מועדון הדח"צים - 3 בנובמבר, 2015

# הדירקטור החיצוני כמשאב אסטרטגי

ד"ר איל יניב
ראש בית הספר למנהל עסקים



# סמכויות הדירקטוריון

(א) הדירקטוריון יתווה את מדיניות החברה ויפקח על ביצוע תפקידי המנהל הכללי ופעולותיו,....

ב) סמכויות הדירקטוריון לפי סעיף זה אינן ניתנות לאצילה למנהל הכללי למעט כמפורט בסעיף 288(ב)(2).

(1) יקבע את תכניות הפעולה של החברה, עקרונות למימונן וסדרי עדיפויות ביניהן;

(2) יבדוק את מצבה הכספי של החברה, ויקבע את מסגרת האשראי שהחברה רשאית ליטול;

(3) יקבע את המבנה הארגוני ואת מדיניות השכר והתגמול;

(4) רשאי להחליט על הנפקה של סדרת איגרות חוב;

(5) אחראי לעריכת הדוחות הכספיים ולאישורם, כאמור בסעיף 171;

(6) ידווח לאסיפה השנתית על מצב עניני החברה ועל התוצאות העסקיות כאמור בסעיף 173;

(7) ימנה ויפטר את המנהל הכללי כאמור בסעיף 250;

(8) יחליט בפעולות ובעיסקאות הטעונות אישורו לפי התקנון או לפי הוראות סעיפים 255 ו-268 עד 275;

(9) רשאי להקצות מניות וניירות ערך המירים למניות עד גבול הון המניות הרשום של החברה, לפי הוראות סעיף 288;

(10) רשאי להחליט על חלוקה כאמור בסעיפים 307 ו-308;

(11) יחווה דעתו על הצעת רכש מיוחדת כאמור בסעיף 329;

(12) בחברה ציבורית ובחברה פרטית שהיא חברת איגרות חוב – יקבע את המספר המזערי הנדרש של דירקטורים בדירקטוריון, שעליהם להיות בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית, כמשמעותה לפי סעיף 240 (בחוק זה – דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית); הדירקטוריון יקבע את המספר המזערי כאמור בהתחשב, בין השאר, בסוג החברה, גודלה, היקף פעילות החברה ומורכבות פעילותה, ובכפוף למספר הדירקטורים שנקבע בתקנון לפי סעיף 219.

# אסטרטגיה עסקית

- האסטרטגיה העסקית מתמקדת בשאלה כיצד לנצח בתחרות. נקראת גם "אסטרטגיה תחרותית"

- תוכנית ארוכת טווח שמטרתה להגשים את חזון החברה, תוך כדי השגת יתרון תחרותי לאורך זמן.
תוכנית זו מעצבת את תבנית הפעולות וההחלטות של החברה לאורך זמן

- אסטרטגיה תחרותית מוצלחת מניבה לחברה החזר מעל הממוצע



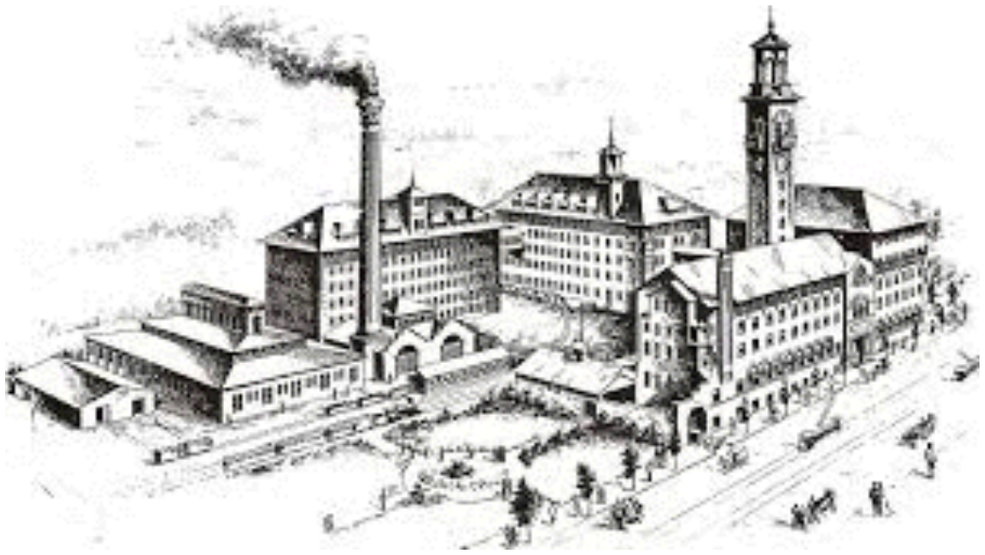
# האופק האסטרטגי

## ניגוד אינטרסים מובנה





# בעלי המניות



החברה



בעלי המניות







הדירקטוריון

# המקל (והאין גזר)



- הדירקטוריון צפוי לעונש על ביצוע, סיוע או התעלמות ממעשה מרמה
- הדירקטורים עשויים לתת דין וחשבון על מה שלא ידעו
- לא ינתן דין וחשבון על טעות בשיקול דעת, כולל פגיעה אנושה בחוסנה של החברה
- המבחן העיקרי הוא טיב התהליך ולא התוכן שלו

# התווית האסטרטגיה על ידי החברה הלכה למעשה

במדגם של 82 חברות הנסחרות בבורסה הישראלית נמצא כי:

