



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

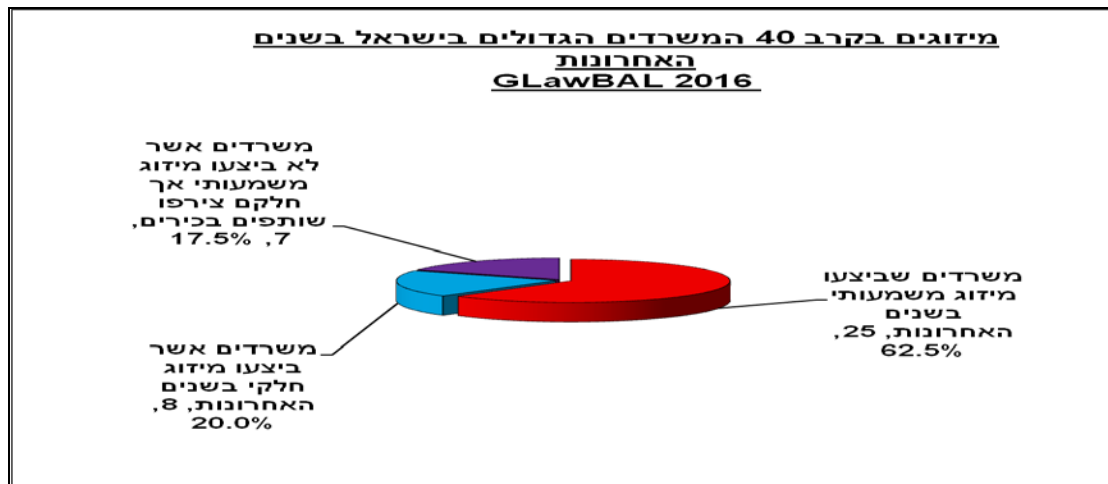
[www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

**מיזוגים, רכישות, שתפי"ם וכד' הפרמטרים להצלחה ואיך עושים זאת נכון?  
הפרקליטים ינואר 2016 – חלק א'**

שנת 2016 נפתחה בעוד סדרה של מיזוגים מתוקשרים ועוד עשרות מיזוגים, רכישות וכד', שאינם תופסים את כותרות העיתונים ומתרחשים כל חודש.

על פי סקרים שנערכו על ידינו בקרב מעל 400 שותפים ממשרדים קטנים כגדולים בארץ, מרבית השותפים במשרדי עורכי הדין סוברים שמיוזגים, רכישות ושיתופי פעולה מוצלחים היו ונשארו הדרך המהירה לגדילתו של משרד, הרחבת התמחויותיו, פיזור סיכונים והגדלת שולי הרווח.

לא רק מדברים גם עושים. כמוצג בשקף, מבין 40 המשרדים הגדולים בישראל, 62.5% הינם משרדים שבשנים האחרונות ביצעו מיזוג מלא, 20% ביצעו מיזוג חלקי והנותרים לא ביצעו מיזוג אך צירפו שותפים בכירים עם תיקי לקוחות.



במאמר זה ובשני חלקים, נסקור את התופעה, נציג נתונים מעניינים ומעודכנים, נבחן את המודלים הקיימים למיזוג ורכישה ונפרט כיצד עושים מהלכים אלו באופן הנכון?

**הסיבות המרכזיות למיזוג, היעדים המועדפים למיזוג והדברים החשובים בעת מיזוג**

הסיבות למיזוג שונות ומגוונות. לימוד סטטיסטי של מעל עשור שערכנו בקרב מעל 1,000 גורמים המבקשים למזג או להתמזג, מלמד על המסקנות הבאות: אצל 78.2% מהנשאלים אחד משלושת הגורמים למוטיבציה למיזוג, הינו הרצון להגדיל את שולי הרווח. אצל 63.8% המוטיבציה היא הגדלת המשרד לשם הגודל. אצל 56.6% אחת משלושת הסיבות הינה רצון להרחיב את התמחויות המשרד. התוצאות הנ"ל ברורות שכן למעט בתחומי נישא מסוימים ופריפריות גיאוגרפיות, עבור מרבית המשרדים "גודל" ו - "מגוון התמחויות" הינם שם המשחק, הן במיצוב ובתודעת הלקוח, הן ביכולת לבצע כריכה תמחירית בין תחומי ייעוץ וכמובן ביכולת למנף בצורה יעילה את מבנה הפירמידה הארגונית והכלכלית של המשרד.

