



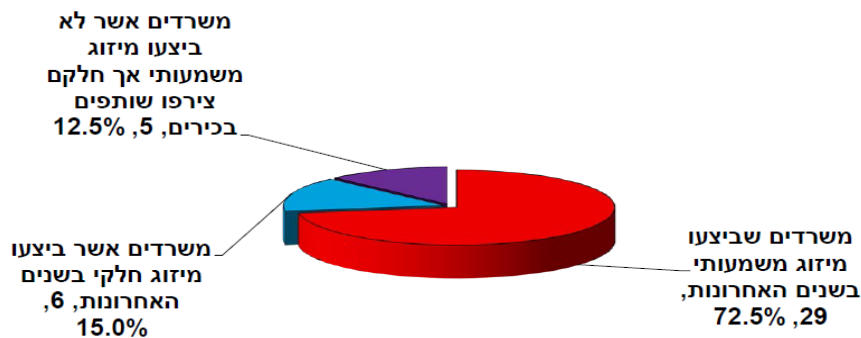
מיזוגים, רכישות, שתפי"ם וכיוב' הפרמטרים להצלחה ואיך עושים זאת נכון? 2019

לפני מספר שנים ניבאתי שמרבית המשרדים הבינוניים דאז (העוסקים במגוון שירותים), יתמוזגו או יתפרקו בשנים הקרובות והללו או חלק מהם, במרבית המקרים, ימוזגו למשרדים אחרים. איני נביא, אך שעקבתי אז אחר הנעשה בעולם ומשם לסקטור עורכי הדין שלנו הבנתי שזה יהיה הכיוון. אכן "נבואה" זו התגשמה ומעל 20 משרדים, אשר בעת ההיא פעלו בהם 40-20 עורכי דין, אכן פורקו או התמוזגו באופן מלא או חלקי. כרשימה חלקית אמנה את: צלרמאייר פילוסוף, קנטור אלחנני טל, אפשטיין חומסקי אוסנת, ברץ, שדות, אייל שנהב, ראבד מגריזו בנקל, הרמן מקוב, יובל לוי, ווינשטוק זקלר, שנהב קונפורטי אלרום, ברקמן וקסלר בלום, שלמה נס ועוד רבים אחרים.

כך גם באותה עת ניבאתי, כי למעט בתחומים בהם לא נכון או קשה למשרדי בוטיק להתמוזג, נראה בשנים הבאות גם מיזוגים רבים של משרדי בוטיק לתוך המשרדים הגדולים כהשלמה של נישות מבוקשות. ואכן כך קרה בתחומי דיני העבודה, המקרקעין, שוק ההון, הי טק, חדלות פירעון ואף מיזוג משרדי נישה מיוחדים, בהם עסקנו לאחרונה, להם התמחויות מיוחדות כגון מימון תשתיות בחו"ל, תקנות הגנת הפרטיות האירופאית, מגזרים ספציפיים בתחומי המקרקעין ועוד.

כמוצג מטה בקרב 40 המשרדים הגדולים בישראל 72.5% ערכו מיזוג משמעותי בשנים האחרונות, 15% ביצעו מיזוג חלקי וכ- 12.5% לא ביצעו מיזוג אך צירפו שותפים בכירים, 5, 12.5% 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.

