

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

מרץ 2014

לכבוד

א.ג.נ.,

הנדון:

תחום התמחות נוסף במשרד – ייעוץ לעסקים משפחתיים
חלק ב': כלים שמשמשים עסקים משפחתיים בארץ וברחבי העולם אשר הצליחו
להתמודד עם הקשיים שבעסק משפחתי

1. **מבוא**

כאמור בחוזר הקודם בנושא, 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. חוזר זה הינו השני בסדרה, והוא יעסוק בכלים שמשמשים עסקים משפחתיים ברחבי העולם אשר הצליחו להתמודד עם הקשיים שבעסק משפחתי.

2. **כלים להתמודדות עם החסרונות והקשיים שבעסק משפחתי**

א. **רקע:**

הדרך להתמודד עם החסרונות והקשיים שבעסק משפחתי תלויה בראש ובראשונה בדחיפות הטיפול. הדחיפות היא נמוכה כאשר העסק מתפקד כשורה, כאשר המייסד בריא ומתפקד, היחסים בין בני המשפחה תקינים, הילדים עוד לא התחתנו ובאופן כללי יש עוד זמן לבנות תהליך מסודר של חילופי דורות. לעומת זאת, ככל שמצבו של העסק פחות טוב, היחסים בין בני המשפחה מתדרדרים וכבר יש מחותנים לילדים, הזמן אוזל ודחיפות הטיפול עולה.

במצב שבו דחיפות הטיפול בקשיים האינהרנטיים לעסק משפחתי היא נמוכה, חשוב לבנות תהליך ארוך שבו קודם מטפלים בנושאים הקלים כדי לתת לכל הצדדים להבשיל. זהו מצב בו יש מספיק זמן ללמוד מניסיונם של אחרים באמצעות קורסים, ספרות מקצועית והתייעצות עם מומחים. הבעיה היא שבמרבית המקרים בישראל, כל עוד הדחיפות היא נמוכה, נושא המעבר הבין דורי לא מטופל ואף נתפס כטאבו שאין לדבר עליו. אחת הסיבות המרכזיות לכך שתהליך העברת המקל ברוב העסקים המשפחתיים כושל הינה שהטיפול מתחיל רק כאשר הדחיפות כבר גבוהה מאד.

אם כן, הטעות הנפוצה הינה לדחות את התחלת הטיפול בסוגיה כשם שרובנו דוחים את מועד ההתעסקות בפנסייה שלנו. מטרת חוזר זה הינה "להעיר" אתכם ולהאיץ בכם לטפל בעסק המשפחתי שלכם עוד היום וכך להגדיל דרמטית את סיכויי לשרוד את המעבר הבין דורי.

ב. הכלים המקובלים בעולם להתמודדות עם הנושא:

נהוג לומר שהדור הראשון בונה, הדור השני נהנה ואילו הדור השלישי הורס. כדי להתמודד עם הסטיגמה הזאת, עסקים משפחתיים ברחבי העולם פיתחו מספר כלים שכל אחד מהם מתמודד עם קשיים וחסרונות שטבועים בדנ"א של כל עסק משפחתי. להלן נסקור בקצרה את הכלים המקובלים החשובים שהצילו משפחות רבות מן הסטטיסטיקה העגומה.

1. מועצת מנהלים:

בעוד שבדור הראשון המייסד שולט ביד חזקה בעסק המשפחתי כך שעל פיו יישק דבר, בדורות הבאים באופן טבעי יש יותר דעות ופחות סובלנות ל"שלטון דיקטטוריי". בשל כך, במשפחות רבות ממנים מועצת מנהלים פעילה שמהווה מקור מוכח עבור עסקים משפחתיים לניסיון ומומחיות ומעודדת משמעת עצמית ואחריות. מחקרים מוכיחים כי עסקים משפחתיים עם מועצת מנהלים פעילה הם עסקים עם התנהלות עסקית ממושמעת יותר ועם תהליכי תכנון אסטרטגי מכוונים יותר שמביאים לצמיחה בריאה ומואצת.

מועצת מנהלים בעסק המשפחתי מאפשרת לקבל מומחיות וידע מבחוץ, להשיג על העסק ולהסתכל עליו מנקודת מבט רחבה. מועצת המנהלים אמורה להגן על אחדות המשפחה. היא מהווה מעין ממשל תאגידי משפחתי שנותן ייצוג הן לדעות השונות של הענפים השונים במשפחה והן למשתתפים מקצועיים חיצוניים שתורמים מניסיונם (רואי חשבון, עורכי דין, מומחים בתחום פעילות החברה).

