



מ.ט.י

מרכז לטיפול יזמות עסקית, מ.ג.מ (ע"ד)

www.matigalil.org.il

כלים וטיפים בקניה ומכירה של עסק

הוכן ע"י

תודות, ברכות וכ"י תכתבו מה שאתם רוצים

תוכן עניינים:

2	איתור קונה/מוכר
3	קנייה ומכירה של עסק
4	לקנות עסק קיים? להקים עסק חדש?
5	בחינת האפשרויות
6-8	יתרונות וחסרונות ברכישת עסק קיים
9	המניע למכירת עסק
10	טרם הרכישה
11-13	המלצות לביצוע טרם רכישת העסק
14	מידע פיננסי
15-17	דו"חות פיננסיים
18	הסכם עקרוני – מה הלאה?
19	מכירת חברה בשלמותה
20	קביעת המחיר
21-22	איך להעריך את שווי העסק
23-24	השיטות הנפוצות והעיקריות לביצוע הערכת שווי
25	משא ומתן
26-27	תהליך משא ומתן בקניה ומכירה של עסק
28	טקטיקות במשא ומתן
29-30	ניהול משא ומתן
31	תוצאות של משא ומתן
32	עסק בזכיינות
33	זיכיון
34-35	יתרונות וחסרונות בזכיינות
36	מוניטין
37-38	הערכת מוניטין
39	שיטות לחישוב שווי מוניטין
40	טיפים לסיכום

איתור קונה / מוכר



קנייה ומכירה של עסק

שוק הקניה והמכירה של עסקים הינו שוק תוסס. בכל שבוע ניתן למצוא מספר רב של מודעות קניה, מכירה של עסקים ו/ או איתור שותפים. המודעות מופיעות בעיתונות הארצית והמקומית, באינטרנט, בקרב אנשי עסקים, משרדי יעוץ, משרדי תיווך ועוד.

לדוגמא:

פרסום בר מסעדה למכירה באתר "אינטרנט"

למכירה בר מסעדה במרכז תל אביב, 150 מ"ר קומת קרקע. כולל ציוד ורישיון עסק מוסדר. נא ליצור קשר בשעות הערב.

פרסום מספרה למכירה ב"עיתון מקומי"

בקריית ביאליק - למסירה מספרה עובדת 40 שנה, מוניטין, לקוחות וציוד.
8888888 (בערב).

בנוסף לעיתים מתבצעת מכירה של עסק מידי בעליו ללא פרסום כלל, המכירה יכולה להתבצע לאחד המתחרים, עובדים, ספקים, בני משפחה או אחר.



לקנות עסק קיים ?



להקים עסק חדש ?

**יש הבדל בין הקמת עסק עצמאי חדש לבין רכישת עסק קיים ופעיל.
בכל מתכונת יש היבטים אישיים ואמצעים שונים למימוש המיזם:**

הקמת עסק חדש - מתאימה בעיקר ליזם:

- שאפתני ובעל בטחון עצמי – אשר משוכנע ובטוח בעתיד העסקי של המיזם שעדיין לא הוכיח את עצמו.
- סבלני – לבצע הליכי תכנון, רישוי ובדיקות מוקדמות.
- בעל הון עצמי – אשר יסייע בהקמת העסק ויאפשר מחיה בתקופת ההקמה.
- חוזק מנטאלי - לעמוד בקשיים ובשינויים הנובעים מתהליך ההקמה.
- ידע מקצועי וניסיון בתחום המקצועי של המיזם.

רכישת עסק קיים - מתאימה בעיקר לאדם אשר היינו:

- חשוב לו מידע מפורט ורמת וודאות גבוהה, עם סיכון נמוך.
- מעדיף לקצר הליכים בירוקרטיים של רישום, רישוי וכו'
- מבקש הכנסה מיידית ברמה סבירה למחייה וקיום.
- בחן, בדק ולמד את פעילות העסק ומשוכנע שיש לו הידע המקצועי הדרוש.

קבלת החלטה בנוגע לרכישת עסק הינה בעלת חשיבות רבה ודורשת: מחשבה, תכנון, הון, בחינה כלכלית ובחינת הסיבות למכירתו. החלטה נכונה תוביל את היזם לרווח כספי ושיעור רצון ואילו החלטה שגויה יכולה לגרום להפסד כספי משמעותי ולאכזבה גדולה.

יתרונות וחסרונות ברכישת עסק קיים

ברכישת עסק קיים ישנם מספר יתרונות וחסרונות לעומת הקמת עסק חדש.
היתרונות והחסרונות תלויים במספר גורמים:

- ◆ המוכר
- ◆ הקונה
- ◆ מיקום העסק
- ◆ מצב כללי של העסק
- ◆ השוק וקהל היעד



יתרונות



✓ **הכנסה** - לעסק קיים יש הכנסה שוטפת מהפעילות הקיימת, מה שמאפשר לרוכש "ליהנות" מפירות הרכישה כבר מיומו הראשון. לעומת זאת, בעסק חדש בד"כ יש צורך להמתין זמן מה עד לקבלת מחזורי מכירות סבירים.

עסק בעל הכנסה קבועה ותזרים מזומנים שוטף יכול לממן חלק מעלות הרכישה של העסק ע"י פריסת העלות לתשלומים.

✓ **מיקום** – מיקום העסק מהווה בד"כ אחד הגורמים המרכזיים להצלחתו. לעסק קיים בעיית המיקום פתורה, אין צורך לחפש זמן רב מקום מרכזי לעסק. הקמת עסק חדש באזור מרכזי ומבוקש לעיתים קשה להשגה או יקר מאוד

✓ **לקוחות קבועים** – עסק קיים נהנה מחוג לקוחות קבוע אשר סומכים עליו ומעריכים אותו, בחלק מהמקרים יתכן ויש לו אפילו חוזים ארוכי טווח, בעוד עסק חדש צריך ראשית להוכיח את "עצמו" ולגייס לקוחות (תהליך קשה ויקר).

✓ **אשראי ספקים** – עסק קיים יכול לקבל אשראי ספקים ביתר קלות אם ישנו רקע חיובי מפעילות עבר, עסק חדש יאלץ בשלב הראשון לגייס הון לפעילות השוטפת.

✓ **בסיס לתחזית עתידית** – בעסק קיים ישנה אפשרות תכנון לטווח ארוך בהתבסס על הפעילות הקיימת, לתהליך התכנון חשיבות רבה בהצלחת העסק.

✓ **עלות הרכישה** – רכישת עסק קיים חוסכת את עלויות ההקמה ולעיתים גם את ההוצאות הנלוות, שלרוב אינן נלקחות בחשבון.

✓ **רישוי עסקי** – עסק קיים לרוב הסדיר את כל הרישיונות והאישורים הנדרשים לשם הקמתו, לדוגמא: המשרד לאיכות הסביבה, רשות מקומית, משטרה, כיבוי אש וכו'.

✓ **עובדים וניסיון** – בעסק קיים ישנם כבר עובדים בעלי ידע וניסיון אשר מהותיים לחלק מתחומי הפעילות כגון: עיבוד שבבי, נגרות וכו'.

✓ **מימון בנקאי** – לעסק קיים אשר לרשותו דו"חות כספיים חיוביים קל יותר לגייס מימון בנקאי לעומת עסק חדש.



