

מכון ציגלמן

אסטרטגיה * שיווק * ליווי עסקי

תוכנית מפנה: החוכמה היא בזיהוי השאלות הנכונות



רו"ח אהוד ציגלמן



יוסטא טיקסל

המשבר בכלכלה הביא חברות רבות לסבול מדעיכה במכירות, קשיי תזרים ואף להציב סימן שאלה ביחס לזכות קיומן כעסק-חי. חברות כאלו זקוקות בדחיפות לתוכנית הבראה (Turn Around), כאשר למעשה הן היו זקוקות ליישום של תוכנית כזו כבר חודשים קודם לכן.

המפתח להצלחת תוכנית הבראה של חברה הינו בזיהוי מוקדם ככל הניתן של הבעיה, ולייתר דיוק, בזיהוי נכון של השאלות אותן יש לשאול. נורות אדומות מרכזיות המעידות על משבר קרב הן ירידה בנתח השוק, קיטון בהכנסות, קיטון ברווח, או פגיעה בתזרימי המזומנים. בעקבות כל אחד מאירועים אלה, יש לעבור לשלב בו נבחנת חומרת המשבר.

שלוש שאלות מרכזיות יסייעו באבחון: מהי חומרת המצב? מה גרם למשבר? ומה יש לעשות?

מה חומרת המצב?

הדבר הראשון שעל החברה להבין הוא איפה היא מצויה בהווה, כלומר, מה הסיגנלים למשבר שנקלטו. בשלב זה החברה תאבחן את קצב הדימוס (Burn Rate), כמה מזומן עומד לרשותה, ואילו עוד אסונות דוגמת עזיבת עובדים, תביעות, ופדיון אג"ח, עשויים לפקוד אותה.

מה גרם למשבר?

מרגע שהחברה הבינה מה משאביה בהווה, יש להסתכל אל העבר ולהבין מה היה סוג הכשל שהביא למשבר. כשל כזה יכול היה להיות פנימי, ולו פתרון יחסית קל, או חיצוני. הפתרון שתתן החברה למשבר קשור קשר הדוק לאופיו של הכשל. כאשר הכשל הוא חיצוני, החברה עשויה להידרש להמציא עצמה מחדש. זאת בעוד כאשר החברה סובלת גם מכשל פנימי וגם מכשל חיצוני, הרי סיכווייה לשרוד קטנים.

נגדיר כשל פנימי כמצב בו, על-אף שמוצרי החברה סבירים באיכותם ומחירם, והשווקים יציבים, החברה מתפקדת באופן לקוי. במצב כזה הפתרון יחסית קל, והוא יתמקד בהשמשת מדדים תפעוליים ובחינת מבנה העלויות.

בשונה מכך, כשל חיצוני נובע מהעלמות השוק עקב שינוי רגולטורי או טכנולוגי, כאשר תפקודה הפנימי של החברה סביר. הפתרון למצב כזה הינו הקטנה דראסטית של החברה, זיהוי יכולות הליבה ומציאת שווקים חדשים.

כאשר הכשל הוא גם פנימי וגם חיצוני, מרחב הפתרונות מצומצם ביותר. במצב כזה, לרב, החברה מתחסלת או נמכרת.

מכון ציגלמן

אסטרטגיה * שיווק * ליווי עסקי

ומה לעשות הלאה?

מרגע שזוהו הסיבות בעבר לכשל בחברה, יש מקום לערוך תוכנית מפנה להתמודדות החברה בעתיד עם המשבר אותו היא חווה. אנו נציג תוכנית בת חמש פעימות להתמודדות מוצלחת עם משברים, וביצוע תוכנית מפנה.

תוכנית חמש הפעימות

התמודדות עם משבר מצריכה ממובילי חברה תעצומות נפש, יכולת לערוך סיעור מוחות נטול חסמים ואת הכוח להוציא אל הפועל מהלכים עסקיים במהירות רבה. כעת נציג תוכנית מפנה בת חמש פעימות, המלוות האחת את רעותה: השגת מיקוד (Focus), צמצום מידי בהוצאות, החלפת הנהלה, הזרקת הון עצמי והקטנת החוב, וביצוע פעולות באפיקי צמיחה חדשים.

