

## מדור לדור: ההשפעות החיוביות של חתימה על אמנה משפחתית בעסק, והגורמים שמעצימים אותן



ד"ר נאוה מיכאל-צברי

ד"ר נאוה מיכאל-צברי, הפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, מרצה וחוקרת בתחומי עסקים ובעלות משפחתית, תרבות ארגונית ורגשות בארגונים.

מדור "הפקולטה" הוא שיתוף פעולה מערכתי ייחודי בין גלובס והפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב שנועד להנגיש, בשפה בהירה ותמציתית, ידע מחקרי ואקדמי בנושאי כלכלה, אסטרטגיה, שיווק, ביג דאטה, פינטק וחדשנות. הפקולטה לניהול ע"ש קולר של אוניברסיטת ת"א היא מבתי הספר המובילים בעולם למנהל עסקים, וחוקריה עוסקים בסוגיות העדכניות ביותר בענף. במדור יכתבו מיטב חוקרי הפקולטה לניהול לצד בחירת הנושאים, העריכה והתמצות של מערכת גלובס. להרחבת היריעה וציליה עמוקה יותר למחקרים עצמם, המקורות מצורפים באתר גלובס.

בשנים האחרונות צומח מאוד בישראל שדה הייעוץ לעסקים משפחתיים. הגידול בביקוש של בעלי עסקים משפחתיים לייעוץ ועזרה בנושאי המעבר הבינדורי נענה על ידי היצע הולך וגדל של מומחים ויועצים. כמו בעולם, גם בארץ חלק גדול של הייעוץ מופנה לכיוון של בירור ציפיות בני המשפחה וגיבוש הסכמות ותוכנות לעבר חזון משותף. משפחה שרוצה להמשיך לנהל ביחד עסקים ונכסים לשנים ודורות קדימה, צריכה למצוא חלום משותף ולייצר מנגנונים והסכמות. אחד מהכלים הנפוצים ביותר המשמשים משפחות לביסוס ההסכמות הללו הוא אמנה משפחתית, שהיא למעשה הסכם בין בעלי המניות. בהסכם כזה מוגדרים "כללי המשחק" בממשק שבין המשפחה ועסקיה, הכוללים בדרך כלל סיכומים לגבי שאלות כגון מי זכאי לרשת מניות, מי יכול להיכנס ולעבוד בעסק, איך אפשר למכור ולצאת מהשותפות בעסק המשפחתי ואיך תתקבלנה החלטות בעתיד. יש מדינות שמעודדות באופן פעיל חתימה של בעלי עסקים משפחתיים על אמנות משפחתיות. ספרד, למשל, היא כלכלה שדומה לישראל בגיל העסקים המשפחתיים שלה היות שגם היא פועלת כשוק חופשי רק כ-70 שנה. שם כ-46% מהעסקים המשפחתיים נמצאים עדיין ברור הראשון של הבעלות, כ-44% ברור השני, ורק 10% כבר עברו לדור שלישי או רביעי. חלק מהפרובינציות בספרד מעודדות חתימה על אמנות משפחתיות, שנקראים גם פרוטוקולים משפחתיים. בין השנים 2003-2014 תמכו אותן פרובינציות באופן פיננסי כשסבסדו 30%-50% מעלות היעוץ לגיבוש ההסכמים הללו.

האם אכן כדאי לבעלי עסקים משפחתיים לחתום על אמנה משפחתית? וברמת המאקרו של כלכלה שלמה, האם צודקות הפרובינציות הספרדיות כשהן מעודדות חתימה על אמנות כאלה?

### שיפור מובהק בביצועים

מחקר שנערך בספרד בדק שאלות אלה באופן ישיר וספציפי. החוקרים השוו במדגם מותאם 265 עסקים משפחתיים שבעליהם חתמו על אמנה משפחתית באמצעות הסכסוד בין השנים 2003-2013, ל-265 עסקים בגודל, סביבה, גיל, מינוף נכסים, תחום, ומחזור דומים שלא חתמו על אמנה כזאת. כאשר משווים בין מדגמים מתואמים כאלה, מנטרלים השפעות של גורמים אחרים ומשאירים את האמנות המשפחתיות כגורם היחיד ששונה בין קבוצה אחת לשנייה. העסקים במדגמים נעו בין מיקרו-עסקים שיש בהם פחות מ-10 עובדים, ועד חברות שיש בהן 250 עובדים, כשהחברה החיצונית בשתי הקבוצות הייתה בעלת 10 עובדים. גודל כזה מאפיין עסקים קטנים ובינוניים, שהם הקבוצה הגדולה ביותר של עסקים

