

שיעור 1: המעבר מעסק משפחתי – לעסק פונציונלי

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

עסק משפחתי הוא עסק הבנוי על הבעלים, או על המייסד שלו. הוא דומה לתינוק קטן שיש לו הורים הדואגים לכל צרכיו: ההורה מאכיל, מנקה, מלביש, רוחץ ומשכיב את התינוק לישון. זה טבעי, זה יפה, וזה נכון עבור תינוק קטן. אם התינוק בריא, והכל הולך כשורה, התינוק יגדל ויהפוך לבחור גדול, וחזק, שיכול לדאוג לעצמו ברוב המובנים. בוודאי שהוא יכול להאכיל ולהלביש את עצמו. בשלב הזה, היחסים בין ההורים לילד עוברים שינוי. כבר לא מתאים שיתחיסו אליו כמו תינוק. זה יעצבן אותו. הוא רוצה לצמוח ולפרוח ולהגשים את השליחות שלו בחיים. לכן ההורים צריכים להתחיל לעבוד עם הילד (שנשאר בכל זאת בנם) קצת אחרת: מדברים אליו בצורה יותר בוגרת, שואלים אותו מה התוכניות שלו, מתייעצים איתו לגבי איך הוא רוצה להגשים אותן, ונותנים לו אמצעים (דירה, כסף ללימודים ולמחייה, ריהוט, שידוך...) כדי שיוכל להגשים את תוכניותיו.

אם ההורים ימשיכו להתייחס לילד שלהם כתינוק, זה יפריע לו להתפתח. יש קו עדין בין לרדת לפרטים ולדאוג לו – לבין לרדת לחייו, ולתת לו הרגשה שלא סומכים עליו.

כל עסק קטן עובר תהליך דומה. בצעדיו הראשונים דומה העסק 'לתינוק'. בעל הבית מעורב בכל מכירה, עם כל לקוח, ובכל פעולה לייצור או תפעול, ובוודאי שבכל פעולה בבנק. זה נכון ומתאים, כי העסק עדיין לא התעצב במתכונת ברורה, ובעל הבית, על ידי המעורבות היומיומית שלו בכל הפרטים, יכול להגיב, ולבצע שינויים לפי הצורך כדי שהעסק ימשיך להתקיים ולצמוח. עם הזמן, כאשר העסק מתבסס, בעל הבית מגלה במה טוב לעסק להתרכז, ואילו הם הלקוחות שכדאי לשרת אותם. הוא כבר לא ירוץ אחרי כל לקוח ואחרי כל הזמנה. יתווספו גם אנשים אחרים: בני משפחה, ועובדים מבוץ. העסק הולך וגדל, והוא זקוק ליותר ידיים עובדות.

במצב הזה, בערך כאשר העסק מגיע למליון ש"ח מכירות (פחות בעסק קמעונאי, יותר בעסק סיטונאי) מתחילות להתגלות בעיות וקשיים בעסק. ככל שמחזור המכירות גדל, ככל שמגייסים עובדים נוספים – הבעיות הולכות ונהיות קשות יותר. מומלץ לקריאה - ספרו של ד"ר יצחק אדיג'ס, איש שלמדתי ממנו רבות: Managing Corporate Lifecycles.

מנהלי עבודה, שאין להם עדיין את הכלים למדוד ולשלוט בצוותי העבודה שלהם – מאבדים שעות עבודה יקרות בגלל מחסור בחומרי גלם, שגורמים לעובדים לחכות ולמלא את הזמן בעבודת סרק. קיים אולי חוסר תכנון של הייצור – שמביא לריבוי בייצור סדרות קטנות הגורמות לבעיות באיכות ובתפוקה. אולי קיים חוסר התאמה בין זרם הלקוחות ובין העובדים שמשרתים אותם, וזה גורם לאובדן מכירות, או לשעות עבודה מבזבזות כשיש עובדים שלא זקוקים להם. כשהעסק היה קטן ('תינוק') בעל הבית היה במקום, הוא היה מעורב וידע לזהות בדיוק מה קורה, ולתת פתרון נכון (ולכן העסק הצליח וגדל).