חסרונות

- **הכנסה** – במידה וחלק מלקוחות העסק יעזבו לאור שינוי הבעלות ההכנסה יכולה להיפגע.
- **מיקום ובעלות** – במקרים מסוימים יכול לשמש כחסרון לאור שינויים בסביבה העסקית כגון: הקמת עסקים מתחרים בסביבה (לעסקים בתחום המסחר – הקמת מרכז קניות חדש), שינויים בהסדרי התנועה וכן סיום חוזה שכירות.
- **לקוחות קבועים** – לעסק קיים לעיתים הסכמים קודמים המחייבים את הבעלים החדשים לכבדם, אולם לא בהכרח הם תורמים לעסק ואולי אף מזיקים.
- **אשראי ספקים** – שינוי בעלות על עסק יכול ליצור חשש בקרב הספקים וכתוצאה מכך הם יכולים לשנות את תנאי האשראי.
- **עלות הרכישה** – יתכן ועלות רכישת עסק קיים הינה גבוהה משוויו האמיתי של העסק, יתרה מכך, יתכן ולאחר הרכישה יתברר כי יש לבצע תיקונים / רכישות חדשות.
- **רישוי עסקי** – המוכר יכול לבחור שלא להעביר מידע בדבר דרישות של הרשויות, קנסות והיטלים העלולים להעמיד את העסק בסכנת סגירה.
- **עובדים וניסיון** – לעובדים בעסק קיימים דפוסי ותהליכי עבודה. הבעלים החדשים יתקשה מאוד לשנות את דפוסי העבודה, כמו כן יכולה להיווצר בעיה של לויאליות מול ההנהלה החדשה.



המניע למכירת עסק

ניתן להניח כי יזם אשר מקים עסק ומשקיע בו את מיטב כספו, זמנו ומרצו מבצע זאת בכדי ליצור לעצמו פרנסה ורווח ולא בכדי למוכרו. אולם, לעיתים ניתן למצוא עסקים אשר מוצעים למכירה וזאת תוך פרק זמן קצר מיום הקמתם. לכן יש להניח כי אדם המעוניין לרכוש עסק זה ישאף לדעת, טרם הרכישה, מדוע הבעלים הנוכחים מעוניין למכור את העסק. ישנן מספר סיבות עיקריות אשר גורמות למכירת עסק:

רווחיות – העסק אינו רווחי מספיק באופן כללי או אינו רווחי בהתאם לציפיות היזם, או נוצר הפסד (לכך תתכנה מספר סיבות).



עסק עם רווחים טובים לא מוכרים בד"כ במחיר מציאה, מעבירים לקרוב משפחה או חבר.

חוסר הצלחה עסקית - בחלק ניכר מהמקרים הסיבה הינה ניהולית (חוסר ידע בתמחור, שיווק, ניהול כספי, מלאים ועוד) סיבות נוספות הינן תחרות, מבנה אשראי אינו תואם את צרכי העסק, רישיונות והסמכות וכד'.

מניע אישי – בעל העסק יכול להיקלע למצב בו אין באפשרותו או לחילופין אינו מעוניין להמשיך ולהפעיל את העסק לדוגמא: מצב בריאותי לא תקין, גיל מתקדם ואין יורשים, הזדמנות עסקית בעלת תשואה גבוהה, שינוי מקום מגורים ועוד.

מימוש רווחים – בכל שלב יכול בעל עסק להחליט כי ברצונו למכור את העסק בכדי לממש את הרווח שנוצר במהלך הפעלתו. לאחר מספר שנים רווחיות בעל העסק מעדיף למכור את הפעילות העסקית במחיר גבוה מההשקעה או לחילופין לממש את ההון שנצבר.

פירוק שותפות – מחלוקת בין שותפים יכולה להוביל למכירת עסק לדוגמא: מחלוקות בין שותפים לגבי התנהלות החברה או המשך פעילות, חוסר אמון, אי קיום הסכמים בין השותפים, מחלת שותף, גירושין ועוד.



טרם הרכישה!

המלצות לביצוע טרם רכישת העסק

כחלק מתהליך הקניה או המכירה של העסק הפוטנציאלי חשוב לבצע מספר בדיקות ולהשיג מידע אשר יסייע בקבלת ההחלטה בנדון.

לרוב, בשלבי הקניה / מכירה ידועים מראש הנתונים הדורשים בדיקה אולם תוך התעמקות בנתונים הנאספים מופיעות שאלות נוספות שיש לבדוק גם אותן.

איסוף מידע



בשלב השגת המידע יכולים להתעורר מספר בעיות כגון: מידע לא מספק מאחר וחסרים נתונים או / ו חוסר שיתוף פעולה מצד המוכר, בכל מקרה על הקונה להתעקש לקבל מידע בהתאם לצרכיו וליצור חשדנות כלפי בעל עסק המסרב למסור מידע.

הנושאים העיקריים שיש לבחון טרם הרכישה :

בעלות

יש לבחון מיהם הבעלים הרשומים של העסק, לעיתים ניתן לערוך מו"מ מול גורם מסוים אולם טרם החתימה מתברר כי ישנו בעל מניות נוסף אשר יטרפד את העסקה, כמו כן יש לבחון האם היו בעלים קודמים וכמה ומה הסיבות אשר הניעו אותם לפרוש?

מיקום

ישנם מקרים בהם המיקום יכול להוות גורם מכריע בהצלחה או בכישלון של העסק, כדאי לבחון האם לרשויות ישנן תוכניות פיתוח או אחר אשר יש בהן בכדי לשנות את היקף המכירות העתידי כגון הקמת מרכז חדש, סלילת כביש וכד'. יזם המעוניין לרכוש מפעל והינו בעל תוכניות לעתיד חייב לבחון גם את אפשרות ההרחבה.

המוצר / השירות

למוצר / שירות חשיבות גדולה - יש להבין את המוצר / השירות הניתן ע"י העסק ממה הוא מורכב ומה התהליך הנדרש לשם הכנתו, מיהם לקוחותיו הסופיים והאם ישנו צורך במתן שירות ואחזקה לאחר המכירה.

יש לבחון מהו מחיר המוצר בקרב המתחרים, האם ישנו ייצור מקומי נוסף או יבוא והאם נדרשים עובדים מקצועיים בשביל ייצור, רמת הטכנולוגיה והאם נידרש להשקיע בפיתוח.

האם יש בלעדיות על מוצר או שירות?

ענף / שוק

למידע על השוק ועל הענף חשיבות רבה – אחד הצעדים הראשונים שיש לבצע טרם קניית עסק הוא ניתוח שוק, ניתוח שוק הינו בחינת מצבו הנוכחי של העסק בתוך השוק בו הוא פועל כולל מגמות שונות ותחזיות לעתיד, בחינת הענף, אופי התחרות וגודלה, השפעת החלטות הממשלה בנוגע למיסוי, איכות סביבה, הסכמי סחר וכל דבר אחר אשר יש בהם להשפיע על עתידו של העסק.

בחינת השוק אמורה לתת תשובה ראשונית האם להמשיך בתהליך הרכישה או לא, הבחינה תאפשר לקונה להחליט כמה הוא מוכן לשלם עבור העסק ולקבל תמונה כללית על התחום אליו הוא נכנס, וכן אומדן הכנסה עתידי, היתרון בבחינת השוק הינו במתן מידע המבוסס על עובדות ולא על תחושות בטן או מידע לא מבוסס.

