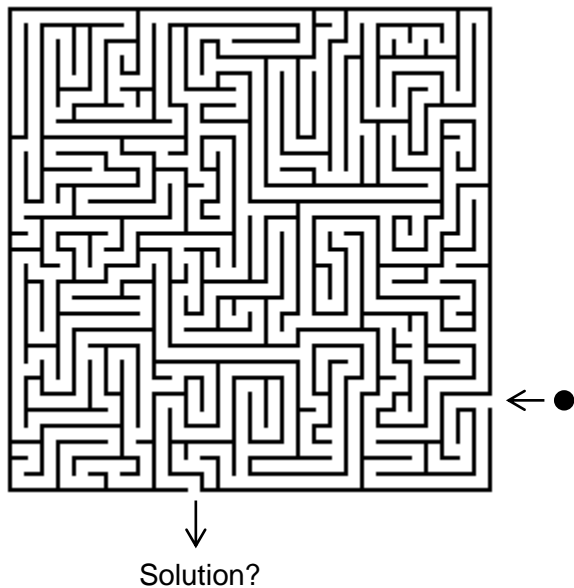




אבי קמינסקי

# ממשבר לצמיחה

## 2021-2031



"אם לא מצאת  
פיתרון כנראה לא  
חיפשת מספיק"

# שלבים

## 04

ממשבר להצלחה

## 03

אבחון פוטנציאל הבראה  
איך להימנע מטעויות

## 02

המצב המשק  
החוק

## 01

KCR



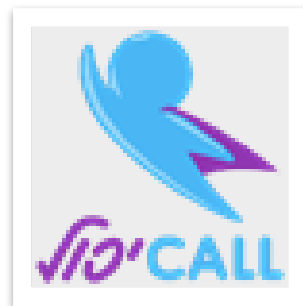
צוות עתיר ניסיון והצלחות מוכחות

- הפעלת צוות מומחים מגוון מתחומי הניהול, התפעול, הפיננסים והבנקאות
- המטרה השגת שיפור משמעותי ומיידי בתוצאות עסקיות והגדלת ערך

- ניתוח ואבחון מהיר של מצב החברה
- גיבוש תוכנית שיקום / הבראה



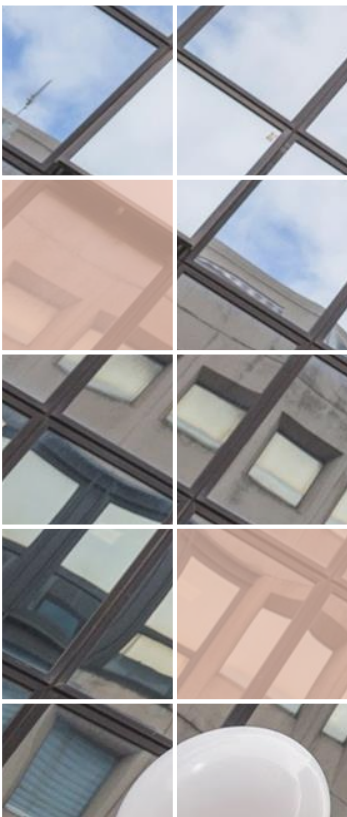
- סיוע לחברות ועסקים הינה שליחות חברתית



# מצב המשק החוק

ממשבר לצמיחה  
2021-2031



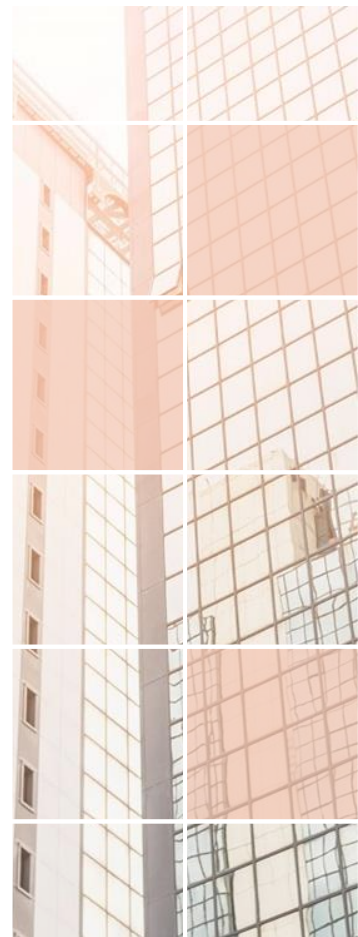


## הקורונה הכלכלית

# הערכה: "כ-20 אלף עסקים צפויים להגיע לתהליך של הקפאת הליכים; רק כ-4% מהם ישרדו"

כך מעריכים ב-CofaceBDI, את עומק המשבר הכלכלי בישראל • יותר ויותר בעלי עסקים פונים למסלול של הקפאת הליכים: "הקורונה השמידה את העסק" • ברשות הגבייה חוששים: "כשתיגמר לבנקים הסבלנות וייגמרו המענקים והחל"ת, נראה גידול בפתיחת תיקי הוצל"פ"

