

"העסק זה אנחנו ואנחנו זה העסק, אין הפרדה"

הם נטלו סיכונים לאורך הדרך, לעתים מישכנו כמעט את כל מה שהיה להם, והכל תוך איום על המרקם המשפחתי. העסקים המשפחתיים הקטנים והוותיקים הולכים ונעלמים, אבל עדיין יש כאלה שלא מוכנים לוותר על המסורת. שלוש משפחות מספרות על האתגרים, המתחים והאם יש עוד מקום ועתיד לעסקים כאלה

בר בליניצקי

לפי סקר שערכה בחודש שעבר התאחדות המ" לאכה והתעשייה בקרב כ-80 בעלי עסקים משפחתיים קטנים בענפי הפעילות מתכת, דפוס, ריהוט, חשמל, פלסטיק, מוצרי בטון ואלומיניום ומוון, 82% מבעלי העסקים שהשיבו לסקר ציינו שילדיהם עובדים בעסק המשפחתי. "נתון זה מוסבר בעיקר ביכולת של אותם

הגדולים – 40%", אומרת מיכאל-צברי. לעסק משפחתי יש גם מטרות שאינן כלכליות, כמו רצון לעבוד עם בני המשפחה, לשמור על לכידות משפחתית, זהות, מורשת. לדבריה, "כמו במערכת יחסים, גם בעסק משפחתי ברירת המחדל היא כישלון. אם רוצים שזה יצליח אחרי הדור הראשון, צריך ללמוד להשקיע בקשר של המשפחה לעסק, בדבק המשפחתי ובכבוד הדדי".

עמנואל ענו (78) הוא דור שלישי לדפוסים. לס' בו, פנחס, היה בית דפוס בירושלים, שהוקם ב-1920, ואביו ודודו עבדו בעסק המשפחתי. את השירות הצבאי שלו עשה עמנואל בבית דפוס צבאי, ובתחילת הקריירה המקצועית שלו הוא בחר לעבוד כדפוס שכי. "בית הדפוס של סבי הדפיס בש" חור-לבן בלבד. אני נמשכתי לעבודות בצבע, ולכן הלכתי לעבוד כשכיר בבית דפוס אחר. אחרי חמש שנים שבהן עבדתי לילות כימים, הבנתי שאם אני רוצה להצליח לפרנס בכבוד את הילדים – אני צריך לפתוח בית דפוס משלי", מספר ענו. את דפוס עמנואל הקים ענו ב-1971 בראשון לציון, וכיום יש לו 100 עובדים, בהם ארבעת ילדיו.

ההגדרה של עסקים משפחתיים משתנה ממדינה למדינה, אבל ניתן לומר שמדובר בעסקים שעובדים בהם לפחות שני בני משפחה, שהם גם הבעלים, ושיש כוונה להוריש אותם לדור הבא. "להיוולד לעסק משפחתי זה כמו להיוולד למכבי תל אביב או לגולני, למועדון סגור עם זהות מגובשת, קולקטיבית", אומרת ד"ר נאוה מיכאל-צברי, מהפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב, חוקרת של עסקים משפחתיים ובעצמה משתייכת לדור השלישי של מייסדי קבוצת שטראוס. "הנתון המקובל בארץ ובעולם הוא ש-90% מהעסקים הקטנים והבינוניים הם משפחתיים; ומהעסקים

לגבי תחומי הניהול שבהם משתלב דור ההמשך בעסק, 48% מהמשיבים אמרו כי הדור השני עוסק בניהול של העסק כולו. 38% בניהול תחום המכירות והשיווק; 35% בניהול תחום הייצור והתפעול; ו-16% בניהול תחום הרכש. רק 3% מהמשיבים אמרו שבני הדור השני משתלבים בניהול תחום הכספים, ושיעור דומה משתלבים בניהול תחום בקרת האיכות (חלק מהמשיבים ציינו יותר מתחום אחד).

