

העברה בין דורית בעסק משפחתי ניסיון משפחת שטראוס



הרצאה שניתנה בכנס המדעי של ענף הבקר בירושלים, יולי 2013

עופרה שטראוס הייתה האורחת המרכזית במושב הפתיחה בכנס ירושלים והיא הוזמנה להביא את ניסיונה בניהול עסק משפחתי והמורכבות הגדולה בהעברה הבין דורית. המשך קיומו של עסק משפחתי מחייב הרבה חשיבה, רגישות, חזון וערכים

"צעירים" ביחס לעולם המערבי. העסקים הללו אחראים למחצית מהתוצר הגולמי ומכוח העבודה במשק. הם הבסיס העיקרי ליצירת מקורות עבודה חדשים. למעלה מ-50% מהחברות הציבוריות מוגדרות כמשפחתיות ומחקרים מראים שחברות אלו מגיעות לביצועים פיננסיים טובים יותר מחברות שאינן משפחתיות. אחד ההסברים לכך נגזר מהערכים שאותם מביאה משפחה לעסק: סולידריות, מודעות לשמירה על השם הטוב, תרבות ארגונית של חשיבה לטווח ארוך.

רפת משפחתית בישראל

הנתונים מראים שבמהלך השנים ישנה ירידה מתמשכת בקיומן של רפתות משפחתיות בישראל. הסיבה העיקרית הנה היעדר "בנים ממשיכים". העסק לא מצליח להיות מועבר מדור לדור. בפחות ממחצית הרפתות הקטנות יש בן ממשיך, והירידה בהכנסות הרפת לא מצליחה לפרנס, שתיים או שלוש משפחות, של בני הדור הממשיך. הדילמה של דור ההמשך ברורה – העבודה קשה ולא תמיד מתגמלת, אין מספיק פרנסה במקרה של מספר משפחות,

מהו עסק משפחתי?

ענף הרפתות בישראל מלווה את המדינה עוד מלפני שנוסדה. זהו ענף שמהווה שם נרדף לחלוציות ולאהבת הארץ, וללא ספק אחד מהענפים הראשונים של עסקים משפחתיים בישראל.



עסק משפחתי מוגדר כעסק שבו משפחה (או מספר משפחות) מחזיקה בשליטה והמשפחה שואפת להעביר את השליטה בעסק מדור לדור.

רוב הארגונים העסקיים בעולם הינם בשליטת משפחות. בעוד שבעולם מדובר על סדרי גודל של 70%-90% מהעסקים, בישראל 90% מהעסקים הינם משפחתיים. בהינתן גילה של המדינה, מדובר בעסקים שנחשבים

הערכים שאותם מביאה משפחה לעסק:
סולידריות, מודעות לשמירה על השם הטוב, תרבות ארגונית של חשיבה לטווח ארוך



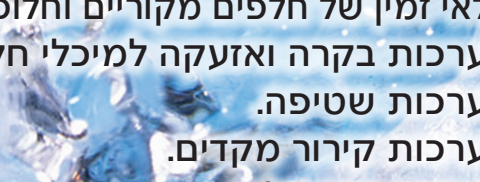
עופרה שטראוס בכנס הפתיחה בירושלים



מיכאל שטראוס - הילד ברפת ההורים

שלא
תבכה
על חלב
שנשפר

שירות למיכלי חלב

- 
- מלאי זמין של חלפים מקוריים וחלופיים.
 מערכות בקרה ואזעקה למיכלי חלב.
 מערכות שטיפה.
 מערכות קירור מקדים.
 בוחשים ומערבלים.



אגריקור AGRİKOR
שירותי קירור בע"מ
מערכות קירור מתקדמות לחקלאות ולתעשייה

הזית 110, מושב קדרון
פקס: 08-8597785
www.agrikor.co.il

טל': 08-8591873
נייד: 052-3266203
agrikor@012.net.il

לבני הדור השלישי אלטרנטיבות תעסוקתיות ואקדמיות נוספות, העבודה ברפת דורשת זמן רב ועתיד הענף בארץ אינו ברור. הימים שבהם הרפתנים נתפסו כחלוצי האידיאולוגיה ההתיישבותית, מפריחי השממה ובוני הארץ, התחלפו במציאות שבה קיימת מדינה יציבה והחקלאות הנה מגזר אחד בה, ולא המרכזי בכלכלתה. את עבודת הכפיים של חקלאי הארץ החליפו בעובדים זרים, בגיבוי המדינה.

