

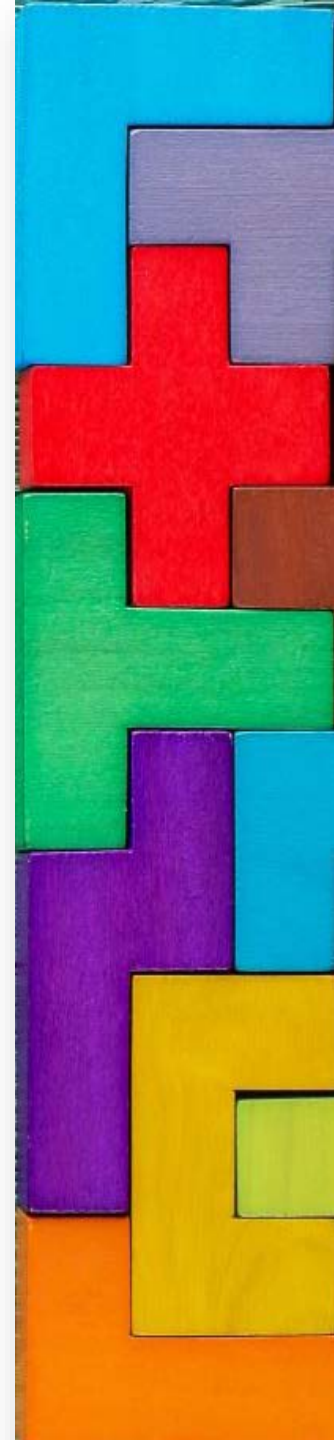


פורום הדירקטורים הישראלי

מעורבות הדירקטוריון בעיצוב האסטרטגיה בארגון

תובנות מהכנס החצי שנתי

ינואר 2020, תל אביב



בחזרה למקורות – דברי פתיחה

רו"ח אורן גרופי, שותף, ראש פורום הדירקטורים הישראלי, KPMG סומך חייקין

אסטרטגיה היא מילה המזוהה עם מלחמה ועם הגוף אשר מוליך את הצבא. על כן, אסטרטגיה מוטעית והובלה שגויה עלולות להוביל לתבוסה והפסד. כך גם בעולם העסקי – אסטרטגיה מוטעית והובלה שגויה עלולות לפגוע בארגון.

שני עקרונות בסיסיים באסטרטגיה:

1. מדיניות
2. אסטרטגיית פנים

בין שני העקרונות קיים קונפליקט בו ניצב הצורך של תאגידים לשלוט בפעילות הקיימת אל מול הצורך לייצר סביבה שתאפשר יצירת רעיונות חדשים תוך נטישת פעילויות שאינן רלוונטיות. לכן, על מנת לגשר על הקונפליקט נדרשת אסטרטגיה וניהול סיכונים תאגידי המשמשים ככלים אלמנטריים להישרדות אירגונית.

בעולם השינויים של היום, אסטרטגיה מגובשת המחוברת ליעדי הביצוע של הארגון הינה צורך קיומי. הדירקטוריון וההנהלה חייבים למצוא את האיזון הנכון בתהליך בניית ואישור האסטרטגיה בארגון. כל זאת תוך מתן התייחסות לתהליכי ניהול הסיכונים בתאגיד ומעורבות הדירקטורים אשר נדרשים להיות מודעים לפרדוקסים הקיימים בהתנהלות הדירקטוריון, לדבר קיומה של אסטרטגיה פנימית העוסקת בפעילות הדירקטוריון, וכן להשפעותיה על הארגון.





חברי הדירקטוריון בסביבת מאקרו סוערת

רו"ח אמיר איל, יו"ר קבוצת אינפיניטי ויו"ר אילים

מהי היכולת האנושית לגלות את האמת? איך להתייחס למידע ול"אמת"? כיצד לבנות אידאולוגיה של מועצת מנהלים? חובתה העליונה של כל מועצת מנהלים במהלך חיי הארגון היא להוביל שינויים והתאמות, קבלת החלטות אופטימלית, מאוזנת ונכונה ככל שניתן.

