



מייסדי לגאסי (מימין): בן אוריון, נדב הררי ואילון פנחס. "לא ניעלם מהנוף של השותף בתוך חמש שנים" צילום: שלומי יוסף

לא הכל נשאר במשפחה: "אנו רוצים להיות שותפים בחברות שעוברות לדור ההמשך"

לחברות המשפחתיות בישראל יצא בעבר שם של השקעה לא טובה - בעיקר בגלל סכסוכים בין בני משפחה ומינהל תאגידי רעוע ■ קרן לגאסי גייסה 200 מיליון שקל כדי להשקיע בחברות הללו לטווח ארוך, ולהניב תשואה גבוהה יותר מקרנות מסורתיות

עקוב

יוסף חרש

12 בספטמבר 2021



לפני כחמישה חודשים התגלע סכסוך בחברת

מייסדי לגאסי

מייסדי לגאסי



Finance

10 הנצפות

סביבת הריבית הנמוכה והאי ודאות הנמשכת בעקבות מגפת הקורונה מעודדות את המשקיעים לחפש מקורות חדשים לגיוון תיק ההשקעות. כך למשל, איש העסקים מורי ארקין וחברת הביטוח הפניקס השקיעו בקרן רקיע שייסד רביד קימיה, שמטרתה להשקיע בחברות בגודל בינוני בישראל ופועלת לגייס כ-400 מיליון שקל.

לגאסי מכוונת לחברות משפחתיות בגודל בינוני, ומייסדי הקרן אומרים כי הערכים של החברות הללו בדרך כלל תואמים את האסטרטגיה של השקעה לטווח ארוך, וכי ביצועיהן לעתים טובים משל התאגידים הגדולים.

4 חברות בחזית ענף האנרגיה הנקייה

בשיתוף קסם



גם בבורסה של תל אביב מכירים בחשיבות של החברות המשפחתיות, ולכן השיקו באוקטובר 2018 את מדד ת"א פמילי. המדד רשם תשואה של 45% בשנתיים האחרונות — לעומת תשואה של 13% במדד ת"א 35 ותשואה של 53% במדד ת"א 90.

התהליך שעברה לגאסי עם פארגון מציג את האתגרים בהשקעה לטווח ארוך בחברות בסדר גודל כזה. לחברה לא היה תקציב ותוכנית אסטרטגית. כחלק מתהליך בניית האמון, וגם תשתית לעבודה משותפת לאורך זמן, לגאסי החלה לעבוד עם המנכ"ל ברנע על בניית תקציב ותוכנית אסטרטגית חודשים לפני החתימה על ההסכם.

"הערכים המוספים של חברות משפחתיות עולים על הבעייתיות שקיימת בהן", אומר הררי. "יש את מה שנקרא 'נשמה יתרה' — האכפתיות הזאת, שרק בעל בית יכול להבין את המחויבות לחברה, את השקיפות. חברות גדולות הן מקומות יותר קרים ומנוכרים, יש אינטרסים שלא קשורים לשום דבר, מה שנקרא פוליטיקה ארגונית".

לדבריו, "בחברות משפחתיות רואים את הדברים בצורה פתוחה. אם אתה מצליח לנצל את אותם ערכים טובים ומביא ערכים מוספים של ממשל תאגידי ואופק אסטרטגי — אתה יוצר משהו שהוא שילוב מנצח".

