אוניברסיטת רייכמן
FORE
לימודי חוץ
והכשרת מנהלים



מנהיגות והמשכיות בעסקים משפחתיים

Leadership and Continuity in Family Businesses

ניהול אקדמי: מיקה מזור

תאריך פתיחה: 05.01.27
9 מפגשים 17:00-21:00

המפגשים יערכו אחת לשבוע בימי ג'
בשעות 17:00-21:00

תאריכי המפגשים:
05.01.27 • 12.01.27 • 19 .01.27 • 26.01.27 • 02.02.27 • 09.02.27 • 16.02.27 • 23.02.27 • 02.03.27

מנהיגות והמשכיות בעסקים משפחתיים

בעולם העסקי הגלובלי, העסק המשפחתי אינו רק ישות כלכלית - הוא מערכת אקולוגית מורכבת של היסטוריה, רגש, עושר ושליטה. בעוד שארגונים מסורתיים מתמקדים ברווחים רבעוניים, העסק המשפחתי המוצלח מתכנן לעשורים ולדורות. אולם, הפרדוקס המובנה בעסק המשפחתי הוא שהנכס הגדול ביותר שלו, הקשר המשפחתי - הוא לעיתים קרובות גם הסיכון האסטרטגי המשמעותי ביותר שלו.

תוכנית זו היא מסע טרנספורמטיבי המעביר את המשתתפים מעמדת "מנהלים" הפועלים בטווח הקצר, לעמדת "מופקדים" (Stewards) מחויבים לשגשוג הרב-דורי של העסק המשפחתי. התוכנית משלבת בין הדיסיפלינות המרכזיות:

- הפסיכולוגיה של המערכת

- המשילות של הבעלות

- הדינמיקה של הדור הבא כמנוע של חדשנות והמשכיות.

בנוסף לכלים ניהוליים מתקדמים, התוכנית תספק כלים לניהול המערכת המורכבת שבין המשפחה, העסק והבעלות, תוך מינוף העוצמות הייחודיות של המשפחה לבניית ארגון חסין ומשגשג.

במהלך הקורס המשתתפים ישיגו שלוש מטרות ליבה:

1. רכישת הכלים לקבלת החלטות אסטרטגיות מכריעות והתאמת הנוסחה להצלחה בעידן המודרני - אימוץ תודעת בעלים (Owner's Mindset)

2. פיתוח יכולות לניהול קונפליקטים ושיפור הדינמיקה הבין-דורית ליצירת חזון משותף - חיזוק הלכידות והתקשורת.

3. בניית תשתיות ממשל תאגידי ומנהיגות שיאפשרו מעבר דורי חלק תוך שימור המורשת והערכים הכלים בתוך המערכת העסקית משפחתית שלהם.

הקורס מיועד ל: עסקים משפחתיים מכל הדורות והמגזרים. התוכנית מיועדת לבני משפחה (בעלים, מנהלים ושכירים), וכן למנהלים בכירים וחברי דירקטוריון שאינם בני משפחה אך מכהנים בעסקים משפחתיים.

ניהול אקדמי



מיקה מזור,

שותפה ב-LGA (Lansberg Gersick Advisors), חברת ייעוץ בינלאומית מובילה לליווי משפחות עסקיות. מיקה מלווה משפחות עסקיות בגיבוש חזון משותף, בניית תשתיות ממשל מורכבות וניהול צמתי העברת מנהיגות ובעלות. מומחיותה הייחודית משלבת הבנה עסקית-אסטרטגית רחבה עם ניסיון עשיר בליווי דור ההמשך בתהליכי כניסה למנהיגות והובלת תהליכי שינוי מורכבים.

מנהיגות והמשכיות בעסקים משפחתיים

תכנית המפגשים

1	05.01.2027 17:00-21:00	The Family Enterprise DNA: תודעת ה-Stewardship
2	12.01.2027 17:00-21:00	NextGen Leadership: Driving Innovation
3	19.01.2027 17:00-21:00	Ownership Governance: אסטרטגיית הממשל
4	26.01.2027 17:00-21:00	The Human Element: ניהול קונפליקטים ושיחות קשות
5	02.02.2027 17:00-21:00	Strategic Growth & Capital Allocation
6	09.02.2027 17:00-21:00	Legacy & Brand Identity: מורשת כיתרון תחרותי
7	16.02.2027 17:00-21:00	The Architecture of Continuity: המבנה המשפטי
8	23.02.2027 17:00-21:00	Philanthropy & Social Impact
9	02.03.2027 17:00-21:00	Capstone: The Multi-Generational Summit

* FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, אוניברסיטת רייכמן, שומר לעצמו את הזכות לערוך שינויים קלים בתכנית

למסיימי הקורס תוענק תעודה מטעם FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, אוניברסיטת רייכמן
בעבור 48 שעות אקדמיות. קבלת התעודה מותנית בנוכחות של 80% לפחות

אוניברסיטת רייכמן
FORE
לימודי חוץ
והכשרת מנהלים

מנהיגות והמשכיות בעסקים משפחתיים

פירוט המפגשים

1 יום ג' 05.01.27

The Family Enterprise DNA: תודעת ה-Stewardship

המפגש הפותח יעסוק במעבר המהותי מניהול לממשיך דרך (Stewardship). הגדרת תפקיד ה"מופקד" כמי שאחראי לא רק על ביצועים רבעוניים אלא על שגשוג העסק לאורך דורות. נלמד את מודל שלושת המעגלים (משפחה, עסק ובעלות) ואת הפרדוקס המובנה בעסק המשפחתי - העובדה שהנכס הגדול ביותר של המשפחה, הקשר המשפחתי עצמו, הוא לעיתים קרובות גם הסיכון האסטרטגי המשמעותי ביותר שלה.

במפגש נלמד וננתח דרך מקרה הבוחן Anderson Steel Service, Inc., קייס של בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד (HBS), את סיפורה של חברת הפצת פלדה משפחתית. מייסד החברה, לאחר עשרות שנות הנהגה, התמודד עם השאלה כיצד להעביר את השרביט לשלושת בניו מבלי לאבד את הזהות והחזון שבנה. הקייס ישמש בסיס לדיון על טיפוח זהות, חזון וערכים משפחתיים, ולגיבוש ראשוני של אסטרטגיית המשכיות ארוכת טווח.

בשיחה פתוחה עם דוד פתאל, נלמד את השקפת עולמו הייחודית כבעלים מייסד של קבוצת "פתאל", מהי המשמעות של בעלות מבוססת ערכים וכיצד מנהלים אותה כנכס אסטרטגי של החברה והמשפחה.

דוד פתאל, מייסד ומנכ"ל, רשת מלונות פתאל
מיקה מזור

2 יום ג' 12.01.27

NextGen Leadership: Driving Innovation

המפגש יציג זווית מרעננת על תפקידו של דור ההמשך - לא כ"יורש" הממשיך במסלול שהותווה לו, אלא כ"יזם פנים-ארגוני" (Intrapreneur) המניע חדשנות בתוך העסק המשפחתי עצמו. נעסוק בפיתוח מנהיגות בקרב דור ההמשך ובשילוב טכנולוגיה וחדשנות ככלי לחיבור בין-דורי.

קייס Anderson Steel ישמש כאן שוב, הפעם דרך דמותו של פיטר, הבן הצעיר במשפחה, שמביא לשולחן המשפחתי הצעות תכנון אסטרטגי וחדשנות במרץ ובעקביות - ונתקל בהתנגדות אחיו הבכורים. נדון בשאלה: מהם הכלים שדור ההמשך זקוק להם כדי להוביל שינוי מבפנים, וכיצד המשפחה יכולה לבנות מרחב שמאפשר את הצמיחה הזו. המפגש יכלול גם פאנל עם דור המשך מעסקים משפחתיים מובילים, שישתפו מניסיונם האישי.

ד"ר יוסי מערבי, דיקן בית הספר ליזמות, אוניברסיטת רייכמן

<u>פאנל משתתפים, דור המשך</u>
עו"ד לילך סויד, מנכ"לית חטיבת המוקד והטכנולוגיות, מוקד אמון
עומר שחר, שותף מייסד, Drive TLV, ושותף מנהל, Next Gear
דן פילץ, מנכ"ל ובעלים משותף, דיזנגוף סנטר

פירוט המפגשים

3 יום ג' 19.01.27

Ownership Governance: אסטרטגיית הממשל

המפגש יעמיק בבניית תשתיות ממשל אפקטיביות: ניתוח נקודות החפיפה בין המשפחה, העסק והבעלות, מתוך מטרה למנוע מתחים באמצעות זיהוי מבני הממשל הנכונים ושמירה על גבולות בריאים בין הגופים השונים. נעסוק בשאלה כיצד לתכנן ולעצב הרכב דירקטוריון כך שיתפקד כמנוע צמיחה אמיתי וכגורם משמעותי בקבלת החלטות אסטרטגיות ב"קומה השנייה" - ולא כגוף פורמלי בלבד שמתכנס לשם מראית עין.

