



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

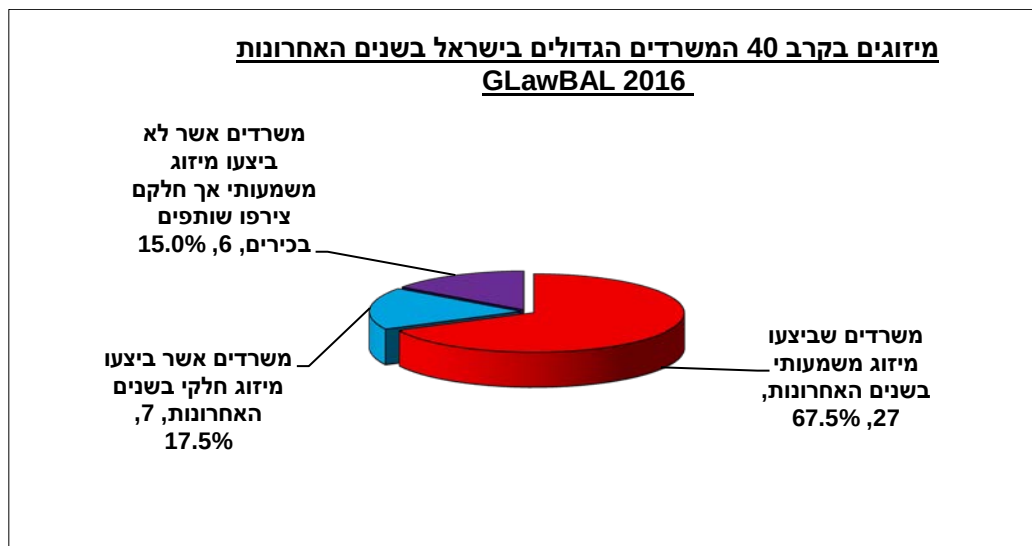
www.glawbal.com

מיזוגים, רכישות, שתפי"ם וכיוב' הפרמטרים להצלחה ואיך עושים זאת נכון? 2016

המשרדים הגדולים בישראל גדלים אף יותר ועיקר הגידול באמצעות מיזוגים ורק בסוף שנת 2015 ותחילת שנת 2016, ראינו כיצד המגה משרדים "בולעים" משרדים בינוניים או יחידות שלמות של משרדים אחרים או אף משרדים בינוניים מצרפים אליהם יחידות שלמות ממשרדים אחרים. כך משרד אפשטיין, חומסקי, טננבאום הצטרף למשרד פירון, כך פוזר משרד צלמאייר פילוסוף בין 3 משרדים גדולים (מיתר ליקוורניק גבע לשם טל, ארדנסט בן נתן ופישר בכר חם וול אוריון) וכך צורף מרבית משרד הרמן מקוב למשרד נשיץ ברנדיס אמיר. כמוצג מטה בקרב 40 המשרדים הגדולים בישראל 67.5% ערכו מיזוג משמעותי בשנים האחרונות, 15% ביצעו מיזוג חלקי וכ- 17.5% לא ביצעו מיזוג אך צירפו שותפים בכירים עם לקוחות. לא תמיד קל למשרדים לשמר ולנהל ארגונים אלו שגדלו במהירות ובשניים מבין המשרדים הגדולים תועדו לאחרונה גם עזיבות של שותפים בכירים ועימם שכירים ואף לאחרונה צפינו בפירוק שני משרדים בינוניים.

בשלוש עשרה השנים האחרונות יזמנו וטיפלנו במעל 720 מיזוגים/רכישות במופעים שונים, ממיזוגים רגילים, דרך רכישות כתוצאה מפרישה לשיפוט, לעסקים/משרה ציבורית ועד לצערנו, מיזוגים כתוצאה ממחלה או מוות של ראש משרד. כך גם הנהגנו או טיפלנו במיזוג או ברכישה במודלים שונים ומגוונים אותם ריכזנו לדגשים, ניתוחי אירוע ודוגמאות כמפורט בהמשך.

לפיכך, מטרתה של סקירה מפורטת ועדכנית זו הינה להציג צילום מצב ביחס לנושא חשוב ומורכב זה ככלל ובתחילת 2016 לרבות סקרים ונתונים עדכניים, מודלים, דגשים, ניתוחי אירוע וכיוב'.



רקע

מיזוגים, רכישות ושיתופי פעולה מוצלחים היו ונשארו הדרך המהירה לגדילתו של משרד, הרחבת התמחויותיו, פיזור סיכונים והגדלת שולי הרווח לשותפיו כמו גם לעיתים מזומנות שינוי מבנה הפירמידה שלו, מתן מענה להסדרי דילול ופרישה וסיבות נוספות. כמוצג בשקף בעמוד הבא, מסקר שנערך על ידינו בקרב מדגם מייצג של 400 שותפים ושותפות ממשרדים שונים ברחבי הארץ, עולה כי 61.5% מכלל המשיבים סוברים שהדרך הנכונה למשרד עורכי דין לגדול הינה באמצעות מיזוג. במשרדים הגדולים והבינוניים התוצאה הייתה גבוהה יותר וכ- 70% מן המשיבים הסכימו עם המשפט הנ"ל.



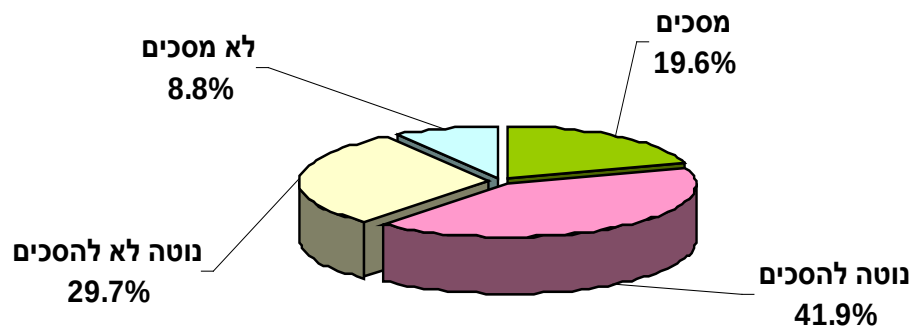
Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

חנהדרך הנכונה למשרד לגדול הינה באמצעות מיזוג - כלל מדגם



מיזוגים במשרדי עורכי דין בעולם ובארצות הברית

בעולם השנים 2013 ועוד יותר מכך 2014 היו שנות שיא במיזוגים. כחלק ממענה להשפעות המיתון וכחלק מתהליך הגידול ו/או הרחבת ההתמחויות המשרדים מבינים יותר ויותר את יתרונותיו של המיזוג. בשנת 2015 התבשרנו על מיזוג נוסף אותו ערך משרד Denton עם משרד סיני והפך למשרד הגדול בעולם עם כ- 7,000 עורכי דין ו- 123 סניפים ב- 51 מדינות. כך גם כל כנס בעולם בו הייתי או הרציתי, בחודשים האחרונים, הקדיש זמן רב לנושא המיזוגים. כמוצג בהמשך מהנתונים הנאספים בשוטף על ידי חברת: Altman Weil, העוסקת בין השאר בתחום זה בארצות הברית, ומציגה את המיזוגים בארצות הברית ב- 2014 לפי רבעונים, ניתן ללמוד על היקף הגודל המיזוגים המגיעים לכמעט 100 מיזוג בשנה.

