

גלגל החוסן הפיננסי

The Resilience Wheel

כלים לניהול מזומנים יעיל בעסק בתקופת משבר הקורונה

עם התגברות השפעת ה-COVID-19 בארץ ובעולם, קשה למצוא היום ענפים במשק שאינם חווים קשיים פיננסיים משמעותיים. המענה הנכון לקשיים אלו תלוי במידה ניכרת בסביבה העסקית הספציפית בה פועל הארגון. עם זאת, הביטוי 'מזומן הוא המלך' (Cash is the King) מקבל משנה תוקף בתקופה כה מאתגרת וכה חריגה שאנחנו חווים כעת. אם העסק שלכם התחיל לחוות לחץ ומצוקה פיננסית, אנו ממליצים למקד חלק ניכר ממאמצי הארגון בניהול תזרים מזומנים.

במסמך זה נרכז את עיקרי הכלים העומדים בפני מנהלים להתמודדות פיננסית בצל משבר הקורונה

1 ניהול תזרים מזומנים: אחד הכלים החשובים בתהליך קבלת ההחלטות בתקופת ה-COVID-19

נקוט בצעדים הבאים לשמירה על איתנות הארגון:

- הארכת תשלומים לספקים
- ניהול משא ומתן מול משכירים (מקום בו ניתן לעשות זאת) לצורך דחיית תשלומי שכירות או קבלת הנחות
- שימוש במזומנים פנויים לצורך מימון צרכי ההון החוזר של העסק, או לחילופין לצורך הקטנת נטל המינוף ממקורות הבנקאיים ואחרים
- ניהול משא ומתן עם לקוחות לזירוז גביית תשלומים (הנחות, ויתורים אחרים וכו')
- בדיק את דחיות המס האפשריות
- בדיק מענקי ממשלה זמינים (הלוואות בערבות המדינה, מענקים לעצמאים, קרנות השקעה) ותמיכות אפשריות אחרות

בניית תחזית תזרימי מזומנים לטווח קצר עד בינוני הינה חיונית עכשיו יותר מתמיד

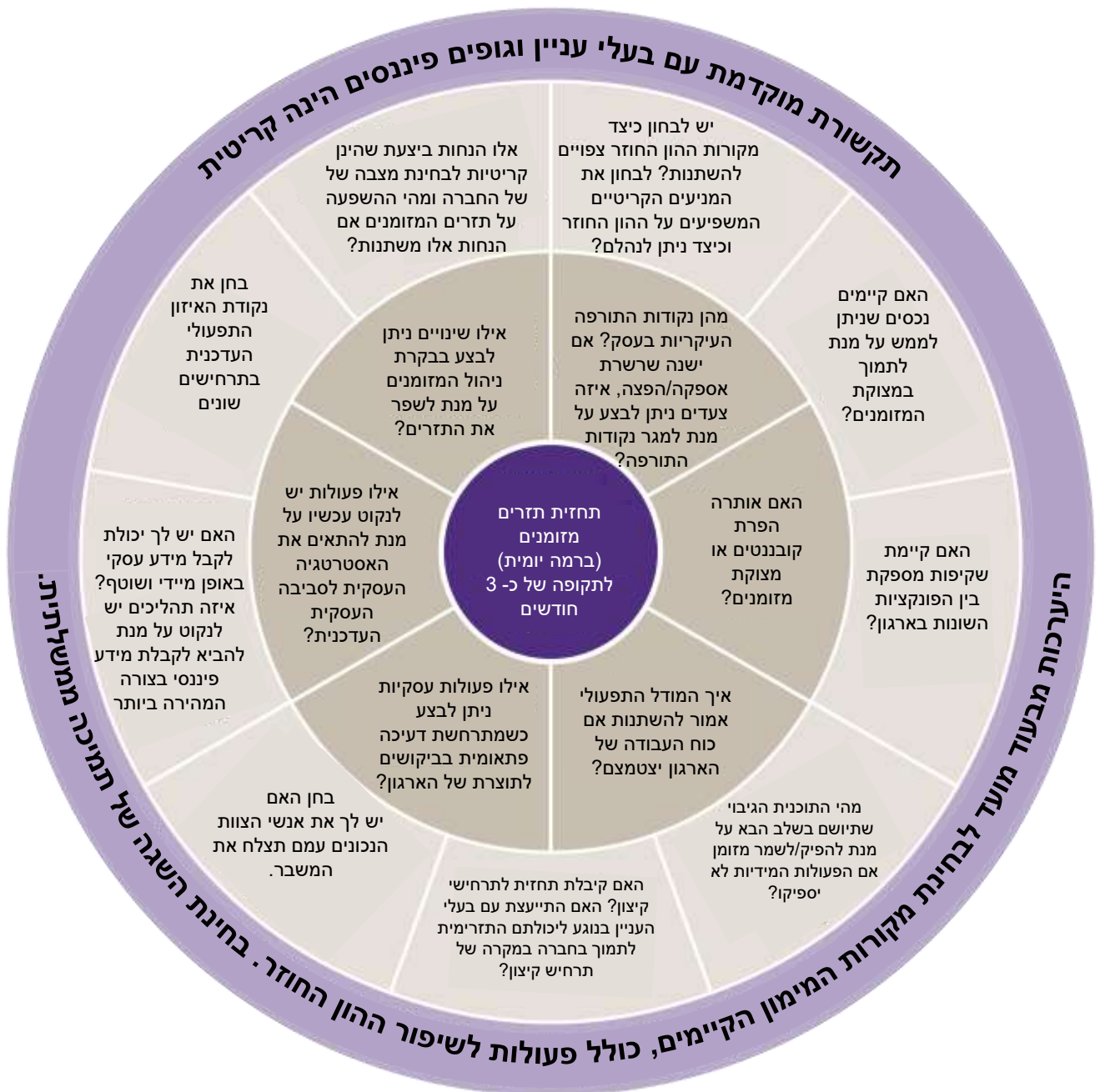
- הכנת תחזית תזרים מזומנים חודשית במספר תרחישים אפשריים תוך התחשבות במציאות העסקית היום (סטטוס עובדים, תשלומי לקוחות/ספקים, הארכות אשראי, קבלת הלוואות ומימון אחר, אובדן/דחיית הכנסות, דחיה/ביטול הוצאות ועוד). קביעת פרמטרים עיקריים כדי לבחון את האפשרויות העומדות בפני החברה טרם קבלת החלטות שיתוו את פעילותה בהתמודדותה עם המשבר.
- עבור מרבית העסקים תקופת תחזית תזרימי המזומנים אמורה לכסות כ- 12-14 שבועות ברמה יומית וכן תחזית עד סוף 2020 ברמה שבועית או חודשית. יש לבנות תחזית רווח והפסד ולבצע התאמות שייצגו את המעבר מרווח והפסד לתזרים מזומנים.
- גם כשבעלי המניות שוקלים להזרים כספים לעסק ממקורותיהם העצמיים, חשוב לבנות תחזית תזרים מזומנים איתנה. תחזית מושכלת ומפורטת תעניק הרגשה של שקיפות לבעלי המניות, ובכך תמקסם את התשואה של בעל המניות מהשקעתו בארגון.



