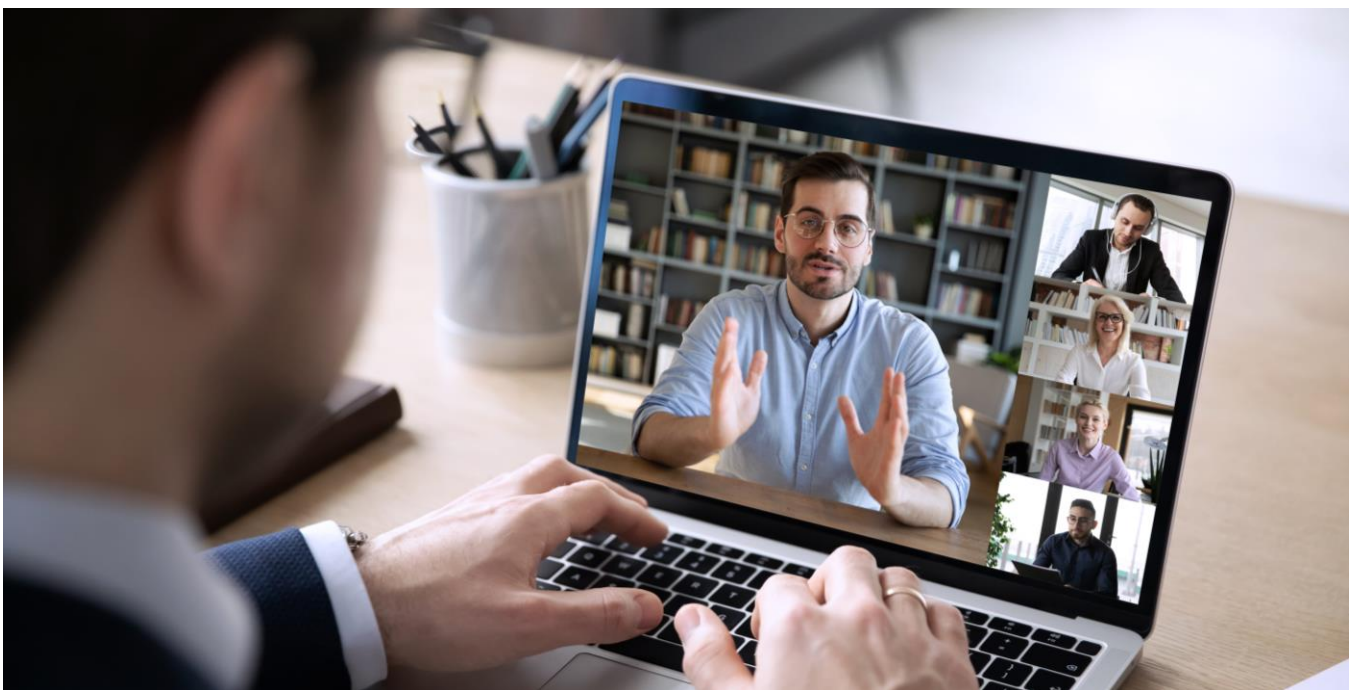


תכנון תרחישים (Scenario Planning): כיצד לשפר את חוסנו של העסק בתקופה של אי וודאות



עסקים שיכולים לחזות ביעילות את האיומים וההזדמנויות עשויים להיות עמידים יותר ולהשיג ביצועים טובים יותר מיריביהם – במיוחד בתקופות של משבר

הכלי שלנו לתכנון תרחישים הינו מקיף, וכולל תהליך שמלווה אותך צעד אחר צעד, במטרה לעזור לעסקים לצלוח את המשבר ולשגשג בחודשים ובשנים הבאות.

לאחר תקופת "כיבוי האש" הראשונית של מגפת הקורונה, על צוותי הניהול להפנות את תשומת הלב לסיכונים העומדים בפני העסק, כמו גם להזדמנויות עסקיות חדשות שצצות כתוצאה מהמשבר.