**Law Firm Mergers & Acquisitions
Q1 2014**

REPORT DATE	EFFECTIVE DATE	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE	FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
1/2/14	1/1/14	Camody & Torrance	Waterbury CT	62	& Sandak Hennessey & Greco	Stamford CT	15
1/6/14	1/1/14	Lewis King Krieg & Waldrop	Knoxville	58	& Thomason Hendrix Harvey	Memphis	33
1/6/14		Tripp Scott	Ft. Lauderdale	40	& Ellis Law Group	Boca Raton	3
1/7/14		Weintraub Tobin Chediak	Sacramento	66	& Waldron & Bragg	Newport Beach	5
1/7/14	1/1/14	Hiscock & Barclay	Syracuse	203	& Davidson & O'Mara	Elmira NY	7
1/14/14	1/1/14	Brown & Ruprecht	Kansas City	12	& Sandage Bell	Kansas City	3
1/14/14		Hinshaw & Culbertson	Chicago	450	& Ryndak & Suri	Chicago	5
1/17/14	7/1/14	Marshall Dennehey	Philadelphia	471	& Jones Hirsch	New York	30
1/28/14		Howard Kohn	Hartford CT	16	& Baio Associates	Rocky Hill CT	2
1/30/14		Bartimus Frickleton Robertson	Leawood KS	11	& Goza Honnold	Leawood KS	3
2/3/14		McDonald Hopkins	Cleveland	132	& Welin O'Shaughnessy	Columbus	6
2/3/14	2/1/14	McCarter & English	Newark NJ	401	& Miller Balis & O'Neil	Washington DC	14
2/4/14	2/3/14	Herum Crabtree	Stockton CA	9	& Suntag Law Firm	Stockton CA	4
2/12/14		Cohen Milstein Sellers & Toll	Washington DC	65	& Leopold Law	Palm Beach Gardens	5
2/25/14	3/1/14	Dinsmore & Shohl	Cincinnati	477	& Peck Shaffer & Williams	Cincinnati	35
3/3/14		CzepigaDaly	Berlin CT	4	& Law Offices of Sharon L. Pope	Hartford CT	3
3/13/14	3/14/14	Buchanan Ingersoll & Rooney	Pittsburgh	425	& Fowler White Boggs	Tampa	92
3/17/14		McCathern PLLC	Dallas	41	& Braden Hinchcliffe & Hawley	Los Angeles	6
3/18/14	3/18/14	Sutherland Asbill & Brennan	Atlanta	437	& Arbis LLP	London	5
3/24/14		Holland & Hart	Denver	474	& Crapo Smith	Bountiful UT	3
3/25/14		Butler Snow	Ridgeland MS	275	& Kiesewetter Law Firm	Memphis	2
3/26/14	4/1/14	Coleman Talley	Valdosta GA	30	& J. Stephen Gupton PC	Valdosta GA	2
3/27/14		Fein Such Kahn & Shepard	Parsippany NJ	56	& Levitan & Frieland	Florham Park NJ	2

אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור

2

אין לראות באמור במסמך זה כייצוג ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A., LL.B., M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

Law Firm Mergers & Acquisitions Q2 2014

REPORT DATE	EFFECTIVE DATE	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE		FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
4/1/14	4/1/14	Wilson Elser	White Plains NY	776	&	Hake Law	San Francisco	8
4/2/14	5/1/14	Donahue Gallagher Woods	Oakland CA	32	&	Fitzgerald Abbott & Beardsley	Oakland CA	21
4/2/14	4/1/14	Hudson Martin Witten & June	Monterey CA	8	&	Mallery & DeMaria	Monterey CA	2
4/9/14		Dentons	New York	2500	&	KapdiTwala	Cape Town	5
4/22/14		Carroll McNulty & Kull	Basking Ridge NJ	79	&	Wenick & Finger	New York NY	9
5/1/14		Fortis Law Partners	Denver	10	&	Friesen Lamb	Denver	4
5/14/14		Robins Kaplan Miller & Ciresi	Minneapolis	222	&	Peitzman Weg	Los Angeles	7
5/16/14	6/1/14	Poyner Spruill	Raleigh NC	110	&	Bode Hemphill	Raleigh NC	3
5/21/14	5/1/14	Allman Spry Leggett	Winston-Salem NC	11	&	Davis Harwell & Biggs	Winston-Salem NC	3
5/23/14	6/1/14	Squire Sanders	Cleveland	1227	&	Patton Boggs	Washington DC	280
5/28/14		Connors Morgan	Greensboro NC	7	&	Karen Schaefer Law Office	Greensboro NC	2
5/29/14	6/1/14	Shook Hardy & Bacon	Kansas City MO	458	&	Sander Ingebreetsen & Wake	Denver	5
5/30/14	8/1/14	Johnson Pope	Clearwater FL	43	&	Bronstein Carlson Gleim	St. Petersburg FL	5
6/4/14	7/1/14	Simmons Law Firm	Alton IL	80	&	Hanly Conroy	New York NY	9
6/10/14		Lindsay Hart	Portland OR	19	&	Wood Tatum	Portland OR	3
6/11/14	6/30/14	Husch Blackwell	St. Louis	539	&	Miles & Peters	Denver	6
6/12/14	6/1/14	Smith Gambrell & Russell	Atlanta	185	&	The Kapoor Law Group	Atlanta	4
6/30/14	7/1/14	Jackson Kelly	Charleston WV	188	&	Rudolph Fine Porter & Johnson	Evansville IN	20

Law Firm Mergers & Acquisitions Q3 2014

REPORT DATE	EFFECTIVE DATE	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE		FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
7/7/14	8/1/14	Hogan Lovells	Washington DC	2300	&	Barrera Siqueiros	Mexico City	66
7/7/14		Squire Patton Boggs	Cleveland	1500	&	Mamiya Law Offices	Tokyo	5
7/8/14		Venable	Washington DC	533	&	Weingarten Brown	Los Angeles	7
7/9/14	7/1/14	Bland & Partners	New Orleans	14	&	Crain Wilson	Houston	6
7/10/14	7/1/14	Shaheen & Gordon	Manchester NH	35	&	Smith & Elliott	Saco ME	7
7/15/14		Quinn Emanuel	New York	673	&	Gerger & Clarke	Houston	5
7/21/14		Leech Tishman	Pittsburgh	65	&	Sheldon Mak & Anderson	Pasadena	6
8/1/14	8/1/14	LeClairRyan	Richmond	350	&	Hays McConn Rice & Pickerin	Houston	19
8/4/14		Takvoryan Law Group	Glendale CA	8	&	Tepper & Associates	Beverly Hills	2
8/6/14	8/1/14	Baker & McKenzie	Chicago	4087	&	Vani Chetty Competition Law	Johannesburg	2
8/13/14		O'Connell Attmore & Morris	Hartford	14	&	Skelley Rottner	West Hartford	4
8/26/14		Apperson Crump	Memphis	26	&	The Putnam Firm	Memphis	3
9/1/14	9/1/14	DLA Piper	New York	3982	&	Haskovcova & Co.	Prague	9
9/2/14	10/1/14	Hinshaw & Culbertson	Chicago	460	&	Barger & Wolen	Los Angeles	45
9/3/14		Kuhn Darling Boyd & Quandt	Traverse City MI	9	&	Calcutt Rogers & Boynton	Traverse City MI	3
9/9/14	9/2/14	The Wolf Firm	Irvine CA	8	&	Jackson & Associates	Irvine CA	5
9/10/14	8/1/14	Lowndes Drosdick	Orlando	88	&	Potter Clement Bergholtz Alex	Mount Dora FL	4
9/22/14	10/1/14	McCarter & English	Newark NJ	411	&	SorinRand	East Brunswick NJ	17
9/24/14		Quarles & Brady	Milwaukee	475	&	Dana Law Firm	Scottsdale AZ	3
9/24/14	10/1/14	Swanson Martin & Bell	Chicago	118	&	Kernell Law Firm	St. Louis	4
9/30/14	10/1/14	Fox Rothschild	Philadelphia	590	&	David & Goodman	Dallas	18
9/30/14	10/1/14	Scarinci Hollenbeck	Lyndhurst NJ	47	&	Sharp & Mahoney	Cedar Knolls NJ	5

אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור

3

אין לראות באמור במסמך זה כייצוג ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

Law Firm Mergers & Acquisitions Q4 2014

REPORT DATE	EFFECTIVE DATE	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE		FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
10/1/14	10/1/14	Lee & Hayes	Spokane	83	&	Hope Baldauff	Atlanta	11
10/2/14	10/1/14	Otis & Peters	Greeley CO	6	&	Bedingfield LLC	Loveland CO	3
10/2/14	1/1/15	Miller Nash	Portland OR	114	&	Graham & Dunn	Seattle	44
10/6/14	11/1/14	Munsch Hardt Kopf & Harr	Dallas	118	&	Harrison Bettis McFarland	Houston	8
10/9/14	1/1/15	Javerbaum Wurgaft	Springfield NJ	36	&	The Gruber Firm	Mount Laurel NJ	2
10/10/14	10/15/14	McEldrew Law	Philadelphia	4	&	The Young Law Group	Philadelphia	4
10/20/14	11/1/14	Littler	San Francisco	1000	&	Estudio Gonzalez & Asociados	Lima	7
10/21/14		Norris McLaughlin & Marcus	Bridgewater NJ	128	&	Deutsch Metz & Deutsch	New York NY	4
10/27/14		Coker Schickel Sorenson & P	Jacksonville	10	&	Camerlengo Law Group	Jacksonville	3
10/28/14		DLA Piper	New York	3970	&	Gallastegui y Lozano	Mexico City	7
11/3/14	11/1/14	Hinckley Allen	Boston	154	&	Scott & Bush	Providence	4
12/1/14	1/1/15	Hinkle Law Firm	Wichita	38	&	Redmond & Nazar	Wichita	5
12/1/14	1/10/15	Locke Lord	Dallas	625	&	Edwards Wildman	Boston	425
12/2/14	1/1/15	Verrill Dana	Portland ME	121	&	Levett Rockwood	Westport CT	21
12/22/14	1/1/15	Brinkley Walser	Lexington NC	7	&	Stoner Bowers Gray & McDon	Lexington NC	3
12/22/14	1/1/15	Law Office of Dale Roberson	Ellington CT	3	&	Marder & DeFelice	Vernon CT	2
12/24/14		Plevin & Gallucci	Cleveland	8	&	Copp Law Offices	Columbus	5
12/30/14	1/1/15	Hacker Murphy	Latham NY	11	&	E. Stewart Jones Law Firm	Troy NY	3
12/30/14		Irelan Hargis	Houston	5	&	McDaniel Hohit	Houston	2

הסיבות המרכזיות למיזוג

הסיבות למיזוג שונות ומגוונות ואנו מקטלגים אותן בעשר קבוצות עיקריות כמוצג בטבלה מטה. לימוד סטטיסטי של כ- 12 שנים בקרב מעל 1,000 גורמים ו/או משרדים המבקשים למזג או להתמזג, לרכוש או לשתף פעולה, בדרכים שונות, להן מוצגת השאלה: מהן 3 הסיבות המרכזיות בעיניהם למיזוג? מלמד על המסקנות הבאות: אצל 78.2% אחד משלושת הגורמים המוטבצים למהלך, הינו רצון להגדיל את שולי הרווח. אצל 63.8% המוטבצים הינה הגדלת המשרד לשם הגודל על המשתמע מכך. אצל 56.6% אחת משלוש הסיבות היא רצון להרחיב את התמחויות המשרד. בהמשך מופיעות סיבות נוספות הזוכות לדירוג נמוך יותר כגון מודלים של פרישה (בשל גיל או לעסקים, אקדמיה או שיפוט), חלוקת סיכונים, חשיפת המשרד וכיבד. התוצאות הנ"ל בהחלט ברורות ומשלימות את עצמן. שכן למעט בתחומי נישא מסוימים ופריפריות שונות, כיום עבור מרבית שירותי הייעוץ המשפטי "גודל" ו - "מגוון התמחויות" הינם שם המשחק, במיצוב ובתודעת הלקוח, ביכולת לבצע כריכה תמחירית בין תחומי ייעוץ שונים ומשלימים וכמובן ביכולת למנף בצורה יעילה את מבנה הפירמידה הארגונית והכלכלית של שותפים לשכירים.

אחוזים	אחת מתוך שלוש סיבות מרכזיות למהלך של מיזוג/רכישה/שת"פ
78.2%	רצון להגדיל את שולי הרווח לשותפים
63.8%	רצון להגדיל את המשרד לשם הגודל
56.6%	רצון להרחיב את התמחויות המשרד
27.7%	רצון ליצור מודל יציאה ופרישה בשל גיל
17.3%	רצון להתחלק בסיכונים הפיננסיים או האחרים
14.0%	רצון להרחיב את היכולות השיווקיות של השותפים
13.4%	רצון להרחיב את חשיפת המשרד במדיה ובסקטור
5.8%	רצון להתרחבות גיאוגרפית בארץ או בחו"ל
5.5%	רצון לפרוש מהמקצוע לעסקים, שיפוט או אקדמיה
4.9%	רצון להתחלק בנטל הניהולי

אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור

4

אין לראות באמור במסמך זה כייצוג ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



