



ליהנות משני העולמות!

סבינה בירן, בעלים משותף – MVP ליווי עסקי

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

משפחה היא ארגון עסקי!
משפחה היא תא כלכלי מובהק - הכולל את כל
מרכיבי העסק (הכנסות, הוצאות, השקעות
וכו')

חברה משפחתית זו חברה שבקרוב רוב
בעלי מניותיה יש קשר דם או נישואין.

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

כל החברות המשפחתיות החלו ממגזר
העסקים הקטנים בינוניים
מגזר זה מהווה למעלה ממחצית מהפעילות
הכלכלית במשק המערבי ובישראל.
המעסיק הגדול, התרומה לתל"ג, חממת
פיתוח והחדשנות,
מנוע הצמיחה של המשק !

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

הגדרות SME בישראל:

- חברה קטנה/ זעירה – עד 5 עובדים ומחזור שנתי של עד 10 מיליון ₪ (בישראל כ 380,000)
- חברה בינונית/ קטנה – עד 50 עובדים ומחזור שנתי של עד 25 מיליון ₪ (בישראל כ 60,000)
- חברה בינונית – עד 100 עובדים ומחזור של עד 100 מיליון ₪ (בישראל כ 5,000)

85% מכלל העסקים בישראל הן חברות משפחתיות.
כ- 40% מהחברות הציבוריות הן בבעלות ובמעורבות משפחתית.

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

ממצאים:

- במחקר השוואתי שנעשה בהרווארד (1994, 2005) נמצא שחברות משפחתיות ציבוריות הפגינו ביצועים טובים בהרבה מחברות ציבוריות לא משפחתיות.
- בישראל שיעורן של החברות שנותרו רווחיות בשנים 2008-9 גבוה יותר בקרב החברות המשפחתיות הנסחרות בת"א מאשר בקרב החברות שאינן משפחתיות (BDO, 2010).
- רק שליש מהעסקים המשפחתיים עוברים בהצלחה מהדור הראשון לשני, ורק 9% מהם מצליחים להגיע עד לדור השלישי (פרופ' רפי עמית).

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

איך הדברים מתיישבים יחד?

כיצד להימנע מהקלישאה המפורסמת, "דור ראשון בונה, דור שני שומר ודור שלישי הורס" ולהצליח?

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

מהן החזקות של החברה המשפחתית?

- ערבות הדדית ושותפות גורל/ חזון
- לכידות ערכית
- מסורת, תרבות ושפה משותפת
- אוריינטציה עסקית ארוכת טווח
- שמרנות ויציבות כלכלית

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

מהן החולשות?

- אמוציונאליות אל מול רציונאליות עסקית – תהליכי קבלת החלטות.
- שליטה מול הצורך לגדול ולהתפתח.
- נפוטיזם אל מול התמקצעות המבנה האירגוני (מגוון בני המשפחה)
- ריכוזיות
- סכסוכים משפחתיים

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

מה קורה בשטח?

רק 30% מהעסקים שורדים לאחר חמש שנים ראשונות.

הסיבות המרכזיות לרמת שרידות נמוכה של עסקים בישראל (BDI, 2006):

- גורמים פיננסיים (מסגרות אשראי, ניהול הון חוזר)
- ניהול סיכוני אשראי ולקוחות (תלות בלקוח מרכזי, העדר מדיניות אשראי לקוחות ותנאי תשלום)
- גורמי מקרו ותחרות – העדר אסטרטגיה מנצחת!
- העדר תכנון בכלל ותכנון אסטרטגי בפרט (עקומת למידה רווית סכנות).

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

הסיבות המרכזיות להצלחה של עסק:

- חזון, אסטרטגיה ומטרות ברורות
- יתרון תחרותי (מוצר, שירות, בידול...)
- תכנון ארוך טווח לצד גמישות
- שדרה ניהולית מקצועית
- תהליכי קבלת החלטות מובנים ומהירים
- תרבות אירגונית

וקצת מזל...

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

כיצד ממנפים את החוזקות ומתגברים על החולשות?

חברות משפחתיות מובילות בעצם טיבן בכל המרכיבים
הרכים-

לכידות ערכית, שותפות חזון, ראייה לטווח ארוך, מסורת
וסבלנות

אולם חייבות לאמץ לעצמן כלים ניהוליים מרכזיים –
•תכנון אסטרטגי ופרטני.

•אימוץ כלי שליטה ובקרה ניהוליים.

•התאמת המינויים לצרכי החברה.

•אימוץ תפיסת עולם עסקית – אסור לוותר על המטרות
העסקיות לטובת שלום בית.

•שמירה על איכות החיים של כלל העובדים ובני המשפחה.

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

**לסיכום הפתרון הוא היכולת לשלב בין שני
העולמות,**

**לעיתים כשהפתרון לא נמצא בבית יש לשלב גורם
מקצועי חיצוני!**

**מיכאל שטראוס, המייסד של קבוצת שטראוס אמר
בנאום הפרישה שלו :**

**שבזמנו אף אחד לא האמין שהוא ייקח מנכ"ל חיצוני
לשטראוס... והוא לקח!**

**כך גם אף אחד לא האמין שהוא ייתן לביתו עופרה,
להיות היו"ר והוא נתן!**

Most Valuable Player

פתרון אחד - עשה זאת בעצמך!