קשה לצפות כיצד ייראה הענף בעוד עשור או שניים. מי יעבוד בו? מי יפעיל את הטכנולוגיות שפותחו ברפתות? העתיד אינו ברור. אבל מה שכן ברור הוא הצורך בשינוי הכוון. כולנו צריכים לחשוב איך מחזירים חלק מהבנים והבנות לעסוק בענף החשוב הזה. הענף מפרנס בכבוד את עובדיו ובעליו, והעתודה של הדור הצעיר שימשיך את שרשרת הדורות החלוצית-חקלאית תבטיח את הישרדותו של הענף ואת שגשוגו. מובן שהעתיד יהיה אחרת מההווה, ודאי מהעבר, אבל החזון חייב להיות אותו חזון.

איך מושכים את הדור הצעיר לעסוק ברפת, בחליבה, בהאבסה ובטיפוח יונקים? אני מאמינה שדרושה פעילות משותפת בכל רמות הענף: ברמה הלאומית (דרך מועצת החלב, ההתאחדות ומשרד החקלאות), ברמת השטח המנהלי וברמת בעלי הרפתות. שילוב ידיים לפעולה יזומה ומתמשכת יבטיח עתודה של דור צעיר הפועל ברפת ולעובדים שמחים, תורמים ויצרניים.

מאפייני החברה המשפחתית

בכדי לסייע לכם במשימה החשובה הזו, אספר לכם על התהליכים שעברנו בעסק המשפחתי שלנו. מובן שעסקים נבדלים זה מזה – בגודלם, באפיונם, בתחום עיסוקם – אולם בהקשר של עסקים משפחתיים קיימות מספר תובנות שחלות על כולם, וניתן להקיש ממקרה של עסק משפחתי אחד לעסקים משפחתיים אחרים.

ג'ון וורד, אחד מהמומחים הגדולים בעולם לעסקים משפחתיים, קבע שחברות משפחתיות הן רוחניות יותר ושורדות למשך זמן ארוך יותר מחברות אחרות. אחת הסיבות המובהקות לקביעה זו היא העובדה שבחברה משפחתית, תרבות העבודה מבוססת על ערכים אישיים, מסורת וזהירות. זו תרבות חזקה יותר מהתרבות בחברות אחרות. חברה משפחתית היא חברה עם ייעוד, הראייה האסטרטגית ארוכת הטווח שלה מוטמעת בבני המשפחה מלידה, ויכולת ההסתגלות – שהיא הכרחית לכל חברה – באופן טבעי חזקה הרבה יותר כשמדובר בעסק שהוא "בתוך המשפחה". חוקרים נוספים קבעו שהבסיס המוסרי, הערכים והרוח של הארגון, הם בעצם, מנבאי ההישרדות של החברות המשפחתיות.

הראייה ארוכת הטווח של חברות משפחתיות מובילה ליתרון תחרותי. חזון זה לא אקסטרה או בונוס, בעסק משפחתי הוא לא מס שפתיים. זה מרכיב בסיסי, מחויב המציאות, שעליו מושתתים הרכיבים הארגוניים.

חברה משפחתית פועלת על פי חזון. החזון מעניק לנו כלים וכוון. הוא מכון לייעוד שלנו, ובאותו הזמן אומר לנו מהי המתודולוגיה המתאימה לכל פעולה שאנחנו עושים והוא גוזר את הערכים שעליהם יש לשמור כדי שהעשייה תצמיח את התוצאות המקוות. כל השינויים צריכים להיות מונחים על ידי החזון. כך היה בעבר, כך יהיה בעתיד. גם בשטראוס, בתהליך הארוך שעברנו מצמיחה פנימית לשותפויות אסטרטגיות, לרכישות גדולות ולהטמעתן, המעבר למודלים תפעוליים חדשים ולהתרחבות בין"ל – הכול היה נגזרת של חזון ונעשה בדרך ששמרה על הערכים הבסיסיים שלנו כמשפחה וכעסק.



מודל המחלבה על אחד הקירות

לקיבוצים **בד מרדכי וביטבתה**. המשפחה ראתה רחוק והחברה החלה להתפתח ולחצות את גבולות המדינה.

