

# ברוכים הבאים

---

מנועי צמיחה פיננסיים  
בעסקים משכחתיים



# סוף מעשה במחשבה תחילה

## מכירת העסק או הכנסת משקיע

### לעסק המשפחתי

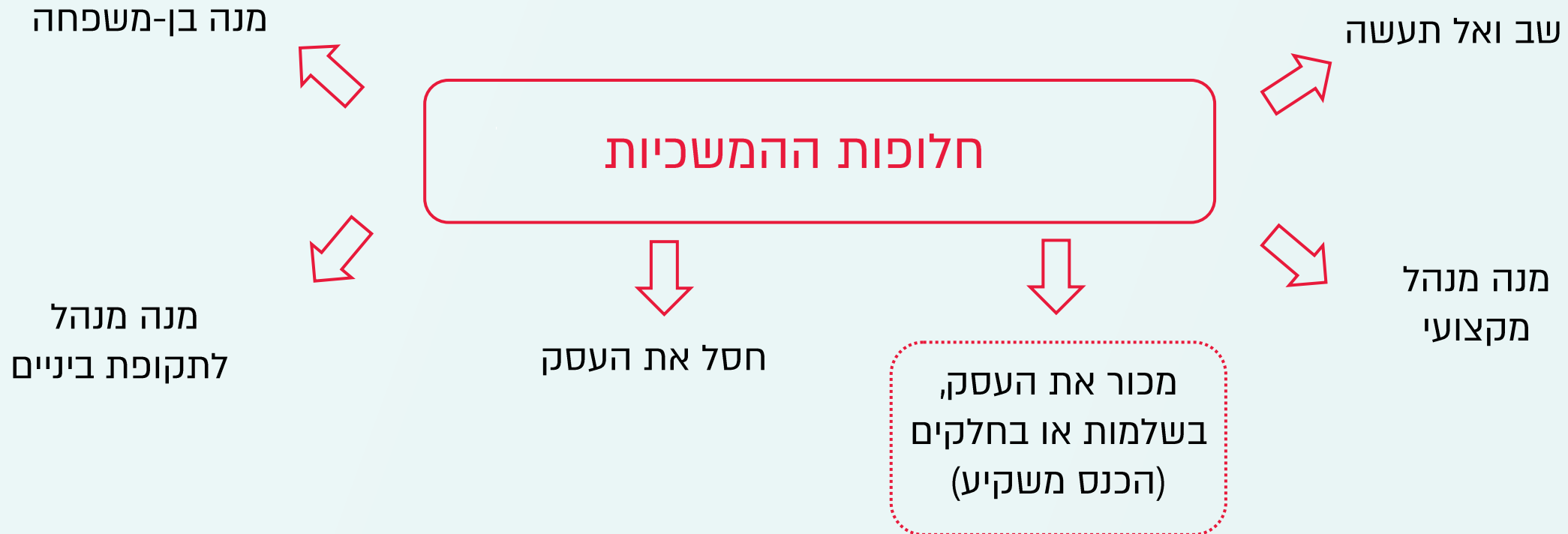
---

עו"ד אדווה בלמס, שותפה, מנהלת מרכז  
עסקים ראשי חיפה, BDO

# המשכיות העסק המשפחתי

העסק המשפחתי מהווה לרוב מפעל חיים, מרכיב חשוב בזהות המשפחה ומקור עבודה ופרנסה לבניה, ולכן יש להביא בחשבון שיקולים משמעותיים במסגרת קבלת החלטה מושכלת לעניין המשכיותו, ו/או תכנון תהליך ההעברה הבינדורית.

## חלופות העומדות בפני הבעלים לעניין המשכיות העסק המשפחתי



# המשכיות העסק המשפחתי – מכירה?





# למכור את העסק המשפחתי ולהישאר בחיים

זוהי עסקה של פעם בחיים. פרוייקט מורכב, אשר  
בדרך כלל הינו בעל השלכות מרחיקות לכת על  
המשפחה, לשנים קדימה.



המעגל הפנימי-אישי:

## היה שלם עם ההחלטה



המעגל הקרוב:

## גבש קונצנזוס רחב ככל שניתן

### מהצד המשפחתי

כשמדובר בתהליך ארוך, מתיש ומעורר חששות וחרדות, רוח גבית מצד המשפחה יכולה לשאת אותך הרבה יותר רחוק.

### מהצד העסקי

עסק שמשדר שביעות רצון וסולידאריות - עובדים מקבל מחיר הרבה יותר טוב מעסק שעובדיו מודאגים, ממורמרים ומסוכסכים בינם לבין עצמם ועם הבעלים.

ביצועי

קרוב

פנימי-אישי

המעגל הביצועי:

## הרכב צוות יועצים

מיומן ומנוסה

מבצע עסקאות מסוג זה באופן שגרתי

ידע לצפות את הלא צפוי

יסייע לך לקבל החלטות קשות ואמיצות, תוך

לעיתים הפרדת שכל מרגש

## דיון מעמיק במספר שאלות יסוד יכול לסייע בתכנון תהליך המכירה:

- א. מהו לוח הזמנים?
- ב. מה מחפשים המוכרים?
- ג. מה מוכרים בעצם?
- ד. מי יכול להיות מעוניין בעסק?
- ה. מה מחיר העסקה?
- ו. מהו מתווה העסקה?