תרומתה של מועצת המנהלים בחברות משפחתיות אם כן, היא ראייה אסטרטגית ארוכת טווח, שמירה על איזון בתקופות מעבר של המשפחה ויצירת מסורת של שקיפות עסקית וניהולית. מועצת המנהלים מסייעת להפוך את העסק מדיקטטורה לדמוקרטיה.



2. "Family Office":

אחד מהמאפיינים הבולטים של עסק משפחתי משגשג הינו השאיפה לשמור על העושר מדור לדור. על מנת לבנות אסטרטגיית שימור הון כוללת אשר מונחת על ידי חשיבה ארוכת טווח ומתמודדת עם צרכי המשפחה, התפתח בעולם תחום שמכונה Family Office (טרם נתווה מושג מקביל בעברית).

ה-Family Office מתמודד עם הצורך לשלוט ולפקח על כלל הפורטפוליו המשפחתי בראיה רחבה שנותנת ביטוי לשינויים במצב המשפחה, לשינויים מאקרו כלכליים ולנדבך המס שכולל תכנוני מס לגיטימיים.

התפיסה של Family Office היא שיש צורך בגוף שרואה את התמונה הגדולה ומנהל מדיניות כוללת של כלל נכסי המשפחה. מדובר בגוף שאמור לטפל הן בהשקעות חיצוניות לעסק המשפחתי והן בנושאים תוך משפחתיים כמו מכירת מניות בין בני המשפחה, העברת מניות ונכסים לדורות הבאים, ניסוח הסכמים משפטיים וכלכליים (הסכמי ממון, צוואות וכדומה), טיפול בנושא המיסוי המשפחתי ועוד.

מתוקף תפקידיו של ה-Family Office, עליו להיות גוף שנקי מניגודי אינטרסים ובעל אינטגרטי, מקצוענות, יכולת שמירת סודות ומעל לכל, איש אמון של כל בני המשפחה. עליו להיות גורם מרגיע ולא מתסיס ששומר על יציבות ותקינות היחסים בין חברי המשפחה.

לסיכום, ה-Family Office אמור לטפל בצד המשפחתי של העסק המשפחתי.



3. אמנה או חוקה משפחתית:

קביעת כללי המשחק בין חברי המשפחה יכולה להתבצע באמצעות עיצוב וחתימה על חוקה משפחתית. המסמך כולל בתוכו הסכמים והבנות שהם פרי של דיון רציני ומתמשך בין חברי המשפחה לגבי דרכי הכניסה לעסק, החיים יחדיו, דרכי הפרישה מהעסק ודרכי המכירה של הזכויות בעסק. לרוב כתיבת האמנה או החוקה מבוצע בעזרת אנשי מקצוע חיצוניים שיש להם מומחיות בכתיבת תקנונים, הסדרי עבודה, הסדרי פרישה, הסדרי מתנה וצוואות. חשוב להדגיש כי על מנת להפוך את החוקה או האמנה לבעלת תוקף משפטי מומלץ להכניס את הסעיפים החשובים בה לתוך תקנוני החברה הרשמיים.

כללי המשחק הברורים שמנוסחים באמנה המשפחתית מסירים את אי הודאות שאופפת לרוב את העסק המשפחתי ומביאה לאי בהירות מסוכנת הן לעסק והן למשפחה. חשוב לזכור כי קונפליקטים בעסק המשפחתי הם טבעיים ונורמאליים. תפקיד החוקה המשפחתית הוא להפחית מתחים, להבהיר עמדות, לקבוע מדיניות אחידה ושקופה ולקשר בין הערכים המשפחתיים לבין ההחלטות העסקיות.

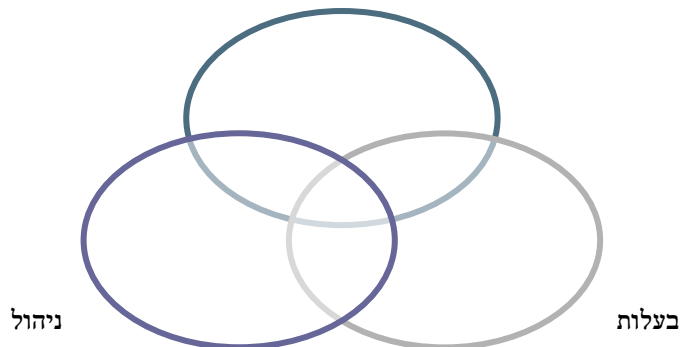
עסק משפחתי שחשובה לו לכידות המשפחה והמשכיות העסק יעדכן את האמנה אחת לתקופת זמן וישמור על התאמתה לרוח התקופה, לאופיו של העסק ולתהליכים שעוברת המשפחה. אמנה או חוקה משפחתית נאותה שכל בני המשפחה מחויבים אליה היא פטנט מוכח לשמירת העסק והמשפחה כאחד.