תכנון תרחישים (Scenario Planning) הוא כלי חיוני, הן מבחינת זיהוי והפחתת סיכונים אפשריים, כמו גם זיהוי וניצול הזדמנויות לצמיחה באופן מתוזמן.

צעדים לשרידות ושגשוג

1 זהה את הסיכונים וההזדמנויות

- יש להגדיר את הסיכונים באופן ספציפי ככל האפשר
- יש להעריך סיכונים והזדמנויות בכל חלקי העסק
- השתמש בסיכונים ספציפיים רבים בעדיפות לסיכון גנרי יחיד: זה יאפשר לעסקים לבצע הערכות מדויקות יותר לגבי השפעות הסיכון
- (א) סיכון לדוגמא - תשלומי הלקוחות מתעכבים בממוצע בשבועיים
- (ב) הזדמנות לדוגמא - מתחרה מרכזי מתמודד עם קשיים כלכליים קשים

4 זהה את המדדים המובילים

- נתונים הופכים לנכס תחרותי כאשר ניתן להפוך אותם למידע שמיש אשר מביא לקבלת החלטות נבונות. אז אילו נתונים יספקו את האינדיקציה המוקדמת ביותר לכך שתרחיש מסוים מתרחש?
- השתמש במקורות כמו סקרי עובדים, מודיעין של לקוחות או ספקים, או מידע שנמסר על ידי גורמי סחר או אנליסטים בשוק
- (א) מעקב צמוד אחר נתוני מגמת המזומנים היומית שלך עשוי להצביע על מוסר תשלומי לקוחות איטי יותר
- (ב) ניטור שוק וגישה למודיעין העסקי המתקבל מלקוחות עשויים לספק מידע מקדים על מתחרה הנמצא בקשיים

2 הערך את הסבירות, משך הזמן וההשפעה

- מה הסיכוי שהסיכונים וההזדמנויות הללו יתרחשו, מתי הם עשויים להתרחש והאם יש להם השפעה מהותית על חלק משמעותי מהעסק?
- (א) הסבירות לעיכוב תקבולים עשויה להיות מדורגת 'גבוה' בגלל הדגש הנוכחי על שמירת מזומנים. זמן ההשפעה יהיה 'קצר', בעוד שההשפעה הפוטנציאלית יכולה להיות 'גבוהה', במיוחד אם המכירות מתרכזות בקומץ של לקוחות
- (ב) הסיכוי שמתחרה יתמודד עם קשיים יכול להיות 'נמוך' בטווח הקצר כתוצאה ממנגנוני התמיכה הממשלתיים הנוכחיים. זמן ההשפעה בהזדמנות זו יכול להיות 'בינוני', תלוי כמה זמן התמיכה הזו תיותר במקום. ההשפעה הפוטנציאלית עשויה להיות 'גבוהה' בגלל ההזדמנות לצמיחה משמעותית באמצעות רכישה

5 זהה פעולות מקלות ותזמון

- וודא כי הפעולות מפורטות ומתייחסות בבירור לכל סיכון והזדמנות
- יש לקבוע את שלבי הפעולה יחד עם קביעת העיתוי הנכון
- (א) אם חלה האטה בתקבולים, למשל, אתה יכול ליצור קשר עם לקוחות קיימים באופן מיידי, לפירעון תשלומים בהתאם להזדמנה/הסכם או להציע הנחות עבור תשלום מזומן/מוקדם
- (ב) יועצי פאהן קנה יכולים לסייע ולמלא תפקיד מפתח בהצגת פעולות מקלות או אפשריות. הסיוע יכול לכסות, החל מתכנון מס וייעוץ בארגון ותעדוף מחדש של החובות ועד הערכה מחודשת של העלויות ועזרה בהשגת מימון לרכישה, על סמך הניסיון והמומחיות הענפית שלנו

