



ד"ר נאוה מיכאל-צברי | צילום: שירן כרמל

# עסק משפחתי זה לא סטארט אפ

כדי שמשפחה תצליח לבנות עסק מצליח וערכים שאפשר יהיה להעביר לדור הבא, עליה לתכנן עשרות שנים קדימה

| ד"ר נאוה מיכאל-צברי

לגיש ללא הרף כמה אתה בולט וחזק, לטווח הארוך כדאי להצניע זאת. ומי שבאמת חזק, לא צריך לצעוק זאת מראש כל בניין. לא הכרתי את הביטוי, ובדקתי. הסיפור הוא כזה: כאשר היה עזר ויצמן ראש אג"מ, הוא נשלח על ידי הצבא לארצות הברית, כדי לבקש עבור צה"ל מטוסי קרב חדשים. הוא הגיע ללוי אשכול, ראש הממשלה באותה העת, כדי להתייעץ איתו. ויצמן שאל איך כדאי לו לדבר עם האמריקאים, האם "לבוא מלמעלה" או אולי "מלמטה"... מה יהיה יעיל יותר? אשכול חשב רגע, וענה לו: "תבוא בתור שמשון הנעבעכדיקר" - שמשון הגיבור, אבל המסכן... לא צריך לצעוק ער-צמה בקול רם מדי, לטווח הארוך זה לא כדאי. בטווח הארוך מערכת השיקולים היא אחרת. הציפיות הן אחרות, וההתנהגות שבה כדאי לנקוט שונה. אז בתרבות של התחדשות מתמדת של ארועים, שבה האתמול נשכח מהר יותר בשל העדכונים און-ליין, התייעוד השוטף, 15 הדקות של התהילה שמתקצרות ללא הרף - כשגילם של גיבורי התרבות יורד משנה לשנה; בתרבות המהירה, המתעדכנת, המתועדת באותו רגע - טווח ארוך והשקעה ארוכת טווח הם שונים. הם אולי לא "סקסיים". הם אולי לא שפת דור ה-Y. הם מערכת היחסים המחויבת לטווח ארוך ולא הסטוף או הפלירט. אבל כדי שמשפחה תצליח לבנות ערך ועסק, ולהעביר אותם לדור הבא, זה מה שצריך. לחשוב בדורות, ולא רק בשנים.

תחלות. האסטרטגיה הזאת לגבי העתיד הרחוק מכתובה את קבלת ההחלטות בהווה ומשנה אותה. כאשר נקודת ההסתכלות היא שכל צעד נבחן בראייה ארוכת טווח, מערכות היחסים עם המשפחה, אבל גם עם שותפים עסקיים, עם מועסקים-לקוחות-ספקים - הופכות להיות מערכות יחסים אחרות. לא זבנג וגמרנו, לא התנהגות של "אחד-ריי המכול". כשעסק משפחתי מתכוון לעבור לדור הבא, הוא לפחות מנסה לבחור את הדרך הארוכה יותר של השקעה ביחסים, על פני יחסים קצרי טווח של הורדות ידיים ו"טריקים" כוחניים, שיכולים לתת תמורה רגעית בטווח הקצר, אבל אינם אפקטיביים בטווח הארוך. לאחרונה נערך ערב עיון בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב, בנושא של אסטרטגיה עסקית בעסקים משפחתיים. ערב זה אורגן במשותף על ידי מכון הורוביץ לאסטרטגיה, ומרכז רעיה שטראוס לחקר עסקים משפחתיים. ערכנו פאנל עם כמה בעלים של חברות משפחתיות, ביניהם גם שלום זיידלר, הבעלים של חברת "ויסוצקי". זיידלר נשאל האם יש סכום שתמורתו יהיה מוכן למכור את החברה שלו. זיידלר השיב שאין בעולם סכום כזה. "קיבלתי את העסק מהדורות שקדמו לי, ואני מרגיש שאני מחויב להעביר אותו לדורות הבאים אחריי", אמר. כמו פיקדון יקר ערך, שיש לטפח ולשמור עבור הדורות שאחרי. זוהי גישה שיש בה מרכיבים רבים של רגש וקשר רגשי לחברה, בנוסף לשיקולים העסקיים ה"רגילים". גם אצל זיידלר, הגישה הזו מכתובה התנהגות שמונעת משיי-קולים של טווח ארוך. למשל, לגבי הרצון להפגין בולטות ועוצמה, כשדיברנו על כך ש"ויסוצקי" היא חברה מובילה בשוק התה, אמר זיידלר: "אני מעדיף להיות שמשון הנעבעכדיקר, ולא לצעוק כל היום שהחברה מובילה את השוק". לא משתלם בטווח הארוך לה-

לפני כמה שנים ראייתי מנהלת של עסק משפחתי מגרמניה, יקב שמייצר יינות איכותיים במשך כמעט 400 שנה. שוחחתי עם אנדריאה, שהיא בת הדור ה-14 במשפחה בעלת היקב הזה, שמנהלת את העסק כיום. אנדריאה סיפרה לי, שאביה נשוי בשנית לאשה מאוד צעירה, ומהנישואים האלה יש לה אח ואחות למחצה שהם בגיל של ילדיה שלה, מצב משפחתי מורכב שמזמין מריבות ואי הבנות, בעיקר בעסק משפחתי שבו יחסים משפחתיים מעורבים עם שיקולי כסף, קריירה ורכוש. אבל היא אמרה לי באופן נחוש וברור: "אני יודעת שאני צריכה להסתדר עם האחים החורגים שלי, כי אני רוצה שלילדים שלי יהיו בני דודים". היא לא רוצה לקטוע את התקשורת במשפחה שלה, שמעבירה עסק מדור לדור בשרשרת ארוכה של מנהלים לפנייה, כי היא חושבת על הדורות קדימה. היא "בולעת את הצפרדעים" בטווח הקצר, כי חשוב לה הטווח הארוך. לא שנה קדימה בחשיבה, אלא דורות. ישראל מוגדרת באופן מוצדק ביותר בתור מדינת סטארט אפ. סיפורים מעוררי השראה על התחלות, על פריצות דרך, על יוזמות שמצליחות כנגד כל הסיכויים. תעשייה שלמה שמאדירה את נקודת ההתחלה, את השנים הראשונות. וכמדינה צעירה, זה מובן לגמרי. רי. דגש גדול מאוד על צעיר, חדש, מתחיל.

**אולי לקראת גיל שבעים של המדינה, כדאי שנתחיל גם לחשוב על המשכיות, לחשוב בדורות ולא רק בשנים בודדות?**

עסקים משפחתיים הם עסקים שחושבים לטווח הארוך, בעיקר משום שהם רוצים שהעסק שנבנה יצליח לעבור לדור הבא. המעבר הזה לא תמיד מצליח, אבל הכוונה הזאת לנסות ולבנות עסק לטווח הארוך, מכתובה אסטרטגיה של המשכיות, ולא רק של השקעה בה-

ד"ר נאוה מיכאל-צברי היא מנהלת משותפת במרכז רעיה שטראוס לחקר עסקים משפחתיים, והמנהלת האקדמאית של הקורס לניהול עסקים משפחתיים בלהב פיתוח מנהלים, הפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב