



עסקים משפחתיים ומשפחות בעסקים

מה הם האתגרים שעסקים משפחתיים מתמודדים איתם, ואיך מבטיחים שגשוג עסקי לצד משפחה מלוכדת? | חן זפט-פייגלין, עו"ד ומגשרת, ייעוץ לעסקים משפחתיים לשיפור התוצאות, העברה לדור הבא, ושמירה על הרמוניה משפחתית

חן זפט-פייגלין | צילום: אפרת ציון

פעיל גם בשאר חלקי העולם. העולם העסקי והאקדמי החל לזהות שזו נישה ייחודית, דומיננטית מאוד בכלכלה העולמית, עם מאפיינים וצרכים משלה. בחלק מהאוניברסיטאות הוקמו מחלקות החרו-קרות עסקים משפחתיים, והוקם ארגון בינלאומי ליועצים לעסקים משפחתיים (FFI).

אני מתמחה בייעוץ לעסקים משפחתיים וליווי משפחות בעלות עסקים, באתגרים השונים שאיתם הם מתמודדים, בעזרת מתודה ייחודית העומדת על שתי רגליים:

- **רב תחומיות ייחודית:** מאחוריי יותר מ-20 שנות ניסיון כעורכת דין מסחרית במשרדים מובילים בישראל, וכ-15 שנים כמגשרת פעילה, עסקית ומשפחתית. בעלת MBA עם התמחות בפסיכולוגיה עסקית וניהולית, והסמכה כמנחת קבוצות.

- **ידע עדכני:** אני מקפידה להיות מעודכנת בידע ובניסיון שנצברים בעולם בתחום העסקים המשפחתיים, כולל הכשרות והשתלמויות בחו"ל, וקשר שוטף עם יועצים מובילים בארה"ב. אני חברה בארגון הבינלאומי ליועצים לעסקים משפחתיים (FFI), וחשופה לתכנים הנצברים שם.

הדיסציפלינות השונות מאפשרות לי לשאול את השאלות הנכונות ולאבחן את הנושאים הדורשים טיפול. אני עובדת בשיתוף פעולה הדוק עם היועצים העובדים עם העסק (עו"ד, רו"ח, יועצים עסקיים) כדי לממש מטרה איכותית: שמירה על אחדות המשפחה והשבחת העסקים המשפחתיים, למען הדורות הבאים.

כתוצאה מהתהליך, האנרגיות מופנות לקידום העסק ולמקסום תוצאותיו, במקום למתחים ולחששות, ואיכות היחסים בתוך המשפחה עולה. בין שירותי הייעוץ הניתנים: הבניית תהליכי ניהול, הנחלת כלים לתקשורת אפקטיבית, ניהול קונפליקטים ויישוב סכסוכים, בניית אמנה משפחתית, תכנון המשכיות ותהליכי העברה בין-דורית של ניהול ו/או בעלות, סיוע בתהליכי תכנון הורשה והעברת הרכוש וההון לדור הבא, ליווי בתהליכי החלטה על מכירה, מיזוג, השקעה ותהליכי שינוי.



צילום: יח"צ

איך ניתן להתקדם, איך ממנים נושאי משרה בכירים ואפילו איך מפטרים, מיסוד הניהול ותהליכי קבלת החלטות. וגם: עקרונות לגבי הענקות לבני המשפחה, כך שתהיה הבחנה בין תגמול עבור עבודה בעסק לבין הענקת קה לבני משפחה ללא קשר לעבודה בעסק. ברגע שיש כללים, ההחלטות בנושאים רגישים, המעריבים בני משפחה, ברורות ולא מסובכות, ושום דבר לא אישי כלפי אדם זה או אחר.

- **ניהול הציפיות:** כאשר יש כללים, והכללים הם תוצר של דיאלוג שיתופי ומכבד, המתחם מתפוגגים. אף אחד לא צריך לדאוג מפני קיפוח, אף אחד לא צריך לקבל החלטות בסביבה של חוסר ודאות משפחתית ועסקית, וכולם יודעים למה ניתן לצפות בכל תרחיש.

- **תכנון קדימה מבעוד מועד:** החיים מזמנים הפתעות. והפתעה מקפידה להגיע ברגעים שאנחנו פחות מוכנים לה. הזמן הנכון לטפל במורכבות ולהכין את המשפחה ואת העסק לשלב הבא, הוא כאשר בעל השליטה עדין, סמכותי ודומיננטי. זה השלב שבו הוא יכול להפעיל את השפעתו על בני המשפחה, ואף להוות מודל השראה ולהוביל אותם במהלך שיקבע את התנהלות המשפחה מול העסק בשלבים הבאים שלו, גם אחרי שהבעלות והשליטה יעברו לדור הבא.

ייעוץ מקצועי

תחום הייעוץ לעסקים משפחתיים התפתח בארה"ב ב-50 השנים האחרונות, וכיום הוא

שההורים מבינים כשוויון לא בהכרח מצטייר כבעיני הילדים.

- יש הדוגלים בגישה שלכל אחד מהילדים זכות לעבוד בעסק. לפעמים התוצאה היא שעבודה בעסק נהיית סוג של ברירת מחדל למי שלא מוצא את מקומו בשוק העבודה. העסקת אדם לא מתאים, רק בשל היותו בן משפחה, עלולה לגבות מחירים משמעותיים מהעסק.

