


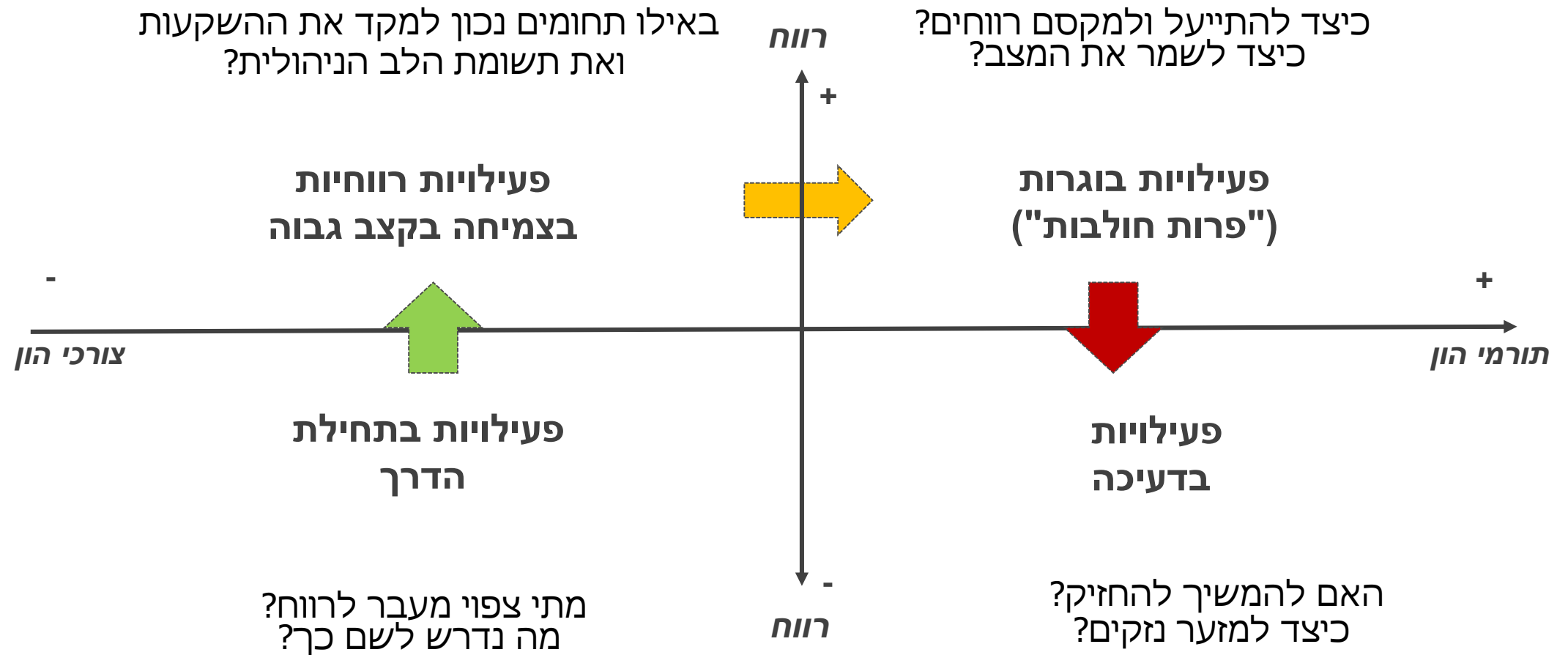
אסטרטגיית ניהול פורטפוליו עסקי בקיבוצים:

- פיתוח עסקי – כיוונים מתאימים לקיבוצים, דילמות ונקודות למחשבה
- תהליכי קבלת החלטות
- ניהול הפיתוח העסקי



על מנת לפתח נכון את הפעילות העסקית,
יש לבחון תחילה ממה בנוי הפורטפוליו
הנוכחי שלנו ומה בעצם אנחנו מחפשים –
מבטים שונים

