

מרץ 2020

בסייד



להתמודד עם משבר הקורונה בעסק

ולהתכונן ליום שאחרי

מה במדריך

2	מה במדריך
3	ראשית דבר
3	מטרת מדריך זה
4	מהם האתגרים העיקריים שאנו עומדים מולם?
5	תכל'ס - איך להתמודד?
5	כללי
5	1. דפוס חשיבה
6	2. מיפוי סיכונים
7	3. עבודה מהבית
8	4. הזדמנות פז
9	5. ניהול עובדים מרחוק
10	6. ירידה בביקוש
11	6. ירידה ברווחים וברווחיות
13	7. נזילות נמוכה ו"מחנק" אשראי
16	8. ועוד
16	9. העיקר הבריאות
17	איך נתכונן ליום שאחרי?
18	תכל'ס, מה עושים?
18	פיתוח שרירים מנטאליים
19	הפקת לקחים
20	פיננסים:
21	שיווק, שיווק, שיווק
21	למידה מרחוק
22	מה נשתנה
22	ועוד
23	סיכום
24	נעים מאוד,
24	הקו חם
24	

ראשית דבר

נכון למועד כתיבת שורות אלה, נגיף הקורונה עבר תהליך גיור מזוהז. למרות שמדובר במפגע בריאותי מיסודו, הלך הרוח הדומיננטי מבטא דאגה כלכלית בעיקר בשל השלכות התופעה. הענפים הראשונים להיפגע היו תחבורה, תיירות, בידור ואומנות בימתית, אולמות אירועים וכנסים ועוד. הצד השווה שבהם הוא התרומה שלהם להתפשטות הנגיף. ככל שמדיניות הגבלת ההתכנסויות תוחמר, מעגל נוסף של עסקים יאלצו להתמודד עם אתגרי השעה. כבמעגל קסמים, פגיעה רחבה בעסקים גוררת התכווצות וירידת ביקושים מצד הקונים שמחריפה את הפגיעה ולא רק בענפי מותרות. רגע לפני שחוברת זו יוצאת, הנגיף הפך לגורם משתק של תעשיות שלמות במשק. אף אחד אינו מתיימר להמר מתי תסתיים התקופה.

מטרת מדריך זה



איך יוצאים ממנו?

להרחיב תודעת הצלחה והזדמנות אל מול שטפון של הפצת רעלים ותחזיות אפוקליפטיות עם תרומה הרסנית על הלך הרוח. לא תמצאו כאן מילות נכאים כמו הישרדות, משבר, קריסה, חורבן, מגיפה וכד'.

אין כאן ביקורת על מה לא עשיתם נכון אלא רק מה נכון לעשות. המטרה לא לשקף עד כמה המצב חמור אלא עד כמה ניתן לעשות אותו טוב יותר. פרספקטיבה שעושה את ההבדל.



איך מתנהלים בתוך המשבר?

מתן סיוע לבעלי עסקים ומנהלי חברות, באמצעות המלצות להתמודדות עם השינויים בסביבה העסקית שלהם בתקופה זו.

חשוב לי לחדד סוגיות חשובות הקשורות לניהול העסקי, אשר קיבלו, לטעמי, התייחסות פשטנית מידי במדריכים או רשימות טיפים שהופצו ברשתות החברתיות.

תוך כדי איסוף החומר וארגונו, הביקרה בי ההבנה כי אני עוסק בדיוק באותם חומרים ובאותם רעיונות שאני עושה בהם שימוש גם בשגרה. טוב, למעט חריגים. המשמעות היא כפולה:

1. יש כאן הזדמנות ליישם עקרונות חשובים בניהול העסק דרך הרגליים אם לא דרך הראש
 2. עסקים שיישמו עקרונות ותובנות חשובות אלו ואחרים יצאו מחוזקים יותר ומורגלים יותר בניהול חכם ויעיל של עסקיהם.
- החוברת כוללת לא מעט נושאים יחד עם זאת ייתכן וישנם נקודות נוספות שלא מצאו כאן מקום בשל קוצר היריעה (או הראיה). ככל ונשארתם עם שאלות או ספקות בעניינים הנסקרים כאן, תוכלו למצוא מענה בהשארת הודעות על פי הפרטים שבסוף המדריך.

מהם האתגרים העיקריים שאנו עומדים מולם?

ראשית, בואו נשים לפנינו את הבעיה. הנה רשימה ממצה של הסיכונים, או האילוצים להם אנו חשופים בתקופת משבר זו:

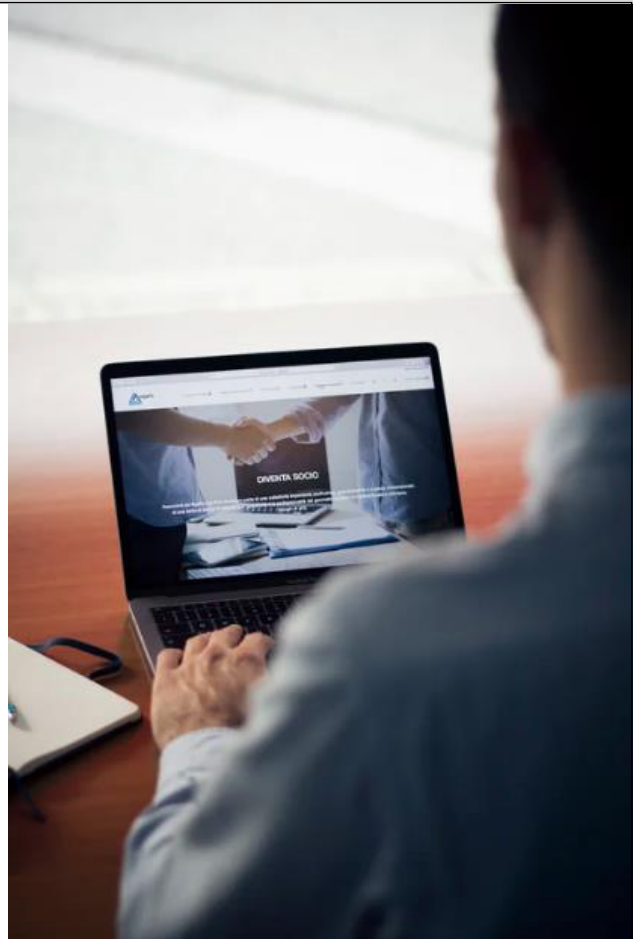
1. **בידוד או סגר**
כניסה לבידוד עקב הנחיות מטעמי בריאות, **סגירת מקומות עבודה** או **ריתוק לבית** עקב סגירת בתי הספר והגנים. זוהי פגיעה ברמת התפקוד והפרודקטיביות של העסק.
2. **ירידה בביקושים**
של מוצרים ושירותים שאנו מספקים עקב התכווצות כלכלית או הגבלות התנועה במרחב
3. **ירידה ברווחיות וברווחים**
עקב ירידת מחירים והתכווצות מכירות עד כדי השבתת העסק כולו
4. **נזילות נמוכה**
ו"מחנק" אשראי בשל ירידה בפעילות ועומס הוצאות קבועות.
5. **ירידה אנרגטית**
הלך רוח ירוד, פחד וחששות והתכנסות.

