

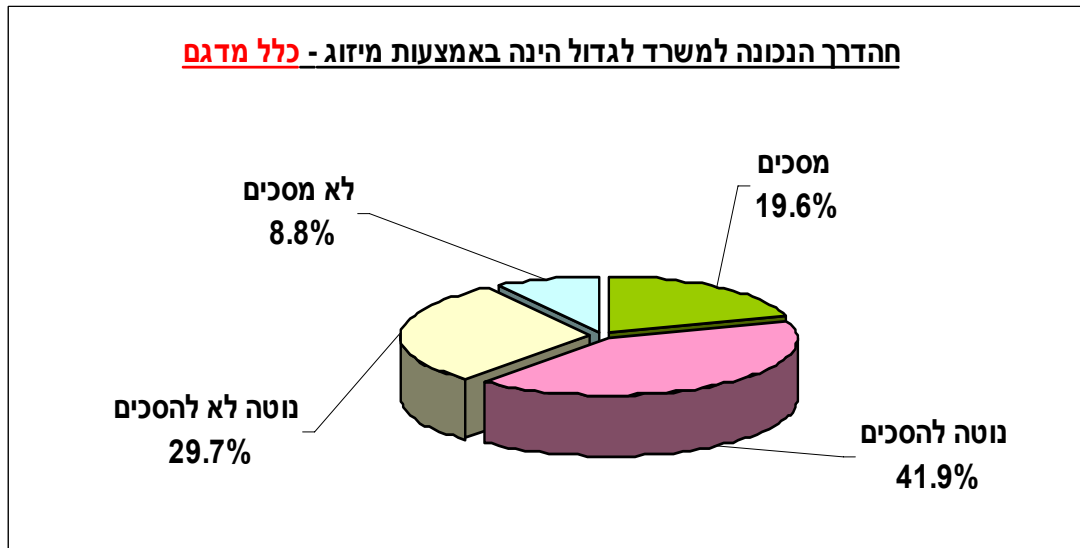


מיזוגים, רכישות שיתופי פעולה וכיוב' – מודלים ודגשים – ספטמבר 2012

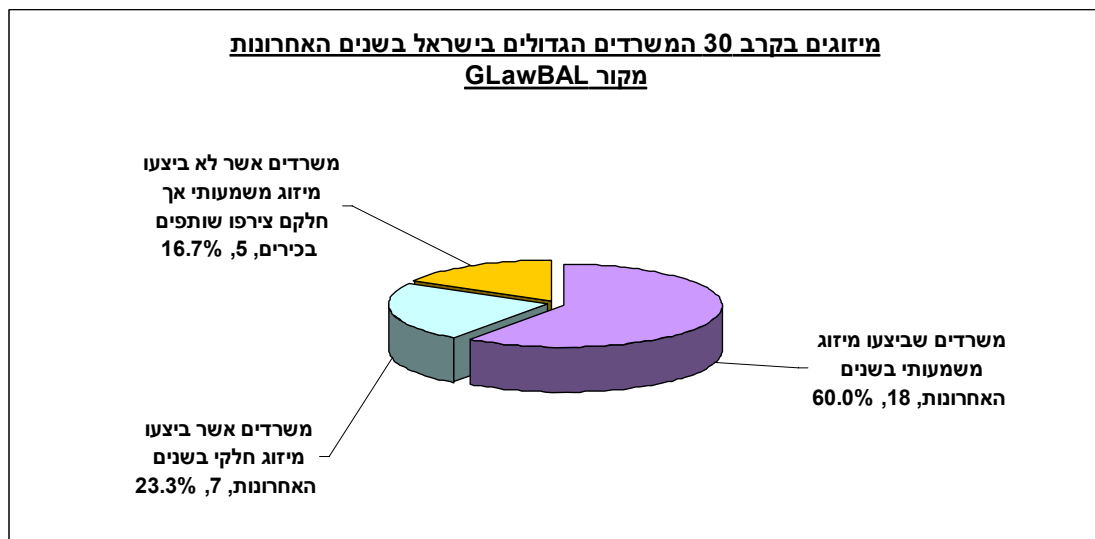
רקע

מיזוגים, רכישות ושיתופי פעולה מוצלחים היו ונשארו הדרך המהירה לגדילתו של משרד, הרחבת התמחויותיו, פיזור סיכונים והגדלת שולי הרווח לשותפיו.

כמוצג בשקף מטה, מסקר שנערך על ידינו בחודש מאי 2012 בקרב מדגם מייצג של 400 שותפים ושותפות משרדים 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.



כמוצג בשקף מטה, מבין 30 המשרדים הגדולים בישראל 60% הינם משרדים אשר בשנים האחרונות ביצעו מיזוג מלא, כ- 23% ביצעו מיזוג חלקי והנותרים לא ביצעו מיזוג אך חלקם צירפו שותפים בכירים ובמרבית המקרים עם תיקי לקוחות.