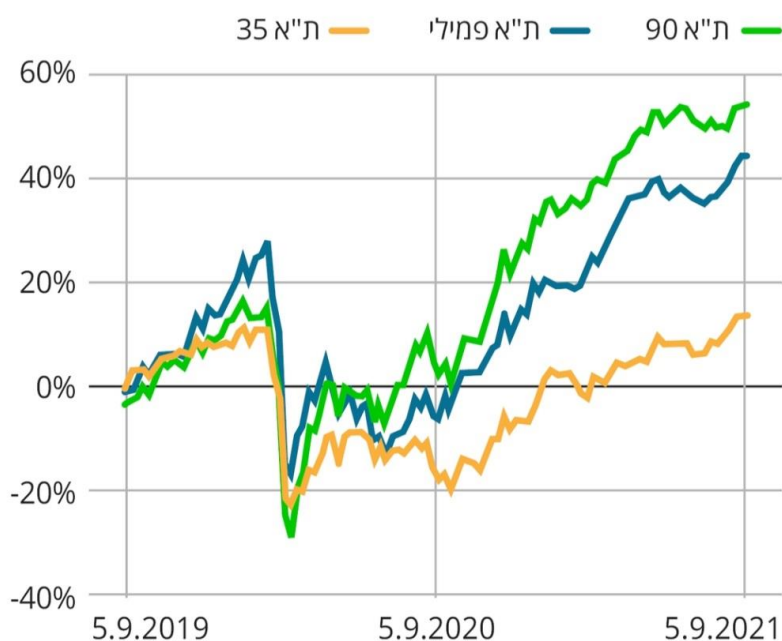
לדברי הררי, שכיהן כמנכ"ל כימוביל מקבוצת אמיליה פיתוח (חברה ציבורית משפחתית), החברות המשפחתיות בישראל הבשילו להשקעות רק באחרונה. "ישראל בת יותר מ-70, זה בערך הזמן שצריכים עסקים כדי להגיע לדור המשך. כעת הם צריכים לקבל החלטות כיצד להמשיך את הצמיחה. האם משקיעים עם שותף, האם פונים לתחום נוסף, האם מעבירים את העסקים לדור ההמשך? האתגרים של דור המעבר מבשילים כעת".

"פוגשים את החברות בצומת דרכים"

האתגר המרכזי של לגאסי הוא מציאת חברות במגמת צמיחה ופוטנציאל להמשך הצמיחה לעשורים הקרובים, על רקע השינויים המהירים בכלכלה העולמית — כמו כניסת אמצעים טכנולוגיים לכל תחום. מכיוון שמדובר על שותפות לטווח ארוך, תיאום הציפיות בין הצדדים חשוב.

"התהליך שבו נוצרת זהות אינטרסים בינינו לחברות לוקח יותר זמן", אומר הררי. "מושקעים מאמצים רבים כדי לייצר אמון בין הצדדים ותיאום ציפיות. בעסקה הראשונה זה לקח שנה. ברוב המקרים המשפחה מחכה שותף שהוא לא שותף

המשקיעים בתל אביב מאמינים במשפחתיות השינוי במדד החברות המשפחתיות ובשני מדדים מובילים



"זה גם מאפשר למנהלי הקרנות להיפגש עם דמי ההצלחה מהר ולא אחרי 20 שנה", מוסיף אוריון, לשעבר שותף ומנהל מחלקת מיזוגים ורכישות בפרומתאוס, חברת יעוץ כלכלי. "ההשקעה לטווח ארוך היא אבולוציה של הקרנות שמיושמת בארה"ב ובאירופה. זה בא מהמקום שהשותפות היא לאופק יחסית ארוך – השותף יודע שאנחנו מלווים אותו לתקופה ארוכה ולא ניעלם מהנוף בתוך חמש שנים", הוא מסביר.

לדברי הררי, שכיהן כמנכ"ל מוביל מקבוצת

לדבריו, "מדובר בחברה משפחתית שהקימו שני אנפי משפחה. שני אחים בגילאים מתקדמים, שיש להם היסטוריה בתחום הזה. בשלב מסוים הבן של אחד האחים יצא לדרך עצמאית והקים חברה משלו בתחום פתרונות לאש ועשן. שתי החברות התחברו והקימו חברה משותפת".