תכל'ס - איך להתמודד?

כללי

בחוברת זו מפורטות המלצות רבות לאופני התמודדות עם אתגרי השעה שנקלענו אליהם. חשוב לציין שלא כל ההמלצות רלוונטיות באותה מידה לכל עסק. כמו כן, גם היישום שלהן לא בהכרח זהה, מאחר וכל עסק הוא בעל מאפיינים מיוחדים. לכן, יש לפעול תמיד בהקשר לסביבה המיוחדת שלכם.

שמרו על הכלל "אם יש ספק - אין ספק". המנעו מעצות חינם עד שלא תחשבו אותן כנכונות עבורכם, כן, כולל אלה המפורטות כאן. הן לא באות במקום החלטה מושכלת שלכם. ובכל זאת - כל המלצה נכתבה מתוך מחשבה עמוקה וניסיון רב.



1. דפוס חשיבה

להבדיל מאילוצים שאין לנו שליטה עליהם, ישנם כאלה שאנו אחראים עליהם ועלינו להשתחרר מהם. **על מנת להגדיל את הסיכוי להתגבר על האיומים בצורה משמעותית, עלינו לאפשר לרעיונות חדשים, תפיסות ושיטות חדשות הזדמנות לקבל "זמן חשיבה"**. זה נכון תמיד ולא רק בזמנים לחוצים.



בהחלט ייתכן שמירב ההמלצות כאן יחייבו שינוי גישה והרגלים וכן, גם יציפו שאלות ואולי חששות של - איך בדיוק, כמה ולמה. יש לענות על השאלות אחת אחת אך **לא לוותר מראש על רעיונות טובים רק בגלל הרגלים ישנים. לומר שזו המשוכה הגדולה ביותר שלנו לא תהיה הגזמה.**

באותו הקשר אציין במשפט אחד את **האויב מספר אחד להתנהלות בתקופה הקרובה - הפחד והחששות.** יש לא מעט מקורות שמלמדים איך ניתן לסלק אותם. תרומתי לנושא מסתכמת ברשימת ההמלצות שאם תיישמו אותם מתוך ראייה אופטימית ואמונה שאלו יסייעו לכם עכשיו וגם בעתיד, רגשות הפחד יוחלפו במקבילות הפוכות. מבטיח.

2. מיפוי סיכונים

חשוב ביותר לזהות את המשאבים החשובים ביותר להמשך פעילות העסק ואת תהליכי הליבה בו על מנת לשים דגש על הפעולות שיגנו על אותם תהליכים או משאבים קריטיים מפני השבתה. מובן שאין יכולת במדריך זה לכלול את כל מאפייני הסיכון בעסק שלכם, אך אנסה לתת כמה שיותר דגשים כיצד לפעול **במתכונת אי וודאות אך בתרחישים שניתן לצפות** אותם כמה שיותר ולתת להם מענה.



3. עבודה מהבית

בעל עסק עצמאי -

אם נקלעתם למצב בו אתם נדרשים לשהות בבית עקב בידוד/סגירת מקום העבודה/שמירה על ילדים וכו', מומלץ לחשוב על **אפשרויות ורעיונות חדשים לספק את השירותים שלכם**. ישנם מקצועות שבזמני ניתן **להמיר לשירות דיגיטלי** כמו סוגי יעוץ שונים, טיפולים שאינם גופניים, קורסים וכו'. במידה והעסק מבוסס מכירת מוצרים במקום ללא עובדים, כדאי לשקול העסקת קרוב משפחה או אדם אמין אחר שיוכל להפעיל את העסק בינתיים.

עבודה מהבית היא נינוחה יותר לכן כדאי -

!

לנצל את הזמן לפיתוח עסקי**ורעיונות חדשים****בתחום השיווק/מכירות/מוצרים של העסק.**

מומלץ להתייעץ עם אנשי מקצוע שיתרמו לחשיבה מאומצת והעלאת רעיונות יצירתיים. אלו פעולות שיספקו לכם הזדמנויות מדהימות להיחלץ מהמשבר מהר יותר מכל אחד אחר.

* * *

לא פחות חשוב - התייעצו עם רואה החשבון שלכם בעניין **הוצאות** "ביתיות" אשר יוכרו לכם **בשל המעבר לעבודה מהבית**.

* * *

על מנת לנצל את הזמן בבית באופן אפקטיבי יש להימנע ממסיחים (ניידים/מסכים/אוכל וכו'), לקבוע סדר יום מראש ולסגל משמעת עצמית חזקה. נכון, מדובר בנושא מאתגר במיוחד לאור העובדה של המצאות אנשים נוספים בבית, אך חייבים למצוא דרך להתגבר ולעבוד כמה שאפשר. ניתן למצוא ברשת המון **טיפים לעבודה אפקטיבית ויעילה מהבית**.

4. הזדמנות פז

כאן אציע לכם לנצל הזדמנות פז;
לפרק, במחשבה ועל הנייר, את העסק שלכם לגורמים!

- ← מוצרים
- ← עובדים
- ← אסטרטגיה
- ← מטרות ויעדים
- ← בקורות
- ← שיווק ומכירות
- ← סיכונים
- ← מבנה עלויות ותמחיר
- ← פילוח לקוחות
- ← תוכניות עבודה
- ← תקציב ומשאבים.

