

# אל תקראו לי שטרואוס

מי לא רוצה להיות בן למשפחה עשירה? אם תשאלו את נאוה מיכאל-צברי, הבת של רעיה, בת הדודה של עפרה, וחוקרת עסקים משפחתיים, זה לא נוצץ כמו שזה נראה. "לא קראו לי שטרואוס מעולם, זו הבטן הרכה", היא אומרת בראיון ל-G, וחושפת כיצד מתנהלות משפחות האצולה הישראליות מבפנים. שושלת חוזרת ← **שלומית לון**



"ברור שכאשר אמרתי בפעם הראשונה שלא כל-כך קל להיות אינדיבידואל במשפחה כמו שלנו, זה מאוד הרגיה אימא שאלה אותי, 'מי הפריע לך להיות מה שאת רוצה?'". סט התמונות של מיכאל-צברי מגלה שההלבשה הזוהר של הילדים לא הייתה גחמה יקית של משפחת שטרואוס, אלא קו מקשר בין עסקים משפחתיים בכל העולם. הגה המשפחה המנהלת את קרייזי לייז בתמונה בראיון עיתונאי - כל הבנים באותן כותנות, אותו מבט, אותו שילוב ידיים; הגה האחים וורנר, בחליפות והות ובעמידה וזה; הגה גם תומס ווטסון האב ותומס ווטסון הבן, השושלת שהחלה את IBM, שניהם בחליפות והות ובכובעים נוקשים והים, ג'וניור רק בן 13, בדרך לפגישה העסקית הראשונה שלו. עוד תמונה בסט היא שלה ושלו עפרה, בטיול כלשהו, באותם מכנסיים קצרים בדיוק. "פה אנחנו בנות 10", אומרת מיכאל-צברי, "ישתינו כבר מומן יודעות שאני לא אהיה בעסק, והיא כן".

**כבר אז? אילו תכונות שלכן הסתמנו כבר וקבעו את זה?**  
 "אני חושבת שאני יותר מרדנית ממנה. היה חשוב לי לעשות את שלי. עפרה לקחה על עצמה תפקיד עם הרבה אחריות, והיה בהרבה מוכנה לעשות את זה מגיל צעיר. זה עניין אותה, כילדה הלכה עם מיכאל לפגישות עבודה".

**את לא רצית או לא הוזמנת?**  
 "לא רציתי. אני מתארת לעצמי שלו הייתי רוצה הייתי יכולה".

בשבוע הבא תהיה מיכאל-צברי אחת הדוברות בוועידה הראשונה בישראל לניהול עושר משפחתי שעורכת די.סי פייננס, זרוע הוועידות הכלכליות

שנאוה מיכאל-צברי רוצה להמחיש לקהל בהרצאותיה על מה היא נעצם מרבת, היא שולפת כמה פריטים מאלבומי ילדותה: הגנה היא ובת דודתה עפרה שטרואוס הצעירה ממנה בחצי שנה כפעוטות, שתיהן בשמלות לבנות והות לחלוטין. הגנה הן בגיל 8, שתיהן בתחפושת פורים ורודה וזה שנתפרה במיוחד. מיכאל-צברי, שהמירה קריירה עסקית מלאת סערות אישיות במחקר אקדמי ובהרצאות סוחפות קהל בתחום העסקים המשפחתיים, אומרת שיכלה להתחיל לחקור בתחום, "כאשר הפסקתי לכעוס".