לבקשת רבים מכם וכנלמד ממאות פרויקטים שלנו בליווי מיזוגים, מטרתו של מאמר קצר זה להתמקד באופן ביצוע תהליך של מיזוג/שיתוף פעולה/רכישה, לסקור את המודלים השונים ולתת דגשים שונים ביחס לכל מודל. מאמר קצר זה יעסוק רק בהיבטים הכלכליים של המודלים השונים ולא בכל הקשר ואו עניין משפטי החובק את הנושא כגון שאלות "לווייניות" סוגיות מס, ביטוח, אתיקה, שיווק, תפעול, טכנולוגיה, כוח אדם, מטה, אדמיניסטרציה וכד' נושאים רבים ומגוונים אשר מטבע הדברים מלווים כל מיזוג/שת"פ/רכישה ובהם דנו בעבר או נעסוק בעתיד. בסוף המאמר נשוב וניתן דגשים לגבי שלבי המיזוג/שת"פ/רכישה, בדיקת נאותות וההסכם.

מודלים למיזוג, רכישה שיתוף פעולה

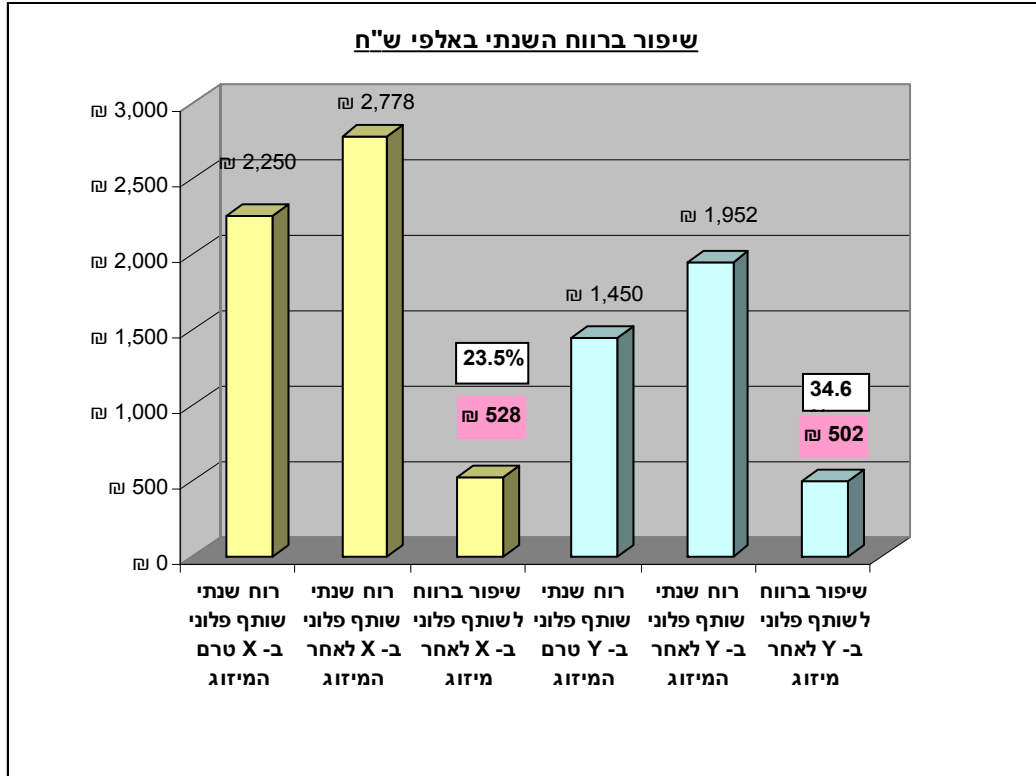
בשונה מעולם החברות המסודר מאוד בהגדרותיו ביחס למיזוג או רכישה (M&A) והדינים השונים הנלווים לתהליכים אלו, בעולם משרדי עורכי הדין קיים מופע כמעט אינסופי של מודלים שונים למיזוגים ושיתופי פעולה. ננסה לקבץ מגוון זה של עסקאות לכמה קבוצות.

מיזוג מלא

במיזוג מלא הכוונה היא שאחד מן הצדדים למיזוג או שניהם חדלים להתקיים כישויות נפרדות, חוברים יחדיו והופכים לישות אחת. מיזוגים מסוג זה הינם הנפוצים ביותר גם אם בתחילת הדרך היו במופע אחר בדומה למופעים החלקיים שייסקרו בהמשך.

נציג סימולציה לדוגמא של מודל כלכלי במיזוג מלא וננתחה בהמשך:

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



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 שמיזוג מוצלח ולו בשיפור ב-10% בהכנסות ו-10% בהוצאות, מניב לשותפים כנייל שיפור ברווח הנע בין כ-23% לכ-35%.

