



אשת סוד

ב-20 השנה אחרונות ליוותה רונית חיימוביץ את בני משפחת שטראוס בביצוע שינויים מבניים ופיננסיים מורכבים, שאיפשרו לחלק מבני המשפחה לצאת המשפחתי בלי לפרק את המשפחה. רעיה שטראוס ובתה, נאוה מיכאל-צברי, חושפות לראשונה את הקשר האישי עם מי שהייתה סגנית החשב בקונצרן המזון והפכה ליועצת האישית הכמוסה של המשפחה



שהחלה נאוה מיכאל לבית שטראוס לבסס את מערכת יחסיה עם מי שיהיה לימים בעלה השני, רוני צברי, היא ידעה כי יהיה עליהם לחתום על הסכם ממון, בהתאם לקוד המשפחתי המקובל. התוצאה המעשית של הבנה זו התבטאה, קודם כן, בהרמת טלפון לרונית חיימוביץ, מנכ"ל שטראוס השקעות, המנהלת את עסקי הפמילי אופיס של משפחת שטראוס. "ידעתי שעוד לפני שאני מדברת עם אימא שלי על הנושא הרגיש הזה, אני צריכה להיוועץ ברונית", משחזרת נאוה. "אחרי הכו, היא הפכה עם השנים לא רק למי שמנהלת את שטראוס השקעות ואת עסקי הפמילי אופיס, אלא גם למי שמעורבת בהסדרים האישיים האינטימיים ביותר בין כולנו". גם אמא של נאוה, רעיה שטראוס בן-דרור, מאשרת ללא שמוץ של עלבון כי הפנייה הכל כך אישית ליועצת המשפחתית הייתה התנהלות נכונה. "לו נאוה הייתה פונה אליי קודם, גם אני הייתי אומרת לה - תפני לרונית".

"תפני לרונית", הפך כבר מזמן לסלוגן קבוע במשפחת שטראוס. כשצצה בעיה עם אחד מבני המשפחה הכול מתנקז אליה. כשמישהו מהילדים רוצה להתחתן, או לפתוח עסק חדש, או לצאת להרפתקה קצת שונה, רונית היא הכתובת. זה היה מזור בהתחלה, אחר כך התרגלו. כיום בני משפחת שטראוס אפילו נהנים לספר, בהתפעלות יקית ונטולת דרמה, כיצד צמחה רונית בתחילת דרכה מהיותה סגנית מנהל הכספים בתאגיד המזון, עובדת חיצונית שלא הייתה חלק מהגרעין המשפחתי, ליועצת המרכזית של בני המשפחה בניווס הקשרים העסקיים-משפחתיים הכמוסים ביותר. "רונית היום היא חלק בלתי נפרד מהחיים שלנו", מצהירה רעיה שטראוס. "אני מתייעצת איתה לגבי כל החתומים, כולל השקעות עסקיות וניהול עניינים פילנתרופיים, ואפילו מערבת אותה בנושאים אישיים מאוד".

צמחה מתוך החברה

רונית חיימוביץ היא ללא ספק תופעה די נדירה בעולם העסקי. דיסקרטית מאוד, חסנית במילים, נטולת אמוציות, אך בה בעת מודעת לעצמה ולכוחותיה. בדומה לעסק המשפחתי, עצמו ממחלבה בטנה בנהריה לאימפריית מזון חובקת עולם, גם חיימוביץ צמחה מתוך החברה. במקביל לעיסוקיה בניהול "שטראוס השקעות" וחברה בדירקטוריון ובוועדות השונות בתאגיד המזון, הפכה חיימוביץ לאשת סודם של השטראוסים, תוך שהיא מובילה את הסדרת היחסים המשפטיים והפיננסיים בין רעיה ומיכאל שטראוס,

לרבות הפרדת הבעלות בין העסקים התאגידיים בתחום המזון לעסקי ההשקעות הפרטיים של האח והאחות. חיימוביץ הצטרפה לקבוצת שטראוס ב-1985 כעוזרת למשנה למנכ"ל. ב-1991 מונתה לעוזרת סגן נשיא התשלובת, וב-1996 מונתה למנהלת חברות בשטראוס-עלית. אחר כך מונתה למנכ"ל שטראוס השקעות, שנמצאת בבעלות משותפת של מיכאל ורעיה. שטראוס השקעות מחזיקה בעסקי משפחת שטראוס שאינם בתחום המזון. כיום, במקביל לפעילותה כמנכ"ל שטראוס השקעות וכמנהלת ה"פמילי אופיס", חיימוביץ מייצגת את המשפחה בדירקטוריון ובוועדות השונות בתאגיד המזון, שבינתיים רכש את עלית והתפשט לפעילות עסקית חובקת עולם.