זווית 1 – בחינת התרומה לתזרים מול התרומה לרווח



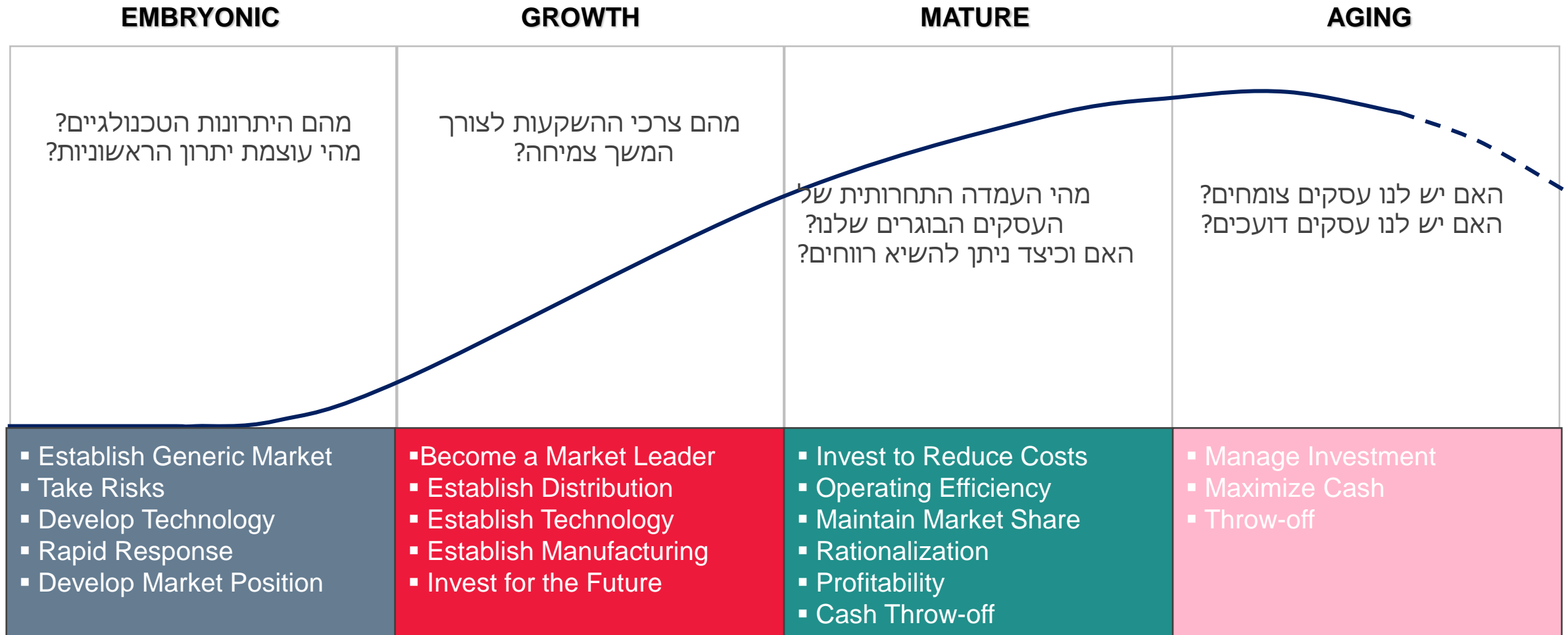
זווית 2 – בחינת האטרקטיביות מול הכושר התחרותי של כל אחד מהעסקים

		כושר תחרותי			אטרקטיביות שוק
		High	Medium	Low	
אטרקטיביות שוק	High	הגנה על הפוזיציה	השקעה בבניית יכולות	בניית יכולות סלקטיבית	
	Medium	בניית יכולות סלקטיבית	ניהול רווחים סלקטיבי	התרחבות מדודה או לחילופין חליבה	
	Low	הגנה והגדרה מחדש של המיקוד העסקי	ניהול רווחים	Divest	

