

משבר גלובלי - הישרדות או הזדמנות?

"אחד מכל עשרה בתי עסק לא ישרוד את 2009" - כיצד להבטיח שלא יהיה זה

העסק שלך? טיפים למנהל המודאג

רו"ח שרון טביב, שותפה, רו"ח חני עמר, סגנית שותפה, קבוצת ניהול סיכונים (RAS)

"אחד מכל עשרה בתי עסק לא ישרוד את 2009 וההתאוששות אינה צפויה לפני 2010", כך התבררנו בחודש ינואר על פי סקר שערכה לשכת רואי החשבון בישראל.

המשבר הפיננסי העולמי ואותותיו על הכלכלה הישראלית לא פסחו על החברות והעסקים בישראל, גדולים כקטנים, מקומיים כבינלאומיים ופרטיים כציבוריים. יש הטוענים כי המשבר הכלכלי והשפעותיו על השוק בישראל נמצא רק בתחילת דרכו וכי אין לדעת מה צופן העתיד. ככל שנוקפים הימים, כך דאגתם של המנהלים והדירקטורים עולה, היות ונדרשים למצוא חדשות לבקרים פתרונות יצירתיים להשגת גידול בהכנסות לצד קיטון בהוצאות.

בכתובים הבאים נפרט מספר דרכים בהן יכולים המנהלים לשמור על הראש מעל המים ולהביא את החברה לשרוד ואף להתייעל בזמן המשבר.

א. בבניית התקציב - היו שמרנים

1) בנו את התקציב על סמך הערכות מהימנות באשר להכנסות. הכנסות שאין ודאות באשר לגבייתן בפועל - אין מקומן בתקציב. וודאו שאתם מתקצבים את הפעילויות/הפרויקטים השונים, רק במידה ויש מקורות מימון ודאיים למימונם.

2) במידת הצורך, ניתן לבנות, בנוסף לתקציב הרגיל, 'תקציב מותנה', קרי תקציב שניתן יהיה לממש ולהוציא אל הפועל רק במידה ויתקבלו כספים בידי החברה. זכרו שמקומו של התקציב המותנה אינו בתקציב הרגיל של החברה, אלא יש לשמור אותו בגדר 'תוכנית מגירה' לימים חמימים יותר, בהם יהיו לחברה עודפי כספים לבצע את הפעילות המותנית.

3) בנו את התקציב בהתאם למטבע שבו מתבצעת עיקר הפעילות שלכם והשתמשו בשער חליפין שמרני לשם תרגום ההכנסות/ההוצאות במט"ח למטבע השקל.

4) ערכו כיוול של התקציב אחת לתקופה, בהתאם לשער החליפין לאותה העת. בעיתות של ירידות חדות במטבע החוץ בו מתקיימת עיקר הפעילות מקובל לערוך כיוול תקציב לפחות אחת לחודש.

5) בנו תקציב מפורט עד כמה שניתן ובהתייחס לכל יחידת רווח. לדוגמא: אם לחברה מספר מרכזי פעילות/סניפים, תקצבו כל מרכז/סניף בנפרד, גם בכדי לפתח אחריות אישית בקרב המרכז/הסניף לתקציבו האישי.

ב. במעקב אחר התקציב - היו עם היד על הדופק

1) קיימו מעקב הדוק אחר מידת ניצול התקציב, ובעיתות משבר, לפחות אחת לחודש. ככל שהחברה תהיה יותר עם היד על הדופק בכל הנוגע למעקב אחר ניצול התקציב, כך תהיה ערוכה ומוכנה לקראת 'המהלומה הפיננסית' בעתיד לבוא.

2) קחו בחשבון שכאשר בוחנים את מידת הביצוע של התקציב השנתי, יש למדוד את סבירות שיעורי הביצוע באקסטרפולציה שנתית וכן בהתייחס לעונתיות. לדוגמא: ביצוע של סעיף ההכנסות מפעילויות בשיעור של 26% בחודש אפריל יכול שיהיה סביר, אלא אם עיקר ההכנסות של החברה נובעות מפעילות במהלך חודשי הקיץ, שאז שיש גידול בלתי צפוי בהכנסות שיש לקחת אותו בחשבון.

3) הבינו לעומק מהיכן נובעות חריגות בניצול התקציב, הן לחיוב והן לשלילה. לדוגמא: אם שיעור ההכנסות גדל במפתיע, הבינו מהיכן נובע ובדקו האם יש פוטנציאל חדש בשוק שיש לנצל עד תום. אם שיעור ההוצאות גדל במפתיע, בחנו היטב מהיכן נובע ובדקו האם העלייה הינה חד פעמית או מתמשכת והיערכו בהתאם.