אבל כיום העסק גדול יותר. וכשבעל הבית עסוק בתחום אחד, מתעוררת בעיה במקום אחר. עד שבעל הבית מתפנה לטפל בבעיה החדשה, נוצרת בעיה נוספת במקום שלישי, וחוזר חלילה. העסק גדל, ולבעל בית כבר אין את היכולת או הפנאי לפקח על כל העובדים, ועל כל התהליכים בעסק (כפי שנהג בעבר הצלחה). ובינתיים – הוא לא הצליח לבנות צוות מקצועי של מנהלים ולאמן אותם לטפל בבעיות כשהוא לא נמצא במקום. אז המנהלים והעובדים מתוסכלים, כי הם רואים שהזמן שלהם הולך ומבזבז, בינתיים נוצרות בעיות בעסק, והלקוחות אינם מרוצים (ובאים אליהם בטענות!). בעל הבית מצידו שם לב שהוא עובד יותר יותר קשה, אבל נהנה פחות ופחות. הוא שם לב שהעובדים והמנהלים מתנהגים כמו 'ראש קטן' – ואינם פועלים כפי שהיה רוצה שיפעלו. הוא מתחיל לגעור ולצעוק עליהם. המנהלים מצידם מרגישים שמתחיסים אליהם כאל ילדים: לא סומכים עליהם, לא מקשיבים להם, ולא מאפשרים להם לפתור את הבעיות שמציקות להם (ושנראה להם שהם יודעים איך לפתור!). הדבר דומה למסופר 'בפרשת יתרו'. בה משה עמל מבוקר ועד ערב, והעם ממתין למשמע פיו מבוקר עד ערב, ויש סכנה ששניהם 'בוש יבושו'. דרושה צורה חדשה של עבודה.

ויתרו, חותן משה, הופך ליועץ הארגוני הראשון בהיסטוריה. הוא מיעץ למשה למנות שרי מאות ושרי אלפים. כך יכול משה להמשיך להנהיג את העם, באמצעות צוות ניהול מקצועי שמטפל בבעיות היומיומיות, וזה משאיר

בידי משה את הזמן לעסוק בדברים שברומו של עולם.

לסיכום: כל עסק מצליח מגיע לנקודת משבר שבה המייסד / הבעלים של העסק - הופך להיות מכשול ומחסום בפני המשך צמיחת העסק והצלחתו. המשבר איננו מסוכן (אם מטפלים בו נכון, ובזמן) והוא דומה יותר לבעיות של גיל ההתבגרות, מאשר למחלה סופנית. הפתרון הדרוש הוא מעבר של העסק, ושל הבעלים (!) מתרבות ארגונית של עסק משפחתי (מודל של טיפול בתינוק), לעסק פונקציונלי, שבו מנהלים מקצועיים (שסומכים עליהם לנהל את העסק ביום-יום) דואגים: למכירות, לתפעול, ולכספים – תחת עינו הפקוחה של בעל הבית. עסקים שעוברים בהצלחה את המשבר הזה, ומסגלים לעצמם תרבות ארגונית פונקציונלית (מקצועית יותר) – זוכים בכמה יתרונות:

- בעל הבית איננו עסוק כל כך בניהול יומיומי
- מנהלים מקבלים אחריות וגם סיפוק מקצועי
- העסק כבר לא תלוי באדם אחד: אם בעל הבית יצא לחופשה - לא יקרה אסון.
- יחסים בין-אישיים ומשפחתיים פחות חשובים, העסק מתנהל על בסיס מקצועי.
- אפשר לגייס, ולשחרר עובדים, בפחות זעזועים. אף עובד לא מחזיק את העסק 'כבן ערובה'.
- קל יותר להרחיב את העסק, ולצמוח. קל יותר לגייס השקעות, או למכור את החברה במחיר טוב.
- ניתן להעביר את העסק לדורות הבאים ביתר בטחון, עם פחות זעזועים.