משפחת ברנע הקימה את פארגון לפני כ-40 שנה. החברה מספקת מגוון פתרונות לאיתור, גילוי ומניעה של עשן ואש – החל ממתזים, דרך וילונות, חלונות, אמצעים להפניית עשן החוצה, מיסוך של עשן, שימוש בערפל ואף פתרונות לבנייה ירוקה.

לדברי עמרי ברנע, מנכ"ל פארגון קבוצת ברנע, "אנחנו מרוצים מהשותפות החדשה עם קרן לגאסי ומנהליה, שאיתם נוצרה כימיה אישית מיידית – מתוך רצון להתאים עבורנו את הפתרון הנכון. אף שהקרן נכנסה כבעלת שליטה בחברה, אני, כמנכ"ל וכבן משפחת המייסדים, מרגיש בטוח במקומי, משוכנע ביכולת לשמור על מורשת המשפחה ובעיקר נרגש לקראת האפשרויות החדשות שבכניסת שותף כמו לגאסי".

"המשפחתיות הבשילו להשקעה רק

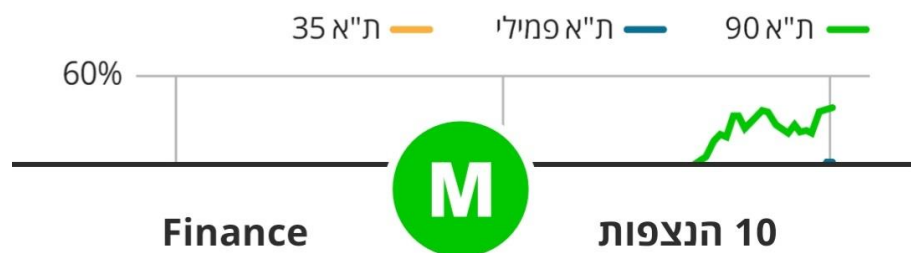
באחרונה"

"אנחנו מביאים לשולחן משהו חדש בשוק, חיבור של שני וקטורים חדשים", אומר פנחס, לשעבר שותף בקרן ויולה פרטנרס (חלק מקבוצת ויולה). "למעשה, אימצנו פרקטיקות שקיימות כבר המון שנים בקרנות או בגופי השקעה בחו"ל. הווקטור הראשון הוא התמחות בחברות בבעלות משפחתית. במשך הרבה שנים בשוק הישראלי לא נגעו בחברות כאלה בגלל סטיגמות — בין השאר, כי הן לא מנוהלות כמו שצריך, לא מסודרות, או שעלולים להיווצר בהן חיכוכים עם בעלי השליטה.

"הווקטור השני הוא הזמן, כאשר הגישה שלנו היא השקעה לטווח ארוך. קרנות פרייבט אקוויטי משקיעות בחברות ישראליות למשך זמן ממוצע של חמש שנים, משום שהן רוצות להשיא תשואה כמה שיותר מהר למשקיעים", הוא אומר.

המשקיעים בתל אביב מאמינים במשפחתיות

השינוי במדד החברות המשפחתיות ובשני מדדים מובילים



"אנחנו פוגשים את החברות האלה בצומת דרכים, רצון לצמוח לאחר שהגיעו לתקרת יכולות מסוימת מסיבות שונות, כמו ממשל תאגידי לא מסודר, אבל יש להן פוטנציאל. בחברות האלה מחפשים שותף שייכנס בלי לאיים עליהן, ויאפשר להם את אותה יכולת של צמיחה".

לגאסי השלימה באחרונה את ההשקעה הראשונה שלה. הקרן רכשה כ-60% מחברת פארגון קבוצת ברנע, שעוסקת במניעת נזקי אש ועשן, תמורת 30-35 מיליון שקל. "זו חברה שאנחנו עובדים עליה כבר שנה, אותו מסלול של בניית האמון הראשוני", מספר הררי.

