

10/3/2014



נהול סיכונים מול ספקים, או צעצועים- זה לא משחק ילדים!

1-קטעים נבחרים מתוך מאמר שפורסם החודש באתר CFO.com אותי זה עניין:

חוסר ודאות עסקית

בשנים האחרונות, חברות מפתחות קשרים עסקיים ברחבי העולם ויוצרות שרשרות אספקה מורכבות יותר, ההגנה על ההתקשרויות החיוניות הללו מכשלים, הופכת קשה הרבה יותר לניהול. מספר גדול והולך של ארגונים מפתח שיטות לניהול סיכונים הוליסטי (ERM) בכדי להצליח לתת מענה לחוסר הודאות הקיים בסביבה עסקית גלובלית. פתוח תוכניות ERM מקל על חברות להתמקד בסיבות השורש ולא בסימפטומים של "הפרעה" בפעילות העסקית שלהם ובכך מסייע למנוע שיבושים כאלה בטווח הארוך. באמצעות גישות כאלה, חברות יכולות באופן פעיל לצפות, לעקוב, ולנהל את הסוגים השונים של סיכונים בכלל ובשרשרת האספקה שלהם באופן ספציפי. ישנם אתגרים רבים בעשיית עסקים עם ספקים בשווקים לא מוכרים, כל אחד מהם מתנהל בתוך מערך אימים ייחודי משלו. אזורים בעייתיים יכולים לכלול מחסומי שפה, פערי תרבות, פוליטיקה מקומית לא יציבה, בעיות גיאוגרפיות ומערכות משפטיות שונות בהרבה.

ספקים ברבדים שני ושלישי-מה אנחנו יודעים?

סיכוני ספק הופכים מאתגרים יותר בשל הקושי טמון בהשגת נראות שרשרת אספקה בסביבה שבה ספקים מסודרים בשכבות מרובות. ואכן, אין לחברות רבות את היכולת או הרצון למפות אפילו ספקים מהשורה הראשונה שלהם. מה שיכול להשאיר אותם עיוורים לסיכונים הטמונים עמוק בשרשרת האספקה שלהם ופגיעים לכישלון של ספק מרובד שתיים או רובד שלוש. (כמובן שניתן להשליך את זה גם על סוכנים, משווקים וכל מי שנמצא ברבדים רחוקים יותר של העסק שלנו)

MATTEL-יצרנית צעצועים ממותגים

קחו למשל, את הלקחים שלמדה חברת Mattel, אחת מיצרניות הצעצועים הגדולות בעולם המיצרת צעצועים של מותגים כמו ברבי ודיסני. מרבית המוצרים של החברה יוצרו ע"י ספקי אוטוסורסינג בסין. לחברה היתה הנחיה לספקיה לעבוד רק עם ספקי משנה מאושרים, היו לה מנגנוני בקרת איכות מפותחים, אולם ככל שגדל הלחץ על הספקים להוריד מחירים כך הלכה וקטנה ההקפדה על ההנחיות שניתנו להם.

באוגוסט 2007 בצעה החברה recall ל 967,000 צעצועים. הסיבה אחוז עופרת גדול בהרבה מהמותר בצבע של הצעצועים.

באותו הזמן, Mattel דרשה מספקיה להשתמש בצבע וחומרים אחרים, המסופקים על ידי ספקים מוסמכים בלבד, אולם בבדיקה שנערכה לאחר מכן, מנהלים אמרו שהם לא ידעו אם הספק עבד עם ספק משנה לא מאושר או עם ספק מאושר שגרם לבעיה וכמו כן הודו שלא בצעו מעקב אחרי בצוע ההנחיות שלהם.

לאור ארוע זה, הלקוחות המובילים כגון רחוב סומסום וניקולודיון החליטו להסדיר תהליך שיעריך מחדש ובאופן קבוע את כל החברות שייצרו צעצועים תחת המותגים שלהם ובכלל זה Mattel. בקיץ 2007, איגוד תעשיית הצעצועים בשיתוף עם הוועדה לבטיחות מוצרים לצרכן, פעלו בכדי להציג את תקנות החדשות לבדיקות בטיחות מחמירות הרבה יותר.