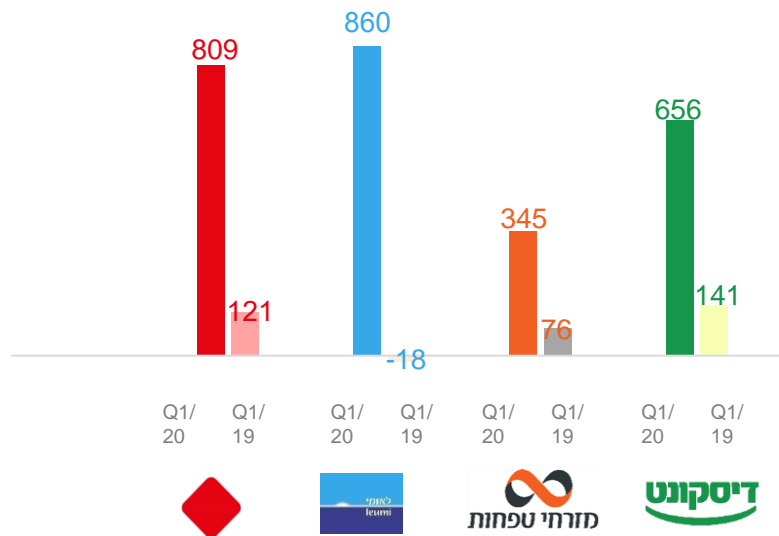
11.02.2021



# שוק ב-Distress

גידול משמעותי בהפרשות להפסדי אשראי (במ' ש"ח)

2,670  
סה"כ הפרשות  
להפסדי אשראי

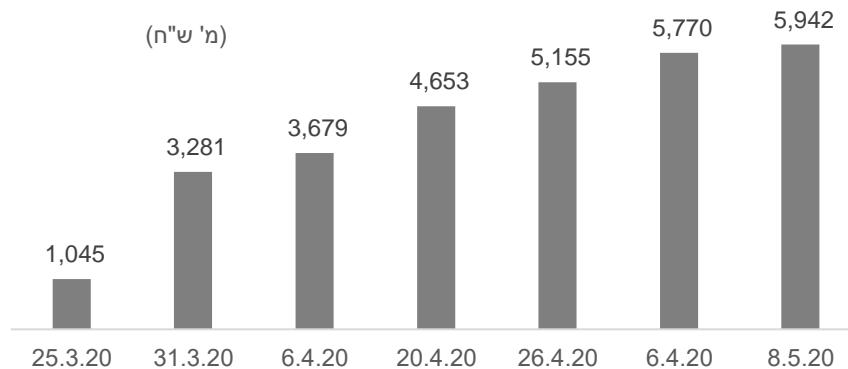


\*דו"ח אגח קונצרני שנת 2009 – Midroog \* דוחות כספיים Q1 של הבנקים \* מחקר של BDi Coface - השפעות הקורונה על המגזר העסקי בישראל  
\*סקירת פיקוח על הבנקים - בנק ישראל

