

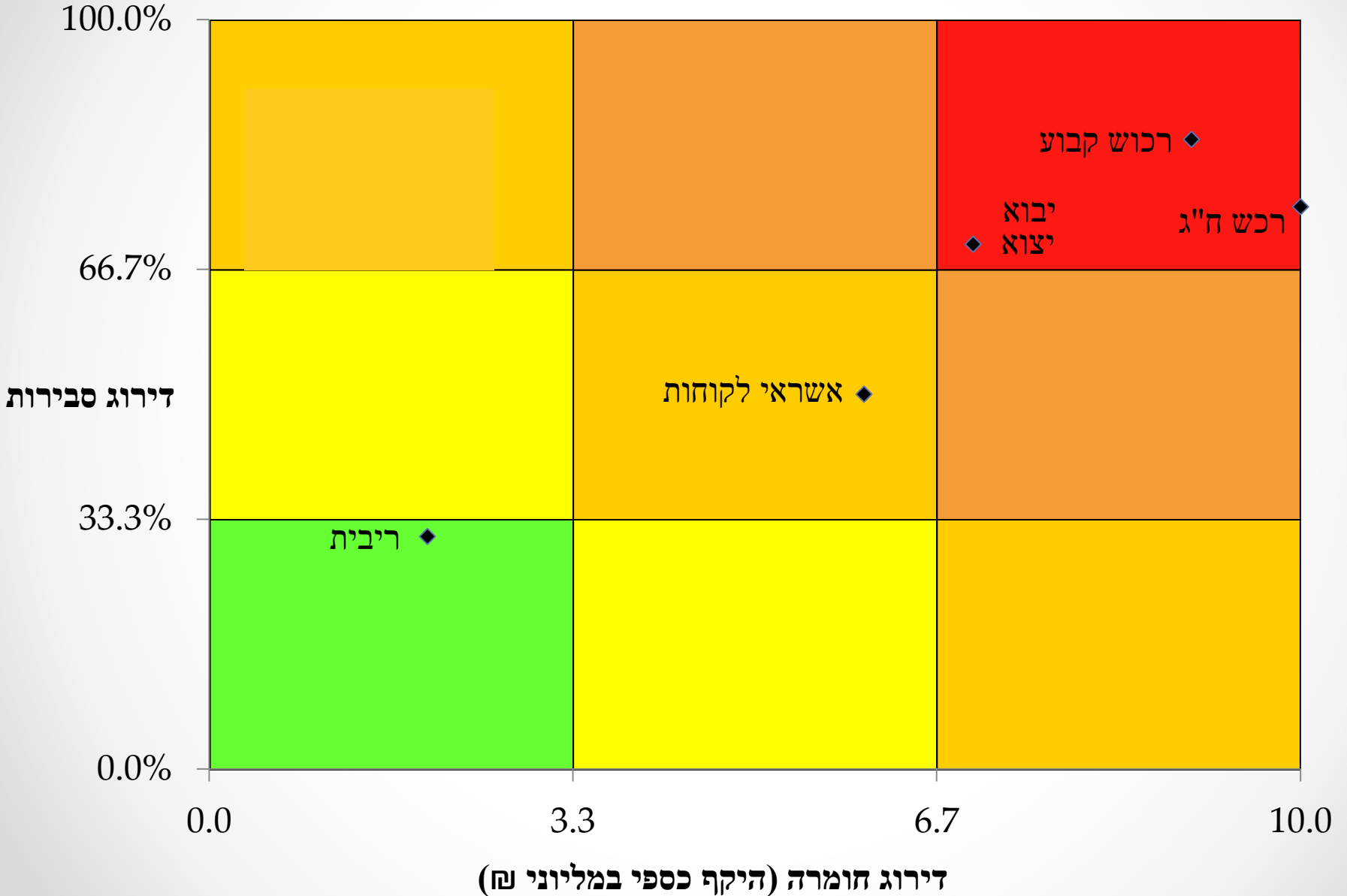
ניהול סיכונים בתעשייה מתודולוגיה ומודלים

