



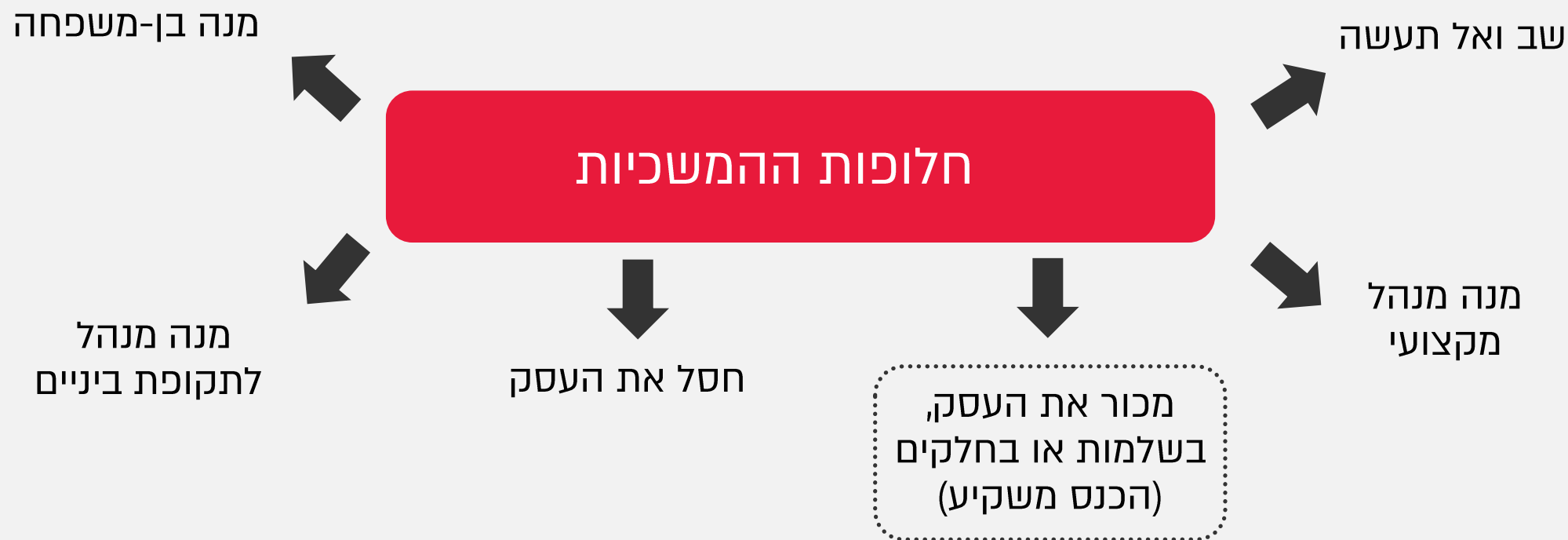
סוף מעשה במחשבה תחילה:  
**מכירת העסק או הכנסת  
משקיע לעסק המשפחתי**

עו"ד אדווה בלמס, שותפה, מימון תאגידי, 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

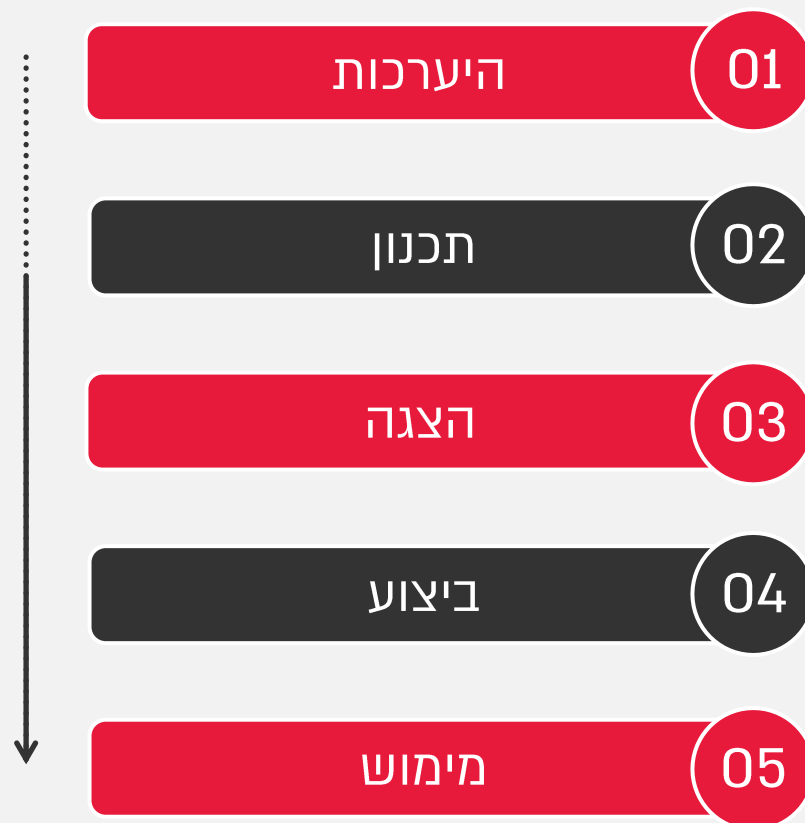


## המשכיות העסק המשפחתי – מכירה?



## למכור את העסק המשפחתי ולהישאר בחיים

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



ביצועי

קרוב

פנימי אישי

המעגל הפנימי-אישי:

**היה שלם עם ההחלטה**

כך תמנע, מחיר לא ריאלי, מבנה עסקה בלתי  
אפשרי ומו"מ שמתפוצץ

ביצועי

קרוב

פנימי אישי

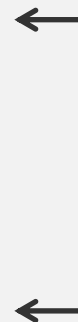
**מהצד העסקי**

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

**מהצד המשפחתי**

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

המעגל הקרוב:  
**גבש קונצנזוס רחב  
ככל שניתן**



ביצועי

קרוב

פנימי אישי

מכירת העסק המשפחתי שונה מכל עסקה אחרת שעשית בחייך. היא גדולה יותר, נושאת עימה מטענים רגשיים, ונוגעת בתחום שלא עסקת בו כנראה מעולם - מכירת חברות

◀ מיומן ומנוסה

◀ מבצע עסקאות מסוג זה באופן שגרתי

◀ ידע לצפות את הלא צפוי

◀ יסייע לך לקבל החלטות קשות ואמיצות, תוך לעיתים הפרדת שכל מרגש

המעגל הביצועי:

**הרכב צוות יועצים**

## 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?

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

תציג הפוטנציאל, תקבע גבולות  
גזרה, גם לשווי, וגם למתווה  
העסקה המוצע.

הצגה בהירה, נכונה ומדויקת,  
אריזה אטרקטיבית ואיתור  
הקונה הנכון תעלה את הסיכויים  
לקבל מחיר טוב עם מינימום  
מוקשים.

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:

ולבסוף, להביא את כל ההבנות לכלל מערכת הסכמים משפטיים מחייבים, חתימה וסגירה.

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.

הפגשת קונים-ומוכרים וניסיון לגבש מתווים אפשריים לעסקה תוך הקפדה על דיסקרטיות מרבית לטובת שני הצדדים, והעברת אותו מינימום מידע שיאפשר התקדמות הדרגתית.

התקשרות ראשונית, החתמת המתעניינים על הסכמי סודיות, והעברת מידע בסיסי.

פניה לרוכשים (באמצעות יועצים/בנקאי השקעות), מבלי להסגיר את זהות העסק הנמכר, כדי לגשש האם קיימת התעניינות ראשונית.

מיפוי קונים פוטנציאליים ודירוגם

## צעדים לביצוע לקראת מכירה:

- ◀ התאמת מחלקת כספים להתנהלות תאגידיית 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.

### ציפיות פיננסיות

החזר השקעה (תכנון קצר טווח) לעומת חזון ארוך טווח של המשפחה

### שינוי בדינמיקה

התאמות בתפקידים, אחריות, דפוסי התקשרות

### ניגוד אינטרסים

למשקיעים יעדים וסדרי עדיפויות שלעיתים לא עולים בקנה אחד עם של המשפחה

### אובדן שליטה

וויתור על מידה מסוימת של בעלות לעומת אוטונומיה מלאה

### דילול בעלות

השפעה על סמכות קבלת החלטות והטבות כספיות

### אסטרטגיית יציאה

מכירה/קנייה/אמצעים אחרים. אי תכנון = סיבוכים בהמשך

### התאמה תרבותית

תרבות ארגונית אל מול תרבות משפחתית

# השוואת יתרונות וחסרונות של הכנסת משקיע מול מכירת העסק

קריטריון	מכירת העסק המשפחתי	הכנסת משקיע לעסק המשפחתי
<b>שליטה וניהול</b>	המשפחה מאבדת שליטה מלאה בעסק לאחר המכירה	1 מאפשר למשפחה להמשיך לנהל את העסק, אך עם שותף חדש שמשפיע על ההחלטות
<b>צמיחה ופיתוח</b>	תלוי ברוכש – העסק עשוי לצמוח תחת הנהלה חדשה אך לא בשליטת המשפחה	3 מספק הון נוסף להרחבת הפעילות והשקעות חדשות
<b>שמירת המורשת</b>	אובדן הקשר המשפחתי לעסק, במיוחד אם הרוכש משנה כיוון אסטרטגי	1 העסק נשאר בידי המשפחה ויכול להמשיך את מורשתו
<b>רמת הסיכון</b>	מאפשר יציאה מוחלטת מהעסק, אך עלול לכלול סיכונים בעסקת המכירה	5 סיכון מופחת ביחס למכירה מלאה, אך דורש ניהול מערכות יחסים עם המשקיע החדש
<b>גמישות פיננסית</b>	מספק נזילות מיידית לכל בעלי המניות המשפחתיים	5 מקנה אפשרות לממש חלק מההון בלי לוותר על הבעלות המלאה
<b>השפעה על העובדים</b>	עלול לגרום לחוסר ודאות בקרב העובדים, תלוי במדיניות הרוכש החדש	2 שינויים אפשריים אך ניהול המשכיות קיים
<b>תהליך ובירוקרטיה</b>	כולל בדיקות נאותות מקיפות ותהליך מכירה שלוקח זמן	2 מצריך תהליך משפטי ופיננסי לניהול ההשקעה, אך מורכב פחות ממכירה מלאה

## 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!**

**עו"ד אדווה בלמס, שותפה, מימון תאגידי, BDO**