

## מחקר בדק: איך זה שחברות משפחתיות נוטות להשקיע בחדשנות הרבה פחות מאחרות, אבל רושמות תפוקות גבוהות יותר בעקבותיה?

כלומר בניהול, הקצאה וניצול המחקר והפיתוח שלהן באופן יעיל.

### אמון מייצר תפוקה

קיימים שלושה מאפיינים מרכזיים לבעלות משפחתית: שליטה משמעותית, בדרך כלל באמצעות זכויות הצבעה; ריכוז ההון - היות שאצל חלק גדול מבעלי החברות המשפחתיות העושר מושקע לעתים קרובות בחברה אחת מרכזית גוברת חשיפת הבעלים לחוסר ודאות, דבר המשפיע על האופן שבו הם מנהלים את ההשקעות שלהם; השקעות סוציאליות, שלא מונעות רק משיקולים פיננסיים, אלא גם משיקולי המשכיות המשפחה.

החוקרים שיערו כי בשל מאפיינים אלה חברות משפחתיות ייטו להשקיע פחות בקלט של חדשנות, אך מנגד ינהלו באופן יעיל יותר את ההשקעות, ולכן יצליחו להשיג תפוקת חדשנות גבוהה יותר.

המטרות הלא-כלכליות של חברות אלה קשורות ביצירת מערכות יחסים ארוכות טווח ומבוססות אמון עם בעלי עניין פנימיים (עובדים) וחיצוניים (ספקים ולקוחות). ההון האנושי ורשת הקשרים שנוצרים בחברות משפחתיות יוצרים לרוב תחושת קהילה הדומה לתחושת משפחה, וגם הוותק של העובדים ארוך יותר, מה שתורם לניסיון וההודעות שלהם.

כך, אותם שותפים לדרך יכולים לספק להם ידע ומשאבים שאינם זמינים בקלות באופן אחר, להציע רעיונות, לתת משוב בעל ערך לאורך כל תהליך החדשנות, לבדוק אבות-טיפוס ולעזור בשיווק של מוצרים חדשים. אלה מייצרים תהליכים ורוטינות שעוזרים להמרת קלט חדשנות לתפוקה.

### לחדש למרות השמרנות

החוקרים בדקו משתנים ותנאים נוספים, ומצאו כי כשהמנכ"ל הוא בן משפחה יש ירידה קלה נוספת בתשומות, ובו זמנית הגדלה של תפוקת החדשנות. המצב שונה בחברות שהמייסד שלהן הוא המנהל. במקרים אלה ההשקעה גדולה, ואילו תפוקת החדשנות דווקא יורדת. החוקרים ניסו להסביר ממצא בלתי צפוי זה והניחו שבניית הון אנושי של חברה וקשרים משמעותיים ברשת מצטברים אולי רק כעבור זמן.

מכל מקום, המטא אנליזה הצליחה לפתור את הפרדוקס ולהראות שאכן חברות משפחתיות משקיעות פחות בחדשנות, ולכן יש שפירושו זאת כשמרנות, אך יחס ההמרה שלהן יעיל יותר, ולכן תפוקת החדשנות שלהן, כשכל התנאים שווים, גבוהה יותר, ובסופו של דבר הן יכולות להצטיין בחדשנות.



ד"ר נאוה מיכאל-צברי

ד"ר מיכאל-צברי היא מרצה וחוקרת בתחומי עסקים בבעלות משפחתית, תרבות ארגונית ורגשות בארגונים בפקולטה לניהול על שם קולר באוניברסיטת תל אביב.

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.



### 3 תובנות מהמחקר

- 1 במחקרים על חדשנות** בחברות משפחתיות הן נמצאו כמסורתיות ושמרניות, אך מהוות כ-50% מהחברות הגדולות והחדשניות באירופה.
- 2 מדגם שחיבר את הממצאים** מצא שעסקים משפחתיים משקיעים פחות בחדשנות, אבל עושים זאת ביעילות, שמומרת לתפוקות גבוהות.
- 3 זה קורה בעיקר בשל רשת** הקשרים וההון האנושי בחברות כאלה. אותם שותפים לדרך מספקים משאבים זמינים, משוב בעל ערך וכדומה.

ארגונים מייחסים חשיבות רבה לחדשנות. התחרויות מתמדת של מוצרים ותהליכים מובילה ליתרונות תחרותיים ובסופו של דבר לביצועים פיננסיים טובים יותר. זו הסיבה שתעשיות שואפות לקצר את מחזורי החיים של מוצרים.

כיום כשני שלישים מכלל החברות בעולם וכשליש מהחברות הציבוריות הן עסקים משפחתיים, שתורמים באופן משמעותי לרוב המשרות והתמ"ג העולמיים. על כן עולה השאלה - האם חברות משפחתיות הן חדשניות יותר או פחות? מה הקשר בין בעלות של משפחה על עסק ובין מידת החדשנות שלו? כאן חשוב לומר שעסק משפחתי מוגדר ככזה שבו יש למשפחה השפעה מהותית על הבעלות שלו ועל החלטות הניהול וגם כוונה להוריש אותו לדורות הבאים.

מחקרים רבים שעסקו בעבר בשאלה הזאת העלו ממצאים סותרים: מצד אחד, חברות משפחתיות נמצאו כמסורתיות יותר, כאלה שגרתיות מחיפוש הזדמנויות חדשות ועוקבות אחר אסטרטגיות שמרניות; מצד שני, יותר ממחצית מהחברות הגדולות והחדשניות ביותר באירופה הן עסקים משפחתיים.

כדי לפתור את הפרדוקס אספה קבוצת חוקרים 108 מחקרים קודמים שנערכו ב-42 מדינות בין 1981 ל-2012. בטכניקות של מטא-אנליזה הם חיברו את כל המדגמים לכדי מדגם משותף אחד, וגוף הנתונים הגדול הזה יכול היה לספק תשובה לממצאים הסותרים הקודמים. מה שאי אפשר היה לראות בכל מחקר לחוד צף ועלה כשחברו כל המחקרים ביחד.

כדי להבין מה העלה המדגם יש להבחין בין שני מונחים: חדשנות קלט (input) וחדשנות פלט (output). הראשון מוגדר בדרך כלל כהשקעה הפיננסית של החברה במחקר ופיתוח, ניסוי וטעייה, ניצול הזדמנויות חדשות. השני הוא למעשה תפוקה, למשל ידע המוגן בפטנט או מוצרים חדשים שפותחו שיכולים בסופו של דבר להוביל לביצועים טובים של החברה.

על פי המדגם, לבעלות משפחתית על עסק יש השפעה ייחודית על השקעה בחדשנות קלט לעומת חדשנות פלט. החוקרים טענו כי לעסקים משפחתיים יש מרכיבים ייחודיים של שליטה, ריכוז הון ומטרות לא כלכליות, שגורמים להשקעה שלהם בחדשנות קלט להיות נמוכה יותר, אך הם ממירים את ההשקעה הנמוכה הזאת לתפוקות גבוהות יותר, כלומר חדשנות פלט, היות שתהליכי החדשנות שלהם יעילים יותר.

אלא שארגונים צפויים להיות שונים ביחס ההמרה שלהם, כלומר במידת היעילות שבה הם הופכים קלט לתפוקת חדשנות. כדי להמיר השקעה בחדשנות לתפוקת חברות צריכות להצטיין בתזמור משאבים,