מרצה:- פנתס קימלמן, רו"ח

משנה למנכ"ל וסמנכ"ל משאבי אנוש באסם

דירוג סיכון נטו		השפעות הסיכון	גורמי סיכון	הגדרת סיכון	נושא סיכון	קטגוריית סיכון	מס' סיכון
דירוג חומרה	דירוג סבירות						
ח*	ז*	ו	ה	ד	ג	ב	א
7 מליון ₪	70%	<ul style="list-style-type: none"> - הפסדים כספיים ופגיעה ברווח - אובדן ספקי מפתח ולקוחות - מפתח בחו"ל - אובדן השוק בישראל 	<ul style="list-style-type: none"> - משברים כלכליים מקומיים - משברים כלכליים גלובליים - שינוי יזום בשער ע"י נגיד בנק ישראל - ספקולנטים בשוק - שינויים בריבית 	חשיפה לפיחות / תיסוף ושינויים של שערי החליפין	תנודתיות בשערי החליפין	עסקאות יבוא ויצוא ואשראי במטבע חוץ	1
9 מליון ₪	84%	<ul style="list-style-type: none"> - הפסדים כספיים ופגיעה ברווח - פגיעה בנכסי החברה - השבתה מוחלטת של קווי יצור - אובדן הפעילות 	<ul style="list-style-type: none"> - שריפה - רעידת אדמה - שטפונות - פגעי טבע 	נזק למבנים ולקווי היצור עד כדי השבתה מוחלטת ואובדן הפעילות	מבנים, קווי יצור, מכונות וציוד ומלאי	רכוש קבוע ונכסים	2

זיהוי ומיפוי הסיכונים – חומרתם וסבירותם



סיכון רכוש קבוע

כיצד מתמודדים
וכיצד נערכים
עם סיכון של
שריפה במפעל?

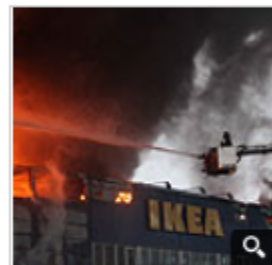


עולה באש

סניף איקאה בנתניה נשרף כליל, הגג קרס

הסניף של ענקית הריהוט בנתניה נשרף כליל וגג המבנה קרס. עשרות צוותי כיבוי הצליחו להשתלט על האש והם ממשיכים להיאבק בלהבות. איש לא נפגע. מנכ"ל החברה סיפר כי הנזק מוערך במיליונים: "ההרגשה נוראית". הנסיבות נחקרות

רען בן-צור פורסם: 07:37, 05.02.11



"כל איקאה הלכה"
צילום: עידו ארוך

שריפת ענק בסניף ענקית הריהוט: סניף איקאה בנתניה נשרף כליל הבוקר (שבת) וגג המבנה קרס לאחר שאש פרצה במקום במהלך הלילה. איש לא נפגע. כעשרים צוותי כיבוי מתחנת נתניה ומתחנות נוספות השתלטו על האש כעבור כמה שעות. הלהבות נראות ממרחק רב. ההערכה היא שהשריפה החלה על הגג, המצופה בזפת, והתפשטה אל תוך המבנה.

• עדכונים שוטפים בפייסבוק של ynet

ככל הידוע, לא היו אנשים בסניף של ענקית הריהוט בזמן שפרצה השריפה. כוחות משטרה, בפיקודו של מפקד משטרת נתניה ניצב-משנה עמי אשד, הגיעו למקום וחסמו את הכביש המוביל למקום כדי לאפשר את תנועת כוחות ההצלה, ביניהם צוותי מד"א-שרון.