במרבית הכלכלות בעולם, וגם בישראל. לגבי כל חברה במדגם, נדגמו הביצועים בשתי השנים שלפני החתימה על האמנה המשפחתית, בשנת החתימה ובהמשך השנים שלאחריה. סך הכל ביצועים של שמונה שנים רצופות. בהמשך, הושוו הביצועים לחברות המותאמות שלא חתמו על הסכם משפחתי, במהלך אותן שמונה שנים.

תוצאות ההשוואה הראו, שביצועי החברות שבעליהן חתמו על אמנה משפחתית עלו בשנים שלאחר החתימה: באופן מובהק, החתימה השפיעה על גידול בתשואה על נכסים (ROA), על גידול בתשואה להון (ROE) ועל גידול במינוף. כלומר, בשנים שלאחר חתימה על הסכם משפחתי, העסקים לוו יותר כסף ממקורות חיצוניים ושיפרו את ביצועי החברות. החוקרים בדקו האם ההשפעה החיובית הזאת על ביצועי החברה קשורה לגורמים נוספים. ואכן נמצא, כי ההשפעה החיובית של ההסכם מועצמת בשלושה תנאים: הראשון - כשיש לחברה המשפחתית מנכ"ל שאינו בן משפחה, השני - כשיש מספר גדול יותר של בעלים לעסק, והשלישי - כאשר הדור שמנהל את העסק הוא דור מאוחר יותר, ולא הדור הראשון. בשלושת התנאים הללו, ההשפעה החיובית של האמנה המשפחתית על ביצועי החברה מועצמת אף יותר.

### עובה גם לעסק וגם לכלכלה

ההסבר שנותנים החוקרים לממצאים, הוא בתהליכים המקדימים חתימה על אמנה משפחתית. נראה כי התהליך שבו בני המשפחה מתקשרים לגבי קביעת סעיפי ההסכם, מביא להבניית הסכמות ביניהם. ההגדרות וההסכמות לגבי אותם "כללי משחק" המנוסחים בפרטי האמנה, מבססות את היחסים בין בני המשפחה, כך שלאחר שהאמנה נחתמת, הם יכולים להפנות את מרצם ולהשקיע יותר בעסק המשותף. ההסכמות כלפי פנים מאפשרות יותר פעילות כלפי חוץ. ההבנות המשפחתיות מאפשרות צמיחה עסקית. ראיונות עם יועצים שמלווים תהליכים של אמנות משפחתיות אכן אישרו לחוקרים את ההסבר הזה: האמנה המשפחתית והתהליך לקראת חתימה עליה יוצרים נורמות והסכמות בין בני המשפחה ומונעים קונפליקטים עתידיים. ההסכמים משפרים את הפיקוח על העסק ואת האופציות להכנסת מנהלים מקצועיים חיצוניים שאינם בני משפחה.

המחקר הראה בבירור את התרומה של תהליך ההגעה להסכמות וחתימה על אמנה משפחתית עבור חברות משפחתיות. בד בבד עם הצמיחה בשנים שלאחר החתימה על ההסכם, הפרובינציות הספרדיות שעודדו חתימה על אמנות כאלה, תמכו בצמיחה הכלכלית של החברות המשפחתיות שחתמו על אמנות, והועילו בכך לכלכלתן. ●



### 3 תובנות מהמחקר

**1** בארץ ובעולם מייעצים לבעלי עסקים משפחתיים לחתום על אמנה משפחתית כחלק מההכנות להעברה בין-דורית

**2** מחקר בספרד מצא כי החתימה שיפרה את ביצועי החברות, בהשוואה לעסקים משפחתיים שלא חתמו על הסכם משפחתי

**3** השיפור אף גדול יותר כאשר המנכ"ל אינו בן משפחה, כשיש מספר גדול של בני משפחה, וכאשר העסק מנוהל בידי דורות מאוחרים יותר