

עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים

נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירים, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

ירושלים, אוגוסט 2020

לכבוד

א.ג.נ.

הנדון: כיצד לעבור תקופת מיתון בשלום

פתיחה וניהול עסק בזמן מיתון

המיתון פוגע בכל מגזרי המשק, ועסקים רבים עומדים מול השאלה: "כיצד אפשר לעבור את המיתון בשלום?"

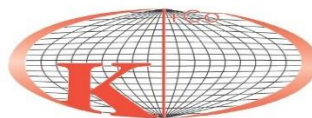
השאלה הופכת לעקרונית יותר בעיקר בקרב בעלי עסקים קטנים ובינוניים. תקופת מיתון מתאפיינת בירידה בנפח המכירות, הלקוחות אינם ממהרים להיכנס להוצאות ולרכוש מוצרים חדשים, תזרים המזומנים יורד והשוק הופך להיות שוק של קונים.

גם הבנקים בוחנים שוב ושוב כל הוצאה ובעלי העסקים מתבקשים להוכיח לבנק שהעסק מתנהל בצורה מסודרת גם בתקופה קשה זו.

השאלות ששואל עצמו היזם הן:

- האם כדאי לפתוח עסק בזמן מיתון?
- האם בתקופת מיתון העסק צריך לשמור על "פרופיל נמוך" או להגביר את הפעילות העסקית לקראת התקופה שלאחר המיתון?
- כיצד צריך העסק (ובמיוחד העסק הקטן) להיערך בתקופה זו?

בזמן מיתון כדאי ליזמים לפתוח עסק, רק בתנאי שיש להם יתרונות תחרותיים עם חסמי כניסה סבירים.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים
נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

בתקופה זו, לפני פתיחת עסק, יש לבדוק היטב את שוק המטרה, את יתרונותיו של היזם על פני מתחרים ונתונים עסקיים נוספים.

כמו כן מומלץ לפתוח עסק חדש רק במידה ויש ברשות העסק הון עצמי גבוה יחסית, המאפשר לגשר על מחסור בהכנסות בתקופה שנתורה למיתון.

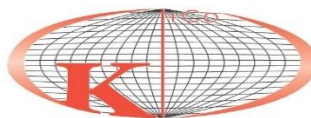
בתקופת מיתון על העסק לשמור על הקיים, להיות עם אצבע על הדופק בנושא תזרים המזומנים, ולהגביר פעילות רק עם יש הזדמנות אטרקטיבית שלא תסכן את העסק.

אסור לעסק לקפוא על שמריו בתקופת מיתון, אלא לחזק את הקיים ולייעל את מערכת השיווק והשירות.

הפעולות הנדרשות מהעסק הן: צמצום באשראי, ריסון הוצאות, הימנעות מרכישת מלאים, שמירה על לקוחות קיימים, ושיפור וייעול מערך השיווק הקיים.

כמו כן, על העסק להבליט את יתרונו היחסי ולאתר לקוחות, מומלץ למכור בזול אולם לא במחירי הפסד, רצוי להיות מקורי ולהציע ערך מוסף לקנייה, כדאי ליזום פנייה לקהל היעד ולא לחכות שיגיע בעצמו, יש לאתר שווקים חדשים ופיתוח קשרים ואיתור מוצרים חדשים ובדיקתם.

תקופת המיתון הוא זמן טוב להערכות מחודשות ולהחלטות בדבר פעילות עתידית.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים
נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

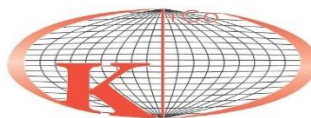
מאפייני העסקים החשופים יותר לפגיעה מן המיתון

1. עסקים בינוניים וקטנים – מרבית העסקים אשר נקלעים לקשיים כלכליים הם עסקים בינוניים וקטנים, וזאת כיוון שבעסקים קטנים הבעלים אחראיים על כל מערך הפעילות של העסק, בעוד שבעסקים הגדולים הפעילות המקצועית מפולחת ע"י בעלי מקצוע לדבר. מכאן, שהאחריות הרובצת על כתפי העסקים הקטנים היא גבוהה יותר, ומחייבת אותם להיות ערים לכל התפתחות פנימית בחברה או שינויים חיצוניים המשפיעה עליה לחיוב או לשלילה.
2. עסקים חדשים – גיל החברה מהווה מדד לחוסנה של החברה, משום שחברות צעירות נוטות להיקלע לקשיים ואף לכישלונות עסקיים יותר מאשר חברות ותיקות.
3. ענפים בעלי סיכון גבוה מעל הממוצע (כגון ענף התיירות והמסעדות).