יצירת תשתית ניהולית מקצועית תוך אירגונית לאורך שנים,
כך שתהפוך לתרבות האירגונית המאפיינת לצד ערכי
המשפחה ויתרונותיה.

פתרון שני - "יבוא" !

ידע וכוחות ניהוליים מחוץ לחברה (חיים קרסו שעמד בראש
החברה לא הצביע על יורש בקרב המשפחה והצטייד באנשי
אמון חיצוניים).

פתרון משולב - הבן המאומץ (בסגנון הניהול היפני)

בחברות משפחתיות ביפן, הבן הביולוגי הוא לא בהכרח הבן
היורש הטבעי של העסק.

אומנם רק בן אחד יורש ומוביל את העסק, אולם אם הבן
הביולוגי אינו מבריק ומוכשר דיו לנהל את העסק, אזי
המשפחה היפנית מאמצת באופן פורמלי בן בעל כישורים
מתאימים יותר אשר הניהול יעבור לידיה!

Most Valuable Player

בחנו את עצמכם!
האם אתם עובדים באופן מתוכנן?

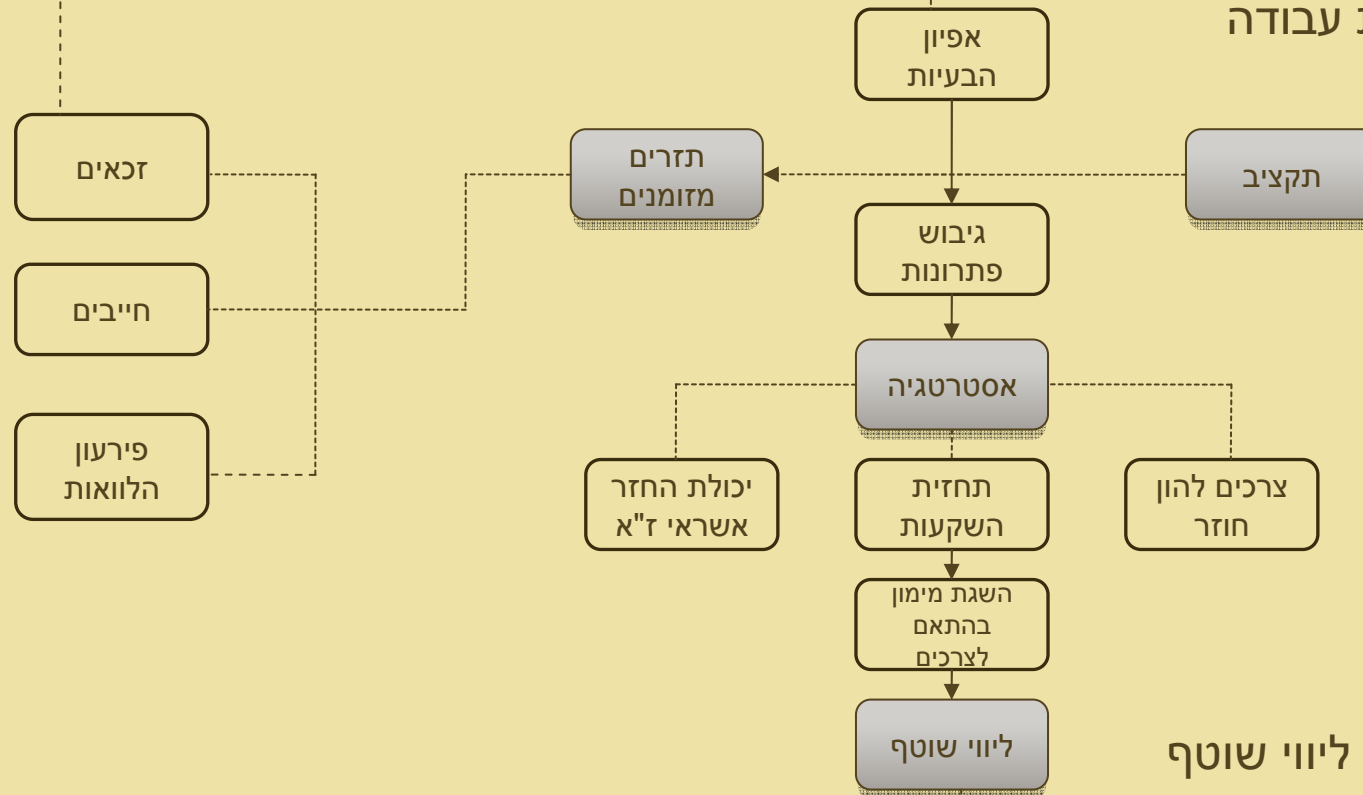
Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!

1) הערכת מצב- אבחון מצב העסק



2) גיבוש פתרון- תוכנית עבודה



3) ביצוע יישום בפועל- ליווי שוטף





סוף מעשה במחשבה תחילה!

תודה

Most Valuable Player

ליווי עסקי, פיננסי ואסטרטגי להצלחה!