

**עמוס כץ ושות' - רואי חשבון**  
**AMOS KATZ & CO. CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR.)**

AMOS KATZ - C.P.A. (ISR.), B.A. (ECON.), (ACCOUNT.)  
 M.B.A, LL.M.  
 SARA YOSOVITCH - C.P.A. (ISR.), B.A. (ACCOUNT.), M.B.A  
 NECHAMA LINKER - C.P.A. (ISR.)  
 SHULAMIT ITZHAKY - C.P.A. (ISR.)  
 SHOSHANA CHAZAN - C.P.A. (ISR.)  
 ORNA BEHAR - C.P.A. (ISR.), B.A. (ACCOUNT.)  
 MORIYA KEDEM - C.P.A. (ISR.), B.A. (ACCOUNT.), (IS), B.ED.  
 BEN LESSANS - C.P.A. (ISR.), B.A. (ECON.)

עמוס כץ - רו"ח, ב.א. כלכלה/חשבונאות  
 מ.א. מינהל עסקים, מ.א. משפטים  
 שרה יוסוביץ - רו"ח, ב.א. חשבונאות, מ.א. מינהל עסקים  
 נחמה לינקר - רו"ח  
 שולמית יצחקי - רו"ח  
 שושנה חזן - רו"ח  
 אורנה בהר - רו"ח, ב.א. חשבונאות, ומינהל עסקים  
 מוריה קדם - רו"ח, ב.א. חשבונאות ומערכות מידע, תואר בהוראה  
 בן לסנס - רו"ח, ב.א. כלכלה ומינהל עסקים

פברואר 2014

**לכבוד**

**א.ג.נ.,**

**הנדון:**

**תחום התמחות נוסף במשרד – ייעוץ לעסקים משפחתיים**  
**חלק א': הגורמים הקריטיים שמשפיעים על הצלחה או כישלון של תהליך מעבר הדורות**  
**בעסקים משפחתיים**

**1. מבוא**

חלק ניכר מלקוחות משרדינו הם עסקים בבעלות משפחתית, אך אין זה מפתיע כלל וכלל. מחקרים שנעשו לאחרונה מלמדים כי ישראל היא שיאנית עולמית באחוז העסקים המשפחתיים במשק (במקום השני בעולם!).

בתקופה האחרונה עבר צוות המשרד בראשות עמוס השתלמויות מקיפות מפי מיטב החוקרים בתחום בנושא עסקים משפחתיים על מנת להביא ערך מוסף ושירות משלים לציבור לקוחותינו.

עסק משפחתי מוגדר כעסק בשליטה משפחתית, ניהול משפחתי וכוונה להעברה בין-דורית.

בשבועות הקרובים, נשלח אליכם ארבעה חוזרים מקיפים בנושא, כאשר כל אחד מהם יתמקד בתחום תוכן שונה וביחד הם משלימים תמונה בסיסית של הניסיון להתמודד עם היתרונות והחסרונות של עסקים משפחתיים:

- א. הגורמים הקריטיים שמשפיעים על הצלחה או כישלון של תהליך מעבר הדורות בעסקים משפחתיים.
- ב. כלים שמשמשים עסקים משפחתיים ברחבי העולם אשר הצליחו להתמודד עם הקשיים שבעסק משפחתי.
- ג. המאפיינים המיוחדים ונקודות המבט של הדורות השונים בעסק משפחתי.
- ד. מנגנונים להפחתת נטל המס ולמניעת "תאונות מס" בעסקים משפחתיים.