גלגל החוסן הפיננסי

The Resilience Wheel

מיקוד המאמצים העסקיים על ניהול נכון של תזרים המזומנים



מקרא:

- תחזית תזרים מזומנים לטווח קצר
- אזורים שמשפיעים על תזרים מזומנים לטווח קצר
- שיקולים רחבים יותר / תחזית לטווח ארוך
- מעורבות בעלי העניין

שיקולים נוספים

שיקולים נוספים שיש להביא בחשבון בניהול העסק במהלך משבר ה-COVID-19:

2 היערכות לשעת חירום

- היערכות הארגון לשעת חירום:
 - בחן מה הן הנקודות הקריטיות בשרשרת האספקה של העסק. שקול להצטייד במלאים בהם צפוי לחול מחסור בתקופה הקרובה (נסה להחזיק במלאי חירום של חומרים חיוניים). וודא קיומם (או חוסרם) של מקורות מלאי חלופיים.
 - ערוך מיפוי לעובדי המפתח בארגון. נסה לתאם תוכניות עבודה לצוות כדי לאפשר להם להמשיך לעבוד באופן יעיל והפרודוקטיבי ביותר האפשרי (גמישות בשעות עבודה, עבודה מרחוק, שיחות וירטואליות צוותיות וכו').
 - בדוק את מידת ההסתמכות של העסק על קבלני משנה (כולל בשרשרת האספקה). וודא קיומם (או מוכנות לחוסרם) של אלטרנטיבות אפשריות.
 - בצע בחינה מעמיקה אם יש צורך בהשעיית הפעילות של העסק (באופן חלקי או מלא), ואת ההשלכות הצפויות מההשעה מבחינת ביטול הזמנות חדשות והתמודדות עם צבר הזמנות הקיימות והעבודה בתהליך.
 - בחן מי הם עובדי ההנהלה החיוניים, כך שהעסק לא יחמיץ מועדי הגשת דוחות מע"מ/מס בהתאם לדרישות הרגולציה הספציפיות של הארגון. בדוק היכן ניתן לעכב את מועדי ההגשה.
 - בדוק את סוגי כיסוי ביטוחי שברשותך ובדוק אם קיימת אפשרות להגשת תביעת ביטוח לגיטימית. באופן דומה, בדוק אם הלקוחות יכולים לבטל את השירותים או הטובין שהוזמנו על ידם.