הסיבות להידרדרות וקריסה של עסקים :

ניתן לחלק את הסיבות להידרדרות וקריסה של עסקים באופן הבא :

- הידרדרות וקריסה בשל תנאים חיצוניים.
- הידרדרות וקריסה בשל סיבות פנימיות.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים

נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

הסיבות להידרדרות בשל תנאים חיצוניים הן:

1. המיתון הכבד השורר במשק, מיתון המאופיין בהאטה בפעילות הכלכלית, צמצום בעסקים וגידול באבטלה ובביקושים לאשראי.
2. גידול במורכבות הסביבה העסקית.
3. גודש המידע הזורם למערכות קבלת ההחלטות.
4. קיצור במחזור החיים של מוצרים.
5. תחרות חסרת פשרות.
6. שיפורים תכופים בטכנולוגיות בכלל ובטכנולוגיות המידע בפרט.
7. תכיפות שינויים בתפיסות תרבותיות בקרב אוכלוסיית הצרכנים.

ממחקר שנעשה התברר כי רק 20% מהכישלונות העסקיים נגרמים על ידי גורמים חיצוניים ושינויים בשווקים, שינויים בטעם הלקוחות, אקלים פוליטי – כלכלי וכו'.

80% מן הכישלונות נגרמים על ידי גורמים פנימיים הנתונים לשליטת ההנהלה!

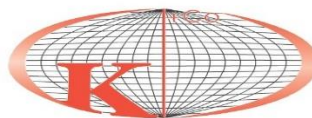
הסיבות הפנימיות הגורמות לקריסת עסקים הם:

1. מנהלים חסרי כישורים

הידרדרות העסק נגרמת בשל מנהלים חסרי כישורים אשר אינם מסוגלים לנהל את העסק בצורה אופטימלית.

מחדלי ניהול כוללים בין היתר:

- העסקת עובדים בלתי מתאימים או העסקת קרובי משפחה נטולי רקע וידע מקצועי.
- אי ניצול של אשראי ספקים שעלותו יותר מאשר אשראי בנקאי.
- חוסר פיקוח על העובדים ואי פיקוח על ביצועי החברה.
- ניתוח לקוי של המציאות הענפית של העסק מחוסר ידע, ואי התייעצות עם מומחים לדבר לקבלת נתוני השוואה ענפיים.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.),
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.

NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים

נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

- חסרונה של מדיניות אסטרטגית וטקטית מוגדרת מראש, אשר מביאה לאי עמידה בתכנית המכירות, ואי התאמת אופי המוצרים לדרישות השוק, כולל אי ניצול הזדמנויות עסקיות ואי הכנת תוכנית למקרים של שינויים בתמונת המצב במשק.
- המודל העסקי אינו תואם את המציאות, והוא מבוסס על מספר מצומצם של לקוחות גדולים שגורל העסק תלוי בהם, וכאשר אחד מהם קורס העסק נקלע לקשיים.
- יחד עם זאת, הגידול במלאים שחלקם ממומן באשראי בנקאי יקר, אינו תואם את היקף המכירות בפועל.

2. הימנעות מהעסקת אנשי שיווק, מפרסום המוצרים, והדרכת עובדים

הימנעות מהעסקת אנשי שיווק ופרסום, והימנעות מפרסום המוצרים, מונעת חדירה לשווקים מקומיים ובינלאומיים, גורמת להקפאת מחזור הייצור, ולאי ניצול מרבי של הציוד והמכונות.

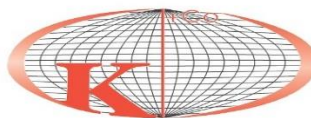
בשנים האחרונות חלה מודעות לגבי יעילות הפרסום, בעיקר בטלוויזיה המגיעה לקהל יעד נרחב ביותר.

הימנעות מהדרכת עובדים מורידה את התפוקה ואת איכות העבודה.

3. תזרים מזומנים והון עצמי נמוכים מידי

חברות אשר מנהלות עסקים על סמך תחשיבים כלכליים בלבד, ללא התחשבות בהשפעת תזרים המזומנים, גורמות לצוואר בקבוק תזרימי, ואילוצים להזרמת הון חוזר נוסף, אשר בדרך כלל מקורו בהלוואות קצרות טווח יקרות.