2-עד כאן הציטוטים מבחוח ועכשיו מבט פנימה לארגון שלנו

השיחה המתפתחת ומבשילה על מנגנונים מובנים להתמודדות עם נהול סכונים בארגון כולו, יכולה להכנס גם דרך "חבילות מתנה" שהארגון מעניק לעצמו ובהן הארגון בוחר תחום אחד, כגון עולם הספקים "ומתאמן" עליו בשיטה "המציקה" הזו של להביט לדברים בעיניים.

אזהרה: כשמביטים לסכונים בעניים הם מסנוורים עד כדי הסטת המבט, אולם אחרי שהאישון מתרגל, פתאום רואים מה שלא ראינו קודם ואפשר לאמוד אותם ולהחליט מה לעשות איתם לפני שהם מחליטים מה לעשות איתנו.

אז מה חדש?

דוגמא לבחירת נושא אחד בהתייחס למאמר שהובא מעלה הינה נהול הסכונים בהתנהלות מול ספקים (שמביא איתו גם נהול סכונים מול הלקוחות, נהול סכוני מוניטין, מניעת הפסדים בלתי צפויים וכדומה):

חברה שתחליט לבצע תהליך נהול סכונים מובנה, בהתייחס לספקים שלה, תצליח לייצר תהליכים לצמצום חשיפות בכל השרשרת הלוגיסטית והפיננסית הקשורה בהם. כמו תמיד, גם בתחום זה לא מתחילים מאפס, חברות נוקטות פעולות רבות לצמצום חשיפות כבר היום. זו סיבה מצוינת להניח שיצירת מרחב וכלים שמסיעים להשלים את הפאזל ולחבר את כל החלקים, הם אלה שמגישים לנו בסוף את התמונה השלמה.

אבל איך? (תנו לעצמכם ולארגון מתנה)

1. החלטה לקיים את התהליך
2. הכנסת כל הגורמים המעורבים בנגיעה כלשהיא בהתנהלות שקשורה בספק, לחדר אחד
3. קביעת מנהל לביור הסיכונים
4. פרישת התהליך כפי שהוא היום כולל ציון צמתים משמעותיים
5. בחינת החשיפות הגנריות הקימות בכל צומת
6. בחינת האופן בו הארגון שלנו מתמודד איתן
7. הצגת דוגמאות מארגונים דומים בארץ ובעולם, אם ניתן
8. הטלת ספק בקיים ופתיחות לשמוע את מה שלא נח לשמוע
9. איתור נקודות חולשה
10. בחירת הסוגיות המהותיות שהועלו והערכת האיום שהן מהוות
11. החלטה על ביצוע פעולות, אחראים ולוחות זמנים
12. נסיון לאמוד מה תהיה החשיפה לאחר שתבוצענה הפעולות שנבחרו וכמה הן ישימות.
13. מעקב יישום והסדרת ניטור קבוע בהמשך

צמתים לדוגמא: **בחירת ספק-כמה זה מוסדר, מי אוסף, מה בודקים, איך יודעים, מי ראשי לאשר חריגה. סעיפי ההסכם-כמה הם ברורים, כמה הם מחייבים, איזה כלים יש לנו להבטיח אותם, כמה הם עוסקים בספקי משנה ואיכות חומרי גלם, כמה הם עוסקים בתהליכי בקרת איכות של הספק עצמו. בקרה שוטפת של חוסן פיננסי וקיפוז של התנאים הראשוניים. איכות המוצרים, אישור החשבונות, הבנת המרחב הרגולטורי והתחרותי שבו פועל הספק ועוד.**

אין ספק, שהחלטה להוסיב את כל הנוגעים בדבר סביב שולחן אחד ולבצע תהליך שקוף ואובייקטיבי, היא החלטה אמיצה, במובן הלא ציני של המילה, שתציף למעלה נקודות עיוורון שקימות מבחירה או מחוסר ידיעה.