מורי ארקין. השקיע בקרן רקיע שפועלת לגייס כ-400 מיליון שקל להשקיע בחברות בגודל בינוני בישראל
צילום: מוטי קמחי



לדבריו, "מדובר בחברה משפחתית שהקימו שני אגפי משפחה. שני אחים בגילאים מתקדמים, שיש להם היסטוריה בתחום השלב מסוים הבן של

קרן לגאסי מעוניינת לבצע ששימונה השקעות במהלך חיי הקרן. המטרה היא לזהות חברות המייצרות שיעור תשואה פנימי שנתי (IRR) של 12%-15%, כדי לייצר למשקיעים תשואת מזומן של 7%-8% בשנה.

שאול נאוי. שילם לחברה כ-2 מיליון שקל בפשרה בבית המשפט
צילום: אסף נאוי



"הערך המוסף של חברות משפחתיות עולה על בעיותיהן. חברות גדולות הן קרות יותר ומנוכרות, ומאופיינות בפוליטיקה ארגונית"

• עסק משפחתי: מדוע כדאי להשקיע בחברות בבעלות

לפני כחמישה חודשים התגלע סכסוך בחברת המימון החוץ־בנקאי האחים נאוי. אחד האחים, שאול נאוי, עזב את החברה והקים חברה מתחרה.

הסכסוך הזה נפתר בפשרה בבית המשפט, כששאול שילם לחברה כ-2 מיליון שקל. סכסוכים משפחתיים מסוג זה הם אחת הסיבות לכך שקרנות מעדיפות לא להשקיע בחברות משפחתיות.

ואולם, אילון פנחס, נדב הררי ובן אוריון — מייסדי קרן לגאסי — חושבים כי השקעה בחברות המשפחתיות הנכונות יכולה להניב בטווח הארוך תשואה גבוהה יותר מהשקעות של קרנות פרייבט אקוויטי מסורתיות. קרן לגאסי גייסה עד כה כ-200 מיליון שקל ופועלת להגדלת הגיוס ל-300 מיליון שקל.

לגאסי מתמקדת בהשקעות לטווח ארוך, ומעוניינת להשקיע בחברות משפחתיות בסדר גודל בינוני עם מחזור של 50 מיליון שקל לפחות. לדברי מייסדי הקרן, מדובר בשוק פוטנציאלי של אלפי חברות, ומכיוון שהקרנות הגדולות פחות מעוניינות בהן — יש בו פחות תחרות.



לא הכל נשאר במשפחה: "אנו רוצים להיות שותפים בחברות שעוברות לדור ההמשך"

לחברות המשפחתיות בישראל יצא בעבר שם של השקעה לא טובה – בעיקר בגלל סכסוכים בין בני משפחה ומינהל תאגדי רעוע • קרן לגאסי גייסה 200 מיליון שקל כדי להשקיע בחברות הללו לטווח ארוך, ולהניב תשואה גבוהה יותר מקרנות מסורתיות • באחרונה השלימה את ההשקעה הראשונה

משלו בתחום פתרונות לאש ועי סו. שתי החברות התבררו והקימו חברה משותפת. משפחת ברנע הייתה את פארגון לפני כ-40 שנה. החברה מספקת מגוון פתרונות לאור, גילוי ומניעה של עשן ואש – החל מסתמים, דרך וולונות, חלונות, אמצעים להגניית עשן החוצה, מיסוך של עשן, טיפוס בערפל ואף פתרונות לבנייה חזקה. לרברי עמרי ברנע, מנכ"ל פארגון קבוצת ברנע, "אנחנו מודים ציגם מהשותפות החדשה עם קרן לגאסי ומגלה, שיתוף נבחרה כשותף אופטימלית – סוחר בעצת להמאים קבוצת את הפתרון הנכון. אף שהקרן נכנסה בעלת שליטה בחברה, אני, מנכ"ל וכמו משפחת המייסדים, מרגיש כמו במקסימום, מיושבע ביכולת ליישם על מרחבי המשפחה ובעיקר נרגש לקראת האפשרויות הרחבות שבי בביטחון שותף כמו לגאסי."