ג. בגיבוש תוכנית העבודה - התמקדו וצרו בידול

1) הכלל "תפסת מרובה לא תפסת מאומה" תקף גם באשר לפעילות החברה. מפו את כלל הפרויקטים והפעילויות של החברה, לרבות האוכלוסיות אליהן פונה, המתחרים הקיימים בשוק וכיוצ"ב ושאלו את עצמכם מה מייחד כל אחד מהפרויקטים על פני פרויקטים דומים (של החברה ושל חברות דומות בארץ).

2) בחנו היטב את הכדאיות הכלכלית הכרוכה בקיומו של כל פרויקט/תוכנית וקבלו החלטות באשר לפרויקטים/התוכניות האקוטיות ביותר לחברה, הן מבחינה כלכלית והן מבחינת ליבת הפעילות והערכים של החברה, אשר יש אינטרס מהותי בהמשך קיומם. אלו שאינם - שקלו לדחות את ביצועם ובמידת הצורך, אף לסגור אותם. תחזקו והמשיכו בקיום תוכניות מכניסות, גם אם אינן בלב ליבה של החברה.

3) הגדירו לעצמכם תוכנית פעילות סולידית. קחו בחשבון בתוכנית העבודה פרויקטים ופעילויות אשר הוצאתם אל הפועל אינה כרוכה במשמעויות כלכליות חדשות עבור החברה, הן בהתהוותן (מבחינת ההשקעה בהם) והן בתפעולן השוטף בעתיד לבוא (מבחינת עלויות תקורה ואחזקה שוטפות). הימנעו מכניסה לתחומי פעילות חדשים או הרפתקניים.

ד. בניהול הכספים - היו קשוחים והתנהלו בתבונה

1) בנו תזרים מזומנים לטווח הקצר ולטווח הארוך והקפידו לכלול בהם את כל הפעולות הכספיות הכרוכות בקיום פעילותה העסקית התקינה של החברה, הן השוטפות (תקבולים מלקוחות, הוצאות שכר, מכירות ואחזקה, תשלומי מס וכו') והן החד פעמיות (פירעון חובות, תשלום דיבידנדים או ריבית, תשלום קנסות וכו').

2) סקרו לאחור את ההחלטות הפיננסיות, לרבות בנושאי השקעות, שהתקבלו על ידי פורומים שונים בחברה (כגון: דירקטוריון, ועדת כספים או ועדת השקעות) בשנתיים האחרונות ובחנו מהן המשמעויות 'החדשות' של יישומן של אלו שטרם יושמו, לאור המציאות הפיננסית המשתנה. קבלו החלטות מחודשות באשר לנחיצות יישומן, לרבות תוך הגדרת סדרי עדיפויות בצורה מושכלת.

3) בנו תוכנית השקעה/הצטיידות, תקצבו אותה 'תיאורטית' והגדירו סדר עדיפות לביצועה בפועל, בהתאם לתזרים המזומנים הפנוי במהלך התקופה. לדוגמא: שקלו לדחות מעבר למבנה משרדים חדש, במידה והמעבר אינו קרדינלי לפעילות החברה. לחילופין, שקלו לחיוב רכישת תוכנה או ציוד, במידה וצפוי שבעקבות השימוש בהם יגרם חיסכון בהוצאות החברה או יגדלו הכנסותיה בהיקף העולה על היקף ההשקעה.

4) נהלו עם הבנק משא ומתן באשר להטבות בעמלות, לתנאים מיטביים להמרת תקבולים בדולר לשקלים, לרבות אופציה של ביצוע המרה שכזו בטרם תאריך הפירעון של ההמחאה הדולרית.

ה. ניהול ספקים ורכש:

1) נצלו יתרון לגודל ונהלו את הרכישות של הטובין והשירותים, עד כמה שניתן, באופן מרוכז עבור כלל יחידות החברה. ברוב המוחלט של המקרים תמצאו שהסכמי מסגרת עם ספקים/נותני שירותים מוזילים באופן משמעותי את עלויות הרכישה.

(2) במידה והחברה הינה חלק מקבוצת חברות, נצלו את היתרון לגודל שיש לקבוצה ורכשו טובין/שירותים דומים במסגרת הסכמי רכש מרכזיים עם ספקים ונותני שירותים בשוק המקומי או בחו"ל. נסו גם לעורר מהלך שכזה בקרב האיגוד/ההתאגדות אליה אתם משתייכים.

(3) בדקו אילו טובין/שירותים אתם יכולים לרכוש במט"ח, במידה ובידכם תקבולים במט"ח וחסכו את הוצאות המימון הכרוכות בתשלום במטבע השקל (ירידת ערך, עמלות המרה וכו').