**על מה כעסת?**  
 "לגדול לעסק משפחתי זו הסיטואציה שיש בה הרבה תסכול, מורכבות. במקרה שלי, הרגשתי כמו ביחידה צבאית, שבה האנחנו יותר חשוב מהאני. כשאתה גדל כך, אתה נדרש לחשוב כל הזמן מה טוב למשפחה, מה טוב לעסק. אם את שואלת למה כעסתי, נוח לי יותר לדבר בצורה אקדמית: עסקים משפחתיים, בדומה למשל לקיבוצים, מתאפיינים בתרבות קולקטיביסטית, ומחקרים מראים שבתרבות קולקטיביסטית אתה לא מביע רגשות באותה מידה שאתה עושה זאת בתרבות אינדיבידואליסטית. בתרבות אינדיבידואליסטית מחנכים ילדים מגיל מאוד צעיר לעמוד על שלהם, להביע את הדעת ולכעוס כשצריך. אבל עבור עסק משפחתי, כעס הורס את ההרמוניה ומויק לרקמת היחד. לרוב בעסק משפחתי יש משמעות הרבה יותר כבדה מאשר במשפחה רגילה, ויש לו השלכות כלכליות ועסקיות".

איך מגיבים במשפחה שלך על תחום המחקר שלך?

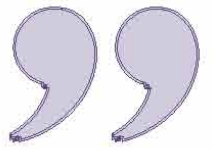
## נאוה מיכאל-צברי

• **אישי:** 50, נשואה בשנית לרוני צברי, אם לבן ולבת. עד גיל 7 התגוררה בגרמניה, לאחר מכן בנהריה, כמו שאר בני המשפחה. היא בתה של רעיה שטראוס

• **השכלה:** תואר ראשון בפסיכולוגיה, תואר שני במינהל עסקים, שניהם מאוניברסיטת תל אביב. בימים אלה היא שוקדת על דוקטורט בטכניון בנושא עסקים משפחתיים, תוך עירוב דיסציפלינות ממינהל עסקים ומדעי ההתנהגות

• **מסלול:** במשך כשש שנים עבדה כמנהלת כוח אדם בחברת הגלילות המשפחתית ויטמן ("עשיתי זאת כי אימא שלי ביקשה ממני, מראש ידעתי שמדובר בתקופה מוגבלת"). לאחר התואר השני פנתה לעסקי הצעצועים – יבוא, מכירה, וגם ייצור. כיום, יחד עם דודי ברסלר, בעבר מנכ"ל שילב, הם בעלי רשת הצעצועים חצי חינם ורשת הפנינג

מיכאל-צברי: "ברור שלכסף יש יתרונות, אני בטח לא מתחסדת ואומרת אחרת – אני נהנית מזה בעצמי"



**“לגדול לעסק משפחתי זו סיטואציה שיש בה הרבה תסכול. במקרה שלי, הרגשתי כמו ביחידה צבאית, שבה האנחנו יותר חשוב מהאני. אתה נדרש לחשוב כל הזמן מה טוב למושפחה, מה טוב לעסק”**



יספר כמה סבל ממשוהו, או כמה עשה בזכות עצמו, יספר שקיבל הקצבת דמי כיס, עבר, כי הסטריאוטיפ הוא שנולדת עם כפית כסף בפה ולא ידעת כאב, ויש לך כמיהה לעשות משהו בזכות עצמך.”

זה רק בטריאויטיפ?  
 “להיולד עשיר מאוד, זה תמיד מקור רגשות אשמה. כולם יודעים שכסף לא באמת נותן את הרברים החשובים באמת – אושר ואהבה ובריאות וכבוד. אבל משהו עשיר יתקשה, בסיטואציה חברתית, להגיד שקשה לו. כל־כך הרבה אנשים רוצים להיות עשירים, שאם אתה אומר שעושר לא קונה לך אושר, זה מרגיז אותם, זה נועץ סיכה בחלום שלהם, וזה גם נשמע מאוד צבוע. לכן, אם יש אומללות היא אומללות ללא לגיטימציה. בעולם חומרני אין צידוק לאזכור של המורכבות שבאה עם עושר.”

טוב, כסף זה לא כזה גרוץ.  
 “ברור שלכסף יש יתרונות, אני בטח לא מתחסרת ואומרת אחרת – אני נהנית מזה בעצמי. אבל אני לא גדלתי כך. במשך הרבה מאוד שנים בשטראוס כל הכסף היה בעסק, ורק בשלב הרבה יותר מאוחר התחילו למכור ולממש רכוש. בעלי הראשון מימי היה בן של מחלק בשטראוס, והייתה לנו בדיחה ביתית שהתחנתית איתו בשביל הכסף, כי הם יכלו הרבה יותר בקלות לעזור לנו לקנות דירה.”