הכנסת תהליך מובנה, שאיפה לשלמות המידע, יצירת שקיפות והרחבת מעגל המתבוננים מכריח חשיבה מחוץ לקופסה ומשכלל מאוד את היכולת לצמצם ארועי כשל ויכול להתקיים בכל תחום/פרויקט/נושא שהארגון בוחר

שאלות כגון מה מתקיים באופן חלקי בתהליך שהסדרנו "פעם", איפה כדאי להרחיב את הידע המקצועי, מה כבר לא רלוונטי יותר ומה השתנה, כמו גם מה ניתן ורוצים לעשות, הן בוודאי לא סוג השאלות שאנחנו הוגים בהן בשעות הפנאי שאין לנו.

לא שיש לי אשליות בקשר ללונדון!

בימים אלה חזרתי מפגישות עם מנהלי סכונים בלונדון. מה שהרשים אותי בתוך כל מה שהרשים אותי מאוד, מאוד... היה הכלי של בנית שאלונים ספציפים לנהול סכונים, שמלווים את העשייה היומיומית של מנהלים ועובדים בתחומי אחריות שונים. בעלי תפקידים בצמתים משמעותיים של תהליכי עבודה, מחויבים למלא שאלון במחשב בהתקיים צומת משמעותי כחלק משיגרה/ארוע חד פעמי. השאלון מכיל קובץ שאלות שהוכנו ע"י מומחים פנימיים או חיצוניים לנושא הספציפי וזאת במטרה להבטיח שתשומת הלב של בעל התפקיד לאיזורים ועמידה במדיניות ונהלים תהיה שלמה.

אחריות אישית

הציגו שם, כיצד ניתן ליצור שאלון מקומי שעוזר לשמור על מקצועיות וערנות ומחייב ציות לנהלים. הגורם המבצע חייב למלא את השאלון ולהעביר לסמכות של מנהל מקצועי או/וגם מנהל סכונים. כולל חתימות בדרך. ולא, זה לא עודף ברוקרטיה, זה "איך לא חשבו על זה קודם" וזה בתנאי שנשארים ברזולוציה שאינה מתישה מידי ומיצרת ערך. שאלות שיש למלא בכתב-לדוגמא:

- כמה ספקים השתתפו במכרז?
- כמה מפעלים יש לספק? מה הפיזור שלהם?
- האם הארגון של הספק ערוך לארועי חרום?
- מי ראשי לחתום על החוזה מטעם הספק?
- מי הם ספקי המשנה שלו? וכיצד הוא מבטיח את איכותם?
- מה רמת התהליכים שהספק מבצע לבדיקת איכות חומרי הגלם?
- עד כמה הספק מאפשר שקיפות. כיצד נבחן החוסן הפיננסי שלו
- מה לדעתך היכולת שלו לעמוד בזמנים
- ועוד שאלות רבות וטובות שנצברות ומתווספות ככל שהכלי ניהיה מובן למשתמשיו

בחברה האמורה בה הוצג לי הנושא, התשובות נבחרות מתוך קובץ תשובות סגור ודרוג הסכון של הספק מחושב אוטומטית-וואוו! ... גם אז נדרשת חתימה כלשהי בהתייחס לדרוג הסיכון שחושב.

שאלון כזה ניתן להתאים למקומות שונים בארגון כולל תהליך של סמכויות וקבלת אחריות ברורה.

אחרי הפרח בא הפרי

ולסיום כמו תמיד: כמובן שהסתכלות כוללת והכנסת תהליכים אחידים של נהול סכונים, מגבירים מאוד את אפקטיביות נהול הסכון וצמצום ארועי הכשל ומאפשרת שיח ארגוני חדש ותיכנון מיטבי של עלות/תועלת משאבים ותקציבים-

יחד עם זאת גם אם נהול הסכונים המובנה יתחיל מאזורים או נושאים ספציפים בלבד, אין ספק שהוא יזרע את השיטה, את ההבנה, את המודעות, וההחשפות לערך ובהמשך יצמיח את המוטיבציה להרחיב את נהול הסכונים לעולמות נוספים ומשם לארגון כולו.



התנצלות

לא נהלתי כראוי את הסכון וחרגתי מהבטחתי לכתוב שני עמודים בלבד