3 חשב את ההשפעה הכספית הפוטנציאלית של כל סיכון והזדמנות

- מידוד וכימות פיננסי ספציפי לתרחישים שלך, יעזור למקד את תכנית הפעולה שלך בצורה מדויקת יותר
- היה ספציפי מבחינת ההשפעה על המזומנים והרווח
- קבע טווחי זמנים שבהם שינויים במצב המזומנים ו/או הרווח/הפסד עשויים להתרחש. מה יהיה המצב לאחר שלושה חודשים? ואחרי ששה חודשים?
- (א) ההשפעה של תשלומים מאוחרים עשויה להיות גבוהה, כאשר יתרות המזומנים כבר נמוכות/בלתי-מספקות
- (ב) גם ההשפעה הפוטנציאלית על המתחרים תהיה גבוהה. היחלשותו של מתחרה מרכזי עשויה להציג הזדמנות משמעותית לצמוח במהירות דרך תהליך של מיזוג ורכישה או כתוצאה מגידול בנתח השוק האורגני

6 אמצ את הנתונים האיכותיים ביותר

- הגישה לנתונים היא קריטית, אך ניהולם, שילובם בין המערכות השונות והפונקציונאליות שלהם והתאמתם לאסטרטגיית העסקית הם מרכיבים מרכזיים המאפשרים להם לתמוך בתכנון תרחישים
- האם יש לך גישה מוכנה לנתונים שזוהו כחיוניים?
- האם נתונים אלה אמינים וקלים לעדכון?
- האם הנתונים והמידע מנוטרים באופן שיטתי?

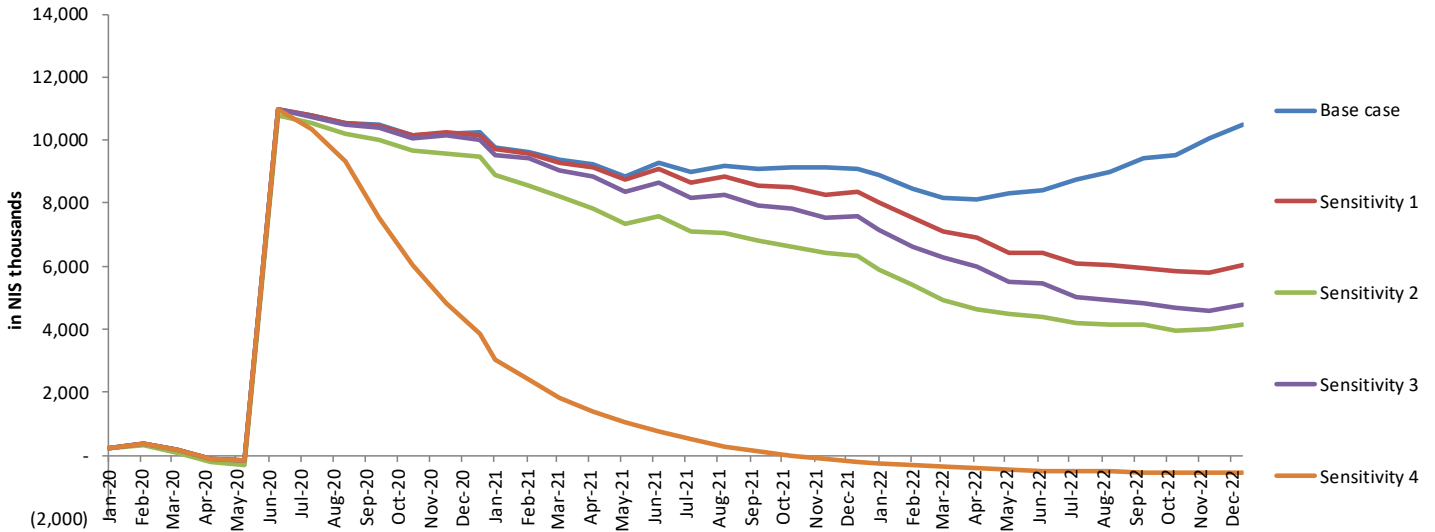
הכנת תחזית לתקופה של כשנתיים

בחינת יתרת מזומן ברמה שבועית

השוואה טיב התחזית לעומת תוצאות העבר

הפעלת ניתוחי רגישות במספר תרחישים

תכנון תרחישים - דוגמה ליתרת מזומנים חזויה לכ - 30 חודשים במספר תרחישים אפשריים (בדוגמה זאת לאחר הזרמה הונית ב- 6/2020)



