

תכנון אסטרטגיה פיננסית לקיבוץ

פברואר 2019
חוזר מקצועי מספר 22/19

בשנים האחרונות קיבוצים מתמודדים עם קבלת החלטות בנושאים מגוונים. הליך התכנון הפיננסי הינו נושא חשוב ביותר בהקשר לכך. בנוסף, לאחרונה התקבלו מספר החלטות רגולטוריות חדשות (מחירי המים, רפורמה ברפתות, מיסוי וביטוח לאומי), אשר השפעתן הינה בעיקר בטווח הבינוני, ולכן חשוב לקיבוץ להבין את המשמעות שלהן.

לתכנון פיננסי רב שנתי קיימת חשיבות רבה בכדי שלא לחשוף את הקיבוץ לסיכונים פיננסיים, כפי שיפורט להלן.

מה היא אסטרטגיה פיננסית? ניתוח פיננסי עוסק בנייתו מדדים פיננסיים בגין תקופת עבר. אסטרטגיה פיננסית - מנסה להעריך את המדדים הפיננסיים בעתיד. אסטרטגיה פיננסית בקיבוץ צריכה להביא בחשבון את מכלול פעילות הקיבוץ - הפעילות העסקית, הפעילות הקהילתית, ערבות הדדית, השקעות ועוד. כמו כן, יש להבין את המשמעות של המדדים הפיננסיים לאור המורכבות של המערכת הפיננסית בקיבוץ וההבדלים המשמעותיים בינה לבין מערכת פיננסית של פעילות עסקית בודדת.

מדוע צריך אסטרטגיה פיננסית? מטרת האסטרטגיה הפיננסית לסייע בידי ההנהלה לקבל החלטות לטווח הקצר, הבינוני והארוך באופן מושכל שיאפשר שמירה על חוסן פיננסי.

מהו חוסן פיננסי? שמירה על מדדים פיננסיים איכותיים שלא יחשפו את הארגון לכשל עסקי / כספי. לצורך שמירה על חוסן פיננסי יש להגדיר "עוגנים פיננסיים" שישמרו על הקיבוץ ועסקיו.

באילו החלטות תומכת האסטרטגיה הפיננסית? פיתוח עסקי והשקעות יצרניות; השקעות צרכניות - תשתיות, בניה ועוד; בטחון סוציאלי; חלוקת רווחים (מדיניות); צרכי מימון ואפשרויות מינוף; צמיחה דמוגרפית ועוד.

להלן רשימת מדדים פיננסיים, לדוגמה

מדדים פיננסיים הינם יחסים בין סעיפים שונים בדוחות הכספיים, אשר מאפשרים לקבל אינדיקציה לגבי המצב הפיננסי של התאגיד.

יחס שוטף / יחס מהיר

יחס שוטף - סך הכל נכסים שוטפים חלקי סך הכל התחייבויות שוטפות. יחס מהיר - כמו יחס שוטף אולם ללא המלאי.

יחס שוטף נמוך מ-1 מלמד שבשנה הקרובה הנכסים השוטפים אינם מספיקים לכסות את ההתחייבויות השוטפות ולהיפך.

בקיבוץ יש לנתח את היתרות הכספיות השוטפות ולהבין את ייעוד הכספים ובהתאם לקבוע את היחס הנכון לקיבוץ.

נזילות מידית / כרית בטחון

נזילות מידית משקפת את הסכום הנזיל הפנוי והוא כולל בדרך כלל - מזומנים, פקדונות והשקעות נזילות. כרית בטחון מהווה סכום מינימלי, מתוך הסכומים הנזילים, אשר אין להשתמש בו, אלא במקרים של כשל כלכלי שאינו מאפשר לעמוד בצרכים והתחייבויות מדיים והכרחיים של התאגיד.

בקיבוץ יש להגדיר את כרית הביטחון באופן המותאם לצרכים המידיים של הקיבוץ כגון:

- חלויות שוטפות של הלוואות והוצאות מימון של שנה שוטפת
- צרכי השקעה שוטפים (פחת)
- רמה בסיסית של העברות לשנה לצרכים שוטפים של הקהילה / חברים
- התחייבויות מיידיות לחברים
- ועוד

מנוף פיננסי / היקף החוב

יחס החוב לסך המאזן, היקף החוב אותו ניתן לקחת, ייעודים להם ניתן לקחת את החוב. היקף החוב אותו ניתן לקחת אמור להיגזר מכושר ההחזר של הקיבוץ (תזרים פנוי).

בקיבוץ הגדרה של מהו החוב ומהו תזרים פנוי אינה טריוויאלית, לדוגמה: תזרים פנוי - יש להביא בחשבון העברות מתאגידים (דיבידנדים) ומנגד הוצאות הקשורות למדרג שימושים, כגון: פנסיה, גרעון שוטף בקהילה, סוציאליות אחרות והתחייבויות שונות לחברים.

היקף החוב - יש להביא בחשבון בהיקף החוב התחייבויות אחרות מאזניות ושאינן מאזניות. היקף החוב אמור להיות סביר ביחס לשנות החזר צפויות - לדוגמה: סך היקף החוב לא יעלה על 5 שנות החזר אפשרי (כלומר פי 5 מהתזרים הפנוי).

ייעודים להם ניתן לקחת הלוואות - יש לתחם, שהלוואות לוקחים למטרות מוגדרות, כגון: השקעה בפיתוח עסקי שיודע להחזיר את ההלוואה, השקעות בקהילה ובתנאי שברור מהיכן חוזרות (כמובן, שלכל קיבוץ באופן המתאים לו).

יחס כיסוי חוב (DSCR)

יחס בין התזרים הפנוי לחלויות השוטפות, כולל ריבית שוטפת לשנה. יחס כיסוי החוב צריך להיות כזה, שהתזרים הפנוי יהיה גבוה יותר מהחלויות השוטפות, כולל המימון השוטף. יחס זה צריך להביא בחשבון, שהתזרים הפנוי לאחר תשלום חלויות ומימון, יספיק ליעודים אחרים כגון: השקעות.

היחס צריך להיות גבוה מ-1 לפחות (רצוי יותר בכפוף לצרכים הספציפיים של כל קיבוץ).

יחס הון עצמי

יחס בין ההון העצמי לסך המאזן. יחס הון עצמי בקיבוץ כולל רכיבים עסקיים ורכיבים צרכניים.

יש להבחין ביחס הון עצמי בקיבוץ בין:

- מרכיב הנכסים / ההתחייבויות הפיננסיות
- מרכיב ההון החוזר
- מרכיב הרכוש היצרני והשקעות בתאגידים
- מרכיב הרכוש וההשקעות הצרכניות
- יש להביא בחשבון התחייבויות חוץ מאזניות ככל שישנן

אין "להסתנוור" מיחס הון עצמי גבוה בקיבוץ.

לפרטים נוספים ולמידע ניתן לפנות ל:

ר"ח יוסי ספיר, בטלפון: 052-5736431, yossi@mbtcpa.co.il

ר"ח בועז אמיר, 052-2722159, boaz@mbtcpa.co.il