מייסדי לגאסי (מימין לשמאל): בן שורין, נדב הררי ויולין פנחס. "לא ייעלם מהנוף של השותף בתוך חמש שנים" גי.גם. סמית'סון

זירת ההשקעות יוסף הרט

המני כחברות חדשים הנג' יתן במסדר חברות המסחר היחיד במסדר הארזים נארי. אורי האריז, מנכ"ל נארי, קוב את החברה היחידה המבית מנהלת. המספר היה נמוך בפירות בבית המסר 200 בעשאל יחולל החברה 2-3 מיליון שקל. מנהלים משפחתיים מהו זה זה את החברות וכן מיישמת על קרנות פרטיות אק הים משפחתיים קרן לגאסי ניהל עם כ-200 מיליון שקל והפעלת הליחת הבנין 300-400 מיליון שקל. לגאסי מתמחה בהשקעות לטווח ארוך, ומבטיחה להשקיע בחברות משפחתיות במדר גודל בינוני עם מחזור של 50 מיליון שקל לרברי מייסד הקרן מייסד החברה, מייסד החברה, ומייסד החברה החדשה פחות משפחתיות בת – יש בו פחות תחזיות. קרן לגאסי מבטיחה לבצע שישמשנה השקעות בחולך חיי הקרן. המטרה היא לזהות חברות ומיישמות שיעד תשואה מניב מני 12%-15%, כדי לייצב להשקיעים תשואת ממוצע של 8%-9% בשנה. מניית הריבית המבוזבזת היא כמות הגבוהה ביותר במספר החברות המעודדות את ההשקיעים להשקיע בחברות הדיסטריבוטיות חזק השקיעים, כי למשל, ארם השקיעים מדי ארץ החברות הדיסטריבוטיות השקיעו בקרן רופק שייסד רביד קרית, שמטרתה להשקיע בחברות הדיסטריבוטיות כגון 400-500 מיליון שקל. לגאסי מבטיחה לחברות מהי פתוחות בגודל בינוני, ומיישמת חברות הללו בדרך כלל תואמת את האסטרטגיה של השקעה לטווח ארוך, ובי ביצועות קרנות סובים משל התגוררים הגדולים. גם בחברות של חל אביב מדי רים בחשיבות של החברות המסר פתוחות, ולכן הדיסטריבוטיות מדי 2016 את מדר ת"א סמלי. המדר

אכפתיות שרק בעל בית יכול להבין
התהליך שעברה לגאסי עם פארגון מצגת את האתגרים בהי עקנה לטווח ארוך בחברות במדר גודל כזה. לרברי לא היה תקציב ותוכנית אסטרטגית. בחלק מהי ליד בניית האתר, וגם תחזית לעי ברדה משותפת לאורך זמן. לגאסי חולל לעבר עם המנכ"ל ברנע על בניית תקציב ותוכנית אסטרטגית חדשים לפני החתימה על ההסכם. "הערכים המוספיים של חברות משפחתיות עולים על הבעייתיות שקיימת בהן", אמר הררי. "יש את האכי פחות הוא, שרף בעל בית יכול להבין את המורכבות לחברה את השקיעות. חברות גורלות הן מסי מת יותר קיים ומנוטים, יש אני מרטיס שלא קשורים לשינוי רכי, מה שיקרא שליטיקה ארגונית". לרברי, "חברות משפחתיות רואים את הדיסטריבוטיות פתוחה אם אתה מצליח לנצל את אותם ערכים טובים ומביא ערכים מדי סופים של ממשל תאגדי ואופק אסטרטגי – אתה יצב משהו שהוא שילוב מנצח."