7 אדום (Red) / צהוב (Amber) / ירוק (Green) ניטור מחווני RAG - דירוג לפי צבעים

9 בדוק שוב, הערך מחדש ועדכן

- תכנון תרחישים הוא תהליך מתמשך, במיוחד בתקופות סוערות של אי וודאות
- יש להעריך ולבחון באופן קבוע את יעילות תכניות הפעולה
- יש לעדכן כל העת את הסיכונים, ההזדמנויות והשפעותיהם הפוטנציאליות
- יש לשנות/לעדכן תכניות פעולה בהתאם להערכות מחדש
- קבע תכניות פעולה חדשות ושתף אותן עם המנהלים ובעלי העניין

- עסקים צריכים לבצע דירוג RAG לכל סממן כדי לקבוע אם יש צורך בפעולה (אדום), אם יתכן שיהיה צורך בקרוב (צהוב), או אם לא נדרשת שום פעולה כרגע (ירוק)
- ניתן לבצע תרגיל נוסף של דירוג RAG כדי להעריך את היעילות של כל פעולה מיידית שתנקוט
- (א) מכיוון שהסיכון בכך שלקוחות יעכבו תשלומים, כמו גם ההשפעה הכספית הפוטנציאלית, נתפסים בסיכון "גבוה" ועשוי להתרחש בזמן הקרוב/מייד, יש לסמן את הסיכון הזה באדום
- (ב) מכיוון שמצוקה עסקית עשויה להיות מושפעת מחבילות תמיכה ממשלתיות, ייתכן שההזדמנות הזו תסומן בירוק

"תכנון תרחישים הוא כלי חיוני, הן מבחינת זיהוי והפחתת סיכונים אפשריים והן מבחינת העמדת העסקים במצב הנכון לנצל הזדמנויות צמיחה ברגע שהן מופיעות"

8 דוח לבעלי עניין

- ניתן לשתף תרחישים פוטנציאליים ותגובות מתוכננות עם בעלי עניין, צוות ההנהלה, הבעלים, הרגולטורים, המלווים ובמידת הצורך גם הלקוחות
- מידע זה יכול לכסות את התוצאות הכספיות הפוטנציאליות, כל השקעה נדרשת ואופן מימונה, כמו גם כל תכניות הפעולה ודרישות המשאבים הנוספות
- בעלי העניין יתרשמו מגישה מחמירה יותר לתכנון העתיד – מאשר עדכון לפי תחזיות ישנות/מיושנות/גנריות

גלה את הכלים העומדים לרשותך לתכנון תרחישים עבור העסק שלך

יועצי פאהן קנה ממוקדים בעבודה לצד לקוחותינו כדי לתמוך בהם דרך האתגרים של היום וההזדמנויות של מחר

צור קשר עם אחד המומחים שלנו

במידה והנך מעוניין לשוחח עם אחד המומחים שלנו על מנת להתאים את כלי תכנון התרחישים עבור העסק שלך ולשמוע באילו אמצעים תוכל לנקוט בכדי להגן על העסק שלך בזמן משבר, אנא צור קשר.

רו"ח מיקי בלומנטל
שותף מנהל
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Mickey.Blumenthal@il.gt.com
+972-3-7106688



רו"ח שלומי ברטוב
שותף, מנכ"ל
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Shlomi.Bartov@il.gt.com
+972-3-7111690



רו"ח רומן פלק
דירקטור בכיר, ראש תחום שווי הוגן
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Roman.Falk@il.gt.com
+972-3-7111690



רו"ח שי עברון
דירקטור בכיר, ראש תחום Forensic
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Shay.Evron@il.gt.com
+972-3-7111690



רו"ח מיכאל חלין
מנהל בכיר, ראש תחום DD
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Michael.Halin@il.gt.com
+972-3-7111690



לילך בושמיץ
מנהלת מחלקת תמריצים
פאהן קנה יועצים בע"מ
Grant Thornton Israel
Lilach.Butchmits@il.gt.com
+972-3-7111690