מיזוגים בקרב 40 המשרדים הגדולים בישראל בשנים האחרונות
GLawBAL 2018





Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

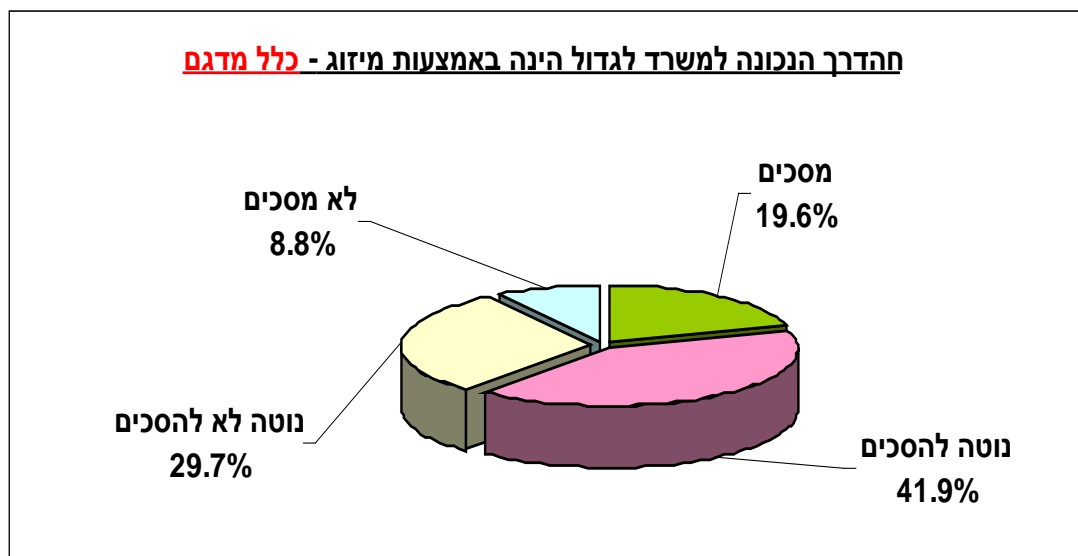
בכמעט שני העשורים האחרונים יזמנו וטיפלנו במעל 900 מיזוגים/רכישות במופעים שונים, ממיזוגים רגילים, דרך רכישות כתוצאה מפרישה לשיפוט, לעסקים/משרה ציבורית ועד לצערנו, מיזוגים כתוצאה ממחלה או מוות של ראש משרד. כך גם הנהגנו או טיפלנו במיזוג או ברכישה במודלים שונים ומגוונים אותם ריכזנו לדגשים, ניתוחי אירוע ודוגמאות כמפורט בהמשך.

לפיכך, מטרתה של סקירה מפורטת ועדכנית זו הינה להציג צילום מצב ביחס לנושא חשוב ומורכב זה ככלל ובתחילת 2019 לרבות סקרים ונתונים עדכניים, מודלים, דגשים, ניתוחי אירוע וכיוב'.

רקע

מיזוגים, רכישות ושיתופי פעולה מוצלחים בעולם ובישראל, היו ונשארו הדרך המהירה לגדילתו של משרד עורכי דין, הרחבת התמחויותיו, פיזור סיכונים והגדלת שולי הרווח לשותפיו, כמו גם לעיתים מזומנות שינוי מבנה הפירמידה שלו באופן הנותן מענה נכון לעולם התמחיר (על כך ראה מחקר ספציפי שלנו ב - 15 השנים האחרונות (בסיכום השנתי באתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com), מתן מענה להסדרי דילול ופרישה (ראה מאמר ספציפי בסוגיות אלו באתר הבית שלנו) וסיבות נוספות.

כמוצג בשקף מטה, מסקר שנערך על ידינו בעבר, בקרב מדגם מייצג של 400 שותפים ושותפות ממשרדים שונים ברחבי הארץ ומכל סוגי המשרדים, 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 אך גם במשרדי הבוטיק התוצאה גבוהה מ- 50%.





