

# להיערך נכון למעבר הבין-דורי

“כמנהל וכבעל השליטה בעסק המשפחתי אתה הנווט והקפטן, אבל על הסיפון נמצאים גם ילדיך, הזוגיות שלך, קרוביך, וצריך לשמור על הספינה יציבה כל הדרך - בשאיפה לפנות את מקומך ביום מן הימים לדור הבא” ראיון עו”ד שירי מלכה, מומחית בדיני משפחה וניהול הון משפחתי | דנה הראל



מושכות הניהול באופן נכון? מה הם האתגרים המשפטיים שצריך להתמודד איתם? לצערי אני נתקלת מדי יום בעסקים שלא שאלו את עצמם את השאלות הללו בזמן.”

## מה הם הגורמים המרכזיים לסכסוכים משפטיים בעסקים משפחתיים?

“בשלב העדין של העברת העסק מדור לדור עלולה להיווצר תחרותיות בין הילדים, וההורים מוצאים את עצמם במצוקה. מצד אחד, הם לא מעוניינים להפגין יחס מועדף כלפי ילד אחד על חשבון השני; מצד שני אין הם יכולים, בסופו של דבר, להתחמק מלקבוע מי מתאים לרשת את העסק. איך להעביר את העסק מדור לדור - בדרך המשפטית הנכונה - ובכל זאת להישאר משפחה? חלק גדול ממאבקי הירושה נשלטים על ידי שחקן מרכזי - האגו. אני לא מאמינה שניתן לבטל את תביעות האגו, שכן משם מגיע גם הדחף לבנות, ליצור ולהצליח, אבל בהחלט אפשר ורצוי לתעל אותם לערוצים של שיתוף פעולה ועשייה משותפת.

באמצעות טכניקות שונות, ניתן לפתור סכסוכים משפחתיים, וחשוב מכך - אפשר למנוע אותם מראש. יש בחוק דרכים יצירתיות המאפשרות פיקוח, הבטחה של עתיד העסק וגם מזעור הסכסוכים המשפחתיים. במקרה הכי גרוע, אפשר לאמץ את המודל היפני, בו נהוג שרק בן אחד יורש את העסק המשפחתי, אולם אם ההורים מוצאים שלילדיהם הביולוגיים אין את הכישרונים המתאימים לכך - הם מאמצים בן מחוץ למשפחה שיירש את ניהול העסק. תהליך האימוץ אורך בין מספר שבועות למספר חודשים של הכשרה ולימוד, ולרוב גם משולב בנישואים של הבן לאחת מבנות המשפחה. לא באמת התכוונתי שזו אופציה, אבל הכנה משפטית בשילוב אמנה משפחתית יכולות בהחלט לעשות את העבודה מצויין.”

זכור שהדאגה לעתיד הילדים אינה רק בצבירת הנכסים אלא גם באופן העברתם. הימנעות מהכנה מראש ומקבלת מלוא הידע המשפטי הנדרש יובילו לסכסוך, שבסופו של יום עלול לשתק את העסק ולהביא לקריסתו. כוחה של חברה לצמוח נעוץ לא אחת באמון שרוכשים העובדים במקימיה ובחזונם. הכריזמה של מייסדיה והקשר שהם מפתחים עם עובדיהם - הם החומר שמאגד את העובדים השונים לקבוצה מגובשת ומה שיוצר את תחושת ההזדהות והאחווה. כאשר מתבצע מהלך של חילופי דורות, לעתים נוצר מצב של 'נפילת מתח' ונפער מעין חלל ניהולי, כאשר המייסדים - אליהם התרגלו העובדים ומהם שאבו את תחושת הביטחון - עוזבים, ואת מקומם תופסים אנשים חדשים, כשלא תמיד ברור האם ואיך תושפע מכך שגרת העבודה.”

## לדעתך, מהו סודם של עסקים משפחתיים מצליחים?

“יש כמה. אחד החשובים הוא תיאום בין המשפחה לעסקים: אמון ויחסים טובים בין בני המשפחה הם הכרחיים - אבל לא מספיקים ליצירה של עסק מניב וצומח. על המשפחה לוודא שמחויבה פנימית קיימת כללים מסודרים לפיתרון של קונפליקטים ויישוב סכסוכים. ראשית, ניסוח של אמנה משפחתית. אמנה משפחתית יכולה לכלול הוראות שיסדירו את עקרונות העברת הבעלות, ובכך לפתור את המשפחה מהצורך לדון בכך בכל פעם מחדש. בנוסף, שקיפות פיננסית ועסקית מלאה, בעיקר בכל הנוגע לעניינים פנים-משפחתיים; הסדרה חוקית של שותפויות בנכסים משפחתיים, קביעה מראש של מדיניות חלוקת הרווחים, דיבידנדים וכדומה, ולא פחות חשוב - של כישורי חובות במידת הצורך. כל אלה יכולים לעזור על הצורך הזה ולפתור גם בעיות נפוצות אחרות.”