ישנם, לצערי, כל כך הרבה עסקים שלא מצליחים לשרוד תקופת חומש, ולא מעטים אף פחות מזה. הסיבה העיקרית היא **שילוב של טעויות ניהול עם אדישות מסוימת לאספקט הפיננסי** בעסק (המהווה תכל'ס מצפן ומפת דרכים).

מחשבה מחדש על כל האספקטים של העסק, והמרתה לתוכניות פעולה ותוכניות בקרה תשפר את סיכויי ההצלחה של העסק משמעותית. זהו זמן מצוין גם לטפל בכל הנושאים שדחיתם לזמן שלעולם לא יגיע. אז הנה הוא הגיע.

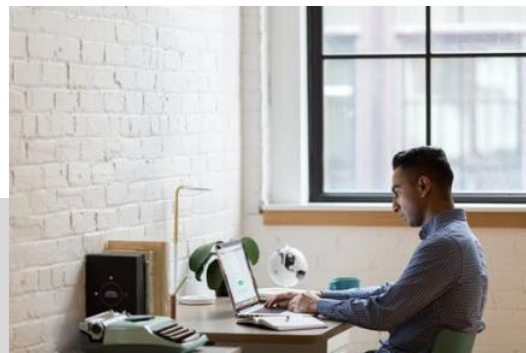
5. ניהול עובדים מרחוק



ארגונים וחברות

בכל ארגון/עסק, ישנם בעלי תפקיד מסוימים שניתן להמיר את העסקתם בבית העסק להעסקה בבית ללא מורכבות מיוחדת. מדובר על עובדי משרד בעיקר. מירב התקשורת ביניהם היום, מתבצעת דרך מערכות מחשב אונליין (מיילים, CRM, ERP, שיתוף קבצים וכו'). מומלץ להיערך לאפשרות של העסקה מהבית של עובדים אלו מבעוד מועד לפני שאפשרות זו תהפוך לכורח עקב עדכון תמידי של ההנחיות, אך בכל מקרה **ההתפתחות הטכנולוגית מאפשרת מציאת פתרונות במהירות יחסית.**

מצד המנהל, העסקה בפורמט כזה, מחייבת כמובן **פעולות בקרה חדשות** של המעסיק על תפוקות העבודה. ניתן בהחלט לבקש מהעובדים להגיש גיליון שעות עבודה ומשימות לגבי כל אחד מימי העבודה המוצהרים. ניתן גם להקצות משימות מראש לתקופה קצובה ולהסביר איך לדווח על עדכון ממוכן למעסיק של העמידה ביעדים, כך שישמר הפיקוח בכל נקודת זמן. כמו כן שמירה על קשר טלפוני ואף שיחות ועידה מאפשרים את תפקוד העסק בצורה סבירה יחסית. מיותר לציין שנדרשת רמת **אמון** מינימלית בין המעסיק לעובד שאותה לא ניתן לצמצם בשום אמצעי בקרה אחרים.



6. ירידה בביקוש

אלא אם כן אתם מספקים מוצרי יסוד או שירותי רפואה בסיסיים, אתם כנראה חווים ירידה במכירות או ירידת מחירים עד כדי השבתה. אם בימים כתיקונם לא העסיקה אתכם יותר מידי האסטרטגיה להגדיל ביצועים על בסיס שוטף, היום לא תוכלו להימנע מכך.

1 שמירה יחסית על רמת המכירות תוכל להיעשות באמצעות שיווק יצירתי של המוצרים והשירותים מותאם לתקופה זו. התייעצות עם מנהל השיווק לכם או אפילו סיעור מוחות בתוך העסק שלכם יכולים להוליד **רעיונות מפתיעים**. שיווק יצירתי יכול לקבל ביטוי או בערוצי השיווק שבהם עושים שימוש או במאפייני המכירה/מוצר. לדוגמה הצעה למשלוחים חינם, הנחת כמות או הנחה קצובה בזמן או שילוב של כולם.

2 ישנם גם עסקים ולקוחות שממשיכים לעבוד בפורמט כזה או אחר ועדיין אנו צריכים את שירותנו כך שאל לנו להניח מראש ששירותינו אינם נחוצים. המסר העיקרי בנקודה זו הוא חשיבה. לנותני השירותים מבינינו, אני ממליץ להפנות חלק ממשאבי הזמן שלכם לספק חלק מהשירותים שלכם בחינם או לפחות לדחות את התשלום עבורם לאחר יעבור זעם. המלצה זו רלוונטית גם למי שמוכר הרשאות לשימוש בנכסים דיגיטליים כמו הרצאות/קורסים וכד'. זו החלטה שביסודה הבנה למציאות השונה שפוקדת אותנו וההזדמנות שהיא מאפשרת לנו.

3 רשימת לקוחות - זה הזמן להתאפס עליה, לארגן אותה מחדש ולהתחיל לדוור אליהם. חשוב מאוד לשמור על קשר ולחזק אותו בכל זמן. זה יתרום לעסק שלכם בוודאות.

בזמנים כאלה, גם לקוחות נעדרים מהשטח עקב מגבלות תנועה. בהנחה שיש לכם ערוצי קשר קיימים עם לקוחותיכם, חשבו האם יתכן ותהיה אפקטיבית פנייה יזומה שלכם אליהם **בהצעות מקוריות** לשיווק המוצרים שלכם בדרכים עקיפות. לכל הפחות **דרשו בשלומם** והביעו נכונות לקבל בקשות מיוחדות בנוגע לאספקת המוצרים/שירותים שלכם. שיווק המוצרים באמצעות **הזמנות טלפוניות או ממשק דיגיטלי** יכולה להיות דרך מקורית להגיע לאותם לקוחות.



מוצרים או שירותים מותאמים לנסיבות החדשות. נסו ליצור כאלה. הם יכולים להיות מוצרים חדשים לגמרי בתחום עיסוקכם, או מוצרים קיימים עם התאמות מתבקשות. ייתכן והתקופה הנוכחית ייצרה עבורכם אפילו הזדמנות להרחיב את קהל היעד בלי ששמתם לב. נצלו זאת ומצאו את הדרך להגיע אליהם.