והיך מהעושר? איך זה להיות חלק מעסק משפחתי?  
 “זה אומר שאתה מאוד רגיש לציפיות ממך, שאתה מגיל צעיר יושב בישיבות עם בני דודים שלך ואתה יודע שהן ישיבות עם היבט עסקי; שיהיו כאלה שיהיו בפנים וכאלה שיהיו בחוץ. אימא שלך יכולה להיות גם הבוסית שלך, שקובעת לך את השכר. הכסף והרגש מתערבבים.”

אצלכם, מששת בני הדור השלישי, רק אחת בפנים, עפרה שמנהלת את העסק.  
 “מה שאתה לומר ככל שהדורות מתקרבים הוא שיש הפרדה בין בעלות וניהול. העסק הוא של כולם בהיבט של בעלות, ויש מי שמנהל במובן היומיומי. במשפחה כמו שלנו יש לנו מזל שעפרה רוצה, מסוגלת ועושה, ויש משפחות – ובעולם זה יותר נפוץ – שלא מנהלות את העסקים במובן היומיומי אלא הן בעלים. במקביל, מתפתחים מוסדות של המשפחה, כמו פורום בני הדורים, שקיים גם אצלנו והוקם כתרומה של יועץ שהובא לשטראוס לפני 15 שנה. הפורום הזה מתכנס ומדבר על נושאים של בעלות, על מהלכים עסקיים משמעותיים, כמו אסיפת בעלי מניות.”

אצלכם זו אסיפה נעימה או סוערת?  
 “אנחנו יקים ואין אצלנו צעקות, אבל מדברים על דברים. החזון שלי הוא לעודד משפחות ללמוד ולדבר על נושאים כאלה, כדי שלא ישתקו ויירבו אחר כך, ולא ידברו זה עם זה עשרים שנה.”

למעשה, את כבר לא משתתפת בפורום הזה כיוון שמבררת את הלקך בשטראוס, כפי שעשתה גם אמך.  
 “אימא שלי לא אהבה את השינוי מחברה פרטית לציבורית; היא חששה שזה ישפיע על אופי החברה, ולכן מכרה. אצלי לא היה מדובר בשום פרינציפ – הייתי צריכה את הכסף כדי להיפרד משותף עסקי.”

**“לא תשקיע – לא יהיה”**

השותף העסקי שאליו מכוונת מיכאל־צברי הוא דוד בן־צעצועים חצי חינם”, שעמו נקלעה לפני שנים אחדות לסכסוך מתוקשר, סכסוך שהוביל לתביעות משפטיות הדריות, תוך אזכורים מכוונים של היותה בת למשפחת שטראוס. כמו כן, באמצע צצו האשמות על חיקוי לכאורה של צעצועים ממותגים ידועים בחו”ל, שכפי הנראה היו ספיח לאותו מאבק.  
 “היה בינינו גם קשר רומנטי לאורך השנים, במיטב המסורת שאתה מערכב עסקים ורגשות”, מספרת מיכאל־צברי, “וכשהכרתי את בעלי השני, רוני צברי,

של המרכז הבינתחומי בהרצליה (22 בפברואר במלון הילטון). כיוון שה”משפחות” כה חרות לפרטיותן, הכנס יהיה סגור לעיתונות ולצלמים, כשלצדה של מיכאל־צברי יופיעו דוברים רבים שידונו במורכבות הניהולית, הכספית והרגשית של עסקים משפחתיים, ובצורך בהקמת מוסדות שיטפלו בנכסי המשפחה ובמועצות משפחתיות. בין השאר ידבר גם ישראל אליהו, בנו הצעיר של שלמה אליהו, וד”ר ג’וני ברונפמן, בת למשפחת ברונפמן שאת הרוקטורט שלה הקדישה לשאלה איך זה להיולד למשפחה עשירה.