## איך ישראל ביחס לעולם בנושא הזה?

“בישראל למעלה ממחצית מהחברות הנסחרות בבורסה, קרוב ל-90% מהעסקים הקטנים ולמעלה משליש מהעסקים הגדולים - הן חברות משפחתיות. בהשוואה לעולם, ישראל היא מדינה נה צעירה ועסקים רבים עדיין נמצאים בבעלות דור המייסדים. הניסיון של המשק המקומי במעברים לדור השלישי הינו קטן. איך מעבירים את

במסגרתה יושבים עם אנשים פרטיים, משפחות ועסקים, ומייצרים בעבורם את סט המסמכים הדרוש, כדי להימנע מסכסוך במשפחה. פגשנו את עו”ד מלכה, מרצה באקדמיה ובכנסים מקצועיים, לשיחה קצרה על העברה בין-דורית של עסקים משפחתיים, וגם על הדרך לניהול נכון והימנעות מסכסוכים משפחתיים. “המערכת המשפטית נוטה מטבעה להיות רגישה”, היא אומרת, “וכשמחברים בינה לבין הזירה העסקית-מקצועית, נוצרות לעתים מערבולות שקשה להתחמק מהן. המערבולת הקשה מכולן נוצרת בדרך כלל בטווח הזמנים בין קליטת הדור השני לתוך העסק ובין פרישת הדור הראשון. מחקרים מראים שיותר משני שלישי מהעסקים המשפחתיים לא שורדים את המעבר הבין-דורי, ושגם אלה שמצליחים - קרוב למחצית מהם לא יצליחו את המעבר הבא, בין הדור השני לבין הדור השלישי.”

## מניסיוןך, מהו האתגר המרכזי בהעברה בין-דורית?

“העברה בין-דורית הינה אתגר עסקי, ניהולי, פסיכולוגי, חינוכי, משפטי ופיננסי, שרבים לא עומדים בו. מהזווית הפסיכולוגית, יש לדאוג לצמצום פערי הדורות וההתנגשויות על רקע הבדלים בתפישות עולם. לרוב, הדור הצעיר שואף לשינוי, ובטוח שהשכלתו והיכרותו הטובה יותר עם העולם המודרני עולות בחשיבותן על הניסיון בפועל של אבותיו בניהול העסק. לעומתם, הדורות המייסדים שואפים לשמר את המצב הקיים ולהסתמך על הרגלים ודפוסי מסורתיים, ופחות על ניתוחים אקדמיים חדשניים מדי.”

תקופת העברת בעלות העסק מיד ליד היא תקופה שבה שני הדורות מנהלים את העסק. פערים אלה באים לביטוי בניסיונות של כל צד 'למשוך לכיוונו', ובמאבקי אגו על תחומי אחריות וסמכות. לזאת יש להוסיף את הקושי המובנה של ההורים להכריע למי להעביר את העסק, ואת ההשפעה של החלטה זו על היחסים בין הילדים לבין עצמם.”

## מה הן הסכנות המרכזיות בעסקים משפחתיים?

“העברת עסק לידיים חדשות משפיעה על כל מישורי החיים של המשפחה, וגם נוגעת במישרין בתכנון הצוואה והירושה. לצד התחשבות בטובת העסק ועתידו, יש להבין את השלכות ההחלטה על התכנון הכלכלי המשפחתי הכולל. אם העסק מפרנס לא רק את המשפחות של העובדים הפעילים בו אלא גם את כל המשפחה המורחבת, האתגר גדול אף יותר. חשוב להיערך מראש, ול-



למנוע מראש סכסוכים משפחתיים. עו”ד מלכה (צילום: איציק שוקל)

עו”ד שירי מלכה הינה מומחית בדיני משפחה וניהול הון משפחתי.

## מדוע עסק משפחתי הוא כל כך מורכב?

“אתגר העסק המשפחתי הוא בשילוב שבין עסקים למשפחה. אתה הנווט והקפטן של ספינתך, אבל על הסיפון נמצאים לא רק הסחורה שאתה מעביר והצוות שמלווה אותך - אלא גם ילדיך, הזוגיות שלך, קרוביך. המים של הכלכלה המודרנית אינם מקלים על המלאכה, ואין יום שלא תחוה טלטול או סערה קטנה. זו המציאות בעולם שמשנתה ללא הפסק, ואתה כמנהל וב-על השליטה צריך לשמור עליה יציבה לאורך כל הדרך, תוך שאיפה לפנות את מקומך על הסיפון ביום מן הימים ולהעביר את ההגה לדור הבא. הדרך הנכונה היא להיערך לאותם ימים כדי שהספינה לא תשקע במעבר הבין-דורי, ולצורך כך קיימת חשיבות רבה לקבלת כל המידע המשפטי הנדרש.”

עו”ד מלכה היא בעלת משרד הפעיל למעלה מ-10 שנים בתחום דיני משפחה וניהול הון משפחתי. במשרד, המדורג בין המובילים בישראל בתחום, פועלות מחלקה לייצוג משפטי בכלל הסכסוכים במשפחה (גירושים, ירושה, אפטרופסות); ומחלקה למניעת הסכסוך, אשר