- ◀ הצגה בהירה, נכונה ומדויקת, אריזה אטרקטיבית ואיתור הקונה הנכון תעלה את הסיכויים לקבל מחיר טוב עם מינימום מוקשים.
- ◀ תציג הפוטנציאל, תקבע גבולות גזרה, גם לשווי, וגם למתווה העסקה המוצע.

- ◀ מתאר מסודר יעביר מידע כולל, תמציתי ומדויק אודות העסק ישמש מצע לדיון עם רוכשים פוטנציאליים, ויסייע לגיבוש מתווה ומחיר לעסקה.

איך מעמידים עסק משפחי למכירה? איך חושפים נתונים עסקיים שבמהלך עסקים רגיל הם סוד כמוס? בייחוד כשלעיתים הרוכש יכול להיות מתחרה וותיק? איך מנהלים משא ומן מבלי להיוותר חשופים?

## תהליך מכירה נכון יכלול:

- ◀ מיפוי קונים פוטנציאליים ודירוגם.
- ◀ פניה לרוכשים (באמצעות יועצים/בנקאי השקעות), מבלי להסגיר את זהות העסק הנמכר, כדי לגשש האם קיימת התעניינות ראשונית.
- ◀ התקשרות ראשונית, החתמת המתעניינים על הסכמי סודיות, והעברת מידע בסיסי.
- ◀ הפגשת קונים-ומוכרים וניסיון לגבש מתווים אפשריים לעסקה תוך הקפדה על דיסקרטיות מרבית לטובת שני הצדדים, והעברת אותו מינימום מידע שיאפשר התקדמות הדרגתית.
- ◀ גיבוש מתווה עסקה וינסח מזכר הבנות שיסכם את עיקריה - לוחות זמנים, מחירים, בטוחות, הסכמים צדדיים (הסכמי העסקה, אופציות, קנס-פרס וכיו"ב), מנגנוני, התאמת-מחיר ונסיגה.
- ◀ ולבסוף, להביא את כל ההבנות לכלל מערכת הסכמים משפטיים מחייבים, חתימה וסגירה.

## צעדים לביצוע לקראת מכירה

- ◀ התאמת מחלקת כספים להתנהלות תאגידית שאינה "משפחתית"
- ◀ הוצאת נדל"ן (שיוך למשפחה או חלקה)
- ◀ הצפת ערך שנתיים לפני כניסת משקיע
- ◀ בניה פיננסית איתנה – הוצאת עודפי נכסים החוצה
- ◀ השבחה
- ◀ בעלי מקצוע בליגה מתאימה (עו"ד, רו"ח, מנהל כספים, ביטוח, מערכות מידע ממוחשבות

"את הכסף סופרים במדרגות" - ההסכם משפטי הינו רק שלב בדרך, ושתכליתה של עסקה הינה העברת הממכר וקבלת מלוא התמורה.

ניהול נכון של תהליך המכירה - בחירה קפדנית של הרוכש, הצגה נכונה של העסק, בניה רציונאלית של העסקה וניהול נכון של מערך הביטחונות - יכול להקטין את סיכוני הקונה עד למינימום ולהעלות את סיכויי המכירה להסתיים בהצלחה.

# המשכיות העסק המשפחתי - הכנסת משקיע?

הכנסת משקיע לעסק משפחתי יכולה להיות בעלת יתרונות, אבל היא גם מציבה מספר מלכודות פוטנציאליות, שכדאי להכיר ולהביא בחשבון, טרם קבלת ההחלטה על הכנסת משקיע.

1. אובדן שליטה | וויתור על מידה מסוימת של בעלות לעומת אוטונומיה מלאה
2. ניגוד אינטרסים | למשקיעים יעדים וסדרי עדיפויות שלעיתים לא עולים בקנה אחד עם המשפחה
3. שינוי בדינמיקה | התאמות בתפקידים, אחריות, דפוסי התקשרות
4. ציפיות פיננסיות | החזר השקעה (תכנון קצר טווח) לעומת חזון ארוך טווח של המשפחה
5. התאמה תרבותית | תרבות ארגונית אל מול תרבות משפחתית
6. אסטרטגיית יציאה | מכירה / קנייה/ אמצעים אחרים. אי תכנון= סיבוכים בהמשך.
7. דילול בעלות | השפעה על סמכות קבלת החלטות והטבות כספיות.



# הכנסת משקיע לעסק המשפחתי

---

על מנת להימנע ככל הניתן ממוקשים אלו, עת הכנסת המשקיע לעסק המשפחתי מומלץ לבסס ציפיות ברורות, לתקשר בפתיחות ולחפש הכוונה מקצועית כדי להבטיח שילוב חלק של המשקיע בעסק המשפחתי.

# תודה רבה

---

עו"ד אדווה בלמס, שותפה

Corporate Finance

[advab@bdo-opex.co.il](mailto:advab@bdo-opex.co.il)

050-6694076