אגב, קשה שלא לשים לב שאת עצמך אינך נושאת בלל את השם שטראוס, אלא את שמותייך מנישואים. “לאימא שלי קראו מדין (שם משפחתו של אביה של נאוה, ש’ ל’), אז יכולתי לבחור אם אני רוצה שידעו שאני בת למשפחה או לא, ולי תמיד היה חשוב להוכיח שאני יכולה לעשות משהו בלי הזהות הזאת. כשבאתי מנהריה לתל אביב לעשות תואר ראשון, שלוש שנים לא סיפרתי לאף אחד מאיזו משפחה אני באה. לא קראו לי שטראוס מעולם, רק בתביעות משפטיות שתובעים אותי ורוצים שזה יגיע לעיתון משתמשים בשם; זו הבטן הרכה, חושבים שזה יגרם לי להיות לחוצה מפרסום שכביכול פוגע בשם של המשפחה.”

**“לעשות משהו בזכות עצמך”**

את המחקר הענף סביב עסקים משפחתיים הכירה מיכאל־צברי עוד במסגרת המשפחה, כאשר משפחת שטראוס, בהשראת רעייה שטראוס ואימא של מיכאל־צברי, ראו טבלה בעמוד הבא), החליטה על מהלך מושכל של ייעוץ ולימוד שיסייע למעבר הדורי תוך שמירה הן על העסק והן על המשפחה. “לפני 15 שנה המשפחה שלחה אותי ואת עפרה לקורס בקנדה של עסקים משפחתיים”, משחזרת מיכאל־צברי. “ישנתי שם בקורס ופתאום הייתה לי הארה, שכל מה שחשבתי כל הזמן שהם מאיינים של המקרה הפרטי שלנו כמשפחה, שקורה בגלל אופיים של האנשים, למעשה הם משותפים להרבה מאוד עסקים מהסוג שלנו בעולם.”

איילו מאפיינים, למשל?  
 “לדוגמה, ערבוב של גבולות בין אהבה וכסף, קריירה וכוח, למשך הרבה מאוד שנים. בעסקים משפחתיים, משפחות נשארות יחד הרבה מאוד דורות; לא יוצאים לדרך עצמאית אלא נשארים בחבילה מאוחדת מכל מיני אינטרסים, וכל המערכות מתערבבות וההחלטות האישיות מסובכות בהחלטות העסקיות ולהפך. יש חוקרים שאומרים שהתהליך של להיות אינדיבידואל מנוגד לעסק משפחתי.”

מה זה אומר, לגדול למשפחה בזאת?  
 “אתה כל הזמן רוצה שלא יחשבו שאת הכול קיבלת ולא השגת. אתה תמיד חלק ממשוהו מאוד מצליח ומעושר מאוד גדול שאתה לא אחראי למקור שלו, והראייה של כל הסביבה היא שאתה בחסד ולא בזכות. בכל ראיון עם אדם שנולד למשפחה שיש לה יכולת, תמיד הוא מנוגד לעסק משפחתי.”

**עפרה שטראוס, הבת זודה.** “אני חושבת שאני יותר מרדנית ממנה”



היה לו (לזרד, ש’ ל’) קשה מדי, ואז נפרדנו גם כביזנס. זו הייתה מלחמה מאוד עקובת תקשורת. הבטן הרכה שלי זה שטראוס, ובתביעות הרגישו את זה. הוא טעה. הוא חשב שאם ילחץ אותי, אכהל. לא נבהלת י”.

אתם, בני הדור השלישי, קרובים זה לזה?  
 “אנחנו נפגשים הרבה יותר מאשר בני דודים שהעסק לא מחבר ביניהם. תנוכה עדיין עושים אצלנו לא רק יחד, אלא בבית של סבא וסבתא שלי, שנפטרה לפני 25 שנה, ועדיין אוכלים שפצלה, אטריות גרמניות בעבודת יד, שאפילו הילדים של צברי התימני (בעלה הנוכחי, שהוא יום נדל” המנהל עבור אחת מחברות המשפחה פרויקט בנייה בהוד השרון, ש’ ל’) למדו לאהוב.”

