות** החברות והעסקים לאור צמצום מכירות. עבודה מול ספקים היא תמונת הראי של הלקוחות- בדיקה האם ניתן להגדיל ימי אשראי, או לחלופין לשלם במזומן ולקבל הנחות בהתאם.

נושא נוסף שמקבל משנה תוקף הוא שכירות נכסים יש לבדוק אם בעתיד נוכל לקבל הנחות או לצמצם שטחים, גם ההתחשבנות מול השוכרים אולי צריכה להשתנות (חלק מהמכירות עבר לאינטרנט ואילו השוכרים משלמים לפי מחזור מכירות בחנות).

יש לחזור ולבדוק את תקציב החברה ואת התוכנית העסקית שלה. הרבה עסקים מקטינים הכנסות אך שוכחים להקטין הוצאות וכך הם מוצאים עצמם המשך פרסום, ייצור ושיווק בהתאם לתקציב המקורי.



גם לגבי תקציב השקעות עתידי יש לבדוק אם אנו ממשיכים לפי המתוכנן או שמקצצים. (יש לזכור שיום אחרי המשבר נרצה להמשיך למכור סחורה ולכן אם לא נפתח קווי ייצור, אז מגדע את מקור ההכנסות העתידי שלנו).

אילו חברות ומנהלים יצליחו לעבוד בבטחה תקופה זו?

אילו שנערכו מבעוד מועד והכינו תוכנית מגירה למשבר. ואז שכזה קרה החברה נכנסה למצב של טייס אוטומטי. תוכנית חירום למימוש נכסים, יכולת ונכונות לתמיכה מצד הבעלים, ותוכניות מגירה לשינוי מתכונת הפעילות בדרך של העדפת מוצרים התורמים לתזרים מזומנים חיובי. (ניצול היתרון, הכנת התוכניות ברוגע ולא בתנאי לחץ).

מאחלת לכם בריאות ושתצלחו את התקופה המאתגרת

אלינה פרנקל רונן, רו"ח

ממלאת מקום ומשנה לנשיאה

ויו"ר פורום מנכ"לים מנהלי כספים וחשבים

ודירקטורית בחברות