

האקזיט שלך

אקזיט מוצלח הוא לא רק בסטארט אפ של הייטק או ביוטכנולוגיה | מכירת סוכנות ביטוח או צירוף שותף אסטרטגי מצריכה תשומת לב ודיוק בפרטים

תגיות: ביטוח, חברות ביטוח, מנהלי הסדרים ויועצים, ביטוח כללי, ברות ביטוח

מאת: עו"ד רונית אמיר-יניב
11:14 02/12/2012

כניסת מנויים
לחץ לחלוץ הודעות



אתה מתחיל מאפס ומקים כמו ידך סוכנות ביטוח. הלקוחות הם בני משפחה, שכנים וחברים קרובים. תחומי העיסוק הם ביטוח אלמנטרי - רכב ודירה, וביטוח חיים. בהדרגה, מעגל הלקוחות מתרחב. אתה צובר מוטיבציה. אבל העסק עדיין בנוי עליך ונדרשת מעורבותך האישית בכל תיק. אתה מתבגר. מתעייף מהפגישות הליליות. ילדיך אינם רוצים להמשיך בביטוח. רוצה אקזיט. מה כדאי לעשות ואיך?

השלב הראשון הוא שלב ההתלבטות. שלוש אפשרויות עומדות בפניך:
 • לחפש קונה שירכוש את כל הסוכנות ולפרוש מהעבודה. במסלול זה קבלת כסף מיידית, חופש מאחריות ושעות עבודה, זמן פנוי למשפחה ותחביבים. יש הרואים בכך חיסרון: מפעל חיים נמכר לאחר בלא שתהיה להם שום מעורבות עתידית. המכירה לא תאפשר לילדים להשתלב בעתיד בעסק. חשש משיעמום ויציאה מוקדמת מדי לפנסיה.

• לחפש קונה שירכוש את הסוכנות ולהמשיך לעבוד בה כשכיר לתקופה מסוימת. מצב שלעיתים נובע מדרשת הקונה שרוצה בהמשכיות ובהעברה מסודרת ומקסימלית של לקוחות.

• לחפש שותף אסטרטגי, חברת ביטוח או סוכנות גדולה, למכור אחוז מסוים מהסוכנות, להביא עוד לקוחות, לפתח תחומי ביטוח נוספים ולהמשיך להתפרנס ולהיות עסוק. לעתים, שותף אסטרטגי כזה ירצה אופציה לקנות את חלקך בעוד כמה שנים ואז תוכל לבצע את האקזיט המלא.

הבחירה המועדפת נקבעת על פי גילו, כוחו ומשפחתו של הסוכן, או האפשרות למצוא קונה או שותף והצורך בכסף מיידית. המבנה המשפטי והחשבונאי של העסקה יותאם לאפשרות שבחרת.

בשלב השני, עליך להקים צוות מומצם ומנוסה באקזיטים מסוג זה. אם לא קיבלת הצעה יזומה או שברצונך לבדוק הצעות נוספות ולאתר קונה רציני ומבוסס - הכן מצגת עסקית המדגישה את הפוטנציאל העתידי של הסוכנות. בתקופת החיפוש עשה לעצמך יחסי ציבור בכנסים מקצועיים, פירסום מאמרים בעיתונות מקצועית, יצירת קשר עם חברות ביטוח או סוכנויות גדולות שנוהגות לרכוש סוכנויות קטנות יותר. עשה זאת באמצעות המלצת לקוחות או גורמים מהענף. אם יש צורך, קח finder שייתן לך גם יעוץ כלכלי.

בשלב השלישי, לאחר שאיתרת קונה או משקיע וסגרת איתו את התמורה, אתה מקים צוות מימוש העסקה. יש לבחור עו"ד בעל נסיון רב בעסקאות דומות שלמשרדו ויכולת יעוץ גם בסוגיות הנלוות שיצוצו במהלך העסקה: היבטי מס, דיני עבודה, קניין רוחני, הגבלים עסקיים. עורך הדין יסייע לגבש את מבנה העסקה (נכסים או מניות), לנהל מו"מ על נקודות שטרם נסגרו.

יש לבחור משרד רואי חשבון בעל נסיון רב במגנטי הערכה והתחשבות. אמנם התמורה סוכמה אבל יש

חשיבות רבה לקביעת שווי הסוכנות לפי EBITDA לפי רווח נקי (היוון תזרים מזומנים עתידי, רווח נקי, מכפילי הון ומכפילי מכירות), או לפי הערך הנכסי-שווי נכסים על פי הדוחות הכספיים. הפערים עשויים להיות גדולים.