הכבאים, שבתחילת כיבוי השריפה נכנסו למבנה, קיבלו הוראה מיידית לצאת מתוכו מחשש שייפגעו מהאש או במקרה של קריסה. השר לביטחון פנים, יצחק אהרונביץ', שהגיע למקום, אמר כי "מדובר בשריפה רצינית מאוד. נבדוק איך זה קרה. הכיבוי והמשטרה יפתחו בחקירה. אי אפשר לדעת אם מדובר בשריפה שנגרמה כתוצאה מאירוע פלילי, ועדיין אנחנו לא יודעים אם היה ניסיון סחיטה של גורמים פליליים מאיקאה. הכל ייבדק".

"נזק של מיליונים"

עדי ראייה סיפרו כי הלהבות הגדולות עלו מהמבנה, בתחילה בעיקר מהצד הצפוני והצפון מזרחי, אך האש התפשטה גם לעבר החלק הדרומי ולקומות התחתונות. "יש פה להבות ענקיות, משהו שלא רגילים לראות. בכל פעם פתאום האש מתפרצת במקום אחר. כל איקאה הלכה", אמר אחד מהם.



מנכ"ל איקאה, שלומי גבאי.
"ההרגשה נוראית"
צילום: עידו ארוך



שריפה משתוללת במפעל בעכו; חשש לפליטת חומרים מסוכנים

מאת: מערכת וואלה!
יום שלישי, 7 באוקטובר 2003, 14:41



שריפה משתוללת במפעל תעשיות אלקטרוכימיות בעכו. כוחות כיבוי גדולים פועלים במקום ומנסים להשתלט על האש. בקול ישראל דווח כי אנשי המשרד לאיכות הסביבה בודקים האם יש במקום פליטה של חומרים מסוכנים.



השרון: מפעל ניילון נשרף כליל; אין נפגעים

מסיבה שטרם התבררה פרצה בלילה דליקה במפעל באזור התעשייה ניצני שלום. למקום הוזעקו צוותי כיבוי רבים שהצליחו, בתום מאמצים, להשתלט על האש

חדשות 2 | חדשות 2 | פורסם 10:27 06/09/13



כיצד מנטרלים ומצמצמים את

הסיכון של שריפה במפעל

- א- מניעה – נוקטים במהלכים שמטרתם למנוע שריפה וזאת באמצעות התקנת ציוד מתאים במפעל (ספרינקלרים, ציוד כיבוי אש וכו'), תאום עם מכבי האש שיבואו לביקורת ויעירו הערות בונות, הדרכה של העובדים במפעל.
- ב- ביטוח הציוד והמבנים במפעל.
- ג- ביטוח אובדן רווחים.
- ד- בניה מבעוד מועד של תוכניות BCP.
- ה- בניה מבעוד מועד של תוכניות DRP.

DRP

Disaster Recovery Plan

בניית תוכנית מבעוד מועד שמטרתה שיקום מהיר של ההריסות והנזק שעלול להגרם כתוצאה מהתממשות הסיכון.

דוגמא ל-DRP במקרה של שריפה במפעל:

תוכנית מובנית ומסודרת מראש שמאיצה את שיקום ההריסות, בניה מחודשת של המבנה בצורה מהירה ככל האפשר.

דוגמא ל-DRP במקרה של נפילת המחשב:

תוכנית מובנית ומסודרת שהוכנה מראש שמזניקה את כל המתכנתים ומנתחי המערכות שהיו כוננים כדי שיטפלו בבעיה באופן מיידי ויחזירו את המחשב לתפקוד תוך מספר שעות.

BCP

Business Continuity Plan

בניית תוכנית מבעוד מועד שמטרתה שמירת המשכיות העסק למרות הנזק שנגרם, שמירה על הרציפות העסקית ועל עקרון העסק החי (Going Concern).