Invest/Grow
 Selectivity /earnings
 Harvest /Divest

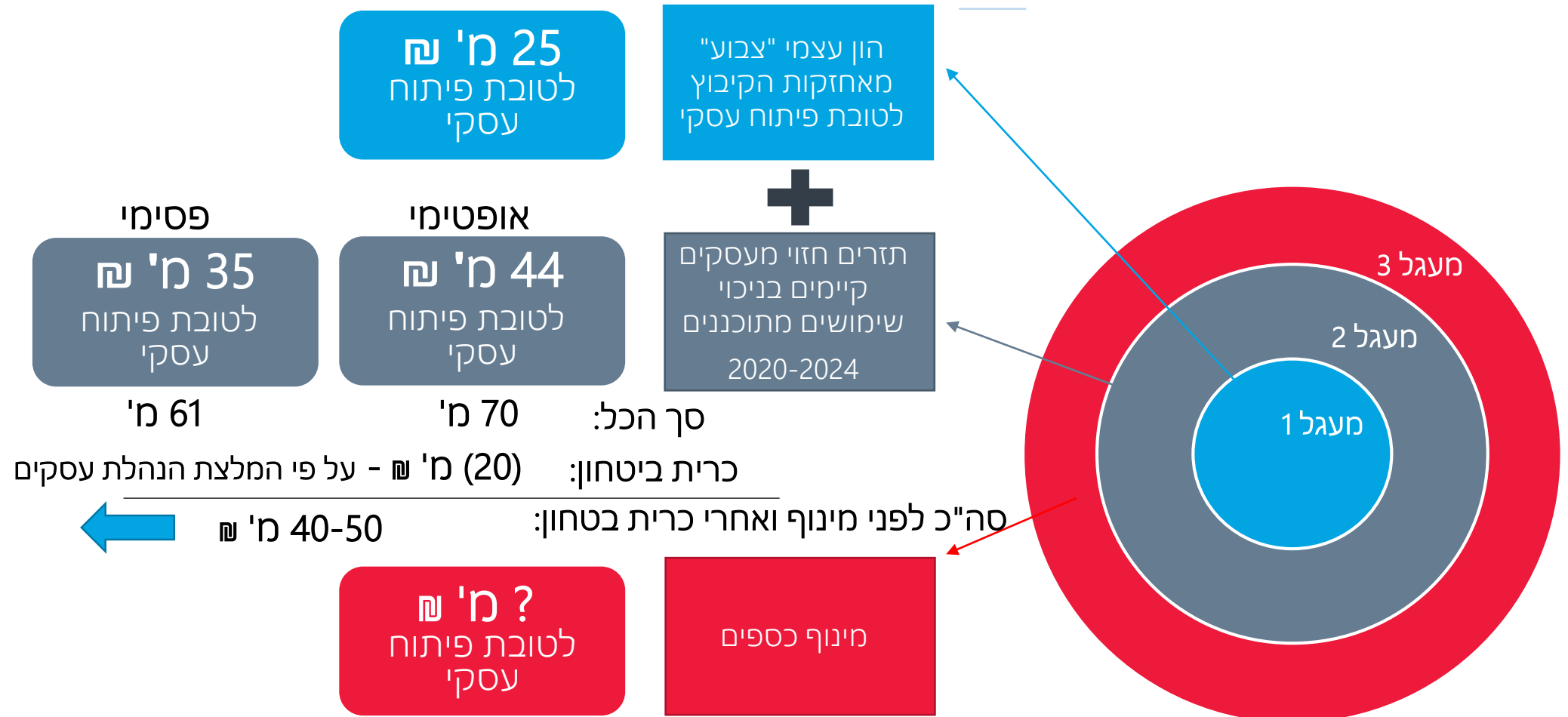
זוויות שונות לבחינת כיווני ההשקעות –

זווית 1 - בחינת מחזור החיים של העסקים הקיימים ומקורות ההכנסה הקיימים



איך נחליט על היקף ההשקעה בפיתוח עסקי

הקצאת השקעה לטובת פיתוח עסקי עתידי



קריטריונים לדוגמה להחלטה על היקף ההשקעות

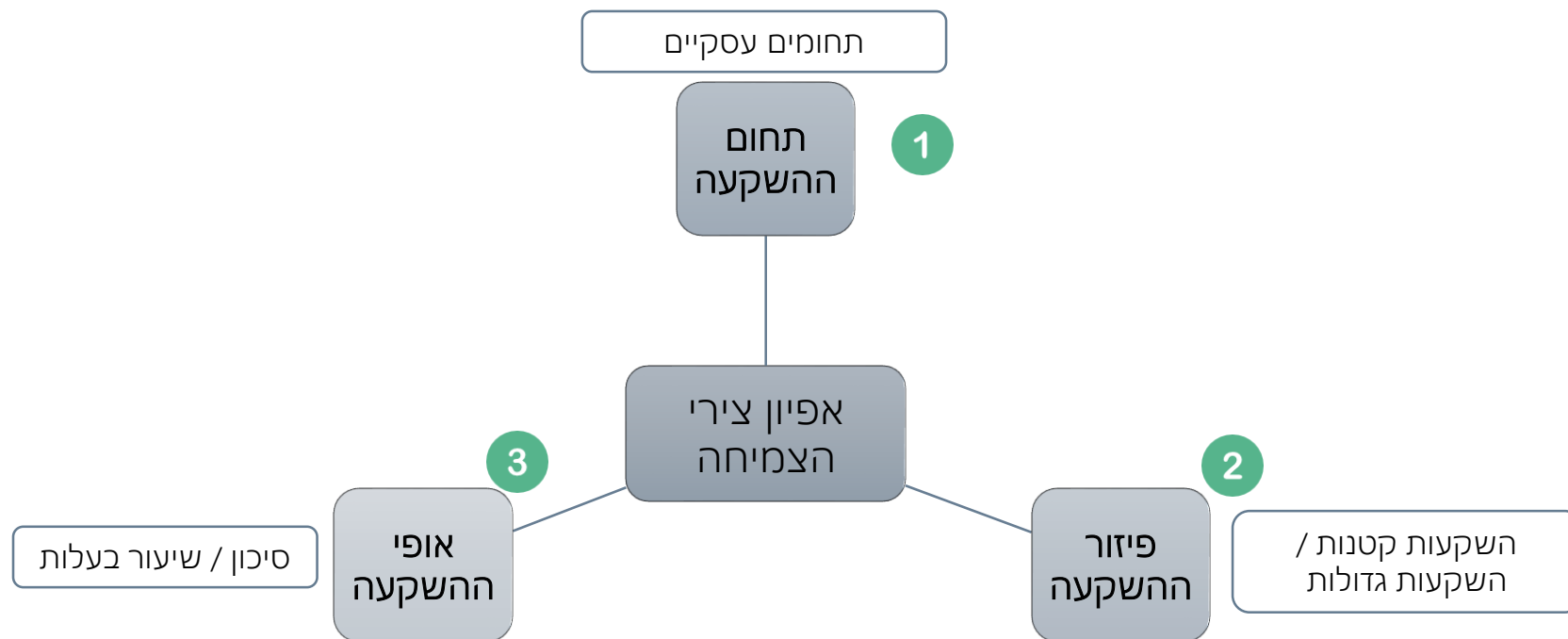
שיעור צמיחה שנתי בתזרים העסקי השוטף	% עודף תזרימי מסך המקורות (שימושים קבועים) בממוצע 20-24	% תלות במפעל מוביל בממוצע 20-24	מקורות לחבר לשנה בממוצע 20-24	מינוף	מדד ייחוס השקעה מצטברת (מ' ₪)
-2.9%	31%	34%	53 א' ₪	ללא השקעה	0
3.4%	61%	26.1%	68 א' ₪	0%	50
4.5%	67%	25.1%	71 א' ₪	20%	60
5.6%	72.5%	24.1%	74 א' ₪	40%	70
6.65%	78%	23.1%	77 א' ₪	60%	80
8.7%	89%	21.5%	83 א' ₪	100%	100

איך נבחר את הכיוונים לפיתוח עסקי?