שטראוס צמחה בשנות ה-90 ובתחילת שנות ה-2000 שוב עבר השריט לדור הבא של המשפחה - אל הדור השלישי. העשורים הללו הביאו שינויים רבים לעסק, אבל דבר אחד לא השתנה לאורך השנים - שמרנו על הזהות שלנו, על הערכים שלנו ועל החזון שלנו כחברה משפחתית.

הסיפור שלנו הוא אמנם סיפור משפחתי, אולם ניתן ללמוד ממנו לא מעט על סיפורן של חברות בבעלות משפחתית באשר הן. כאשר מדובר בעסקים משפחתיים מהסוג שאותו אתם מנהלים - על אף השוני המובן - ישנם לא מעט קווים לדמיון ונקודות השקה שעליהן כדאי להתעכב. מדובר בדברים בסיסיים שחלים על כל עסק משפחתי - בין אם גדול או קטן.

החזון כערך מוביל בחברה משפחתית

העניין הראשון והמרכזי הוא החזון. עסק משפחתי מבוסס על חזון וכל הפעולות שננקטות בעסק צריכות להיגזר ממנו. גם אצלנו, פעלנו מתוך אמונה שאנו מייעדים לעסק עתיד ארוך טווח. היכולת לתכנן לטווח ארוך, שחשובה לכל ארגון, חזקה במיוחד כשמדובר בעסקים משפחתיים. בשטראוס, עד שנת 1995 המשפחה הייתה לבד בעסק. הייתה אצלנו החלטה עקרונית שלא נמכור את השליטה בעסק, שיישאר משפחתי. אבל הבנו, שלצד שימור הזהות והתרבות הארגונית שלנו, אנחנו חייבים להתעדכן. בנינו זהות ארגונית, שנהיה מובחנים וברורים מול השותפים שלנו, כדי שנוכל להניח יסודות ברורים ואיתנים לשותפות בין"ל של חברה משפחתית ותאגידים בין-לאומיים. ואכן, השותפויות האלה הכניסו את השיטות הבין-לאומיות לתוך עסקי הליבה. למדנו איך מתקשרים עם שפה אחרת ועובדים עם אנשים ברחבי העולם, תוך ששמרנו על מי שאנחנו ועל זהותה של החברה. הכנסת השותפים ענתה על הצורך שלנו להבטיח שהעסקים בארץ יצוידו בכל מה שנדרש כדי לשרוד ולנצח – גם מבחינת



מחלבת שטראוס באחיהוד - מודרנית ומשוכללת

ניסיון משפחת שטראוס

קבוצת שטראוס הינה עסק משפחתי בן שלושה דורות הפעיל בישראל יותר משבעים שנה. ברבות השנים, חצר קטנה עם שתי פרות הפכה לקבוצה עסקית ישראלית בין-לאומית הפעילה ב-22 מדינות ומהמובילות את תעשיית המזון והמשקאות בישראל. קבוצת שטראוס, הנושאת את שם המשפחה שלנו, הפכה מחברה מקומית ללאומית, מפרטית לציבורית, ובסיוע שותפויות אסטרטגיות עם חברות בין-לאומיות מובילות כמו **דנונה**, **פפסיקו**, **האיר**, **סאו מיגל**, **TPG ווירג'ין**, הפכה למובילת שוק החומס בארה"ב, לחברת הקפה הרביעית בגודלה בעולם ולמעסיקה של 14,000 עובדים ברחבי העולם עם מחזור שנתי של יותר משמונה מיליארד ₪.

החשיבה הזו לטווח הארוך היא חלק מה-DNA של חברות משפחתיות. ביחד עם חזון, מדובר בשתי תכונות שמספקות יתרון משמעותי לעסק משפחתי, על פני עסקים שאינם משפחתיים

סבי וסבתי, **ריכרד והילדה שטראוס**, עלו לישראל ב-1936. שלוש שנים מאוחר יותר, מחלבת שטראוס הוקמה בנהריה - העיר אליה היגרו מגרמניה ובה הקימו בית. ב-1949, גלידת שטראוס הוקמה בעכו. עשרים שנים מאוחר יותר, החברה חתמה על הסכם שותפות עם דנונה העולמית - ומגדילה את מגוון ומאפייני מוצריה. ב-1975, 39 שנים לאחר שהוקמה המחלבה הראשונה של המשפחה, סבי וסבתי מעבירים את שריט הניהול לבנם. חילופי דורות ראשונים בהנהלת החברה.