בבחינת מצבו של העסק בתוך השוק / ענף בו הוא פועל ישנם מספר דברים שיש לבחון לעומק בכדי לקבל תמונה אמינה.

תחרות - ניתוח השוק חייב לכלול בדיקת התחרות, יתכן והתחרות הינה מקומית או כללית, האם ישנם מתחרים ישירים או עקיפים.



תצפית אישית

ביקורים בעסק בזמנים שונים וביצוע תצפיות על העובדים והן על הלקוחות מאפשרים קבלת מידע נוסף בתהליך קבלת ההחלטות, ישנן מספר נקודות שיש לשים אליהן לב במיוחד:

- מצבו הפיזי של המבנה ושל העסק, בעיקר עסק נותן שירות אשר נותן שירות יום יומי ללקוחות.
- בחינת ריצפת הייצור (האם היא אופטימאלית או ידרשו לכך שינויים - מצריך השקעה נוספת).
- בחינת מצבת כ"א, שביעות רצון העובדים והאווירה הכללית בעסק, שכר העובדים ובעלי התפקידים הבכירים.
- סיור בעסקים שכנים וקבלת מידע על העסק.

שיווק ומכירה

ממידע לגבי פעולות והיקפי תקציב שיווק ומכירה ניתן להבין את גובה "המאמצים" המושקעים בעסק בכדי להגיע לרמת המכירות הקיימת בעסק .

בסעיף זה יש לבחון:

כיצד בנויה מערכת השיווק והמכירה, כיצד מתוגמלים העובדים בתחום, מה היקף ההשקעה בפרסום וקידום מכירות וכיצד היא משפיעה על היקף המכירות.

לקוחות העסק- האם ישנם לקוחות קבועים, מה ההתפלגות, לוודא שאין תלות בלקוח אחד גדול.

מהם ערוצי ההפצה והאם ישנם הסכמים וחוזים ולאילו תקופה?

היבטים משפטיים

כמו בכל מכירה, ברגע בו נוצר הצורך בביצוע העברת בעלות נוצרת בעיה משפטית, מאחר



ואין מדובר רק בהעברת נכס בודד אלא במגוון רחב של נכסים שונים כגון: מלאי, ציוד, כלי רכב, חוזים, חובות, הסכמי חכירה, רישיונות, פטנטים, נכסים בלתי מוחשיים ועוד.

ככול שהקונה ישיג יותר מידע בהיבט המשפטי כך הסיכון שלו ירד.

על הקונה להשיג העתקים של כל החוזים של העסק: רישוי, פטנטים, חוזי עבודה, שכירות או בעלות על נכס, הסכמי בלעדיות, דו"ח רשם ועוד.



מידע פיננסי

מידע פיננסי

מבחינת הקונה זהו מידע בעל חשיבות רבה ואין לבחון את העסק ללא עיון במידע זה. בדרך כלל ניתן להשיג את המידע במספר מקורות:

- דו"חות כספיים - כל תוצאות הפעילות הפיננסית של החברה אמורים להופיע בדו"חות הכספים.
- דו"חות של רשויות המס – ביטוח לאומי, שומות מס, דו"חות מע"מ.
- מקורות חיצוניים אחרים – ספקים של המוכר מהווים את מקור המידע הטוב ביותר, אולם לא בהכרח ירצה המוכר לבשר שעסקו מועמד למכירה, כן ניתן לפנות לחברות העוסקות במודיעין עסקי.

מאזן ודו"ח רווח והפסד

בעוד שהמאזן מהווה הצהרה על מצבו הפיננסי של העסק, בנקודת זמן ספציפית, דו"ח רווח והפסד מציג את תמצית ההכנסות וההוצאות של העסק, במשך פרק זמן נקוב, דו"חות אלו מציגים אך ורק נתונים היסטוריים ואין בהכרח מנבאים פעילות עתידית. בכדי לקבל אמיתות לדו"חות הכספיים יש לבקש דו"חות חתומים אשר נערכה עליהם ביקורת מצד רו"ח או אחר מטעמו.

על מה להסתכל בדו"חות הפיננסיים¹:



מכירות העסק בהשוואה לשנים קודמות – מידע זה ניתן לקבל מעיון בנתוני העסק לשנים האחרונות יש לבחון היטב נתון זה מאחר וישנם עסקים אשר נוהגים לרשום רק היקפי מכירה הנדרשים על ידי שלטונות המס. מומלץ לבדוק האם קיימת מגמה של עליה בפעילות העסקית או ירידה וכן האם העסק מושפע עונתית או קיימת יציבות.

¹ מומלץ להיעזר בגורם מקצועי לביצוע ניתוח הדו"חות הכספיים, יזם ללא רקע מתאים יתקשה בהפקת מידע חיוני בעצמו.

בעזרת היגיון בריא ניתן להעריך נכונה עלות מכירות
לדוגמא ²:



ניתן להעריך היקף מכירות של מונית
על פי מספר הקילומטרים אשר
בעליה נוסע בשנה.
לפי איתן צחור הפדיון לק"מ של
נהג מונית הינו 2.7 ש"ח ומעלה.

הרווח הגולמי בעסק - הרווח הגולמי הינו ההפרש בין המכירות לבין עלות הסחורות, ברוב המקרים הרווח הגולמי משפיע גם על הרווח התפעולי והרווח הנקי של העסק. ניתן לראות האם ישנה עליה או ירידה ברווח הגולמי אשר יכולה לנבוע מירידת מחירים מחד או מעליה בעלות הסחורות מאידך (ישנם דברים נוספים אשר יכולים להשפיע).



הוצאות הנהלה וכלליות והרווח התפעולי – היקף ההוצאות הכלליות והאם שכר הבעלים נמצא בתוכם.

צרכי האשראי של העסק – מה ההון החוזר הנדרש בכדי לקיים את הפעילות השוטפת

ניתוח מאזן החברה כולל בירור היחסים הפיננסיים - ניתוח חברה בעזרת יחסים פיננסיים הוא אחד הכלים העיקריים בקרב מקבלי החלטות. הניתוח מסייע בהבנת הכיוון אליו החברה "הולכת", היחסים מתמקדים במספר נקודות עיקריות כגון: רווחיות, רמת התחייבויות, סיכון, מבנה ההון, יעילות ועוד.

בשלב ניתוח היחסים הפיננסיים יש להתחשב בנתונים חיצוניים שאינם כלולים בדו"חות, בעיקר בגורמים סביבתיים כגון: מצב בטחוני, התחרות בשוק, שינויים טכנולוגיים בענף, איכות הסביבה ומדיניות ממשלה מדינית וכלכלית.

² איתן צחור, יו"ר ועדת המסים של לשכת ארגוני העצמאים (לה"ב) ובעבר איש המחלקה המשפטית בנציבות מס הכנסה.

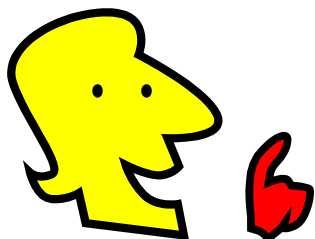
יחסים פיננסיים מהם? אלו הם יחסים בין סעיפים שונים בדו"חות הכספיים של חברה. שילוב נתונים מהסעיפים השונים בנוסחאות מספקים לנו מדדים המאפשרים לבצע השוואות בין חברות. להבנת המתרחש בחברה רצוי להשתמש ולחשב רק את היחסים הרלוונטיים³.