דוגמאות ל-BCP במקרה של שריפה במפעל:

- הסכם עם גורם אחר בענף לפיו הוא ייצר עבורנו בקבלנות משנה במקרה של שריפה ולהיפך (כפוף לאישור הממונה על הגבלים עסקיים).
- הסכם עם גורם בחו"ל שמייצר מוצרים דומים לפיו במקרה של שריפה יתבצע יבוא מחו"ל של המוצרים עם המותג של החברה שלנו.
- בחברה שיש לה יותר ממפעל אחד אזי כל מפעל יכול לשמש גיבוי למפעל השני.
- במקרה של שריפה במיחשוב (חומרה ותוכנה) ניתן לעשות הסכמי פרישה לאתרי IBM או קבלה מיידית של ציוד חלופי מ-HP בהתבסס על הסכם לפיו הם שומרים לנו ציוד ב-stand by.

חשיפה לסיכוני מטבע חוץ



דוגמא לחשיפה מטבעית ביצוא

(סיכון לתיסוף במטבע)

יצואן מייצא מוצרים לחו"ל במחיר של \$100,000 (שע"ח 3.8). עלות היצור של המוצרים בישראל 350,000 ₪. חל תיסוף של 10% בשער המטבע והשער ירד ל-3.42.

<u>רווח והפסד</u> <u>לאחר התיסוף</u>	<u>רווח והפסד</u> <u>במצב ההתחלתי</u>	
\$100,000	\$100,000	מכירות ללקוח בחו"ל
3.42	3.8	שער החליפין
<hr/> 342,000	<hr/> 380,000	המכירות בש"ח
350,000	350,000	עלות היצור בישראל בש"ח
<hr/> (8,000)	<hr/> 30,000	רווח/(הפסד)

דוגמא לחשיפה מטבעית ביבוא

(סיכון לפיחות במטבע)

יבואן מייבא מוצרים לישראל במחיר של \$100,000 (שע"ח 3.8) ומוכר אותם בישראל ב-400,000 ₪. חל פיחות של 10% ושער המטבע טיפס ל-4.18.

<u>רווח והפסד</u> <u>לאחר הפיחות</u>	<u>רווח והפסד</u> <u>במצב ההתחלתי</u>	
\$100,000	\$100,000	קניות מהספק בחו"ל
4.18	3.8	שער החליפין
<hr/> 418,000	<hr/> 380,000	הקניות בש"ח
400,000	400,000	המכירות בישראל בש"ח
<hr/> (18,000)	<hr/> 20,000	רווח/(הפסד)

כלי ההגנה לניטור ונטרול החשיפה המטבעית

1. הגנה פנימית באמצעות מאזן הצמדה

2. עסקאות פורוורד

3. אופציות CALL

4. אופציות PUT

הגנה פנימית באמצעות מאזן ההצמדה

(הסכומים נקובים באלפי ₪)

סה"כ	אירו	דולר	ש"ח	סעיף מאזני	
40,000			40,000	מזומנים ופקדונות	נכסים
37,000	2,000	5,000	30,000	לקוחות	
10,000			10,000	מלאי	
90,000			90,000	רכוש קבוע	
(32,000)	(17,000)	(15,000)		ספקים	התחייבויות
(80,000)			(80,000)	הלוואות מבנקים	
(20,000)			(20,000)	זכאים שונים	
45,000	(15,000)	(10,000)	70,000	עודף/(גרעון) של נכסים על התחייבויות	

הפתרון לנטרול החשיפה המטבעית

העברת 10,000 מפקדון שקלי לפקדון דולרי

העברת 15,000 מפקדון שקלי לפקדון באירו

כלי ההגנה לניטור ונטרול שינויים במחירי ח"ג

מחירי חומרי גלם נסחרים בבורסת בעולם
בשוק ה- commodities וגם עליהם ניתן
לבצע הגנות באמצעות עסקאות פורוורד
(Futures) ואופציות.

