

מדריך למימון

עסקים בהקמה ועסקים הנמצאים בהרחבת פעילות יודעים כי הם יכולים לקום וליפול על מימון העסק. שלום שגיב ורון נורני, מחברת אובליסק ליווי פיננסי, נותנים את כל התשובות הקשורות למימון העסק



צילום: visual photos

אלכס גל

אשראי בנקאי הוא הפיתרון לכך? "במקרים רבים הנטייה היא לרכז את האשראי במערכת הבנקאית, אולם במחשבה ארוכת טווח עדיף לעיתים קרובות לגוון את מקורות האשראי לגופים המתמחים בתחום ספציפי. למשל, בנקים למשכנתאות למימון נכסי נדל"ן, פקטורינג למימון יצוא או ייבוא, להארכת אשראי הספקים מחו"ל או מימון חשבונות, חברות ליסינג מתמחות לרכישת רכבים, ציוד ומכונות וכו'", אומר שגיב.

לדברי רון נורני, מנכ"ל משותף באובליסק, שאלה זו חשובה גם לפני ביצוע השקעות חדשות. "מעבר לחשיבות מחיר האשראי שעליו אין אנו חולקים, ישנו משקל גבוה לשיקולים, כגון הסיכון בעסקה, מקור הסילוק של האשראי, יכולת פירעון מוקדם/מימון חוזר, ערבות הבעלים ועוד. לגיוון מקורות האשראי ישנו לעיתים גם יתרון מול המערכת הבנקאית, מכיוון שחלק מהפתרונות שצוינו משפרים יחסים פיננסיים (המזומן הוא מלך) ובהרבה מקרים גם חוסכים עלויות ולמשל במצב בו ספקים מחו"ל מוכנים לתת הנחה משמעותית על תשלום במזומן".

מערך הביטחונות של הפירמה - לטענת נורני, מדובר בנושא הפתוח ביותר לפרשנות מכל הנושאים האחרים, ולכן המרווחים בו הם גדולים יחסית. "כמה שווים הביטחונות שיש לחברה שלי? תלוי את מי שואלים", אומר נורני בחיך ציני. "המערכת הבנקאית, בהיותה

אחת הבעיות המרכזיות של כל עסק, ובמיוחד עסק בהקמה, היא בעיית המימון. הדבר נכון כאשר יש צורך במימון ההקמה, עוד לפני שהעסק מתחיל לייצר הכנסות, ונכון אפילו עוד יותר כאשר העסק מעוניין להתפתח. בסקר שערכה לאחרונה קבוצת Profit לייעוץ שיווקי וקד"מ עבור חברת אובליסק ליווי פיננסי עולה, כי עסקים קטנים ובינוניים תלויים לחלוטין במערכת הבנקאית לשם כך. מהסקר עולה, כי מקורות האשראי של 98% מעסקים אלו הם הבנקים והם מעולם לא הרחיבו את מעגל המימון גם לגופי מימון חוץ בנקאיים, כמו חברות פקטורינג, חברות ליסינג, בנקים למשכנתאות ואחרים.

לדברי שלום שגיב, מנכ"ל משותף באובליסק, התלות בגורם מימון אחד בלבד, ובמיוחד לאור מגבלות האוברדראפט שיכנסו לתוקפן בראשית 2006, עלולים למנוע מהעסק את יכולת ההתפתחות ואף עלולים לפגוע בפעילותו השוטפת. לדברי שגיב, כאשר בעל עסק זקוק לאשראי לצורך פעילותו השוטפת, או להרחבת היקפי הפעילות, עליו לענות על מספר שאלות מהותיות. רק לאחר שבירר עם עצמו ועם מומחים לתחום את התשובות, עליו לפנות לגורמי המימון. השקעת מחשבה בטרם מעשה, כרגיל, עשויה לחסוך כסף רב לעסק. **אפיון צרכי המימון** - למה בכלל אני צריך אשראי, והאם

גם מרכיב מחויבות לאמות מידה פיננסיות, כגון יחס הון עצמי, משיכות בעלים ועוד.

ללא שיעבוד - שיטה המתאימה ללקוחות עם אשראי נמוך, או עם לקוחות בעלי בטוחות חיצוניות או לקוחות חזקים מאוד.

