

פמילי אופיס בישראל - הרבה יותר מניהול הון



ד"ר נאוה מיכאל צברי. צילום: שירן כרמל

העשירים ובעלי העסקים המשפחתיים בישראל רואים את הנושאים ה"רכים" של המעבר הבין דורי והתחרות בין בני הדור הבא כמקור העיקרי לסיכון העסק והנכסים שלהם. פירמות פמילי אופיס בישראל יוכלו להצליח אם הן ישכילו להציע שירותים ייחודיים שינעזרו לעשירי ישראל לשמור על רכושם גם על ידי בני דור ההמשך

ד"ר נאוה מיכאל-צברי

להם את היכולות הדרושות לניהול העושר המשפחתי; הכנת הדור הבא לתפקידי בעלות וחברות בדיקטוריונים; ותיאום בין כל בעלי התפקידים בניהול המשפחה. הנושאים ה"רכים" הללו הם אלו שהביאו פמילי אופיס בעולם לש" כור את שירותיהם של מומחי משילות, דינמיקות משפחתיות, גישור וניהול תהליכים משפחתיים, לטיפול בכל הנושאים שאינם פיננסיים. פמילי אופיס בישראל שירצו לבלוט ולתת שירות מיטבי ינעו יותר ויותר גם הם לכיוון זה.

מבנה המשילות המתאים

פמילי אופיס אמורים לעזור למשפחות להגיע להגדרה של חזון משותף לניהול הנכסים, ומבנה המשילות המתאים על מנת לממש חזון זה. חוסר הגעה לחזון משותף יכול להסתיים במה שחוקרים מכנים "ריב מסוג מייקל ג'קסון" - זוהי מריבה הנוצרת עם פטירת יוצר או יוצרת ההון בדור הראשון. ללא חזון ומשילות מתאימים נוצרת מריבה בין מספר יורשים על גיהול ההון, שסוֹפה תהווה ובוהו והקטנה משמעותית של הנכסים שנותרים. כמונח משילות (Governance) הכוונה היא למבנים של הקמת דירקטוריונים ופורומים לקבלת החלטות, שיש להקים ולנהל כאשר קיים מספר גדול של בעלים ובני משפחה, שבשלב הזה כבר בדרך כלל אינם מעורבים בניהול הישיר של העסק המקורי שיצר את ההון. משילות היא מונח המתאר את פעולת הדירקטורים במועצות מנהלים, כאשר יש להנחות את שכבות המנהלים מתחת לדירקטוריון לגבי מדיניות ברמת המאקרו של האסטרטגיות, בניגוד לטקטיקה של גיהול יומיומי המכונה גם Hands-On. מניסיון של מעל ל-15 שנה עם משפחות עסקיות בארץ, בישראל יש הבנה טובה של מהו גיהול, אך הבנה הרבה פחות טובה של מהי משילות. אופן קבלת החלטות לגבי רמות סיכון, תחומי עיסוק וחזון לשנים רבות קדימה, מצריכה כישורים של דירקטורים ולא של מנהלים.

לסיכום, שדה הפמילי אופיס יכול אכן לעזור למשפחות שצברו הון לשמור ואף להגדיל את הנכסים עבורם ועבור הדורות הבאים. השאלה האם הפמילי אופיס בארץ ישכילו להציע שירותים מעבר לניהול ההון עצמו, היא שתכריע בשנים הקרובות אילו פמילי אופיס ידעו להציע מוצר ייחודי בעל ערך מוסף שיעזור לעשירי ישראל לשמור על רכושם גם על ידי בני דור ההמשך.

הכותבת ד"ר נאוה מיכאל-צברי היא מנהלת מרכז רעיה שטראוס לחקר עסקים משפחתיים בפקולטה לניהול ע"ש קולר, וקורס "ניהול עסקים משפחתיים" בלהב פיתוח מנהלים, אוניברסיטת תל אביב

האמריקאי מראה, שהטיפול בנושאים ה"רכים" של המשפחה הם הנושא המוערך ביותר על ידי המשפחות, אך הנושא הפחות כדאי כלכלית מבחינת נותני השירותים עצמם.