לדברי אלקובי, "עסק משפחתי הוא עסק שמאופיין בויקה חזקה בין העובדים בו ובתחושת שייכות עמוקה, התורמת משמעותית להישרדות העסק. הוא מאופיין במחויבות, במוטיבציה גבוהה להצלחה ובאמון הדדי הנמצאים באופן טבעי בקשרי המשפחה. לכן הוא יכול לשגשג ולהצליח לאורך זמן".

ועם זאת, כחלק מתהליכים גדולים במשק, עסקים משפחתיים שכונתיים הולכים ונעלמים בעשורים האחרונים – ומוחלפים בסניפים של רשתות גדולות. 55% מקרב המשיבים על הסקר שילדיהם אינם פעילים בעסק המשפחתי, אמרו כי דור ההמשך מעדיף לפתח קריירה עצמאית או לעסוק במקצוע אחר; ו-20% הסבירו זאת בחוסר עניין של הילדים בפעילות של העסק.

לדברי אלקובי, נתונים אלו עשויים להצביע על כך שענפי התעשייה והמלאכה המסורתיים מתקשים להיות מוקד עניין לדור ההמשך במיוחד על רקע הנגישות לתחומי השכלה מגוונים וירידה בתדמית של התעשייה והמלאכה.

שלושה ילדים להורים עם עסק יצרני קטן, שהיו כבר במסלול של קריירה עצמאית, מספרים מדוע בכל זאת חזרו לעסק המשפחתי, על האתגרים שיש להם כבני משפחה שעובדים יחד, החוון שלהם – והאם הדור השלישי מתעניין בעסק המשפחתי או שלא תהיה לו המשכיות?



דלי קרים

תחום: מפעל גלידות וגלידרייה בעלים: סמי, אבי ושרון בן בסט **הקמה:** 1989
מיקום: ראשון לציון **סניפים בזכיינות:** כפר סבא, אשקלון, בת ים, חולון, תל אביב ועוד **עובדים:** 47

"אצלנו אמא היא הבוררת"

"לפתוח גלידרייה היה בכלל חלום של רינה, אשתך, שגדלה בפולין שלאחר מלחמת העולם השנייה, בש" כונה שבה היה מסתובב מוכר גלידה עם עגלה. משפחתה הייתה ענייה ולא יכלה לקנות לה גלידה, והיא זוכרת היטב את הריח של הגלידה שהיא לא יכלה לטעום", מספר סמי בן בסט (78), מייסד, בעלים ומנהל הכספים של דלי קרים, מפעל לגלידה וגלידרייה, שמפעיל גם רשת גלידריות בזכיינות.

סמי החל את דרכו המקצועית כמדביק שטיחים, והתפתח להיות יבואן טקסטיל, בעיקר שטיחים. בשלב מסוים הוא רכש להשקעה חנות בפרויקט מסחר רי בראשון לציון, כאשר הפרויקט היה עוד על הנייה ב-1989, כשהמבנה המסחרי היה מוכן, בנו הגדול אבי השתחרר מהצבא והחליט שהוא פותח עסק משלו. סמי מספר כי הכספים שנדרשו כדי לפתוח גלידרייה הגיעו עו מהרווחים של עסק יבוא הטקסטיל המצליח שלו. "בשנות ה-80 עוד לא הייתה תרבות גלידריית



סמי בן בסט: "אחרי שבע שנים שבהן ייצרנו גלידה בחנות והיה לנו קהל לקוחות קבוע, החלטתי לקחת את העסק לשלב הבא ופתחתי מפעל לייצור גלידה".
בנו שרון: "הם היו צריכים עזרה בחנות והוצב לי סוג של אולטימטום: או שתצטרף – או שניאלץ לקחת שותף, ובבית חינוכי אותי תמיד לחשוב על העתיד מבחינה כלכלית"

