



25.01x29.08	1/2	1	עמוד	דיני משפחה	24/07/2019	69352557-2
י מלכה - עו"ד ויו"ר סניף ת"א של ארגון נשים אקדמאיו - 87600						

העברה בין-דורית  
עו"ד שירי מלכה 05

# אתגר העסק המשפחתי

איך להעביר את העסק מדור לדור ובכל זאת להישאר משפחה?  
איך מעבירים את מושכות הניהול באופן נכון?  
מהם האתגרים המשפטיים שצריך להתמודד איתם?  
ראיון עם עו"ד שירי מלכה העוסקת בדיני משפחה, נאמניות וניהול הון  
| רונית שנבאי



“אתגר העסק המשפחתי הוא בשילוב בין עסקים ומשפחה. אתה הנווט והקפטן של ספינתך אבל על הסיפון נמצאים לא רק הסחורה שאתה מעביר והצוות שמלווה אותך, אלא ילדיך, הזוגיות שלך, קרוביך. המים של הכלכלה המודרנית אינם מקלים על המלאכה ואין יום שלא תחווה טלטול או סערה קטנה ובשאיפה, ביום מן הימים, לפנות את מקומך על הסיפון ולהעביר את ההגה לדור הבא. הדרך הנכונה היא להיערך לאותם ימים כדי שהסיפנה לא תשקע במעבר הבין-דורי.”



25.89x32.13	2/2	5 עמוד	הארץ - דיני משפחה	24/07/2019	69352578-5
י מלכה - עו"ד ויו"ר סניף ת"א של ארגון נשים אקדמאיו - 87600					

המשך מעמוד השער

**עו"ד שירי מלכה** בעלת משרד העוסק בדיני משפחה וניהול הון משפחתי, הפעיל למעלה מ-14 שנים ובו מחלקה לייצוג משפטי בכל הסכ"סוכים במשפחה (גירושין, ירושה, אפטרופסות) ומחלקה לניהול הון פרטי, נאמנויות והעברה בין-דורית שבמסגרתה יושבים עם אנשים פרטיים, משפחות ועסקים ומייצרים בעבורם את סט המסמכים הדרוש להם כדי להגן על ההון ולהימנע מהסכסוך במשפחה.

עו"ד מלכה מרצה באקדמיה ובכנסים מקצועיים. משרד עו"ד שירי מלכה מדורג בין המשרדים המובילים בישראל בתחומו. פגשנו את שירי לשיחה קצרה על העברה בין-דורית של עסקים משפחתיים, וגם כיצד הסכמים משפטיים יכולים למנוע סכסוכים בתוך המשפחה.

**מדוע עסק משפחתי הוא כל-כך מורכב?**

"אתגר העסק המשפחתי הוא בשילוב בין עסקים ומשפחה. אתה הנווט והקפטן של ספינתך אבל על הסיפון נמצאים לא רק הסחורה שאתה מעביר והצוות שמלווה אותך, אלא ילדיך, הזוגיות שלך, קרוביך. המים של הכלכלה המודרנית אינם מקלים על המלאכה ואין יום שלא תחוה טלטול או סערה קטנה ובשאיפה, ביום מן הימים, לפנות את מקומך על הסיפון ולהעביר את ההגה לדור הבא. הדרך הנכונה היא להיערך לאותם ימים כדי שהספינה לא תשקע במעבר הבין-דורי, ולצורך כך קיימת חשיבות רבה לקבל את כל הידע המשפטי הנדרש.

"המערכת המשפחתית נוטה מטבעה להיות רגישה, וכאשר מחברים בינה לבין הזירה העסקית-מקצועית, לעיתים נוצרות מערכולות שקשה להתחמק מהן. המערכולות הקשה מכר-ל נוצרת בדרך-כלל בטווח הזמנים שנוצר בין

קליטת דור העתיד לתוך העסק ובין פרישת דור המייסדים. מחקרים מראים שיותר משני שלישי מהעסקים המשפחתיים לא שורדים את המעבר הבין-דורי, ושגם אלו שמצליחים - קרוב ל-90% מתוכם לא יצלו את המעבר הבא בין הדור השני לשלישי".

**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 והתנגשויות על-רקע הבדלים בתפיסות עולם. הדור הצעיר שואף לרוב לשינוי ובטוח שהשכלתו והיכרותו הטובה יותר עם העולם הרחב, עולות בחשיבותן על הניסיון כפועל של אבותיו בניהול העסק. לעומתם, הדורות המייסדים שואפים לשמר את המצב הקיים, ולהסתמך על הרגלים ודפוסיים מסורתיים ופחות על ניתוחים אקדמיים וחדשניים מדי.

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

**מהן הסכנות המרכזיות לעסקים משפחתיים?**

"העברת עסק לידיים חדשות משפיעה על כל מישורי החיים של המשפחה ושל העסק. המטרה של התהליך היא להגן על העסק מפני המשפחה ועל המשפחה מפני העסק בתוך המערך העדין של יחסי הגומלין ביניהם. לצד התחשבות בטובת ועתיד העסק עצמו, יש להבין את ההשלכות של ההחלטה על התכנון הכלכלי המשפחתי הכולל.



