**בעיות תזרים או ניהול הגבייה והקטנת הסיכונים לעסק**

**כתב: ירון פלוט מנהל מחלקת גבייה**

החיפוש הקדחתני אחר הפעולות הנכונות והדרך שתביא שיפור מתמיד בתזרים המזומנים הוא מנת חלקם של עסקים רבים בישראל. בעלי עסקים, מנכ"לים וסמנכ"לי כספים מכירים היטב את הקשיים ותחושת המחנק עקב היעדר תזרים מזומנים מספק.

חברות רבות והמוני עסקים משקיעים מרץ רב, אנרגיה ומשאבים באיתור,בגיוס ובהרכשת לקוחות ע"י פעולות הכוללות פרסום, שיווק,הפעלת מערכי טלמרקטינג או מערכי מכירות ועוד רבות.

רבים הם המקרים בהם אותן חברות או בתי עסק פועלים בצורה כלכלית נכונה ויעילה, תוך שהם שמים דגש על בקרה בהוצאות והבאתן למינימום כדי להגדיל את נתח ושיעור הרווח, אבל לא אחת, למרבה הפלא, אותן חברות או בתי עסק "לא גומרים את החודש " ומאוד קשה להם לעמוד בהתחייבויות השוטפות ובתשלומים השונים, או שאינם מצליחים ליישם ולבצע שינויים, חידושים או השקעות שהיו מתוכננים.

ברוב המקרים " הפתרון " שבו בוחרים אותם בעלי עסקים או מנכ"לים הוא פנייה אל הבנקים או חברות האשראי להגדלת מסגרת האשראי או לקבלת הלוואה מגורם מממן כזה או אחר ובכך מגדילים את החשיפה של העסק, של הבעלים או של בעלי המניות .

לפני פניות לפתרון, שבטווח הארוך אינו תורם למצב התזרימי, כדאי לתת הצצה על דוחות הגיול של החברה או בית העסק. סבירות גבוהה היא שתתגלה תמונה עגומה שממנה ניתן ללמוד על פיגורי התשלומים של לקוחות לא מעטים ובנוסף, על כל המקרים בהם תשלומים של לקוחות חזרו (למשל שיקים ) או לא כובדו (למשל הוראת קבע בבנק ) , עוד יתברר שכנראה רוב הללו כלל לא טופלו או שהטיפול היה אינו מספק, הרי עובדה היא שהיתרה והחוב בעינם עומדים.

בהמשך לגילוי מצב דוחות הגיול ותמונת החובות הפתוחים, סביר יהיה שיתגלה שבאותן חברות ובתי עסק אין התנהלות מוגדרת אשר מסדירה נהלי עבודה ברורים באשר לתהליכי הגבייה , עפ"י רוב ניתן יהיה למצוא כי ישנן כמה פונקציות אשר ידן בגבייה, כמו למשל מנהל/ת חשבונות, או איש / אנשי המכירות ואין איזשהו קוו מנחה וחלוקת אחריות בינהם כיצד פועלים למול אירועים של טיפול ביתרות חוב פתוחות.

כך שלמעשה, לעומת האנרגיה הרבה המושקעת באיתור, בגיוס והרכשת הלקוחות, ההשקעה בטיפול בגביית כספים אשר מגיעים לחברה או לבית העסק והם אותה אבן יסוד אשר חסרה לתזרים המזומנים, נמוכה ובאופן זה תקובע התבנית שבה פונים לקבלת סיוע מימוני מגורם חיצוני כזה או אחר ולא מפיקים את המיטב מהמשאבים הפנימיים הקיימים בבית העסק או בחברה. זה המקום להדגיש ולהזכיר כי כל אותם מאמצים מרובים בגיוס והרכשת הלקוח הם לשם המטרה הזאת, של קבלת (גביית) כספים עבור פעילותה של החברה או בית העסק.

הגבייה, כמושג , נתפשת כמונח אשר מלווה עם מרקם שלילי ובעייתי, המחשבה על הצורך להתמודד למול לקוח חייב מעמידה למול רובנו קשיים רבים ומצריכה הקצאת כוחות לא קטנים ולעיתים קרובות אמוציות וחוסר נעימות . במכלול מערכת היחסים בין החברה או בית העסק ללקוח, קיימים שיקולים רבים ואחד הבולטים הוא שימור הפעילות עם הלקוח ולא אחת, המרקם כולל יחסי חברות, עובדה המקשה עוד יותר על פעולות בארוע המצריך גבייה.

אם נרחיב מעט את ההסתכלות על הגבייה אפשר וחשוב להגדיר שהיא מתחילה עוד בשלבים ראשונים של היכרות עם הלקוח, והיא לובשת דמותה במה שמוכר כיום במסגרת המונח שנקרא בקרת אשראי, בשלב הזה החברה או בית העסק החפצים לעשות עסקים עם לקוח פוטנציאלי, כדאי להם שייעזרו בכלים המתאימים לקבלת החלטה וניהול הסיכונים ויבדקו שאותו לקוח אינו "מסוכן", כלומר, מצבו בהיבט תזרים המזומנים איתן, אין סממן המצביע על בעיה ביכולת התשלום או מוסר תשלומים בעייתי והסיכון העתידי להיווצרות ארוע חוב המצריך הפעלת הליך גבייה למולו הוא קטן, יש כמובן לקחת בחשבון שלכלים כאלו יש עלות, אך אפשר גם לבדוק מספר נתונים ללא עלויות, לדוגמא, באתר של בנק ישראל . במסגרת בדיקתו של הלקוח, יתכן שיעלה שרמת הסיכון להיווצרות חוב אינה הגבוהה ביותר, אולם היא עדיין קיימת, או אז יש להחליט על שיטה ועל נקיטת פעולות בעזרתן החברה או בית העסק יצרו לעצמם סוג של "ביטוח " או בטחונות שיבואו בד"כ בצורה של ערבויות והחלטה על גובה החשיפה למול הלקוח או כפי שמקובל לומר – אובליגו.