יש לי קולגה מגרמניה שעשה דוקטורט על עסקים משפחתיים בני יותר ממאתיים שנה. הוא בדק את מנגנוני הלכידות במשפחות האלה, בעסק ובמשפחה, והגיע למסקנה שבמשפחה הטקסים הם חלק מהשימור. אצלנו יש גם טקסים, וגם מתכוונים ומכתבים שמעבירים מדור לדור.”

תני דוגמה.  
 “אחד המסמכים ששומרים אצלנו זה לוח עם ערכים שאנחנו, בני הדור השלישי, ניסחנו. כחלק מהתהליך שעברה המשפחה, אספו אותנו סביב השולחן שנחליט יחד החלטות. בהתחלה החלטנו על דברים קלים, כמו מה נעשה בחנוכה. שנה שלמה עברו איתנו יועצים, ולבסוף ביקשו שננסח את ערכי הדור השלישי של המשפחה. זה לא היה קל. ביני, הגדולה ביותר, לבין הכי צעיר יש כמעט תשע שנים.”

על איילו ערכים הכבמתם לבסוף?  
 “הראשון היה שיש חופש בחירה. זה היה נועז. פחדנו שיכעסו עלינו, אבל הם (הדור השני, ש’ ל’) דווקא נורא אהבו את זה. ערך אחר היה דווקא משפט שסבתא שלי הייתה אומרת בגרמנית, ‘מכלום בא כלום’ – לא תשקיע, לא יהיה.”

עסקים משפחתיים בישראל זה לא רק שטראוס והמשפחות עופר ותשובה. מחקר מ־1999 גילה ש־50% מהעסקים הנסחרים בבורסה הישראלית הם משפחתיים – שיעור גבוה יחסית לארצות הברית (20%) והמערב (30%-40%) – מה שמאפיינו משק צעיר. העניין בנושא גובר מאוד בתקופה האחרונה, שכן לאחר שישים שנות



3



2

עצמה, ותרבות ארגונית של חשיבה לטווח ארוך. כך, כאשר H&M, רשת שהיא עסק משפחתי, הגיעה לארץ, היא בחרה להעניק את הייצוג דווקא לחברה המתעסקת ביבוא רכב, של משפחת חורש, שכן "התרבות הארגונית שלהם דומה לשלנו", כתבו בהודעה שפרסמו.

כל שושלת מתחילה איפה שהוא. לעתים היא מתחילה בשותפות, כמו של ווג אחים; או, במקרה של משפחת שטראוס, בוגג נשוי שהקים את המחלבה. לרוב היא מתחילה ביום בודד, שהעסק מבוסס כולו על כישרונו, על העזתו ועל אופיו. "אני יושבת עם מישהו שהוא דור ראשון, ואני אומרת לו, אני לא מכירה אותך, אבל אין לי ספק שאתה נוהג באופן מאוד פטרנליסטי עם העובדים שלך, שאתה מאוד דואג להם, שהם נאמנים לך", אומרת מיכאל-צברי. "אין לי ספק שאתה נותן הלוואות לדורות ולהשכלה גבוהה. אצלנו היו עושים חתונות (של העובדים) בחצר של סבתא שלי".

ומתי הוא מעביר את השרביט לדור הבא? "המלכודת הקלאסית של יום היא שיום לא פורש. לא רק שהוא לא רוצה ללכת – כל הסביבה לא רוצה שילך: הספקים שעובדים מולו אישית שלושים שנה, הבנקים שסומכים עליו ולא רוצים להתעסק עם מישהו אחר, העובדים הוותיקים לא רוצים שיעזוב. אפילו אשתו לא רוצה שילך, כי בזה תלוי כל המעמד החברתי שלה, והיא גם חוששת – איך איש כל-כך פעיל יבוא פתאום הביתה. גם הוא לא רוצה ללכת, כי הוא מודה עם העסק. לא תמיד ברור ההבדל בין 'העסק הוא שלי' לבין 'העסק הוא אני'."