כמו כן יש השפעה שלילית על תזרימי המזומנים בעסקים בהם רמת ההון העצמי המושקעת בהם נמוכה, כדוגמת הוצאות מימון גבוהות ולחצים מצד הבנק להקטנת רמת האשראי.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv.), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים

נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

4. שיקים חוזרים וירידה במוסר התשלומים, דחיית תשלומים ואי הקפדה על טיב

הלקוחות

ישנו גידול ריאלי בהיקף השקים חסרי הכיסוי "מסתובבים" במשק, וישנה ירידה חמורה במוסר התשלומים במשק, אשר מקיפה כבר ענפים שלמים ומהווה כדור שלג מסוכן למשק, שאינו מצליח להתגבר על התופעה הקשה.

בעלי העסקים בישראל אינם מקפידים על בדיקת איתנותם הפיננסית של לקוחותיהם וכושר עמידתם בפירעון התחייבויותיהם.

חברת המידע "דן אנד ברדסטריט" פיתחה מערכת ממוחשבת ובו היא מעניקה לכל עסק קטן ובינוני, ערכת מידע המתעדכנת בכל יום, על מצבם הכספי של לקוחותיהם.

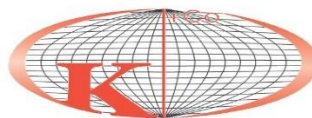
בכך יהיה ניתן לצמצם בשיעור משמעותי את תופעת השיקים החוזרים.

סימנים המעידים על הידרדרות עסק

1. דוחות כספיים כאזהרה מוקדמת על קשיים בעסק:

סימני אזהרה שניתן לשאוב מתוך הדוחות הכספיים:

- גירעון בהון העצמי, דהינו סך כל ההתחייבויות עולה על סך כל הרכוש.
- פיגורים בפירעון התחייבויות שמועדן הגיע, או שמועד הפירעון של התחייבויות שיש להן מועד פירעון קבוע קרב, מבלי שיש תחזיות ריאליות לפירעון או לחידושן.
- מימוש נכסים קבועים תפעוליים לצורך פירעון ההתחייבויות.
- הסתמכות נמשכת על אשראי לטווח קצר למימון רכוש קבוע.
- תביעות משפטיות תלויות נגד החברה שאם יאושרו על ידי בית המשפט לא יוכל העסק להמשיך בקיומו.
- הפסדי הפעלה כבדים.
- תזרים מזומנים שלילי מפעולות.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים

נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

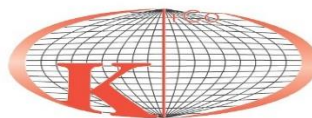
שרה וגשל – רו"ח

2. "משבר נזילות" המתבטא ב:

- מחסור במזומנים.
- משיכות יתר תכופות.
- עומק רב יותר של זמן משיכת היתר.
- תקבולים נידחים-חייבים בפיגור.
- ירידה במחזור הפעילות.
- פיגורים בהלוואות, ובעיקר פיגורים מתמשכים במספר חודשים עוקבים.
- בקשות לדחיית מועדי פירעון של הלוואות קיימות.
- גידול במשקל האשראי החופשי (היקר) בסך מימון הלקוח, והרחבת האשראי ממקורות חוץ בנקאיים.
- ריבוי שיקים חוזרים שנותן ומקבל העסק.
- במידה והלקוח מעסיק עובדים- עיכובים ואיחורים בתשלומי משכורת, או להפקדות לקרן פיצויים/לקופ"ג עבור עובדיו.

3. סימנים נוספים ובהם:

- שינויים גדולים בהיקפי המלאי, ובמיוחד מלאי גבוה ביחס למחזור, ומגמה של גידול במלאי.
- תביעות משפטיות.
- קשיים הקיימים בענף המשקי של החברה.
- אובדן שוק ראשי, אובדן סוכנות או ספק ראשי.
- אובדן אנשי מפתח בדרג מנהלי או תפעולי.
- פיגור בלוחות זמנים לאספקה וזמני אספקה ארוכים יותר.
- פשיטת רגל, פירוק, כינוס נכסים.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים
נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)
רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (ע"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

עצות לתפעול עסק על מנת למנוע את הידרדרותו וקריסתו:

1. נזילות ותזרים מזומנים חיובי

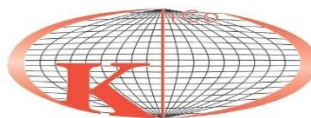
- על החברה לקיים מעקב על תזרימי המזומנים בעסק, המותאמים לתחזיות ריאליות. יש להביא בחשבון ירידה ברווח הגולמי וחובות אבודים.
- מימוש נכסים קבועים מיותרים והפיכתם למזומנים.
- המרת אשראי לזמן קצר באשראי לזמן ארוך, רצוי הלוואות לא צמודות ובריבית קבועה.
- העדפת מכירות במזומן על פני מכירות באשראי. עדיף לתת הנחת מזומן ולקבל תמורה במזומן ממכירה בתשלומים.
- יש ללחוץ על הספקים לקבל מהם הנחה גדולה יותר וכן אשראי לזמן רב יותר.