1. בניהול המכירה והלקוחות - נערו אבק

(1) בחנו מחדש את אמצעי הגבייה מלקוחות החברה. בדקו לדוגמא, באילו מקרים הינכם מתירים תשלום בהמחאות דחיות.

(2) בצעו מיוזמתכם בדיקת איתנות פיננסית של הלקוחות העיקריים של החברה ובדקו האם צפויות בעיות גבייה בעתיד לבוא. במידה וכן, בדקו מחדש את אשראי הלקוחות ושקלו לדרוש ביטחונות ולקצץ במסגרת האשראי.

(3) במקרים של היעדר גבייה בשיעורים גבוהים כבעבר, בחנו אפשרות של תגמול סוכנים/אנשי מכירות על בסיס גבייה בפועל ולא בסיס המכירות בלבד. בכך תרתמו גם את הסוכנים/אנשי המכירות למאמצי הגבייה.

(4) ערכו בחינה מקיפה באשר ליתרות החייבים ובצעו ניסיונות גבייה מחודשים. לא אחת תמצאו חייבים 'שהעלו אבק' בשל היעדר טיפול הולם בהם מצד החברה. בדקו את סיכויי גביית החובות ובמידת הצורך, הפנו חלק מהחובות לטיפולו של עורך דין או גורם אחר המתמחה בגביית חובות.

2. בניהול כוח האדם - היצמדו לגבולות ובחנו חלופות:

(1) הגדירו מצבת כוח אדם לשעת חירום שתכלול את רשימת המשרות שהינן הקריטיות ביותר לפעילותה התקינה והבסיסית של החברה, כאשר גיוס של כוח אדם מעבר למכסת תקנים מינימלית זו טעון קיומה של יתרת כספים מספקת. יתכן מאוד שתופתעו למצוא 'שומנים' בהיקף כוח האדם, לרבות כזה שמקורו בהרגלים ישנים ובמשרות היסטוריות. נסו שלא לקחת בחשבון מניעים פוליטיים-אישיים, אלא את טובת החברה.

2) ערכו השוואה בין עלויות קבלתם של שירותים מסוימים על ידי עובד בשכר של החברה למול עלויות קבלתן במיקור חוץ (outsourcing). בהשוואה קחו בחשבון כל עלות רלוונטית ולא רק את עלות השכר הבסיסית. לדוגמא: קחו בחשבון את עלויות התקורה של המבנים/המשרדים מהם פועלים העובדים בשכר ואת עלויות הביטוח (כגון: ביטוח חבות מעבידים/נושאי משרה) המתחייבות מכוח היותם עובדי החברה.

3) לחילופין, בדקו מהם השירותים שהחברה נוהגת לקבל מיועצים חיצוניים מטעמי נוחות (כגון: יועץ מחשב, יועץ תקשורת וכו') והאם קבלתם מעובד בשכר שמועסק על ידי החברה הינה חלופה זולה יותר.

ח. סיכום

המציאות הכלכלית החדשה, שכאילו נכפתה על המנהלים בחברות ובארגונים השונים, מציבה בפניהם אתגר ניהולי וכלכלי לא פשוט ומאלצת אותם להתמודד ולמצוא פתרונות למספר סוגיות.

בכתובים לעיל שטחנו בפניכם מספר דרכים שיכולים לסייע בהשגת המטרות התייעלות בעבודה, הגדלת ההכנסות וצמצום ההוצאות.

כמובן שיש לקחת בחשבון את אופייה וגודלה של כל חברה ולהתאים את הדרכים למציאות המשתנה שלה, אולם ככלל, עקרונות ההישרדות תקפים בעבור כל חברה באשר היא.

לצד כל זאת, מעשה חכם יהיה לשמור על קור רוח ולשתף את הנהלת החברה, לרבות את הדירקטוריון, בלבטים של ההנהלה הפעילה ושל אנשי הכספים ובמציאות הפיננסית המשתנה של החברה. ניתן גם להקים ועדת אד הוק לענייני המצב הכלכלי מקרב חברי הדירקטוריון. לא אחת תקבלו עצות ורעיונות מועילים מצד חברי הדירקטוריון, לרבות כאלו אשר הצליחו בחברות וארגונים אחרים בהם הם מכהנים. למדו מניסיונם של אחרים והיו קשובים.

ישמו את הדרכים שהוצעו בצורה מושכלת, תוך הבחנה בין פתרונות ארוכי טווח לפתרונות קצרי מועד ובחנו מעת לעת את האסטרטגיה שקבעתם במטרה לבחון את מידת עדכניותה.