

הסתכלות של עסקים משפחתיים לטווח הארוך

ד"ר נאוה מיכאל-צברי

לפני מספר שנים ישבתי לשיחה עם אישה צרפתייה שסיפרה לי שהיא נצר לעסק משפחתי של כמה מאות שנים. היא עצמה דור 14 או 15 בעסק שמייצר תכשיטים לבתי מלוכה. היא סיפרה על האופן שבו העסק עבר מדור לדור, ועל מסורות שונות של המשפחה שלה. בתוך הסיפור, שזור כאילו שזהו עניין של מה בכך, אמרה גם ש"הייתה לנו הפסקה של כמה שנים בפעילות בזמן המהפכה הצרפתית". אבל רק הפסקה, שלאחריה חזרה החברה המשפחתית לפעילות רגילה.

על ההפסקה הזאת, ועל היכולת להסתכל עליה בהקשר ארוך טווח, אני רוצה לכתוב כאן. כי היכולת של תכנון ארוך טווח, אבל באמת ארוך, הוא אחד מסימני ההיכר הבולטים של עסקים משפחתיים והיכולת שלהם לשרוד משברים. זהו אחד ההסברים לייחודיות של חברות משפחתיות ואחת הסיבות בגינן יש לעסקים משפחתיים ביצועים עודפים לאורך זמן. היכולת לתכנן ארוך טווח איננה מאפיינת את החברות במשק הישראלי, שהוא מוטה התחלות, במיטב המסורת של ה-START UP NATION. לכן כדאי במיוחד להבין מהי חשיבה ארוכת טווח בארגון.

נסתכל למשל על העסק המשפחתי של משפחה גרמנית בשם Haniel. זוהי משפחה שהחלה עסק בשנת 1756 (לפני 267 שנים!) שהוא היום חברת אחזקות פרטית, שפעילותה מעל ל-4 מיליארד אירו, מוחזקת על ידי יותר מ-600 בני משפחה, שנחשבת לאחת העשירות באירופה. באתר החברה שלהם הם מצהירים במפורש כי הם "יוצרים ערך לדורות", ובאופן כללי "חושבים בדורות". דור מוגדר בדרך כלל כ-25 או 30 שנה קדימה, כלומר, צורת ההתייחסות והחשיבה של התכנון האסטרטגי שלהם הוא לטווח המאוד ארוך קדימה בזמן, של עשרות שנים. זוהי צורת חשיבה שונה מאוד מהסתכלות ותכנון לרבעון הקרוב, או לשנה הקרובה, כנקודת התייחסות של טווח קצר.

תכנון לטווח הארוך מוזכר על ידי חוקרים ויועצים כאחד המאפיינים הבולטים של עסקים משפחתיים. הטענה היא כי עסק שמנהל על ידי בני משפחה, לפעמים בעצמם משניים או שלושה דורות שונים, והם מתכננים להוריש את העסק לדורות הבאים, כולל הסתכלות קדימה בזמן לטווח הארוך. השקעות היום יכולות לשאת פרי בעוד 20-30 שנה, סיכונים נמדדים בסיכון לשנים קדימה, ותשואות יכולות להיפרס על פני תקופה מאוד ארוכה. כל ההתנהלות העסקית שונה כאשר היא מתוכננת לטווח הארוך של עשרות שנים קדימה, לעומת ראייה קצרת טווח של קדנציה של מנהל שכיר או לחץ להוכיח תוצאות ברבעון הקרוב. ואכן, בהתאמה, מחקרים מוצאים למשל כי עסקים משפחתיים נוטים יותר להשתמש בהון "סבלני", הם בוחרים בתעשיות פחות תחרותיות, וכהונת ה-CEO בהם נמשכת יותר זמן.