שקוף פלסט

תחום: עיבוד לוחות פלסטיק למוצרים סופיים על פי דרישת לקוח **בעלים, מייסד ומנהל טכני:** זאב שנער **הקמה:** 1981 **מיקום:** תל אביב **עובדים:** 10



זאב שנער: "בשבועות הראשונים למלחמה הטלפון דמם, לקוחות לא התקשרו. בשלב מסוים נוצר קשר עם הצבא וייצרנו עבורו לוחות פלסטיק שמשמשים למיגון כלי רכב. כדי לעמוד בלוח זמנים לחוץ שהצבא הציב – כל המשפחה התגייסה לעבוד, כולל בני הזוג של הילדים והנכדים"



זאב שנער (מימין) ובתו ליאת, במפעל המשפחתי צילומים: אייל טואג

נאלצתי לתמחר את העבודה בדולרים", מעיד זאב. "אתגר משמעותי לעסק היה כאשר היה בארץ טרנד של בניית ג'קווי בדירות בסוף שנות ה-80, וייבאתי בעצמי מאיטליה פלסטיק שנדרש לתי עשיית הג'קווי. יצרן ג'קווי שעבדתי איתו נעלם והשאיר לי חוב עצום. כדי להחזיר את החוב, נטתי לתי סיכון עצום ומישכנתי את כל מה שהיה לי. לקח לי לפחות חמש שנים עד שחזרתי לרווחיות". גם המלחמה הנוכחית, מספר שנער, היא אתגר. "בשבועות הראשונים הטלפון דמם, לקוחות לא התקשרו. בשלב מסוים נוצר קשר עם הצבא וייצרנו עבורו לוחות פלסטיק שמשמשים למיגון כלי רכב. כדי לעמוד בלוח זמנים לחוץ שהצבא הציב – כל המשפחה התגייסה לעבוד, כולל בני הזוג של הילדים והנכדים. בהמשך גם יצרנו שותפות עם פוקס וייצרנו עבורם פלסטיק לקופסאות הממותגות שליד הקופות, שבהן נמכרו הדסקיות של החטופים", אומר שנער. "רק לאחר כחודשיים התחילו לחזור אלינו הלקוחות הקבועים".

ליאת הצטרפה לעסק המשפחתי לפני 12 שנה, לאחר שבסוף שנות ה-30 שלה התחילה לחשוב על שינוי קריירה. "כעורכת דין הרגשתי שאני מייצרת בעיקר ניירות, שבשבילי עסקה נסגרת כשחווה נחתם, אבל בעולם האמיתי, לאחר חתימה על חוזה – הכל רק מתחיל", היא מספרת.

המשך בעמוד הבא

מקור: התאחדות המלאכה והתעשייה

*הסקר נערך בקרב 80 בעלי עסקים יצרניים משפחתיים קטנים

למדתי מתוך ניסוי וטעייה. בשלב מאוחר יותר, כשהיה לי כסף, קניתי מהשותף את החלק שלו ונהיית פכתי לבעלים יחידי של שקוף פלסט". קשיים ואתגרים היו חלק בלתי נפרד מהדרך. "בשנות ה-80, כשהאינפלציה השתוללה, הערך של השקל השתנה במהירות. בשביל יציבות מסוימת

לפלסטיק, ודי מהר התקדם להיות מנהל טכני. לא חר כמה שנים כשכיר, ב-1981, הגיעה אליו הצעה לפתוח עסק בשותפות. את המכונות הראשונות בעסק שפתח, בנה זאב בשתי ידיים. "בניתי תנור ומכונה לניפוח פלסטיק. לא היו לי סרטונים ביוטיוב או טיקטוק כדי ללמוד מהם,

מפותחת בישראל, כך שבתחילה מכרנו גלידה תעשייתית של סנוקרסט", הוא נזכר. סמי, שהתיידד עם טכנולוג מוזן של חברת סנוקרסט, קנה מכונות גלידה ולמד ממנו לייצר גלידה.