מזה למעלה מ-15 שנה שאני מלמדת בעלי עסקים משפחתיים ובני משפחה המנהלים נכסים במסגרת קורס "ניהול עסקים משפחתיים" בלהב פיתוח מנהלים באוניברסיטת ת"א. הקורס סוקר את הקשר שבין המשפחה לבין העסק, את ההתפתחות לאורך הדורות, את אתגרי השותפות הבין דורית ואת הפתרונות שמשפחות בארץ ובעולם מאמצות לעצמן. מידי שנה אני שואלת את המשפחות מהו הסיכון הגדול ביותר עבורן. באופן עקבי, התשובות הנפוצות ביותר אינן הנושאים העסקיים או שיקולי מיסוי. 32% קבעו כי המעבר בין הדורות הוא הסיכון הגדול ביותר מבחינתן, תחרות בין אחים 24%, 17% מציינות מטרות, צרכים וערכים שונים של בעלי המניות, שינוי אסטרטגי נבחר על ידי 14% מהמשיבים, 11% בחרו את הקושי למשוך הנהלה איכותית שלא מקרב בני המשפחה, ובתחתית הרשימה, רק 1% מהמשפחות מציינות מיסוי כסיכון עבורם. כך שגם העשירים ובעלי העסקים המשפחתיים בישראל רואים את הנושאים ה"רכים" של המעבר הבין דורי והתחרות בין בני הדור הבא כמקור העיקרי לסיכון של העסק והנכסים.

ניהול נכסים יהפוך למוצר צריכה

דווקא הנושאים המשפחתיים ה"רכים" הם אלה שמייחדים את מה שפמילי אופיס יכול להציע לעשירים, ואילו שירותי ניהול הנכסים הם בסופו של דבר שירות מקצועי שהיחוד בו נמוך. יועצי השקעות ופיננסיים מתחומים רבים יכולים להציע שירות של תמונת מצב מאוחדת לכלל הנכסים. זהו שירות מקצועי סטנדרטי שיהפוך למוצר צריכה בסיסי עבור העשירים.

השירותים המוצעים על ידי פמילי אופיס כוללים את הניהול הפיננסי של תיק ההשקעות המשפחתי בראייה כוללת, אך כוללים גם שירותים ייחודיים הנובעים מצרכי המשפחה, שאינם פיננסיים, כמו למשל: גיהול צוותי הבתים הפרטיים של בני המשפחה, כולל שכר ואדמיניסטרציה; גיהול אוספי תרבות, יאכטות, ומטוסים; אסטוֹרטגיות להעברת עושר לדור הבא; תיווך של קונפליקטים בין הדורות; תכנון הורשת העסק והנכסים; תפקידי נאמנים בקרנות משפחתיות; חינוך לבני הדור הבא; גיהול ישיבות ו/או פגישות משפחתיות; משילות ומבני קבלת החלטות בקרב הבעלים ובני המשפחה; תכנון תוכניות חינוכיות עבור בני הדור הבא על מנת לספק

שמירה והגדלה של העושר שנצבר, והם כנראה עושים עבודה די טובה בתפקידם זה. דו"ח של UBS לגבי משבר הקורונה האחרון הראה שמרבית הפמילי אופיס הצליחו לצלוח את המשבר בצורה די טובה בעזרת מדיניות השקעה מוצלחת, שהניבה להם תשואות בין מינוס 7% ועד פלוס 20%, כשהקצה הנמוך של התשואות הוא בעיקר בעקבות השקעות ספציפיות בסקטורים של הסעדה ותיירות שנפגעו יותר וגם ישירות כתוצאה מהסגרם בעקבות המגפה.

השירות שפמילי אופיס נותן למשפחה או ליהודי בעל הנכסים כולל ייעוץ השקעות בנושאים פיננסיים כגון מיסויים, משפטיים, ציות, חשבורי נאות, וראייה כוללת של כלל הנכסים, ושירותי Concierge, שיכולים לכלול גם תכנון חופשות וטיפול בנכסים משפחתיים פרטיים כמו יאכטות ובתי נופש. בנוסף, פמילי אופיס מובילים בעולם מספקים גם שירותים של הכנת דור הבעלים הבא, פתרון קונפליקטים בין בני המשפחה, משילות הבעלים ופילנתרופיה.

לא כל ניהול נכסים הוא פמילי אופיס

המיתוג כפמילי אופיס כולל גם חברות אשר נותנות שירותים של ניהול נכסים בלבד. נותני שירותים מתחומים רבים מגיעים לתחום החדש של ייעוץ לעשירים: בהם רואי חשבון, מומחים פיננסיים, יועצי השקעות, ויוצאי בנקאות פרטית שמציעים שירות למשפחות. לעתים קרובות השירות המוצע הוא המשך עיסוקם הקודם בניהול ההשקעות והכספים, שנקרא בכובע החדש "פמילי אופיס". או מה ההבדל בין סתם ניהול נכסים והשקעות לבין שירותי פמילי אופיס?