אבל בתוך הסיפור האישי של חיימוביץ מקופל גם ההקשר התאגיד. חברת שטראוס, בניגוד לחברות משפחתיות אחרות, השכיחה - בעזרת צבא של יועצים משפחתיים - להעביר בשלום את שרביט הניהול לדור השלישי, שאותו מובילה כיום בתו של מיכאל, עפרה שטראוס, הנחשבת לאחת המנהלות החזקות במשק. הפתיחות של המשפחה לצורך בהסדרה רציונלית של היחסים בין בני המשפחה השתלבה היטב בהסתמכות על חיימוביץ כמציאה לפועל, שהביאה עימה למהלך את היכולות האישיות שלה.

השקעה אדירה בלימוד

כדי לפענח את סוד הקסם התכנסו ביוחמ "Family Wealth" רעיה, נאוה ורונית עצמה לשיחה נשית משולשת. הן התבקשו לספר כיצד נולד הרעיון של "פמילי אופיס" במשפחה וכיצד קרה שרונית השתלבה בהתארגנות הזאת כמעין "Single Family Office" אורגני בתוך המערכת. נאוה, שעוסקת היום באופן מקצועי בסוגיות של "פמילי ביזנס", כולל באקדמיה, ביקשה מאמה, רעיה, לנסות ולשחזר כיצד נולד וצמח העיסוק של המשפחה בתחום, שהיה חדש לגמרי בישראל ועשה או את צעדיו הראשונים בעולם.

"זה החל לפני כ-20 שנה לערך", ציינה רעיה. "לגמרי במקרה הגעתי לכנס שנערך בירושלים ועסק בנושא ה'פמילי ביזנס', בהשתתפות שלושה פרופסורים נכבדים מאוניברסיטת סטנפורד, שדיברו על עסקים משפחתיים. הייתי המומה. עד אז חשבתי שכל הבעיות והאתגרים שעומדים המתמודדו היו ייחודיים לנו, והנה התברר לי שסיפורים כאלה אופייניים למשפחות רבות בארץ ובעולם. אני זוכרת שאחת המסקנות שעלתה בדיונים הייתה

שהכנסת חתנים לעסק לא עולה יפה... יצאתי משם עם שתי תובנות מרכזיות: הואיל ולמדתי בכנס שרק 6% מהעסקים המשפחתיים מצליחים לשרוד בדור השלישי, אמרתי לעצמי שאני רוצה להיות בין הבודדים שמצליחים, ושאיני חייבת ללמוד את העסק היטב. זה יצר אצלי רצון עז להעמיק את הידע בנושא. הייתה לי גם הבנה אינטואיטיבית שהתחום הזה כולל בתוכו גם מרכיבים רגשיים עמוקים, מעבר לצדדים הפיננסיים והארגוניים".

מה הייתה התגובה במשפחה?

"בהתחלה, אחי, מיכאל, לא כל כך הבין על מה אני מבררת. הרי הכול אצלנו בסדר והיחסים מצוינים, אז מה יש ללמוד פה? כל הנושא היה גם חדש לחלוטין. אבל אני התעקשתי והוא נכנע, בעיקר כדי לשמור על שלום בית. אני חייבת לציין, כי במשך השנים השקענו הון תועפות, ואני מרגישה, הון תועפות, ממש מיליונים רבים, בלימוד ובפיתוח הנושא הזה, כולל ביצוע מחקרים ויצירת מודלים. אבל בדיעבד זה השתלם. גם מיכאל מודה היום שאלמלא ההתקשות שלי ללמוד את הנושא והכניסה שלנו לתוכו, לא היינו יכולים להגיע להסדרים שאליהם הגענו, ואשר, בסופו של דבר, אפשרו לנו להיפרד באופן מוצלח, אמנם עם כאבים, אבל בלי משקעים וכלי שטאנה שמאפיינת משפחות רבות".

