



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 ג': המאפיינים המיוחדים של הדור הראשון, השני והשלישי בעסקים משפחתיים

1. מבוא

כאמור בחוזרים הקודמים 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.

חברה משפחתית מוגדרת כעסק בשליטה משפחתית, ניהול משפחתי וכוונה להעברה בין-דורית.

חוזר זה הינו השלישי בסדרה, והוא יעסוק במאפיינים המיוחדים של הדורות השונים בעסק משפחתי וההבדלים ביניהם.

2. המאפיינים המיוחדים של הדור הראשון, השני והשלישי בעסקים משפחתיים

א. רקע:

אב, בן ונכד הם אנשים שחולקים מטען גנטי משותף, אך הם גם אנשים בוגרים עם אופי מגובש. אם אין ביניהם התאמה בדרכי החשיבה, בדרכי ההתנהגות, בשיטת קבלת ההחלטות, בנכונות לקחת סיכונים וכדומה, במוקדם או במאוחר הם ייפרדו מבחינה עסקית. התנאי הבסיסי להצלחת תהליך מעבר הדורות בעסק משפחתי הוא היכרות עם המאפיינים המיוחדים של כל אחד מן הדורות על חזקותיו וחולשותיו היחסיים. התמודדות נאותה עם אותם מאפיינים שחוזרים על עצמם ברוב המשפחות שלהם עסקים משפחתיים ברחבי העולם עשויה להקל על שמירת לכידות העסק והמשפחה כאחד.

ב. הצגת המאפיינים:

בעמוד הבא יוצגו המאפיינים המיוחדים של הדור הראשון, השני והשלישי בעסקים משפחתיים וההבדלים המהותיים ביניהם כפי שהם אובחנו על ידי המחקר והפרקטיקה בארץ ובעולם.

1. הדור הראשון – היזם:

| <u>תחום</u> | <u>יתרונות</u> | <u>חסרונות</u> |
|----------------------------|---|---------------------------------|
| קווי אופי מרכזיים | המייסד האגדי | איש שאין לו תחליף בארגון |
| | אינטואיטיבי ומהיר | לא מאורגן |
| | משולש עוצמה – ראש המשפחה הוא בעל העסק ומנהל העסק | פטרנליסטי, רגשי |
| | יזם דומיננטי ואוטוריטטיבי | הדור הצעיר מתגמד לעומתו |
| | מדובר באנשים חזקים ובעלי חזון ויכולת | תפיסה של נצחיות ואל-מוות |
| ממשל תאגידי ותרבות ארגונית | העסק הוא אני – היזם מזדהה עם העסק שבנה | אין ממשל תאגידי סדור |
| | היזם הקים את הארגון ובזכותו הכל קיים | בתרבות הניהול אין מסורת של דיון |
| | כולם מציינים לו | ריכוזי, שליט יחיד |
| | המנהלים הוותיקים נאמנים למייסד | אין קשר רגשי לדור הבא |
| יחס לכסף ולעושר | חסכנות, תודעה של "אין" מצד אחד ושל שורד שלוקח סיכונים מצד שני | הימורים גדולים ומינוף גבוה |

2. הדור השני – היורש:

| <u>תחום</u> | <u>יתרונות</u> | <u>חסרונות</u> |
|----------------------------|--|-------------------------------------|
| קווי אופי מרכזיים | מקצועי ורציונאלי | לא אישי |
| | רצון להקטין סיכונים ומינוף, נכסים מבוזרים יותר | תודעה של שמירה על הקיים במקום יוזמה |
| ממשל תאגידי ותרבות ארגונית | היררכיה מסודרת | בירוקרטי ואיטי |
| | מספר רב יותר של אנשים | ציפייה לשוויוניות |
| | דמוקרטיה | עלול להתגלגל לאנרכיה |
| יחס לכסף ולעושר | שפע | יחס של מובן מאליו לעושר |

3. הדור השלישי – מועצת בני-דודים:

| <u>תחום</u> | <u>יתרונות</u> | <u>חסרונות</u> |
|----------------------------|--|--|
| קווי אופי מרכזיים | גידול במספר האנשים | ריחוק מבחינת ערכים וסגנון – לא גדלו באותו הבית |
| ממשל תאגידי ותרבות ארגונית | מנגנוני שליטה ובקרה נרחבים | "חליבת הפרה", נטל העושר |
| | סיעור מוחין בין מספר רב של דעות | נפוטיזם – העדפת קרובי משפחה |
| יחס לכסף ולעושר | פנאי לעיסוק בסטאטוס ובאורח חיים נהנתני | הסחת דעת מהעסקים |

ג. סיכום :

המחקר מלמד כי מתוך כל מאה עסקים משפחתיים מוצלחים ורווחיים, רק שישה שורדים ארבע דורות לאחר הקמתם. השאר נהרסים בדרך בידי היורשים – בנים, בנות, חתנים וכלות, אלמנים ואלמנות. אבל גם למורישים יד בהרס, כיוון שהם לא מצליחים לשחרר את המושכות ולהעביר את העסק בצורה מסודרת לדור הבא.

כנראה שלא תוכלו לשנות את האופי של הדורות השונים במשפחתכם משום שמדובר במאפיינים טבעיים שנוצרים כתוצאה ממערך תמריצים אשר חוזר על עצמו במרבית העסקים המשפחתיים. עם זאת, החוכמה היא לנצל את היתרונות היחסיים של כל דור במשפחה במטרה להצליח בשמירת המרקם המשפחתי מחד ובהשאת ערכו של העסק המשפחתי מאידך.

משפחה שמוכנה להשקיע משאבים במנגנוני שימור ויציבות משפחתית-עסקית כבר בשלבים המוקדמים, כשעוד יש זמן לפעול ואף לטעות, תגדיל דרמטית את סיכויי הצלחתה. אנו ערוכים ומוכנים להציע לכם פתרונות מגוונים ומנגנוני הנחייה ותמיכה – כל שנותר הוא להחליט כי אתם מחויבים ונכונים להתנעת התהליך.

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