

**BDO** | Corporate  
CONSULTING | Governance  
& Regulation

# התמודדות עם סיכונים מתפתחים בתנאי אי וודאות מבדיקת דופק ועד סקירת אופק

רו"ח עדי יונגר נזה  
דירקטור, מנהלת יחידת ציות ובקרה, חטיבת ממשל תאגידי ורגולציה BDO

כנס הביקורת הפנימית השנתי - ינואר 2023

BDO

GLOBAL RISK  
LANDSCAPE  
2019

A culture of complacency

מסע חזרה בזמן  
לשנת 2019

## Global Risk Landscape 2019

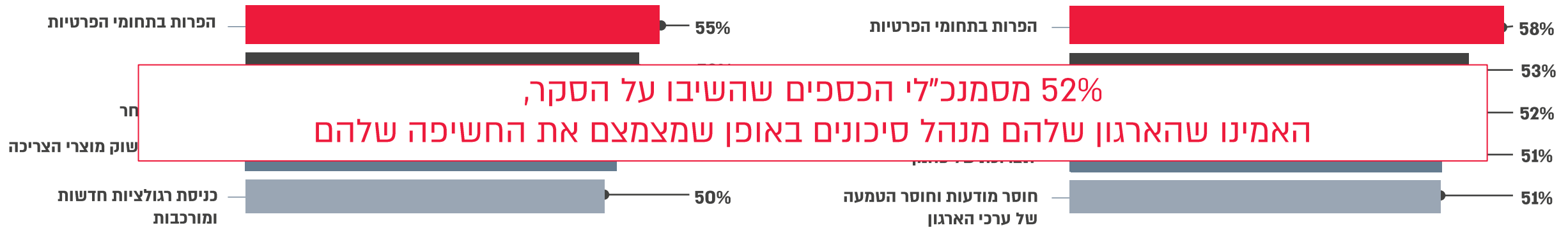
סקר גלובלי של BDO העולמית בהשתתפות 500 מנהלים בדרגת C-LEVEL

BDO

# חמשת הסיכונים המשמעותיים שעלו מהסקר

חמשת הסיכונים הגבוהים לשנת 2025

חמשת הסיכונים הגבוהים לשנת 2020



מלחמת הסחר



ברקזיט



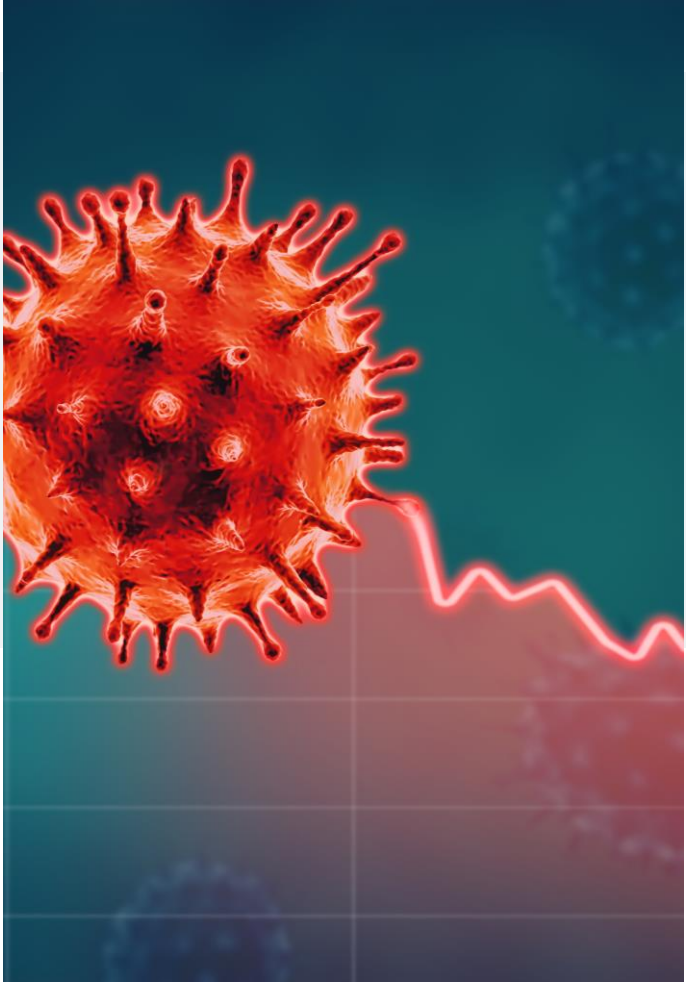
הפרות בתחומי הגנת הפרטיות

# ניהול ארגונים בעולם של אי וודאות

”

יום אחד אתה מוכר לסין ויום אחד כבר לא.  
יום אחד יש לך שוק ענק ברוסיה ובאוקראינה  
ויום אחד הוא נעלם, כך שחצי מיליארד  
איש נגרעו מטבלת הביקוש של טלפונים  
ניידים ועוד מוצרים. יש עוד נושאים, כמו  
האיום של סין על טיוואן, שעוד לא ברור איך  
ייגמר וכמובן מחירי האנרגיה בשוק האירופי.