ממשבר לצמיחה  
2021-2031

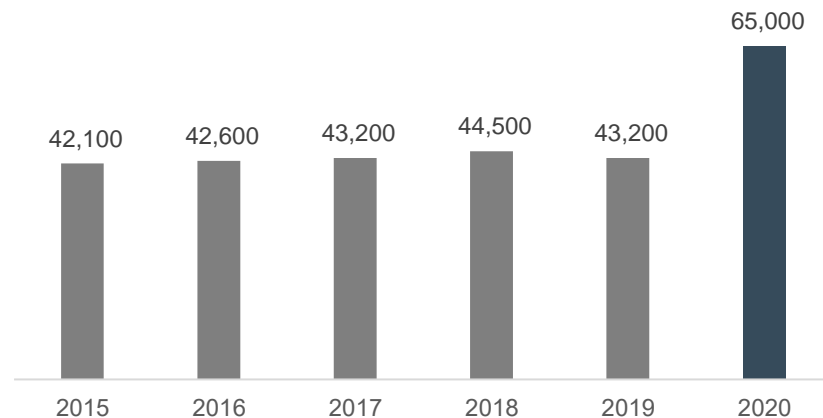
# שוק ב-Distress

עליה משמעותית בבקשות לדחיית אשראי

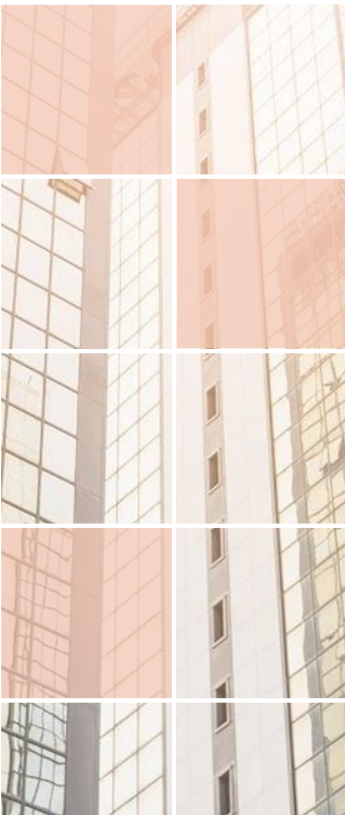


# שוק ב-Distress

כ- 65 אלף עסקים צפויים להיסגר ב 2021



חלקם ניתן להציל או להשביח



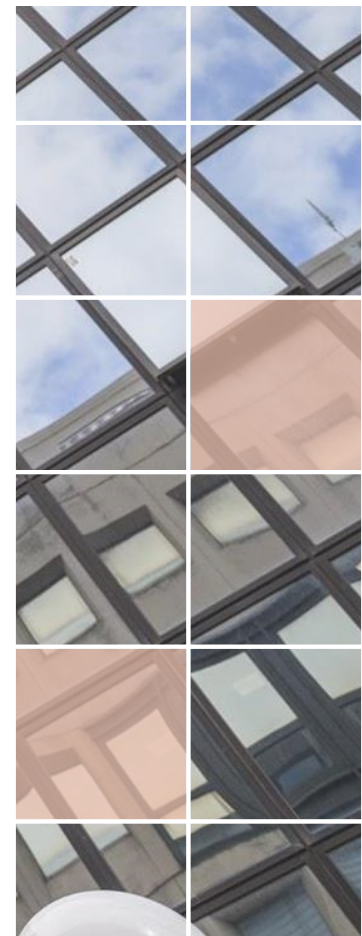
**"חדלות פירעון היא מצב כלכלי**

**חייב אינו יכול לשלם את חובותיו במועד**

**בין אם מועד פירעונם הגיע ובין אם לאו,**

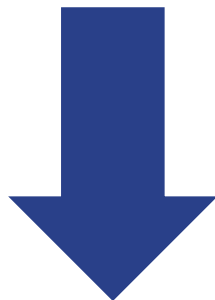
**התחייבויות החייב, לרבות התחייבויות עתידיות  
ומותנות שלו, עולות על שווי נכסיו."**

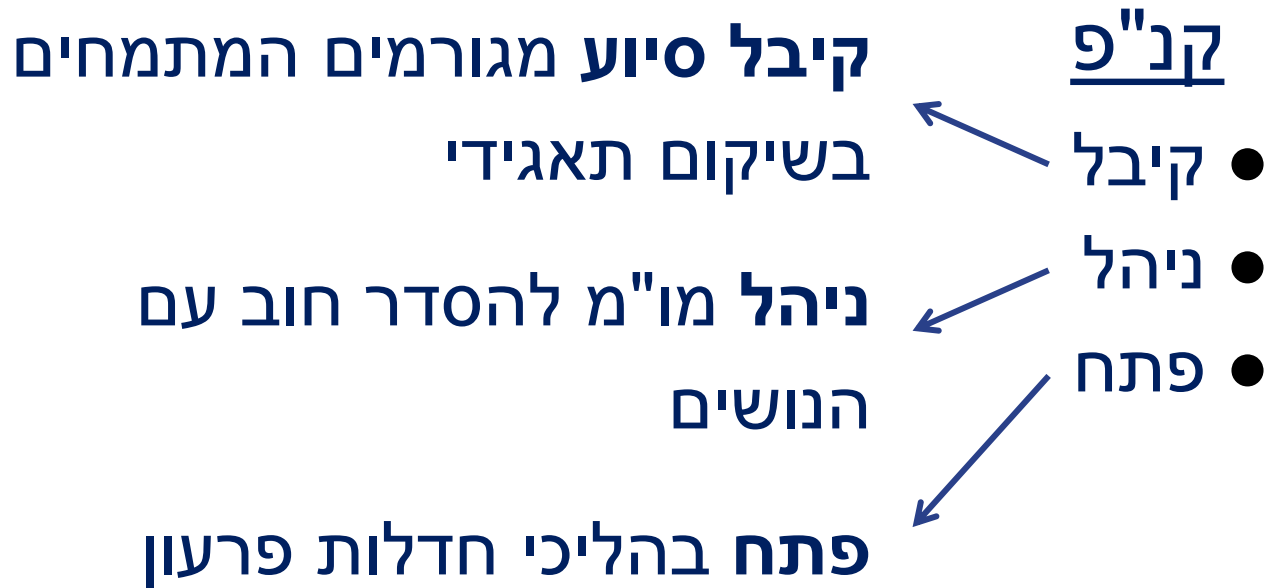
**\*מתוך חוק חדלות פירעון ושיקום  
כלכלי תשע"ח - 2018**



## חדלות פירעון

- "ידע דירקטור או מנהל כללי יישא באחריות (אישית) לנזקים שנגרמו לנושי התאגיד בשל מחדלו"
- החברה אינה רשאית לפטור דירקטור או מנהל מאחריות או לשפותו
- אלא אם נקט באחד מהאמצעים שלהלן:





# אבחון מצבי משבר

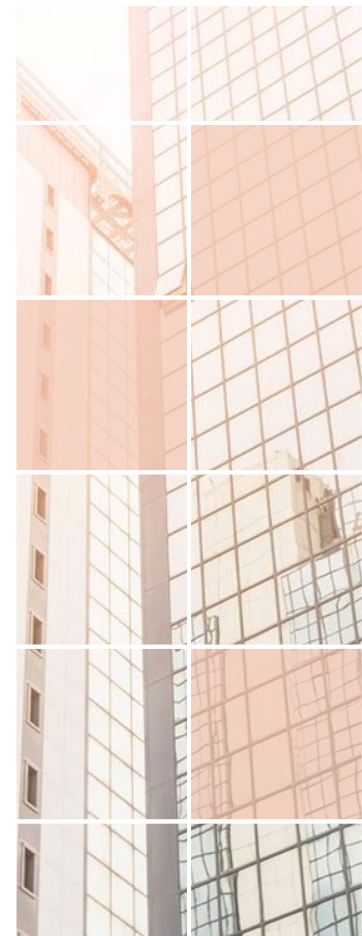
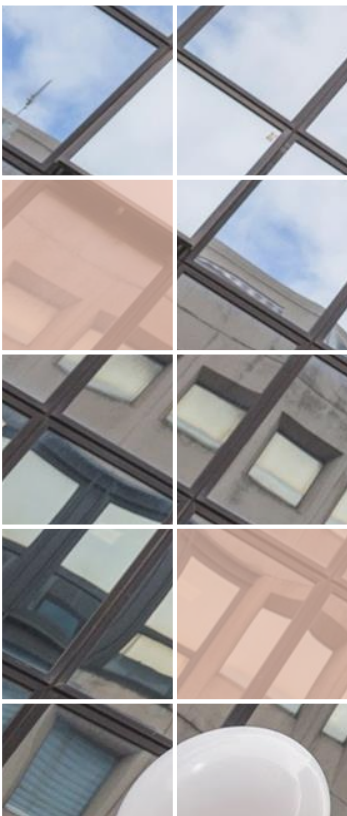
## איך להימנע מטעויות

