

WIN - WIN SYNERGY

**פרויקט עזרה לעסקים משפחתיים קטנים
ובינוניים.**

הפוך בעיה במשולש משפחה - עסק - פרט

לסינרגיה לצמיחת העסק המשפחתי שלך

**הסינרגיה הארגונית מהווה אמצעי אופטימלי לצמיחה בעסקים משפחתיים. היא מאפשרת
שיפור הממשקים משפחה - עסק - פרט מחד - והממשקים הפנימיים בעסק מאידך.**

"מה אתה עושה לנו טיפול זוגי?" - שאל אותי בכעס אחד האחים בעסק משפחתי בתחום
הפיננסי, אשר נוהל ע"י שלושה בני משפחה. אב מייסד, אשר למרות גילו (למעלה מ-80), עדיין
היה מגיע לעבודה, ושני בנים - אחים. בעסק היה שותף גם אח שלישי שפרש. את העסק
ליוויתי בתהליך בחינת אפשרות מיזוג. רציונאלית היה ברור שעליהם להתמזג. מרבית
הכנסותיו של העסק היו ממוצר יחודי שהם פתחו, וחברות גדולות מהם משמעותית - לטשו
אליו עיניים. על מנת לממש את הפוטנציאל הגלום במוצר, היה צורך בהשקעות שהם לא יכלו
לגייס. היה ברור שאם לא יתמזגו אחת מהחברות הגדולות בתחום יפתחו מוצר מקביל שיוציא
אותם מהשוק.

הליווי שלהם לקראת המיזוג היה קשה. האב, אשר ייסד את העסק, רצה להמשיך ולנהלו באופן
עצמאי, אם כי הסכים למיזוג "לאחר לכת". אחד האחים דחף למיזוג והאח האחר "התנדנד".
היה ברור שיש לנסות "ולגרד" את החזות "הרציונאלית" ולהגיע למניעים האישיים ולדינמיקה
המשפחתית, שלא אפשרה להגיע להחלטה משותפת. כאשר ניסיתי בעזרת שאלון דפוסי יחסי
הגומלין לרדת לשורש מורכבות הקשר בין האחים נתקלתי בתשובה לעיל.

תשובה זו מאפיינת את המורכבות בעסק משפחתי בעיקר בדור השני ובגל הצמיחה הראשון
המחייב "יציאה" מחממת המשפחה.

אגב בסוף התהליך התמזג העסק עם אחד הענקים בתחומו, במיזוג מוצלח מאוד.

אז איך תפיסת הסינרגיה מאפשרת לנו לתת עזרה לעסקים משפחתיים ולהגדיל את התפוקה.

ועוד בעלויות זמן וכסף המתאימות לתקציב עסקים קטנים ובינוניים?

הנהלות וצוותים בארגונים בנויים מעובדים, שונים איש מרעהו במימדים רבים. העובדים באים
ממקומות שונים, בעלי רקע אישי שונה, יכולות שונות, מבנה אישיותי, כישורים וניסיון שונים.

בעסקים משפחתיים שונות זו מקבלת מימד נוסף – השונות במעמד ובתפקיד במשפחה. שונות בין דורית לדוגמה.

תפקיד המנהיגות בעסק משפחתי, כמו בכל עסק, לייצר חזון ומטרות שיחברו את כלל משאבי הארגון לכיוון אחד. בגלל שעסק משפחתי בכלל והנהגתו בפרט, מתבססים על בני המשפחה, נמצא שחלק מבני המשפחה חווים שהקול האישי שלהם הולך לאיבוד. הארגון רומס את היחודיות שלהם, ומייצר בכך קונפליקטים בינאישיים, הפוגעים בתפוקות. במקרים רבים (כפי שקרה בדוגמה שהוצגה לעיל) קונפליקטים ישנים (לפעמים מגיל הילדות) מפריעים לקבלת החלטות עיסקית. המשפחה מפעילה לחצים להצנע (יש מי שיאמר לדכא) קונפליקטים – על מנת לשמור על אחדות ואחידות במשפחה. לאורך זמן נוצרים משקעים בלתי מטופלים, העלולים להגיע לפיצוץ בזמן העברה בין דורית – או שינוי משמעותי אחר.

Win Win Synergy

הינו תהליך קצר יחסית הממוקד, בבעיה ארגונית ספציפית

הפרויקט נועד להחזיר את ההתלהבות, את החיבור, את הסינרגיה בעסק שלעיתים הולכים לאיבוד תוך התמקדות בבעיה ארגונית קריטית לצמיחתו. לדוגמא: ריבוי קונפליקטים, קושי בהעברת השרביט בין בני הדור המייסד, לדור ההמשך, טישטוש בין המשפחה לבין העסק, חששות והתלבטויות לקראת רכישה, זרימה לא טובה של תהליכי עבודה בין מחלקות שונות. תלונות רבות של ללקוחות על איכות הקשר ועוד.