סיכון אשראי לקוחות



סיכון אשראי לקוחות

1. במסגרת הפעילות העסקית החברה נותנת אשראי ללקוחותיה. בדר"כ מדובר על תנאי אשראי של שוטף 30, שוטף 60, שוטף 90 ואפילו שוטף 120.
2. קיים סיכון של פשיטת רגל של לקוחות או חדלות פרעון, דבר שיהפוך את החוב לחוב מסופק ו/או חוב אבוד. במקרה כזה ייגרם הפסד כספי לחברה מעבר לאובדן הלקוח.
3. ניתן לבצע הגנות על אשראי הלקוחות ובכך לנטר ולנטרל את הסיכון.
4. ההגנה תתבצע באמצעות סל של בטחונות ובאמצעות מנגנוני בקרה שיאפשרו להיות עם יד על הדופק.

האוזר חושף נתונים מדאיגים: 1 מכל 3 חברות באחד העם נמצאת בקשיים

יו"ר רשות ני"ע: "מדובר בנתונים מדאיגים, אך חשוב שיובאו בפני המשקיעים; השקיפות היא אחת מנקודות החזקה של שוק ההון הישראלי"

14:45 | 09.04.2013 | מאת: [ערן אזרן](#)

יו"ר רשות ני"ע פרופ' שמואל האוזר חשף היום נתונים מדאיגים בנוגע להיקף החברות הנמצאות בקשיים אחד העם. על פי הרשות, אחת מכל שלוש חברות בבורסה נושאת הערת "עסק חי" או הפניה של רואי החשבון בנוגע למצבה הכספי של החברה, כלומר כשליש (30.4%) מהחברות נמצאות או עלולות להימצא בטווח הזמן הקרוב בקשיים תזרימיים.

בניית סל בטחונות לניטור ונטרול

הסיכון של אשראי לקוחות

1. ביטוח אשראי הלקוחות באמצעות חברת ביטוח (החברה לביטוח אשראי).
2. קבלת ערבויות בנקאיות
3. שיעבוד נכסי הלקוח לטובת החברה
4. ערבויות אישיות של בעל העסק
5. מעבר לתשלום במזומן
6. ביצוע עסקאות פקטורינג
7. ביטוח באמצעות חברת כרטיסי אשראי

מנגנוני בקרה נוספים לניטור ונטרול

הסיכון של אשראי לקוחות

1. ועדות אשראי שוטפות לקביעת מסגרות אשראי ללקוחות שלא יעלו על גובה הבטחונות.
2. שימוש באנשי המכירות בשטח להזרמה וקבלת מידע לגבי לקוחות שמתחילים להראות סימנים מעידים על חדלות פרעון (צבירת מלאים, תנועה דלה של לקוחות בעסק, מבצעי מכירה חריגים ולא רווחים).
3. שימוש במקורות מידע חיצוניים המספקים "אורות אדומים" לגבי לקוחות בקשיים (BDI, D&B).
4. קישור לרשימת החשבונות המוגבלים של בנק ישראל.