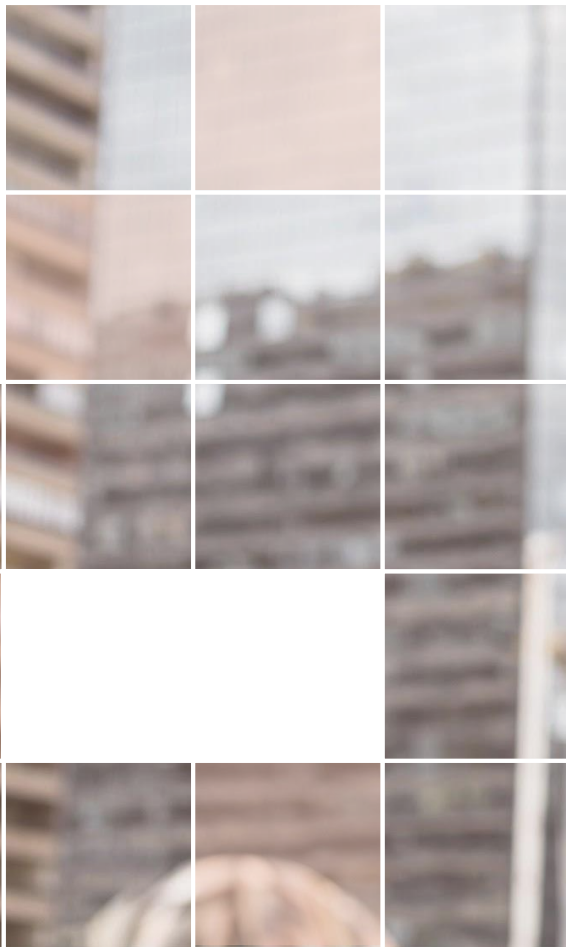
ממשבר לצמיחה  
2021-2031



## הליך משפטי (הקפאת הליכים....)

- בקשת הקפאה לבית המשפט
- מינוי נאמן יקבל את סמכויות ניהול החברה במשבר
- 2 גישות מרכזיות:
  - "להיפטר" מהצרה
  - לבצע הליך הבראה והשבחה





## שפה כלכלית חדשה

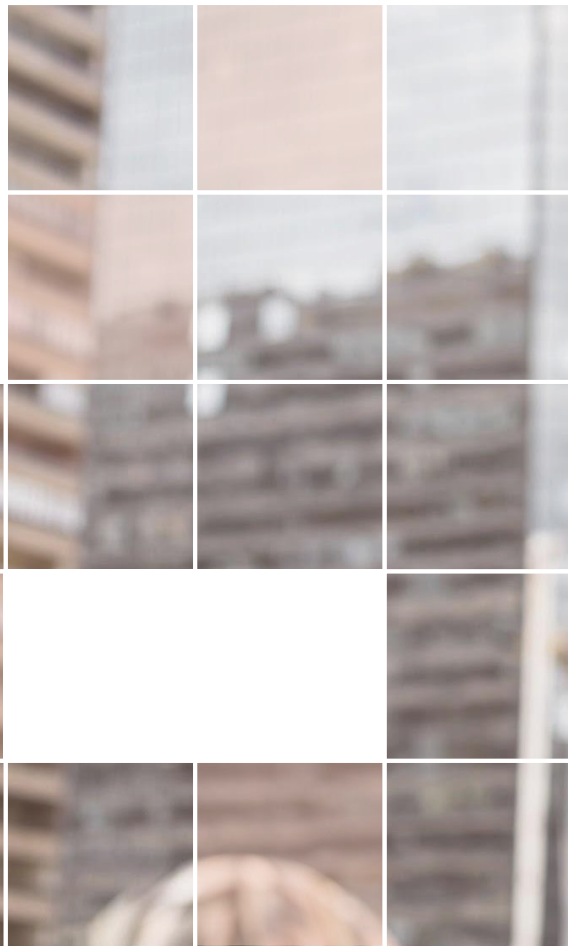
- רווח והפסד
- תקבולים תשלומים
- שחיקת שווי נכסי (מלאי)

# הסיבות לכישלון בהבראה של חברה

1. היעדר גוף בעל ניסיון בניהול משברי (מנהל / רוכש)
2. מחסור בנתונים מהימנים לקבלת החלטות
3. היעדר תוכנית ותהליך הבראה מוסדר
4. חשש מובנה בתהליכי קבלת החלטות (דוגמא: צמצום והתייעלות)
5. פגיעה במוניטין