ציוד ומלאי

מנתוני המאזן או מטופס הפחת⁴ ניתן לקבל תמונה לגבי הציוד והנכסים העומדים לרשות העסק בכך ניתן להעריך את שווים כיום והאם בקרוב יוצר צורך בביצוע השקעה ברכישת ציוד חדש או בשדרוג ציוד קיים וכל זאת לצורך הפעילות השוטפת. לעומת הציוד שבאופן יחסי ניתן לאמוד אותו באופן מדויק ומהיר לגבי המלאי יש צורך בביצוע ניתוח מעמיק של מלאי חומרי גלם, מלאי מוצרים בתהליך ומלאי תוצרת גמורה, למלאי השפעה נחרצת לעיתים על הצלחת הפעילות העסקית. יש לבדוק מה רמת המלאי המינימאלית הדרושה לפעילות העסקית השוטפת ולזכור כי ישנם עסקים שבהם יכול להיווצר מלאי "מת" (מלאי שלא ניתן להשתמש / למכור).



- לקבל דו"חות כספיים מעודכנים וחתומים לשנים האחרונות – יכולים להצביע על מגמה של ירידה במכירות או עליה בעלות חומרי הגלם משמע שחיקה ברווחיות.
- דו"חות כספיים לשנה האחרונה מפורטים לפי חודשים – יכול להצביע על בעיות עונתיות או על שינויים במלאי לאור הרצון למכור.
- לבדוק דו"חות מע"מ וביטוח לאומי – מחזורי המכירות בחודשים אחרונים ומספר המועסקים המדווח – יתכן וישנם מספר עובדים רב יותר מאשר מדווח בנתוני הביטוח הלאומי.
- טופס יא (טופס פחת) שווי נכסי של הציוד והמקום כפי שהוא מופיע בספרים.



³ מומלץ להיעזר בגורם מקצועי לביצוע ניתוח היחסים הפיננסיים, יזם ללא רקע מתאים יתקשה בהפקת מידע חיוני.

⁴ הפחת הינו ביטוי לירידה בערכו השימושי של נכס קבוע, עקב בלאי, התיישנות משימוש, ושינויים טכנולוגיים. שיעור הפחת נקבע ע"י פקודת מס הכנסה בטופס הפחת ניתן לראות את ערכו הנוכחי של הרכוש הקבוע.



הסכמים עקרוניים - מה הלאה?

מכירת חברה בשלמותה

מכירת חברה יכולה להתבצע בשני דרכים:

מכירת הבעלות על החברה

באופן הזה החברה נקנית באופן מלא כלומר כל הציוד, המכונות והקרקע, כל התחייבויותיה וכל פעילותה העסקית, בכך בעליה החדשים שומרים על צורת ההתאגדות המשפטית, והעסק ממשיך לעבוד באותה מסגרת עם אותם עובדים (או חלק מהם), האינטרס של הקונה הוא להמשיך ולהפעיל את החברה תחת שמה מאחר והוא מהווה ערך שיווקי.

מכירת פעילות החברה

באופן הזה נרכשת הפעילות העסקית בלבד כולל הציוד, המלאים ויתר הדברים המשמשים לייצור ולתפעול החברה (זכויות, בלעדיות, חוזים וכד') ואילו ההתאגדות המשפטית נשארת בידי בעליה המקוריים אשר יכולים להשתמש בה לכל מטרה כראות עיניהם ואפילו למכור את יתר הנכסים, המכירה באופן הזה מתבצעת בעיקר כאשר קונה מעוניין בתוכן החברה אולם הוא חושש לקחת על עצמו את התחייבויותיה מאחר ויתכן וחלקן אינן גלויות.





קביעת המחיר

איך להעריך את שווי העסק



השלב הקשה ביותר בקניה או מכירה של עסק הוא אולי קביעת שווי של העסק כ"עסק חי". במסגרת תהליך הקניה / מכירה של העסק יש לקבל מספר החלטות המבוססות על שיקול דעת, לפני תחילת המו"מ בין הצדדים יש לשבת ולקבוע את ערך העסק, אשר יהיה מקובל הן על הקונה והן על המוכר אחרת המו"מ לא יצלח.

הערכת שווי.

\$ הצורך בהערכת שווי נרקם כאשר בעל עסק מעוניין למכור את העסק, חלקו או חלק מהפעילות שלו.

\$ הערכת שווי חברות ועסקים נחוצה גם כאשר קיים סכסוך בין שותפים ואחד השותפים מעוניין לרכוש את חלקם של יתר השותפים.

\$ הערכת שווי צריכה לפרט את הסביבה העסקית של הנכס המוערך, ניתוח הדו"חות הכספיים שלו ואת הפוטנציאל העסקי שלו.

\$ ישנן מספר שיטות להערכת שווי של עסק, הבחירה בשיטה מסוימת קשורה בכמה גורמים כגון: סוג העסק ייצור, שירותים, מסחר וכד'.

\$ הערכת שווי אינה מדע מדויק ולפיכך לעסק מסוים עשויות להיות מספר הערכות שווי. למרות שניתן לקבל טווח של מחירים, נקבע השווי, בסופו של דבר, במו"מ בין קונה למוכר.

\$ הערכת שווי אשר מבוצעת על ידי גורם מקצועי מהווה מחיר בסיס אמיתי לתחילת מו"מ.

שונות

- הערכות שווי לא תמיד נערכות על בסיס אובייקטיבי ונטול השפעה חיצונית, לעיתים ישנה דרישה מצד מזמין ההערכה ליפות ולבצע שנויים.
- במידה והערכת השווי היא אובייקטיבית ונטולת השפעות לא אמור להיות פער של למעלה מ 10% בין 2 מעריכים שונים.
- הפסד המופיע בדו"ח אינו מרמז על עסק לא טוב יש לבחון האם בוצעו בעסק השקעות או שינויים ארגוניים, כך שיתכן והללו הגדילו את שווי של העסק.
- ניהול הוא אחד הדברים היותר חשובים המשפיעים על הצלחתו של עסק וכמו כן על שווי.
ישנן מספר נקודות למדידת מנהל טוב:
 1. חוזק ניהולי – יעדים, תקציב ועמידה בהם.
 2. תשתיות הניהול.
 3. ותק מקצועי.



השיטות הנפוצות והעיקריות לביצוע הערכת שווי

שיטת הערך הנכסי

שיטה פשוטה המתאימה לחברות בעלות נכסים כגון קרקע, בניינים, ציוד ומלאי, אך היא לא לוקחת בחשבון נכסים שיש לעיתים קושי להעריך את שוויים האמיתי כמו פטנטים, מוניטין, יכולת ניהול וכו'.

שיטה זו נהוגה בדרך כלל בחברות מענף הנדל"ן או חברות שיש בהם נכסים בעלי שווי שניתן למוכרם. השיטה מחשבת את שווי החברה לפי הנכסים השונים המצויים בבעלות החברה פחות התחייבויות של החברה.

השיטה מבוססת על השווי המוערך של נכסי העסק ומניחה שהרוכש ישתמש בהם, השווי אינו לוקח בחשבון את הפעילות העסקית בעתיד אלא רק את הערך כיום.