"תוך שנים ספורות נשאבתי לחלוטין לעסק של הגלידה, ואת העסק של יבוא הטקסטיל מכרתי לעובדים שלי. ב-1996, אחרי שבע שנים שבהן ייצרנו גלידה בחנות והיה לנו קהל לקוחות קבוע, החלטתי לקחת את העסק לשלב הבא – ופתחתי מפעל לייצור גלידה".

שרון (52), בנו השני של סמי, נפל קצת רחוק מהעץ. בילדותו הוא למד ציור ורישום, המשיך למגמת ציורם בתיכון, נבחן ב-11 יחידות בבגרות בציור, ומיד לאחר שהשתחרר מהצבא התחיל לעבוד בסטודיו פרט – שהיה לשם דבר בתחום הציור בשנות ה-80. "ראיתי את עצמי אמן בתחום הציור לום והציור, והיה לי ברור שזו תהיה הקריירה שלי", מעיד שרון, כיום מנכ"ל העסק המשפחתי.

ואולם עד מהרה שרון נקרא על ידי המשפחה להצטרף לעסק. "הם היו צריכים עזרה בחנות והוצב לי סוג של אולטימטום: או שתצטרף – או שניאלץ לקחת שותף. בבית חינכו אותי תמיד לחשוב על העתיד מבחינה כלכלית. חששתי שאפסיד הכנסה בטורח בעסק המשפחתי בשביל קריירה בתחום הציור, שהפרנסה בו הרבה פחות יציבה".

מיכאל צברי מסבירה כי "ההחלטה של הדור השני לעסק להצטרף אליו אינה מונעת רק משיי קולים כלכליים, אלא גם משום שהעסק הוא חלק מהזהות של המשפחה ומתחושת המחויבות למשפחה. ההורים עשויים לחוש בגידה אם הילד לא ממשיך את העסק, והרבה פעמים מופעל לחץ משפחתי על דור ההמשך להשתלב בעסק".

לשאלה אם הוא מרגיש שהחמיץ קריירה בצילום ובאמנות, משיב שרון כי הרבה שנים הוא אכן חש החמצה, אבל כיום הוא שלם עם הבחירה שלו. "אני עדיין מצייר ומצלם. אני חושב שטוב שהשארתי את זה כתחביב. אם לאורך זמן האמנות שלי הייתה מקור פרנסתי, היא הייתה הופכת לעבודה – וכל הקסם של העיסוק באמנות היה מתפוגג. למדתי לרתום את היצירתיות שלי לעסק – וזה נותן לי סיפוק רב".

אחת הסוגיות הסבוכות שצריכים להתמודד איתה משפחות שעובדות ביחד בעסק היא כיצד מתמודדים עם מחלוקות. לדברי שרון, אין דבר כזה שאין ויכוחים בעבודה, וכשזה עסק משפחתי זה אפילו עשוי להיות קשה יותר. "אצלנו אמא היא הבוררת. אנחנו הולכים אליה כשאנחנו לא מסכימים. כשהייתה לנו תקופה מורכבת יותר, הכנסנו יועצת חיצונית. היא בנתה היררכיה בעסק, וכל אחד קיבל חלק תחת סמכותו. לפני שפנינו אליה כולנו עשינו הכל – וזה יצר מתחים".

לגבי התחרות בענף, שרון מספר כי הם הרשת השנייה בגודלה בישראל, אמנם בפער גדול מהרשת הגדולה בארץ, גולדה, אבל לדבריו הם גדולים מכדי להיבלע על ידה. "אנחנו מקפידים לשמור על המתכונים המקוריים שלנו, ועל העובדים שהאנחנו עושים גלידה אמריקאית, כדי להבחין את עצמנו ממרבית הגלידריות בארץ שבהן הגלידה נעשית בסגנון איטלקי".