# אבחון פוטנציאל הבראה

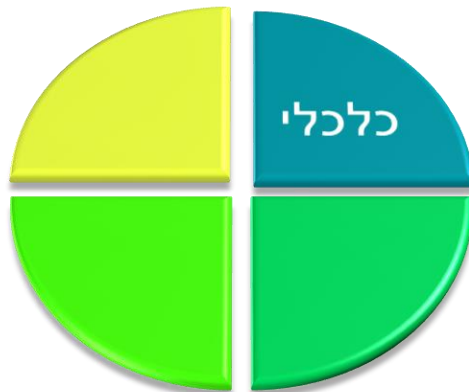


## אבחון וניתוח החברה



## ציר ניתוח כלכלי

- בחינת הרכב הנכסים
- בחינת שווי כלכלי לעומת שווי חשבונאי
- בדיקת נזילות
- בניית תקציב
- ניהול תזרים מזומנים
- צמצום וסגירה של פעילויות הפסדיות
- ניהול מו"מ והסדרי חוב עם נושים וספקים
- אבחון מהיר של צרכים פיננסיים
- ניתוח פעילות לפי קווי עסקים



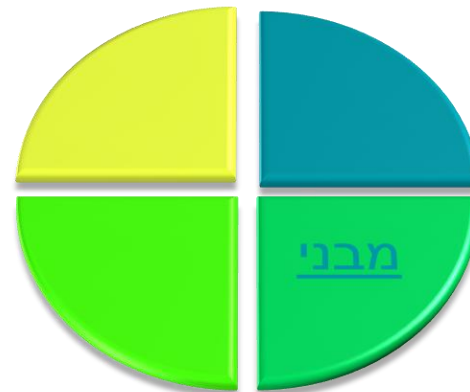
## ציר ניתוח מימוני

- ניתוח מבנה החוב וההון
- בחינת כושר החזר
- בחינת עמידה בהתניות פיננסיות
- ניהול מו"מ עם המערכת הבנקאית, נושים
- וספקים לייצוב פעילות החברה
- בניית יחסי אמון מול מוסדות פיננסיים
- ניהול וגיוס אשראים



## ציר ניתוח מבני

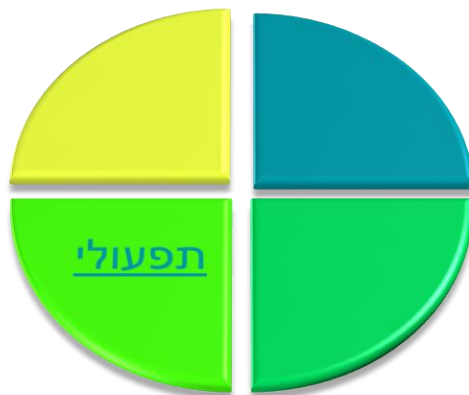
- מבנה בעלות וניהול
  - סכסוכי בעלים
  - עסקאות בעלי עניין
  - מדיניות דיבידנדים
  - אנשי מפתח
  - איכות הניהול
- מבנה משפטי של החברה – עץ אחזקות
  - בחינת המבנה הארגוני
  - עסקאות עם צדדים קשורים
  - מחירי העברה





## ציר ניתוח תפעולי

- בחינת תהליכי עבודה
- התייעלות ושיפור תהליכים פנים-ארגוניים
- מבנה כח אדם וביצוע תהליכי חסכון והתייעלות
- הגדרת הישגים נדרשים תומכי תקציב
- הגדרת מדדי ביצוע
- בחינת מערכות המידע לתמיכה בתפעול
- התנהלות מול ספקים ולקוחות
- דרכי ניהול מלאי
- ניתוח SWOT ואיתור מחוללי צמיחה



## ● התייעלות בתהליכים:

- הוצאות מימון
- הוצאות מטה
- סגירת פעילויות מפסידות



# דוגמא לדו"ח רווח והפסד "תפעולי" - הכנסות

סעיף	ינו-18	פבר-18	מרץ-18	אפר-18	מאי-18	יונ-18	יול-18	אוג-18	ספט-18	אוק-18	נוב-18	דצמ-18	סה"כ		
הכנסות	6,214,754	6,114,754	6,289,714	6,389,714	6,389,714	6,389,714	6,389,714	6,389,714	6,389,714	6,389,714	6,389,714	6,389,714	67,289,714		
עלות המכר	-4,479,291	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-4,399,894	-50,999,894		
הוצאות הנהלה וכלליות	-2,867,489	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-2,792,821	-33,992,821		
	915,734	922,039	1,107,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	112,704		
סעיף	ינו	פבר	מרץ	אפר	מאי	יונ	יול								
הכנסות	67,289,714	64,244	16,828	417,898	78,432	78,432	78,432								
הכנסות סטיונאות	14,828	84,244	-17,888												
הכנסות קמעונאות	52,460	59,800	33,716	385,714	60,550	17,320	17,320								
הכנסות חייבות קמעונא	0	0	0	0	0	0	0								
קופה רמת אביב	182,852	179,877	182,852	182,852	182,852	182,852	182,852								
קופה אגודת ח'יפה	432,382	332,851	434,275	332,771	314,822	382,222	382,222								
קופה אגודת נצרת ז'נ	438,742	272,211	252,888	224,248	187,712	238,812	238,812								
קופה אגודת צ'יפה	327,242	242,282	312,828	228,727	312,277	327,482	327,482								
קופה אגודת פתח תקוה	282,282	222,822	282,122	242,822	282,781	322,822	322,822								
קופה אגודת צ'יפה	328,282	282,822	282,822	282,184	222,242	278,282	278,282								
קופה אגודת צ'יפה	222,282	182,822	282,122	222,484	228,221	287,821	287,821								
קופה אגודת צ'יפה	178,728	148,281	228,816	72,275	182,428	182,842	182,842								
קופה אגודת צ'יפה	127,818	128,228	152,875	144,728	152,482	184,727	184,727								
קופה אגודת צ'יפה ב"ש	152,881	118,242	152,127	132,822	117,754	128,228	128,228								