- יש מקרים המהווים תמונת ראי: ההורים מצפים שהילדים יעבדו בעסק, ואפילו דורשים זאת, גם כאשר הילדים מבקשים לעצמם עיסוק שונה. אם הילד עובד בעסק, הוא חש פספוס. אם הילד לא עובד בעסק, ההורה מתוסכל והילד חש שאי-כזב את ההורים, ואולי פגע בפרנסת המשפחה.

- העסקת בני זוג של הילדים היא נושא המעורר דילמות רבות, ולפעמים משלמים מחיר יקר על החלטות עבר.

- העברת הנכסים לדור הבא מחייבת חשיבה והתמודדות, בעיקר כשהרכוש כולל גם מניות בעסק פעיל. תכנון נכון ימנע סיטואציות לא בריאות, כגון שותפות בין אנשים שלא מסתדרים זה עם זה, או שתפיסות העולם שלהם מאוד שונות.

- התמודדות ההורים עם עושר ועם נתינת הילדים תקבע במידה רבה איזה מין אנשים בוגרים יצמחו הילדים להיות, אם יהיו עצמאים, ערכיים, חרוצים, אם יממשו את כישוריהם, וכו'.

כיצד משיגים את שתי המטרות - עסק צומח ומשפחה שמחה?

עבודתי עם משפחות בעסקים ועם עסקים משפחתיים, לימדה אותי כמה "כללי זהב", המועילים בהתמודדות עם האתגרים.

- **תקשורת פתוחה ומכבדת:** חשוב לסגל הרגלים שבהם הנושאים החשובים מדוברים בצורה מסודרת ולא "במסדרונות". אפשר ללמוד לקיים דיאלוג שיתופי ומכבד גם בנושאים שנראים מורכבים רגשית. הרבה אנרגיות "מתבזבזות" כאשר במקום להתמודד עם בעיה, מנסים למצוא נתיבים עוקפים לפיתרון. כאשר לומדים, ואפשר ללמוד, להתמודד עם סוגיות רגשיות, מתפנות הרבה אנרגיות חשודות שאפשר להפנות אותן לעשייה עסקית.

- **חוקים ברורים ושקופים:** תופתעו לגלות, אך החופש לפעול גדל דווקא אחרי שמגדירים כללים מחייבים, שהיו אחידים לכולם: כללים לגבי עבודת בעסק, לגבי קביעת השכר לבני משפחה העובדים בעסק, הגדרת ציפיות ממי שעובד בעסק,

עסק משפחתי משגשג מאפשר למשפחה ליהנות מביטחון כלכלי ורווחה לטווח ארוך. מחקרים עדכניים מראים, שבניהול נכון ומודע, עסקים משפחתיים יכונים ליהנות מיתרון תחרותי ולהגיע להישגים עודפים, בהשוואה לעסק לא משפחתי. התוצאות הטובות של עסקים משפחתיים מושפעות ממאפיינים כגון חשיבה ארוכת טווח, מינוף נמוך, ורמת אמון גבוהה.

אבל, וזה אבל גדול, כדי שהפוטנציאל הטוב יתממש, העסק והמשפחה צריכים להתמודד עם האתגרים ולהסתכל למורכבות בעיניים. יש לשים על השולחן נושאים מהותיים ולהחליט איך להתמודד איתם. אחרת, עם השנים נוצרים בורות קטנים שהולכים ומעמיקים.

השילוב בין עסק לבין משפחה, בין יחסים לבין כסף, באופן טבעי מייצר מתחים. מתחים שלא יטופלו יהפכו לקונפליקטים, יפגמו בתהליכי קבלת החלטות, יחבלו בתוצאות העסקיות ויעכירו את היחסים במשפחה.

החייבוץ החזק בין העסק לבין המשפחתית מחייב לנווט בין צורכי העסק לבין הצרכים והציפיות של המשפחה, ומשפיע הן על העסק והן על המשפחה. השפעה הדדית זו מחייבת לייצר בהירות וסדר, כדי לפנות את האנרגיות לצמיחה העסקית ולטיפוח יחסי המשפחה.

האתגרים

דוגמאות לנושאים שמחייבים תשומת לב: העברת הניהול והאחריות לדור הבא ללא עזוועים לעסק ולמשפחה; העסקת בני משפחה וקביעת שכרם; סימוך "הבן הממשיך"; הפרדה בין ניהול לבין בעלות; הקמת מנגנונים מסודרים לניהול וקבלת החלטות; שילוב בני משפחה מנישואים בעבודה בעסק; תכנון ההורשה ועוד.

דוגמאות שכיחות לדילמות:

- **העסקת בני משפחה:** אם אחד הילדים מתבלט בכישרונותיו ומאפיל על אחיו, טובת העסק היא לתת לו סמכויות ולקדם אותו. אך מה זה מסמן לאח השני? לא פשוט להורה לייצר היררכיה כזו בין אחים, וקשה להחליט איך לפעול. קנאה ותחרות הם רגשות עזים ביותר, והורים ששואפים ליחסי משפחה טובים מתקשים להתמודד לבד עם התרחיש. הרצון לשמור על שוויון בין הילדים מעורר הרבה שאלות, ובכל משפחה נותנים עליהן תשובות שונות. פעמים רבות, מה