

משפחה אומנת

אמנה משפחתית היא הדרך לשמור על העסק בתוך המשפחה ולהעבירו לדור השני, תוך הפחתת הקונפליקטים והבעיות למינימום < חדוה יוסף



כללים חשובים בבניית האמנה

אמנה משפחתית אינה הסכם שנכפה מלמ־עלה על ידי הנהלת העסק, אלא תוצר של תהליך משפחתי שמגבש מסמך הבנות וכוונות משותף. רצוי להתייחס לכמה נקודות עיקריות שיהוו את הבסיס לבניית האמנה:

< שותפים לדרך. לא כל בני המשפחה אמורים להשתתף בתהליך ולכן על המשפחה להחליט מראש מי יהיו השותפים בתהליך.

< חלוקת תפקידים. כל בנייה אמורה לכלול מספר תפקידים, כמו: הנחיית התה־ליך, משתתפים, אחריות אדמיניסטרטיבית, בחירת מנחה חיצוני או פנימי.

< היסוד לבניית אמנה מוצלחת הוא האמון בין בני המשפחה. ללא אמון ויחסי הערכה, תהיה האמנה בנויה על יסודות רע־עים ותקרוס כבר במשבר הראשון.

< קבלת החלטות. התהליך עצמו גורם לקונפליקטים, בין היתר בשל חוסר היכולת

< הצהרת תמיכה של בני הדור הוותיק בדור ההמשך והבהרה שאין בכוונתו למכור את העסק אלא להעבירו לדור הבא. זהו תהליך הנסמך על תכנון מהלכים לטווח ארוך ולא לטווח קצר.

< קונפליקטים בין בני המשפחה בעסק משפחתי הם טבעיים, אך יכולים לאיים על שלמותו של העסק ושלמותה של המשפחה. קביעת דרך קבלת החלטות וקביעת סטנ־ד־רטים מוסכמים עבור נושאים שונים, יכ־לות למנוע מראש חלק מן הבעיות. האמנה מאפשרת להפחית מתח עתידי בתוך העסק ובתוך המשפחה.

< המשפחה מהווה מקור עוצמה עבור העסק, אך צריך לדעת לנהל ולנתב מקור זה כדי למנוע כשלונות עתידיים. עצם בניית האמנה מהווה תהליך גיבוש משפחתי, כאשר כשלעצמו מגדיל את הסיכוי להצלחת המש־פחה ולהצלחת העסק לאורך זמן.

דור המשך של עסק משפחתי מצליח מתחבט בשאלות עתידיות, העוס־קות בין היתר בגורל העסק וצירופם אליו. חלק מהשאלות עוסקות בסוגיות כמו: על פי אלו קריטריונים יוכלו לעבוד בעסק? כיצד אמורה המשפחה לקבל החלטות? מי אמור להשתתף בתהליך קבלת החלטות? האם להישען על ערכי המשפחה המסורתיים או להקנות לעסק ערכים מודרניים?

פתגם סיני עתיק אומר: "לפתוח חנות זה קל, להשאיר אותה פתוחה זו כבר אומ־נות". אם בעסקים משפחתיים עסקינן, אזי לפתוח עסק זה קל יחסית, אבל לדאוג לרווחיותו ולהעברתו לדור ההמשך - זה כבר מורכב יותר. כדי להצליח במשימה זו, נדרשת תשומת לב למספר היבטים, ובהם תכנון לטווח ארוך אשר יאפשר לעסק להתמודד עם האתגרים העתידיים, אלו אשר יאפשרו לו בסופו אריכות ימים ושגשוג.

אחת הדרכים להתמודדות עם תכנון ההעברה לדור ההמשך היא כינון אמנה משפחתית. אמנה היא הבסיס למערכת הסכמות, הבנות, ערכים וכללי משחק, אשר מונחלים לבני דור ההמשך ולבני משפחו־תיהם. זו בעצם בונה את הגשר בין הדורות, בין אנשים ובין השותפים העסקיים.

המטרות העיקריות בבניית אמנה

כפי שחוק הוא כלל התנהגות שנועד ליצור סדר בעולם, כך אמנה אמורה לקבוע כללים מוסכמים בתוך העסק כדי לשמור על ההון המשפחתי. זו מהווה בסיס למערכת חוקים, אשר קובעים כיצד נוהגים במצבים מסוימים, דרך קבלת החלטות, חלוקת המניות בין בני המשפחה, תנאים לכניסת דור ההמשך לעסק וכניסת בני זוגם. מטרות רבות קיימות לבניית האמנה, אך העיקריות שבהן:

חדוה יוסף, יועצת לעסקים משפחתיים

תינתן עדיפות למשפחה על פני העסק והחור-קים ישאו אופי גמיש יותר. עבור עסקים בהם העסק קודם למשפחה, תשא האמנה אופי חוזי-משפטי ללא גמישות. הבדלים מהותיים בין שתי אמנות בעלות צביון שונה מובאות בטבלה המצורפת.

האם העסק זקוק לאמנה משפחתית?

עסקים משפחתיים רבים מסתדרים ללא אמנה משפחתית ומתנהלים ללא מערכת הסכמות מוסדרת. האמנה אינה מסמך הכרחי, אך אין ספק שהיא תורמת רבות לעסק ויכולה להוות יתרון מול עסקים אחרים בקביעת מדיניות בהירה ומוסכמת בין בני המשפחה ובהקטנת הקונפליקטים האפשריים למינימום.