6. ירידה ברווחים וברווחיות

רוב העסקים שימשיכו לעבוד במתכונת כזו או אחרת, יחוו הקטנה בהכנסות, ברווחים וברווחיות הכוללת, בשל צמצום הביקושים והנחות שניתנות. רווחים נמוכים יותר פוגעים ברמת החיים אליהם הורגלתם כי אתם נאלצים למשוך פחות ומגדילים את הסיכון ליציבות. ככל והפגיעה נמשכת זמן קצר ניתן להתגבר עליה בקלות יחסית אך כשהפגיעה משמעותית וארוכה יותר יש **לעצור ולקבל החלטות חשובות.**

- הנחות - אומנם מורידות את הרווחיות אך לעיתים ניתן באמצעותן להגדיל את הפדיון **ואפילו להרוויח יותר!!** מתן הנחות ושיווק שנכון שלהם יכול לעבוד טוב עבורכם. אגב, זו המלצה גנרית שכדאי תמיד לשקול (כמובן יש מנגד לשקול סוגיות של תדמית ומיתוג).

- עלויות - זה הזמן לנתח את עלויות העסק בין משתנות לקבועות. המרת עלויות מקבועות למשתנות, אפקטיבית מאוד בתקופה של ירידת פעילות. מידת ההמרה הזו, תלויה באופי העסק ומרכיבי העלויות הספציפיות. תמיד גם כדאי לנסות להקטין את העלויות המשתנות של העסק מול ספקי השירותים / מוצרים. ניהול מו"מ נכון ברוח התקופה, יוכל להוליד הצלחה במקום שלא חשבתם עליו קודם.

- שירותים חיצוניים - וויתור על שירותים חיצוניים מסוימים גם יכול לבוא בחשבון כגון שירותי מחשב, פרסום (לא גורף), ייעוץ טכני וכל שירות אחר שלא נחוץ במיוחד.

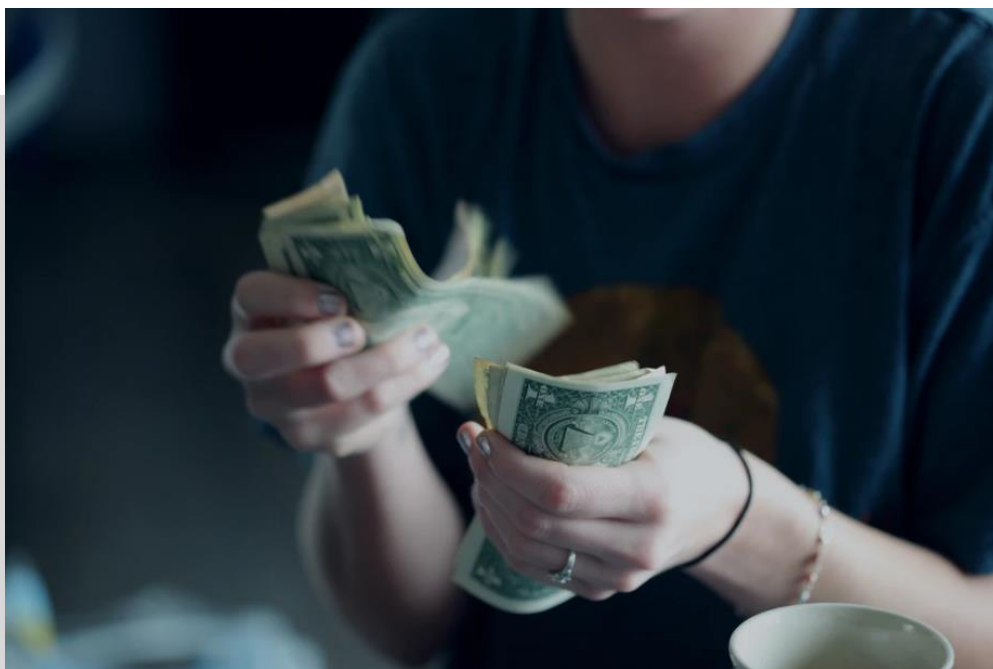


- עלויות שכר - יש לשקול הקטנה בעלויות השכר הקבועות למשל הוצאה לחופשה של עובדים אשר במתכונת הקיימת ניתן לוותר על שירותיהם או שניתן לאחד זמנית כמה תפקידים לעובד אחד. יש לקחת בחשבון שעובד שנמצא בבידוד עקב הקורונה יהיה זכאי לדמי מחלה מהמעביד בגין תקופה זו בהתאם לצבירת ימי המחלה שלו אצלכם.

ניתן גם להוציא את העובדים לחופשה בתשלום על חשבון ימי החופש הצבורים שלהם ולהוריד את ההתחייבויות כלפיהם. צמצום אחוזי משרה גם יכולים לבוא בחשבון.

- "אין פרות (הוצאות) קדושות" - עסק שפעילותו הושבתה יסבול מהפסדים בגובה בעלויות הקבועות שלו. בשל המציאות המורכבת יש לנסות ולצמצם אף אותם למינימום והכל בהתאם לסוג ההוצאה והשליטה עליה. אחזור שוב על מנטרה רלוונטית היום: "אין פרות (הוצאות) קדושות".

- התייעלות עסקית - היא אחת מהתרומות החשובות ביותר לבעלי העסקים שמעניקה לנו התקופה. היא כוללת נקיטת צעדים והחלטות שמשנות תהליכים וסדרי עבודה שמאפשרים להשיג תפוקה גדולה יותר בפחות משאבים. ישנם אנשי מקצוע מעולים ויועצים עסקיים ששווה להתיעץ איתם ולבחון שינוי שיטות עבודה, אוטומציה של מערכת מידע, ביטול משימות כפולות, בניית דוחות וכלי בקרה ועוד מגוון רחב של צעדים חוסכי משאבים. צעדים אלו ילוו את העסק בעתיד ויעניקו לו יתרון תחרותי ברור.



7. נזילות נמוכה ו"מחנק" אשראי

ללא ספק מדובר **בבעיה הלוחצת ביותר של העסקים גם בזמני שגרה**. בתקופה זו שאנו חווים התכווצות כלכלית בשל ירידה בביקושים, סגירת ענפים שלמים ומגבלות תנועה השלכות התזרים מקבלים ביטוי בחשבון הבנק. להלן כמה המלצות להקלה מפני לחצי התזרים בעסק ובבית:

1 מומלץ ראשית לערוך **דוח פעילות ותזרים מזומנים** צפוי לתקופה הקרובה על מנת לקבל מושג על היקף הבעיה אם בכלל, מועדה המדויק והגורמים לה. מומלץ להיעזר באיש מקצוע(בעדיפות מתחום הפיננסים).