מה עשית עם כל הידע שנצבר?

"כאמור, אז זה היה תחום חדש לחלוטין וההתעסקות שלי בו הייתה קצת הווייה. כרגיל, התייחסו אליי קצת בזלזול. כך גם התייחסו אליי כשהובלתי את נושא האחריות החברתית,

או את שילוב החיידיים הטובים (הפרוביוסיים). היום זה כבר בון טון, כמובן. אך לא ויתרתי. נסעתי למונטריאול בקנדה ללמוד את הנושא אצל משפחת דה-בוביא, שניהלה זה דורות עסק משפחתי שהתפרק וחקרה את הנושא גם ברמה האקדמית יחד עם קלוג. שלחתי גם את נאוה ועפרה לקנדה ואת עדי וגילי לשווייץ ואחר כך נסענו כולנו לאנגליה. אפשר לומר שהייתי די חלוצה בפיתוח התחום הזה בישראל. בהתחלה פעלו כאן רק חוקרי אקדמיה אקדמאים בעלי תוארי דוקטור ופרופסור, אבל מהר מאוד הבנתי שהם לא תמיד מבינים את העניין לעומק. פניתי לד"ר תמר מילוא, שעבדה עם ד"ר אורניה ינאי, וביקשתי מהן לנסוע לחו"ל כדי ללמוד מהידע שנצבר שם. פעלו שם כמה מאבות התחום, בהם פרופ' איוון לנדסברג, פרופ' ג'ון וורד ופרופ' ג'ון דיוויס. גם היחס אחרי 20 שנה זה עדיין נחשב תחום בהתהוות, אבל לפחות הנחת את היסודות להתפתחותו בארץ".

אני רוצה לחזור לרונית חיימוביץ ולתהות מה היה התהליך שהביא אותה לתפקיד ומה מיוחד בה? כלומר, מהן תכונות האופי שלה שגרמו לה להצליח בתפקיד, ובכלל, מה נדרש מאדם שממלא תפקיד כזה עבור משפחה?

"כשהתחלתי לדבר עם אחי מיכאל על הצורך לעשות סדר ולהיערך לתכנון ההורשה במשפחה, הוא שלח לי כל מיני חשבים שעבדו אז בחברה וגרמו לי להתפרץ. הם לא הבינו כלום. לא רציתי גברים בעלי תפיסות עולם נוקשות ובעלי ראייה מוגבלת. רציתי מישהו שיהיה נקי לגמרי ומתוך המערכת, ואז עלה שמה של רונית, שכיהנה כסגנית מנהל הכספים. רונית כבר הייתה בפנים, בתוך

"תפני לרונית", הפך כבר מזמן לסלוגן קבוע במשפחת שטראוס. כשצצה בעיה עם אחד מבני המשפחה הכול מתנקז אליה. כשמישהו מהילדים רוצה להתחתן, או לפתוח עסק חדש, או לצאת להרפתקה קצת שונה, רונית היא הכתובת



המערכת, והיא החלה לנסח את ההסכמים בינינו בעזרת עורך דין אחד שייצג את שני הצדדים. בהתחלה לא היינו קרובות והבחירה בה הייתה אינטואיטיבית לגמרי. ככל שחלף הזמן הקשר בינינו התהדק מאוד, וגם פרופ' וורד, שליווה אותנו, הצביע עליה. חשוב לי להדגיש, כי את כל הפעילות הענפה שלה בתחום ה'פמילי אופיס' היא עשתה נוסף לתפקידיה הרשמיים. אט-אט החלו להתפתח בינינו יחסי אמון וקרבה והתברר לנו שרונית לא רק מייצרת אוור חוץ בין הכוחות במשפחה, במובן החיובי של המילה, אלא גם יודעת לשמור סוד. שום דבר לא דלף החוצה. רונית היא כמו ספינקס שותק...".

רונית, מה את חושבת יצר את יחסי האמון בינך לבין רעיה ומיכאל?