גם ניהול נכסים בראייה הוליסטית של כל תיק הנכסים הוא בעל חשיבות עבור המשפחה או היחיד העשיר. אולם פמילי אופיס אמור לטפל לא רק בסיכון שמגיע מהנכסים, אלא גם בסיכון שמקורו במשפחה עצמה. לצד הטיפול המצויע הנכון בסיכון הנובע מפיזור של נכסים בין מקורות ושימושים, בין תעשיות ובין מיקומים גיאוגרפיים שונים, יש לטפל גם בסיכונים ה"רכים" המגיעים מהמאפיינים של המשפחה. הכוונה היא להכשרה לקראת העברה בין דורית, הכשרה לכישורי בעלות וגם כישורי ניהול לפי הצורך, יצירת פורומים של קבלת החלטות משפחתית, והקמת מוסדות של משילות המשפחה (כגון דירקטוריונים והנהלות). תחום זה אינו נופל בתוך הידע המקצועי הסטנדרטי של יועצי השקעות ומנהלי תיקים, והוא מצריך כישורים של פסיכולוגים, מגשרים ויועצים שהתמחו בספציפית בטיפול בעסקים משפחתיים. הניסיון

פמילי אופיס היא חברה שיעודה ניהול מיטבי של נכסיה של משפחה. שירות כזה בדרך כלל הופך לרלוונטי כאשר משפחה מוכרת את העסק המשפחתי המקורי שלה שהוקם על ידי הדור הראשון במשפחה, או במקרים שבהם משפחה צוברת נכסים משמעותיים לאורך זמן בצורה של דיבידנדים מתוך עסק משפחתי פעיל, ומבקשת לנהל את הנכסים הללו מחוץ לעסק הפעיל. מטרת הפמילי אופיס היא שימור והגדלה של העושר שנצבר, וניהולו באופן מקצועי. כאשר משפחה בוחרת לנהל לבד את נכסיה שלה, מדובר ב-Single Family Offices (SFO), לעומת Multi Family Offices (MFO), כשמאחדים כוחות ופמילי אופיס אחד נותן שירותים למספר משפחות ביחד.

בישראל, גם ההון המכונה "ישן", וגם ההון של מתעשרי ההייטק נמצא כבר בעשור השני של יצירת שדה מקצועי המכוון לתת שירותים מקצועיים לעשירי הארץ. חיפוש בגוגל בעברית של הביטוי "פמילי אופיס" מניב מעל ל-50,000 תוצאות, וקיימות רשימות של פמילי אופיס מול מלצים שיש בהן כמה עשרות של חברות שונות. הפמילי אופיס הראשון בישראל הוקם ב-2006, ומאז מתוספים אליו משרדים ונותני שירותים מידי שנה. ממונח שאיש לא הכיר לפני למעלה מעשור, היום כל יועץ השקעות שמכבד את עצמו קורא לעצמו "פמילי אופיס".

ההערכות העולמיות מדברות על קרוב ל-400,000 איש בעולם המוגדרים כ-Ultra-High-Net-Worth כלומר כעשירים מאוד, שהונם הוא לפחות 30 מיליון \$. זהו הקצה העליון של עשירי העולם. במהלך העשור האחרון גדלה שכבת העשירים העולמית הן בגודלה והן בהון שהיא מחזיקה בו, אך בשנה האחרונה יש צמצום דרסטי במגמה זו, ויש ירידה בהון ובכמות העשירים. החדשות הטובות בינתיים לשנת 2022 הן שעשירי המזרח התיכון ואמריקה הלטינית הם היחידים שאינם חלק ממגמת הצניחה בהון, וההון שלהם דווקא המשיך לצמוח גם השנה. את ההון הזה מנהלים מעל ל-7,000 SFO שמנהלים כאמור את הונה של משפחה בודדת, וההערכה היא שמדובר בכ-5.9 ביליון \$ מנהלים נכון ל-2019. כמו כן, קיימים כמה מאות של MFO שמנהלים הון עבור מספר משפחות. המספרים הללו אינם מדויקים, אולם ברור שתחום ניהול הנכסים עבור עשירי העולם צומח בכל היבשות, וגם השירותים המצויעים הניתנים להם לשם ניהול נכסיהם מתרחבים. תפקידם של הפמילי אופיס הוא כאמור