# דוגמא לדו"ח רווח והפסד "תפעולי" - הוצאות

סעיף	18-ינו	18-פבר	18-מרץ	18-אפר	18-מאי	18-יונ	18-יול	18-אוג	18-ספט	18-אוק	18-נוב	18-דצמ	סה"כ
הכנסות	2,281,244	2,814,734	2,781,842	2,364,714	2,842,462	2,829,746	2,741,225	2,324,842	2,678,267	2,629,244	2,629,244	2,629,244	27,204,762
עלות המכר	(2,474,236)	(2,394,244)	(2,229,244)	(2,344,462)	(2,384,244)	(2,444,244)	(2,229,244)	(2,321,244)	(2,321,244)	(2,321,244)	(2,321,244)	(2,321,244)	(24,204,236)
הוצאות הנהלה וכלליות	(2,967,444)	(2,742,244)	(2,224,244)	(2,211,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(22,224,244)
מימון	2,111,274	(141,217)	(277,221)	(264,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	112,724
הוצאות (הכנסות) אחרות	(211,274)	(141,217)	(277,221)	(264,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(222,274)	(2,224,244)
סה"כ	(1,871,212)	(404,244)	(244,244)	(44,722)	(111,212)	(244,244)	(111,212)	(111,212)	(111,212)	(111,212)	(111,212)	(111,212)	(1,871,212)

סעיף	18-ינו	18-פבר	18-מרץ	18-אפר	18-מאי	18-יונ	18-יול	18-אוג	18-ספט	18-אוק	18-נוב	18-דצמ	סה"כ
הוצאות הנהלה וכלליות	(2,967,444)	(2,742,244)	(2,224,244)	(2,211,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(2,224,244)	(22,224,244)
משכורת	(44,774)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(742,224)
שכירות ואחזקה	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
יעוץ מקצועי, משרדית ותקשורת	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(4,224)	(42,224)
מתנות וכיבודים	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(112,224)	(1,122,224)
פחת והפחתות	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
תמלוגים	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(2,244)	(22,244)
עמלות	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(74,224)	(742,224)
מכירה שיווק ופרסום	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(442,224)
רכב ונסיעות	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(44,224)	(442,224)