"אני חושבת שהיה כאן שילוב נדיר של הנחישות של רעיה לבצע סדר ולהכניס שיטתיות בתהליכים המשפחתיים עם התמיכה המוחלטת של מיכאל בתהליך ועם מבנה האישיות שלי. נוצרה התאמה ורמימה בין שלושתנו. אמנם יש לי כישורים פיננסיים ויכולת משפטית, ואני מניחה שגם יכולות אישיות, אבל זכותי למידת אמון חריגה ממיכאל ורעיה. כך קרה שהובלתי את הכנת כל ההסכמים המשפחתיים בעזרת עורך דין אחד משותף לשני הצדדים וגם טיפלתי בנושאים הכספיים והאישיים של המשפחה, ותוך כדי התהליך הפכתי לאשת סודם. במקביל, פעלתי יחד עם פרופ' וורד, כפי שציננה רעיה, שליווה אותנו בתהליך בבואו לארץ פעמיים בשנה. להערכתך, ההצלחה נבעה מכך שלא היו אינטריגות במשפחה והם תמכו בי ונתנו בי אמון רב כדי לבצע את התהליך. תפיסת העולם שלי הייתה לגשר בין הצדדים ולא להביא דברים להסלמה ולמנוע התלהמות מיותרת. מעל הכול, מעולם לא התפשרתי על היושרה המקצועית שלי".

מחוברת לחזון

כשחיימוביץ מדברת על שינויים חזיים-ארגוניים-פיננסיים היא מדברת בעיקר על שורת הסכמים והסדרים שביצעו רעיה ומיכאל, שכללו את ההפרדה בין הכסף העסקי לבין הכסף האישי; את דרכי היציאה מהעסק המשפחתי של כל אחד מבני המשפחה - שני האחים וששת ילדיהם; מתי יקבלו מניות ומתי דיבידנדים; ואת תהליכי העברת ניהול החברה לידי הדור השלישי. ב-1998 נוסח ההסכם המרכזי שקבע את ההסדרים להעברת מניות, הסכמי היציאה מהעסק המשפחתי והעברת הניהול מידי מיכאל לידיה של עפרה בתו.

כאן חשה נאווה צורך להניח הצידה את תפקידה כמראיית ולומר כמה מילים על רונית והיא לא חוסכת בשבחים: "אני סבורה, שרונית ידעה לחבר בין הצד הכספי לצד הרגשי. היא הבינה שלמיכאל ולרעיה יש רצונות משלהם, אבל היא השכיחה - בכוח אישיותה ורצינותה - למצוא את המחבר במקום את המפריד. חשוב לי להדגיש שהכסף הוא לא העיקר כאן. זה רק חלק ממכלול רחב יותר. רונית היא לא עוד בנקאית פרטית, אלא שותפה, ונוצרה כאן עבודת צוות. הכלים הפיננסיים שהיא הביאה לתהליך רק מבטאים את הצדדים המוהתיים".

נאווה מוסיפה שרונית ידעה לשלב בין ניגודים. היא נהגה להקשיב לכולם, אבל היו לה קריטריונים משלה. היא לא הביאה לתהליך את האגו שלה, אבל הפגינה בהחלט שהיא בעלת חוט שדרה מוסרי. "נדמה לי שרונית ראתה בזה בעיקר מסע ושליחות. היא גם הפגינה מסירות אין קץ והקדישה לכך הרבה מאוד שעות מזמנה הפרטי. זה לא מודל עבודה רגיל ובהחלט יוצא דופן".

רעיה: "רונית היום היא חלק מחיי. היא מחוברת היום לחזון שלי ומוכנה ללכת גם אחרי הטרופים שלי, אך גם לעצור אותי כשצריך. כאשר אני מתלהבת, היא מרסנת. בכלל, היא משקיעה המון בתהליך".

למנוע את פירוק המשפחה

בדומה לסיסמת יחידה שמוטמעת במורשת הקרב, אחד המוטיבים שעברו לאורך השיחה המשושלת היה פשוט

וברור: יהיו אשר יהיו המבנים העסקיים העתידיים, יש לעשות הכול כדי למנוע את פירוק המשפחה.

רעיה: "לאחר מותה של אמי מצאנו מכתב שבו היא מבקשת שנישאר יחד. האמירה שלה, שנותרה חקוקה אצלנו בעוצמה, הייתה שאי אפשר להיאבק גם בפנים וגם בחוץ. זה מוביל אותנו גם היום ונדמה לי שרונית שותפה מאוד לחזון הזה".