Zalmanovitch David

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

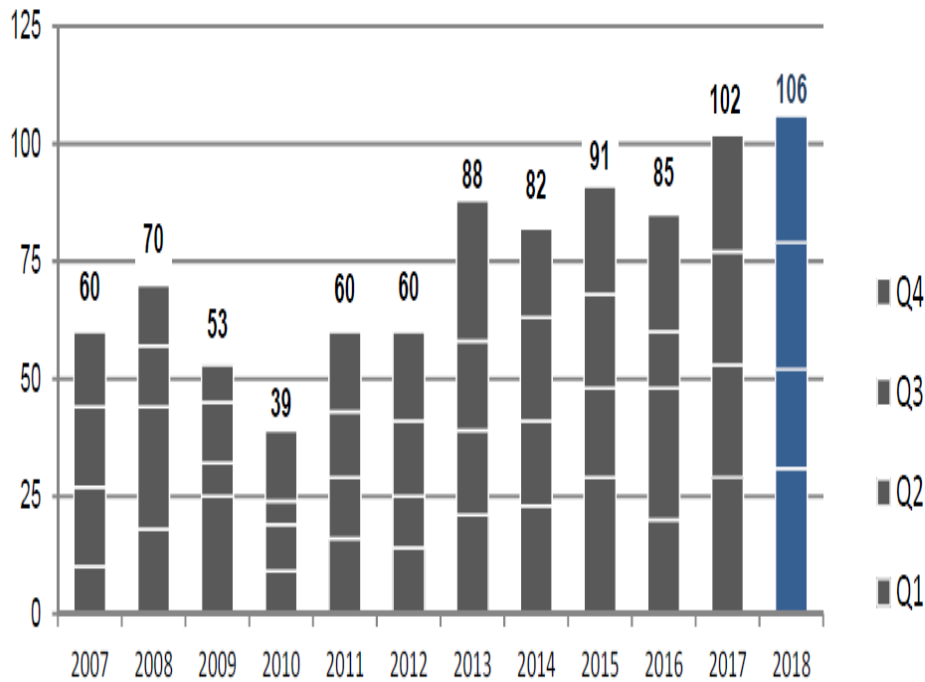
Founder & CEO

www.glawbal.com

מיזוגים במשרדי עורכי דין בעולם ובאר"ב

בעולם השנים 2017 ועוד יותר מכך 2018 היו שנות שיא במיזוגים והמשך לשנים עברו. כחלק ממענה להשפעות המיתון וכחלק מתהליך הגידול ו/או הרחבת ההתמחויות המשרדים בעולם מבינים יותר ויותר את יתרונותיו של המיזוג. כך גם באמצעות מיזוגים נוצרים משרדי ענק אשר מספר עובדיהם ומחזוריהם עולים על מרבית החברות הגדולות בישראל. לדוגמא, מיזוג כזה יצר את המשרד הגדול בעולם עם מעל 9,000 עורכי דין ב- 175 סניפים בכל העולם (מיזוג אותו ערך משרד Denton עם משרד סיני לפני מספר שנים). כך גם כל כנס בעולם בו הייתי או הרציתי, בחודשים האחרונים, הוקדש זמן רב לנושא המיזוגים. בשקפים בהמשך נתונים הנאספים בשוטף ממקורות פומביים ואחרים בין השאר על ידי חברת: Altman Weil העוסקת בין השאר בתחום זה בארצות הברית. כמוצג אנו רואים את הגידול עד כדי הכפלת המיזוגים בין השנים 2007-2018 כמו כן את הערכים והפרמטרים השונים ביחס למיזוגים בארה"ב בשנת 2018.

מיזוגים בארה"ב 2007 – 2018 (מקורות פומביים & Altman Weil)





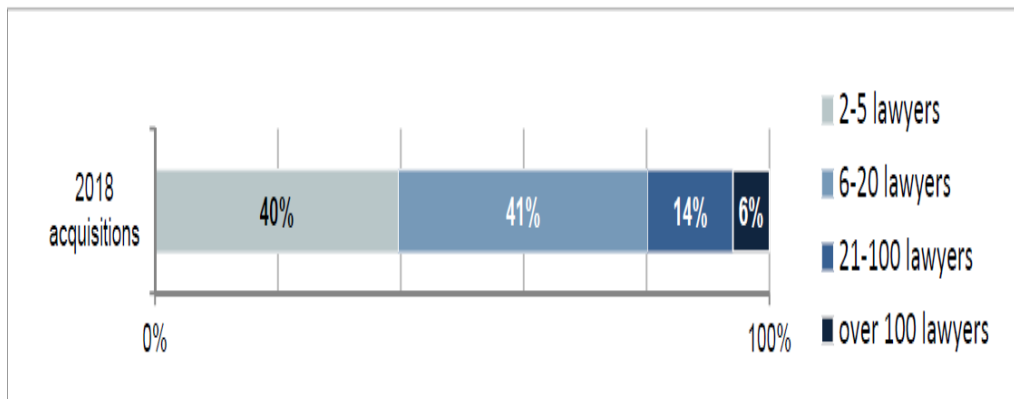
Zalmanovitsh David

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

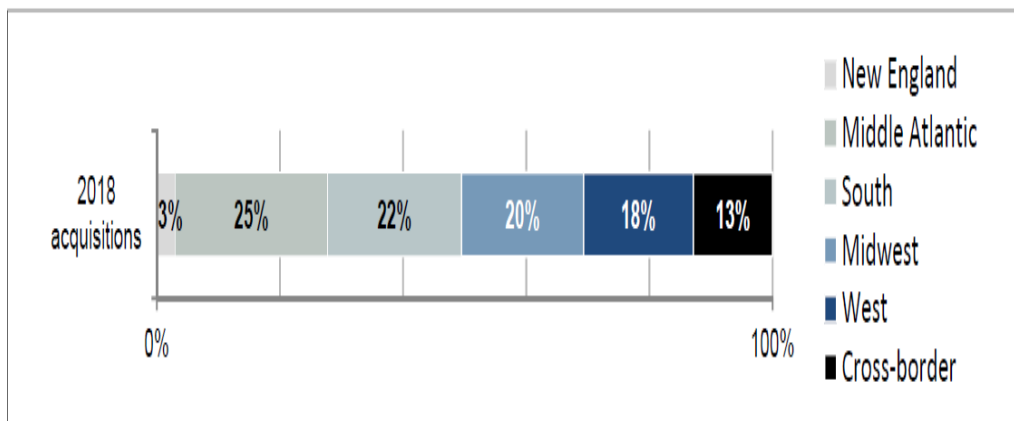
Founder & CEO

www.glawbal.com

KEY STATS	
# law firms acquired:	106
Average acquired firm size:	27 lawyers
% cross-border acquisitions:	13%
Average acquirer size:	1,010 lawyers
% AmLaw acquirers:	30%
Top region targeted:	Middle Atlantic



