

ניהול הון ועסקים משפחתיים

להפוך את המשפחה ליתרון תחרותי

מנהלת אקדמית: ד"ר ציפי שפרלינג
המרכז הבינתחומי הרצליה

מועד פתיחה: 19.04.15
8 מפגשים בין השעות 16:00-20:00

"By 2025, McKinsey forecasts, there will be more than 15,000 companies worldwide with at least \$1 billion in annual revenues, of which 37% will be emerging-market family firms. In 2010 there were only 8,000 firms worldwide of this size, and only 16% of them were family-controlled and from emerging markets" (McKinsey Quarterly, 2014)

חרף הסברה כי עסקים משפחתיים ילכו ויצטמצמו בכמות ובהיקף, סטטיסטיקות מנבאות כי ההיפך הוא הנכון. על פי סטטיסטיקות אלה בטווח של עשר השנים הבאות צפויים היקפים והשפעה הולכים וגדלים של עסקים משפחתיים על החברה ועל הכלכלה העולמית.

אין אדם שלא שמע את המשפט: **"עם משפחה לא עושים עסקים"**, אכן - אליה וקוץ בה. לצד היתרונות של שליטה משפחתית בעסק, רווחים שנשארים בתוך המשפחה, הטבעת חותם להנצחת המורשת המשפחתית ועוד, קיימת בצד האחר מורכבות רבה בניהול משותף של "עסק" ו"משפחה", מורכבות שהינה בין השאר, תולדה של מפגש מאתגר שבין אהבה לכסף. מורכבות זו מהווה פוטנציאל עבור אנשי עסקים משפחתיים ובה בעת גם מפקידה בידיהם אתגרים כלכליים, רגשיים וחברתיים בעלי משקל ניכר, ייחודיים ושונים משל אנשי עסקים לא משפחתיים.

מודל הקורס מבוסס על **"מודל הוליסטי"** חדשני שפותח ע"י ד"ר ציפי שפרלינג המזהה השפעות גומלין ותרומה הדדית בין משפחה לעסקים, ובין התחומים: אסטרטגי - פיננסי - משפטי - אישי ובינאישי (Social Capital). המודל משמש כלי פרקטי ויעיל לזיהוי, לאבחון וליצירת פתרונות שיש בהם כדי למנף את הכוח הפוטנציאלי הטמון במשפחה המנהלת ולהפוך אותה ליתרון תחרותי עבור עסקיה.

התכנית המוצעת מהווה הזדמנות ייחודית לאנשי עסקים משפחתיים להתנסות באופן אישי בשימוש בכלי אבחון ובגופי ידע רלבנטיים ולבחון את יישומם לתהליכי צמיחה משפחתיים

ועסקיים, דוריים ובין דוריים. בנוסף נזהה ונאיר מגבלות צמיחה (משפחתיים ועסקיים) כולל כלים להתמודדות עם שאלות בשלב המתקדם של הנפקות, השקעות והכנסת שותפים. התכנית מהווה מקום מפגש ללמידה התנסותית ואינטראקטיבית ותועבר במגוון מתודולוגיות בין: סדנאות, סרטונים, מצגות, פאנל ומקרי בוחן של משפחות אשר ישתפו מסיפורן האישי.

הקורס מיועד

לנציגים – בעלים, מנהלים ומשפחה של עסקים משפחתיים (ובכלל זה גם בני משפחה אשר אינם משתתפים בניהול השוטף של העסק) – המעוניינים להצמיח את החברה ונכסי המשפחה (נכסים- אינטלקטואלים, תרבותיים, אנושיים ופיננסיים) להרחיב ולשפר את תוצאותיה העסקיות מתוך אמונה שה"בינוני" בגודלו צריך ורוצה לצמוח ולהיכנס למגרש של הגדולים.

הקורס אינו פונה לנותני שירותים לעסקים משפחתיים

בין הנושאים שיילמדו:

1. מיתוסים אל מול מציאות
2. תהליכי אבחון וזיהוי
3. אסטרטגיה עסקית - אסטרטגיה משפחתית: תכנון במקביל
4. איומים והזדמנויות (סדנה)
5. ממשל תאגידי – עסקים משפחתיים: הגר זאב עם כבש?!
6. המשפחה כגוף השקעה (שימור, צמיחה והשקעות)
7. משפחה, הון וירושה... ומה שביניהם!
8. האם הגענו לתקרת הזכוכית? – נכסי המשפחה בעיני השותף הפוטנציאלי
9. פאנל משפחות