השיטה הינה הקלה ביותר לחישוב מאחר ואין צורך בבניית תחזית מכירות עתידית.

היוון תזרימי המזומנים

הערכת שווי העסק נעשית על פי סך התזרים העתידי של המזומנים⁵ הצפויים מפעילותו. השיטה מבוססת על היוון⁶ תזרים המזומנים הצפוי בשנים הקרובות בהתאם לרווחי העסק לסכום זה יש להוסיף את ערך הנכסים הפנויים אשר אינם משמשים ליצירת הכנסה. הניתוח על פי שיטה זו מבוסס על ההנחה כי העסק הינו עסק חי אשר ימשיך לפעול לתקופת זמן, כמו כן יש לקבוע את מקדם ההיוון. שיטה זו הינה הפופולארית ביותר. בשיטה זו, בשונה מהשיטות האחרות, עלולים להיווצר פערים גדולים בהערכת השווי בין מעריך למעריך משתי סיבות עיקריות: תחזית התזרים עתידי, ושיעור הריבית שלפיה מתבצע ההיוון.

⁵ כסף אשר מתקבל בפועל.

⁶ היוון - תרגום של ערך הכסף מתקופה אחת לתקופה שניה, תוך התחשבות בריבית ובמשך התקופה.

שיטת מכפיל הרווח

על פי שיטה זו ניתן להעריך את ערך החברה על בסיס הרווח השנתי (לפני פחת וריבית) הרווח נקבע על פי תוצאות החברה (כמה הרוויחה בשנה והאם הייתה עלייה ברווח) בעבר תוך התחשבות בצמיחה עתידית. שוויה של החברה נקבע על פי מכפלת הרווח הנקי של חברה במספר השנים (מכפיל) שעל פי הערכה יעברו עד שהחברה תכסה את ההשקעה בה. ברוב המקרים המכפיל הוא זה שמהווה את נקודת המחלוקת במו"מ.

השוואה לחברות אחרות בענף

שיטה זו מתבססת על הערכת שווי העסק לפי עסקאות דומות שנעשו בענף.



משא ומתן !!!

תהליך משא ומתן בקניה ומכירה של עסק

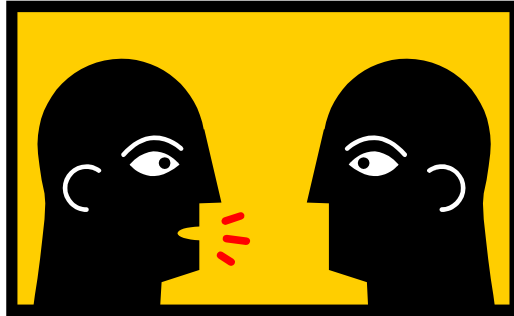
רוב האנשים נושאים ונותנים כמעט כל יום, כשאנו מנסים לשכנע את ילדינו לאכל ולהתלבש, כשאנו מבקשים מהממונה יום נוסף לעבודה שהיינו צריכים להגיש אתמול, כשאנו מבקשים מהבנק להגדיל את האשראי או כשאנו מנסים לשכנע שוטר שיוותר על הקנס . משא ומתן הוא תהליך התנהלות של דברים (דיבור, שפת גוף, מהלכים) בין שני אנשים או יותר לצורך חילופי דברים ביניהם.

משא ומתן כולם זוכים : "התפוז והקליפה"

בתרגיל הדגמה נבחרו 2 אנשים. לאחד נאמר כי אשתו חולה מאוד ורק דבר אחד יציל אותה וזה פלח של תפוז. לשני נאמר, גם כן, כי אשתו מאד חולה, ורק דבר אחד יציל אותה וזה קליפה של תפוז (האחד אינו יודע מה משימתו של השני). מניחים תפוז במרכז החדר שני המשתתפים ממהרים להסתער עליו כאשר כל אחד מתבצר בעמדתו ואינו מוכן להתפשר ולוותר על התפוז האחד: הראשון דורש את התפוז, אין שום מקום לפשרה! גם השני דורש את התפוז, "חיי אשתי תלויים בכך – לא אוותר לעולם", נוצר מצב בו אין הסכמה כלל והשניים הגיעו למבוי סתום. לאחר סיוע חיצוני ומשא ומתן בין שני הצדדים הם מגיעים להבנה כי לכל בעיה יש פתרון של win-win, פתרון שבו 2 הצדדים מרוויחים ואיש אינו מפסיד.

תהליך הקניה והמכירה של העסק מפגיש שני צדדים בעלי אינטרסים שונים כאשר דבר אחד מאחד את שניהם והוא הרצון להגיע להסכם כתוב המפרט את הנקודות הנוגעות לעסקת הקניה והמכירה הכוללים בן היתר: מחיר, תנאי תשלום ומועדים, תאריך המסירה, מלאי, עובדים, חבויות, ערבויות ועוד.

לרוב, לקונה ויתכן גם למוכר זו הפעם הראשונה בה נתקלים במשא ומתן מסוג זה.



תהליך המשא ומתן אינו פשוט כפי שניתן לחשוב, זהו תהליך מורכב הכולל מגוון נקודות המצריכות בחינה מעמיקה ולעיתים סיוע של גורם מקצועי.

ישנן מספר נקודות עיקריות שבהם יתכנו מחלוקות בין שני הצדדים :

הנקודות העיקריות החשובות למוכר:

- מחיר - לקבל את המחיר הגבוה ביותר.
- עובדים – העברת העובדים לבעלים החדשים בכדי להימנע מתשלומי פיצויים.
- חבויות – להעביר את כל החבויות לקונה.
- מלאי - לקבל מחיר עבור כל המלאי כולל מלאי "מת".
- ציוד ורכוש קבוע – מעוניין לקבל מחיר גבוה ככל הניתן עבור הציוד.
- תנאי תשלום – לקבל את כל הסכום בבת אחת טרם העברת העסק לידי הקונה.

הנקודות העיקריות החשובות למוכר:

- מחיר – קבלת הבעלות במחיר הנמוך ביותר.
- עובדים – העסקת העובדים הנדרשים בלבד וזאת ללא זכויותיהם הקודמות.
- חבויות – קבלת החברה ללא חובות לרשויות, ספקים ועובדים כולל מכתב מהמוכר בדבר העדר חובות וחבויות שלא ניתנו למוכר.
- מלאי – בחינת המלאי ורכישתו במחיר נמוך ממחיר הקנייה.
- מוניטין – תשלום נמוך ככל הניתן עבור מוניטין מאחר וזה נחשב כהוצאה ולא השקעה.
- העברת הבעלות - ביצוע ההעברה לאורך תקופה בכדי להכיר טוב יותר את העסק ואת הסביבה העסקית.
- תנאי תשלום – תנאי תשלום נוחים.

טקטיקות במשא ומתן

ישנן טקטיקות רבות באמצעותן ניתן לנהל משא ומתן, לכל סוג עסקה ניתן לבחור טקטיקה שונה להלן חלק מהטקטיקות:

התשה: בטקטיקה זו המטרה המרכזית היא לעייף את הצד השני, לגרום לו להשקיע זמן רב ועל ידי כך לוותר עוד ועוד. לעיתים קרובות מאוד, העייפות של אחד הצדדים מובילה אותו לסגור את העסקה ולחתום על חוזה שהוא פחות טוב עבורו.

