

פרק ראשון

כשלים עסקיים

בשיחה שערכתי לאחרונה עם מנכ"ל חברה גדולה בתחום הדלק, נדון נושא סיכוני אשראי הלקוחות בתנאי השוק הקיימים. אחד הרעיונות שנזרקו מפיו של אותו מנכ"ל לחלל החדר היה: "אנחנו בתהליך של לקרוא חזרה לכסף..."

המונח הזה - לקרוא לכסף - הינו מונח השגור בפהם של בנקאים ומשמעותו, להקטין את האשראי הניתן ללקוחות. מה הביא את אותו מנכ"ל לנקוט בשפה 'בנקאית' שכזו? המחשבה הטרידה אותי במשך זמן מה וכששוחחתי עמו על העניין, השיב: "הלוא אני נותן אשראי ללקוחות שלי, אז מה ההבדל ביני לבין בנק? שנינו מממנים את פעילות הלקוחות".

אחד הנכסים בעלי החשיבות הגבוהה ביותר במאזן של כל חברה, נכס קרוב מאוד למזומן מבחינת הנזילות הוא סעיף החייבים. במהלך חיי כל חברה וכל גוף עסקי אחר, ובכל נקודת זמן שהיא, ניתן לראות שסעיף החייבים הוא אחד הסעיפים הגדולים ביותר והחשובים ביותר.

במונח 'חייבים' אני כולל לקוחות שהופקה להם חשבונית, כאלה שטרם הופקה להם חשבונית, כי אם רק חשבון פרופורמה (בגופים עסקיים המבצעים פרויקטים ושיטת ההכרה בהכנסה היא על-פי התקדמות העבודה), כאלה שטרם הופקה להם חשבונית וכאלה שמסרו צ'קים דחויים.

לטעמי, אין הבדל מהותי בין לקוח שמסר צ'ק דחוי לבין לקוח בעל 'חוב פתוח', כלומר לקוח שבוצע עבורו שירות/ נמכרה לו סחורה, אך טרם ביצע את התשלום המלא על ידי העברת מזומנים, או ביצוע העברה בנקאית. כלומר, טרם פרע את החוב.

מדי פעם עולה השאלה לגבי ההבדל בין לקוח ש'שילם' בצ'ק דחוי לבין לקוח שטרם עשה זאת. האם באמת קיים הבדל בין השניים? האם 'תשלום' באמצעות צ'ק דחוי הוא פירעון חוב?

אין הבדל מהותי בין שני המצבים, כי הרי פירעון חוב הוא תשלום במזומן (או בשווה-ערך אחר, בהתאם להסכם בין שני הצדדים), ובשני מקרים אלה הפעולה הזו לא קוימה. בשני המקרים אנו נמצאים בשלב מקדים לקבלת המזומן ובשני המקרים אנו מקווים שהמזומן אמנם יעבור לחשבון הספק, כלומר, שהחוב יפרע.

משמעות ההבדל בין קבלת צ'ק לבין אי-קבלתו היא במצב בו החוב חולל, כלומר הגיע מועד פירעון החוב, אולם המזומן לא עבר - הצ'ק לא כובד על ידי הבנק (הצ'ק חזר). ההבדל בין שני המצבים - אי-כיבוד הצ'ק או אי-פירעון חשבונית, קשור להליכי הגבייה של החוב. אולם על כך נרחיב בהמשך.

- האם ישנה דרך להגן על החוב? האם ישנה דרך לנהל את הסיכון הזה שבמתן אשראי ללקוחות?
- האם ישנה דרך להבטיח את פירעון החוב ולהימנע מאותו כאב ראש הנובע מהחשש שהחוב לא יפרע?
- מה המשמעות האמיתית של אי-פירעון החוב על המהלך העסקי של החברה?
- האם אי-פירעון חוב של לקוח יכול לפגוע בעתידו של גוף עסקי (ספק)?
- האם אי-פירעון חוב של לקוח יכול לגרום לקריסתו של ספק?

- האם התשובה תשתנה אם מדובר בלקוח משמעותי מבחינת היקף העסקאות השנתי שלו עם הספק או אף לקוח עיקרי של הספק?
במילים אחרות, האם אתה מנהל את הסיכון או שהוא מנהל את דרך הפעולה שלך?
יש מספר מכשירים עיקריים להגנת הנכס הזה - הלקוח - בהם יתמקד הדיון.

מתוך הספר " ניהול סיכוני אשראי" , בוקי ברגמן, רואה-חשבון