

— at the — TONE TOP[®]

Pružna višem rukovodstvu, odborima direktora i odborima za reviziju sažete informacije o pitanjima povezanim sa korporativnim upravljanjem

Broj 91 / Februar 2019.

Upravni odbori gledaju kako da iskoriste blokčein pometnju

Autor: Matt Kelly

Iako tehnologija blokčaina (blockchain) obećava da će promeniti način poslovanja mnogih preduzeća, ona takođe može prouzrokovati značajne probleme, kako upravnim odborima tako i višim rukovodiocima. Na kraju krajeva, niko ne zna šta će ova nova tehnologija doneti sve dok ne bude uveliko u primeni. Setite se interneta 1994. godine ili društvenih medija 2005. Svi su znali da će svaka nova tehnologija imati ogroman uticaj na neki način – samo nisu znali baš kako.

Blokčein je danas u sličnoj poziciji. Kada bi dostigao svoj puni potencijal, mogao bi (naglasak na mogao) doneti savršenu, postojanu transparentnost za sve vrste transakcija. Walmart eksperimentiše sa blokčeinom kako bi skratili vreme, koje im je potrebno da pronadju poreklo proizvoda na policama, sa sedam dana na 2,2 sekunde. Maersk želi da blokčein poboljša transportnu industriju, tako da uvoznici, izvoznici, carinske agencije i drugi mogu da automatizuju proces slanja robe iz jedne luke u drugu. HSBC je u januaru saopštio da je banka uložila 250 milijardi dolara u forex trgovinu, u 2018. godini, koristeći blokčein.

To su samo tri primera koja se već primenjuju. Na kraju krajeva, blokčein bi mogao da promeni zdravstveni sistem (npr. bolje praćenje korišćenja opioidnih analgetika), tržište nekretnina, pa čak i samu reviziju: kome je potrebno uzimanje uzoraka kada su sve transakcije dostupne sve vreme?



Drugim rečima, blokčein ima potencijal da postane inovativna tehnologija- ona koja menja način poslovanja čitavih industrija.

Istina je, međutim, da inovativne tehnologije stavljaju korporativne odbore u nezavidan položaj. U istraživanju o rizicima preduzeća, koje je sproveo Protiviti 2019. godine, glavna briga upravnih odbora i rukovodilaca bila je nemogućnost prihvatanja inovacija i novih tehnologija. Ipak, to je upravo ono što bi blokčein mogao - opet, naglasak na mogao- da donese svim industrijama, na sve moguće načine.

„Tehnologija masovno ometa korporativnu Ameriku“, kaže Christa Steele, bivši izvršni direktor banke, a sada jedan od direktora upravnog odbora koji su naklonjeni blokčein-u. „Dakle, moramo da smislimo nove načine da ublažimo taj rizik i da se obrazujemo, mi članovi upravnog odbora, kako bi postavili prava pitanja.“

Koja bi to pitanja mogla biti? Odbori imaju pravnu i poverenu odgovornost da upravljaju rizicima. Za blokčein, to znači proceniti na koji način to poboljšava transparentnost i pouzdanost u poslovanju i da li potencijalno dodatna korist prevazilazi korist koju kompanija već ima.



Neka od tih poboljšanja se mogu manifestovati i kroz unapredjenje već postojećih poslova, kao što je smanjenje troškova transakcija ili ubrzanje razvoja proizvoda. Možda će tehnologija omogućiti preduzeću da ostvari zaradu na nove načine, kao što je razvoj novih proizvoda, novih usluga, novih kupaca ili novih poslovnih modela, sa boljim profitnim maržama.

U osnovi, upravni odbori žele da znaju: **Kako će kompanija iskoristiti blokčein da ostvari prednost u odnosu na konkurente, i kako će izbeći da ne bude u tome ometana?**

Međutim, u svemu tome nadvija se jedna neugodna pretpostavka - da li upravni odbori znaju dovoljno o blokčeinu da bi mogli kompetentno da procene odgovore menadžmenta. Ovo može biti veliko pitanje za neke direktore odbora. „Većina članova odbora i dalje ne razume blokčein“, kaže Steele. Tako da moraju brzo da nauče razliku između kriptovalute i blokčaina; između javnih i privatnih blokčeinova; između dozvoljenog i nedozvoljenog blokčaina. Odbori će možda morati da razmotre stvaranje neke vrste tima za tehnološke rizike, ili da uključe nove direktore sa snažnim razumevanjem blokčaina i srodnih novih tehnologija. (Da se podsetimo da su glavni rukovodioci revizije već upoznati sa ovim konceptom, i da bi trebalo da budu svesni novih rizika i spremni da upute odbor u vezi sa tim pitanjima. Blokčein je jedan od njih.)