2. מנהל וביקורת

- הקפדה יתרה על ניהול ספרי חשבונות נאותים ועריכת דוחות כספיים תקופתיים והגשתם במועד.
- יש להתייעץ עם יועצים ארגוניים ועם רואי החשבון של העסק ולדרוש שילוו את המהלכים המתוכננים.
- קבלת אישור בכתב ומראש ממועצת המנהלים של החברה על כל פעולה עסקית/פיננסית.

3. החזקת מלאי, רכישת רכוש קבוע וצמצום הוצאות

- להפטר ממלאי עודף.
- לייצר מוצרים לפי הזמנות מחייבות ולא למלאי, ולהזמין חומרי גלם בהתאם.
- עדיף לשלם מעט יותר בעת הזמנת סחורה בכמויות קטנות מאשר לממן מלאי עודף.
- לדחות רכישת ציוד לא חיוני בזמן הקצר.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים

נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

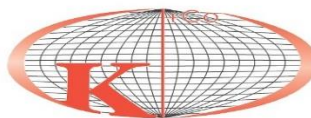
- רכישת רכוש קבוע ו/או רכבים, עדיף בתקופה זו לרכוש בשיטת הליסינג.
- מומלץ למכור ציוד ישן או רכב ישן במחיר סביר (עוד לפני המשבר) ורכישת ציוד חדש או רכב בשיטת הליסינג. מהלך זה ישאיר בעסק ציוד ורכב חדשים ועודף במזומנים.
- צמצום ההוצאות הקבועות והשוטפות כגון:
 - יש לבחון מחדש את מיקום העסק וגודל השטח, יתכן וניתן לחסוך בדמי השכירות.
 - לקצר בשיחות טלפון, לחסוך בהוצאות חשמל, להקפיד על הוצאות בסעיף הדפוסות ומכשירי כתיבה.
 - לבחון מחדש הצעות מחיר מספקים, זהו הזמן למצוא תנאי אשראי נוחים.
 - מומלץ לדון בפיטוריי עובדים יקרים ובהחלפתם בעובדים זולים יותר.
 - יש לדחות הוצאות לשיפוצים ואחזקה בסיסיים, לא לדחות הוצאות אחזקה שוטפות.

4. כספים

- אין להשקיע בהשקעות ספקולטיביות כספים העומדים לרשות החברה.
- הימנעות ככל האפשר מקבלת הלוואות בכלל, ומהשוק האפור בפרט.
- הימנעות מנתינת הלוואות מכספי החברה למנהליה/בעלי מניותיה כדי לא לפגוע בנזילות החברה ולגרום להחלשת תזרים המזומנים בה.
- דאגה מוקפדת לעתודה מתאימה לחובות אבודים ומסופקים.
- בחברת בנייה-הקפדה על מתן ערבויות לפי חוק המכר "הבטחת רוכשי דירות".
- כאשר החברה מצויה בקשיים כספיים, אין להעדיף נושה כלשהו על פני הנושים האחרים.

5. תמחור, חקר שווקים, יצור

- עריכת תמחור נכון של המוצרים שאותם מייצרת החברה (להימנע ממכירה במחירי הפסד)
- פיתוח מוצרים חדשים, אשר עלותם ושיווקם יניבו רווחים לחברה.
- עריכת חקר שווקים, בדיקת גודל השוק והמצב בגידול השוק, הפצה ופרסום, ותכנון החדירה לשווקים חדשים.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv.), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים
נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (ע"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

- ביקורת קפדנית של המוצרים המוגמרים ובדיקתם בטרם שיווקם, בכך תמנע פגיעה במוניטין של החברה ומוצריה.
- ניצול מרבי של הציוד והמכונות בחברה והפעלתם בכל שעות היממה ובכפיפות לדרישות השוק.

6. עבודה ועובדים

- בדיקת הנורמות והפרמיות ועדכון. העסקת מהנדסי ייצור בעלי כישורים מקצועיים באותו ענף ייצור בו עוסקת החברה.
- הקפדה מתמשכת על רמתו של כוח האדם, וזאת באמצעות קורסים, השתלמויות ונתינת הדרכה. כמו כן יש לעורר מוטיבציה בעובדים.

