



הרשות לעסקים קטנים ובינוניים בישראל (ע"ר) SMALL & MEDIUM BUSINESS AUTHORITY OF ISRAEL (R.A)

המשבר כבר כאן – אצלך בבית. מה לעשות?

אז מה עושים בפועל?

בתחילה יש לבצע את המהלכים הבאים:

1. בניית תוכנית הבראה – עדיף על ידי גורם חיצוני אובייקטיבי אשר יבחן את תמונת המצב ויוכל לבנות לעסק את תוכנית הפעולה הטובה ביותר במצב הנתון.

2. התנהלות מול הבנק – יש לגשת לבנק עם תוכנית ההבראה אשר נבנתה ולהציג מולו את המצב בצורה שקופה לחלוטין, על מנת לשכנעו כי נבנתה תוכנית פעולה עניינית על מנת לצאת מהקשיים ולהביא את העסק בחזרה למסלול, תוך כיד צמצום נזקים לכל הצדדים. במידה והבנק אכן ישתכנע הוא ירתם לכך. בעל העסק יכול להראות כי הוא מאמין בתוכנית גם על ידי הזרמת כספיו שלו.

לאחר ביצוע מהלכים אלה יש להיכנס לעומק ולפעול בכל אחד מתחומי הפעילות של העסק:

בתחום השיווקי - מכירתי:

- צמצום פרסום תדמיתי ומעבר לפרסום מכירתי.
- מבצעי שיווק ומכירות לסגירת עסקאות מידיות, כולל מכירת מלאי על המדף בהוזלה.
- איתור פלטפורמות שיווקיות זולות לפרסום, ומתן הנחות על בסיס רכישה. לדוגמא – מועדוני לקוחות.
- שיתוף בפרסום עם ספקים, חברות משלימות ועוד.
- תמריץ לאנשי המכירות להגדלת מכירות ובניית יעדים לשמירה על היקף הפעילות.
- איתור לקוחות רדומים ופוטנציאליים, להם יש להציע מבצעי מכירות לקראת סוף השנה.

בתחום התפעולי:

- הקטנת הוצאות שוטפות והחלפת ספקים לספקים זולים יותר בתחומי תקשורת, מחשוב וכד'. זמן זה הינו הזמן המתאים ביותר מאחר וגם הספקים לחוצים וירצו לשמר אתכם בתור לקוחותיהם.
- דחיית רכישת מחשבים, מכונות וציוד (השקעות שונות) למועד מאוחר יותר.
- הקטנת רכישת מלאי, רכישת מלאי במנות קטנות על פי הזמנות.
- בחינת נושא שכ"ד והשטח המינימאלי הנדרש לעסק. יש לבחון מעבר מקום, צמצום השטח, השכרה לשוכרי משנה עם אופציה להוצאתם בעתיד ועוד.



הרשות לעסקים קטנים ובינוניים בישראל (ע"ר) SMALL & MEDIUM BUSINESS AUTHORITY OF ISRAEL (R.A)

בתחום הפיננסי:

- גיוס מקורות מימון להבטחת פעילות עתידית לרבות פניה לקרנות בערבות מדינה, פתיחת חשבון בנק נוסף וכו'.
- טיפול מיידי בגביית חובות מלקוחות כולל לקוחות שוטפים, חובות בפיגור וחובות שהוגדרו על ידכם כאבודים. במידת הצורך פנייה ללקוחות אשר כבר קיבלו את הסחורה/שירות ומתן הנחה נוספת לתשלום מזומן.
- בחינה אפשרית לתשלום חובות לספקים תמורת הנחה משמעותית, במידה ותזרים המזומנים שלכם מאפשר זאת - יגדיל את רווחיות העסקה.
- מעקב צמוד אחר תזרים המזומנים ובחינת כל שינוי שחל בו שלא על פי התכנון.
- שיפור תנאי תשלום מול ספקים.
- תשלום על פי התקדמות בפועל ולא על פי מועדים קבועים מראש.
- שחרור ערבויות לא הכרחיות.
- בחינת ביטחונות והתאמת גובה הביטחונות לערכם בבנק.
- מכירת מלאי עודף/מיותר גם במחירים נמוכים יותר. זה הזמן לעשות סדר במחסן ולוודא שאכן כל הסחורה שנמצאת בו ברת מכירה. מלאי של ציוד ישן, סחורה משנה קודמת וכו' מכביד על התזרים, תופס מקום ומחייב ניקיון תחזוקה וביטוח מיותרים.

בתחום כוח האדם:

- חשוב לשתף את העובדים במצב הקיים, לקיים איתם פגישות קבועות ולגבש ביחד פתרונות אפשריים. העובדים רוצים לשמור על מקום עבודתם, מודעים למצב ויפעלו למען הצלחת העסק.
- צמצום או דחייה של הוצאות רווחה.
- מעבר להעסקה על פי תפוקות/הכנסות ולא על בסיס שכר קבוע.
- שינוי הסדרים עם מפיצים וסוכנים.
- התאמת כישורי העובדים לצרכי הארגון ובהתאם לכך החלפת עובדים יקרים בעובדים זולים יותר. יחד עם זאת, חשוב לשמור על עובדים מיומנים ומנוסים ובמקרה הצורך להוציא עובדים לחופשה מרוכזת או לבחון אפשרות לצמצום היקף משרה עד אשר יעבור המשבר.

מבחינה אישית ניהולית:

- בתקופה שכזאת נדרש ניהול מקצועי, סבלני ומתוכנן של היחלצות מהמשבר.
- מנהל העסק נדרש לקחת אחריות ולמעורבות אישית מלאה מול כל השותפים לתהליך - עובדים, רשויות, בנקים וכו'.



הרשות לעסקים קטנים ובינוניים בישראל (ע"ר) SMALL & MEDIUM BUSINESS AUTHORITY OF ISRAEL (R.A)

- זכור כי בכל מצב קיימים מספר פתרונות ולכן צריך לבחון את כל האפשרויות ולבחור בדרך המתאימה לעסק שלך.
- נדרש להתמקד בפתרון ולא בבעיה. לא ברור מהיכן בדיוק נולד המשבר וכמובן שאיננו בשליטתנו. חשוב שנדע לצאת ממנו בריאים ושלימים.

מבחינה אסטרטגית:

- בחינת המשמעות לעסק במידה והמשבר יימשך לאורך זמן ותכנון ההיערכות בהתאם.
- איתור אפשרות למיזוג או מיזם משותף (Joint Venture) עם עסקים בעלי מכנה משותף, כאשר לכל אחד יתרון מובהק בתחום פעילות. לדוגמה: שיווק, תפעול, טכנולוגיה ועוד.
- בחינת אפשרות להוצאת פעילויות למיקור חוץ (outsource).
- בחינת שווקים חדשים, פלחי שוק חדשים כך שניתן יהיה להסתמך על מגוון מקורות הכנסה בהמשך ולא להיות תלויים במקור או ענף מרכזי אחד.

מתוך: חוברת "**כלים וטיפים לזיהוי ולהתמודדות בפועל עם המשבר הכלכלי**"

בהוצאת "הרשות לעסקים קטנים"