הגישה המקצועית והעסקית צריכה להיות גישה מודיעינית, הכוללת סיבולת לדעה שונה. על כן נכון יהיה לשמוע דברים שאתה חולק עליהם, להקשיב, כי אולי זה יכול לתת נקודת אור, ולאפשר בחינה של תמונה רחבה יותר עבור מקבל ההחלטות, באופן שאף יכול להשפיע על ההחלטה שלו.

במהלך ההרצאה סקר רו"ח אמיר איל, 20 נושאים, כל נושא במשך 2 דקות, בתצוגת "מפת חום" וסיווג את השפעתם על הסביבה המאקרו כלכלית (בסקאלה בין השפעה חיובית לשלילית).



תפקיד הדירקטוריון בעיצוב האסטרטגיה של הארגון

ד"ר זאב רותם, שותף וראש מחלקת Strategy and Change, KPMG סומך חייקין

זאב הציג את התפישה המתקדמת כיום ביחס לתפקיד הדירקטוריון בעיצוב האסטרטגיה והציע כלים לחברי הדירקטוריון במימוש תפקידם. כמו כן, זאב הציג תוצאות של סקר שנעשה על ידי KPMG סומך חייקין בקרב 87 דירקטורים מחברות עסקיות, ממשלתיות ומלכ"רים במגוון ענפים. הסקר משקף את תמונת המצב של פעילות דירקטוריונים בנושא אסטרטגיה בישראל כיום. לפי ממצאי הסקר, חלק גדול מהדירקטוריונים אינו מעורב בצורה נאותה בתהליך האסטרטגי, כך שהפוטנציאל של תרומת הדירקטוריון להצלחת החברה אינו בא לידי ביטוי נאות.



ניתן לקבל את ההרצאה במלואה בפניה ישירה לזאב – zrotem@kpmg.com

- כדי לסייע בשיפור עבודת הדירקטוריון מציע זאב לאמץ 10 כללים לעבודה נכונה:
1. זכור שיש לדירקטוריון שני תפקידים: פיקוח על התנהלות הארגון ואחריות להצלחתו.
 2. פעל בשלושת הדרכים: פיקוח, יזום ותמיכה.
 3. תוודא שמתבצע תהליך אסטרטגי בארגון ואם אין כזה- תיזום אותו.
 4. תגדיר את טווח הזמן, קצב העדכון, המטרות והציפיות.
 5. תוודא שהדירקטוריון מעורב בהתחלה, באמצע ובסוף התהליך.
 6. תסייע להנהלה בכלים, חשיבה, זוויות מבט, אנשים בתוך ומחוץ לקופסא."
 7. תוודא שהתהליך מסתיים בתכנית אסטרטגית ותכנית פעולה ברורה.
 8. תדאג שהאסטרטגיה תהווה בסיס לקבלת החלטות עבור הדירקטוריון וההנהלה.
 9. שיהיה קשר בין התכנית האסטרטגית לתכניות העבודה השנתיות.
 10. הקפד לבצע מעקב ובקרה תקופתית.

משולחנה של יו"ר הדירקטוריון

אלונה בר-און, יו"ר גלובס ובעלת קרן הנדל"ן בית וגג

אחריות חברתית הינה מרכיב קריטי ומהותי בעולם העסקי שכן ממצאים מראים כי יש העדפה ברורה לארגונים המשקיעים בפן החברתי. כמו כן על מנת לשרוד ולגייס את דור המילניום, המהווה 35% משוק העבודה, על ארגונים לקדם סוגיות חברתיות משמעותיות אליהן הם יכולים להתחבר. כמו כן, ניכר כי האמון מהווה אלמנט מרכזי בהצלחה העסקית, שכן חברות בעלות אמון גבוה מדווחות על אחוזי ביצוע טובים יותר. לעיתונות חלק לא קטן במשברי אמון, שכן אי ביצוע תפקידה כראוי עלול לגרום למשבר אמון בקרב עסקים ופוליטיקאים.

התנהלות גלובס הנה מקרה בוחן לאי אמון.

המשבר כהזדמנות:

- הגדלת האמון הבין מגזרי, כאשר התקשורת הינה הגורם המקשר
- גיבוש חזון, ערכים, תפקיד ונהלים
- ביצוע מיפוי חטאים – אילו פעולות הובילו למשבר האמון?