2 הגדלת המכירות באמצעות הנחות או מבצעים היא דרך מצוינת לשפר את תזרים המזומנים בעסק. מול התועלת שבצעד זה, הרווחיות שלכם בעסק תשלם את המחיר אך בטווח הקצר התזרים חשוב יותר ולכן ככל וזה תורם **להגדלת המכירות** פשוט תתנו הנחות ודילים אטרקטיביים לתקופה קצובה. המלצה זו היא בהחלט ניתנת כמענה דחוף למצוקת תזרים שאינה בשליטה שלנו ואני לא נוהג להציע אותה לעסקים בימים כתיקונם.

3 זהו זמן לא רע לבחון את **המלאים** שלכם. כדאי להיפטר ממלאי איטי או מלאי שעלול לאבד את ערכו מפאת התיישנות או בלאי. ניתן לשקול בתנאים מסוימים גם מכירה בהפסד.

4 ככל ותחום העיסוק מתאים, ניתן להציע שירותים או מוצרים **לאספקה עתידית במחיר מוזל**. יכול להתאים לעסקים נותני שירותים או מוצרים נדרשים בימי שגרה, אשר נקלעו לקשיים תזרימיים עקב המצב. גם כאן אנו "מקריבים" רווחים עתידיים לטובת מזומנים בהווה. יש ליישם המלצה זו רק לאחר שיש לכם תמונה ברורה יחסית של הפעילות הצפויה של העסק בתקופת מתן השירותים על מנת שתוכלו להיערך מבחינה תזרימית גם לתקופה זו.



5

שימו לב לאפשרות הקיימת וכנראה גם תתרחב ל**דחיית תשלומים למוסדות המדינה** כמו מע"מ, ביטוח לאומי, מס הכנסה, ארנונה, מים וכד'. ניתנת גם אפשרות לפריסה קדימה של תשלומים אלו. מומלץ להתייעץ עם רו"ח של העסק ולמצות את אותן הטבות. בהקשר זה כדאי לציין כי ניתן להקטין מקדמות למס הכנסה וביטוח לאומי ככל והערכות לרווחים השנתיים תומכים בכך. גם כאן מומלץ להתייעץ עם רו"ח של העסק ולפעול בהתאם לאפשרות הטובה ביותר עבורכם.

5

למי שיש הלוואת משכנתא (לדיר) יוכל לפנות אל הבנק בפנייה מרחוק ולבקש **הקפאת תשלומי המשכנתא** לתקופה של כמה חודשים (גרייס). ההקפאה יכול ותהיה לקרן בלבד או גם לריבית. השיקול כאן הוא אישי לגמרי וקשור למידת ההשפעה של האירועים על מצבכם התזרימי. תוכלו להתעדכן באתרי הבנקים השונים לגבי התנאים והתקופות.

6

דרך נוספת להתגבר על נזילות נמוכה היא פשוט **לגייס אשראי לעסק**. יש מגוון רחב של אפשרויות החל מפנייה לסניף הבנק בן מתנהל החשבון של העסק ועד למימון בגופים חוץ בנקאיים המאפשרים מימון במקום בו הבנק מערים קשיים.

חשוב כאן לציין שישנם לא מעט קרנות למימון עסקים בתנאים אטרקטיביים ובכפוף לעמידה בתנאים שונים בהתאם למדיניות הקרן. הקרן לעסקים קטנים ובינוניים היא הגדולה והמוכרת מכולם. לאחרונה הקרן פתחה מסלול חדש לנפגעי קורונה ומאפשרת מימון בסכומים מכובדים לכל עסק שעלול להיפגע בתקופה זו. **הריביות לא גבוהות והביטחונות נמוכים מהרגיל**. כדאי לבחון אופציה זו למי שבאמת זקוק.

להלן קישור עם פירוט למגוון רחב של הלוואות לטובת עסקים וחברות. למי שיש קרן השתלמות בסכומים מתאימים מומלץ לגייס משם קודם כל בשל העלות הנמוכה. ככל והקרן נזילה יש לשקול פרעון שלה לאור ירידת התשואות המתחוללת בשווקים.

יש לשקול **ביטול עסקאות**, אשר ניתנו בגינם מקדמות, והוקפאו זמנית או שאיבדו רלוונטיות בינתיים.

7



8

גבייה מלקוחות - אין כמו שגרת החירום הזו על מנת ללמד אותנו עד כמה באמת חשובה פעילות הגבייה לעסק שלנו. לחלקכם זהו חבל הצלה של ממש וימנע מכם את הצורך בגיוס אשראי שיגדיל את הוצאות המימון העסקי. ייתכן ותיתקלו בקשיים בגביית החוב שכן יש להניח שגם הלקוחות שלכם נקלעו למצוקה מסוימת. בהתאם למקרה המיוחד והלקוח הספציפי יש מגוון רחב של אפשרויות לטיפול במצב: גבייה חלקית, גבייה בתשלומים עתידיים מראש, הנחה על גביית מזומן, וויתור חלקי של החוב ואפילו רכש מקביל אם רלוונטי. שימו לב כי זהו לא ממש הזמן הנכון לתביעת חוב באמצעים משפטיים ככל והסיבה לפיגור קשורה למשבר הנוכחי.

יחד עם זאת יש לכלכל את צעדכם מול לקוחות חייבים בהתאם לגובה החוב, היקף הפעילות מול הלקוח וסיבת הפיגור. יש להימנע ממכירות חדשות ללקוחות חייבים באשראי כאשר קיים חשש לפרעון החוב החדש. במקרה כזה יש להעדיף מכירה במזומן, מול המחאות, בכרטיסי אשראי או העברות בנקאיות. מתן אשראי נוסף על החוב הקיים הוא סיכון שיש להעריכו בצורה מושכלת. בהזדמנות זו תוכלו לבנות כלי בקרה ושליטה על מצב החובות כלפיכם, היינו, אובליגו כללי הכולל חובות פתוחים, המחאות דחויים והזמנות שבדרך.

השליטה שלכם על המצב הכספי יספק לכם בטחון רב לגבי הצעדים הנדרשים להיעשות וישמור אתכם מפני החלטות פזיזות. למי שאין זמן או יכולת לבנות את הדוח בעצמו, יוכל להתייעץ עם איש מקצוע (עדיף מתחום הפיננסים) אשר יוכל בנקל לבנות אותו עבורכם.