SIZE



REGION



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

הסיבות המרכזיות למיזוג

בהמשך למחקרים בנושא אשר ערכנו בעבר ובאופן דומה לתוצאות שנים עברו, הסיבות למיזוגים לסוגיהם מקוטלגות על ידינו לעשר קבוצות עיקריות כמוצג בטבלה מטה. במסגרת כך תוצאות לימוד ומחקר של כ- 15 שנים, בקרב מעל 1,200 גורמים ו/או משרדים המבקשים למזג או להתמזג, לרכוש או לשתף פעולה, בדרכים שונות, להן מוצגת השאלה: מהן 3 הסיבות המרכזיות בעיניהם למיזוג? מלמדות על המסקנות הבאות: אצל 78.2% אחד משלושת הגורמים למוטיבציה למהלך, הינו רצון להגדיל את שולי הרווח. אצל 63.8% המוטיבציה 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 וכיוב'. התוצאות הנ"ל בהחלט ברורות ומשלימות את עצמן. שכן למעט בתחומי ניהול מסוימים ופריפריות שונות, כיום עבור מרבית שירות 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 (ראה מחקרים [באתר הבית שלנו](#)).

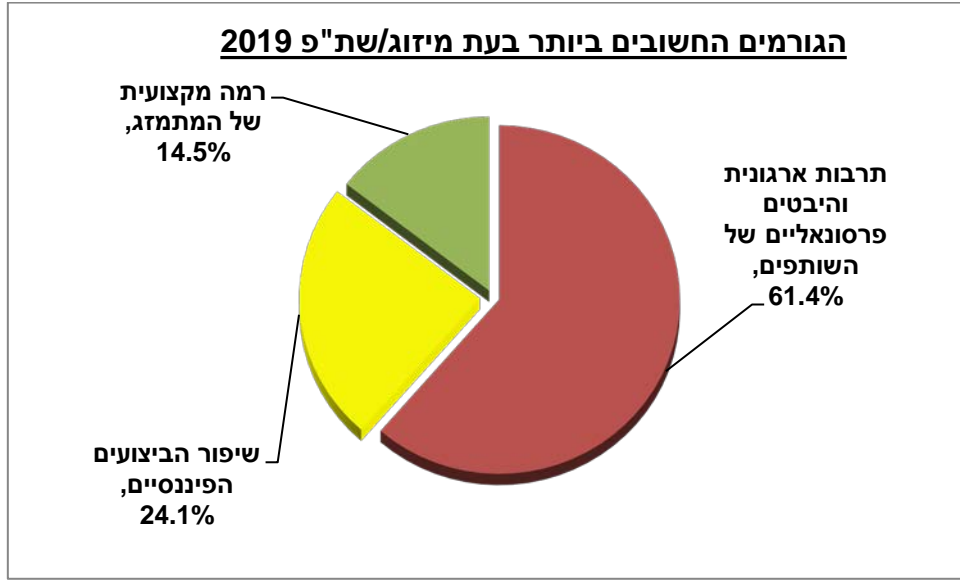
אחוזים	אחת מתוך שלוש סיבות מרכזיות למהלך של מיזוג/רכישה/שת"פ
79%	רצון להגדיל את שולי הרווח לשותפים
65%	רצון להגדיל את המשרד לשם הגודל
57%	רצון להרחיב את התמחויות המשרד
26%	רצון ליצור מודל יציאה ופרישה בשל גיל
16%	רצון להתחלק בסיכונים הפיננסיים או האחרים
13%	רצון להרחיב את היכולות השיווקיות של השותפים
12%	רצון להרחיב את חשיפת המשרד במדיה ובסקטור
6%	רצון להתרחבות גיאוגרפית בארץ או בחו"ל
5%	רצון לפרוש מהמקצוע לעסקים, שיפוט או אקדמיה
4%	רצון להתחלק בנטל הניהולי