האמנה לא מבטיחה אפס טעויות בקבלת החלטות או אפס קונפליקטים עתידיים, אך דרך מובנית זו מאפשרת להביאם למינימום אפשרי. על כן ההמלצה היא, כי עסק אשר פועל שנים רבות ומעוניין להעבירו לדור הבא, יעשה צעד זה בצורה מסודרת ומוסכמת ע"י כינון אמנה משפחתית. ●

מקורות

Daniela Montemerlo and John L. Ward,
The Family Constitution.

Ernesto J. Poza, **Family Business.**

המשפחה את עתידה בעסק.

< ערכים. מהם ערכי המשפחה המושג-רשים בעסק, אשר מהווים אבן דרך לעבודה מול כל גורמי החוץ. ערכים אלו רלוונטיים ביותר בעיתות משבר ומהווים דרך לגבש את בני המשפחה סביב המשפחה וסביב העסק.

< מדיניות. קביעת מדיניות עם העובדים ודרך קבלת החלטות בעסק, מסייעת לנהל את העסק בצורה מסודרת ולהבין את מצב הדברים באופן שוטף.

< הדור הבא. מהם התנאים ודרישות הסף לכניסת דור ההמשך לעסק. תנאים אלו מהווים סינון ראשוני לכניסת בני הדור השני, וגם דרך מקצועית לבניית יורש לניהול העסק.

< בעלות. מהי מדיניות העברת מניות ומכירת מניות, כך שהמשפחה תוכל לשמור על העסק בבעלותה.

< זמנים. נוהל מפגשים וזמנים למועצת מנהלים ומועצת המשפחה.

אופי האמנה

אמנה משפחתית יכולה להיות קצרה ולכ-לול דף אחד בלבד, ובו ערכי המשפחה, משי-מותיה וחזונה העיקרי, או להשתרע על פני עמודים רבים ומפורטים. ככלל, אופייה תלוי במשפחה וכיצד זו תופסת את קדימותה מול העסק ולהיפך.

בעסקים בהם המשפחה קודמת לכל,

להחליט אלו כללים והסכמות ייכנסו לאמנה ואלו לא. בתחילת הדרך מומלץ להחליט איך מחליטים: ברוב דעות, פה אחד או בידי ראש המשפחה. יכול להיות שבסוף התהליך לא כולם יסכימו על התוצאה, אך לפחות הנקודות הועלו, נדונו, ונכתבו והן ברורות.

< התהליך אמור להיות מנוהל בצורה שמאפשרת שיח פתוח והקשבה, אפילו אם יידרש לכך זמן רב. התהליך כולל דיאלוג פתוח, ובמקרים מסוימים יהיה צורך בגיי-שור כדי לפתוח את הסוגיות שעלו. תהליך שאינו מאפשר זאת אולי ישיג אמנה, אבל קיים חשש שזה יהיה לא יותר מסתם נייר חסר ערך.

< אין הגבלות זמן. לכל משפחה זמן שונה ליצירת אמנה משמעותית ובונה, אך שתחול התקדמות, נדרשים לוחות זמנים לפגישות עתידיות.

נקודות עיקריות בתוכן האמנה

ככלל, מטרת האמנה היא להנחות את המש-פחה כיצד לקבוע ולעצב את העסק המש-פחתי בעתיד. האמנה תיתן לרוב מענה על השאלות הבאות:

איך לפתור בעיות שונות העוללות להת-עורר בעסק?

כיצד יש לקבל החלטות בעתיד?
מדוע על המשפחה לקבוע עתיד משותף ביחד?

מי אמור להיכלל בתהליך קבלת ההחלטות?

מתי יש לקבוע את תוקפה של האמנה ואת עדכונה מחדש?

המענה לשאלות הללו יבוא לידי ביטוי בנושאים רחבי היקף הקשורים לעסק ולמשפחה. אין שתי אמנות זהות זו לזו, ובכל זאת קיימות דוגמאות רבות של אמנות אשר מכילים נושאים זהים עם תכנים הרלוונטיים למשפחה ולעסק הספציפיים. דוגמאות לנו-שאים אלו ה:

< חזון. מהו החזון המשפחתי ומהי מחויבות המשפחה לעסק ולהמשכיות המש-פחה בתוך העסק. נושא זה מהווה את הבסיס לאמנה ומתווה את דרך-העל שבה רואה

אמנה כאשר המשפחה קודמת לעסק	אמנה כאשר העסק קודם למשפחה
המשפחה במרכז וחשובה יותר מכל	הבעלים והעסק קודמים לכל
קווים עיקריים של הצהרת משפחה	פרוטוקול/חוזה של בעלי העסק
חוקים גמישים וכלליים	חוקים נוקשים ומפורטים
מסמך קצר, מסמך כוונות	מסמך מפורט הכולל תרחישים רבים
סמכות מוסרית לניהול העסק	סמכות חוקית לניהול העסק
תהליך מובנה ועשיר התורם לאיחוד המשפחה	מסמך חוזי אשר מקדם את ענייני העסק