שנות ה-90 היו שנים שבהן הוביל אבי חזון של הסתכלות ארוכת טווח. בשנים אלה, שבהן התחלתי גם אני להיות מעורבת פעילה בחברה, שטראוס החלה לייצר שותפויות אסטרטגיות עם חברות בין-לאומיות המובילות בתחומן. אלו היו שנים שבהן האווירה במזרח התיכון השתנתה לטובה. חברות בינ"ל גדולות החלו להתעניין בישראל. ההזדמנויות המדיניות של אותן השנים האירו על ההזדמנויות העסקיות של חברות שונות במשק הישראלי. גם אצלנו בשטראוס, אלו היו שנים של הזדמנויות עסקיות מיוחדות. שותפויות עם **יוניליבר**, חידוש קשרי העבודה עם **דנונה**, כניסה





נובעים מהתנהגות המשפחה ולא מההנחות העסקיים, ולכן תפקידה של המשפחה בהעברת השרביט גדול ומשמעותי ביותר.

השיתוף יכול לגעת בדאגות שמלוות את הדור היוצא – האם הילדים יוכלו להחליף אותנו? כיצד יגיבו העובדים לשינוי? איך משלבים את שאר הילדים? מה יהיה סוג יחסי העבודה בין הילדים? האם המעורבות המשפחתית בעסק תפגע ביחסי המשפחה? גם לדור ההמשך יש שאלות – איך מתכוננים לקחת אחריות? מה אם ניכשל? עד כמה לערב את ההורים? איך נקבל החלטות כצוות משפחתי? התשובות לשאלות הללו לא באות בקלות, אבל להתמודד אתן ולדבר עליהן, יגדיל את הסיכוי למצוא את התשובות.

להעברת השרביט 15 קווים מנחים מוגדרים:

- הירושה היא תהליך ולא אירוע.
- תכירו בכך שאינכם לבד.
- הציגו את העסק כאופציה ולא כחובה.
- קיימו מפגשים משפחתיים.
- רכשו ניסיון חיצוני.
- לתכנן, לתכנן, לתכנן.
- העסיקו אותם בתפקיד קיים.
- הקימו ועדה מייעצת.
- עודדו פיתוח כישורים משלימים.
- קבעו תאריך.
- למדו את היסודות לדור הבא.
- תרפו.
- תתחילו עם חונכים.
- הגדירו תחום אחריות.
- פתחו רציונל.

שלושה עקרונות חלים בכל העברת שרביט: – לא להאיץ, לא לדחות את תקשור ההחלטות ולהעצים כל אחד מבני הדור הבא, להשפיע על גורלו שלו.

הילדים, הם אלה שיחליטו אם העסק יישאר משפחתי בדורם. ההחלטה תגיע מהם, ולא מתוך לחץ. צריך לעודד אותם לקבל החלטה מטעם עצמם להישאר בעסק ולהיות חלק ממנו. העצמת הילדים לקבל אחריות על העתיד שלהם תביא אותם לרצות להיות חלק מהעסק המשפחתי, הרבה יותר מתהליך שבו זה נעשה מתוך תחושה של כפייה. הכוונה ומשוב של הורים חשובה תמיד, אך חשובה במיוחד כשהמשפחה מעורבת גם בעסק. צריך לעודד את הילדים לעצב את חזון העתיד המוצע שלהם והעצמת הילדים להשפיע על גורלם היא מתנה יקרה של אמן ואמונה. מתנה שרק הורה יכול לתת. אני יכולה להעיד, באופן אישי, שמפגשים משותפים עם דור ההמשך, שבהם אנו דנים במצב הקיים, בציפיות ובעתיד, הם חלק מתהליך חיובי מאוד שיש מקום לקיים אותו גם בענף שלכם.

עסקים נבחרים אלו מאלו בדומה למשפחות השונות זו מזו. אולם בסופו של דבר, היתרונות הבסיסיים של עסקים משפחתיים חלים על כל חברה שמתנהלת במודל הזה, וניתן להסיק מעסקים אחרים כיצד אתם בענף הרפתות יכולים לשמר את הרפתות המשפחתיות. אני מקווה שבשיחה שקיימנו בינינו קיבלתם כלים שיסייעו לכם להמשיך ולהבטיח את ענף הרפתות המשפחתיות שישראל נולדה עליו, כדי שימשיך להיות חלק מהנהגה לאומי החקלאי שלנו גם שנים רבות קדימה. ■

תודה רבה

המשאבים, גם מבחינת המחקר והפיתוח – אך כל אותו זמן נותרנו נאמנים לחזון המשפחתי.