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



יש להתייחס לעוד כמה נושאים הנוטלים חלק בניסוחו הכלכלי של מודל המיזוג ולהם השפעה על ערכו: קיומם או העדרם של מודלים פנסיונים 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 פנסיונים, 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 ייבחן 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 בשיבה 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 שבעת 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 עליהם הרחבנו במסגרת מאמרים אחרים, 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 הציווד הקבוע והרכוש במשרד, אופן קבלת תקבולי המכירה "עסקת מזומן" או "עסקה מביצועים" וכיוב'.
- אין המקום במאמר קצר זה לשוב ולדון בסוגיית ערך המוניטין המצרפי של השותפות ותרומתו למכפיל הרכישה. סוגיה זו נדונה על ידינו במאמרים שונים לאורך השנה וכן מצאה ביטוי בחוות דעת שונות לבתי משפט אשר פורסמו בעיתונות. 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 והשונות שביניהן נסתפק בעיקרים המפורטים לעיל.



שלבי המיזוג וההערכות למיזוג/שת"פ/רכישה

כפי שכתבנו בעבר מניתוח כישלונם של מיזוגים או למדים כי עיתים "ההליך" דווקא הוא אשר הכשיל את המיזוג ולא דווקא המהות. במילה "הליך" כוונתנו לניהול נכון של שלבי המיזוג/שת"פ/רכישה. עיתים ביצוע מהיר מידי 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. מיו"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. מיו"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 מהיבטי המיזוג טרם חבירה.
9. חבירה פיזית 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.

בדיקת נאותות טרם מיזוג

באחד מתהליכי המיזוג שליוונו לאחרונה, בעת טיפול בנושא ביטוחי האחריות המקצועית, התחוויר למשרד הממוזג כי לאחד משותפי המשרד המתמוזג היסטוריה בעייתית בנושא רשלנות מקצועית אשר גורמת לחברת הביטוח של המשרד להערים קשיים רבים בעת חידוש הפוליסה. במקרה אחר לא הטיב משרד מתמוזג 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 המתנס וזיתור 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?

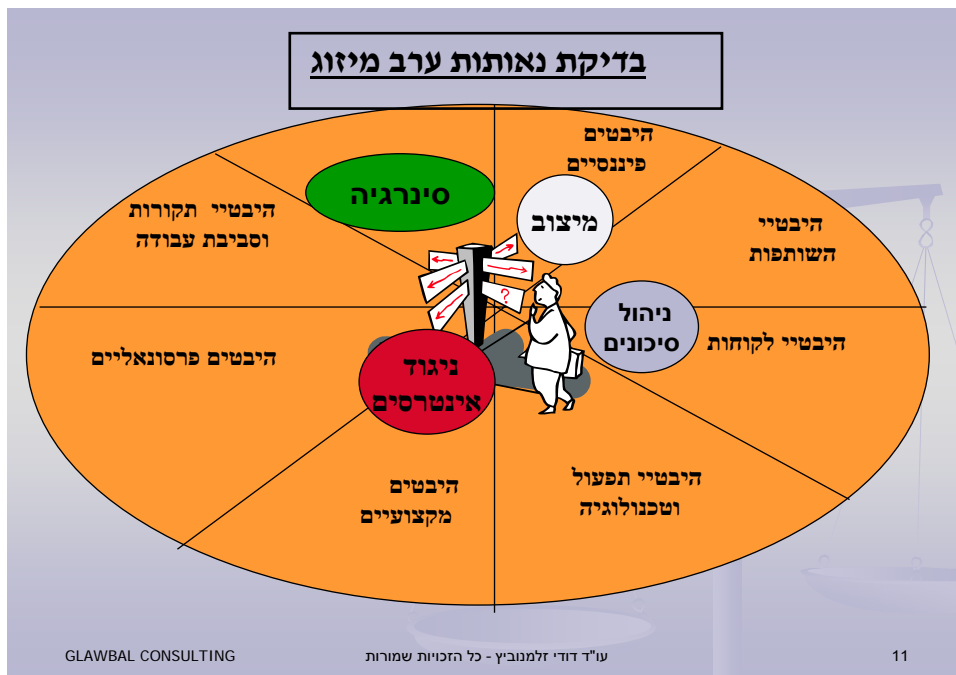
חובה לבצע לפחות מינימום של בדיקת נאותות על בסיס פרוטוקולים מותאמים במיוחד לתהליך זה באופן עצמי ו/או בהסתייע בגורמים המתמחים בנושא זה ובסקטור זה. בדיקת נאותות נכונה מונעת הפתעות, מציפה בעיות, ממקמת את המיזוג נכון בזמן ובמרחב, חוסכת עלויות עסקה רבות ובעיקר "זמן" ועיתים אף מדגימה כי בנסיבות הקיימות אין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



הנושאים הנבחרים בבדיקת הנאותות

בבדיקת הנאותות יש לבחון לפחות למספר נושאים אותם נאגד בקצרה לראשי הפרקים הבאים. כמובן 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 ותנאיו, עלות תקורה, חלוקת סביבת העבודה, שטחים ציבוריים ואפילו חניות לעובדים וכד'.
8. **סביבת עבודה תפעול 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.





Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

הסכם מיזוג ותוכנית עבודה מתוקצבת למיזוג

במאמרים קודמים 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. במאמר 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, ביעוץ ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ומחלקות משפטיות. המעוניין להרחיב או לעיין בשאר מאמרינו אנא פנה ל: www.glawbal.com