תוכנית המפגשים

מפגש 1 - 19.04

מיתוסים אל מול מציאות

ד"ר ציפי שפרלינג

עם משפחה לא עושים עסקים? משפחות המשולבות בעסקים והמחזיקות בנכסים משותפים הם תופעה עסקית ייחודית ורווחת אוניברסלית. מרבית המשפחות בעולם מעורבות יחד גם בעסקים, כולל משפחות המובילות את הכלכלה העולמית, והממדים עוד הולכים ותופחים. התופעה מתייחסת למעורבות מלאה או חלקית של המשפחה עם השפעה משמעותית בבעלות, בניהול ובהנהגה העסקית. משפחות כאלה, המעורבות בעסקים, מייצרות דינמיקה מאתגרת בין אהבה לכסף, ובהתאמה נוצרים מיתוסים ואנקדוטות.

מטרת המפגש היא לעמת את המיתוסים אל מול המציאות. מחד לזהות ולנתח באופן ריאלי ומושכל את הפוטנציאל לחינוך, ומאידך להציף ולהאיר את התחומים בהן משפחה ועסקים יכולים באופן משמעותי לתרום זה לזה ("Familianness"), באופן שהמשפחה תהווה יתרון תחרותי עבור העסק.

קטעים מסרט: AVALON

מפגש 2 – 29.04

תהליכי אבחון וזיהוי

ד"ר ציפי שפרלינג

היכן אורבות לנו המלכודות והיכן מסתתרים הפתרונות? הסתכלות חד ממדית ובנקודת זמן אחת בלבד "אורבת" לאנשי עסקים משפחתיים ובשלבם קריטיים במחזור החיים שלהם הסתכלות חד ממדית מייצרת סיכונים מיותרים ולא מבוקרים לעסק ולמשפחה.

מטרת המפגש היא ללמוד ולתרגל מגוון כלים פרקטיים המסייעים לזיהוי ואבחון הוליסטי ולהמרצת הצמיחה. דגש יושם על ערכה ואופן ישימותה של הגישה ההוליסטית על ארבעת ממדיה: האסטרטגי, הפיננסי, המשפטי והבינאישי (Social Capital) ובעיקר על קשרי הגומלין והתלות ההדדית ביניהם.

קטעים מסרט: NOT HERE TO BE LOVED

מפגש 3-06.05 (המפגש יסתיים בשעה 20:30)

צמיחה עסקית – צמיחה משפחתית: תכנון במקביל

ד"ר ציפי שפרלינג

כאבי צמיחה? משפחות המעורבות בעסקים נחשפות לסיכונים חדשים ומגוונים כאשר הן נדרשות לחצות צמתים קריטיים בשלבים הבוגרים של העסק. מחד צרכים מושכים לכיוון ההגנה על הקן המשפחתי ומאידך צרכים דוחפים בכיוון של צמיחת העסק. התוצאה עלולה להיות נטייה חזקה להימנעות וקבעון אסטרטגי, הן במישור העסקי והן במישור המשפחתי. מטרת המפגש היא ללמוד ולתרגל תכנון וניתוח אסטרטגי מקביל לעסק ולמשפחה.

סרט: AMT COFFEE

ROGER LEVI AND ILPAK או אורנה דנקנר (לשעבר דנקנר השקעות)

מפגש 4-13.05

איומים והזדמנויות (סדנה)

ד"ר ציפי שפרלינג עם ד"ר דני חמיאל

תקשורת היא הכלי היחיד העומד לרשותנו לשאת ולתת אודות אינפורמציה, מחשבות או רגשות. תקשורת פתוחה מאפשרת לשחרר מעצורים, להביא אינפורמציה לא מוכרת לתוך תהליכי החשיבה ולייצר אופציות והתנהגויות משותפות חדשות. מטרת הסדנה היא מחד לזהות בתקשורת עם האחר איומים מובנים, אלה המכשילים מלהתמודד. מאידך המטרה היא ללמוד ולתרגל הקשבה חדשה בעזרת יותר משתי אוזניים, הקשבה עמוקה המאפשרת ויוצרת הקשבה אסרטיבית.

מפגש 5 – 20.05

ממשל תאגידי – עסקים משפחתיים – הגר זאב עם כבש!?

