



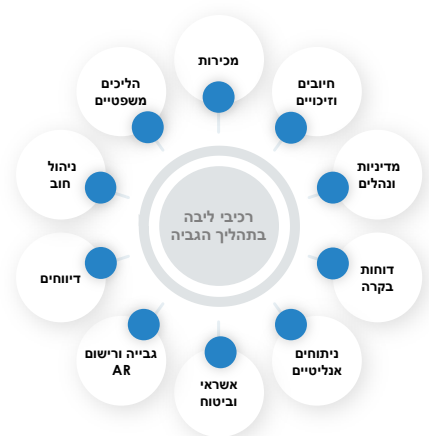
בחינת אפקטיביות תהליכי הגבייה בארגון

מלחמת חרבות ברזל וסביבה מאקרו כלכלית מאתגרת בארץ ובעולם מגבירה את רמות אי הודאות של חברות ועסקים וצפי לפגיעה בהכנסות וקשיי נזילות אשר יכולים להביא לירידה במוסר התשלומים. בחינה מעמיקה של תהליכי הגבייה בחברה יאפשרו להיערך מבעוד מועד לעלייה בהיקפי אשראי לקוחות ולצמצום היקפי החובות האבודים.

מתקפת הטרור ומלחמת "חרבות ברזל" אשר באה בעקבותיה מהווים התממשות של תרחיש קיצון גיאופוליטי רב ממדי עם השלכות ארוכות טווח על הפעילות המאקרו כלכלית של מדינת ישראל ובכלל זאת חברות ועסקים המתמודדים עם אתגרים בכלל מרחבי הפעילות, כגון - תנודתיות בביקוש, מחסור בכח אדם, קשיים לוגיסטיים מקומיים ובינלאומיים.

אירוע זה מצטרף לשנה מאתגרת בה חווה המשק הישראלי מחאה חברתית חסרת תקדים וזאת לצד צעדים מוניטאריים משמעותיים של עליית ריבית עד לרמה שלא נצפתה כעשרים שנה בישראל. החודש הודיעה חברת הדירוג מודי'ס על הורדת דירוג האשראי של ישראל לרמה של A2. בין היתר נמסר כי מצבה הפיסקלי של ישראל מתדרדר וכי נטל החוב יהיה גבוה מהרגיל. עוד קודם לכן פורסם בחודש שעבר, דוח היציבות הפיננסית של בנק ישראל למחצית שנייה של שנת 2023¹ לפיו פרמיית הסיכון של מדינת ישראל עלתה וצפויות תמורות כלכליות ובמרכזן צפי לירידה בדירוג של מדינת ישראל, צמיחה אפסית, עלייה בשיעורי האג"ח הנסחרות במרווח גבוה וירידה בהיקף הביקוש וברמות הרווחיות הגבוהות להם התרגל המשק הישראלי בשנים קודמות.

תהליך הגבייה בארגון – סיכונים וחשיפות



בתקופה זו של חוסר ודאות הן ברמה המדינית והן ברמה העסקית לחברות וארגונים חשוף המודל העסקי לסיכונים שונים אשר יכולים להוביל לפגיעה במנגנוני הגבייה הסטנדרטים של הארגון ולצורך לאמץ כלים חדשים אשר יאפשרו לזהות מבעוד מועד עלייה בהיקפי החשיפות הפיננסיות מול לקוחות החברה.

¹ <https://www.boi.org.il/publications/regularpublications/financial-stability>

להלן סיכונים עיקריים הגלומים בתהליך הגבייה:

אשראי לקוחות

- היעדר תהליך סדור וקריטריונים מובנים למתן אשראי לקוחות;
- היעדר חסימת מערכת לאשראי הלקוחות ככל וקיים עיכוב בתשלום מצידם;
- היעדר ביטוח אשראי במקרים של אי יכולת לבצע גבייה;
- מעקב חלקי אחר התפתחות חשיפות האשראי;
- ליקויים בתהליכי בקרת אשראי ודוחות אשראי;

אמצעי בקרה

- היעדר מעקב ופיקוח אחר תהליכי הגבייה בחברה;
- ליקויים בתהליכי הבקרה ופיקוח אחר נתוני החובות ויתרות הגבייה הקיימות;
- דוח חיובים לקוי ופגיעה בנאותות ושלמות החיובים;
- היעדר בקרה של בחינת קצב הגבייה בפועל אל מול אומדן הכנסות החברה;
- היעדר בדיקות לעניין מגמות וניתוח שינויים באמצעות דוח גיול לקוחות;
- היעדר קיום שיחות הנהלה וסטטוס לעניין הגבייה בחברה עם הגורמים הרלוונטיים;