גידור סיכונים - מה עלול לקרות ואיך אני ממזער את הנזק הצפוי? "אנו חיים בעידן בו הבלתי צפוי הוא הצפוי ביותר, וברשימת הסיכונים הפיננסיים של פירמה ישנם סיכונים חשיפה למט"ח או שינוי מדדים, סיכונים מסחריים, סיכונים ירידת ערך מלאי ועוד. הפתרונות המופעלים לנטרול החשיפות האלו מתחילים בכלים, כמו אופציות מסוגים שונים להבטחת שער מט"ח מסוים, ממשיכים בגידורים פנימיים של הפירמה, למשל באמצעות אשראי מט"ח כנגד תקבולי מט"ח צפויים, וכלה בפתרונות מיוחדים הנתפרים לצורכי הלקוח ע"י גופים מתמחים - כגון ניכוי תקבולי ייצוא צפויים מראש וקבלת כיסוי למקרה פשיטת רגל של הלקוח בחו"ל".

עלויות - מהו מחיר הכסף? "מכיוון שלא כל חלופות המימון זהות, ישנה חשיבות גבוהה לבדיקה מקיפה של העמלות ומרווחי הריבית. מו"מ מקצועי מסתמך על נתונים פנימיים של הפירמה (היקפי פעילות, צפי גידול, סטטיסטיקה על מאפייני הפעילות, ריכוז העמלות והריביות המשולמים כיום, ניתוח מבנה האובליגו והערכת שווי הביטחונות), וגם על נתונים חיצוניים (כמה לקוחות אחרים משלמים, איזה הצעות אחרות יש לנו וכו'). בנושא זה, ככל שיהיה בידי איש המקצוע יותר מידע, ישתפרו תוצאות המו"מ לטובת החברה. לכן, חשוב לאסוף כמה שיותר מידע, לסנן מידע שגוי/מטעה, לנתח את החשיבות שלו, להבין את המשמעות הכספית שלו, ולקבוע אסטרטגיית פעולה למימוש האינטרסים", אומרים באובליסק.

ניהול מו"מ - הבנקים הם המנוף הפיננסי העיקרי של עסקים בישראל, וכמו כל ספק אחר, הם אוהבים להרגיש שהם בטוחים. מכיוון שהתלות של בעלי העסקים במערכת הבנקאית היא כמעט מוחלטת והחלטת הבנק עלולה לחרוץ את גורל העסק, שגיב מציע מספר כללי אצבע בעבודה מול הבנק:

תגיע מוכן - תזרים, דו"ח גידול חייבים, מאזן ודו"ח רווח והפסד תקופתי, בצע בדיקת שוק מקיפה על מנת לוודא כי בקשתך היא הגיונית.

תגיע רענן - קבע פגישה בחלק של היום בו אתה בשיא המרץ. חשוב לשדר ביטחון והתלהבות. אל תתבייש להודות שאינך מבין משהו - הבנקאים מזהים בקלות מצב בו אתה לא מבין משהו ומפרשים את היעדר השאלה כחולשה.

אל תקבל כל הצעה - כל הצעה היא בסיס למו"מ. חשוב היטב מה אתה רוצה לשפר בהצעה ומה אתה מוכן לתת בתמורה.

מעבר לכל - טפח מערכת יחסים טובה עם הבנקאי שלך - אחרי הכל הוא בעצם שותף שלך. יחד עם זאת, שמור באדיקות על האינטרסים שלך ואל תתפתה לגישת ה"סמוך עלי" המאפיינת חלק מהבנקאים. לסיום, באובליסק ממליצים על מספר טיפים בתחום המימון:

הבנקאי קודם כל משרת את אינטרס הבנק, אח"כ את שלו ורק אח"כ את שלך.

בנקאים מחליפים תפקידים, לכן חשוב לבנות מערכת יחסים עם גורמים נוספים בבנק ולא רק עם מנהל הסניף. לעולם אל תבטיח לבנקאי משהו שאתה לא בטוח שתקיים אותו. נהפוך הוא: מדי פעם תבטיח דברים שאתה בטוח במאה אחוז שיתקיימו.