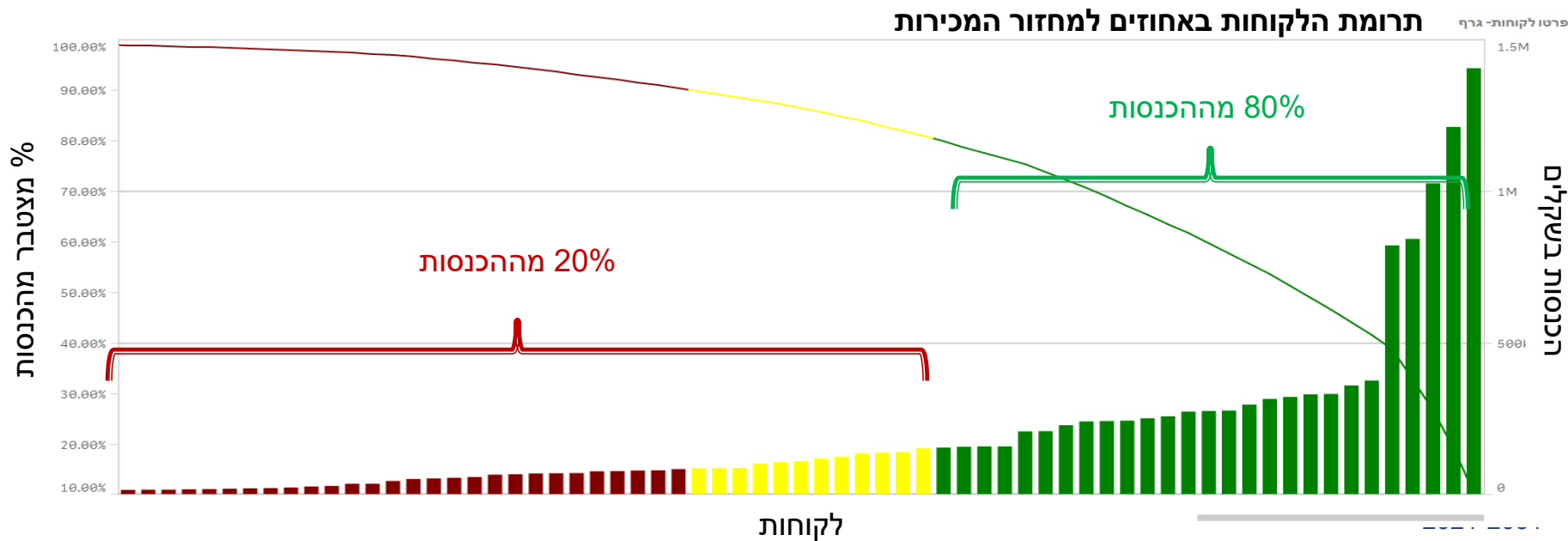
  

סעיף	18-ינו	18-פבר	18-מרץ	18-אפר	18-מאי	18-יונ	18-יול	18-אוג	18-ספט	18-אוק	18-נוב	18-דצמ	סה"כ
שכירות ואחזקה	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
שכ"ד-חייב	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
הוצ' דמי ניהול (חייב)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
הוצ' ארנונה ומיסים	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
הוצאות ביטוח עסק	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
הוצ' חשמל (חייב)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
הוצ' נקיון חייב	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
אחז' חנויות ומשרד חי	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
אחז' חנויות ומשרד פט	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
הוצאות מים	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
אגרות ומיסים (פטור)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)
הוצאות שמירה (חייב)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(174,224)	(1,742,224)

# מסקנות מבדיקה מקדמית – חברה קמעונאית

## לפני הבראה

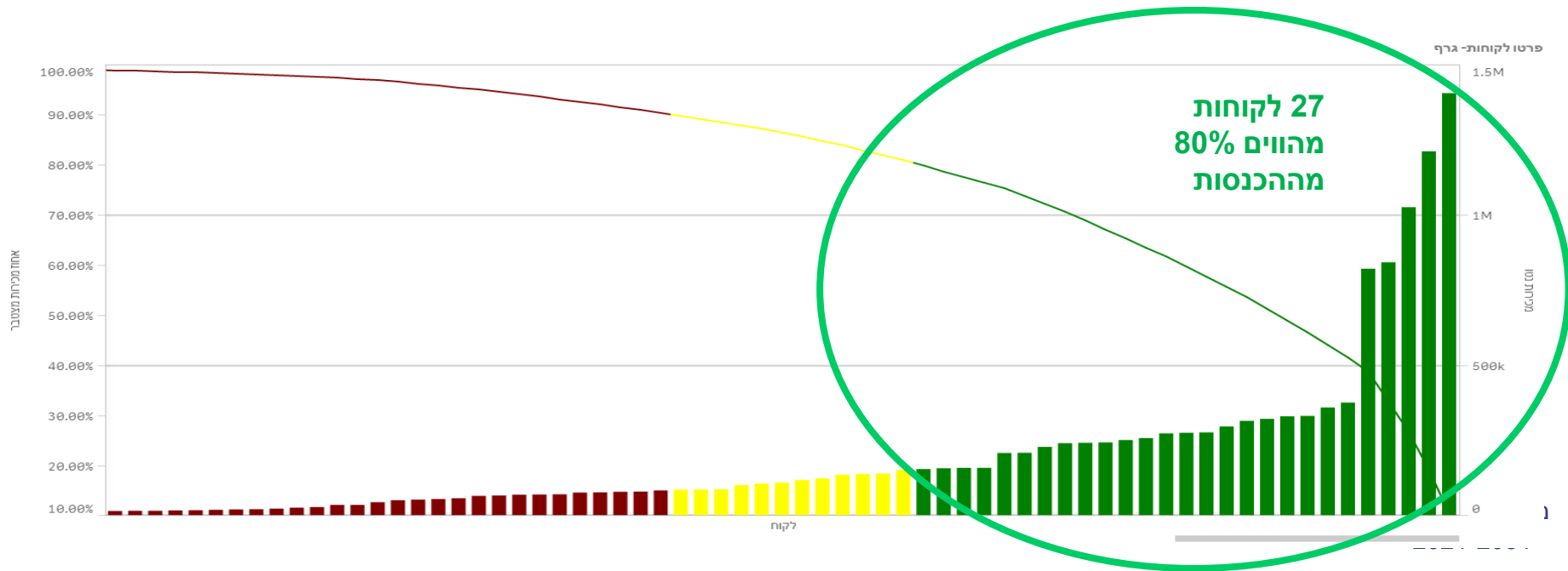
- למעלה מ 150 לקוחות
- למעלה מ 500 מוצרים
- הפסד בשלב עלויות המכר עקב עלות חומרי גלם גבוהה מהכנסות



# מסקנות מבדיקה מקדמית – חברה קמעונאית

## מסקנות להבראה

- פרטו לקוחות – 27 לקוחות מכניסים 80% מההכנסות
- פרטו מוצרים – 78 מוצרים מכניסים 80% מההכנסות
- בדיקת תמחור ללקוח למוצר ובניית מחירונים בהתאם