Zalmanovitch David

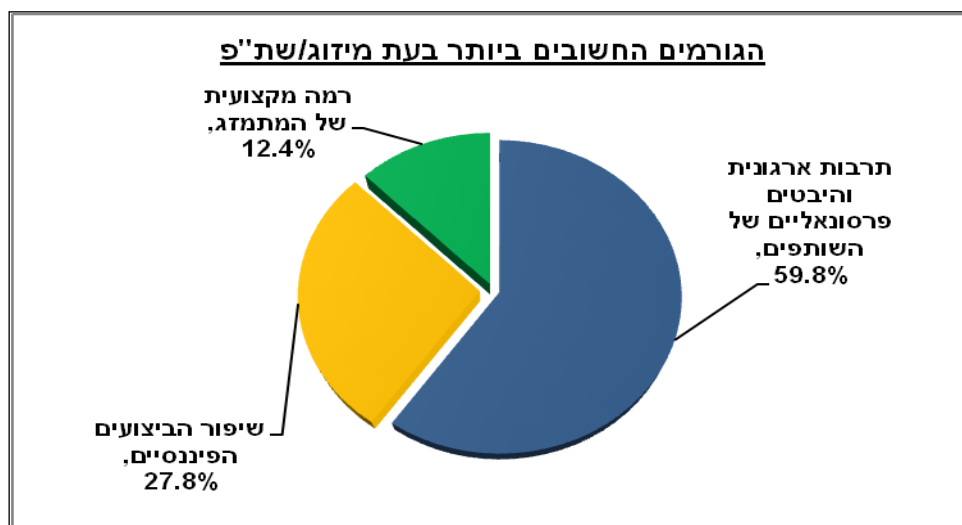
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

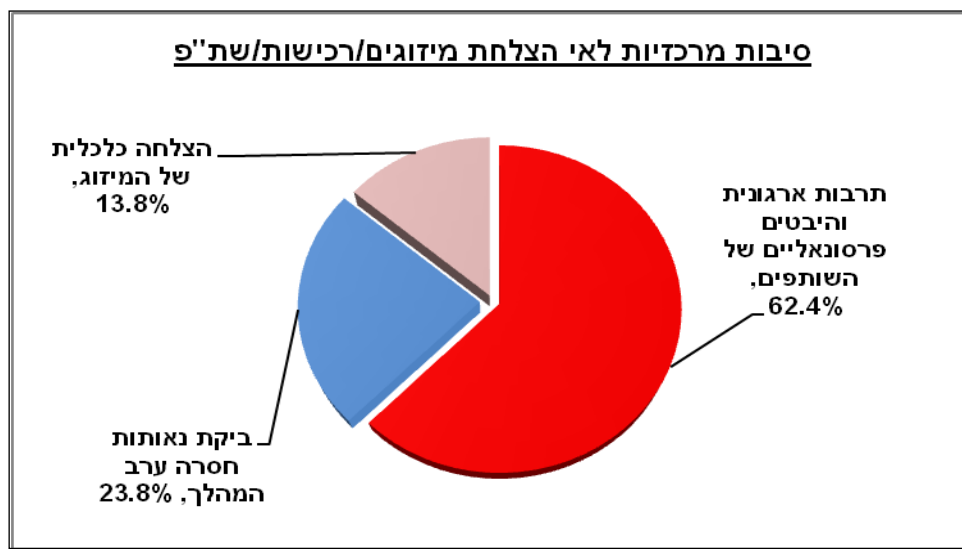
www.glawbal.com

הגורם החשוב ביותר למשרדים בעת מיזוג/רכישה ומה קורה בדיעבד?

כאשר מזקקים מבין הסיבות למיזוג/שת"פ את הדבר החשוב ביותר למשרדים בעת מיזוג/רכישה/שת"פ, רואים בתרשים מטה, כי בפער גדול מאוד, הדבר החשוב ביותר למשרדים (59.8%) הינו התרבות הארגונית וההיבטים הפרסונאליים אצל הגורם איתו יתבצע המהלך ורק מאחור שיפור הביצועים הפיננסיים (27.8%) או רמת המקצועיות של המשרד (12.4%).



כאשר בודקים בדיעבד את הסיבות לאי הצלחה של מהלכים אלו, מקבלים כמעט תמונת ראי של השקף בעמוד קודם ולפיה (כמוצג מטה) ב- 62.4%, מהמקרים אי הצלחת המיזוג מיוחסת להיבטים פרסונאליים או תרבות ארגונית, 28.3% מיוחסים לאי בדיקת נאותות נכונה ערב המהלך ורק 13.8% להצלחה הכלכלית של המיזוג. בנקודה זו יש לציין שאי הצלחת המיזוג אינה בהכרח פירוק. עיתים אי הצלחה משתקפת בראייה הסובייקטיבית של השותפים או בערכים כלכליים כאשר שני הללו, או אינם דרמטיים עד כדי לפירוק המיזוג או כלל אינם ניתנים להשוואה ביחס למה היה קורה אילו לא היה מתקיים המהלך.





Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

היעדים המועדפים למיזוג

הטבלה מטה מציגה מהם שלושת היעדים המועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ של המשרדים המבקשים לבצע מהלך זה. אנו רואים כי אצל 88.6% היעד המועדף הינו משרד נישה להשלמת ההתמחויות הקיימות במשרד.

נזכיר גם שבהשלמה של משרד נישה יכול משרד לצרף אליו את המיומנות המבוקשת מבלי לשנות בהרבה את התרבות הארגונית של המשרד. יחד עם זאת 69.9% מבקשים להתמזג עם משרד בגודל אשר פחות או יותר זהה להם אך משלים מבחינת התמחויות גם אם למעשה מיזוג שכזה ישליך על התרבות הארגונית של שני המשרדים.

51.2% מבקשים כי המיזוג יסייע להם בנטל השיווק. מוטיבציה זו גם מסבירה את הדירוג הגבוה שמקבלות הסיבות של משרד לו קשרים, משרד בו ריינמייקר וכד'.

כמוצג בטבלה 27.8% מהמשרדים נזקקים למיזוג על מנת "לשטח" את הפרמידה של משרדם שמסיבות אלו ואחרות כבר עתיר שותפים דבר אשר בשוק תחרותי מקשה מאוד על שולי הרווח של השותף הממוצע.

אחד מתוך שלושה יעדים מועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ	אחוזים
משרד נישה להשלמת התמחויות	88.6%
משרד בגודל זהה בעל התמחויות נוספות	69.6%
משרד שיסייע לנו בנטל השיווק	51.2%
משרד בעל מיתוג וקשרים טובים יותר משלנו	44.4%
משרד בו "רינמייקר" מוביל	38.7%
משרד בו יותר שכירים ממשרדנו לטובת "הפירמידה"	27.8%
משרד בגודל זהה בעל התמחויות זהות	22.4%
משרד המצוי בעיר אחרת	9.6%
משרד המצוי במדינה אחרת	2.7%
משרד שיסייע לנו בנטל הניהול	7.9%

אם נתבונן אל המתרחש בימים אלו במחלקת המיזוגים של חברתנו (לדף מחלקת המיזוגים שלנו והיצע המיזוגים – הקלק כאן) נראה תמונה מצוינת ודוגמאות מדוגמאות שונות של צרכים ו/או שאיפות של משרדים ביחס לנשוא המיזוג/רכישה/שיתוף פעולה אליו הם שואפים.

המודלים הקיימים למיזוג

כאמור המינוח מיזוג טומן בחובו מודלים רבים ומגוונים ובשונה מעולם החברות המסודר מאוד בהגדרותיו ביחס למיזוג או רכישה. בעולם משרדי עורכי הדין, קיים מופע כמעט אינסופי של מודלים שונים למיזוגים ושיתופי פעולה. נקבץ את המודלים המרכזיים הקיימים בנושא זה של מיזוג ורכישה ובהמשך נייחד כמה מילים לאופן הערכות למיזוג זה או אחר, סיכויי הצלחתו וכיו"ב.