נגיסה: בטקטיקה זו מבקשים מהצד השני בקשה אחת קטנה. בסיומה של התשובה החיובית, הצד המשתמש בטקטיקה זו יבקש בקשה אחת קטנה נוספת. ממש בקשה קטנה שלא תהווה בעיה לצד השני להסכים, וכך הלאה חתיכה אחר חתיכה.

דרג ניהולי: בטקטיקה זו מנוהל המשא ומתן ע"י אחד העובדים, כאשר נעשית סגירה מלאה של המשא ומתן והעובד מיצה את כל מה שהוא יכול להוציא מתערב המנהל ופותח מחדש את המשא ומתן.

לכוון גבוה: בטקטיקה זו ההצעה הראשונית תהיה גבוהה ממה שתוכנן לקבל בפועל, לדוגמא אדם שרוצה למכור את עסקו בסכום של \$ 200,000 ידרוש בתחילה סכום מעט גבוה מסכום המטרה.

"שוטר טוב ושוטר רע": בטקטיקה זו על מנת להימנע מויתורים בנקודות מסוימות או להפעיל לחץ בהשגת ויתורים מהצד השני נאמר לצד השני כי זו דרישה של השותף השני.

ניהול משא ומתן

בכדי לנהל משא ומתן מוצלח ישנן מספר נקודות שמומלץ לתת עליהן דגש:

בנית אמון

המטרה העיקרית הינה ליצור שיתוף פעולה בין הצדדים בעלי אינטרסים שונים. בכדי שהמשא ומתן יצליח שני הצדדים חייבים להתרכז ביצירת מצב Win-Win, ומצב זה ראשיתו בבניית מערכת אמון, המבוססת על התקשרות טובה, פתיחות ואמינות, אמון אינו ניתן באופן אוטומטי ויש לבנות אותו לאורך זמן.

- מערכת הקשבה דו צדדית וכן התמקדות למה שנאמר "בין השורות".
- סבלנות וכנות למרות מספר עמדות שונות של הצדדים.
- התמקדות בנקודות בהם אינטרסים משותפים ויצירת תחושה של עשייה משותפת.
- מיקום ותזמון הפגישה יכול לסייע ביצירת אורה נוחה.



מודיעין

מידע רב יותר על הצד השני טרם המו"מ יסייעו להשיג תוצאות טובות יותר. בדיקה מעמיקה והכנה שיטתית תמקד את נקודות התורפה ועד כמה יסכים להיענות לדרישות הצד השני.

- הכרת הסביבה העסקית: השוק, התחרות, יתרונות החברה ביחס לשוק.
- הכרת צרכיו, בעיותיו, מקבלי ההחלטות בארגון, עובדים.
- רקע אישי מעמיק ככל שניתן על האדם שמולו מנוהל המו"מ, סמכויותיו, אמביציה.
- מחלוקות פנימיות אשר עשויות לפגוע במו"מ.
- הקשבה מעמיקה לדברי הצד השני יכולה לסייע רבות בקבלת מידע יעיל.



גישה

הצלחה בהליך מו"מ מחייבת גישה חיובית, ראש פתוח ויצירתיות. חשוב להיות החלטי, להגדיר מטרות ברורות אותם רוצים להפיק מהמו"מ, לבקש יותר ממה שתכננת .

- בתחילת המו"מ מומלץ לבקש יותר ממה שתוכנן, אבל לא מומלץ להגזים, בכך ייווצר מרחב גדול יותר במהלך מו"מ אשר יאפשר מתן ויתורים בהמשך היוצרים, בקרב הצד השני, תחושה של זכייה.
- קודם להקשיב אח"כ להגיב. ראשית, שמע את ההצעה ובכך תמנע מלבצע ויתורים גדולים יותר במהלך המו"מ. כמו כן, קבל פרופורציה מה עמדתו ועד כמה הצד השני מוכן לוותר.
- הגדרת מטרות ברורות ויעדים שיש להשיג וכן נקודות שעליהן לא ניתן לוותר, לדחות את הנושאים הבעייתיים לתזמון אחר.
- רושם ראשוני הוא הרושם החשוב ביותר שתעשו - ויש לכם רק הזדמנות אחת לעשות אותו, תחילת המו"מ תקבע רבות את האווירה ואת התוצאות הסופיות של המו"מ.
- כדאי להימנע מויכוחים ולשמור על סבלנות, נימוס והקפדה על מענה אפקטיבי.



שקול ומדוד

- סבלנות שם המשחק – כדאי להימנע ממצב של לחץ זמן בכך להשיג את היתרון.
- לא מומלץ להסכים להצעה הראשונה, ואין להתפשר מהר אחרת יראה הצד השני כי הוא יכול ללחוץ יותר.
- מומלץ להימנע מויתורים חד צדדים ולהוריד את הדרישות בהדרגה.
- טרם כניסה למשא ומתן כדאי להכין מספר אלטרנטיבות.
- אולטימאטום אינו מסייע במשא ומתן.

תוצאות של משא ומתן

קיימים שלושה סוגים אפשריים של תוצאות משא ומתן:

- מנצח - מנצח (win-win)
- מנצח - מפסיד (win-lose)
- מפסיד - מפסיד (lose-lose)

ניצחון ייחשב כאשר האדם השיג את מטרותיו, באופן משביע רצון. הפסד ייחשב כאשר הפרט לא השיג את מטרותיו.

הסיום היעיל ביותר של משא ומתן, אם כי לא תמיד הוא אפשרי, יהיה הסיום של "מנצח-מנצח" (win-win).

תמיד התכונן היטב למשא ומתן .

קבע מראש את הקווים האדומים במשא ומתן .

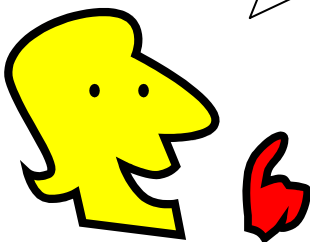
אל תנדב מידע שאינו נדרש במהלך המשא ומתן .

נסה לזהות טקטיקות המופעלות עליך במהלך המשא ומתן.

אם אתה מרגיש נלחץ או לא בנוח , השהה את המשא ומתן עד למצב בו תרגיש מוכן.

אל תחתום על דבר שבו הופעל עליך לחץ.

חתום רק למול האדם שמורשה לבצע חתימה.





עסק בזכיינות



זיכיון (Franchise)

שיטה עסקית שבה חברה מאפשרת, לרוב לזמן מוגבל, להשתמש במוצר, שם, פטנט, ציוד או בשיטות עסקיות מוכחות וזאת בדרך כלל תמורת תשלום ראשוני ועוד תשלומים מעת לעת לרוב אחוז ממחזור המכירות או מהרווחים.

יזם המעוניין לפתוח עסק, זכיינות נשמעת כעסקה טובה: מצד אחד עסק עצמאי ומצד שני יש על מי לסמוך ובמי להיעזר. אולם לא תמיד "כל הנוצץ זהב" לדוגמה רשת נרגילה, השתלם יותר לרכוש חומרי גלם ('זיוה') בסופרמרקט מאשר ברשת; הזכיינים של אפרופו היו חלוקים עם הבעלים על ספקי הגלידה והקולה; והמועמדים לזכיינות ברשת ארומה נדרשים לעבור הכשרה בת כחצי שנה.