פעימה ראשונה: השגת מיקוד

מיקוד נדרש מכיוון ומשאבי הניהול והמזומן מוגבלים, ועל-מנת להבטיח שיהיה לפחות תחום אחד שיצור רווחיות ומזומנים. מכאן, שיש להתמקד באחד עד שני תחומים ולסגור את האחרים. ההתמקדות תעשה באחד מהחתיכים הבאים: קווי מוצר, גיאוגרפיה, אתרי ייצור או פלחי שוק. את ההתמקדות משיגים על-ידי מיקוד משאבי ניהול, דבר המביא למיקוד עסקי כללי לחברה.

פעימה שנייה: צמצום ההוצאות ושמירה על המזומנים

צמצום הוצאות מבוצע באמצעות תהליך של שיפור מתמיד המושג מביצוע צעדים קטנים רבים, המתווספים לשינוי בתמונה הגדולה. הצמצום מושג הן במישור האנכי, כפועל יוצא של המיקוד, כאשר משרות מצומצמות, מבוטלות פלטפורמות כיחידות שיווק או מפעלים, ומבוצע מיקור חוץ (Out Sourcing), והן במישור האופקי כאשר מבוצעת הורדת שכר רוחבית, ומוגדרים מחדש התפקידים של מערכות בחברה, דוגמת תפ"י, רכש, הנדסה, ובקרת איכות.

פעימה שלישית: החלפת הנהלה

משבר בחברה נובע בהגדרה מכך שהנהלה הקיימת לא השכילה להתמודד עם המשבר טרם הגיע. מכאן שלבעלים הקיים, או לבעלים חדש, תהיה נטייה לדרוש את החלפת הנהלה הקיימת. החלפה עשויה לנבוע, מצורך ביצירת מוקדי ידע חדשים הנדרשים בארגון מחדש של החברה, מכך שהנהלה הקודמת לא חשה בנוח בארגון החדש שנוצר, משינוי במבנה הארגוני ומעזיבת מתנגדים לשינוי.

פעימה רביעית: שינוי מבנה ההון

בתקופת משבר, נדרשת הקטנת הוצאות המימון. מכאן, שיש להפוך רכיבי חוב למניות, אשר לא נושאות ריבית, או לפרוש החוב מחדש כך שהתשלום החודשי של הריבית והקרן יקטן. ניתן להשיג הדבר באמצעות השגת השקעה חדשה, באמצעות מכירה ומחיקה של נכסים שאינם חיוניים לחברה, דוגמת נדל"ן וחברות בנות, או באמצעות הסדר נושים.

מכון ציגלמן

אסטרטגיה * שיווק * ליווי עסקי

פעילה חמישית: השגת אפיקי צמיחה חדשים

כעת, משהדימום הופסק, על החברה למצוא אפיקי צמיחה חדשים. תהליך זה הינו הכרחי וקשה עד מאוד לביצוע. מציאת אפיקי הצמיחה, העשויה לקחת גם מספר שנים, מצריכה חזון, ניתוח של שווקים חדשים, ואומץ להשקיע, גם במקביל לפיטורי עובדים, בקווי עסקיים כושלים.

לוח זמנים מייצג להשגת מפנה

שתי השנים הראשונות בעריכת תוכנית המפנה הן קשות ביותר. בשנים אלה נערכים תיקונים בתוך החברה עם דגש על ייצוב תזרימי המזומנים. בשנים השלישית והרביעית החברה פועלת להשיג תשתית של צמיחה אורגנית, והדגש מושם על השגת רווחיות. החל בשנה החמישית לתוכנית ההבראה, על החברה להשיג רווחיות טובה, ולהעביר הדגש למבנה המאזן והשגת תשואה על ההון.

המאמר פורסם בעיתון תעשיות 591, בחודש אוגוסט 2009

רו"ח אהוד ציגלמן, הוא מנהל מחלקת אסטרטגיה במכון ציגלמן ehud@ziegelman.co.il

מר יוסטא טיקסל, הוא דירקטור מקצועי yosta@alhena.co.il

תגיות: תכנון אסטרטגי, אסטרטגיה, תוכנית מפנה, תוכנית הבראה, Restructuring, Strategy, Turn Around, אהוד ציגלמן, מכון ציגלמן, Yosta Tixell, Alhena, יוסטא טיקסל, אלהנה, Ziegelman Institute