המערכות המנהלות את חיינו, והעסקים המניעים את המציאות הכלכלית-עסקית, חייבים להתאים את עצמם למציאות החברתית המתהווה. כך גם עליכם, כדירקטורים, מוטלת המשימה של התאמת החברה למציאות החברתית. יש לגבש אסטרטגיה ולחשוב כיצד פונים למועדון הלקוחות ולקהל היעד של החברה.



פאנל: גיבוש אסטרטגיה - הלכה למעשה

טל קייט, דירקטורית, ראש פורום הדירקטוריות הישראלי, KPMG סומך חייקין

מהי מידת המעורבות של הדירקטוריון בהתוויית ועיצוב האסטרטגיה בארגון? ומהי הדינמיקה המומלצת בין הדירקטוריון להנהלה?

נורית דאבוש, דירקטורית, בנק יהב: יש לשלב התייעצות עם גורמים חיצוניים, לגבש אסטרטגיה ולוודא שהיא אכן מבוצעת. בכל הנוגע להעברת ביקורת יש לזכור כי כדירקטור אתה לא צריך להימצא חן בעיניי אחרים, התפקיד הוא לתת ביקורת בצורה מכבדת ונבונה שתתרום לחברה ולא להעביר ביקורת שתסבר את אוזן ההנהלה עבור פופולריות וחיבה. התפקיד הוא לבקר ולגבש מדיניות ואנו כדירקטורים צריכים לעשות אותו גם אם המנכ"ל לא מרגיש בנוח עם הביקורת.

רו"ח אייל יוניאן, משנה למנכ"ל, התעשייה האווירית לישראל: על הדירקטוריון לוודא מול המנכ"ל שהאסטרטגיה והתקציב מתקיימים. האחריות על הדירקטוריון גדלה ואנו רואים הרבה חקיקה עם חובת הזהירות, על כן אסור לדירקטוריון להיכנס להלכה למעשה אלא לפקח. מכאן עולה כי יש צורך ממשי בהגדרת מערכת היחסים בין החברה לדירקטור.

איילת נחמיאס-ורבין, ח"כ לשעבר ויו"ר משותף של WCD ישראל: יש פער בין המציאות לבין החוק בכל הנוגע לאסטרטגיה. הדירקטורים לא נמצאים בחברה ביום יום. כאשר אתה חי את החברה אתה יודע מהי נקודת הזמן הנכונה - מתי לצאת לתכנית אסטרטגית חדשה, ולדירקטוריון לא תמיד יש את הידע נדרש.

עו"ד שוני אלבק, יועץ, פישר בכר חן וול אוריון ושות': הדירקטוריון ממונה על ידי בעל השליטה אך חובת הדירקטוריון תמיד לתמוך בדעת החברה ולא בטובת בעל השליטה. יש לזכור כי להנהלה יש אינטרסים משלה לפיתוח החברה ויכולה לפעמים גם לדאוג לשכר שלה. לכן הדירקטוריון צריך להתאים את התכנית האסטרטגית לתכנית ההנהלה (זאת כאשר הדירקטוריון לא מעורב בתכנית האסטרטגית אלא מאשר אותה).

אסטרטגיית ניהול הסיכונים המשפטיים של הדירקטוריון

עו"ד רובי בכר, שותף בכיר, פישר בכר חן וול אוריון ושות'



דירקטור צריך לשאול לאיזו חברה הוא מתמנה ומדוע ממנים אותו - האם בזכות הכרות עם בעל השליטה ואז תהיה ציפייה שהוא יתמוך בהחלטות שמקבל בעל השליטה, או שמא בשל היכולות והניסיון של אותו הדירקטור והכוונה שיפעיל שיקול דעת עצמאי? מטרת העל - שהחברה תציית לחוק ושהחברה תתנהל בצורה אתית.

אם כן, כיצד מונעים סיכונים ומה הם כלי העבודה המסוגלים להקטין ולהמעיט אותם? יש ליישם תכנית ניהול סיכונים - הדירקטוריון צריך לבצע סקר ניהול סיכונים, על מנת למפות את הסיכונים העסקיים והמשפטיים של החברה בהתאם לפעילות שלה. דירוג הסיכון מספק את המידע לדירקטוריון לגביי הסיכונים שהחברה חשופה אליהם וסדרי העדיפות להתמודדות אפקטיבית עם הסיכונים השונים.