איתן אופנהיים, מנכ"ל נובה מכשירי מדידה בכתבה לכלכליסט  
דצמבר 2022



# Global Risk Landscape 2022

## שבריריות של שרשראות האספקה

"העולם יהיה תנודתי באופן עקבי עם הפתעות מרובות"

The background of the slide is a photograph of a person paragliding over a mountain range. The sky is filled with white and grey clouds, and the mountains are dark and rugged. A red vertical line runs down the right side of the image. The BDO logo is in the top left corner.

GLOBAL RISK  
LANDSCAPE  
2022

A Fragmenting World

סקר גלובלי של BDO העולמית בהשתתפות 500 מנהלים בדרגת C-LEVEL

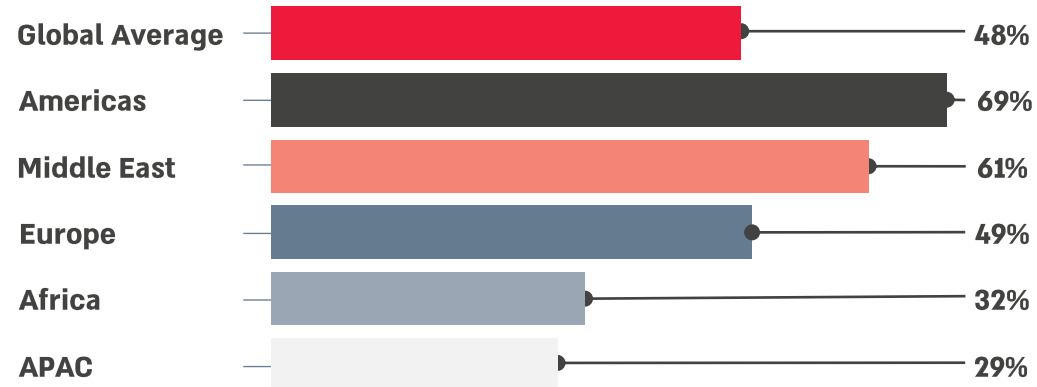
# תוצאות הסקר

## הפקטורים המרכזיים המשפיעים על שרשראות האספקה



# תוצאות הסקר תמונה גלובלית

## שברירות של שרשראות האספקה במהלך השנתיים האחרונות תמונה גלובלית



# תוצאות הסקר

## השלכות המלחמה באוקראינה

איך המלחמה בין רוסיה לאוקראינה  
השפיעה על שרשראות האספקה

56%

הטלת סנקציות שהשפיעו על שותפים  
העיקריים בשרשרת האספקה

45%

תחום השילוח והשינוע

35%

עלייה חדה בעלויות האנרגיה

23%

הספקים השותפים בשרשראות  
האספקה חדלו לעבוד/ לספק



פגיעה באספקת חיטה  
למדינות מתפתחות  
(גם שכנותיה של ישראל)