Ili šta drugo ostaje? Upravni odbor će se, u velikoj meri, oslonjati na menadžment da im pruži informacije, umesto da postavlja pitanja, upozorava Steele.

Pitanja za reviziju

Ako revizija služi kao oči i uši odbora za reviziju, pomažući odboru da shvati rizik i koliko dobro funkcionišu kontrole rizika (ili ne), onda se nameće jedno pitanje: **Da li interna revizija ima resurse koji su joj potrebni da proceni i isprati rizik blokčaina?**

Ti se resursi mogu javiti u vidu dodatnog osoblja, spoljnih konsultanata, bliže saradnje sa IT timom ili timom za informacionu bezbednost, ili čak samo kroz veći budžet kako bi se revizori slali na blokčein seminare. Bez obzira na sve, upravni odbor mora znati da li je interna revizija sposobna da pažljivo proceni blokčein – i ako nije, mora isplanirati kako da obučiti revizore.

„Sve se svodi na to da li interni revizori zaista razumeju različite delove blokčaina, na koje treba da se usredsrede, kako bi ukazali na prekomerni rizik ili poboljšali celokupan proces“, kaže Dave Uhriniak, lider blokčein kompetencija u Crove LLP. „Tek tada, revizor može početi da ga razmatra i zaista shvatiti da li sve funkcioniše kako je planirano.“

Resursi Blokčaina

IBM odvaja značajne resurse za razvoj blokčein tehnologije i napravili su stranicu sa resursima za znatiželjne rukovodioce i tehničare.

Porterovih pet sila (Porter's Five Forces) je alatka za analizu rizika koji može pomoći rukovodiocima da razmisle gde i kako se mogu pojaviti potencijalne pretnje konkurencije. Za promenu, inovativan kao i blokčein, Porter's Five Forces je značajno sredstvo koje treba da pomogne odborima i direktorima da shvate problem.

Drva odlučivanja blokčaina (Blokčein decision trees) mogu pomoći upravnom odboru da izoštri svoj fokus. **Blockchain decision trees**, koje nudi BlockExplorer.com, uključuje i dijagram koji će ljude provesti kroz čitav proces.

Upravni odbor i rukovodioci revizije takođe se mogu konsultovati sa bilo kojom revizorskom kućom ili savetodavnom kompanijom (na primer, sve velike kompanije **'Big 4'** imaju specijaliste za blokčein).

Odbori bi takođe trebalo da traže, od revizorskog tima, da bar identifikuju, a idealno bi bilo i procene, kakva je Blokčein aktivnost određene kompanije.

Na primer, da li se neko na pozicijama istraživanja i razvoja već bavi blokčeinom? Prosto da vide kako to funkcioniše? Da li bilo ko od zaposlenih, ko je tehnički osposobljen, radi na blokčein projektima, i da li saradjuje, sa industrijskim konzorcijumima, na mogućim standardima? Takve aktivnosti obično ne bi mogle privući pažnju odbora; timovi za reviziju bi ih mogli pronaći i predstaviti ih kao deo analize blokčein rizika.

Govoreći o analizi rizika, odbori bi takođe mogli postaviti pitanje: **Da li se blokčein razvija odgovarajućom brzinom u okviru kompanije?**



Ovo vraća na početnu tačku, da menadžment treba da razmotri kako se blokčein uklapa u širu tehnološku strategiju kompanije. Funkcija revizije, koja razume blokčein i ono što kompanija već radi sa blokčeinom, može pomoći odboru da shvati strateške implikacije onoga što menadžment želi da uradi. Da li se kompanija kreće previše brzo? I suviše sporo? Da li je menadžment previše fokusiran na iskorišćavanje prilike, umesto na sprečavanje pretnji.