באמצעות קייס Anderson Steel נבחן חברה שבה כמעט ואין הפרדה בין תפקיד הבעלים למנהלים, ונדון באתגר שבבניית מנגנוני קבלת החלטות אסטרטגיות במקום שבו "אף אחד מעולם לא חלק על סמכות ההחלטה" של המנהיג.

המפגש יכלול גם שיחה על תפקידם של יו"ר, מנכ"ל חיצוני ודירקטור בעסקים משפחתיים. גיל רושינק וגיורא בר דעה ישתפו בנקודת מבטם את האתגרים והפתרונות המעשיים בבניית ממשל תאגידי בעסק משפחתי.

ד"ר (רו"ח) אייל סולגניק, חבר סגל בבית ספר אריסון למנהל עסקים באוניברסיטת רייכמן

<u>פאנל משתתפים</u>
גיורא בר דעה, דירקטור ויועץ לחברות, יו"ר ועד מנהל מכללת ספיר
גיל רושינק, יו"ר דירקטוריון, אלקטרה נדלן

4 יום ג' 26.01.27

The Human Element: ניהול קונפליקטים ושיחות קשות

לירה לואו, יועצת בכירה ב- LGA, מומחית בינלאומית לניהול קונפליקטים, גישור ואימון מנהלים. לירה מתמחה בהנחיית דיאלוגים רגישים בין דורות שונים במשפחות בעלות עסקים במטרה לייצר בהירות, הבנה ויישור קו (Alignment) סביב תהליכי ממשל ודינמיקות משפחתיות. היא בעלת ניסיון עשיר בעבודה עם משפחות גלובליות מורכבות ומביאה עימה מתודולוגיות עבודה מתקדמות לשיפור החוסן המשפחתי.

בסדנה הווירטואלית, נלמד טכניקות תקשורת וניהול מתחים בין-דוריים, ונעסוק בבניית חוסן מערכתי, מניעת קונפליקטים, ובטיפוח תרבות מקדמת בעסק ובמשפחה.

הדיון ילווה בניתוח קייס Hollinger Family Enterprise, ויתמקד במתח הסמוי שהתפתח בין ענפי המשפחה סביב מכירת נכס הליבה של הקבוצה, מתח שמעולם לא הפך לעימות גלוי. נבחן כיצד מתח שנשאר מתחת לפני השטח משפיע על הדינמיקה המשפחתית ועל תהליכי קבלת ההחלטות, ואילו כלים עומדים לרשות המשפחה כדי לזהות מתחים כאלה ולהתמודד איתם לפני שהם מחריפים.

לירה לואו, יועצת, מומחית לניהול קונפליקטים ומגשרת, LGA
מיקה מזור

מנהיגות והמשכיות בעסקים משפחתיים

פירוט המפגשים

5 יום ג' 02.02.27

Strategic Growth & Capital Allocation

המפגש יעסוק בהקצאת הון בראיית הבעלים - איזון עדין בין צמיחה עסקית לנזילות משפחתית, ניהול סיכונים בחברה המשפחתית הגלובלית והגברת חוסן משפטי. נבחן כיצד החלטות פיננסיות משפיעות על דור ההמשך, וכיצד בונים גוף השקעות מקצועי בתוך העסק ומחוצה לו.

באמצעות קייס Hollinger Family Enterprise נבחן מקרה קיצון: מכירת "אבן החן" של קבוצת ההחזקות תמורת 7.5 מיליארד דולר, ואת השאלה שנותרה פתוחה לאחר מכן - מה עושים עם הון עתק כזה? להקים קרן, לחלק לבעלי המניות, או להשקיע מחדש יחד? המפגש ישלב גם למידה מקייסים אקטואליים מהשטח.

במסגרת המפגש תינתן הזדמנות לאחד.ת ממשתתפי הקורס להציג את החברה המשפחתית שלהם ואת הדילמות עימן מתמודדים, ויערך דיון בנושא.

פרופ' מורן אופיר, חוקרת ומרצה בכירה בתחומי המשפט והמימון באוניברסיטת חיפה, דירקטורית חיצונית בבנק ירושלים
רו"ח אמיר שני, שותף במערך הייעוץ העסקי, KPMG

6 יום ג' 09.02.27

Legacy & Brand Identity: מורשת כיתרון תחרותי

המפגש יעסוק בבניית המותג המשפחתי, בשימור ערכי המייסד לאורך זמן ובשאלה כיצד להפוך את המורשת ליתרון תחרותי בעסק המשפחתי.