תפוקות התהליך

- שיפור משמעותי בהתנהלות הארגון וכתוצאה מכך בתפוקותיו. זאת בהתייחס לתחום/לבעיה עליהם הוחלט. לדוגמה מתפוקות אליהן הגענו:
 - חיזוק היכולות לקבל החלטות רציונאליות/ עיסקיות, תוך התחשבות בצרכים האישיים של כל אחד מבני המשפחה. זאת בכלים שונים כגון פיתוח אמנה או קוד אתי משפחתי. הפרדה בין ניהול העסק לבין ניהול ההון והמשפחה ועוד.
 - שיפור דרמתי בשביעות רצון לקוחות וצמצום נטישה.
 - יצירת תהליך רציף של מכירה – תחזוקה – מכירה חוזרת.
 - צמצום טישטוש, פלישה, וביטויים של ניהול מקביל בהנהלת חברה.
 - צימצום עלויות כתוצאה מייעול תהליכים.
 - שיפור היכולת להיכנס לתחומים חדשים.
- ROI (החזר על השקעה) גבוה מאוד שכן עלות התהליך במושגי זמן וכסף נמוכה לעין ערוך מהתפוקות אליו מגיעים.
- תחזוקת ההישגים עוברת לארגון המקבל אחריות על תחזוקת המצב החדש (הרצוי).

מסגרת הזמן של הפרויקט – תהליך ממוקד זה נמשך כחודשיים (על פי זמינות והעדפות החברה) והוא דורש משאבי זמן ותקציב נמוכים יחסית לאיכות התפוקות שניתן לקבל ממנו (כלומר, ROI

גבוה מאוד). מניסיוננו, תוצרי הפרויקט נשמרים לאורך זמן, שכן כחלק מתוכנית העבודה מסוכמים עם הלקוח הכלים לשימור תוצרי הפרויקט.

פרויקט Win Win Synergy מאפשר לך גם אופציות = סדנאות חווייתיות להשלמת התהליך. להרחבה הפניה לדף סדנאות חווייתיות.

התקשר עוד היום לסשה זריצקי, מנהל תיקי לקוחות במרכז סינרגיה, 0552284808 sashazrt@gmail.com לשיחת היכרות, או מלא את פרטיך ונחזור אליך בהקדם.

תיאור תהליך העבודה – בפרויקט Win- Win Synergy

תהליך עזרה לעסקים משפחתיים

הפרויקט מורכב ממספר שלבים. להלן מתוארים השלבים ומודגמים על החברה שהבאתי את הסיפור שלה בראשית נייר זה – שהתלבטה באפשרות רכישתה ע"י חברה אחרת.

1. שיחת היכרות לתיאום התהליך והמשתתפים בו.
2. פגישת היכרות ואבחון עם כל הנוגעים בדבר (על פי שיחת ההיכרות יוחלט אם לצרף לפגישה גם מנהלים/ עובדים בכירים שאינם בני המשפחה. לרוב אלה יצורפו מאוחר יותר) – בפגישה זו תציג בפנינו, הנהלת החברה, את המצב הקיים כיום ואת הקשיים שהביאו לפנות למרכז סינרגיה. בדוגמה שלנו – הועלו העמדות השונות והחלופות לקראת מיזוג. החלטנו להתמקד הן בבחינת חלופות למיזוג הן בהשבת תהליכי הניהול לקראת מיזוג על מנת להעלות את ערכם.
- פגישת ייעוץ אישית זו, תיתן לך ערך מוסף רב גם אם לא תמשיך בפרויקט איתנו. זו פגישה אישית המתמקדת בארגון שלך, וניתן להזמין אליה חברי הנהלה נוספים. במהלכה כל משתתף ימלא את שאלון 7 דפוסי יחסי הגומלין. כשבוע אחרי הפגישה תקבלו משוב והמלצות לעבודה אישית ו/או איתי.
3. פגישות/ ראיונות להעמקה – בהתאם לצורך. בדוגמה שלנו נפגשתי עם כל אחד מבני המשפחה ועם חלק גדול מהעובדים השכירים. זאת בגלל הרצון לשפר את תהליכי הניהול.
4. סדנה יישומית עם המנהלים והעובדים הרלוונטיים. לסדנה יוזמנו כל בעלי העניין (כולל עובדים שכירים) ובמידת האפשר והצורך, מוזמנים לסדנא גם לקוחות. בסדנא מיפו המשתתפים, בעזרת שאלון מובנה, את דפוסי יחסי הגומלין לאורך התהליך. בדוגמה שלנו בוצעו גם ניתוחי תפקיד ותהליכי עבודה. המיפוי מאפשר, במהירות ובמשאבים מצומצמים, לאתר דפוסים לא בריאים של יחסי גומלין ודפוסים מוצלחים יותר. על בסיס זה ניתן לבנות תכנית עבודה הכוללת שיפור בתחום המבוקש. בדוגמה שלפנינו נכתבו תהליכי עבודה והגדרות תפקיד חדשות, בתחום העיסקי ובניהול צוות העובדים. הובהרו התפקידים, הסמכויות, האחריות והציפיות מכל בעל תפקיד. חודדו ממשקי העבודה.
5. פגישה עם הנהלת הארגון להצגת תכנית העבודה.
6. סדנא להסכמה על תכנית העבודה וסיכומה כתכנית פעולה. בסוף תהליך הפרויקט מקבלת החברה תכנית פעולה מפורטת בכתב, המאפשרת לה לבצע את השינוי בכוחות עצמה.

במידת הצורך ייתן המרכז סיוע נוסף להשלמת תהליך הפרויקט עד לשביעות רצון מלאה של הלקוח. בדוגמה שלפנינו השתתפתי במספר פגישות נוספות לחדד את הציפיות והדרישות שלהם ממיזוג, ולבסס את תוכנית העבודה – שבוצעה עצמאית ע"י החברה.