טרם קבלת הזיכיון על הזכיון לעמוד בקריטריונים שונים אשר החברה (המזכה) תציב בפניו לצורך קבלת הזיכיון, לדוגמה: הכרת אופי העבודה והשיטות, השקעות בפרסום, לימוד והכשרה, רכישת שירותים/מוצרים נלווים(חומרי גלם, עיצוב וכד'). החברה המזכה עשויה לקיים ביקורות כדי לוודא עמידה בתנאי הזיכיון. אי-עמידה בתנאי הזיכיון עלולה לגרום לביטולו או לאי-חידוש הזיכיון.

הרעיון העסקי מבוסס על עסק הפועל תחת הסכם זכיינות עסק זה נקרא לעתים חנות רשת. חלק גדול מהפעילות העסקית הכללית בארצות הברית נעשה בעסקי הזכיינות.

לקוחות רבים מעדיפים קניית מוצרים ושירותים בחנויות רשת (זכיינים) מאחר וכך מתאפשר להם לקבל מוצר בעל איכות אחידה וידועה מראש.

זכיינות בישראל – כיום בישראל פועל מרכז לקידום זכיינות (ISRAEL FRANCHISE) PROMOTION CENTER) שהיינו המוסד הציבורי היחיד בישראל, הפועל לקידום ענף הזכיינות, המרכז מסייע לזכיינים פוטנציאליים, לזכיינים בפועל ולרשתות מזכות.

המרכז מסייע בהפצת הזדמנויות עסקיות עדכניות, בבדיקה כלכלית ובניהול משא ומתן, בגיוס מימון ועוד. המרכז לקידום זכיינות היינו ללא כוונת רווח, הוקם במשותף על ידי הרשות לעסקים קטנים ובינוניים בישראל ומט"י ירושלים.

תופעת הזכיינות הולכת ותופסת תאוצה בישראל ובעולם המערבי, הזכיינות אינה מתאימה לכל אחד.

יתרונות וחסרונות בזכיינות:

יתרונות הזכיינות

- הקמת עסק מהר יחסית המבוסס על רעיון מוצלח אשר הוכיח את עצמו.
- עסק מוכר ללקוחות, מקל על תחרות מצד עסקים אחרים באותו תחום.
- סיוע של החברה המזכה בבחירת המיקום המתאים, הדרכה והכשרת העובדים, ליווי מקצועי בשלבים הראשונים ובהמשך, רכישה כוללת של חומרי הגלם תסייע בהקטנת העלות הכוללת ועמידה בתנאי התחרות.
- הוכח כי למעלה מ 80% מעסקים הפועלים בזכיינות מצליחים מבחינה עסקית.
- סיוע מול הרשויות השונות וההשתייכות לרשת מקלה בקבלת אשראי.
- פרסום בקנה מידה ארצי ובכל אמצעי התקשורת.

חסרונות הזכיינות

- החיסרון המשמעותי הוא אובדן השליטה – בעל הזיכיון נדרש לפעול על פי דרישות החברה המזכה וכלליה, אין באפשרותו לבצע כל שינוי אלא אם כן קיבל אישור על כך מהחברה המזכה.
- רכישת זיכיון עשויה לעלות הון רב וזאת מכיוון שהחברה המזכה יכול לדרוש עיצוב וציוד ייחודי, הכשרת כ"א ועוד.
- תשלום אחוז מהמחזור שיש לשלם לחברה המזכה.
- בהתאם לחוזה נדרש הזכיון לבצע שדרוגים או שינויים בבית העסק.
- לעיתים מחויב המזכה לרכוש מוצרים ישירות מהחברה המזכה (לא תמיד כדאי) רשת פיצה האט העולמית חייבה את הזכיון בישראל להשתמש במוצרי פפסי (לאחר מספר שנים קיבלו היתר להשתמש בקוקה קולה).
- התפרקות החברה המזכה – "נפילתה" של החברה המזכה יכולה לגרום לסגירת פעילות הזכיון לדוגמא: "פיצה מטר".

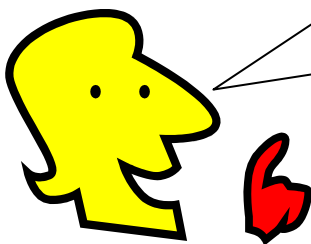
כיום ישנן מספר שיטות זיכיון עיקריות:

- תשלום חד פעמי עבור השימוש בשם ובנוסף בכל תקופה תשלום יחסי (לרוב אחוז מהמחזור) וכל ההשקעה במקום היינה מכיסו של הזכיון.
- הזכיון מקבל מהמזכה את העסק ומתפעל אותו ובתמורה מקבל אחוז מסוים מהמחזור.
- רכישת המוצרים ע"י הזכיון מהחברה המזכה .

תחום הזכיונות הינו בינלאומי ומתפרס משנה לשנה בקרב יותר ויותר מדינות .

International Franchise Association – IFA – האגודה הבינלאומית לזכיונות, אשר הוקמה בשנת 1960 ומנהלת ע"י זכיינים, מזכים וספקים, המטרה של האגודה לחבר בין הגופים הללו. בנוסף האגודה וחבריה מסייעים לעסקים להתפרס ולהפוך לחברה מזכה.

בעוד ה IFA מעריכים כי כיום ישנם למעלה מ 500 עסקים בתחום הזכיונות הפועלים באופן בינלאומי ישנן עוד כ- 100 חברות המנסות להיכנס לענף הזכיונות הבינלאומית בכל שנה.



בדוק היטב האם אופי הפעילות מתאים לך.
ברר היטב על בעלי החברה המחפשים זכיינים.
לבדוק כלכלית מה מקבלים בעבור ההשקעה(תנאי הזכיונות).
בדיקת החוזה ע"י איש מקצוע ולוודא שאינו חד צדדי לחובתכם, כיצד נכנסים וכיצד יוצאים.
בדיקה בסניפים אחרים, אם קיימים, על הפעילות



מוניטין

מוניטין!?

אחד הנכסים שיש להתחשב בו בתהליך הקניה / מכירה של עסק הוא המוניטין. מוניטין הינו נכס בלתי מוחשי אשר מביע את היתרונות של עסק ספציפי ומסייע ביצירת רווחים.

עסק יוצר לעצמו מוניטין בדרך התנהלותו. חברה המתנהלת ביעילות יוצרת מוניטין חיובי. או אם מוצריה נמכרים בכמויות גדולות והיא מספקת שרות יעיל ללקוחותיה – צוברת לעצמה מוניטין חיובי. מאידך, חברה כושלת שמזלזלת בלקוחותיה צוברת לעצמה מוניטין שלילי.

כמו כל נכס או רכוש שיש לאדם או לחברה מסחרית, גם המוניטין נחשב כנכס שיכול להיות בעל ערך כספי. בהנחה כי המוניטין הינו אחד הגורמים המסייעים לרווחיות החברה ולפרסומה בעיני לקוחותיה, ניתן לקבוע להם ערך כספי לצורך מכירת העסק. לעיתים המוניטין של העסק להיות קשור ישירות בגורמים מסוימים בו, כמו: מנהל בכיר, או צוות עובדים. בסופו של דבר, המוניטין החשבונאי הופך להיות בעל ערך רק ברגע מימוש, משמע: רק כאשר מישהו מוכן לשלם עבורו כסף. מכירת מוניטין הנוצר כתוצאה ממכירת עסק, כרוכה בתשלום מיסים.