בהסתכלות על תהליך של ניהול הגבייה וכמו בלא מעט תחומים אחרים המצריכים פתרון בעיות , מומלץ מאוד לפעול למניעת היווצרות הבעיה ואחת הדרכים הפשוטות היא להגדיר את ההסכמות באופן מפורט וברור, לכן , בשלב הבא שיוצרים את ההתקשרות עם הלקוח על החברה או בית העסק לדאוג ולוודא שהלקוח יחתום על חוזה / הסכם / הזמנה מפורטים ובהם יוגדרו ויוסדרו השירותים / מוצרים שיסופקו ללקוח ואת סכום ואופן התשלום בגינם. ( כאשר הלקוח הנו חברה, רצוי שהבעלים יחתום על ערבות אישית במסגרת החוזה, הנ"ל יסייע רבות במידה ויידרש לנקוט בפעולות לאכיפת חוב עתידי ) , בשלב זה גם יש חשיבות עליונה על הכנת "כרטיס לקוח "מפורט ככל הניתן אשר יכלול את כל פרטי התקשורת האפשריים עם הלקוח, טלפונים, כתובות, מיילים ועל זה נאמר – כל המרבה הרי זה משובח.... .

עובדה מוכרת היא שפרמטר הזמן הנו מרכיב מאוד חשוב בתהליך הגבייה , גביית חוב יעילה ומוצלחת יותר ככל שהיא נעשית בסמוך להיווצרות אירוע גבייה ולכן עם היווצרות חוב ,יש לפעול במהירות האפשרית לגבייתו באופן טלפוני או פרונטלי , לחילופין, ברגע שמתעוררת אי הסכמה לגבי השירותים / מוצרים יש לפותרה במהירות למול הלקוח ובכך למנוע היווצרות ארוע גבייה פוטנציאלי ( למשל ביטול של שיק ) לטיפול המהיר יש חשיבות היות ופרטי הארוע ברורים וכל הנוגעים בדבר זוכרים אותם .

במידה והנסיון לפתרון המהיר כושל והלקוח עדיין לא משלם, נדרש לוודא שבחברה או בבית העסק יוצרים מערכת ברורה של כללים לפיהם יש לנהוג בהתרחש ארוע גבייה.

בדרך כלל במסגרת השלב הראשון משגרת החברה או בית העסק מכתב לדרישת תשלום בניסוח "עדין " מתוך ראייה מסחרית ורצון לשמר את הלקוח ( החייב ), החברה או בית העסק צריכים להגדיר סט של פעולות אשר ייעשו במסגרת פנימית ע"י גורמים מתוך בית העסק או החברה לטובת מיצוי הניסיון לגביית החוב, בדרך כלל הללו יכללו מס' שיחות טלפון ומשלוח מכתבים ו / או ס.מ.סים, חשוב להדגיש כי יש להחליט על מסגרת זמן ברורה וקבועה מראש שבמסגרתה החברה או בית העסק גם יבהירו ללקוח החייב מהו פרק הזמן שבו יבוצעו מאמצי הגבייה בשלב הזה, באותה נשימה חשוב לציין שכל פעולה שמבוצעת צריך לתעד, כלומר לנהל מעקב ורישום על הפעולות שנעשו למול הלקוח החייב, הנ"ל נדרש גם כדי לעדכן את הגורם הבא שימשיך בטיפול בגבייה אם הלקוח לא ישלם את חובו וגם לצורך עתידי , במקרה שבו, גביית החוב לא תצלח כלל ויהיה צורך למחוק חוב כזה או אחר בהמלצת עורך דין, אגב, באופן הזה אפשר להשיב חלק יחסי מהסכומים ששולמו למשל כמע"מ .

בשלבים הבאים יש להסדיר את הפעילות למול גורמי גבייה משפטיים המתמחים בגבייה. את הגורמים הללו יש להנחות באשר לאופי הפעולות שיינקטו, קצב העבודה וכן מהו סולם דרגות הקושי והאגרסיביות לפעולות לפיו יפעל אותו גורם , לא אחת, בשלב ראשון המטרה היא להבהיר ללקוח החייב את ההתייחסות הרצינית של החברה או בית העסק לארוע הגבייה, אבל במקביל לאותת לו ולהבהיר שהטיפול בחוב בשלב הזה לא במסגרת הליכי הגבייה "קשים" והפעולות שמתיר החוק.

בשלב הבא, אם הבהרת הכוונות לא הספיקה ללקוח החייב ולמול החברה או בית העסק עומדת מטרה ברורה של גביית החוב, יש להנחות את הגורמים המשפטיים להשתמש בכל הכלים שמעמיד לרשותם החוק לביצוע גבייה מהירה ויעילה בכללם הגשת תביעה או טיפול בלשכת ההוצאה לפועל.

בכדי לסכם את האמור בשורות אלו, יש להגדיר במסגרת החברה או בית העסק מלכתחילה במסגרת נהלי גבייה ברורים ובשקיפות לגורמים השונים, הנהלים צריכים להיות תואמים את הפעילות העסקית מתוך ראיה והבנה שנדרש לשמר את המשך הפעילות עם הלקוח ובמקביל לקבל את התמורה הכספית כמוסכם בחוזה ההתקשרות למולו.