מיזוג מלא

במיזוג מלא הכוונה היא שאחד מן הצדדים למיזוג או שניהם חדלים להתקיים כישויות נפרדות, חוברים יחדיו והופכים לישות אחת (במאמר זה נתעלם מהמודל התאגידי אליו צריכים לשאוף המתמזגים או נכון בנסיבות העניין, מבחינת דיני התאגידים שיקולי המס והסדרי השותפות. על כך תוכלו לקרוא במפורט באתר החברה בכתובת www.glawbal.com).

מיזוגים מסוג זה (המיזוג המלא) הינם הנפוצים ביותר גם אם בתחילת הדרך היו במופע אחר בדומה למופעים החלקיים שייסקרו בהמשך. למעשה במרבית המיזוגים השאיפה הינה שמיזוג מלא תהיה התוצאה הסופית של המהלך אשר ייצור משרד אחר.



Zalmanovitch David

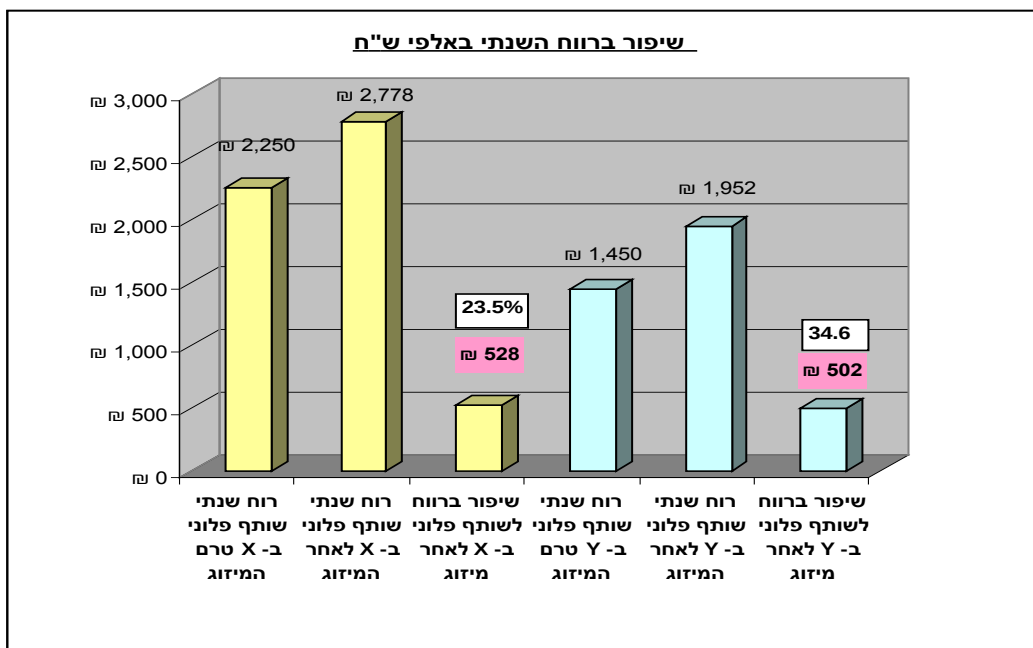
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

נציג סימולציה לדוגמא של מודל כלכלי במיזוג מלא וננתחה בהמשך:

דוגמא ליחסי מיזוג מלא ממוצע 3 שנים באלפי ₪				
	ממוצע הכנסות תלת שנתי	ממוצע רווחים תלת שנתי	אחוז רווח	הערות
משרד X	17,000 ₪	9,000 ₪	52.9%	
משרד Y	13,000 ₪	5,800 ₪	44.6%	
סה"כ	30,000 ₪	14,800 ₪		
הנחת שיפור בהכנסות מצרפיות 10%	3,000 ₪			
הנחת שיפור בהוצאות מצרפיות 10%		1,120 ₪		בניכוי עלויות הקמה
הנחת שיפור ברווח המיצרפי לאחר המיזוג		18,920 ₪		שנה שנייה ואילך
חלק X בהכנסות	56.7%			
חלק Y בהכנסות	43.3%			
חלק X ברווחים		60.8%		
חלק Y ברווחים		39.2%		
חלק מוסכם X במיזוג	58.7%			ממוצע משוקלל
חלק מוסכם Y במיזוג	41.3%			ממוצע משוקלל
רוח שנתי שותף פלוני ב- X טרם המיזוג	25%	2,250 ₪		
רוח שנתי שותף פלוני ב- X לאחר המיזוג	14.7%	2,778 ₪		
שיפור ברווח לשותף פלוני ב- X לאחר מיזוג		528 ₪	23.5%	
רוח שנתי שותף פלוני ב- Y טרם המיזוג	25%	1,450 ₪		
רוח שנתי שותף פלוני ב- Y לאחר המיזוג	10.3%	1,952 ₪		
שיפור ברווח לשותף פלוני ב- Y לאחר מיזוג		502 ₪	34.6%	





Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

ננתח את הסימולציה אשר בעמוד הקודם:

במסגרת מודל מיזוג מלא קובעים הצדדים יחסי דילול ביניהם על פי מודלים שונים שהנפוצים בהם הינם דילול על בסיס הכנסה ממוצעת בשנים קודמות, דילול על בסיס רווחים ממוצעים בשנים קודמות או שילוב של השניים. בדוגמא:

- במשרד X ממוצע ההכנסות בשלוש השנים האחרונות הינו 17 מיליון ₪ וממוצע הרווח באותן שנים הינו 9 מיליון ₪ (כ- 52.9%).
- במשרד Y ממוצע ההכנסות בשלוש השנים האחרונות הינו 13 מיליון ₪ וממוצע הרווח באותן שנים הינו 5.8 מיליון ₪ (44.6%).
- ממוצע ההכנסות המצרפי הינו 30 מיליון ₪ ויחסי המיזוג לפי הכנסות הינם 56.66%/43.33%.
- ממוצע הרווחים המצרפי הינו 14.2 מיליון ₪ ויחסי המיזוג לפי רווחים הינם 60.8%/39.2%.
- בדוגמא הוחלט שמודל המיזוג יהיה ממוצע משוקלל בין יחסי ההכנסות ליחסי הרווחים 58.7%/41.3%.
- נניח כי משנה שנייה ואילך למיזוג ולאחר הוצאות ההקמה, גדלו ההכנסות המצרפיות ב- 10% וההוצאות המצרפיות קטנו ב- 10%. על היתכנותן של הנחות אלו, כאמור, לא נדון במסגרת מאמר קצר זה.
- כמודגם בטבלה ובגרף שאחריה נראה כי שותפים במי מן המשרדים אשר חלקם לפני המיזוג היה 25% ירוויחו מעל חצי מיליון ₪ נוספים בשנה, כתרומה מן המיזוג. שותף כזה ב- X ישפר הכנסתו ב- 23.5% ושותף כזה ב- Y ישפר הכנסתו ב- 34.6%.
- ללמדנו שמיוזג מוצלח ולו בשיפור ב- 10% בהכנסות ו- 10% בהוצאות, מניב לשותפים כנ"ל שיפור ברווח הנע בין כ- 23% לכ- 35%.