Treba napomenuti da poznati *Gartner Hype Ciklus za nove tehnologije* (Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies) opisuje blokčein kao „vrhunac naduvanih očekivanja“ (koji je bio 2016.) koji prelazi u „korito razočaranja“. Hoće li ikada isplivati na plato produktivnosti? To je teško reći. McKinsey je, na primer, upravo objavio članak u kojem se postavlja pitanje da li će blokčein ikada biti nešto više od usko-specijalizovane mreže u industriji plaćanja. SWIFT radi na jednoj konkurentnoj tehnologiji, a najmanje \$ 7 milijardi fintech investicija je prošle godine otišlo na isplate. To je dosta novca za konkurentnu tehnologiju.

Uhryniak podržava opadanje poularnosti, kako bi se i neke druge, ozbiljne, aplikacije mogle pojaviti. „Oni koji su usvojili blokčein veoma rano sada mogu iskoristiti prednosti superiorne pozicije u odnosu na konkurente - šta god da je to“, kaže on.

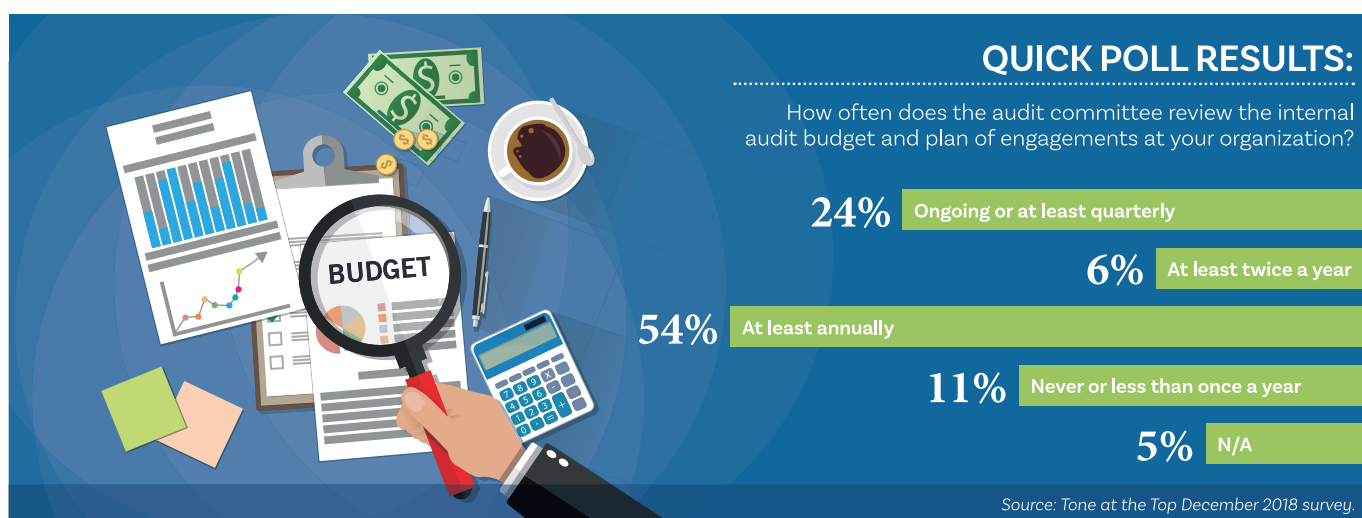
Svako preduzeće će morati da odluči za sebe šta bi to bila konkurentna prednost, i da li uopšte tako nesto postoji. Steele, međutim, ističe jednu neospornu činjenicu: „Vi ćete ostati u prašini ako sada ne počnete da razmišljate o tome.“



Nekoliko anketnih pitanja Kako je vaša kompanija koristi blokčein tehnologije?

- Trenutno koristi blokčein
- Sprovodi test program kako bi utvrdila koje su koristi
- Diskutuje o potencijalnim poslovnim aplikacijama i potrebnim veštinama
- Nije uključena

Posetite www.theiia.org/tone da biste odgovorili na pitanje i saznali kako su drugi odgovorili



Copyright © 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

Prevod na srpski jezik: Udruženje internih revizora Srbije po odobrenju IIA iz 2019. godine.

Preveo: Stefan Popović, diplomirani informatičar

Recenzenti: dr Jozefina Beke-Trivunac, CIA i Mladen Kandić, CIA, CISA