נמשיך לעבוד עם קייס Hollinger Family Enterprise, ונבחן את סיפור המקור המרתק של המייסד ברוס הולינגר, ואת הפער המתפתח בין ענפי המשפחה השונים בכל הנוגע לאורח חיים, לחינוך הילדים ולערכים - ומה זה אומר על מותג משפחתי אחד לעומת כמה זהויות מקבילות.

במפגש תשתף אלונה בר און מניסיונה האישי על הקשר שבין אמון, מורשת ושליטה בעסק משפחתי - כיצד עסק משפחתי שאיבד לזמן מה את השליטה במורשתו בונה אותה מחדש, מרכישה חוזרת ועד לשיקום אמון.

גם במפגש זה תינתן הזדמנות לאחד.ת ממשתתפי הקורס להציג את החברה המשפחתית שלהם ואת הדילמות עימן מתמודדים, ויערך דיון.

פרופ' רועי שפירא, פרופסור חבר בבית הספר למשפטים של אוניברסיטת רייכמן ומומחה לממשל תאגידי, מוניטין ודיני חברות
אלונה בר און, מו"לית ומנכ"לית, גלובס

מנהיגות והמשכיות בעסקים משפחתיים

פירוט המפגשים

7 יום ג' 16.02.27

The Architecture of Continuity: המבנה המשפטי

המפגש יסקור את הכלים המשפטיים המרכזיים לתכנון בין-דורי - נאמנויות, הסכמי בעלי מניות ותכנון ירושה, וכן את מושג האמנה המשפחתית (Family Constitution) ככלי לעיגון ערכים במבנה משפטי מחייב. נדון גם בהגנה על נכסים ובתכנון מס בין-דורי.

קייס Hollinger Family Enterprise יספק כאן דוגמה מוחשית לתכנון עיזבון - נבחן את השאלה המורכבת של "שוויון" מול "הוגנות" בחלוקת נכסים משפחתיים, ואת ההשלכות ארוכות הטווח של החלטות כאלה.

במפגש ישתף אודי אנג'ל את סיפורו האישי ואת מה שלמד מארבעים שנה של שותפות, שמתנהלת בהרמוניה מלאה עד היום. בלב הדברים תעמוד התפיסה שיחסים חזקים מהסכמים, ושאמון אינו נקודת פתיחה אלא תוצאה של תקשורת והוגנות. אודי ידבר על עשיית טוב משותפת כמקור למשמעות, ועל האופן שבו פילנתרופיה משפחתית מייצרת DNA של נתינה ודאגה לאחר, ומשמשת בסיס ומצפן ערכי גם לפעילות העסקית.

פרופ' (עו"ד) יוסי מנדלסון, מומחה מוביל בדיני משפחה וירושה, שותף-מייסד במשרד בוטיק ומרצה באוניברסיטת רייכמן
אודי אנג'ל, יו"ר קבוצת XT

8 יום ג' 23.02.27

Philanthropy & Social Impact

המפגש יעסוק בפילנתרופיה אסטרטגית ככלי לחיבור ערכי בין דורות, וביצירת אימפקט חברתי כחלק בלתי נפרד מהמורשת המשפחתית. באמצעות קייס Hollinger Family Enterprise נבחן שתי גישות שונות לחלוטין שאימצו שני ענפי המשפחה - קרן צדקה משפחתית עצמאית מול תוכניות אחריות תאגידית קיימות - ונדון בשאלה כיצד עושר משפחתי יכול (ולא תמיד מצליח) להפוך למנוף לחיבור בין-דורי אמיתי, ולא לנטל שצריך לנהל.

אירה פרידמן, בכירה בשוק ההון ומומחית מובילה להשקעות אימפקט

פירוט המפגשים

9 יום ג' 02.03.27

Capstone: The Multi-Generational Summit

מפגש הסיום ייפתח בפאנל נציגי משפחות, שבו ישתפו שלושה בעלים ומנהלים של עסקים משפחתיים ותיקים בישראל במסע שעשו: שותפויות בין בני משפחה ובין משפחות, תפקיד הבעלים בחברה משפחתית, שמירה על מורשת לצד התאמה לשוק משתנה, וההיערכות לקראת הדור הבא ושילובו בעסק.

בהמשך המפגש יתכנסו המשתתפים לדיון משותף, שבו ישקפו את הכלים שרכשו לאורך הקורס ויבחנו כיצד ליישם אותם באתגרים הספציפיים של העסק והמשפחה שלהם.

המפגש יסתיים בטקס סיום וחלוקת תעודות.

מיקה מזור

<u>פאנל נציגי משפחות</u>
שלום זידלר, יו"ר ובעלים קבוצת ויסוצקי
שלום נעמן, מנכ"ל ובעלים משותף, מחסני השוק