"במחקר בחו"ל שאלו יומים של עסקים משפחתיים מתי יפרשו. 10% אמרו אף פעם; 23% אמרו אנהנו כאילו נפרוש, לא נפרוש באמת. יום שמודעה עם העסק, קשה לו להכין יורשים. תראי את המלכה אליזבת והנסדך צ'רלס – היא בת 83, הוא בן 61 והוא עדיין יורש העצר, הוא עוד מחכה. בקורסים שלי, אני מראה קריקטורה של גבר בגיל העמידה שאומר לבנו על העסק, יום אחד כל זה יהיה שלך, אבל בינתיים, אני עדיין מחכה שאבא שלי יעביר את זה אליי".

לשם המחשה מציגה מיכאל-צברי ראיון עם דנה עזריאלי, בתו בת ה-41 של דוד עזריאלי, שעובדת איתו. עזריאלי האב כבר בן 86; הבת נשאלת "האם את מתכוננת להחלפת אביך?", ועונה "שאלה לא רלבנטית".

או מה עושים? "יש מודלים איך מתמודדים עם זה. כולם מבינים שיש הרבה ערך ליום. לא נכון להגיד לו תלך, אבל את המעבר צריך לתכנן. אצלנו, בשטראוס, עבדו על המעבר ממיכאל לעפרה במשך עשור. וצריך להוריד את הכובע בפני מיכאל ואימא שלי, שפרשו בגיל מאוד צעיר, בגיל 60 פלוס, כשלא היו חייבים, והעבירו לדור הבא, אנשים בשיא כוחם. זה נעשה אצלנו לאורך זמן, עם עליות וירידות של קשים".

ומה מאפיין את הדור השני? "דור שני בדרך כלל צריך להוכיח את עצמו, להתנצל, להילחם על היחודיות שלו, להוכיח שהוא שווה – יש עליו עומס רגשי מאוד גדול. עדיף לו לעשות פרק זמן מחוץ לעסק המשפחתי. יש הרבה דוגמאות לכך, כמו איתן ורטהיימר שמספר בראיונות שהור לעסק כשל אבא שלו הייתה תאונת דרכים, כי סטף הוא יום מאוד דומיננטי. עדיף לדור השני לצבור ניסיון עסקי מחוץ לעסק."

"אם יש דור שני שעובד בתוך העסק בצורה פעילה, צריך לפתח מנגנונים של שיתוף פעולה בין הדורות. יש הרבה סיפורים על אבות שאפילו מעליבים את הבנים בנוכחות אנשים אחרים בעסק. התופעה שיש ילד מתחרה על התפקיד בעסק היא לא פשוטה. ב-IBM, לא רק שהאבא והבן היו רבים, אלא שזה הפך לתרבות הארגונית של IBM – ניהול דרך יריבות. הם חשבו שלשעות מנהלים זה בזה יביא תועלת לארגון כי הם יביאו רעיונות".

ובני הדור השלישי? "הם נופלים לסוג של מלכודת. מגיל צעיר אומרים להם שבו, נעשה בשבילכם, נחליט בשבילכם. אחר כך באים אליהם בטענות שהם לא מספיק עצמאיים, שאין להם חוט שדרה".