- ב62 מהחברות התקיימו 1-2 דיונים בנושא האסטרטגיה של החברה. האסטרטגיה גובשה מראש על ידי החברה והובאה לאישור הדירקטוריון. לא הוצגו חלופות
- ב10 מהחברות לא התקיים דיון בנושא האסטרטגיה של החברה
- ב6 מהחברות התקיימו יותר משני דיונים בנושא והוצגו חלופות. לא היה דיון משמעותי בחלופות
- ב4 מהחברות התקיימו יותר משני דיונים בנושא, בהם הוצגו חלופות. הדירקטוריון בחר מבין החלופות

# משאבים אסטרטגיים ויתרון תחרותי



# קריטריונים לקיומו של משאב אסטרטגי

- בעל ערך
- נדיר
- קשה או יקר לחיקוי
- ניתן למימוש במסגרת הארגון

(Jay Barney, 1986; 1991)

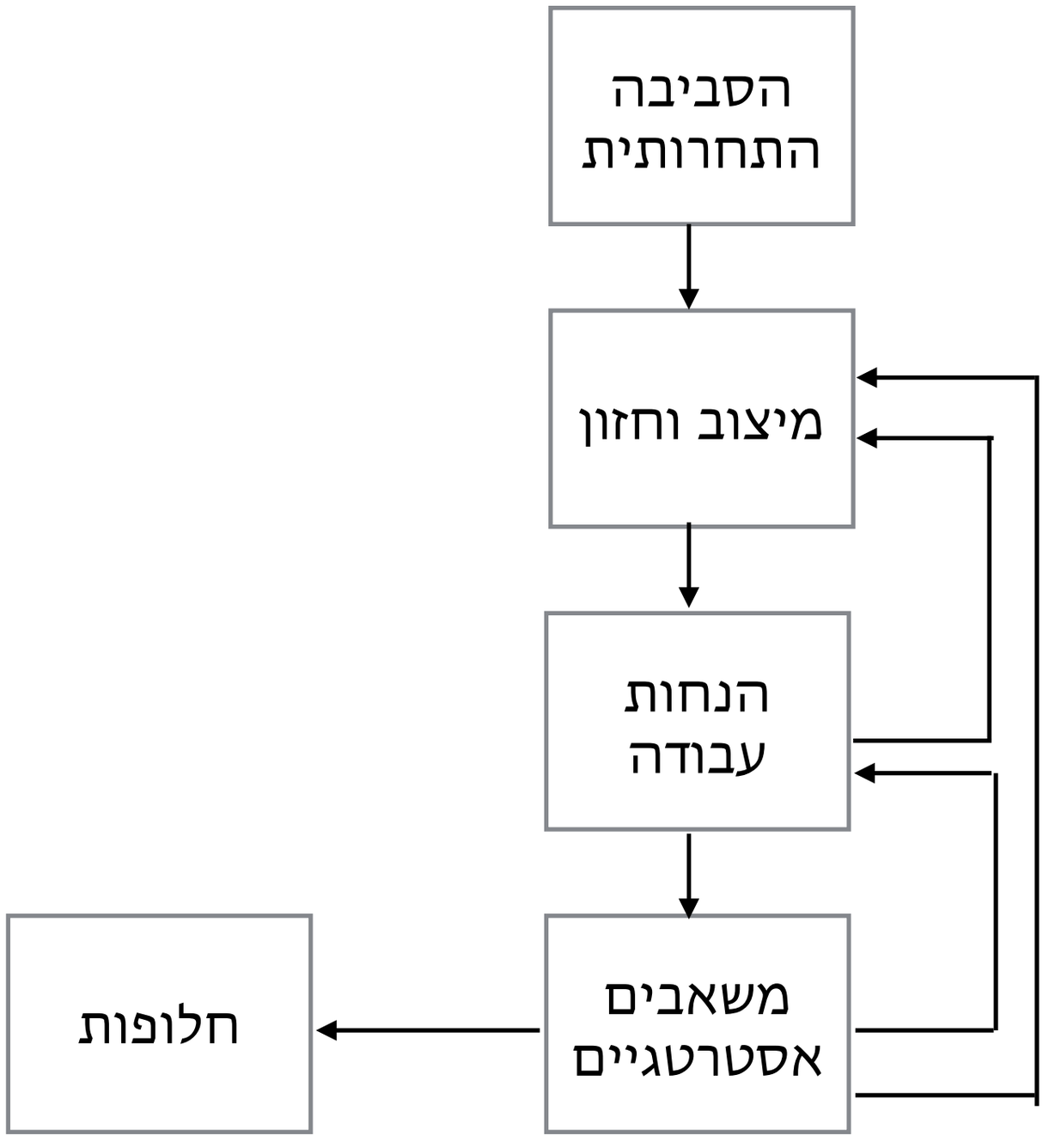
# דוגמאות לדירקטור שיכול להוות משאב אסטרטגי

- בעל ידע ייחודי בתחום העיסוק של החברה
- בעל ידע או נסיון רב בתחומי השיווק, המימון, הניהול וכו׳
- בעל קשרים טובים עם יחידים או ארגונים בסביבה האקולוגית של החברה (ecosystem)

# סדר פעולות מומלץ לדיונים לקביעת האסטרטגיה

- דיון מעמיק בסביבה התחרותית
- דיון ראשוני בנושא מיצוב החברה וגיבוש חזון
- גיבוש הסכמה לגבי סידרה של הנחות עבודה
- סקירת המשאבים האסטרטגיים הקיימים והרצויים
- דיון מעמיק בחלופות שונות

# הדיון באסטרטגיה הוא תהליך איטרטיבי






אם לא השתפתם בתהליך כמתואר
לעיל לא התוותם את מדיניות
החברה, כנדרש על פי החוק



# תודה!!!