7. נכסי החברה

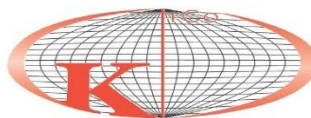
- יש להקפיד על כיסוי נכסי החברה בביטוח שיכלול כיסוי מתאים על כל רכושה של החברה לרבות: ביטוח חבות מעבידים, צד שלישי, תאונות אישיות, אחריות מקצועית וכד'
- אין להעביר ו/או לשעבד כל רכוש השייך לחברה והנמצא בבעלותה, על מנת למנוע פגיעה בזכויותיהם של עובדי החברה, ספקיה ובעלי מניותיה.
- אין לערבב רכוש פרטי של המנהלים או של בעלי המניות עם רכושה של החברה.

8. התנהלות ועבודה עם בנקים

- מניעת מצב בו פונה הבנק לחברה בדבר חריגה ממסגרת אשראי
במידה ועסק עומד לחרוג ממסגרת האשראי רצוי להתריע מבעוד מועד, להסביר את הסיבה לחריגה ולציין את תקופת החריגה המשוערת.

פעילות עסקית עם יותר מבנק אחד

- המלצה זו נכונה במרבית המקרים, וזאת לצורך שיפור תנאים (כגון: שיעורי ריבית, עמלות, מחירי מט"ח וכו'), אולם אין לעבוד עם יותר משלושה בנקים כיון שהדבר גורם לבזבוז זמן יקר לניהול שוטף, ולויסות החשבונות השונים.



עמוס כץ ושות' – רואי חשבון AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR)

AMOS KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Econ.), (Account.)
M.B.A., LL.M.

SARA YOSOVICH – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.), M.B.A.
NECHAMA LINKER – C.P.A. (ISR.)

ORNA BEHAR – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

ROI KATZ – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account./Amirim), M.B.A.

ARIEL KATZ – C.P.A. (ISR.) (Adv), LL.B. (Account./Law)

DIKLA SETI – C.P.A. (ISR.), B.A. (Account.)

SARA WAGSCHAL – C.P.A. (ISR.)

עמוס כץ – רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות
מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים

שרה יוסוביץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים

נחמה לינקר – רו"ח

אורנה בהר – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

רועי כץ – רו"ח, ב.א. חשבונאות/אמירי, מ.א. מינהל עסקים

אריאל כץ – רו"ח (עו"ד), ב.א. חשבונאות/משפטים

דיקלה סטי – רו"ח, ב.א. מינהל עסקים (חשבונאות)

שרה וגשל – רו"ח

• ודאות שהתוכנית שבעדה מבקשים אשראי מבוססת היטב

בנקים מעוניינים להעניק אשראי לחברות, שהם מגדירים כבריאות ובעלות יכולת פירעון.

ראינו לא פעם שבנקים היססו להעניק אשראי לחברות שהקרנו תדמית כושלת, הגם שלא הייתה כל בעיית בטחונות וכן להפך.

עם זאת, ראינו גם נכונות של הבנק להסתכן ולאשר אשראי ללא ביטחונות מתאימים וזאת על סמך הערכת הבנק, כי החברה בריאה ובעלת סיכויי הצלחה טובים.

לפיכך למנהל, בהגיעו לבנק, חייבת להיות תוכנית עסקית אמיתית ריאלית ומשכנעת שתגרום לבנק להיענות לדרישות החברה.

לסיכום:

תמיד ישנם אירועים כלכליים, חברתיים ואישיים, אשר אי אפשר לחזותם מראש ואשר מסיחים את הדעת מן תוכנית הפעולה שעל חברה/עסק לאמץ בעת מיתון.

אולם, אם נשמע לכללים שהובאו לעיל וגם יתגלו חריצות ונחרצות, התמדה ותשומת לב,

חזקה שהעסק לא יקלע לכישלון ולקריסה.

לקריאת חומר מקצועי נוסף רב ומגוון הנכם מוזמנים להיכנס לאתר האינטרנט של משרדנו,

בכתובת: WWW.AMOSKATZ.CO.IL

אנו עומדים לרשותכם לסיוע ויעוץ בכל הנושאים הנוגעים לחוזר זה ובנושאים נוספים.

הננו עומדים לרשותכם להבהרת האמור לעיל, ככל שנידרש.

בכבוד רב,

עמוס כץ ושות'

רואי חשבון