**1. משפחת אריסון.**  
"להיוולד עשיר זה תמיד מקור לרגשות אשמה"

**2. משפחת דנקור.**  
"לרוב בעסק משפחתי יש משמעות הרבה יותר נבדה מאשר במשפחה רגילה"

**3. סטף ואיתן ורטהיימר.**  
"עדיף לדור השני לצבור ניסיון מחוץ לעסק"

**4. שלמה וישראל אליהו.**  
הבן ישתתף בכנס

**5. משפחת תשובה.**  
"כולם יודעים שנסף לא באמת נותן את הדברים החשובים באמת"

**6. משפחת שטראוס.**  
"שלוש שנים לא סיפרתי לאף אחד מאיזו משפחה אני באה"



6



5

**"אתה מאוד רגיש לציפיות ממך, בשאתה יושב מגיל צעיר בישיבות עם בני דודים שלך ואתה יודע שהן ישיבות עם היבט עסקי, ושיהיו כאלה שיהיו בפנים וכאלה שיהיו בחוץ. הכסף והרגש מתערבבים"**

נאור עוד יצטרפו להוכיח שהם קרוצים מהחומר הנכון למלא את נעליו של אבא; לא ידוע אם מי מילדיה של שרי אריסון, דור שני, עובר הכשרה לקבל את העסק, ויחסיה עם אחיה מיקי לא נחשבים לטובים; וכן הלאה.

יש קלישאה עסקית – דור ראשון בונה, דור שני מרחיב, דור שלישי הורס. יש לזה בסיס?

"יש אמירה דומה בכל השפות בעולם. באנגלית אומרים, משרוולים קצרים לשרוולים קצרים בתוך שלושה דורות. כלומר, בתוך שלושה דורות צריך שוב להפשיל שרוולים ולצאת לעבודה. מבין עשרה עסקים משפחתיים, בערך אחד יגיע לדור שלישי. אם מביטים בזה מראייה של עסק משפחתי, זה נורא מעט; אבל שלושה דורות זה כמעט מאה שנה, ובעולם העסקי מאה שנה זה שיעור שרידות מאוד גבוה לעסקים. אורך חייו הממוצע של עסק הוא 22 שנה."

"בדרך כלל חוקרים את העסקים המשפחתיים מתוך ההקשר של ההצלחה העסקית, אבל אולי הצלחה זה המשפחה לא רבה ונשארת יחד? שהיא נשארת שפויה? יש פתרונות למקרים שבהם אחרי שישים עד מאה שנה רוצים לעשות דברים בצורה אחרת: למשל מתחילים שוב שושלות מהתחלה, או הולכים לאקדמיה".

**שרדו את המשבר הכלכלי**

דווקא המשבר הפיננסי הראה שהעסקים המשפחתיים שרדו הרבה יותר יפה והיו חסינים יותר לרווחים קצרי מועד, למעשים של חמדנות ולמינופי יתר. בנוסף, בארבע-חמש השנים האחרונות גילו מחקרים כי עסקים כאלה מגיעים לביצועים פיננסיים יותר טובים, וכעת שוקדים על ניסיון להסביר את היתרון. המונח החם בתחום היום הוא "משפחתיות", אוסף הערכים שהמשפחה מביאה לעסק – סולידריות עסקית, מודעות לשמירה על השם הטוב של העסק, שלפעמים הוא גם שם המשפחה

מדינה, רבים מהעסקים עומדים לפני האתגר הענק הראשון שלהם – המעבר מדור ראשון לשני, והוותיקים יותר כבר הולכים לעבר הדור השלישי. מיכאל-צברי חולמת להקים מרכז מחקר בנושא כאשר תסיים את הדוקטורט שהיא שוקדת עליו.

הסטטיסטיקה העולמית מראה שרק שלישי מהעסקים שורדים את המעבר מדור ראשון לשני, ורק שלישי מאלה שורדים את המעבר לדור השלישי. כלומר, רק 9% מהעסקים המשפחתיים יגיעו בשלום לזרועות הדור השלישי. לא צריך להרחיק כדי לזכור, למשל, איך משפחת דנקור בדור השלישי התפרקה מנכסיה ובניה החלו קריירות חדשות, מי מוצלחת יותר ומי פחות; ובני רקנאטי, שהיו אולי המשפחה הכי בולטת בארץ, כבר אינם מנהלים שום עסק במשותף; אלעד תשובה וגל

**חלב על הזמן**

שלושת הדורות של משפחת שטראוס

