

# לבי במזרח ועסקי במערב

כיצד ניתן למנוע אובדן שליטה בפעילות סניף חברת ההיי-טק שלי בחו"ל?

רח"י יוסי גינזור

נוהל החלטות המחייבות את אישור המטה; נוהל הקובע הנחיות בסיסיות של החברה האם מהבנות, כגון: ניהול סיכונים, ביטוחים, דיווח על אירועים הדורשים דיווח מידי לבורסה על ידי החברה האם הציבורית, דיווח מידי על מעילות, אבטחת מידע, ציות לחוק וכו'; ונוהל דיווח ואישור מראש של עסקאות עם צדדים קשורים (למשל: חובת דיווח על כך שמנכ"ל החברה הבת הקים חברה הנותנת שירותים לחברה אותה הוא מנהל).

## האם מיני מנהל ישראלי בחו"ל יבטיח שליטה ובקרה?

חברות ישראליות רבות מסתמכות על מספר ישראלים בכירים, המוצבים בחו"ל והמהווים אנשי אמן של הבעלים. הדבר אינו מספיק. שליטתם של אנשי המפתח לעתים רופפת, כתוצאה מחלוקת זמנם בין ארצות הפעילות, ותחומי אחריות רבים. מלבד זאת, יש תחומים חשובים בהם לא תוכל החברה להסתמך על ישראלים בלבד, למשל: מכירות. באחד מחברות ההיי-טק שבדקנו, נוצר נתק בין המנכ"ל הישראלי, שקבע את שיעורי ההנחה המקסימליים על מוצרי החברה, ובין סמנכ"ל המכירות המקומי, שסבר כי המחירים שנקבעו אינם ריאליים וקבע לעצמו שיעורי הנחה גבוהים. המנכ"ל הישראלי, שזמנו פוצל כי מספר מדינות עליהן היה אחראי, לא הבחי באי מילוי הנחיותיו, עד שהביקורת הפנימית עלתה על זה.

- ❖ מומלץ לגייס מקומיים מוכשרים ולתגמלם בנדיבות כפונקציה של רווחי העסק.
- ❖ בצע בדיקות רקע על עובדים חדשים.
- ❖ החתם אותם על הצהרות סודיות ואחריות.
- ❖ זכור: מערכות בקרה יעילות מבוססות על אנשים אמנים המתפעלים אותן.

הנמוכה יחסית של ביקור המנהלים הבכירים בשטח, מובילים לפיקוח חלש. מנהלים ניוונים בדרך-כלל ממידע המגיע אליהם מביקוריהם בחו"ל, שיחות טלפון וגיליונות אלקטרוניים הנשלחים אליהם במייל. מידע זה חלקי, ופעמים רבות אינו תואם את מערכות המחשב של החברה ואת המצב בשטח. באחת מהחברות שביקרנו, החליט האחראי על הפעילות בחו"ל לבקש מהחברות הבנות דוחות בקרה. הוא קיבל במייל הצפה של מידע רב, בפורמט דיווח שונה מחברה לחברה, ללא ניתוח חריגים ואיסטבריות. מובן שמצבו לא היה טוב בהרבה ממצבו טרם קבלת המידע.

## כיצד אפשר את השליטה שלי על הפעילות בחו"ל?

- ❖ השקע כספים במערך המחשוב של החברות בחו"ל.
- ❖ ודא שמערכות המחשב בארץ ובחו"ל "מדברות זו עם זו".
- ❖ חבר את מערכת המחשב של החברות בחו"ל לזו המרכזית בארץ.
- ❖ הגדר רפרנט במטה החברה לכל אחד מהסניפים, שיהיה אחראי על ביצוע בקרה.
- ❖ קבע דוחות ניהוליים במבנה אחיד שישלחו להנהלה בישראל.
- ❖ הגדר דוחות שבועיים וחודשיים מפורטים, המאפשרים בקרה נאותה.
- ❖ מנה מבקר פנימי שיהווה זרוע ארוכה בחו"ל ויעביר אליך מידע אובייקטיבי.

## כיצד נוודא שהצוות בחו"ל מודע למדיניות הקבוצה ומיישמה?

יש לקבוע נהלים ברורים ומחייבים לדוגמה: נוהל מורשי התימה בחו"ל בכל התחומים: רכש, חוזי מכירה, פעולות בנקאיות וכו'.

לצד הסיכויים המפתים בהתרחבות מהירה של פעילות חברות ההיי-טק בחו"ל, קיימים סיכונים רבים, היכולים לדרדר השקעה גדולה לטמיון. מערכת עסקית יעילה מורכבת מאיוונים ומבלמים המונעים אובדן שליטה. אולם מערכות בקרה ושליטה מוקמות באופן טבעי רק בשלב התבססות החברה בחו"ל. בשלב ההתחלתי, עסוקים היום והנהלה בהתרחבות עסקית מהירה. זה השלב שבו בדרך-כלל מתרחש אובדן השליטה. להלן מספר שאלות ותשובות, המתארות כמה עקרונות בסיסיים, הישמים לגבי חברות ההיי-טק, שעלו מניתוח אירועים בהם היינו מעורבים בחברות ישראליות בחו"ל:

## נאיזה שלב מומלץ להקים מערכת בקרה ושליטה על חברת ההיי-טק בחו"ל?

מוקדם ככל האפשר. אחת הטעויות הנפוצות היא הקמת מערכת בקרה ושליטה רק בשלב ההתבססות. בשלב ההתחלתי, עסוקים היום והנהלה בהתרחבות עסקית מהירה, וזה השלב שיש בו חשש לאובדן שליטה. להלן דוגמאות לבעיות בקרה ושליטה שעלו מניתוח אירועי ביקורת פנימית בהם היינו מעורבים:

- ❖ יעדי מכירות סותרים מותאמים לצרכי הדוחות השונים;

באחת מחברות ההיי-טק מצאנו שני דוחות sales forecast, האחד שנשלח לחברה האם הציבורית, לצורך פרסום לאנליסטים, והשני, שהיה נמוך בסכומיו מהראשון, נועד לצרכים פנימיים היווה יעד שהוצב לאנשי המכירות. מובן שחברת הבת לא עמדה ביעדים הרבעוניים, כפי שהתחייבה החברה בפני שוק ההון.

- ❖ "רוחק מהעין – רחוק מהלב" הריחוק הפיזי מהנהלה המרכזית והתדירות

הכותב הוא מנכ"ל פאהן קנה ניהול בקרה הוא הנהל פאהן בנושא אתגרים לשליטה מרחוק בפעילות בחו"ל. בכנס ניהול סיכונים שנערך ב-11.23 במלון שרתון טיטי טאור בריג