השפעה על כלכלות  
סמוכות וסגירת מפעלים

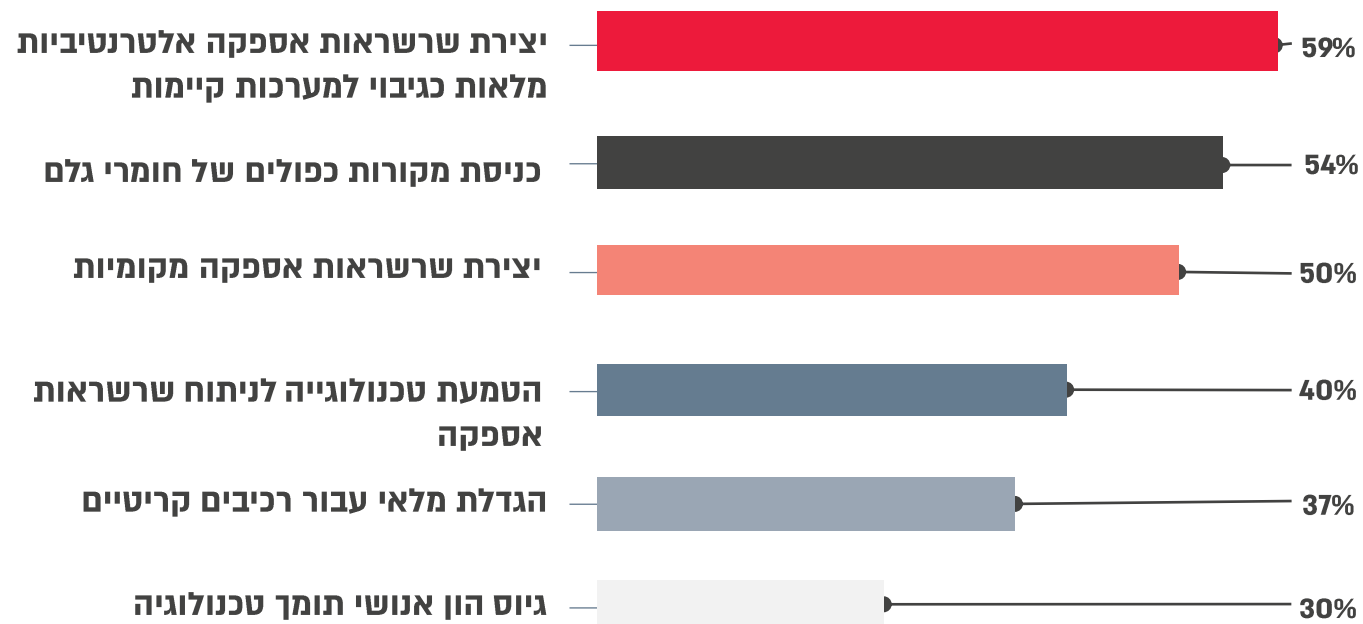
בידוד כלכלי של רוסיה  
וכניסת סנקציות  
בינ"ל לתוקף

תנודתיות חדה וגלובלית  
במחירים



## תוצאות הסקר

# התמודדות עם שבירת שרשראות האספקה



# דילמת שרשרת האספקה

גלובליזציה

ספקים מקומיים  
וגיוון מקורות  
האספקה

גיוס ושימור הון  
אנושי תומך

85% מהמשיבים בסקר דיווחו שיעברו  
לשרשרת אספקה מגוונת וגמישה יותר  
בעקבות אירועי השנתיים האחרונות

התייעלות  
בהתקשרות עם  
ספקים

הרחבת מלאים

צמצום מלאים

## איזון

# תוצאות הסקר

## מנהל הסיכונים בארגון

האם מנהל הסיכונים הינו פונקציה בדרגת C-SUITE



האם ישנו בעל תפקיד ייעודי בארגון שאמון על ניהול סיכונים בשרשרת אספקה?



מעל מחצית מהמשיבים דיווחו כי **בעל תפקיד ייעודי** שאמון על ניהול סיכונים בשרשרת האספקה:

1. סייעה להגמיש את שרשראות האספקה

2. נתנה מענה מהיר יותר לאירועי משבר

3. **ככל שפונקציית ניהול הסיכונים הייתה בכירה יותר** כך גם הטיפול בפגיעות של שרשראות האספקה היה מהיר יותר