# KCR – שלבי תהליך ההבראה

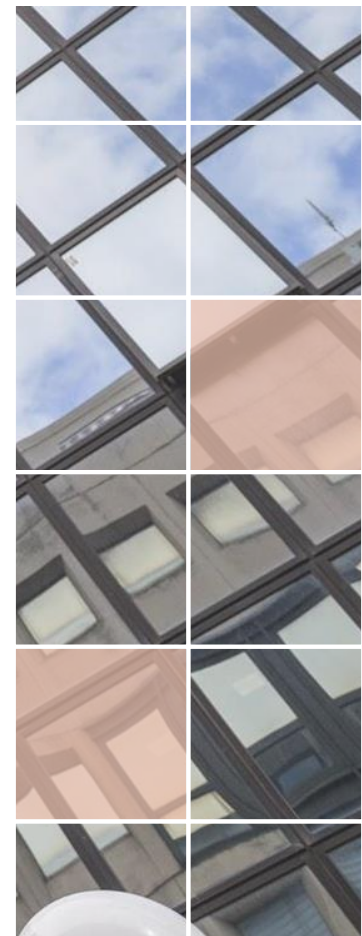
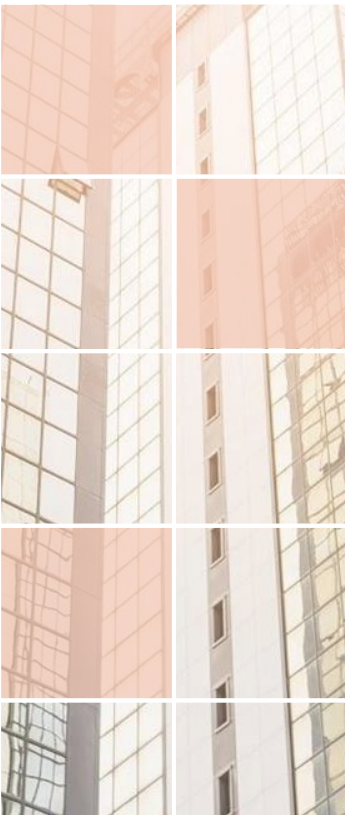
שלב ראשון - בדיקה מקדמית



שלב שני - בניית תוכנית ההבראה



שלב שלישי - ליווי עסקי שוטף



## שלב שני - בניית תוכנית ההבראה

- מימוש כיווני פעולה לקידום החברה
- מיקוד עסקי
- תהליכי בקרה
- שיקום מערכת היחסים עם המערכת הבנקאית הסכמה על מסגרות אשראי תומכות בפעילות העסקית ובתוכנית ההבראה / השבחה.
- איתור מקורות פנימיים וחיצוניים לכיסוי התחייבויות, לביצוע שינויים, לביצוע רכש ולהטמעת מערכות ושדרוגים.



# KCR – שלבי תהליך ההבראה

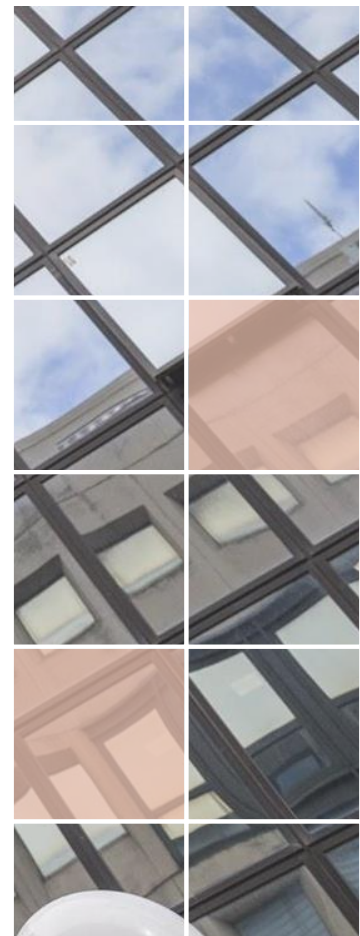
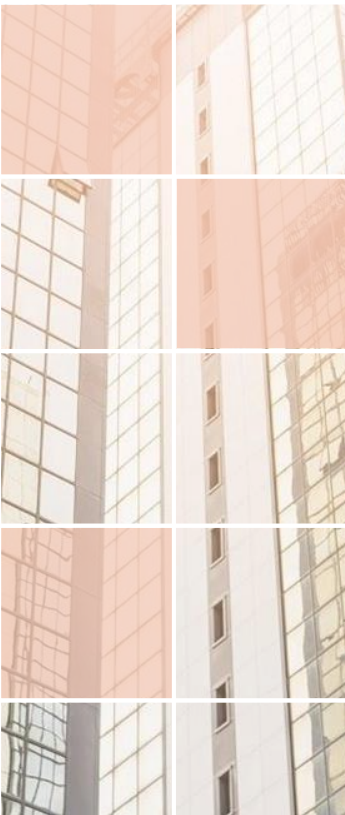
שלב ראשון - בדיקה מקדמית



שלב שני - בניית תוכנית ההבראה



שלב שלישי - ליווי עסקי שוטף





# ממשבר להצלחה

לעשות את הדברים נכון

ממשבר לצמיחה  
2021-2031



## שלבים

- בדיקה
- הבנה וניתוח של הסיבות
- גיבוש תהליכי התייעלות
- מדדים, תקציב/ביצוע
- בניית תוכנית הבראה עסקית
- Turnaround ומימושה



# שליטה ושיקום מערכות היחסים:

- בעלים/ הנהלה
- עובדים
- בנקים/ספקי אשראי
- לקוחות
- ספקים

# בניית הסדר חוב ופנייה לבית המשפט לאישורו

הסדר על ידי מימוש נכסים



תשתיות בע"מ | עפר, בניה ופיתוח

הסדר על ידי הפעלה חיצונית



# תודה

שאלות?

[avi@kcr.co.il](mailto:avi@kcr.co.il)  
[www.kcr.co.il](http://www.kcr.co.il)