ד"ר עלי בוקשפן, פרופ' אסא כשר, אורי סלונים

השיקולים להפרדת הבעלות מן הניהול העקרוני והמעשי עשויים להיות שונים בעסק משפחתי לעומת עסק לא משפחתי. חברות ציבוריות מדברות בשבח עצמאות ומקצועיות הדירקטוריון ויתרונותיו. מאידך, גם לנוכחות בעלי השליטה בעסקים משפחתיים יש יתרונות. מטרת המפגש היא לדון במגמות עדכניות בתחום הממשל התאגידי בדיני החברות, להציע ולבחון שיקולים לאימוצם, תוך התאמות מתבקשות, ובחינת הסיכונים הספציפיים

לעסקים משפחתיים. נדון ספציפית גם בתפקידו וסיכנויו של הדירקטור בעסקים משפחתיים. המפגש יכול גם הצגה כללית של מושג האתיקה בכלל ובעולם התאגידים העסקיים בפרט.

מפגש 6 – 3.6 (המפגש יתחיל ב16:30 ויסתיים ב20:30)

משפחה, הון וירושה... ומה שביניהם!

עו"ד יוסי מנדלסון

איך מגלגלים הון ועסקים לדורות הבאים ואיך מגנים עליהם משפטית? ננתח סוגיות כמו מתי נקשרים קשרים משפטיים מחייבים בין זוגות ובתוך משפחות, מהם יחסים רכושיים ומה קורה בישראל מבחינת שותפות רכושית. מטרת המפגש היא להבין כיצד הגנה משפטית נכונה, חשיבה מראש על מבנה החוזים ובזמן המתאים, יכולה מחד למנוע תרחישים שיש להם השלכות שליליות רגשיות וכלכליות על המשפחה ועל העסק, ומאידך לעזור לשמר ולשבח נכסים והון משפחתי לדורות הבאים.

מטרת המפגש היא ללמוד ולתרגל איך "לגלגל" בהצלחה הון ועסקים לדורות הבאים.

מפגש 7 – 17.6

המשפחה כגוף השקעה (שימור, צמיחה והשקעות)

גדעון בנון

המעבר לשלב השקעות בהון ואף במיזמים הוא מעבר קריטי לשימור נכסי המשפחה לדורות. בשלב זה נדרשים לקבל החלטות לטווח הקרוב והרחוק, לבחון השקעות פיננסיות וריאליות ואת השפעתן הישירה והעקיפה על שימור והצמחת ההון והנכסים המשפחתיים. שינוי זה מחייב את המשפחה לנהוג באופן מקצועי, להתייחס לכלל האינטרסים של המשפחה ובהתאם לבחון איך לנהל את השקעותיה.

מטרת המפגש היא ללמוד ולתרגל שיקולים לקבלת החלטות בנושאים הקשורים להשקעות פיננסיות והשקעות ריאליות כמו: הערכת השקעות והזדמנויות, ניהול הכסף והמיזמים בתוך או מחוץ למשפחה, ניהול מו"מ עם משקיעים פוטנציאליים, בחינת תפקידי היועצים, ה- FAMILY OFFICE והמבנה התאגידי הנכון היכול לשרת את ההשקעות.

מפגש 8 – 24.6

האם הגענו לתקרת הזכוכית? – נכסי המשפחה בעיניי השותף

הפוטנציאלי

עמית בן צבי- שותף בפימי

מתי וכיצד כדאי או קריטי למשפחה להכניס שותף פעיל לעסקים? האם כאשר קצרה ידיה מול התחרות הקשה, מול הצורך באיוש תפקידים מקצועי, מול הצורך ביישום מהיר של החלטות או/ו מול סכנת הסטגנציה? הקריטיות מבהירה את הנחיצות. באופן טבעי בהמשך הדרך, עלולים להיווצר פערים וקונפליקטים מורכבים בין ערכי המשפחה לשותף העסקי. מי באמת יוכל להוביל מעתה את צמיחת העסק? האם וכיצד תתקיים הובלה משותפת? מטרת המפגש היא **ללמוד ולתרגל את השיקולים בקבלת החלטות ואת ההשלכות בהכנסת שותף או משקיע.**

הכוונה היא לסגור מעגל, לחזור לנקודה בה פתחנו את הקורס אך עם מטען לימודי והתנסותי חדש ומעמיק. שאלת ה- Familiness – ושאלת מקומה של המשפחה ויכולתה לשמור על יתרון תחרותי ממשיכה להיות מרכזית והרבה יותר מאתגרת בשלב הזה.

פאנל מסכם

הפאנל יהווה במה פתוחה לשיח בין אנשי עסקים משפחתיים ובו יחלקו מסיפורם האישי, המשפחתי והעסקי. המשתתפים בפאנל מייצגים קשת ומנעד רחבים של דעות של אנשי עסקים משפחתיים. דגש מיוחד יושם בפאנל על השלב אליו הגיע העסק המשפחתי וההסתכלות הייחודית של כל אחד מן המשתתפים לעבר עתיד המשפחה והעסק.