יש להתייחס לעוד כמה נושאים הנוטלים חלק בניסוחו הכלכלי של מודל המיזוג ולהם השפעה על ערכיו: קיומם או העדרם של מודלים פנסיוניים במי מן המשרדים? כמות השותפים בכל משרד? כניסת שותפים צעירים לשותפות עקב המיזוג או הוצאתם? ערכי הכנסות אשר יש לנטרל מן ההכנסות, כגון הכנסות חד פעמיות וחריגות, העברות מצדדים שלישיים, סכומי כסף במעבר אשר בטעות חושבו כהכנסות, הוצאות לקוח אשר השתרבו להכנסות, הכנסות לשותפות אשר אין מקורן בשכר טרחה, תכנוני מס מיוחדים ועוד נושאים אשר יש בהם כדי להשפיע על מודל ההכנסות לרבות היבטי מאקרו אשר ישפיעו על פעילותם של מי מן המתמזגים. באותה נשימה יש לבחון קיומם של כספים אשר יגיעו לפירמות כתוצאה מעבודות או תיקים שהסתיימו זה מכבר כגון ליטיגציה או נדל"ן, או מנגד, כספים שהשותפות קיבלה ועליה לבצע בגינם עבודה רבה כגון רישום בתים משותפים או מקדמות מלקוחות.

גם בצד ההוצאות יש לבחון האם לא השתרבו למודל להן הוצאות חד פעמיות או כאלו שיש לנטרל כגון הפרשות לעובדי עבר, מודלים פנסיוניים, הוצאות אישיות לשותפים המותרות בניכוי, העברות לצדדים שלישיים, הוצאות שאינן לטובת העסק החי, פיצוי בגין תביעות שאינן מכוסות על ידי הביטוח או ההשתתפות העצמית, הוצאות חד פעמיות מיוחדות, השקעות המותרות בניכוי לרבות ניהול נכון של נושא הפחת ועוד נושאים רבים מגוונים אשר יעלו בעת בדיקת הנאותות.

במיזוג מלא ובהינתן שהצדדים מצאו את המודל הראוי מבחינתם, יפנו כעת לניסוח מודל המיזוג ויבחנו שאלות כלכליות משלימות כגון: האם המיזוג הינו על בסיס מזומן או מצטבר? ברוב המקרים תועדף שיטת המזומן שכן זו תייצר מודל נוח יותר מבחינה תזרימית ובמקרים בהם קיימות עסקאות/תיקים בתהליך אשר יש לנטרלם ממסגרת שיטות המזומן, "יצבעו" הללו במיוחד כגון: עסקת מקרקעין אשר למעשה הושלמה וטרם נגבה בה מלוא שכר הטרחה או תיק ליטיגציה על בסיס הצלחה אשר ממתין לפסק דין. שאלות נוספות יעסקו בנושאים כגון: האם



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

יבחן וכיצד יעודכן מודל המיזוג/דילול השותפים? האם מידי שנה בשיטת "מעגלי החלוקה" עליה כתבנו בעבר או בעדכון על בסיס ביצועים או בדרך אחרת.

מיזוג חלקי/ביניים

שיטת מיזוג זו אשר הפכה לפופולארית לא פחות משיטת המיזוג המלא. בשיטה זו יבחרו צדדים כשלב בדרך למיזוג מלא, או יהיו כאלו שיתמידו בגישה זו שנים רבות עד בכלל. לגישה זו הרבה מופעי ביניים ונפרט את העיקריים שבהם על קצה המזלג:

- יש שיבחרו העדר כל שיתוף בהכנסות והעדר כל שיתוף בהוצאות לשכר עבודה של עורכי דין ומתמחים, אך שיתוף בכל הוצאות התקורה והמטה. שיתוף פעולה מסוג זה מגלם בתוכו וודאות מקסימאלית ומירב הביטחון במקרה בו המיזוג אינו צולח, אך עשוי לפספס את היתרונות המרכזיים של מיזוג והינם הסינרגיה, ההשלמה הדדית, העמסה הדדית והשיווק המשותף עד כדי כמעט פספוס כל עיקרון המיזוג. במופע זה השיתוף בהכנסות יהיה למעשה על בסיס מחירי העברה של הפניית תיקים ובעצם במופעים קיצוניים שלו למעשה די דומה לעורכי דין החולקים שירותי משרד. יש אף הנוקטים בשיטה זו בישיבה נפרדת (מבחירה או עקב אילוף) שאז בכלל קם העיקרון של "רחוק מהעין רחוק מהלב" הפוגם עוד יותר ביתרונות המיזוג על דרך זו.
- מופע מתקדם יותר של שיתוף פעולה הינו נשיאה משותפת גם בעלויות כוח האדם המקצועי על פי מפתח שעות או "גולגולות" במקרים אלו הרווח לחלוקה לשותפים הינו לאחר תשלום כל הוצאות שתי הפירמות. במודל זה יבואו לידי ביטוי כבר יתרונות של העמסת עבודה בין עורכי דין משתי הפירמות כמו כן ניצול התמחויותיהם של עורכי הדין לגוף המשותף, סינרגיה הדדית וכיוב'.
- מופעים נוספים הינם הללו המייחדים יחידות רווח והפסד לקבוצות או יחידים עם או בלי קבוצת לקוחות. זאת בעיקר בתחומי התמחויות הנישה למינן כגון: מיסוי, קניין רוחני, דיני עבודה, צאוורון לבן וכדומה. במסגרות הללו קל יותר לאבחן ולנתק את יחידות הרווח מבסיס ההכנסות וההוצאות של המשרד, אך מנגד הללו מעלות שאלות אחרות כגון פגיעה ביחסים שיש למשרדים הממזגים עם משרדי בוטיק מאותה הנישה שכעת הינה חלק מן המשרד, דוגמא משרד הממזג לתוכנו קבוצת מס כיחידת רווח ופוגע בייחסי ההדדיות והעברת התיק שיש לו מקדמת דנא עם בוטיק מס פלוני.

במרבית המקרים שיטת המיזוג החלקי הינה אכן לתקופת ביניים במסגרתה בעצם הצדדים מייצרים לעצמם מרווח זמן במסגרתו הינם מכירים זה את זה באופן טוב יותר מאשר ניתן ללמוד בתהליך בדיקת נאותות והכרות טרם מיזוג מלא. בפרט במודלים חלקיים אלו קמה חשיבות רבה להסכם הנערך בין הצדדים והסוגיות השונות המוסדרות בו ובעיקר: הנושאים הכלכליים, פרידה ותשלומי איזון במקרי של מעבר לקוחות, תחרות, קבלת החלטות וכיוב' נושאים נוספים.

רכישה פנימית/חיצונית

רכישות של משרד עורכי דין מתקיימות במופעים שונים ומגוונים כגון: עקב פרישה רגילה, פרישה לעסקים, לאקדמיה, לשיפוט או חו"ח כתוצאה ממחלה או ממוות. רכישה יכולה להתבצע על דרך העברה לגורם חיצוני הנוטל את המשרד ולקוחותיו או זו יכולה להתבצע "פנימה" לשותף או שותפים אחרים/צעירים.