על בסיס סקר הסיכונים נבנית תכנית אכיפה, סדרה של כללי העברת מידע וקבלת החלטות שמטרתם למנוע את התמשות הסיכונים שעלו בסקר הסיכונים. כוחה של תכנית האכיפה הוא לא רק בתוכנה, אלא בעיקר בהטמעת התכנית בחברה באופן אפקטיבי. על הדירקטוריון לבחון שהתכנית מתבצעת ומוטמעת כהלכה, תוך ריענון שלה, עריכת ביקורות ווידוא ביצוע.

בנוסף, יש לבחון את התנהלות ההנהלה:

❖ האם היא פועלת בהתאם לתכנית?

❖ האם היא מחויבת לתכנית?

❖ מה מידת מעורבותה בהטמעה ויישום התכנית בארגון?



קבלת החלטות בדירקטוריון: חישובי כוח ופרדוקסים

ד"ר אייל סולגניק, רו"ח



בהרצאה זו הציע ד"ר אייל סולגניק תובנות מתורת המשחקים השיתופיים לגבי כוחו האפקטיבי של הדירקטור, כוחו האפקטיבי של יו"ר הדירקטוריון, וכן משמעותם של כללי הצבעה מיוחדים (כגון: "רוב מקרב המיעוט") על אופיו של משחק ההצבעה התאגידי.

בעניין הראשון, אכן, על פי חוק החברות – אסורים הסכמי הצבעה בדירקטוריון ועל כן, באופן תיאורטי, כוחם של הדירקטורים שווה זה לזה.

ד"ר סולגניק, בהתבססו על עבודה משותפת עם פרופ' בן שחר ופרופ' וייס, הציע כי מידת המקושרות של דירקטור לחברי הדירקטוריון האחרים, המידה בה הוא "מתווך" בין גורמים שונים, והמידה בה הדירקטורים האחרים קשורים בינם לבין עצמם, משפיעים באופן משמעותי על כוחו של הדירקטור, כך שדירקטור "מאוד מקושר פנימית" יכול להיות בעל כוח הגדול דרמטית משל חבריו לדירקטוריון.

בהרצאה הוצגו הכלים מתורת המשחקים של ערך שפלי וערך מאירסון הרלוונטיים למדידת כוח בהנחות שונות.

בעניין כוחו של קובע האג'נדה (יו"ר הדירקטוריון) הראה ד"ר סולגניק, על בסיס תוצאה של MCKELVEY, כיצד-בעולם בו ההצבעות הן על מדיניות עם כמה מימדים- קובע האג'נדה יכול לתכנן סדרה של הצבעות שתוביל את הדירקטוריון להחלטה הרצויה ליו"ר הדירקטוריון, תוך ניצול קבוצות שונות לקדם החלטות שונות. בעניין כללי הצבעה מיוחדים הוצג בהרצאה כי כללים אלה עלולים ליצור "משחקי הצבעה" שאינם ניתנים לביטוי באמצעות שיעורי החזקה.



לפרטים נוספים:



טל קייט, דירקטורית, ראש פורום הדירקטוריות הישראלי
טלפון: 03-6848647
מייל: tkayat@kpmg.com



ארון גרופי, שותף, ראש פורום הדירקטורים הישראלי
טלפון: 03-6848517
מייל: ogrupi@kpmg.com



המידע המוצג כאן הינו בעל אופי כללי ואינו מיועד לענות על הצרכים הייחודיים של כל יחיד או ישות. אף על פי שאנו משתדלים לספק מידע מדויק וזמין, אין באפשרותנו להבטיח את עדכניות המידע ביום בו הוא מתקבל וכן כי המידע ימשיך להיות מדויק גם בעתיד. אין לפעול לפי המידע המוצג ללא ייעוץ מקצועי. מתאים לאחר בדיקה מקיפה ויסודית של המצב הספציפי.

KPMG International Cooperative ("KPMG International") הינה ישות שוויצרית. פירמות החברות ברשת של פירמות עצמאיות של KPMG מסונפות ל - KPMG International . KPMG International אינה מספקת שירותים ללקוחות. לאף פירמה החברה ברשת אין סמכות לחייב את KPMG International או כל פירמה אחרת החברה ברשת כלפי שלישיים ול- KPMG International אין סמכות כזו לחייב כל פירמה החברה ברשת.