החזון של שרון עבור העסק הוא להיכנס לשוק המוסדי, למכור את הגלידות שלהם לבתי קפה ומסעדות, לשדרג את הרשת, לדאוג למיתוג עדכני ולהרחיב פעילות ברשתות החברתיות. בניגוד ללחץ שהופעל עליו להיכנס לעסק למשפחה, לגבי הדור השלישי בעסק הוא אומר: "חשוב לי שהילדים שלי יהיו מאושרים. שיבחרו לעסוק במה שירצו".

"נטלתי סיכון עצום ומישכנתי את כל מה שהיה לי"

ליאת שנער (50) לא הרגישה שתאכזב את הוריה אם לא תצטרף לעסק המשפחתי. "להפך. לאורך ילדותי ההורים אמרו לי: 'אנחנו עבדנו קשה בעבודות כפיים כדי שאת ואחייך תוכלו ללמוד באוניברסיטה ולרכוש מקצועות חופשיים'. ליאת סיימה תואר ראשון במשפטים, כלכלה ומדעי המדינה, ועבדה במשך כשש שנים במשרד עורכי דין מוביל בתחום דיני תאגידים. זאב שנער (76), אביה של ליאת, התחיל את הקריירה המקצועית שלו כפועל בבית חרושת

המשך מהמודד הקודם

דפוס עמנואל

תחום: ייצור חוברות, ספרים, אריזות קרטון ושקיות נייר **בעלים, מייסד ומנכ"ל:** עמנואל ענו **הקמה:** 1971 **מיקום:** ראשון לציון **עובדים:** 100



עמנואל ענו: "אחרי חמש שנים כשכיר, הבנתי שאם אני רוצה להצליח לפרנס בכבוד את הילדים – אני צריך לפתוח בית דפוס משלי. זו הייתה השקעה עצומה, נטלתי סיכון גדול". **בנו לירון:** "הייתי מעדיף לעבוד בהייטק, אבל יש לי רגשות עמוקים כלפי העסק המשפחתי שאבי עמל עליו במשך עשרות שנים, ויש בי רצון להמשיך אותו"

עמנואל ענו (למעלה מימין) ובנו לירון, בבית הדפוס המשפחתי צילומים: אייל טואג

"כשנכנסתי לעסק המשפחתי, עידכנתי את תהליכי העבודה ועבדתי על מיתוג מחדש. עד שהי געתי, אבא שלי היה בעיקר קבלן משנה של ספי קים, אני העברתי את העסק לפרונט – התחלנו לגשת למכרזים בעצמנו".

לשאלה כיצד מפרדים בין העסק למשפחה, אומרת ליאת, כיום מנכ"לית שקוף פלסט: "אין הפי רדה בין העסק למשפחה. גם אמא שלי וגם אחי עבדו בעבר בעסק, ואנחנו מדברים על העסק בכל ארוחה משפחתית. העסק זה אנחנו ואנחנו זה העסק, ערבר בייה זה דבר טוב.

"לגבי הדברים הגדולים יש בינינו חלוקה ברור: אבא מבין ומתעסק בצד הטכני, ואני במכרזים, תמחור, סגירת עסקות. דווקא על דברים קטנים יש לנו ויכוחים קולניים. מכיוון שאבא ואני דומים, אני חנו גם באים בטענות זהות אחד כלפי השני. מהני סיון ארוך השנים למדתי שאני חייבת להקשיב, גם אם אני חושבת שאני יודעת טוב יותר. אבל אני עדיין מנסה בעצמי ליישם את העצה הזאת".

התחרות המרכזית שעממה המשפחה מתמודדת מגיעה מיבוא מסין. "אנחנו מוותרים על תחומים שונים מכיוון שזול יותר לייבא מסין. לפעמים זה מייאש, אבל אבא לימד אותי לחפש היכן אין תחרות ולנסות להיות היחידה שמציעה עבודות מסוימות. הוא תמיד הביא את הדבר הבא. כשהמתחרים חתו כו במסור, הוא הביא את הלייזר. כשכולם עבדו עם לייזר, הוא הביא מלטשת. אנחנו חושבים על מכונות כהשקעה, לא כהוצאה".