יש להבחין בין דילול ופרישה רגילים במשרד עורכי דין, לבין רכישה פנימית, שכן זו האחרונה נערכת בדרך כלל לא במסגרת חיי הפירמה הרגילים והסכם השותפות, אלא בדרך כלל עקב אירוע של פרישה מהמפורטים לעיל. בשנים האחרונות טיפלנו בעשרות מקרים של רכישה מסוגים שונים ואין מקרה האחד דומה למשנהו, יחד עם זאת ננסה לקבץ מספר נושאים מרכזיים אשר נוטלים חלק ועליהם יש לחשוב בעת תהליך רכישה כאמור:



- המודל העסקי בעת רכישה משתנה בין רכישה חיצונית לפנימית ובעיקרון תמיד סבבי נושאים כגון: גובה המכפיל הניתן לצבר הלקוחות הקיים במשרד, הערך הניתן לתיקים בתהליך, ערך הציוד הקבוע והרכוש במשרד, אופן קבלת תקבולי המכירה "עסקת מזומן" או "עסקה מביצועים" וכיו"ב.
 - אין המקום בדיון קצר זה לשוב ולדון בסוגיית ערך המוניטין המצרפי של השותפות ותרומו למכפיל הרכישה. סוגיה זו נדונה על ידינו בהזדמנויות שונות וכן מצאה ביטוי בחוות דעת שונות לבתי משפט אשר פורסמו. נדגיש רק בקצרה כי בכל עסקאות הרכישה וכמקובל בעניין זה בעולם, ניתן ערך לשווי המצרפי של מוניטין השותפות שהינו בסיס הלקוחות וערך מכפיל זה נמוך ומשתנה ממקרה למקרה.
 - במרבית הרכישות תועדף רכישה מביצועים המייצרת לרוכש וודאות רבה יותר ומאפשרת לצדדים לקבוע מכפיל גבוה יותר. יחד עם זאת יהיו מקרים בהם מתבקשת עסקת מזומן, לדוגמא מקום בו בעל המשרד המוכר הופך להיות "בעל עניין" במי מלקוחותיו שהינה חברה ציבורית.
 - בעסקות מסוג זה יש לתת את הדעת לאופן בו המוכר "מעביר את המקל" באופן הנוח ביותר ביחס לעמדת הלקוחות כמו גם הסיכון בעזיבתם. לכן נראה עסקאות רבות שכאלו ובמקום שניתן הדבר, מתחילות למעשה במיזוג אשר בהמשכו פורש המוכר.
 - עסקאות רכישה מעלות סוגיות רבות מדיני החברות והשותפויות ובעיקר עת מדובר בחברות כמו ובפרט אצל עורכי הפטנטים.
 - עסקאות רכישה חובקות תמיד את היבטיי המס המיוחס לעסקה זו ובהבחנה בין מכירת מוניטין המייצרת מיסוי הוני קבוע מהשקל הראשון לבין התחייבות המוכר לאי תחרות המאפשרת הכרה בהוצאה על פני תקופת אי התחרות, כמו גם התמהיל בין שיטות אלו.
- בשל מורכבות עסקאות הרכישה והשונויות שביניהן נסתפק בעיקרים המפורטים לעיל.

שלבי המיזוג וההערכות למיזוג/שת"פ/רכישה

מניתוח כישלונם של מיזוגים אנו למדים כי עיתים "ההליך" דווקא הוא אשר הכשיל את המיזוג ולא דווקא המהות. במילה "ההליך" כוונתנו לניהול נכון של שלבי המיזוג/שת"פ/רכישה. עיתים ביצוע מהיר מדי של שלבי המיזוג עומד לרועץ ואף מכשיל מיזוג. אנו נוהגים לחלק את שלבי המיזוג ל-10 שלבים. גם אם עיתים שלבים אלו מתחברים להם או אורכים זמן קצר, אנו סוברים שיש לבצע את כולם ובסדר המוצג מטה:

1. "גישושים" - כאן המשרד בעצמו או בעזרת בגורמים מקצועיים מנסה לאתר מטרה למיזוג, רכישה או שת"פ, בהתאם להגדרותיו האסטרטגיות.
2. היתכנות הראשונית - במסגרתה בודק המשרד מספר שאלות היתכנות ראשוניות (פרסונאליות, מקצועיות וכלכליות) אשר מענה שלילי עליהם מסיר את התשתית למיזוג.
3. מו"מ הראשוני - בו נבחן האם כלל יש בסיס עסקי עקרוני למהלך?
4. בדיקת נאותות והערכת שווי - נרחיב בהמשך.
5. ההיתכנות המתקדמת - ניתוח של העולה מבדיקת הנאותות.
6. מו"מ מתקדם - אשר מניב את הסכם המיזוג או מזכר הבנות.
7. הסכם מיזוג או מזכר הבנות ותוכנית עבודה - עיקרי ההתקשרות וניסוח תוכנית עבודה מתוקצבת להוצאתו לפועל של המיזוג.
8. הטמעת חלק מהיבטיי המיזוג טרם חבירה.
9. חבירה פיסית והמשך הטמעה בהתאם לתוכנית העבודה.
10. הפקת לקחים שוטפת ויישום - מיזוג הינו מהלך דינאמי הדורש מסגרת של הפקת לקחים ויישומם כל העת לעיתים גם במשך שנים.

אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור



בדיקת נאותות טרם מיזוג

באחד מתהליכי המיזוג שליווינו לאחרונה, בעת טיפול בנושא ביטוחי האחריות המקצועית, התחוויר למשרד הממוזג כי לאחד משותפי המשרד המתמזג היסטוריה בעייתית בנושא רשלנות מקצועית אשר גורמת לחברת הביטוח של המשרד להערים קשיים רבים בעת חידוש הפוליסה. במקרה אחר לא הטיב משרד מתמזג להבין את הסדרי הפנסיה של המשרד הממוזג ומצא עצמו לאחר שנתיים נושא בחלק מהסדר פנסיוני אליו כלל לא כיוון ולא הביא בחשבון. וקשה להאמין אך במקרה אחר גילו משרדים, רק בדיעבד, שהינם מייצגים לקוח גדול משני צידי המתרגם וויתור על הלקוח מאחד הצדדים יגרום לירידה ב- 7% להכנסות המשרד.

