

משבר הקורונה והחברה המשפחתית

נגיף הקורונה וההגבלות שבאו בעקבותיו, הכניסו את המשק העולמי והישראלי לאחת הטלטלות המשמעותיות שחו מאז ומעולם. חל"תים המוניים, פיטורין, חברות שנסגרות, עסקים רבים שחוו צניחה ברווחים כשמצבן של החברות המשפחתיות בישראל אינו שונה בהרבה.

אולם על פתחן של החברות המשפחתיות נמצא אתגר משמעותי נוסף. פעמים רבות דור המייסדים, (אב או אם המשפחה) מצויים בקבוצת סיכון בשל גילם או חלילה בשל מחלות רקע ונאלצו להישאר בבית בכדי לשמור על בריאותם. הדבר הביא באופן טבעי להפחתת המעורבות שלהם בעסק המשפחתי ולו בגלל הריחוק הפיזי.

דור ההמשך מצידו, אותם בנים ובנות שכבר עובדים בעסק, (מוכנים או לא) חויבו לצעוד קדימה ולמלא את החלל. האילוץ החיצוני הזה, כדרכם של אילוצים פגש כל ארגון במקום אחר מבחינת המוכנות שלו ורמת התפקוד בהעדר דור המייסדים.

משיחות עם רבים מהלקוחות שלנו ניתן מצאנו שלושה תרחישים שכיחים הנגזרים בעיקר מרמת המוכנות של הארגון למעבר הבינדורי, כאשר כל סוג של ארגון חווה דילמות ואתגרים מעט שונים: א. ארגונים הנמצאים בתהליך מתקדם של העברה בינדורית, ב. ארגונים הנמצאים בתחילת תהליך העברה הבין-דורית, ג. ארגונים שטרם החלו בתהליך.

א. ארגונים הנמצאים בתהליך מתקדם של העברה בין דורית

ארגונים הנמצאים בתהליך העברה בינדורית מתקדם קיבלו הזדמנות נפלאה לתרגל בזמן אמת את ניהול העסק ע"י בני הדור השני. נגיף הקורונה אילץ את אב או אם המשפחה לקחת צעד אחורה ואת הדור הצעיר/שני למלא את הוואקום.

הייתה זו הזדמנות מצוינת לבני הדור השני לקחת לידיהם את המושכות ולקבל יותר אחריות וסמכות, כאשר בני הדור המיסד מצידם "עדין שם" ויכולים לסייע בעצה טובה, בקרה ובסיעור מוחות.

הצעידה הזו קדימה הנה הדבר הכי קרוב למצב של היום ש"אחרי 120" ואיפשרה לשני הצדדים (הן ל"ילדים" והן להורים) להבין איך זה "עובד באמת". הצעירים התנסו בניהול בזמן אמת, ניהול מרחוק וקיבלו תובנות לגבי החוזקות והאתגרים שלהם, ראו מה עובד ומה עובד פחות טוב ומה עליהם לשפר בעתיד. סביר כי בני הדור השני, קיבלו גם תובנות באשר לרצונם בהמשך ניהול העסק המשפחתי, הכשרות שחסרות להם ועוד.

בני הדור הבוגר מצידם קיבלו תמונה ממשית של איך יראה העסק בהעדרם, ואולי עשו צעד חשוב של FADE OUT ושחרור מושכות שהתקשו לעשות בעבר.

בסוג כזה של ארגונים, יש לוודא מחשבה משותפת של בני הדור הבוגר ודור ההמשך ולוודא תוכנית כתובה ומסודרת של הפקת לקחים לשפור, כמו גם פידבק חיובי על כל מה שעבר היטב בזמן המשבר.

ב. ארגונים הנמצאים בתחילת תהליך ההעברה הבינדורית

ארגונים המצויים בתחילת תהליך ההעברה הבינדורית נמצאו פעמים רבות במצב עדין, מחד המייסדים פחות פעילים ומאידך המחליפים שלהם עדיין אינם מוכנים בצורה מיטבית לתפוס את מקומם.

הקפיצה המוקדמת מדי למים של בני הדור השני שנכפתה על העסק המשפחתי כולה להסתיים במפח נפש לשני הצדדים.

מחד תחושה של ההורים, כי בני הדור הצעיר עדיין אינם בשלים לקבל הניהול וחששות גוברים לגבי המשך התהליך. הצעירים מצידם עשויים לחוות תסכול עקב הפער בין יכולותיהם, כובד האחריות והתקופה המתגרת. יהיו גם בני דור המשך שיצאו מהחוויה כשהם חשים שאינם מוכנים, אינם מעוניינים או אינם מתאימים לתפקיד, דבר שידרוש חישוב מסלול מחדש של בני הדור הבוגר ובני דור המשך כאחד.

במקרים כאלו מומלץ לשבת בפורום משפחתי ולקבל החלטה לגבי המשך תהליך שילובם של בני הדור השני בעסק. מתהליך חשיבה כזה יש לצאת עם מסקנה ברורה האם ממשיכים ומאיצים את התהליך תוך כדי השלמות הנדרש והתייחסות לאתגרים שהציף משבר הקורונה בניהול העסק המשפחתי, או שמחליטים לשנות כיוון ולהתמקד בכיוונים אחרים כמו הכנת העסק למכירה או הכנסת מנכ"ל חיצוני לעסק.

ג. ארגונים שטרם התחילו בתהליך העברה ביו דורית

אצל ארגונים שטרם התחילו בתהליך העברה בין דורית, עלו קשיים מסוג אחר. פעמים רבות האב/אם המייסדים חוו במהלך הריחוק הכפוי שלהם עקב משבר הקורונה תחושת בדידות, הואקום שהשאירו אחריהם לא התמלא והחלה לחלחל ביתר שאת התובנה שאין מי שימלא את מקומם ביום פקודה.

במקרים האלו מומלץ, עם החזרה לשגרה להתחיל חשיבה מסודרת על תהליך העברה בינדורית. לבדוק האם קיים בן או בת משפחה שיכולים ורוצים לקחת עליהם את ניהול העסק, ובמידה ואין אדם כזה לחשוב על מגננים אחרים שיבטיחו את שרידות העסק, כמו הכנה למכירה ו/או גיוס מנהלים חיצוניים.

לסיכום:

גם בעסק המשפחתי משבר הקורונה מהווה הזדמנות מצוינת לחשבון נפש של שני הצדדים, הורים וילדים כאחד. עם החזרה לשגרה חשוב לוודא כי אנחנו מפיקים את המקסימום מהאילוץ שנכפה עלינו ומוודאים הפקת לקחים מסודרת. מה עבד, מה עבד פחות טוב ובעיקר איך ניתן להמשיך להכין את העסק ליום ש"אחרי 120", כך ש"ביום פקודה" תהיה המשכיות לעסק, בדמות בן משפחה או אחר.

הכותבת: תמר אדלר MBA מנכ"לית חברת הייעוץ האסטרטגי SMCGroup, יועצת לעסקים משפחתיים בתהליכי שינוי וצמיחה ובהסדרת הממשקים שבין העסק למשפחה. מלווה תהליכי שילוב בני המשפחה בעסק, והעברת בעלות, ניהול ונכסים מדור לדור.

www.smcgroup.co.il