לגבי החזון שלה לעתיד העסק, אומרת ליאת: "אנחנו מעבדים לוחות פלסטיק ללקוחות לפי דרישה, אין לנו מוצר משל עצמנו. אני רוצה שנלך לכיוון של פיתוח שיתופי פעולה עם מעצבים ישראליים עבור עיצוב וייצור מוצרים מקוריים". לגבי הדור השלישי בעסק, היא מספרת ששניים מילדיה מתעניינים במחשבים והבת האמצעית רוצה בכלל להיות שחקנית. "אני לא חושבת שיהיה דור שלישי לעסק, אבל זה עוד רחוק וקשה לי לחשוב מה אעשה, יכול להיות שנכנס שותף ויכול להיות שנמכור".

"אני לא רואה בזה עבודה, אני מזוהה עם העסק לגמרי"

ההתחלה של עמנואל ענו בדרכו העצמאית כשהי קים ב-1971 את דפוס עמנואל הייתה קשה: הוא נטל הלוואות מקרובי המשפחה וקנה מכונות יקרות. "זו הייתה השקעה עצומה, נטלתי סיכון גדול", הוא אומר מראשית ימי העסק אחיו, אברהם, שימש יד ימינו, ועם השנים הצטרפו לעסק שלוש בנותיו: גלית גאולה, לימור נאור וריקי נוזה. הבן הקטן, לירון (43), אהב מחשבים וחשב על לימודי הנדסת תוכנה. "הייתי במגמת מחשבים בתיכון, בצבא עסקתי במערכות מחשבים של חיל האוויר, ותיכנתתי קריירה במחשבים. כדי לפתח אותי להצטרף, אבא הציע שאלמד את עולם הדפוס בגרמניה, ואכן ססתי ללמוד שם", מספר לירון.

אבל לירון לא השתכנע בקלות, וגם כאשר שב לארץ, בחר לעשות תואר במחשבים ובמינהל עסקים ולאחריו תואר במשפטים. בשלב הזה הלחצים של אביו התחילו לשאת פרי והוא הצטרף לאחיותיו בבית הדפוס. "פיתחתי תוכנה לניהול רצפת ייצור בענף, וכשהצטרפתי לעסק המשפחתי הכנסתי אותה לעבודה. הבאתי את המחשוב לעסק ונתתי לנו יתרון על פני המתחרים. כעת אני עומל על הכנסת חברה בינלאומית לשותפות בעבודה על התוכנה, כדי שנוכל למכור רישיונות לבתי עסק רבים".

לשאלה אם הוא מרגיש החמצה שלא עשה קריירה עצמאית כמהנדס תוכנה, אומר לירון, כיום סמנכ"ל התפעול בדפוס עמנואל: "יש קונפליקט פנימי. מצד אחד אני אוהב מחשבים והייתי מעדיף לעבוד בהייטק; ומצד שני יש לי רגשות עמוקים כלפי העסק המשפחתי שאבי עמל עליו במשך עשרות שנים, ויש בי רצון להמשיך אותו".

אחד האתגרים המרכזיים כיום של בתי דפוס הוא הצמצום המשמעותי בהדפסה של ספרים ומחברות בעולם שבו המחשבים, הטאבלטים והסמארטפון ניסו תופסים את תפקיד הנייר המודפס. "אבל דווקא

