



# טיפים להתוויית תקציב 2024 בצל מלחמת חרבות ברזל

אדווה בלמס | שותפה, מימון תאגידי | BDO

# מלחמת חרבות ברזל – היכן זה תפס את החברה שלנו?

עלייה בהוצאות

ירידה (לעיתים  
דרמטית) בהכנסות

הקפאת מיזוגים  
והשקעות

חוסר יציבות בסביבה  
העסקית ובמשק

משאבי אנוש

סיכוני אבטחה ובטחון

נזק ישיר לתשתיות  
ונכסים- באיזורי לחימה

צורך במימון חוזר

## מלמטה מעלה

## מלמעלה מטה

אומדן נתח השוק בשנים אחרונות –  
מה שהיה הוא שיהיה

הערכת שיעור הוצאות התפעול / המרווחים  
- במצב יציב וכיצד המרווח יתנהגו לאורך  
הרבעונים, בתרחישים השונים

הערכת צמיחה שמרנית באחוזים

העלאת מחירים - בצמידות לתחזית  
אינפלציה, סביבת ריבית גבוהה

הערכת השקעה נוספת הנדרשת על  
מנת לשמור על רמת הכנסות ויכולות  
הייצור, בחינת חלופות מימון הון חוזר

הערכת כמויות אותן נוכל לייצר, הערכת  
התאמת המחיר ליחידה  
והכמויות הנמכרות לתקופת התקציב

הערכת עלויות הייצור:  
הוצאות מכירה, פיתוח, ניהול ואחרות,  
שים לב לתנודתיות בשערי מט"ח

בחינת כושר הייצור (צו 8, חל"ת, נכסים)

נתח את השפעת רבעון 3 על  
שנת 2023, בחן האם תהיה  
השפעה נגרת על רבעון ראשון  
2024 (בור תזרימי?)

בנה תקציב על בסיס רבעוני,  
בתרחיש ריאלי וכסימי.

אסכולת בניית תקציב – מלמעלה  
– למטה, או שלהיפך?

התווה תקציב רבעוני, בתרחישים ריאלי וקיצון

אתר הכנסות שמושפעות מתנודות בשערי מט"ח

בחוזים חדשים- הצמד לעלייה במדד, ככל שניתן

נתח תלות בלקוחות (פארטו 20-80), ובחן האם הלחימה השפיעה/ ייתכן ותשפיע על ההתקשרות בינכם (גיאוגרפיות, ייכולת ייצורית וכן הלאה)

גוון זרמי הכנסות ופנה לשווקים / מוצרים/ שירותים חדשים, על מנת להפחית את התלות במגזר / איזור גיאוגרפי אחד

## מימון

נתח את צרכי ההון החוזר שלך לאורך התחזית.

מענקים וכיצויים

בחן יכולתך לעמוד בהלוואות קיימות, קיים שיח עם הגורמים הממנים, אחד הלוואות ופרוס מחדש הלוואות קיימות. בחן הגדלת מסגרות

אתר סיוע ותמריצים ממשלתיים

אתר הוצאה שאין בגינה הכנסה, ובחן נחיצותה

התאם את הכושר הייצורי בהתאם להיקפי הפעילות החדשים

בחן את מצבת העובדים הנוכחית והצורך בביצוע שינויים בה.

בחן התייעלות בהוצאות התפעוליות, וזהה הוצאות שניתן לדחות למועדים מאוחרים יותר

פנה לספקים ונסה לפרוס התחייבויות או לשפר את תנאי התשלום. זוהי נקודת זמן טובה לסחר-מכר.

# צליחת המים הסוערים - סיכום והמלצות

קבעו יעדים ריאליים, על בסיס תוכנית ארוכת טווח, ותוכנית אופרטיבית (בשני תרחישים) לפי רבעונים. כך הוודאות ליישומה והוצאה לפועל תהיה יותר גבוהה

Whatif - יצירת תרחישים בלתי צפויים - שעלולים לגרום לעיכוב או ביטול יעדים מסויימים שהוגדרו. הכינו לפחות תוכנית מגירה אחת (כ"א, ספקים, זרמי הכנסות).

שימרו על גמישות ואורך רוח

מדידה אדוקה – כנגזרת מהתקציב שהתווה- צרו KPI למנהליה הבכירים של החברה. מה שלא נמדד, לא קיים.

נהלו בקרה אדוקה, אפילו דו שבועית.

אשמח לסייע בכל עניין

**אדווה 050-6694076**





# בברכת ימים טובים

BDO | אדווה בלמס