4. יצירת הפרדה בין הבעלות והניהול של העסק המשפחתי:

ככל שהמשפחה מתרחבת, ובעיקר כאשר השותפות היא כבר של הדור השלישי (מועצת בני-דודים), מתעורר הצורך להפריד בין שלושה מעגלים – המשפחה, הבעלות על העסק והניהול של העסק. ההפרדה יכולה להתבצע במספר אופנים שונים:

- (א) הפרדה בין מניות המקנות בעלות לבין מניות המקנות זכויות לדיבידנד ולבין מניות המקנות זכויות לנשיאת משרה בכירה בעסק – באמצעות הפרדה לשלושה סוגים של מניות ניתן להביא לשלום בית משפחתי ולאפשר גם למי שאין לו מקום בעסק או שאין לו עניין להיכנס לעסק להיות שותף ולהרגיש שווה בין שווים.
- (ב) ניהול על ידי גורם מקצועי חיצוני – ניתן להחליט כי בעוד שהשליטה נותרת בידי המשפחה, הניהול עובר לידי מומחה שאיננו מטעם אף פלג של המשפחה במטרה להשיא את ערכה של החברה ולמנוע חיכוכים וסכסוכים.

משפחה



5. שינוי מבני של החברה – הנפקה והפיכה לחברה ציבורית:

משפחות רבות בישראל ובעולם בחרו בדרך של הנפקה בבורסה לניירות ערך על מנת לעשות סדר ולהביא לשקיפות במעבר הבין דורי בפרט ובהתנהלות המשפחתית בכלל. הפיכת החברה לציבורית מחייבת עמידה בכללי ממשל תאגידי והופכת את מניות החברה המשפחתית לסחירות. השילוב בין השקיפות של תאגיד ציבורי לבין הסחירות פותר פעמים רבות קונפליקטים משפחתיים סבוכים ומאפשר מעבר בין דורי תקין ושקט.

מאחר ועבור מרבית לקוחותינו אופציה זאת הינה פחות ישימה, לא נרחיב לגביה.

6. אקזיט לפני מעבר הדורות:

משפחות רבות מחליטות במודע כי הן לא מעוניינות להיכנס לתהליך של מעבר דורות בעסק המשפחתי מתוך פחד להרס העסק ו/או המשפחה. לכן הן בוחרות במכירת העסק לגורמים חיצוניים טרם חילופי הדורות כך שהילדים לא ירשו את העסק אלא מזומנים ונכסים אחרים. כך מביאים לירושה נטולת מאבקים וסכסוכים שמבטיחה את שלמות המשפחה.

בחירה בדרך התמודדות זאת יכולה לנבוע מחוסר רצון של הדור הצעיר להיכנס לעסק, פחד של הדור המייסד ממריבות ומקרע משפחתי, חוסר אמון בדור הצעיר ועוד.

ג. סיכום:

כפי שניתן ללמוד מן האמור בחוזר זה, משפחות בעלות עסק משפחתי פיתחו ושיכללו כלים רבים ששילוב שלהם מגדיל בחלק הארי של המקרים את הסיכוי לשמירת ואף העצמת המשפחה והעסק. בעוד שבעבר כל משפחה פיתחה לעצמה שיטות ושמרה עליהם כסוד, כיום המידע זמין ונגיש לכולנו ואך הגיוני יהיה להשתמש בניסיונם של אחרים ולהתגלח על זקנם. זכרו – תהליך מעבר הדורות יתבצע על ידכם רק פעם אחת. מאחר ומדובר באירוע חד פעמי בחייו של אדם שאין באפשרותו להתאמן עליו, ישנה חשיבות קריטית לתכננו לנהלו בצורה מושכלת, תוך התייעצות עם מומחים והישענות על הספרות המקצועית בנושא.

הננו עומדים לרשותכם להבהרת והעמקת האמור לעיל ככל שנדרש.

לקריאת חומר מקצועי נוסף רב ומגוון הנכם מוזמנים להיכנס לאתר האינטרנט של משרדנו, בכתובת: WWW.AMOSKATZ.CO.IL

בכבוד רב,

**עמוס כץ ושות'
רואי חשבון**