אך האם הדור השלישי ישכיל ללכת בדרך שהותוותה על ידי הדור השני? רעיה אינה בטוחה בכך: "אני מקווה ומתפללת שערכי המשפחה יהיו מספיק חזקים והדוגמה האישית שהצבנו תשמש גם אותם, אבל אין לדעת. אנחנו בחרנו להיות יחד, אבל יש הרבה משפחות שהתפרקו לרסיסים".

חיימוביץ עוצמה מודה שלגבי הדור השלישי היא כבר חושבת להכניס גורם נוסף שיטפל בעסקיהם. יותר מדי אנשים מעורבים והתהליך נהיה מורכב ומסועף יותר. אמנם היא השכיחה לייצר אינטימיות גם בין בני הדור השלישי והם באים לדון עימה בנושאים רגישים ובהחלט לא טריוויאליים, אבל היא יותר מחוברת לדור השני, שבמחיצתם היא עובדת כבר 20 שנה. "אני חושבת שמייצגתי את התהליך. אף שאין לי ספק שאני מקובלת גם על בני הדור השלישי וצברתי מיומנות של שנים, עסקי הדור השלישי כבר פחות מעניינים אותי. פעלתי בסגנון מסוים ועכשיו הגיע הזמן לשלב כוחות נוספים בתהליך".

"תחום ה-Family Business לא מפותח בישראל ויש עוד הרבה מה ללמוד"

ניהול עסקי משפחה הוא לא רק ניהול פיננסי, משפטי, או ארגוני, אלא מכלול רב-תחומי. תובנה זו חולקת רעיה שטראוס בן דרור ובתה, נאווה מיכאל-צברי, אשר כאמור, חוקרת את הנושא לעומק במסגרות אקדמיות ואף שוקדת בימים אלה על כתיבת דוקטורט בנושא.

לרעיה ולנאווה יש ביקורת נוקבת על הדרך שבה מתנהלים כיום מי שמגדירים את עצמם כיועצי "פמילי אופיס" בישראל. לדעתן, יש הרבה מאוד יוהרה בלתי מוצדקת אצל חלק מהעוסקים במלאכה והתחום כולו רחוק שנות דור מהנגעה בעולם. נאווה: "כל עורך דין או רואה חשבון חושב שהוא יכול לייעץ למשפחות, אבל הם לא מבינים שזה תחום חדש ושמדובר בהתמחות אינטר-דיסציפלינרית. בכלל, עורכי דין לא בהכרח מתאימים לתפקיד כי הם לוקחים צד אחד בוויכוח במקום לתפקד כמגשרים. כך הם רגילים. הם באים ממקום צר מאוד, ומבחינתם אולי רווחי, אבל תפקידם לשמור את המשפחה יחד. גם אנשי פיננסיים טועים אם הם חושבים שמדובר רק בטיפול בעניינים כספיים. אסור לראות בזה עוד הודמנות לנישה חדשה ולעוד דמי ניהול או שכר טרחה. זוהי פונקציה ייחודית, שהיא שילוב של יכולות אישיות ומקצועיות. מי שרוצה להיות 'סינגל פמילי אופיס' חייב להיות לא רק מקצוען, אלא גם חלק מהמשפחה".

האינטרס של כל הגורמים המעורבים, הן מבהירות, הוא להרבות את הידע. הוא אמור להיות שאוב מענפים מקצועיים רבים ובהם פיננסיים, משפטיים, מיסוי, פסיכולוגיה, ייעוץ ארגוני ועוד, אבל מעל הכול על איש ה"פמילי אופיס" להביא עימו אינטליגנציה רגשית. אין נוסחה מנצחת אחת ולכל משפחה יש להתאים מודל משלה. נאווה סבורה שלמוסדות הפיננסיים יש היום אינטרס מובהק להרחיב את הידע המקצועי בתחום ולנסות לפעול כך שהכסף יישאר בתוך המשפחה ולא יתפצל. לדבריה, מחקרים רבים הוכיחו כי הרחבת ההון מתאפשרת כשהכסף נותר מרוכז בידי המשפחה ולא מתפזר לכל עבר.