"בשורה התחתונה", אומר שגיב, "בכל הנוגע למימון מתקיימת מערכת אינטרסים בין הבנקאי ובין בעל העסק, וצריך לזכור כי הבנקאי צריך גם הוא את בעלי העסקים התורמים לרווחיות הבנק. עבודה נכונה ומקצועית מול הבנק, וניהול נכון של כל מערך המימון, יבטיחו את מפגש האינטרסים בין שני הצדדים, ואת השגת המטרות הפיננסיות של העסק". ■

מוכוונת לצמצום חשיפות, מתריעה מיד עם יצירת חוסר בטחונות ודואגת לסגור פער זה לטובתה. אותה מערכת בדיוק אינה עובדת הפוך, ומכאן משתמע כי כל לקוח חייב לשאול עצמו מהו יחס האובליגו-ביטחונות שלו, ואם ישנו עודף בטחונות - לפעול לשחרור הביטחונות המיותרים". נושא הביטחונות נתון לפרשנות כלכלית ורגשית (כמה שווים החייבים שיש לי? כמה שווה הערבות האישית שלי?), ולכן החשיבות הגבוהה שיש להובלה מקצועית של מו"מ".

מעבר לעבודה הכלכלית, שאמורה לתת ערך אמיתי לביטחונות, ישנו מימד נוסף הקשור למערכת היחסים מול נתני האשראי השונים, ולכן לא ניתן להסתמך על בדיקה כלכלית בלבד. גם לבנקים יש נפילות מדי פעם והם משנים גישה על סמך ניסיון מצטבר שלהם - ולראיה, ההחמרה במדיניות הערבויות האישיות של בעלי חברות לאחר קריסת הקלאבמרקט.

לדברי שלום שגיב, מנכ"ל משותף באובליסק, התלות בגורם חימון אחד בלבד, ובמיוחד לאור מגבלות האוברדראפט שיכנסו לתוקפן בראשית 2006, עלולים למנוע מהעסק את יכולת ההתפתחות ואף עלולים לפגוע בפעילותו השוטפת.



"לנושא זה חשיבות עצומה בתכנון מקצועי מוקדם, משום שבעת צרה, הביטחונות החופשיים של הפירמה ו/או בעליה יאפשרו את התמיכה החיצונית שתידרש על מנת לעבור את התקופה הקשה". לדברי נורני, אתגר מעניין הוא ביצירת ערך להתחייבות במקום לנכסים. לתת ערך לפיקדון כספי משועבד זה קל, אבל לתת ערך למחויבות החברה לשמור על שיעור הון עצמי במאזן - זה מעניין".

לדברי רונן נורני, מנכ"ל משותף באובליסק, שאלה זו חשובה גם לפני ביצוע השקעות חדשות. "מעבר לחשיבות מחיר האשראי שעליו אין אנו חולקים, ישנו משקל גבוה לשיקולים, כגון הסיכון בעסקה, מקור הסילוק של האשראי, יכולת פירעון מוקדם/חימון חוזר, ערבות הבעלים ועוד



הסכמי עבודה עם המערכת הבנקאית - הבנקים, שחשיבותם היא בעצם היותם ספקי האשראי הגדולים במשק עובדים בעיקר באחת מהשיטות הבאות:

שיעבוד שוטף כללי (ש"כ) - מצב בו משועבדים נכסי החברה לבנק או לכמה בנקים (הסכם פרי פסו קובע חלוקת חוב בין כמה בנקים על בסיס קבוע או על בסיס יתרות). במצב זה עבודה עם בנק נוסף יכולה להיות במסגרת מכתבי הסכמה מהבנקים המחזיקים בשעבוד, או בשעבוד ספציפי של ביטחונות חיצוניים לחברה.

שיעבוד שלילי - משמעות המונח היא בעצם התחייבות של מקבל המימון שלא לשעבד את החברה לבנק אחר או לכל גורם אחר, בכך נוצר מצב בו אין בנק שלו זכות קדימה מתוקף שיעבוד. "היתרון הגדול של השיטה", אליבא דשגיב "היא שכל בנק חדש יכול להיכנס לעבודה כל עוד לא ידרוש שיעבוד לטובתו. שיטה זו מתאימה לחברות בעלות שיעור הון עצמי גבוה, וכוללת לעיתים