מערכות מידע ובסיסי נתונים

- נתונים שאינם מטוייבים במערכות המידע עקב תהליכי גבייה ידניים;
- מידע לקוי על חיובים, גבייה ויתרות אשראי לקוחות;
- מעקב לקוי אחר יתרות חוב וניהול החוב בהליכים השונים;
- שימוש לא אפקטיבי ביכולות המערכות הפיננסיות בארגון;

מיומנות עובדי גבייה

- מבנה ארגוני שאינו תומך בתהליכי הגבייה השונים הנדרשים;
- מיומנות נמוכה של הגורמים האחראים בחברה לתהליך הגבייה;
- שימוש לא אפקטיבי במומחי תוכן לניהול ובקרת אשראי לקוחות;
- תקשורת לקויה בין מנהלי לקוחות, מנהלי גבייה ומנהלי כספים בארגון;
- ליקויים והיעדר אפקטיביות בתהליכי הגבייה הנערכים באמצעות מיקור חוץ.

ניתוח רמת בשלות ונאותות תהליכי גבייה בחברה

תהליך הגבייה הינו אבן יסוד בניהול ארגונים רבים והינו גורם משמעותי לשיפור וחיזוק היכולת הפיננסית של כל ארגון, ולכן כחלק ממתן מסגרת שירותים מקיפה ללקוחותינו, אנו מתמחים במתן שירותי מיפוי וייעול תהליכי הגבייה לארגונים השונים.

מומחי התוכן של החברה נכנסים לליבת תהליכי הגבייה על מנת לנתח ולבחון דרכים לצורך שיפור ובחינת פתרונות באופן מיוחד לכל לקוח, בצורה שמבוססת על ידע מתקדם וניסיון רב. צוות המומחים שלנו מתמקד בשלבי הגבייה השונים בארגון ובמסגרת המיפוי נערכת סקירה יסודית של תהליכי העבודה, סביבת הבקרה ופעילויות הבקרה וניטור השוטפים.

מיפוי תהליכי העבודה, ובכלל זאת תחומי אחריות וסמכות, מנגנוני הגבייה, תדירות הגבייה, כלים מיכוניים התומכים בתהליך הגבייה וכן מיפוי תהליכי בקרה ובכלל זאת פעילות הניטור אחר אשראי לקוחות, דוחות בקרה, דוחות גיול ואשראי לקוחות, ניתוח מגמות וחשיפות.

בתהליך המיפוי אנו מספקים ניתוח מעמיק לפעילות הגבייה בחברה, ניתוח רמות הבשלות, מידע השוואתי וכן המלצות לשיפור וחיזוק פעילות הגבייה בחברה



- סקירת הגורמים האחראים לתהליך הגבייה, בחינת רמת המיומנות והיקפי המשאבים המוקצים לתהליך הגבייה.
✓
- סקירת מנגנון, מערכות מעורבות ותדירות הגבייה.
✓
- נהלי עבודה לתהליך הגבייה, לרבות כללים, תחומי וסמכות, גורמים מורשים ופונקציות בקרה.
✓
- טכניקות גבייה (גבייה יזנית/ גבייה ממוכנת)
✓
- מעקב חובות שוטף (מעקב ידני/ מעקב ממוכן, סקירת קיום התראות מערכת ועוד);
✓
- סקירת קיום יתרות לקוחות, גיול חובות, רישום חובות אבודים וחובות מסופקים.
✓
- סקירת אשראי לקוחות, לרבות קיום ביטוח אשראי ו/או חסימת מערכת לאשראי לקוחות;
✓
- תהליך ניהול אשראי מול גופים חיצוניים, דוחות אשראי, שימוש בעורכי דין חיצוניים והליכים משפטיים
✓
- פעילויות בקרה וניטור אחר אשראי לקוחות, חובות ותהליכי גבייה לרבות דוחות בקרה ודיווחים
✓

חברת הייעוץ EBA ושות' הוקמה על ידי אייל בן אבי, רו"ח (משפטן) המביא עימו ניסיון עשיר של מעל 20 שנה, לאחר שהוביל במשך למעלה מעשור את קבוצת ניהול הסיכונים וביקורת חקירתית בחברת הייעוץ הגלובאלית PwC, בליווי וייעוץ לרשויות פיקוח, גופים פיננסיים וחברות ציבוריות ועבודה רציפה עם משרדי עורכי דין מובילים בארץ ובעולם.

חברת EBA ושות' הינה חברת בוטיק מובילה בישראל המתמחה בעולמות התוכן של ניהול סיכונים, מניעת פשיעה פיננסית, ציות ורגולציה וביקורת חקירתית. חברת EBA ושות' מלווה באופן שוטף חברות וארגונים מובילים בישראל.

רו"ח אור טולדנו, מנהלת מחלקה
ביקורת פנימית וניהול סיכונים
נייד: 052-4591817



רו"ח אייל בן אבי, שותף מנהל
נייד: 054-6660203
אימייל: eyal@eba.co.il