המוניטין הוא דבר שניתן לתאר אותו אך קשה לאמוד אותו במדויק, ישנן נוסחאות אחדות המסייעות לקביעתו.

מוניטין

צד המוכר

עיקר ההערכה של המוכר מבוססת על פעילות עבר של העסק, כולל לקוחות קיימים, זרם הכנסות מידי אשר יתקבל עם רכישתו, הזמן והעבודה אשר השקעה בעבר בבניית העסק ופוטנציאל הקיים להגדלת הרווחים, עבור אלו מבקש המוכר תשלום - "מוניטין".

צד הקונה

לעומת המוכר המתבסס בעיקר על פעילות עבר הקונה מתמקד בעתיד העסק, כלומר הרווחיות כיום והיכולת להרוויח יותר בעתיד, הקונים אינם ממהרים ללכת ולשלם עבור משהו שאינו מוחשי כגון מוניטין.

הקונה אמור לבחון מספר דברים בנוגע למוניטין :

- עבור עסק שאינו רווחי יכול הקונה לסרב לשלם עבור מוניטין אלה אם כן ישנו פוטנציאל מוכח, או סכום מועט עבור חוג הלקוחות שיצר בעליו.
- עסק חדש הפועל תקופה קצרה גם אם הוא רווחי אינו בהכרח מצדיק תשלום משמעותי עבור מוניטין, יש צורך בתקופת פעילות של מספר שנים בכדי לבחון יציבות וצמיחה.
- מאחר ואת התשלום עבור המוניטין לא ניתן להפחית לצורכי חישוב מס, הקונה ירשום אותו באחד מסעיפי הרכוש השוטף (כגון מלאי).

באופן כללי

ישנן מספר נקודות היכולת לסייע בקבלת ההחלטה על תשלום עבור מוניטין כגון: עסק עובד ופועל כבר יצר מוניטין מסוים.

עסק אשר עדיין אינו מציג רווחיות אולם הוא בעל פוטנציאל יש להתחשב בכך. ברב המקרים יזם שאינו אוהב סיכון יעדיף לשלם עבור עסק עם מוניטין (לאחר בדיקה כלכלית) על פני הקמת עסק חדש.

הערכת שווי המוניטין

בסופו של דבר נקבע המחיר עבור המוניטין במו"מ בין הקונה למוכר , אולם בעוד שעבור מוצרים או נכסים קיימות מספר שיטות לקביעת שוויון, אשר מהווה בסיס למו"מ, למוניטין אין שיטה אחת מקובלת ואין בסיס קבוע.

שיקולים בהערכת מוניטין

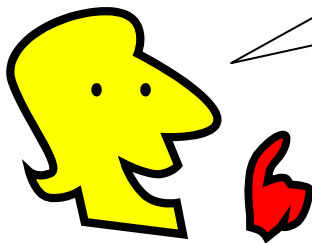
- רווחי העסק בשנים האחרונות.
- הרווח התפעולי בנטרול הכנסות חד פעמיות (מכירת ציוד או הכנסה אחרת שאינו קשור לפעילות ישירה ושוטפת של העסק).
- שכר העבודה של בעלי העסק .
- משך הזמן שבו תוחזר ההשקעה.
- תשואת הון אלטרנטיבית.
- שיקולי מס.

שיטות לחישוב שווי מוניטין

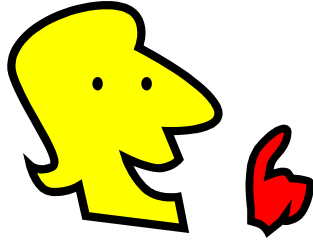
- הרווח התפעולי בשנה / שנתיים – לדוגמא מוכר יכול לבקש מוניטין בשיעור הרווח התפעולי בשנה האחרונה באם הרווח התפעולי עמד על 40 א' ש' יכול המוכר לדרוש בין 40 א' ש' ל 80 א' ש' .
- רווח גבוה מעל הממוצע בענף – לדוגמא שיעור הרווח התפעולי בענף עומד על כ- 9% והעסק מציג רווח תפעולי בשיעור של 13% ההפרש בשיעור של 4% יחושב כמוניטין, שיטה זו ניתן לשדרג ולהוון את הרווח התפעולי על פני תקופה.
- בענפים מסוימים בעיקר בעסקי מזון קמעונאים מקובל להכפיל את הרווח החודשי במספר נתון של חודשים.
- שיטה נוספת הינה קביעת המחיר על בסיס פדיון השנה אחרונה, לרוב מדובר בעסקים נותני שירות, כדוגמת סוכנות תיירות .

סיכום מוניטין

בחירת המוניטין של העסק והערכת שוויו מצריכים בחינה מעמיקה, לא בהכרח מעביר המוכר את כל המידע האמיתי . מומלץ להיעזר בגורם מקצועי.
מחיר המוניטין משתנה בין הענפים השונים, לא בהכרח שמוניטין המתאים לענף מסוים יתאים לענף אחר.
קיימת הצדקה בתשלום עבור מוניטין, כאשר העסק הנרכש מנוהל היטב ובעל פוטנציאל או בעל יתרון יחסי, בלעדיות וכד' .



- מוניטין מתבסס על עסק רווחי ברגע שהעסק אינו רווחי אין סיבה לשלם עבור המוניטין שלו.



כמה דברים קטנים לפני היציאה לדרך

- רכישת עסק צריכה להתבסס על בדיקה כלכלית ולא על תחושת בטן.
- ישנם הנוהגים לחשוב כי עסק קטן או השקעה נמוכה מהווים סיכון נמוך ולכן אין צורך בבדיקה כלכלית, ההנחה אינה בהכרח נכונה – יתכן ולעסק חובות עבר והתחייבויות אשר יסבו בעתיד נזק או מעמסה כבדה.
- מה שנראה זול עולה יקר – עדיף לשלם קצת עבור בדיקה מעמיקה מאשר לשלם בסוף הרבה מאחר והתברר כי העסק כושל.
- התכונן היטב לתהליך המשא ומתן ותכנן בקפידה את צעדיך.
- עסק מפסיד – רק אחרי בחינה מעמיקה של הסיבות שהביאו למצבו ולאחר שתהיה משוכנע כי ניתן לשפר את הפעילות העסקית ולהרוויח .

לקונה

- נסה להימנע מרכישת מלאי.
- בקר בעסק מספר פעמים בימים שונים ובשעות שונות.
- בקש תקופת למידה טרם החתימה הסופית.
- שוחח עם לקוחות, ספקים ועובדים וברר ככל הניתן על העסק.
- מספרים שאינם מופיעים בדו"חות כאילו לא שם!!!.
- בדוק מתחרים, מחיריהם ואופי הפעילות.
- בחן האם יש התחייבות ללקוחות (מבצעים מתמשכים).

למוכר

- סרב לקבל צ'קים דחויים מהרוכש.
- נסה למכור כמה שיותר מלאי.
- ניתן לשקול מכירה של העסק למתחרה .
- מומלץ לא לבצע מכירת חיסול מתמשכת.