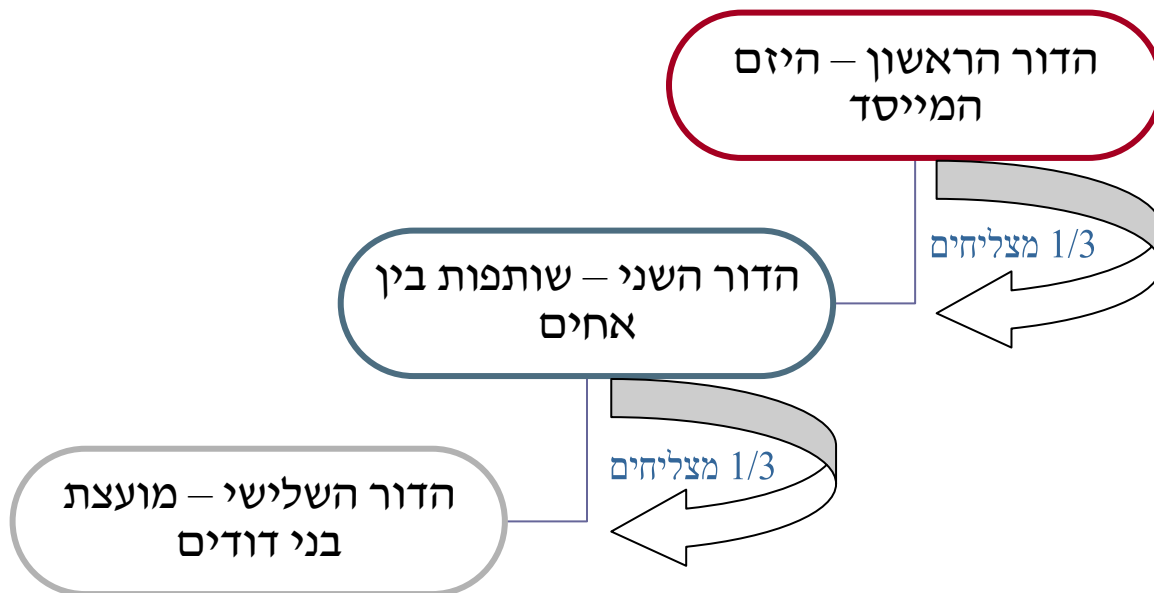
אנו סמוכים ובטוחים כי מדובר בנושא אשר התעסקות והתדיינות לגביו, מוקדם ככל האפשר, תביא לכם ולבני משפחותיכם ולעסקיכם עתיד טוב יותר. בעוד שבעבר שיחה על כסף בין בני-משפחה נתפסה כמעט כחטא, כיום ברור כי ככל שהשיחה בנושא תהיה פתוחה וכנה יותר, כך יגדלו הסיכויים לשמירת יציבות וצמיחת המשפחה והעסק כאחד.

## 2. הגורמים הקריטיים שמשפיעים על הצלחה או כישלון של תהליך מעבר הדורות בעסקים משפחתיים

א. רקע:

אחד מהמאפיינים הבולטים של עסק משפחתי הינו שאיפה להעביר את השליטה בעסק מדור לדור. הניסיון והמחקר מלמדים כי שאיפה זאת איננה מתגשמת לעיתים קרובות. תהליך מעבר הדורות בעסקים משפחתיים הוא משוכה קשה ומורכבת. כולנו שמענו על סכסוכים בעסקים משפחתיים ו"הפתעות" בצוואות באצולת הממון הישראלית. למעשה, הנתונים הסטטיסטיים מראים כמבואר בתרשים להלן כי שניים מכל שלושה עסקים משפחתיים אינם מצליחים לשמור על שלמות העסק ו/או המשפחה במהלך מעבר הדורות. לצערנו, במרבית המקרים, המעבר הבין דורי מביא לפגיעה בהמשכיות העסק כ"עסק חיי", לירידה בשווי הרכוש העסקי והפרטי ואף לעיתים לפגיעה בשלמות המשפחה.

בניגוד לדעה הרווחת, לפיה אופיים של בני המשפחה וסוג העסק הם הגורמים המשמעותיים בשאלת סיכויי של העסק המשפחתי לשרוד במעבר הבין דורי, מחקרים מקיפים שנערכו בשנים האחרונות בארץ ובעולם מלמדים כי מרבית הכישלונות נובעים דווקא מתהליך מעבר הדורות עצמו. הבשורה המשמחת היא שמספר קטן של גורמים קריטיים משפיעים על סיכויי ההצלחה של מעבר הדורות בחלק הארי של העסקים. לפיכך, התמודדות מוקדמת ונאותה עם אותן מלכודות טיפוסיות שמופיעות אצל רוב המשפחות עשויה להגדיל דרמטית את סיכויי הצלחתו של המהלך.



שיעור ההצלחה הנמוך במעבר הבין דורי מעורר דאגה בקרב משפחות השואפות להעביר את השליטה בעסק לדורות הבאים תוך שמירה על שלמות המשפחה. מטרת משרדנו הינה לסייע לכם להעביר את השליטה בעסק המשפחתי מדור לדור תוך שמירה על רווחיות העסק ושלמות המשפחה. בחוזר זה נתן לכם טעימה, על קצה המזלג, של אותם גורמים שמהווים סימני אזהרה מוקדמים לכך שעלולים לפרוץ מאבקים או בעיות אחרות שיפגעו באיתנותו של העסק המשפחתי. נדגיש כי מדובר בנושא שהוא עולם ומלואו ולכן אין להסתפק בחוזר זה ובטח שלא לדחות את הטיפול בנושא למועד עתידי שבו נהיה פחות עמוסים. הסוד הכי חשוב להצלחת התהליך הינו התמודדות עם הסוגיה במקום דחייתה והפיכת הנושא לטאבו.