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

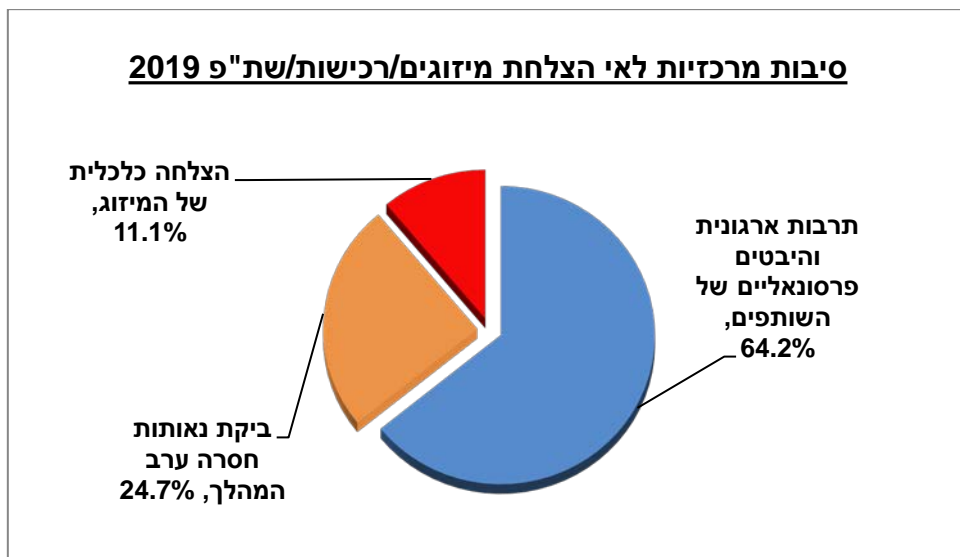
כאשר מזקקים מבין הסיבות למיזוג/שת"פ את הדבר החשוב ביותר למשרדים בעת מיזוג/רכישה/שת"פ, רואים בתרשים בהמשך, כי ובפער גדול מאוד ובעלייה מנתוני עבר, הדבר החשוב ביותר למשרדים (61.4%) הינו התרבות הארגונית וההיבטים הפרסונאליים אצל הגורם איתו יתבצע המהלך ורק מאחור שיפור הביצועים הפיננסיים (24.1) עוד פחות מנתוני עבר, או ואף מפתיע יותר רמת המקצועיות של המשרד (14.5%). גבוה מנתוני עבר אבל עדיין נמוך יחסית.

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

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



כאשר בודקים בדיעבד את הסיבות לאי הצלחה של מהלכים אלו, מקבלים כמעט תמונת ראי של השקף מעלה ולפיה (כמוצג מטה) ב- 64.2% (גבוה בכ- 2% מנתוני עבר), מהמקרים אי הצלחת המיזוג מיוחסת להיבטים פרסונאליים או תרבות ארגונית, 24.7% מיוחסים לאי בדיקת נאותות נכונה ערב המהלך (נמוך מהעבר בין השאר עקב השתכללות והתמקצעות נושאי בדיקת הנאותות ערב מיזוג – ראה בהמשך). ורק 14.5% להצלחה הכלכלית של המיזוג (מעט גבוה מנתוני העבר). בנקודה זו יש לציין שאי הצלחת המיזוג אינה בהכרח פירוק. עיתים אי הצלחה משתקפת בראייה הסובייקטיבית של השותפים או בערכים כלכליים כאשר הללו, או אינם דרמטיים עד כדי לפירוק המיזוג או כלל אינם ניתנים להשוואה ביחס למה היה קורה אילו המהלך לא היה מתקיים כלל.





Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

היעדים המועדפים למיזוג

בדומה למחקרי עבר בהם בחנו מהם היעדים המועדפים למיזוג, הטבלה מטה מציגה מהם שלושת היעדים המועדפים למיזוג/רכישה/שתי"פ של המשרדים המבקשים לבצע מהלך זה. אנו רואים כי אצל 86.2% מהמשרדים המבקשים מהלך זה, היעד המועדף הינו משרד נישה להשלמת ההתמחויות הקיימות במשרד (נמוך בכ- 2.5% מנתוני העבר).

נזכיר גם שבהשלמה של משרד נישה יכול משרד לצרף אליו את המיומנות המבוקשת מבלי לשנות בהרבה את התרבות הארגונית של המשרד. יחד עם זאת 73.5% 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 (בכארבעה אחוזים גבוה מנתוני עבר).

44.2% מבקשים כי המיזוג יסייע להם בנטל השיווק. מוטיבציה זו גם מסבירה את הדירוג הגבוה שמקבלות הסיבות של משרד לו קשרים, משרד בו ריינמייקר וכד'. יחד אם זאת מדובר בנתון נמוך יותר מבעבר בכ- 7 אחוזים.

עוד כמוצג בטבלה 29.1% מהמשרדים נזקקים למיזוג על מנת "לשטח" את הפירמידה של משרדם שמסיבות אלו ואחרות כבר עתיר שותפים דבר אשר בשוק תחרותי מקשה מאוד על שולי הרווח של השותף הממוצע. (כאמור ראה בהקשר זה מחקר ספציפי בסיכום השנתי שלנו **באתר הבית**).

<u>אחוזים</u>	<u>אחד מתוך שלושה יעדים מועדפים למיזוג/רכישה/שתי"פ</u>
86.2%	משרד נישה להשלמת התמחויות
73.5%	משרד בגודל זהה בעל התמחויות נוספות
44.2%	משרד שיסייע לנו בנטל השיווקי
41.5%	משרד בעל מיתוג וקשרים טובים יותר משלנו
36.0%	משרד בו "רינמייקר" מוביל
29.1%	משרד בו בו יותר שכירים ממשרדנו לטובת "הפירמידה"
19.2%	משרד בגודל זהה בעל התמחויות זהות
12.6%	משרד המצוי בעיר אחרת
4.7%	משרד המצוי במדינה אחרת
2.8%	משרד שיסייע לנו בנטל הניהולי

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

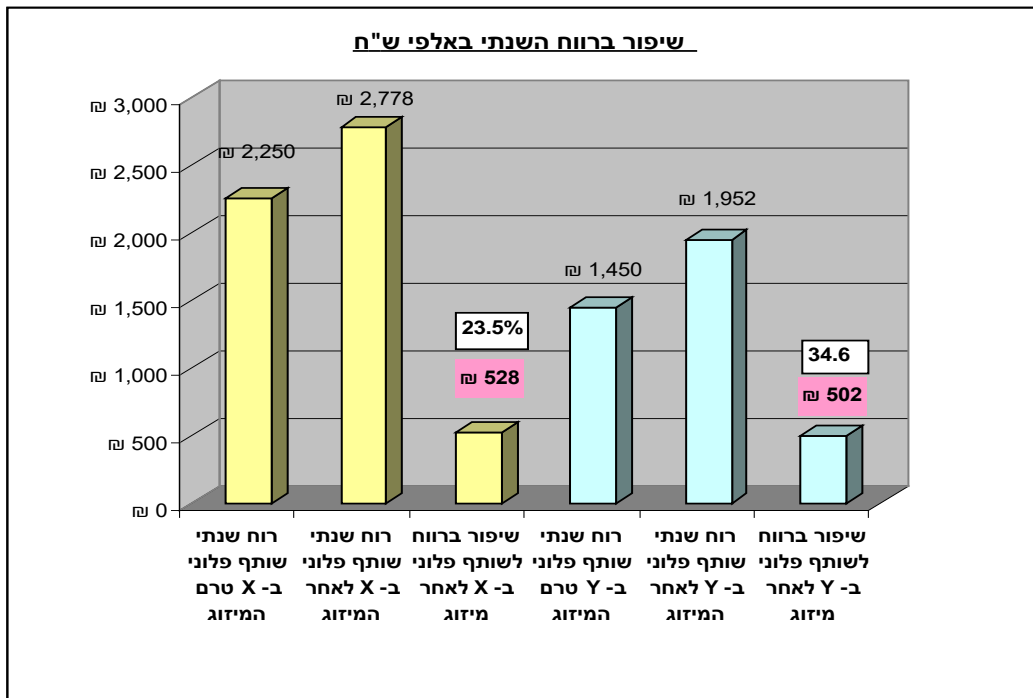
כאמור המינוח מיזוג טומן בחובו מודלים רבים ומגוונים ובשונה מעולם החברות המסודר מאוד בהגדרותיו ביחס למיזוג או רכישה. בעולם משרדי עורכי הדין, קיים מופע כמעט אינסופי של מודלים שונים למיזוגים ושיתופי פעולה. נקבץ את המודלים המרכזיים הקיימים בנושא זה של מיזוג ורכישה ובהמשך נייחד כמה מילים לאופן הערכות למיזוג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

א. 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 תאגידיים שיקולי המס והסדרי השותפות. על כך תוכלו לקרוא במפורט [באתר הבית שלנו](#)). מיזוגים מסוג זה הינם הנפוצים ביותר גם אם בתחילת הדרך היו במופע אחר בדומה למופעים החלקיים שייסקרו בהמשך. למעשה במרבית המיזוגים השאיפה הינה שמיוזג מלא תהיה התוצאה הסופית של המהלך אשר ייצור משרד אחר.