כאשר חוקרים את ההתייחסות של ארגונים לטווח קצר לעומת ארוך, מוגדרת החשיבה לטווח הארוך כ"נטייה להעדיף את ההשלכות לטווח הארוך ואת הפעולות שיבשילו לאחר תקופת זמן ארוכה". הנטייה הזאת מורכבת משלושה חלקים שונים, שהם **המשכיות** (גישור בין העבר ההווה והעתיד ומתן ערך לשימור, יציבות ואריכות ימים), **עמידנות** (האמונה שתכנון והערכה של מטרות עתידיות היא חשובה) ו**התמדה** (מה שאומר שחברות מתמידות מתאמצות מאוד על מנת להשיג ערכים עתידיים). הדגשת המשכיות גורמת לכך שארגונים ישימו משקל גדול יותר על כושר עמידה ומסורת, עמידנות גורמת לכך שארגונים יחשבו על אירועים עתידיים

כבולטים וחשובים יותר, וארגונים שמחשיבים התמדה הם אלה שמודעים לערך של מאמץ מצטבר והם מגלים סבלנות לגמול שיבוא בעתיד.

ארגונים הגבוהים בראייה לטווח ארוך גבוהים למעשה באמונות, גישות ופילוסופיות בנוגע לחשיבות והתועלת של ההתחשבות בזמן - עבר, הווה ועתיד - כאשר מקבלים החלטות על אופן הפעולה המיטבי, גם כאשר הפירות של פעולות אלה יכולים להבשיל רק כעבור זמן ממושך.

במחקר משנת 2014 חוקרים ניתחו את המכתבים למשקיעים של חברות מרשימות ה-500P&S ו-600P&S. מכתבים למשקיעי החברה משמשים במחקרים רבים כמקור לנושאים העיקריים שאליהם מתייחסים מנהלי הארגון, היות והם משקפים את התפיסות והאמונות של הכותבים. בהשוואה בין חברות משפחתיות ברשימות הללו לבין חברות שאינן משפחתיות, החברות המשפחתיות נמצאו כגבוהות יותר בשלושת מימדי הטווח הארוך, דהיינו המשכיות, עתידנות והתמדה.

במחקר נוסף משנת 2016 שכלל את רשימת החברות ב-1500P&S מצאו החוקרים כי עסקים משפחתיים הצליחו לשרוד שינויים פתאומיים חיצוניים או פנימיים בזכות חשיבה אסטרטגית שונה. נוכחות של בני משפחה בפורום קבלת ההחלטות הובילה לחשיבה ארוכת טווח ופחות נוטלת סיכונים בהשוואה לחברות לא משפחתיות. האסטרטגיה המשפחתית היא יותר שמרנית ומתחשבת יותר בשיקולים של הטווח הארוך לעומת חברות לא משפחתיות.

מכאן לנקודה למחשבה בהקשר הישראלי: "מדינת הסטרט-אפ" שנוצרה כאן במאה השנים האחרונות מתאפיינת ביכולות ייחודיות של התחלות והקמות. רוח יזמית שביחד עם הון אנושי שמאופיין בחוצפה והעזה מצליחים להקים ארגונים פורצי דרך כנגד כל הסיכויים. אולם שיקולי הטווח הארוך הם אינם חלק מהתרבות הזאת, והם אולי אף מנוגדים לה. שיקולי מסורת, העדפת העתיד על הטווח הקצר, זהירות שמרנית בלקיחת סיכונים ואסטרטגיה של המשכיות, עתידנות והתמדה – כל אלה מאפיינים עסקים משפחתיים שמצליחים להגיע לביצועים טובים יותר ולאו דווקא סטארט אפים. אולי הגיע הזמן לאמץ בארגונים הישראליים הלא-משפחתיים גם חלק מהמאפיינים הללו?

3 תובנות:

חשיבה לטווח ארוך היא הסבר אחד לייחודיות של עסקים משפחתיים

חשיבה לטווח ארוך כוללת שלושה מרכיבים של המשכיות, עתידנות והתמדה

החשיבה הזאת הפוכה לתרבות ה"סטרט אפ" – אולי הגיע הזמן לאמץ גם אותה?

מקורות:

[Franz Haniel & Cie. - Wikipedia](#)

[Haniel: Creating Value for Generations](#)

Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., Payne, G. T., & Zachary, M. A. (2014). Researching long-term orientation: A validation study and recommendations for future research. *Family Business Review*, 27(1), 72-88.

Gentry, R., Dibrell, C., & Kim, J. (2016). Long-term orientation in publicly traded family businesses: Evidence of a dominant logic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 733-757.