גיים לכל תחום מכיוון שמדובר על שותפות. לטווח ארוך, תיאום הבעייתיות בין הצדדים חשוב. "התהליך שבו נבחרה חות אינטרסים בינוני לחברות לוקח יותר זמן", אמר הררי. "מייסד עיגם מאמצים רבים כדי לייצב אופן בין הצדדים ותיאום ציפיות. כעסקה הראשונה זה לוקח שנה ברוב המקרים. המשפחה מחפשת שותף שראו לא שותף פיננסי טווח – הוא רוצה משהו שיביא ערך לשילוח, בעיקר ערך נוסף" ניהול אסטרטגי.

לגאסי פונשים את החברות האלה בצומת דרכים, רוצו לצי מוח לאחרי שהגיעו לחברה יכו לוח מסוימת מכינת שנות, כמו מייסד תאגדי לא מסודר, אבל יש לוח פוטנציאל. בחברות האלה מחפשים שותף שייכנס בלי לאיים עליו, ויאפשר להם את אותה יכולת של צמיחה".

לגאסי השלימה באחרונה את ההשקעה הראשונה שלה. הקרן רכי כ-600 חברות פארגון קבוצת ברנע, שעוסקת במניעת נזקי אש ועשן, תמורת 35-30 מיליון שקל. "זו חברה שאנחנו עובדים עליה כבר שנה, אותו מסלול של בניית האופן הראשונה, מספר חרדי. לרברי, "מדובר בחברה מספר תחית שהקימו שני אנשי משפחה שני אותם בגילאים מתקדמים, שיש להם היסטוריה בתחום הזה. כשלב מסים הבן של אחד האחים יצא לדרך עצמאית והקים חברה



"הערכים המוספיים של חברות משפחתיות עולים על הבעייתיות שקיימת בהן. חברות גדולות הן מקומות יותר קרים ומנוכרים, ומאופיינות בפוליטיקה ארגונית"

למות כדי להמשיך את הצמיחה האם משקיעים עם שותף, ואם שר גיים לתחום נוסף, ואם מעבירים את העסקים לרוח המהפך התאגדיים של הוד המעבר מנכסילים כעת."

"פונשים את החברות בצומת דרכים"
האתגר המרכזי של לגאסי הוא ביצאת חברות כמנצח מדי זה פוטנציאל להמשיך הצמיחה לעשרים הקרובים, על רקע השיי גיים מהורים כמכללה העולמית – כמו בניית אמצעים סטנדר

רשם תשואה של 45% כשנתיים הארציות – לעומת תשואה של 13% במדר ת"א 35 ותשואה של 53% במדר ת"א 90.

המשפחתיות הבשילו להשקעה רק באחרונה

אנחנו מביאים לשילוח מספר הים כמות היסוד של שני וקסר רים הדיסטריבוטיות, אורי פנחס, לשי עבר שותף בקרן ויולין פנחס ולחלק מקבוצת וולונות. "למקשה, ארבעה פרטיסטיקה שקיימת כבר הן עניינים בקרנות או בגודל השי קשה בחיל. הדיסטריבוטיות הוא החברות בחברות בעלות מספר חזקות. במסדר הרבה עניינים כמות הישראל לא נגעו בחברות כאלה בגלל סכסוכים – בין השאר, כי קרן לא מנוהלת כמו שבדרך, לא מסודרת, או שעלולים להיווצר בקרן חוסרים עם בעלי השליטה. "הוקסור השני הוא המון, כאשר הנישה שלנו היא השקעה לטווח ארוך. קרנות פרטיות אק ווייט משקיעות בחברות ישראליות ליות למסך זמן ממוצע של חמש שנים, מסוים שוק רוצות להטיא תשואה כמה שיותר מרד למשי קרנות", הוא אמר. "זה גם מאפשר למנהלי הקרן נות להיפגש עם רכזי החברה מרד ולא אודי 20 שנה, מוסיף אודיון, לשיעבר שותף ומנהל מחלקת מדי וזנים רכיביות בפרומטואם, חברת יישע כלכלי. "ההשקעה לטווח ארוך היא אבולוציה של הקרנות

TheMarker logo and QR code for more information.