נציג סימולציה לדוגמא של מודל כלכלי במיזוג מלא וננתחה בהמשך:

דוגמא ליחסי מיזוג מלא ממוצע 4 שנים באלפי ₪				
הערות	אחוז רוח	ממוצע רווחים תלת שנתי	ממוצע הכנסות תלת שנתי	
		52.9%	₪ 9,000	
	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 המצרפי 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 במשקלות אלו ואחרות. 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%.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

- 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 שמזיג 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 פנסיונים במי מן המשרדים? מספר השותפים בכל משרד? כניסת שותפים צעירים (שותפי חוזה לדוגמא) 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 השתרבבו 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, או שילובם של שני הללו במודל תמחיר אחד. גם בצד ההוצאות יש לבחון האם לא השתרבבו 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 מוגוונים אשר יעלו בעת בדיקת הנאותות.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

ניסוח מודל המיזוג המלא

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. בהקשר זה יש שוני לא קטן בין מיזוגים של משרדים להם מופע פעילות מגוון לבין מיזוגים של משרדי נישא והתמחויות ושוני בין ההתמחויות עצמן.

ב. 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 יתרונות וחסרונות שונים עליהם לא נרחיב במאמר זה, וכן 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 ולמעשה עד כדי כמעט פספוס כל עיקרון המיזוג. במופע זה השיתוף בהכנסות יהיה למעשה ועל פי רוב, 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 (לעניין חישוב והעמסת שעות גם בהקשר זה של מיזוגים,



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

ראה **באתר הבית** שלנו מאמר מעודכן העוסק מדידה כלכלית של משרד עורכי דין) 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 למשרד המשותף, סינרגיה הדדית בין המשרדים וההתמחויות 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 או על אותו משקל משרד הממזג לתוכו יחידה העוסקת בקניין רוחני (פטנטים בעיקר).

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 ביחס למיזוג ובכלל וכיוב' נושאים נוספים.

ג. 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 אשר במשרד.

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



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

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 סב סביב 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" וכיוב'.
אין המקום במאמר זה לשוב ולדון בסוגיית המוניטין המצרפי של השותפות ותרומתו למכפיל הרכישה. סוגיה זו נדונה על ידינו בהזדמנויות שונות ומצאה ביטויה בחוות דעת שונות לבתי משפט אשר פורסמו ואף בהלכה הנוהגת של בית המשפט העליון. 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 או שופט המתמנה ומוגבל בקבלת תקבולים ממשרדו לשעבר או בדומה לכך בעל משרה ציבורית זו או אחרת.
- 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 רק 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 היבטי 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. פסיקה די "קזואיסטית" של בתי המשפט לאחרונה סיבכה עניין זה אף יותר.

בשל מורכבות עסקאות הרכישה והשונות שביניהן נסתפק בעיקרים המפורטים לעיל.

אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור 13

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



שלבי המיזוג וההערכות למיזוג/שת"פ/רכישה

מניתוח כישלונם של מיזוגים (ראה דיון לעיל) אנו 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. **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 מהיבטי 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.

בדיקת נאותות טרם מיזוג

באחד מתהליכי המיזוג שליוונו לאחרונה, בעת טיפול בנושא ביטוחי האחריות המקצועית, התחוור 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.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

וקשה להאמין אך במקרה אחר גילו משרדים, רק בדיעבד, שהינם מייצגים לקוח גדול משני צידי המתנס וויתור על הלקוח מאחד הצדדים יגרום לירידה ב- 7% להכנסות המשרד. במקרה דומה רק בדיעבד גילו המתמזגים כי שותף באחד המשרדים המתמזגים הינו בורר בתיק בו שותף במשרד האחר מייצג את אחד הצדדים...

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.