ב. רשימת תיוג לבדיקת בריאותו של העסק המשפחתי:

נושא	תתי נושאים	דרכי התמודדות
כללי משחק ברורים	<input checked="" type="checkbox"/> תהליך הכשרת ילדים ממשיכים	<input checked="" type="checkbox"/> יצירת אמנה או חוקה משפחתית
	<input checked="" type="checkbox"/> כניסת בני משפחה לעבודה בעסק	<input checked="" type="checkbox"/> יצירת הפרדה ברורה בין העסק לבין המשפחה
	<input checked="" type="checkbox"/> תגמול בני משפחה	<input checked="" type="checkbox"/> יצירת מסמך הצהרת כוונות משפחתית
	<input checked="" type="checkbox"/> העברת מניות לבני משפחה ולזרים	<input checked="" type="checkbox"/> תכנון מבנה הבעלות בהתאם לצרכי המשפחה והעסק
תקשורת ושיתוף פעולה	<input checked="" type="checkbox"/> יחסים בין בני המשפחה	<input checked="" type="checkbox"/> טיפול בנושאים משפחתיים ללא פחד מפתיחת פנדורה
	<input checked="" type="checkbox"/> קיומם של "מחנות" של חלקי משפחה	<input checked="" type="checkbox"/> תיבת מפתחת פנדורה
	<input checked="" type="checkbox"/> יחס לבני משפחה שאינם עובדים בעסק	<input checked="" type="checkbox"/> הימנעות מיצירת נושאים שהם טאבו
תאום ציפיות	<input checked="" type="checkbox"/> קשר בין המשפחה לעובדים בכירים בעסק	<input checked="" type="checkbox"/> תקשורת היא "שריר" שיש לאמן ולפתח
	<input checked="" type="checkbox"/> עריכת צוואות והסבר על תוכן לבני המשפחה הרלוונטיים	<input checked="" type="checkbox"/> על הצוואה להתאים לציפיות היורשים
	<input checked="" type="checkbox"/> ציפיות לקבל מניות ובעלות	<input checked="" type="checkbox"/> בחינת שיקולי מיסוי בצוואות ומתנות
	<input checked="" type="checkbox"/> ציפיות להתמנות לתפקידים בכירים בעסק	<input checked="" type="checkbox"/> הפרדה בין סוגי מניות שונים (בעלות, רווח, נשיאת משרות)
	<input checked="" type="checkbox"/> ערכים ונורמות במשפחה	

✓ יצירת מועצת מנהלים אקטיבית שנותנת ייצוג לדורות השונים	<input checked="" type="checkbox"/> רמת הסיכון והמינוף הפיננסי של העסק	
✓ התווית חזון וערכים משותפים	<input checked="" type="checkbox"/> הדרך לצמוח ולייצר מזומנים ורווחיות ארוכת טווח	הדרך ליצירת ערך בעסק
	<input checked="" type="checkbox"/> הדרך להתייעל ולשפר תהליכים	

- ג. על אף הקשיים, חשוב לזכור שלעסקים משפחתיים יתרונות עצומים:
- ❖ עסקים משפחתיים מגיעים לביצועים פיננסיים טובים יותר לפי מחקרים רבים. הסיכונים הם נמוכים יותר בעוד התשואה גבוהה יותר. כך למשל, השקעה בתעודת סל המתמחה בעסקים משפחתיים דוגמת CREDIT SUISSE FAMILY INDEX הניבה תשואה גבוהה משמעותית מהבנצימרק (MSCI WORLD PRICE) בעשור האחרון (בשנים 2004-2013).
  - ❖ מחויבות יוצאת דופן וארוכת טווח כלפי העסק.
  - ❖ יחסים חמים, ידידותיים ואינטימיים בין כלל העובדים (לרוב כולל גם את העובדים שאינם בני משפחה).
  - ❖ עסקים משפחתיים נוטים לשמר רמות תעסוקה יציבות ונמנעים מפיטורין גם בתקופות שפל כלכלי.
  - ❖ לרוב עלויות גיוס העובדים נמוכות יותר וסידורי העבודה נוחים יותר.
  - ❖ העובדים מרגישים פעמים רבות שהעסק הוא גם שלהם ולכן הלואליות שלהם גבוהה יותר ולטווח ארוך יותר. המחויבות היא רגשית ולא רק כלכלית.

**זכרו – בעסקים משפחתיים חשוב לנהל את האושר ולא רק את העושר. התמודדות מוקדמת ורציפה עם החסרונות שבעסק משפחתי ביחד, כמשפחה, ישיא את הצלחת העסק וידגיש את יתרונותיו.**

הננו עומדים לרשותכם להבהרת והעמקת האמור לעיל ככל שנדרש.

בכבוד רב,

עמוס כץ ושות'  
[רואי חשבון](#)