בסופו של דבר התהליך של מעבר מעסק משפחתי – לעסק פונקציונלי הוא שינוי ארגוני ביחסים שבין בעל-הבית, והמנהלים שבהם הוא נותן אמון. לא ניתן להביא מנהל (מוצלח ככל שיהיה) מבחוץ שיעשה 'הוקוס פוקוס' ויסדר את העסק. בעל-הבית, והעובדים הקרובים אליו, מחויבים למאמץ של לימוד ובניית אמון הדדי, של בניית יחסים מקצועיים על בסיס פונקציונלי. אפשר ורצוי להסתייע ביועץ (רצוי מנוסה!), אך כדי להצליח – כל הצדדים נדרשים למאמץ משותף. התהליך לוקח כמה חודשים, אבל כבר בהתחלה (אם התהליך מתבצע נכון) יבחינו המשתתפים בשיפורים בתפקוד צוות הניהול, ובעסק עצמו.

מהרגע שנוצרה תרבות ארגונית עסקית – של עסק פונקציונלי – בדרך כלל (אם לא מתאמצים להרוס אותה), היא תישאר. גם אם יבואו אנשים חדשים, הם יתאימו את עצמם לתרבות הארגונית החדשה. הם יפעלו, ויתחייסו אחד לשני בצורה מקצועית: יציגו בישיבות צוות ההנהלה, ויקחו אחריות על התחומים שעליהם הם מופקדים. כפי שכל מסורת עוברת בירושה, ונמשכת לאורך זמן, גם תרבות ארגונית פונקציונלית תתקיים לאורך זמן. גם אם בעל-הבית שוכח לרגע, ופועל בצורה של 'עסק משפחתי', יזכירו לו המנהלים, באמצעות ההתנהגות, והתגובות שלהם, שזה כבר לא מתאים. (אבל אם בעל-הבית משתגע, ומתעקש להרוס את התרבות הארגונית לאורך תקופה ארוכה, והוא פועל מתוך רגש של 'כוחי ועוצם ידי' - הוא בהחלט יכול להרוס עסק, כפי שישנם גם הורים שהורסים ילד, או משפחה, לא עלינו...).

בפרקים הבאים נעסוק בדרכים לבנות עסק פונקציונלי, רוב ההרצאות מיועדות לעסקים שיש בהם 10-3 עובדים, ומעלה. בהתאמות מסוימות, הם מתאימים גם לארגונים גדולים יותר עם 100 עובדים או יותר. יחד עם זאת, העקרונות נכונים גם לעסק משפחתי קטן, שבו אחד, או שני בני הזוג, פעילים. במקרה כזה יחלקו שני בני הזוג ביניהם את תחומי האחריות, או את ה'פונקציות' של העסק, ויקיימו את אותם נהלים המתאימים לפעילות של העסק שלהם, בעיקר יקפידו להפריד בין הנושאים (והכספים!) המשפחתיים, והתפקידים המשפחתיים (אבא, אמא...), לבין התפקידים של כל אחד בעסק. הם ישתדלו לנהל ישיבות ענייניות, ולבסס החלטות על עקרונות מקצועיים (פחות רגש – יותר שכל ועובדות). הם ילמדו ויהפכו למקצועיים יותר כל אחד בתחומו, וילמדו לסמוך על השני, בתחומים שכל אחד אחראי להם – חזקת 'משחק קבוצתי'. כמובן שיש להתאים את הדברים לעסק עצמו, ולהשתמש בשכל הישר. עסק ביתי – משפחתי, שמיישם חלק מהעקרונות הללו בשלבים המוקדמים של העסק, ימצא עצמו במצב טוב יותר כאשר יתרחב ויהפוך לעסק גדול יותר. בהמשך, נעסוק בכך יותר בהרחבה, בפרק ה'דן' בעסק הביתי-המשפחתי, הנמצא (אולי) בתחילת דרכו, והמורכב רק מעובד אחד או שניים.