



יורש וטוב לו?

השם או המותג שיצרו כנכס משפחתי. גם כאן, לעתים מתחייב דור היורשים למשימה פסיכולוגית לשאת בנטל של מותג ושייכות אליו, שלא בהכרח מהווה מקור להזדהות. מירונדה ראדו לפבר וחוקרים נוספים מביה"ס למינהל עסקים באוניברסיטת אודנסייה שבצרפת חקרו 20 חברות צרפתיות משפחתיות במגזרים שונים, שבהן התבצעו תהליכים של העברה בין-דורית. הם בחנו את מערכות היחסים שבין אבות, אימהות, אחים אחיות ובני דודים שהיו מעורבים בתהליכים אלה. המסקנה היתה כי בני המשפחה תמיד אמריאניולנטיים כלפי הדור המעביר להם את העסק המשפחתי, וכי הם לנצח עסוקים בסוגיות של שליטה מול אוטונומיה, ופשוט מול ביטוי עצמי במילים אחרות, הם נדונו לחיים עמוסי קונפליקטים, הן פנימיים והן בין-אישיים.

למרות היותו הפשוט יותר כביכול, הפתרון של מכירת העסק וחלוקת ההון בין הדור הבא, אינו אוטומטי. ראשית נראה כי סוגיית התזמון של מהלך כזה בעייתית. חלק מהעשירים ובעלי החברות שואפים להיות מנהלים עסוקים ופועילים עד המוות. לחלקם יש "ילדים" בני 60 שעוד לא הבשילו, לשיטתם, לנהל את העסק לבד. שנית, נראה כי המחשבה שבני הדור השני יקבלו סכום כסף גדול ויכללו לחיות חיי בטלה ונהנתנות אם ירצו, אינה מתיישבת עם הערכים של בני הדור המייסד. אנשים שבנו עסקים תוך עבודה קשה, סבל וייסורים יתקשו לאפשר לילדיהם לחיות אחרת.

הרעיון של שימוש בעושר של דור אחד כדי לאפשר קיום נטול מאמץ לדור הבא, לא נבחן דיו. תמיד נראה כי הנוק הכרוך בבטלה ונהנתנות, אם אחד מבני דור ההמשך יבחר בהן, עולה לאין שיעור על הנוק שנגרם לבן משפחה שירצה או יוטל עליו להמשיך לעבוד בעסקים. מעטים הם העשירים ובעלי העסקים המתייחסים אל עושרם או עסקיהם כתשתית שתאפשר לילדיהם לחיות איך שבא להם, פשוטו כמשמעו. הם מתקשים לגדל את ילדיהם אחרת מהאופן בו חיו בעצמם, מתקשים להשתחרר מפרדיגמות ולשחרר את אחיותם בעסק המהווה להם מקור של ביטוי עצמי, שייכות והשפעה ושליטה בילדים באמצעות הכסף. עשירים רבים שבויים בריעיון של "העברה בין-דורית" של עסקים, כמו הרבה הורים שסבורים שהעבודה שעבדו בה טובה גם לילדיהם. כמו כולל-נו, גם העשירים כבולים בקונבנציות של נכון או לא נכון בגידול ילדים. אולי לחינם אנו מחנכים מהם ליותר, ובכלל, אם הצרות של העשירים דומות לצרות של רובנו, הרי שיש בזה מן הנחמה.

עם מותו של איתן ורטהיימר באפריל, מיחזרו הכותבים על חייו ופועלו את הסיבות למכירת החברה המשפחתית המפוארת ישקר לברקשייר התאווי, ובהן בעיקר הרצון לה-תפתח ולהעצים את החברה, והשאפה להגן על המשפחה מסכסוכים עתידיים בסוגיות של רכוש וניהול. הדוגמה של משפחת ורטהיימר יוצאת דופן, שכן מרבית המשפחות העשירות ובעלות השליטה בחברות ונכסים לא עוסקות בהנזלה מוחלטת של החברה ובחלוקת הכסף, אלא בשיטות שונות של שמירת הנכסים בידי המשפחה תחת הכותרת של "העבר" רה בין-דורית". מרבית המשפחות משקיעות משאבים ושעות ייעוץ רבות במחשבה על העברת העסקים מדור לדור, בין אם בחלוקת נכסים בין ילדים ממשכים, הנפקות וחלוקת מניות, ובין אם במנגנונים מורכבים של סמכויות שליטה וקבלת החלטות. בחלק מהמשפחות נחשף הציבור לתהליכים הנחשבים מוצלחים, כמו זה שהתרחש במשפחת שטראוס; אצל אחרים, כמו אצל האחים ליאורה ודורון עופר, הגיעו הסכסוכים לבתי המשפט. האימרה המפורסמת המיוחסת לאיש העסקים האמריקאי אנדרו קרנגי, ולפיה "הדור הראשון בונה, השני מצליח והשלישי הורס", מאפיינת רבות מהמשפחות העשירות המנסות מבעוד מועד לנטרל סכסוכים בדור השלישי. רק מעטות מהמשפחות בכלל שואלות את עצמן, מדוע להמשיך ולהחזיק בעסקים, ואם התועלת הנובעת מאחזקתם אינה גוברת על הנוקים הפסיכולוגיים והמשפחתיים הנובעים כתוצאה ממאמץ זה.

המוטיבציות להשאיר את העסקים בידי המשפחה ברורות. הראשונה היא הרצון לאפשר לדור הבא חיים עסקיים טובים המתבססים על הישגי הדור הנוכחי. הנחת העבודה היא כי עשיית עסקים או ניהול עסקים עוברים כמעט גנטי מדור לדור, כמו העסקים עצמם. הדור המוריש משוכנע לרוב שהוא מעניק לדור הבא מנוע צמיחה, וכעת כל שיש להכריע הוא מי ייהנה ממנו וכיצד. במציאות, הדור היורש נתון ללחצים נפשיים שתהליכי ההעברה הבין-דורית אינם פותרים. ראשית, קבלת האחריות על העסק נתפשת כפרס אליו יש לשאוף, בלי לבדוק אם יש ליורשים הפוטנציאליים עניין אמיתי בעסק או בעבודה בו. שנית, גם אם היורשים לקחו על עצמם את המשימה, הם תמיד ישאפו להוכיח כי הצלחתם נובעת מכישוריהם באופן כה נחרץ עד כי הם כמעט הצליחו למחוק את העבודה שלא התחילו מאפס כמו המורשים. אצל חלק מהם זהו מקור למוטיבציה, לנטילת סיכונים המריבלה לעתים להשכחה עצומה, ולעתים לכישלון – בדומה למה שקרה לנוחי דנקנר, שיש הרואים בתיאבון לצמיחתו תוך כדי סיכון את הסיבה לקריסתו.

המוטיבציה השנייה אינה קשורה בהכרח לעסקים אלא לרעיון נרקיסיסטי בעיקרו של דור המייסדים, לשמור על

הפתרון של מכירת העסק וחלוקת ההון בין הדור הבא, אינו אוטומטי, למרות היותו הפשוט יותר כביכול. חלק מהעשירים ובעלי החברות הם אנשים השואפים להיות מנהלים עסוקים ופעילים עד המוות. לחלקם יש "ילדים" בני 60 שעוד לא הבשילו, לנהל את העסק לבד

dr.shiloni@S2R.co.il

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן

page

361