9

תשלומים לספקים - מומלץ מאוד לפנות לספקים מבעוד מועד ולבדוק איתם אפשרות לדחיית תשלומים או פריסה שלהם לתקופה מוגדרת. יש לאזן בין הצורך שלכם להימנע ממימון בנקאי יקר וכניסה לגרעון תזרימי לבין שמירה על יחסי עבודה ואמון תקינים עם ספקים. סביר להניח כי לפחות חלקם יביעו אהדה והזדהות עם מצבכם ויאפשרו זאת. זוהי באמת הזדמנות מיוחדת להפריד בין שותפים אמיתיים לאחרים.

8. ועוד

להלן המלצות כלליות שרלוונטיות מן הסתם לחלק מבעלי העסקים והחברות שכדאי לבחון את תרומתם להתמודדות עם המצב.

← אם **נבצר מכם לעמוד בהתחייבויות** חוזיות שלקחתם על עצמכם יש לוודא כי קיים סעיף כח עליון אשר מגן עליכם ובכל מקרה יש לגלות אחריות ולהודיע מבעוד מועד לצד השני על הנסיבות החדשות ולבקש דחייה של יישום החוזה או ביטולו והכל בהתאם להוראות החוזה או להבנה שבעל פה.

← בדקו את **פוליסות הביטוח** של העסק שלכם עם יועץ ביטוח על מנת לבחון השלכות של פגיעת נגיף קורונה בלקוחות/עובדים/ספקים בבית העסק.

← למי שהוא עצמאי "פרילנסר" מומלץ לבדוק ולהתעדכן ב**פרסומים השוטפים ובאתר הביטוח הלאומי** בדבר האפשרות לתבוע דמי אבטלה בגין בה פעילותכם הושבתה. ייתכן ויפורסמו תמיכות והקלות נוספות. יש להתעדכן.

← בסוף המדריך ישנם פרטי התחברות ל**קבוצת ווטסאפ** בה ניתן לקבל עדכונים שוטפים בדבר הטבות חדשות לציבור העצמאים ודרכי מימושם.

← למי שיכול לנתק את עצמו מהסנטימנט הכללי ולחשוב קר ורחוק ימצא **הזדמנויות קורצות להשקעה**. עת של משבר תמיד מהווה הזדמנות עבור מתעשרים חדשים.

9. העיקר הבריאות

היכן שזה התחיל שם זה יסתיים, לכן יש להקפיד על שמירת ההנחיות של הרשויות ולא לזלזל בהם. ישנה תודעה מאוד גדולה אצל כל אחד, לכך שהמרחק הפיזי בינו ובין נשא פוטנציאלי יכול להיות מאוד קצר. שמירת ההוראות באדיקות תורמת בוודאות לקיצור חיי הנגיף. זה מחייב מוד חשיבה חדש והפנמה מיידית אבל מבטיח שנצלח את המשבר הזה במהירות האפשרית.

איך נתכונן ליום שאחרי?

אף אחד לא ציפה לזה ואיש לא יכול היה להתכונן לזה. הקורונה היכה בעוצמה ובהפתעה כמעט בכל ענפי המשק. כולם עסוקים כיום בהכלה של המצב החדש והתמודדות איתו בעסק. כולם (כמעט) נפגעים מהמשבר אם כי ניתן להניח שחומרת האיום שונה מעסק לעסק בהתאם לרמת מוכנותו לספוג זעזועים. **המוכנות שלנו כעסק לזעזועים מבטאת את סך הפעולות שלנו ליצוק יסודות חזקים בעסק ולנהל את כל מרכיביו במקצועיות ואחריות.**

למי שמוכן לצאת מההלם הראשוני, לנער מעליו את שקי האפר ולא להיכנע, אני מציע להבין את הדבר הבא:

הקורונה העביר אותנו לתקופה חדשה, אך יותר מזה הוא מסמן תחילתה של תקופה אחרת שהולכת ומתקרבת, כי דבר אחד ברור: במוקדם או מאוחר הקורונה יישאר מאחור. עתה יש להבין, שניתנת לנו הזדמנות פז להכין את עצמנו לקראת הבאות ולנקוט בפעולות וצעדים שיציבו אותנו בפתחה של התקופה הבאה **כשאנחנו שולטים יותר על העסק שלנו, חזקים יותר, מגובשים יותר עם מנגנון משופר ותוכנית עבודה מדוגמת שיציבו אותנו בפור גדול על כל האחרים.**

מי שקשה לו ליישר קו עם הציפייה הזו ממנו, אולי יקבל עידוד והשראה מאחד ההיגדים העוצמתיים ביותר שאני מכיר בנוגע לתקופה שלנו:

"זהו אחד מתעלולי ההזדמנות. יש לה ההרגל הערמומי להתגנב מהדלת האחורית,

ולעתים קרובות היא באה מחופשת לפורענות או מפלה זמנית. ייתכן וזו הסיבה לכך

שכה רבים אינם מבחינים בה"

(נפוליון היל, 1937)

קוראים יקרים, הוא תפס אותנו עם "המכנסיים למטה". בואו לא ניתן לו לעשות זאת שוב.

תכל'ס, מה עושים?

פיתוח שרירים מנטאליים

על מנת לבצע פעולות יזומות בזמן הזה ולהצליח להתעלם מהאווירה הכללית והשפעתה השלילית עלינו, כמו כן להדחיק את המצוקה אליה העסק שלנו נכנס, יש להצטייד ב**חוסן מנטאלי**.

כשמבינים שאין ברירה כי **כל פעולה מביאה תוצאה טובה יותר מחוסר מעש יוצאים מהשיתוק**. כשמשוחחים עם קולגות, בני משפחה וחברים תומכים מקבלים **עידוד והרוח מתרוממת** ודוחפת לעשייה. גם העשייה עצמה תורמת לתחושות מרגיעות יותר.

ישנה חשיבות יתר לשמירה על שגרת יום קבועה כגון פעילות ספורטיבית, תזונה, פעילות עסקית, חיי משפחה וכד'. שגרה קבועה מאפשרת **תנועה תמידית ויציאה מקיפאון**. יש להסיר מסדר היום צפייה בחדשות בלופ וחשיפה גדולה לתכנים קוטלי אנרגיה.