הסכם קצר ומוגדר

באקזיט של מכירת כל הסוכנות ויציאה מוחלטת מעיסוק בתחום הביטוח, חשוב שההסכם המשפטי ישיג את ההישגים הבאים: לתת מינימום מצגים, אחריות קטנה ככל האפשר למשך הזמן הקצר ביותר האפשרי, להימנע משיפוי, בסעיף אי התחרות שידרוש הקונה לדרוש הגדרת תחום איסור מצומצמת שחופפת רק לתחומי העיסוק הנוכחיים של הסוכנות ולא תחומים עתידיים (כמו פנסיה, בריאות) ולתקופה קצרה (יש להניח שתידרש להתחייב לא לפנות ולשדל לקוחות קיימים). יש להקפיד על הגדרה ברורה של התמורה העתידית לא רק עבור תיקי הסוכנות אלא גם עבור יעוץ, שכירות, בונס על ביצועים משופרים וכיוצא בזה. אם הקונה הוא חברה נסחרת בבורסה - כדאי לדרוש אופציות בנסף לתמורה.

באקזיט של מכירת כל הסוכנות אך המשך עבודה בה, חשוב שההסכם המשפטי יבטיח גם הסכמי עבודה או הסכמי קבלת שירותי ניהול מהמוכר ובני משפחתו העובדים בסוכנות. עליך לעגן בכתב תנאים נלווים שהיו נהוגים בעל פה כשהסוכנות היתה שלך, כדי למנוע ויכוחים עתידיים בנושאי שכר, רכב צמוד, סוג הרכב, הוצאות רכב, טלפון, בונסים, תקציב הוצאות, הפרשות לקרנות השתלמות, פנסיה וביטוחי מנהלים, הסדרי פרישה ופיצויים ברורים. כל מה שלא יהיה כתוב במפורש יהיה קשה מאד להשיג אחר כך. כדאי לעגן קבלת אופציות אם הסוכנות תונפק או תירכש על ידי חברה נסחרת, להכניס מנגנון earnout שמשאיר את המוכר בניהול ומתגמל אותו בהתאם לביצועי הסוכנות לאחר העברת השליטה.

הכנסת שותף אסטרטגי

באקזיט של הכנסת שותף אסטרטגי, היתרון הוא השארת העסקה בידי המוכר תוך אפשרות של פתיחת דלתות וגיוס הון, התרחבות לתחומים חדשים והגדלת מעגל הלקוחות. החסרון הבולט הוא קבלת החלטות בשיתוף ואובדן עצמאות. מכיוון שאין לדעת האם השותפות הזו תצליח או שתרוץ להיפרד, חשוב שההסכם המשפטי יקבע מראש מנגנון קבלת החלטות (מה יתקבל פה אחד ומה לא, מה נחשב ניהול שוטף, זכות ווטו), מנגנוני פרידה (אופציות פוט או קול), זכות סירוב ראשונה (עדיף למוכר בלבד), זכות tag along כאשר המוכר נשאר כמיעוט בסוכנות ורוצה מנגנון המחייב משקיע חיצוני לרכוש באופן יחסי גם את מניות המיעוט, מנגנון תיגמול ובונסים אם המוכר נשאר כמיעוט אך ממשיך בניהול.

ההסכם המשפטי צריך לכלול פרטים טכניים שעד כה נקבעו בהחלטת יחיד ובעל פה. מצד אחד, יש לדאוג למנגנונים פורמליים וכתובים של ניהול משותף: לקבוע מתי מתכנסים ובאיזו תכיפות, ניהול פרוטוקול וקבלת החלטות בכתב. מצד שני - הכנסת השותף מחייבת גמישות: קבלת החלטות טלפונית, פקס או מייל.

אקזיט מוצלח הוא לא רק מכירת סטארט אפ של הייטק או ביוטכנולוגיה. אפשר לעשות אקזיט מוצלח גם של סוכנויות ביטוח קטנות ומשפחתיות, ששקדו על פיתוח מוניטין וידע מקצועי במשך שנים.

הכותבת הינה שותפה וראש מחלקת ההגבלים העסקיים במשרד יגאל ארנון ושות', טיפלה במספר עסקאות למכירת סוכנויות ביטוח וחברות ביטוח