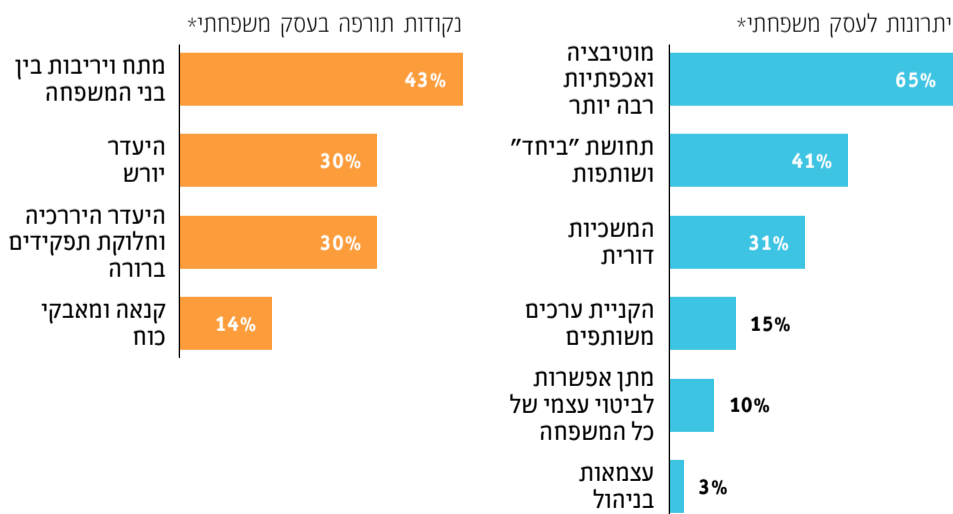
עסקים משפחתיים קטנים, ושם הם קיבלו כלים להנהלת תנהלות אחד מול השני. הם למדו להקפיד על תקשורת טובה וגם החליטו – כדי למנוע מחלוקות וסכסוכים הקשורים לעמדות שיתפסו בעסק בני הדור השלישי – שהם לא מכניסים את ילדיהם למשרדים ולעמדות ניהול בעסק עד שיגדלו. "בעוד 20 שנה נפתח את הנושא מחדש, ונחליט יחד, כמשפחה", אומר לירון.

לדברי מיכאל צברי, "בעסק משפחתי הגבור לוחטו משפחתי בין המשפחה לעסק. לריב זה מסור כן, משום לכולם יש מה להפסיד – אהבה, קריירה, כסף, הצלחה, זהות, החשיבות של המשפחה, הכל מקופל באותה חבילה. לכן, אחד הכלים הטובים הוא להכניס יועץ חיצוני, אובייקטיבי, שיבנה היררכיה ויעזור לשרטט גבולות".

לדברי לירון, הוא ואחיותיו הבינו שהכי חשוב הוא שלא יהיו ביניהם שטחי חפיפה. הם חילקו את התחומים השונים בעסק ביניהם, וכל אחד מהם ליט בתחום שחתם סמכותו. בהחלטות אסטרטגיות, שחורגות מתחום פעילות ספציפית, הם קבעו היררכיה בינם לבין עצמם, שלפיה בכל שנתיים מישוהו אחר מוביל את ההחלטות המרכזיות.

כשאני שואלת את לירון אם ניתן בכלל להפריד בין החיים לעבודה כשכל המשפחה עובדת בעסק, הוא עונה: "אני לא רואה בזה עבודה, אני מזוהה עם העסק לגמרי".

יותר מוטיבציה ואכפתיות מול חששות ממתח ויריבות במשפחה



*הסקר נערך בקרב 80 בעלי עסקים יצרניים משפחתיים קטנים. חלק מהמשיבים ציינו יותר מתשובה אחת מקור: התאחדות המלאכה והתעשייה

עולם האריזות מנייר וקרטון הולך ומתרחב – בגלל שוק המשלוחים העולמי, אומר לירון. "האתגרים שלנו הם מול יבוא מטורקיה ומסין, בעיקר באריזות נייר וקרטון. החרם שהטילה עלינו טורקיה כעת מזכיר כמה חשוב שתהיה תעשייה מקומית ושלא נהיה תלויים ביבוא". עמנואל מספר כי לפני כעשור לקח את ילדיו לקורס באוניברסיטת בריאליזן שעסק באתגרים של