# התמודדות עם סיכונים מתפתחים

פיתוח תוכניות היערכות  
**מנגנוני מוכנות**



הגדרת רשימת סיכונים  
**תרחישי ייחוס**



זיהוי סיכונים מתפתחים  
**סריקת אופק**



**פיתוח תרבות חוסן**

## סיכונים מתפתחים

לארגון אין יכולת  
להשפיע על סבירות  
התרחשותם

קשה לחזות את  
ההשפעה שלהם על  
הארגון

הנזק שעלול להיגרם  
מהתרחשותם מגזרי

סיכונים חיצוניים  
שלארגון אין יכולת  
השפעה על עצם  
התרחשותם

אירועים מתפתחים

אירועי קיצון

תכיפות ההופעה  
שלהם הולכת וגדלה

פיתוח תוכניות היערכות  
מנגנוני מוכנות



הגדרת רשימת סיכונים  
תרחישי ייחוס



זיהוי סיכונים מתפתחים  
סריקת אופק

פיתוח תרבות חוסן

# זיהוי סיכונים מתפתחים

P

Politics

פוליטיקה,  
גאו-פוליטיקה,  
ביטחון וצבא

E

Economy

מגמות מקרו-  
כלכליות

S

Society

מגמות צרכניות,  
מגמות בשוק  
העבודה

T

Technology

סיכוני סייבר, IT,  
חדשנות משבשת

E

Enviroment

אסונות טבע  
ובריאות, השלכות  
משבר האקלים

L

Law

התפתחויות  
בחקיקה  
וברגולציה

בחינה של סיכונים מתפתחים על פני זמן לאתר השפעות שליליות על הארגון

פיתוח תוכניות היערכות  
מנגנוני מוכנות



הגדרת רשימת סיכונים  
תרחישי ייחוס



זיהוי סיכונים מתפתחים  
סריקת אופק

פיתוח תרבות חוסן

# פיתוח מנגנוני מוכנות עבור מוקדי סיכון נבחרים

## מנגנוני מוכנות

הגדרת תרחישי ייחוס אליהם  
הארגון ייערך

פיתוח תוכניות פעולה  
והיערכות

שילוב והטמעה בתוכניות  
ניהול הסיכונים הקיימות

## ניתוח עומק לתרחישי ייחוס

ניתוח תרחישי עתיד

תשאול מומחים

שימוש בכלי AI

סקירת ספרות מקצועית

היערכות ותוכניות פעולה  
לרשימה מצומצמת של  
סיכונים שהוגדרו

פיתוח תוכניות היערכות  
מנגנוני מוכנות



הגדרת רשימת סיכונים  
תרחישי ייחוס



זיהוי סיכונים מתפתחים  
סריקת אופק

פיתוח תרבות חוסן

# ניתוח עומק

## משבר בתעשיית השבבים



תסריט אפשרי של פגיעה בייצור השבבים בטייוואן... שעשוי לסחוף את העולם **למערבולת כלכלית וגיאופוליטית** שעשויה להימשך מספר שנים.

גם אם מלחמה ישירה בין ארה"ב לסין היא תסריט בלהות עם סיכוי נמוך, הרי **שהתנגשות חזיתית ישירה בין שתי המעצמות שתביא למשבר עולמי היא ככל הנראה מעבר לפינה.**

תקלה מסתורית בייצור מחסור במוצרים חיוניים פיטורים ומיתון עולמי

קוראיה מרוויחה "נאט"ו של השבבים"

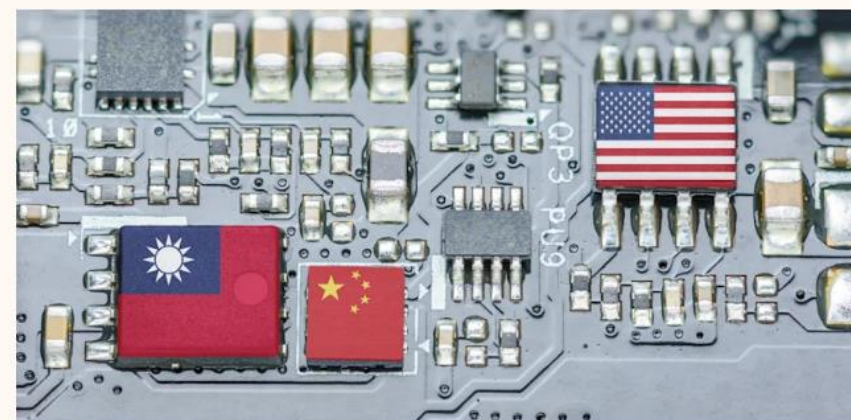
שבבים

### משחק מלחמה: השבתת ייצור השבבים בטייוואן תגרור מיתון עולמי

בהשראת הדמיית צימות עם סין שנערכה לאחרונה בארה"ב, ביקשנו ממומחי כלכלה ובכירים מענף השבבים לשרטט תסריט דיסטופי אפשרי של פגיעה בייצור השבבים בטייוואן • ההשלכות כוללות מפולת בשוקי המניות, פיטורים המוניים מענקיות הטכנולוגיה ומחסור חיוניק חד במחיר מוצרים, מטלפונים דרך מכונות כביסה ועד מכשור רפואי



20.10.2022 אסף גלעד



התנגשות חזיתית בין סין לארה"ב היא כנראה מעבר לפינה / צילום: Shutterstock

-א +א



פיתוח תוכניות היערכות  
מנגנוני מוכנות



הגדרת רשימת סיכונים  
תרחישי ייחוס



זיהוי סיכונים מתפתחים  
סריקת אופק

פיתוח תרבות חוסן

# חוסן ארגוני (resilience)

הסתגלות



התמודדות



משבר/ כישלון

## תרבות חוסן

מעטפת ממשל  
תאגידי תומכת

התנסויות בחדשנות

רשתות ביטחון

העצמת עובדים  
ותרבות ארגונית של  
"מותר לטעות"

מנגנוני אג'יליות



הסביבה העסקית תמשיך להתאפיין באי וודאות קיצונית  
עד הסערה הבאה

כהונה של מנהל  
הסיכונים בעל סמכויות  
בארגון

איזון בין יעילות לחוסן  
(שרשראות אספקה)

הכנה והיערכות  
לסיכונים

ניטור וזיהוי מתמיד של  
הסיכונים המתפתחים



**BDO** | Corporate  
CONSULTING | Governance  
& Regulation

## תודה רבה |

רו"ח עדי יונגר נזה  
דירקטור, מנהלת יחידת ציות ובקרה, חטיבת ממשל תאגידי ורגולציה BDO