**הגורם החשוב ביותר למשרדים בעת מיזוג/רכישה ומה קורה בזיעבד?**

כאשר מזקקים מבין הסיבות למיזוג/שת"פ את הדבר החשוב ביותר למשרדים בעת מיזוג/רכישה/שת"פ, מזהים כי הדבר החשוב ביותר (59.8%) הינו התרבות הארגונית וההיבטים הפרסונאליים ורק אח"כ שיפור הביצועים הפיננסיים (27.8%) או רמת המקצועיות (12.4%).



כאשר בודקים, בדיעבד, את הסיבות לאי הצלחה, מקבלים כמעט תמונת ראי של הנ"ל ולפיה 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.

### היעדים המועדפים למיזוג

המחקר מלמד כי אצל 88.6% היעד המועדף למיזוג/רכישה הינו משרד נישה להשלמת התמחויות. בהשלמה של משרד נישה יכול משרד לצרף אליו את המיומנות המבוקשת מבלי לשנות בהרבה את התרבות הארגונית שלו. כפרמטר שני 69.9% מבקשים להתמזג עם משרד בגודל שפחות או יותר זהה להם אך משלים מבחינת התמחויות, גם אם מיזוג שכזה כן ישליך על התרבות הארגונית של שני המשרדים. כ- 51.2% מבקשים כי המיזוג יסייע להם בנטל השיווקי.

### המודלים הקיימים למיזוג

בעולם משרדי עורכי הדין, קיים מופע גדול של מודלים למיזוגים ושיתופי פעולה. במאמר זה נתמקד בשלושה: (1) מיזוג מלא, (2) מיזוג חלקי/ביניים ו- (3) רכישה פנימית/חיצונית. בחלק זה של המאמר נפרט ונציג דגשים למודל המיזוג המלא, כאשר בחלקו השני של המאמר ננתח את המודלים האחרים, נציג כיצד נערכים למיזוג וכיצד עורכים בדיקת נאותות ונעסוק בהסכם המיזוג ובתוכנית עבודה מתוקצבת למיזוג.

### 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 בחלקו השני של המאמר. במסגרת מודל זה קובעים הצדדים יחסי דילול לפי מודלים שונים שהנפוצים בהם הינם, דילול על בסיס הכנסה ממוצעת בשנים קודמות, דילול על בסיס רווחים ממוצעים בשנים קודמות או שילוב של השניים. נציג דוגמא אמיתית למודל של מיזוג מלא:

- במשרד X ממוצע ההכנסות בשלוש השנים האחרונות הינו 17 מיליון ₪ וממוצע הרווחים היה 9 מיליון ₪ (כ- 52.9%).
- במשרד Y ממוצע ההכנסות בשלוש השנים האחרונות הינו 13 מיליון ₪ וממוצע הרווחים היה 5.8 מיליון ₪ (44.6%).
- ממוצע ההכנסות המשותף הינו 30 מיליון ₪ ויחסי המיזוג לפי הכנסות 56.66%/43.33%.
- ממוצע הרווחים המצרפי הינו 14.2 מיליון ₪ ויחסי המיזוג לפי רווחים 60.8%/39.2%.
- הוחלט שהמודל יהיה ממוצע משוקלל של יחסי הכנסות ויחסי רווחים 58.7%/41.3%.
- נניח כי משנה שנייה ואילך למיזוג ולאחר הוצאות ההקמה, גדלו ההכנסות המצרפיות ב- 10% וההוצאות המצרפיות קטנו ב- 10%.
- כמודגם בטבלה ובתרשים לאחריה, נראה כי שותפים במי מן המשרדים שחלקם לפני המיזוג היה 25% ירוויחו מעל חצי מיליון ₪ נוספים בשנה. 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 שיפור ברווח הנע בין כ- 23% לכ- 35%.