לתעל את מאבקי האגו. עו"ד מלכה | צילום: איציק שוקל

חשוב להיערך מראש ולזכור 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.

"כוחן של חברות לצמוח נעוץ לא אחת באמון שרוכשים העובדים במקימה ובחזונם. הכריזמה של מייסדי החברה והקשר שהם מפתחים עם עובדיהם, הם החומר שמאגד את העובדים השונים לקבוצה מגובשת, שיוצר את תחושת ההזדהות והאהווה. כאשר מתבצע מהלך של חילופי דורות, לעיתים נוצר מצב של 'פילת מתח' ונפער מעין חלל ניהולי, כאשר המייסדים שאליהם התרגלו העובדים ומהם שאבו את תחושת הביטחון עוזבים, ואת מקומם תופסים אנשים חדשים שלא תמיד ברור האם ואיך תושפע מכך שגרת העבודה".

**מהו, לדעתך, 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 לייצירה של עסק מניב וצומח. על המשפחה לוודא שמבחינה פנימית קיימים כללים מסודרים לפי תרון של קונפליקטים ויישוב סכסוכים. ניסוח של אמנה משפחתית - הסכם שכל בני המשפחה שותפים לו וחותרים עליו, שקיפות פיננסית ועסקית מלאה, בעיקר בכל הנוגע לעניינים הפנים-משפחתיים, הסדרה חוזית של שותפויות בנכסים משפחתיים לרבות הסכמי ממון בין בני המשפחה לבני/בנות זוגם, קביעה מראש של מדיניות חלוקת הרווחים, דיווידנדים וכו'; ולא פחות חשוב - של כיוון חובות, יכולים במידת הצורך לענות על הצורך הזה ולפתור גם בעיות נפוצות אחרות.

"אמנות משפחתיות יכולות לכלול הוראות שיסדירו את עקרונות העברת הבעלות, ובכך לפתור את המשפחה מהצורך לדון בכך בכל פעם מחדש. כמובן, שאת האמנה המשפחתית המהווה חוזה משפחתי צריך לעגן במסמכים המשפטיים הנדרשים כגון הסכמי ממון, צוואות ויפוי-כוח מתמשך. זהו התהליך הכולל".

**איך ישראל ביחס לעולם בנושא הזה?**

"בישראל יותר ממחצית החברות הנסחרות בבורסה, קרוב ל-90% מהעסקים הקטנים והבינוניים, ויותר משליש מהעסקים הגדולים, הם חברות משפחתיות. בהשוואה לעולם, יש ראל היא מדינה צעירה ועסקים רבים עדיין נמצאים בבעלות דור המייסדים. הניסיון של המשק המקומי במעברים לדור השלישי הנו קטן. איך מעבירים את מושכות הניהול באופן נכון? מהם האתגרים המשפטיים שצריך להתמודד איתם? לצערי, אני נתקלת מידי יום בעסקים שלא שאלו את עצמם את השאלות הללו בזמן".

**מהם הגורמים המרכזיים לסכסוכים משפטיים בעסקים משפחתיים?**

"בשלב העדין של העברת העסק מדור לדור, עלולה להיווצר תחרותיות בין הילדים לבין עצמם וההורים מוצאים עצמם במצוקה. מצד אחד, הם לא מעוניינים להפגין יחס מועדף כלפי ילד אחד על-חשבון השני, אבל מצד שני בסופו של דבר אין הם יכולים להתחמק מלקבוע מי מתאים לרשת את העסק. איך להעביר את העסק מדור לדור ובכל זאת להישאר משפחה? איך לעשות את כל זה בדרך המשפטית הנכונה ובדרך המשפחתית הנכונה?

"חלק גדול ממאבקי ירושה נשלטים על-ידי שחקן מרכזי - האגו. אני לא מאמינה שניתן לכתול את תביעות האגו שכן משם מגיעים 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 דרכים יצירתיות בחוק המאפשרות פיקוח, הבטחה של עתיד העסק וגם את מעורר הסכסוכים המשפחתיים.

"במקרה הכי גרוע, אפשר לאמץ את המודל היפני - שם נהוג שרק בן אחד יורש את העסק המשפחתי אולם אם ההורים מוצאים שלילדיהם הביולוגיים אין את הכישורים המתאימים לכך, הם מאמצים בן מחוץ למשפחה שירש את ניהול העסק. תהליך האימוץ אורך בין מספר שבועות למספר חודשים של הכשרה ולימוד, ולרוב גם משולב בנישואים של הבן לאחת מבנות המשפחה. לא, לא באמת התכוונתי שזו אופציה. אבל בהחלט הכנה משפטית בשילוב אמנה משפחתית יכולות לעשות את העבודה מצוין".