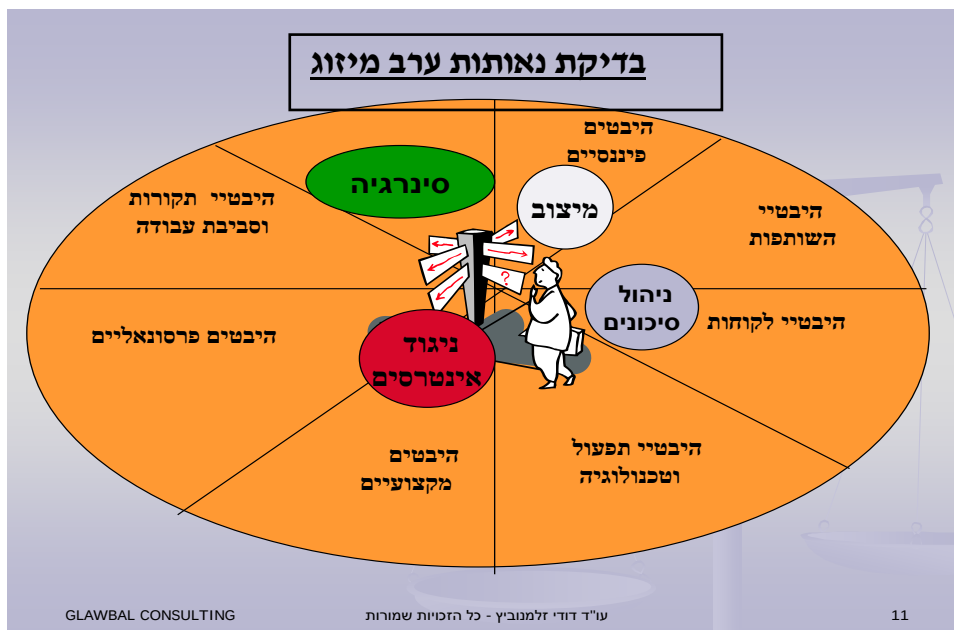
דוגמאות פשוטות אלו זו ורבות אחרות מלמדות על החובה לבצע בדיקת נאותות ולו אלמנטארית טרם מיזוג. לעיתים אנו עומדים ומשתאים הכיצד עורכי דין אשר הופכים כל מרצפת בבדיקת נאותות עבור לקוחותיהם, פוסחים כלל על בדיקת נאותות או מרכיבים מרכזיים בה, ערב מיזוג שלהם עצמם?

חובה לבצע לפחות מינימום של בדיקת נאותות על בסיס פרוטוקולים מותאמים במיוחד לתהליך זה באופן עצמי ו/או בהסתייע בגורמים המתמחים בנושא זה ובסקטור זה. בדיקת נאותות נכונה מונעת הפתעות, מציפה בעיות, ממקמת את המיזוג נכון בזמן ובמרחב, חוסכת עלויות עסקה רבות ובעיקר "זמן" ועיתים אף מדגימה כי בנסיבות הקיימות אין ולא כדאי כלל ללכת בדרך המיזוג.

הנושאים הנבחנו בבדיקת הנאותות

בבדיקת הנאותות יש לבחון לפחות למספר נושאים אותם נאגד בקצרה לראשי הפרקים הבאים. כמוכן שהמפורט הינו כותרת בלבד ומונה תתי נושאים וסעיפים רבים מאוד :

1. **היבטים פרסונאליים** - המאפיינים את השותפים שלנו לעתיד. הללו נלמדים מהמגע האישי מחוויות עבר מקולגות משותפים וכד'. אין תחליף למפגשים אישיים של השותפים וכן גם ארוחת ערב כולל בני זוג.
2. **היבטים פיננסיים** - המלמדים על חוסנו ויציבותו של המשרד, שולי הרווח שלו מבנה הוצאותיו וכד'. זאת באמצעות דוחות שנתיים ורב שנתיים המשקפים פרמטרים שונים לגבי חתכים פיננסיים, חתכי לקוחות חתכי עובדים וכד'.
3. **היבטי לקוחות** - סוגי לקוחות, שאלות ניגוד אינטרסים, מיצוב הלקוחות, עמדתו של המשרד בנושאי שיווק וניהול לקוחות וכד'.
4. **היבטי שותפות** - לרבות קיומו של הסכם שותפות, מבנה השותפות, הסדרים פנסיוניים, היסטוריית סכסוכים וכד'.
5. **היבטים מקצועיים** - תחומי פעילות קיימים ומתוכננים, סינרגיה, תיקים מפורסמים, רקע מקצועי ואקדמי של השותפים, קבוצות עבודה, מחלקות מקצועיות וכד'.
6. **היבטי כוח אדם** - מבנה ארגוני - אדמיניסטרטיבי ומקצועי, מספר עו"ד, מספר שותפים, מתמחים, מערך שכר ותגמולים, מצגי שותפות וכד'.
7. **היבטי תקורות** - מיקום גיאוגרפי, הסכם שכירות ותנאים, עלות תקורה, חלוקת סביבת העבודה, שטחים ציבוריים ואפילו חניות לעובדים וכד'.
8. **סביבת עבודה וטכנולוגיה** - נהלים, ניהול ידע ומסמכים, ארכיב, ספרייה, סוג מערכת ניהול המשרד רישום שעות, מערך מחשוב, מערכות נוספות וכד'.
9. **ניהול סיכונים** - ולרבות פעילויות מחוץ לליבת העסקים, ביטוחים וקיום המצגים מול חברות הביטוח, ביטוחי אחריות, רקע תביעות רשלנות מקצועית וכד'.
10. **היבטים ספציפיים** - הרלבנטיים לכל מיזוג/שת"ר/רכישה.



הסכם מיזוג ותוכנית עבודה מתוקצבת למיזוג

בעבר עסקנו רבות בנחיצותו של הסכם שותפות והסוגיות המוסדרות בו. הנימוקים אשר העלנו שם יפים אף שבעתיים לנחיצותו של הסכם מיזוג/שת"פ/רכישה ולו יהיה הוא מזכר הבנות אשר יקיף את הסוגיות המרכזיות.

הניסיון מלמד כי כבהסכם שותפות במיזוג אף קשה יותר ועיתים "לא נעים" להעלות על הפרק סוגיות חשובות עם שותפיך החדשים שאת הסוגיות הללו היה רצוי ואפשרי להעלות ערב המיזוג. בדיון קצר זה לא נוכל לחזור ולהקיף את מכלול הסוגיות הדורשות טיפול בהסכם מיזוג ונזכיר כי הללו חובקות: סוגיות כלכליות, סוגיות כוח אדם, סוגיות פנסיוניות, מבנה של קבלת החלטות, סוגיות של סביבת עבודה, סוגיות של לקוחות, סוגיות של אחריות ועוד סוגיות רבות על סדר יומם של הארגונים והשותפים החוברים זה לזה. וכמובן אין לשכוח וכמעט יותר חשוב מכל דבר: מהו ההסדר עת חו"ח המיזוג יתפרק?

בנוסף, להסכם המיזוג וכנספח לו רצוי וחשוב לבנות ולהציג תוכנית עבודה מתוקצבת למיזוג שהינה כלי להוצאתו של המיזוג לפועל. במסגרת תוכנית זו מטופלות כל הנגזרות מהסכם המיזוג ולרבות היבטים של כוח אדם, מבנים ארגוניים, תקורות, טכנולוגיה, שיווק, פרסום וכיוב'. הניסיון מלמד כי העדר תוכנית כאמור מקשה ומאריך את יישומו והוצאתו לפועל של המיזוג ועיתים לבזבז מיותר של כספים ותשומות.

תוכנית העבודה מטפלת גם בנושא פרסום המיזוג פנימית וחיצונית מיצובו בתקשורת וכדומה. העדר תשומת לב בנקודה זו גורר רכילויות פנימיות וחיצוניות, חוסר וודאות של הגורמים המקצועיים וגורמי המטה ובהמשך לכך קשיים בגיוסם של גורמים אלו לסיוע בהצלחת המשימה.

עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, מיזוגים, בייעוץ ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ומחלקות משפטיות. המעוניין להרחיב או לעיין בשאר מאמריו אנא

פנה ל: www.glawbal.com