סיכום הפעילות

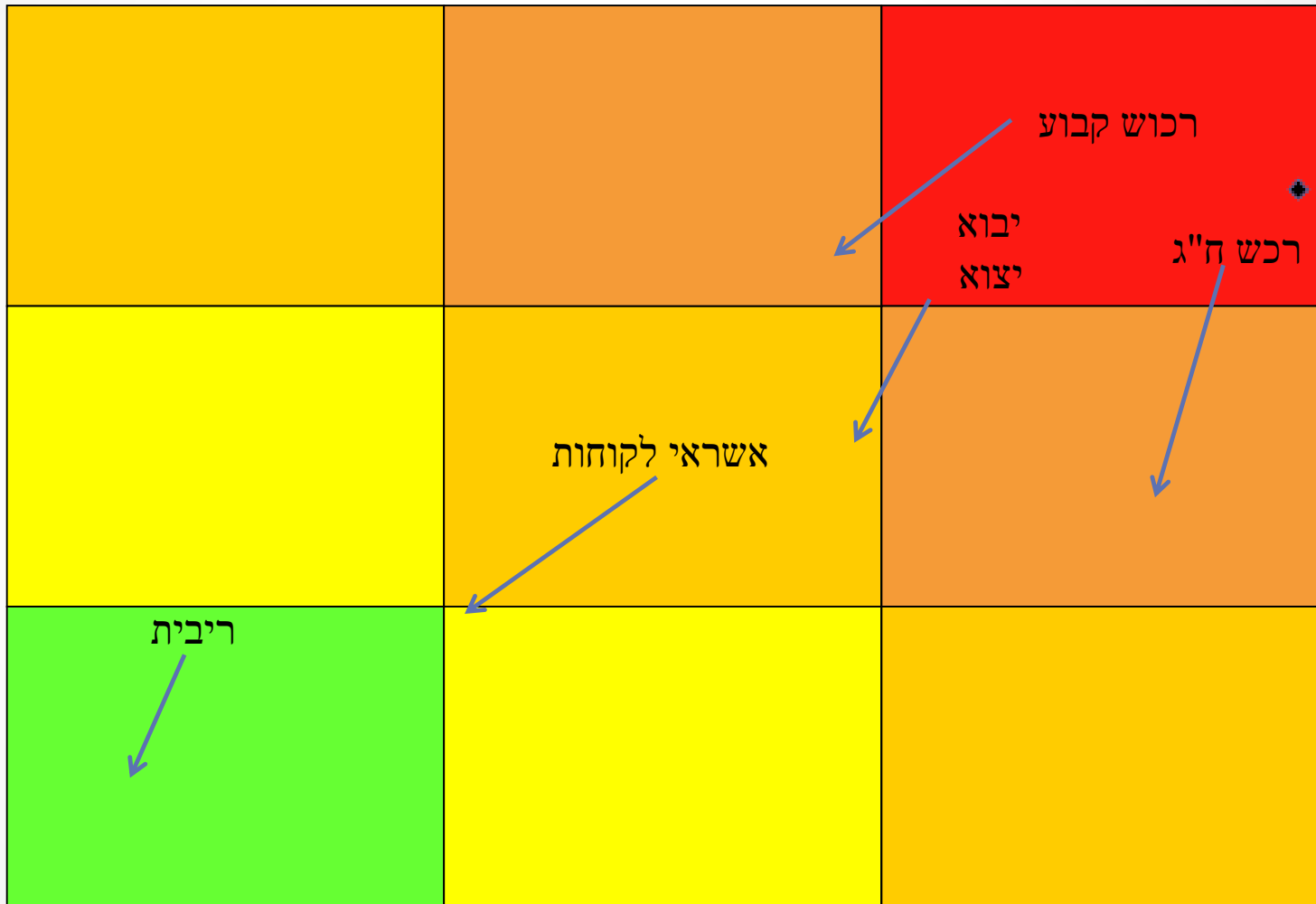
לניהול וניטור סיכונים



סיכום

הסיכון	כלי ההגנה לניטור ונטרול הסיכון
סיכון שערי חליפין	הגנה פנימית באמצעות מאזן הצמדה, עסקאות פורוורד, אופציות CALL, אופציות PUT
סיכוני התייקרות מחירי חומרי גלם	עסקאות פורוורד/FUTURE ועסקאות אופציות על מחירי חומרי גלם הנסחרים בשוק הקומודיטיס
סיכון אשראי לקוחות	קבלת סל בטחונות – באמצעות ביטוח אשראי, ערבויות בנקאיות, ערבויות אישיות, שעבודים, תשלום מזומן, פקטורינג, ביטוח באמצעות חברת כרטיסי אשראי. מנגנוני בקרה ופיקוח – ועדות אשראי, מידע מאנשי מכירות בשטח, מקורות מידע חיצוניים (D&B, BDI), קישור לרשימת החשבונות המוגבלים של בנק ישראל.
סיכון רכוש קבוע (שריפה, רעידת אדמה, שטפונות ופגעי טבע)	תוכנית מנע והדרכות, ביטוח ציוד ומבנים, ביטוח אובדן רווחים, הכנת תוכניות של BCP ושל DRP.

זיהוי ומיפוי הסיכונים – חומרתם וסבירותם



危机

תודה רבה!