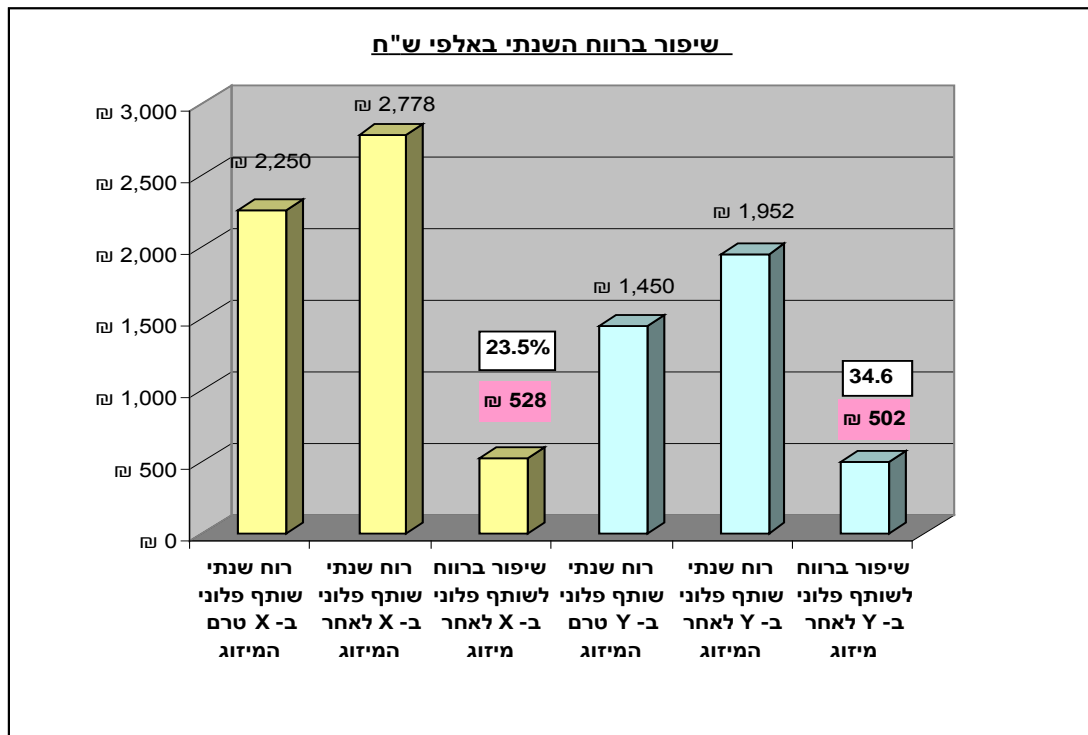
Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

[www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

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





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

[www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

במיזוג מלא, יש להתייחס לעוד כמה נושאים הנוטלים חלק בניסוח מודל המיזוג: קיום/העדר מודלים פנסיוניים במי מן המשרדים? מספר השותפים בכל משרד? כניסת שותפים צעירים עקב המיזוג או הוצאתם? הכנסות שיש לנטרל מהמודל, העברות מצדדים שלישיים, סכומי כסף "במעבר" שבטעות שחושבו, הוצאות לקוח שהשתרבו להכנסות, הכנסות שאין מקורן בשכר טרחה, תכנוני מס מיוחדים ועוד נושאים שיש בהם כדי להשפיע על מודל ההכנסות לרבות היבטי מאקרו שישפיעו על פעילותם של מי מן המתמזגים. באותה נשימה יש לבחון קיומם של כספים שיגיעו כתוצאה מעבודות או תיקים שהסתיימו כגון ליטיגציה או נדל"ן, או מנגד, כספים שהשתפזו קיבלה ועליה לבצע בגינם עבודה כגון רישום בתים משותפים, או מקדמות מלקוחות. גם בצד ההוצאות יש לבחון האם לא השתרבו למודל הוצאות חד פעמיות או שיש לנטרל כגון הפרשות לעובדי עבר, מודלים פנסיוניים, הוצאות אישיות לשותפים, העברות לצדדים שלישיים, הוצאות שאינן לטובת העסק החי, פיצוי בגין תביעות שאינן מכוסות על ידי הביטוח או השתתפות עצמית גבוהה, הוצאות חד פעמיות מיוחדות, השקעות המותרות בניכוי לרבות ניהול מרכיב הפחת ועוד נושאים שיעלו בעת בדיקת הנאותות.

במודל מיזוג מלא ישנן שאלות 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 שממתין לפסק דין.

**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 מאמרנו אנא פנה ל: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)**