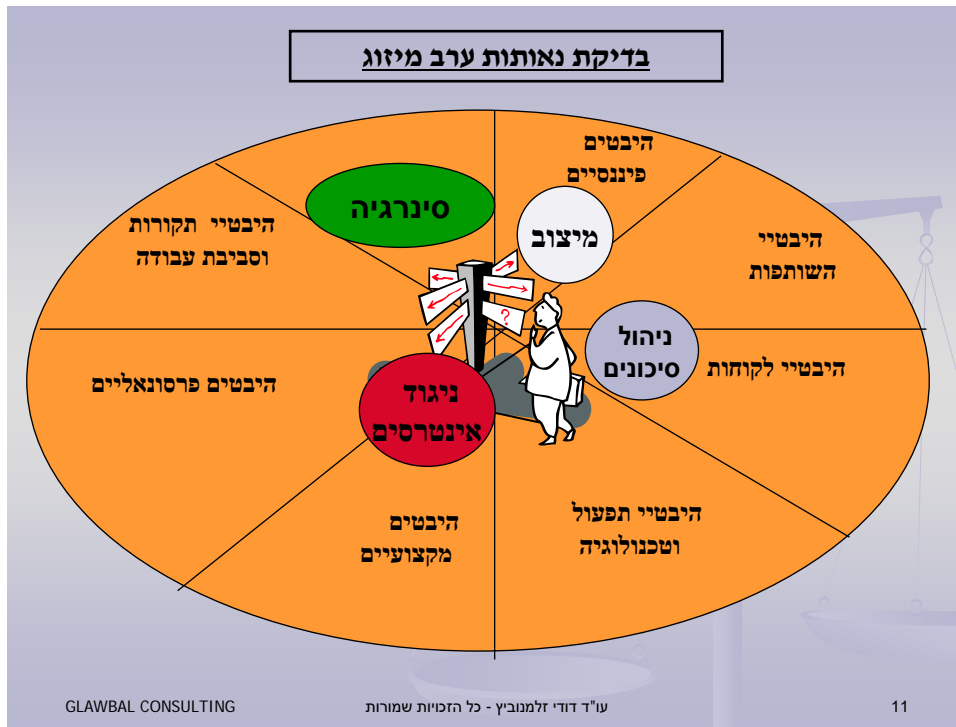
הנושאים הנבחנים בבדיקת הנאותות

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. לאחרונה יש אך מתמזגים פוטנציאלים המצרפים לתהליך זה איש מקצוע מתחום הייעוץ הארגוני או מדעי ההתנהגות.
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'. בנקודה זו יש לשים לב לכל מיני נושאים השלובים בבסיס ההכנסות וההוצאות של המשרד כפי שהצגנו בניתוח מודל המיזוג המלא (ראה לעיל).
3. **היבטי לקוחות** - סוגי לקוחות, שאלות ניגוד אינטרסים, מיצוב הלקוחות, עמדתו של המשרד בנושאי שיווק וניהול לקוחות, לקוחות חו"ל, עוגנים, סוגיות ניגוד אינטרסים וכד'.
4. **היבטי שותפות** - לרבות קיומו של הסכם שותפות, מבנה השותפות, הסדרים פנסיוניים, היסטוריית סכסוכים ואף סוגיות הנגזרות מדינים שונים (כך לדוגמא ישנם משרדים שבוחנים מיזוגים גם מבחינת דיני ההגבלים) וכד'.



5. היבטים מקצועיים - תחומי פעילות קיימים ומתוכננים, סינרגיה, תיקים מפורסמים, רקע מקצועי ואקדמי של השותפים, קבוצות עבודה, מחלקות מקצועיות וכד'. לא נוכל להיכנס לעומק לסוגיה זו אך כיום ובמשרדים הגדולים והמגוונים בחו"ל שם המשחק הפך להיות **Smart Collaboration** ובשונה מתאוריית ה- **Cross sailing** אשר הייתה יותר פופולארית עד כה.
6. היבטי כוח אדם - מבנה ארגוני – אדמיניסטרטיבי ומקצועי, מספר עו"ד, מספר שותפים, מתמחים, מערך שכר ותגמולים, מצגי שותפות בעבר ובהווה 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"פ/רכישה.





Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

הסכם מיזוג ותוכנית עבודה מתוקצבת למיזוג

אנו עוסקים רבות בנחיצותו של הסכם שותפות והסוגיות המוסדרות בו (**ראה מגוון מאמרים באתר הבית שלנו**). הנימוקים אשר העלנו שם יפים אף שבעתיים לנחיצותו של הסכם מיזוג/שת"פ/רכישה ולו יהיה הוא מזכר הבנות אשר יקיף את הסוגיות המרכזיות בתחילה מתוך שאיפה להסכם מיזוג מלא בהמשך.

הניסיון מלמד כי כבהסכם שותפות, גם בהסכם מיזוג 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 (ראה מאמרים נפרדים) 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 וחינוכית מיצובו בתקשורת וכדומה. העדר תשומת לב בנקודה זו גורר רכילות פנימיות וחינוכיות, חוסר וודאות של הגורמים המקצועיים וגורמי המטה ובהמשך לכך קשיים בגיוסם של גורמים אלו לסיוע בהצלחת המשימה.

כבנושאים אחרים גם במיזוגים יש לבחון את כל היבטי המס הרלבנטיים למשרדים עצמם ולשותפים וגם על כך לא נוכל להרחיב במאמר קצר (יחסית) זה ונחזור ונמליץ להתייעץ עם מומחי מס ורצוי מאוד הללו אשר מבינים והתמחו בתחום זה.

בהצלחה!!

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 מאמרינו אנא

פנה ל: www.glawbal.com