4 כח אדם

- קיימת חשיבות מכרעת לעריכת פרופיל כח האדם של הארגון. במסגרת זו יש להביא בחשבון את הגמישות שקיימת בעסק בניוד עובדים בין הפעילויות השונות בארגון. כך למשל, אם פעילות מסוימת צפויה ליהנות (או לכל הפחות להיפגע פחות) מתקופת המשבר הנוכחית, בדוק כיצד ניתן לנתב כח אדם נוסף לפעילות זו, על חשבון פעילויות אחרות בהן צפויה התמתנות תפעולית בזמן הקרוב.
- במקרים רבים ניתן לנהל משא ומתן מול עובדים (או ארגוני עובדים) בכדי לבחון אלו אפשרויות קיימות בפני ההנהלה בבואה לבצע שינויים בכח אדם. תקשורת תכופה עם היועצים המשפטיים של הפירמה (מוקדם ככל הניתן) עשויה לסייע בהבהרת האפשרויות הזמינות.
- ברקע הדברים יש לזכור, כי האיזון התפעולי מאוד רגיש להוצאות כח אדם. בתקופת מאתגרות מעין אלו אין מנוס מלקבל לעיתים החלטות קשות שיבטיחו את המשך קיומו ופעילותו של העסק.
- קבע מדיניות ברורה להיעדרות של אנשים ממקום העבודה. המדיניות אמורה לכסות באופן ברור את כל המצבים האפשריים, לרבות היעדרות מראון ומצבים בהם אנשים נמצאים בהסגר או בבידוד.
- לבסוף יש לזכור, שעבור עסקים רבים המעבר לעבודה מהבית מחייב שמירה על בהירות ושקיפות. המנהלים אמורים להגדיר בהירות מה הם מצפים מהצוות שלהם. חשוב מאוד להמשיך להגדיר יעדים עסקיים גם בתקופות מאתגרות מאין אלו.
- בצע תקשורת תכופה וכנה עם הצוות. זכור כי היעדר עדכונים מההנהלה מוליד אי ודאות ודאגה בקרב העובדים.

3 התנהלות הארגון מול בעלי המניות

- הגש לבעלי המניות תחזית תזרימי מזומנים מפורטת אשר מביאה בחשבון את מכלול התרחישים האפשריים. בכך בעלי המניות יקבלו תחושה של שקיפות בהתנהלות החברה מולם.
- בעלי המניות אמורים להיות מודעים לכל תהליכי ההתייעלות והחיסכון הננקטים על ידי הנהלת החברה בתקופה מאתגרת זו.
- היכן שניתן, בקש סיוע מבעלי המניות לצורך קידום הליכי ההתייעלות והחיסכון של הפירמה.

5 הקמת צוות ניהול תחת משבר

- כמנהל בכיר עליך להקים קבוצת מיקוד של עובדי מפתח מרכזיים, עמם יש לקיים פגישות תכופות, כדי לדון בנושאים הקשורים לתקופת המשבר.
- במידת האפשר, נסו לדון לא רק בבעיות קיימות אלא גם לצפות מראש לבעיות שצפויות להגיע.
- ככל שקיימים בארגון משאבי ניהול פנויים, הקצה חלק מהם לתכנון המשבר, על מנת שיתכננו פתרונות לבעיות פרטניות בעת הופעתן מבלי לקשור לכך את כל צוות ההנהלה הבכיר.

6 בחינת חוזים ומערכות הסכמים

- מיפוי הסכמים לפי נטל ההכבדה שלהם בתקופה זו.
- איתור ובחינת תחנות היציאה מהסכמים אלו.
- בחינת האפשרות (סיכוי/סיכון) לשיפור תנאים.
- הכנת תשתית משפטית, כלכלית וחשבונאית שתתמוך בדרישה לשיפור התנאים.

אנחנו כאן כדי לסייע



אנו בפאהן קנה יועצים Gran Thornton Israel הקמנו צוות מיוחד במטרה לתת מענה לארגונים המתמודדים עם השלכות התפשטות נגיף הקורונה בסוגיות פיננסיות, כלכליות, עסקיות וניהוליות בוערות. נשמח לעמוד לרשותכם בכל סוגיה!

רו"ח מיקי בלומנטל
שותף מנהל
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Mickey.Blumenthal@il.gt.com
+972-3-7106688



רו"ח שלומי ברטוב
שותף, מנכ"ל
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Shlomi.Bartov@il.gt.com
+972-3-7111690



רו"ח רומן פלק
דירקטור בכיר, ראש תחום שווי הוגן
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Roman.Falk@il.gt.com
+972-3-7111690



רו"ח שי עברון
דירקטור בכיר, ראש תחום Forensic
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Shay.Evron@il.gt.com
+972-3-7111690



רו"ח מיכאל חלין
מנהל בכיר, ראש תחום DD
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Michael.Halin@il.gt.com
+972-3-7111690



לילך בושמיץ
מנהלת מחלקת תמריצים
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Lilach.Butchmits@il.gt.com
+972-3-7111690



© 2020 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.