פיננסיים	ערכיים	סינרגטיים
סך החלויות מול תזרים מצרפי	מטרות צמיחה	תפיסת הסיכון שמוכנים לקחת ושיעור תשואה צפוי
אופי התחום ו"קווים אדומים" (כגון: זיהום סביבתי, בטחוני)	ערכים כגון: עבודת חברים / בנים	קרבה ליכולות ליבה מסוימות שקיימות בקיבוץ (יכולות, תחומים מוכרים)
		אחר

לאור הקריטריונים הבסיסיים שנתחיל לרכז כיוונים רלוונטיים להשקעה ונעסוק בסוגיות הקשורות בפיזור ההשקעות ואופי ההשקעות

בקיבוץ, קיימת חשיבות רבה לתהליך מתודולוגי ומשתף, על מנת לחבר את הציבור לתהליך קבלת ההחלטות, שנבנה שלב על גבי שלב וינטרל כוחות "שילחצו מבפנים" לכיוונים שלא תמיד נכונים לקיבוץ



דוגמאות לסוגיות בכל אחד מצירי הצמיחה

תחומי השקעה

אנרגיה מתחדשת על
בסיס עתודות קרקע /
גגות
(סולרי, ביוגז)

השקעות מיעוט במפעלי
תעשייה או בפעילות
סחר

השקעות רוב בפעילות
עסקית בוגרת / בצמיחה

השקעות בתחום ההון
סיכון:
ישירות / באמצעות
השקעות בקרן / חממה

השקעות בקרנות
המתמחות בהשקעות
ריאליות

שותפויות עסקיות על
בסיס נכסי קרקע/ מים/
אחר

נדלן ונכסים מחוץ
לקיבוץ

גודל השקעה

השקעה אחת גדולה
בסכום מהותי מתוך
הסכום המוקצב

פיזור השקעות קטנות
לאורך השנים

השקעה מהותית
ומספר השקעות
בינוניות / קטנות

השקעה גדולה בעסק
בוגר / צומח
והשקעות קטנות בהון
סיכון

אופי ההשקעה

- לפי הגדרות התחומים ופיזור ההשקעות נדון ונגבש את אופי ההשקעות במונחים כגון:
 - מיעוט / רוב והגדרות
 - רמות מינוף (לדוגמה בהלוואות נון ריקורס מינוף גבוה, הגבלת המינוף בפרויקטים שבהם הלוואות "רגילות"
 - רמות הסיכון שאנחנו מוכנים לקחת לפי סוגי ההשקעות שיוגדרו

דוגמה לסיכום והמלצות

גובה ההשקעה:

- השקעות של כ - XXX מלש"ח בטווח 5 השנים הקרובות

תשואה:

- תשואה של 10% לפחות על ההשקעות מחוץ לקיבוץ
- השקעות בתוך הקיבוץ, על בסיס שיקולי תשואה אלטרנטיבית
- מינוף:
- שיעור מינוף ממוצע של עד 100% מההון העצמי (בהחרגה של פרויקטים נון ריקורס)

קריטריונים:

- עמידה בקריטריונים שהוגדרו



איך לנהל את הפיתוח העסקי בקיבוץ?

פורום מאשר ומבקר את
ההשקעות לאור
האסטרטגיה

צוות מצומצם מלווה

הגדרת מוביל

הפעלת גורמים בנקאות
השקעות "שיעבדו
בשבילנו"

בניית מומחיות פנימית
בפיתוח עסקי

"פק"ל" בדיקות וצוות
יועצים מקומי / חיצוני
שייגבה את הכיוונים
בנתונים בטווח זמן סביר