

כיצד ניתן למנוע אבדן שליטה בפעילות סניף חברת היי-טק בחו"ל?

רו"ח יוסי גינוסר, מנכ"ל פאהן קנה ניהול בקרה, נובמבר 08

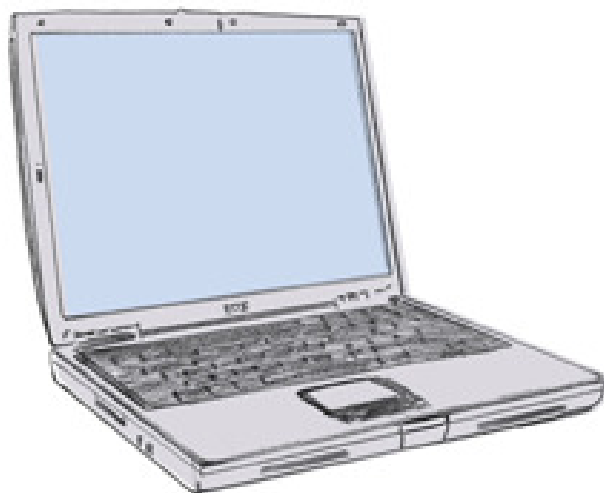
מהירה. זה השלב בו בדרך כלל אבדן שליטה מתרחש. להלן מספר שאלות ותשובות המתארות כמה עקרונות בסיסיים, הישימים לגבי חברות היי-טק, שעלו מניתוח אירועים בהם הינו מעורבים בחברות ישראליות בחו"ל:

באיזה שלב מומלץ להקים מערכת בקרה ושליטה על חברת היי-טק בחו"ל?

מוקדם ככל האפשר. אחת הטעויות הנפוצות היא הקמת מערכת בקרה ושליטה רק בשלב ההתבססות. בשלב ההתחלתי, עסוקים היזם והנהלה בהתרחבות עסקית מהירה. זה השלב בו מתרחש, בדרך כלל, אבדן שליטה. לצד הסיכויים המפתים בהתרחבות מהירה של פעילות חברות היי-טק בחו"ל קיימים סיכונים רבים היכולים לדרדר השקעה גדולה לטמיון. מערכת

ובלמים המנעים אבדן שליטה. אולם מערכות בקרה ושליטה מוקמות באופן טבעי רק בשלב התבססות החברה בחו"ל. בשלב ההתחלתי, עסוקים היזם והנהלה בהתרחבות עסקית

לצד הסיכויים המפתים בהתרחבות מהירה של פעילות חברות היי-טק בחו"ל קיימים סיכונים רבים היכולים לדרדר השקעה גדולה לטמיון. מערכת עסקית יעילה מורכבת מאיזונים



האם מינוי מנהל ישראלי בחו"ל יבטיח שליטה ובקרה מיטביים?

חברות ישראליות רבות מסתמכות על מספר ישראליים בכירים המוצבים בחו"ל והמהווים אנשי אמון של הבעלים. הדבר אינו מספיק. שליטתם של אנשי המפתח לעיתים רופפת, כתוצאה מחלוקת זמנם בין ארצות הפעילות, ותחומי אחריות רבים. מלבד זאת, ישנם תחומים חשובים בהם לא תוכל החברה להסתמך על ישראלים בלבד, דוגמא בולטת לכך היא מכירות באחת מחברות ההיי-טק שבדקנו, נוצר נתק בין המנכ"ל הישראלי, אשר קבע את שיעורי ההנחה המקסימליים על מוצרי החברה, ובין סמנכ"ל המכירות המקומי, אשר סבר כי המחירים שנקבעו אינם ריאליים, וקבע לעצמו שיעורי הנחה גבוהים. המנכ"ל הישראלי, שזמנו פוצל בין מספר מדינות עליהן היה אחראי, לא הבחין באי מילוי הנחיותיו, עד לאחר שהביקורת הפנימית העלתה זאת.

- מומלץ לגייס מקומיים מוכשרים ולתגמלם בנדיבות. כפונקציה של רווחי העסק.
- בצע בדיקות רקע על עובדים חדשים.
- החתם אותם על הצהרות סודיות ואי תחרות.
- זכור, כי בסופו של דבר, מערכות בקרה יעילות מבוססות על אנשים אמין המתפעלים אותן.

כיצד אפשר את השליטה שלי על הפעילות בחו"ל ?

- השקע כספים במערך המחשוב של החברות בחו"ל.
- ודא כי מערכות המחשב בארץ ובחו"ל "מדברות זו עם זו".
- חבר את מערכת המחשב של החברות בחו"ל למערכת המרכזית של החברה בארץ.
- הגדר רפרנט במטה החברה לכל אחד מהסניפים אשר יהיה אחראי על ביצוע בקרה.
- קבע דוחות ניהוליים במבנה אחיד אשר ישלחו להנהלה שבישראל.
- הגדר דוחות שבועיים וחודשיים מפורטים המאפשרים בקרה נאותה.
- מנה מבקר פנימי אשר יהווה את הזרוע הארוכה שלך בחו"ל ויעביר אליך מידע אובייקטיבי.

כיצד נוודא כי הצוות בחו"ל מודע למדיניות הקבוצה ומיישמה?

- יש לקבוע נהלים ברורים ומחייבים לדוגמא:
 - נוהל מורשי חתימה בחו"ל
 - בכל התחומים: רכש, חוזי מכירה, פעולות בנקאיות וכו'.
 - נוהל החלטות המחייבות את אישור המטה
 - נוהל הקובע את ההנחיות הבסיסיות של החברה האם מהבנות, כגון: ניהול סיכונים, ביטוחים, דווח על אירועים הדורשים דווח מידי לבורסה על ידי החברה האם הציבורית, דווח מידי על מעילות, אבטחת מידע, ציות לחוק וכו'.
 - נוהל דווח ואישור מראש של עסקאות עם צדדים קשורים (לדוגמא, חובת דווח על כך שמנכ"ל החברה הבת הקים חברה הנותנת שירותים לחברה אותה הוא מנהל).

עסקית יעילה מורכבת מאיזונים ובלמים המונעים אבדן שליטה. להלן דוגמאות לבעיות בקרה ושליטה שעלו מניתוח אירועי ביקורת פנימית בהם הינו מעורבים:

1. יעדי מכירות סותרים מותאמים לצרכני הדוחות השונים

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

2. "רחוק מהעין - רחוק מהלב"

הריחוק הפיזי מהנהלה המרכזית והתדירות הנמוכה יחסית של ביקור המנהלים הבכירים בשטח, מובילים לפיקוח חלש. מנהלים ניזונים בדרך כלל ממידע המגיע אליהם מביקוריהם בחו"ל, שיחות טלפון, וגליונות אלקטרוניים הנשלחים אליהם במייל. מידע זה הינו 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 דווח שונה מחברה לחברה, ללא ניתוח חריגים ואי סבירויות. מובן כי מצבו כעת לא היה טוב בהרבה ממצבו טרם קבלת המידע.

שירותי בקרה וניהול סיכונים

פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

מגדל לוינשטיין
דרך מנחם בגין 23
תל-אביב 66184

טל' 03-7106555
פקס' 03-7106550
www.gtfk.co.il