חשוב לשמור על דפוס חשיבה שמתעלה מעל הנסיבות ולא להישאב לחשיבה הישרדותית שאינה מאפשרת להבחין בתמונה הגדולה באופן ברור.

לכל אחד מאיתנו יש רגעים שבהם הוא מתעלה וישנם כאלו שבהם הוא קמל. תנצרו את הרגעים המפייחים בכם **תקווה**, חיוך ואופטימיות, תכתבו אותם על דף נייר ותגשו אליו בכל רגע שאתם חשים ירידה אנרגטית, דכדוך או עצבות.



הפקת לקחים

גם מי שלא מאמין שהכל לטובה (וזה בסדר גמור) יסכים איתי שיש לפחות משהו לטובה בכל הכאוס הזה. אנחנו בעיצומה של תקופה מחשלת שמאתגרת אותנו עם קשיים שרובנו אינם מכירים בעסק שלהם. איננו יכולים להתחמק ולברוח למקום אחר ולכן נאלצים להתמודד. **היום כבר אי אפשר סתם "להתגלגל", היום נדרש לעצור ולחשוב.**



אם בעבר הרשינו לעצמנו להעלים עין מצרכים שונים של העסק ולהפנות משאבים למקום אחר, היום אנחנו לומדים איך להתמודד עם קשיים גדולים הרבה יותר. זה הופך אותנו למנהלים טובים יותר עם גישה בטוחה יותר לזיהוי וטיפול בבעיות עתידיות. אתם תגלו פתאום איך בעיות שהטרידו את מנוחתכם בעבר מתגמדות כל כך **אל מול יכולתכם לטפל בהן.**

זוהי בהחלט הזדמנות מצוינת **לבחון מחדש את פעילותנו בעסק בעיניים פקוחות** ולאתר את אותם מקומות כואבים, חוליות חלשות שלא טיפלנו בהם מספיק טוב, סיכונים שלא אמדנו כראוי. זה הזמן להוציא שלדים מהארון ולהעמיק באותם מרכיבים בעסק שהתחמקנו מהם. להעלות על הכתב את השגיאות שעשינו והסיבות להם. לנצל את הזמן להעמיק את השליטה על העסק שלנו. אל תפסיקו עד שיהיו בידכם תשובות לכל השאלות והספקות.

מומלץ ביותר לדבר עם לקוחות, ספקים, עובדים, רפרנט הבנק, ויועץ עסקי. יש אצלם מידע בלתי נדלה על העסק שלכם. קחו את זה מהם.

פיננסים:

כן, הנושא המוזנח ביותר בעסק של כולנו. אתם לא הופכים להיות עכשיו אשפי פיננסים אך בהחלט מקדישים חלק מהזמן שהתפנה לחידוד והבנה של חשיבות הרגל הפיננסית בעסק שלכם ולקבוע סט של צעדים שאתם הולכים ליישם אצלכם בעסק.

זוהי לא הפלטפורמה לנתח את מרכיבי הפיננסיים לכן אציג בכותרות את הנושאים שכדאי לתת להם תשומת לב ולפתח אותם לפני היציאה מהמשבר (סביר להניח שלגבי חלקכם יישום ההמלצות כרוך בהתייעצות עם יועץ פיננסי/רואה חשבון):

1. **תקציב** פעילות לרבעון/חציון/שנה כולל ניתוח מוצרים, מחירים, עלויות משתנות וקבועות, מיסים (מקדמות ב"ל, מס הכנסה)
2. **דוח תזרים** מזומנים צפוי. אני בטוח שחשיבותו של הנושא ניכרת היום הרבה יותר מבעבר. נשאר רק להבין מדוע דוח כזה יכול פשוט להציל לכם את העסק מפני קטסטרופה או מצוקה עתידית.
3. **תמחור** מוצרים. זוהי משימה לא מסובכת עם תועלת משמעותית.
4. **בקרה** ודיווח. בניית כלי מעקב פיננסי שעובד עבורכם ומספק לכם מידע שוטף על סטייה מהיעדים ועל ליקויים שונים בעסק
5. **מימון**. עלינו לדעת מהם צרכי המימון של העסק, מהן מקורות המימון ואיך ומתי לגייס אותם. כמו כן יש לקחת בחשבון את עומס ההלוואות שדחינו.
6. **ייעול** מערך הנהלת חשבונות ומערך הגבייה.



שיווק, שיווק, שיווק

את פעילות השיווק בעסק היום הייתי מחלק ל 2 רבדים:

1 שיווק של הפעילות הנוכחית היום כשהוא **מותאם לרוח התקופה**, מסרים שאינם דוחפים מצד אחד אך מראים נוכחות ומשדרים אופטימיות מצד שני. מתאים לכל סוגי העסקים גם לאלו שפעילותם האטה ואפילו הפסיקה לגמרי. סביר להניח שעלויות השיווק גם ירדו בתקופה זו וניתן לנצל זאת. לשירותים במחיר עלות או אפילו בחינם בתקופה זו ישנה חשיבות שיווקית לא מבוטלת.

2 בניית **אסטרטגיית שיווק** כוללת לעסק, כולל מנגנון של ערוצי שיווק אוטומטיים שעובדים עבורכם. הכל במטרה להיות מוכנים לרגע שבו השווקים ישתחררו מהמצור הכלכלי ולהיות ראשונים להראות נוכחות דיגיטלית.

יש להתאים את האסטרטגיה השיווקית למוצרים והשירותים שלכם בפורמט החדש ככל שהשתנו.

למידה מרחוק

ידע הוא כוח גדול כשאתם מתרגמים אותו לתוכנית פעולה קונקרטית. היום, הידע כשלעצמו נותן לנו המון כוח כי הוא **מפרה ומשרה ביטחון**. הוא מסייע לנו להעלות רעיונות ולתרגם אותם לתוכנית עבודה סדורה בעסק.

השקיעו את הזמן הפנוי **כחלק מהשגרה** שלכם בהעמקת ההנבה בתכנים הקשורים לעסק שלכם, תשתתפו בקורסים דיגיטליים שמוצעים היום בחינם, תקראו ספרים בנושאי ניהול שיווק, מכירות ופיננסים, שוחחו עם קולגות, הצטרפו לקבוצות מידע, הירשמו לוובינרים שמעניינים אתכם, כנסו לרשימת תפוצה הרלוונטיים אליכם ונצלו את הזמן ללמוד ולשפר את הגרסה של העסק שלכם.