וכך, גם כשהגענו להעברת שרביט שנעשתה בתחילת שנות ה-2000, עשינו את המהלך הזה על בסיס יסודות ארגוניים שהונחו שנים קודם לכן. כשהדור השלישי נכנס לניהול החברה, התשתית הניהולית של בני הדור הראשון והשני הייתה שם ועליה בוצעו חילופי הדורות. היה מבנה ארגוני ברור, תשתית פיננסית יציבה, תזרים בריא, בעלי מניות המחויבים לחזון המשותף שלנו והכי חשוב – חזון ברור ומוגדר שסיפק לנו יתרון אסטרטגי שאותו נצטוונו לשמר.

היו בדרך הזו, מטבע הדברים, גם מספר כישלונות שנאלצנו להתמודד איתם. היו שנים ללא צמיחה ורווח מספקים, היו עיכובים בהחלטות שונות ביחס למיזוגים ואיחודים. לעתים נכנסנו לארצות הלא נכונות ושגינו בפעולות במדינות מסוימות. גם כאן, אל מול האתגרים, החזון והזהות הארגונית מובילים את דרך הטיפול.

אחד מהמהלכים הבולטים ששילבו את החזון המשפחתי עם הצורך העסקי להתרחב היה המיזוג בין שטראוס ועלית. הכותרת שבחרנו למהלך הנה ביטוי מובהק לשילוב הזה: **חברה אחת-משפחה אחת-חזון אחד**. היות והאבולוציה העסקית שלנו היא פרי של חזון, המהלך הזה חידד אותנו להחלטה נוספת, לייעוד מוגדר: להיות חברה מזון בין-לאומית, מובילה בישראל, צומחת ורווחית, המושכת משקיעים, מנהלים וצרכנים. חזון מוביל למהלכים הפועלים להגשים ייעוד.

החשיבה הזו לטווח הארוך היא חלק מה-DNA של חברות משפחתיות. ביחד עם חזון, מדובר בשתי תכונות שמספקות יתרון משמעותי לעסק משפחתי, על פני עסקים שאינם משפחתיים.

שלושה עקרונות חלים בכל העברת שרביט: – לא להאיץ, לא לדחות את תקשור ההחלטות ולהעצים כל אחד מבני הדור הבא, להשפיע על גורלו שלו

ומהסיפור של שטראוס בחזרה אליהם:

המלצות להפעלת רפת משפחתית והעברה בין דורות

עסק משפחתי מאופיין במאפיינים הבאים: **תרבות וערכים** הנמצאים ביסוד קוד ההתנהגות של החברה, **מחויבות משפחתית**, **ידע** שהופך למותג, **רמת סיכון ומינוף נמוכות**, **תכנון וחשיבה לטווח ארוך** המאפשרים רווחיות גבוהה לאורך זמן והתמודדות עם אירועים לא צפויים, **תהליכי קבלת החלטות** "מסביב לשולחן האוכל", **יציבות** הנגזרת מאופיה של משפחה, **מסורת משפחתית ואמינות** הכרוכה במוניטין המשפחתי והעסקי.

העברת המקל מדור לדור מוגדרת היום כבעיה המרכזית של ענף הרפתות בישראל. בכדי שהעברת המקל תצליח – היא חייבת להתחיל בשיחה על החזון המשותף – מה מחזיק את המשפחה ביחד. יש לקבוע את כללי המשחק – מי נכנס לעסק, איך הוא מנוהל היום ובעתיד. יש ליצור הפרדות בין העסק והמשפחה ע"י הקמה של מוסדות לניהול העסק, לצד מוסדות לניהול המשפחה. יש מקום להכין אמנה או חוקה משפחתית שתסדיר את מערכות היחסים הללו וליצור מנגנוני ניהול ושליטה של המשפחה בעסק. חייבים לתקשר כל הזמן, לדבר ולשתף. מרבית הכשלים בהעברת השרביט