מה נשתנה

משבר הקורונה מעצב את התודעה שלנו בעל כורחנו. אנו רגישים יותר לסיכונים, **חוסר הוודאות** הופך להיות חלק משגרת חיינו, ההרגלים שלנו משתנים ובכלל אנחנו בוחנים את חיינו ב**פרספקטיבות חדשות** כמו גם את התנהלותנו העסקית. לפיכך לא בלתי סביר להניח שצרכים חדשים נולדים ברמה האישית וברמה העסקית.

על כל אחד ואחת מאיתנו, **לזהות צרכים חדשים שהוא יכול לתת להם מענה** במסגרת תחום עיסוקו הקיים או החדש. לברי המזל או בעלי הדמיון זה יקפוץ ממש מול העיניים. האחרים יעבדו קצת יותר קשה. איך מוצאים אותם? מדברים עם לקוחות, מקיימים סיעורי מוחות עם קולגות, עובדים, ספקים ומקדישים חשיבה לאן עומד לזרום הכסף ביום שאחרי.

גם ההתנהלות העסקית שלנו משתנה מול עינינו. **המעבר הכפוי לאונליין**, יצר פתרונות טכנולוגיים שמן הסתם ימשיכו וילוו אותנו גם בהמשך. כך שייתכן וצורת ההעסקה של העובדים שלנו תשתנה כמו גם קיום ישיבות על מסכים. מה שמוביל להתייעלות, חיסכון בזמן ומקום ו**ניהול חכם ומתקדם** יותר.

משבר הקורונה מביא איתו גם **קידמה**. כי הבעיות שהוא מציב בפנינו, מזמינות **פתרונות שישרתו אותנו גם מחר**. יש להרים אנטנה ולהיות קשוב לסביבה שלנו, על מנת לא לפספס את השינויים שישיפיעו עלינו גם בהמשך ולהיות ערוכים להם מהר ככל האפשר.

ועוד

למי שהקורונה תפס אותו ממש בתחילת הדרך או למי שלא מצליח בינתיים להרים את העסק שלו לרמה הבאה זה הזמן לחשוב על מיתוג, בידול ייחודי וחידוד מסרים. זה הזמן להעלות את הביטחון העצמי שלך בעסק ולייצר תסריטים שונים למפגשי מכירה או הצגה מהירה.

סיכום

אי הוודאות השוררת היום בקרבנו, אינה מוכרת ומעלה את רף החששות והפחדים מפני העתיד. על אף העובדה המשמחת, שאנו חיים במדינה שמגלה אחריות חברתית ודואגת לאזרחיה בשעות קשות, אל לנו להתנחם בצרת רבים. משמעת עצמית, קור רוח ותודעה אופטימית הם מפתחות חשובים לעבור את המשבר הזה מחוזקים יותר.

על מנת להגדיל את הסיכויים של העסק שלנו בהתמודדות היום יומית אנו חייבים לנתק את עצמנו מהחששות, הפחדים, החדשות והתקשורת ולהתמקד בלהבין מהן ההשלכות על העסק שלנו ומהם הצעדים שעלינו לנקוט שיצמצמו נזקים ואף ייצרו הזדמנויות חדשות. ייתכן וזה כרוך בהפעלת שרירים רדומים אך זה הכרחי. יש לקבל החלטות ליישום היום אך לא להסיר מבט מהטווח הארוך כי האתגר הרי זמני.

שימו לב איך נגיף הקורונה סייע להתקדמות הרפואה באימוץ אמצעים טכנולוגיים חדשים אשר לא השכילה לעשות מוקדם יותר. האויב הגדול הזה, מהווה אתגר שמאלץ את כולנו לחשוב על **דרכים יצירתיות** להתמודדות מול איומים לא מוכרים. וכשאין יותר מידי ברירות זה גם מצליח.

למי שהגיע עד לפה, בהחלט מגיע להתעודד עם העובדה הבאה: **נקודת המפנה בחיי האנשים המצליחים באה בדרך כלל ברגע של משבר כלשהו.** דרכו הם מתוודעים אל "עצמיותם האחרת".

בריאות איתנה לכולם,
איתי ארגמן



רגע, יש עוד...



נעים מאוד,

שמי איתי ארגמן, מנכ"ל שורת הרווח.

אני מומחה פיננסי ומנהל עסקי.

לשורת הרווח חזון ברור: לייצר תודעה רחבה בקרב מנהלי עסקים וחברות, לתרומה המשמעותית של מערך הכספים והניהול הפיננסי ושל פרספקטיבת ניהול מתקדמת להשגת יעדי החברה ומטרותיה. מטרתה היא להוביל למצוינות עסקית עם יעדים ברורים של רווחים גדולים יותר, נזילות גבוהה יותר, שליטה מקסימלית של העסק ורמה גבוהה של שקט נפשי.

באמצעות כלים ושיטות משני תודעה ותפיסה אנו מייצרים החלטות ופעולות עסקיות שמביאות לביצועי שיא והשגת היעדים.

הקו חם

אני מקווה שקלעתי למירב הסוגיות שמטרידות אתכם ונתתי לכם כיווני חשיבה חדשים. מי שעדיין נשאר עם שאלות לא פתורות או נקודות כואבות, מוזמן [להשאיר הודעת ווטסאפ](#) או [לפנות אליי דרך האתר](#) ואשתדל לחזור בהקדם ולסייע.



קבוצת הווטסאפ



פייסבוק



לאתר האינטרנט

התוכן הניתן במדריך זה אינו מובא כתחליף לקבלת יעוץ/ליווי פיננסי/עסקי/מקצועי והוא מהווה מידע כללי בלבד. מטרת התכנים המופיעים כאן לסייע למשתמשים להרחיב את בסיס הידע האישי שלהם. לעיתים, התכנים מבטאים דעה אישית של הכותב בלבד. המידע ניתן "כמות שהוא" (AS IS) וללא אחריות מכל סוג שהוא. לא תהיה למשתמשים בו כל תביעה, דרישה או טענה, מכל סוג בגין שימוש זה.

כל התמונות במדריך באדיבות אתר Unsplash.