

קרסו נגד קרסו

על פניו, המו"מ פשוט: השותפים אמורים לקבוע את שווי החברה, בין 200 ל-600 מיליון דולר, ולהתחיל תהליך רכישה הדדי ← **נוי ארז** מסביר איפה בני משפחת קרסו הסתכסכו

הסכסוך במשפחת קרסו, אחת המשפחות העשירות במדינה, הולך ומתרחק. הידיעות האחרונות עוסקות בכישלונן של חיים קרסו, נשיא חברת "בני משה קרסו", להאריך את העסקתם של שני המנהלים השכירים הוותיקים של החברה, שהגיעו לגיל פרישה. קרסו ניסה לפשר בכך בין בני הרוח הצעיר לוותיקים, אך הצעתו נדחתה בהצבעות הדיקטטוריות, ביום המישי האחרון.

מסתבר כי באליטת העסקים בישראל, הנשלטת על ידי מספר משפחות, רק מעטות מצליחות להתנהל לאורך זמן ללא סכסוך כים מיתרים ולהעביר את השיטה באופן מסודר לדורות השני והשלישי (ראו משפחות דנקנה, ריקנאטי, זוגלובק, איזנברג).

המו"מ בקבוצת קרסו נועד להפריד את הכוחות בין בני הרוח השלישי של המשפחה, שמועסקים כולם בקבוצה בצורה זו או אחרת. נכסי משפחת קרסו מתחלקים כיום בצורה שווה בין ארבע המשפחות של בני משה קרסו ז"ל, מייסד הקבוצה:

- הנשיא חיים קרסו, בנו אריאל ובתו ציפורה, רעייתו של יו"ר מכבי ת"א, עו"ד שמעון מורחז.
- אריה קרסו ז"ל ושני בניו יואל ומכבי.
- בנימין קרסו, בנותיו עדנה, עו"ד ושרה בוטון, ובנו משה קרסו.
- שלמה קרסו ובנותיו, אודלי הושן ויונית גולדשטיין.

הגורמים לסכסוכים

על פניו, המו"מ לא מורכב במיוחד, אלא מו"מ לגיטימי בין שותפים בחברה גדולה. בתהליך שכני ופשוט יחסית הם אמורים לקבוע מהו שווי החברה ולנהל מו"מ לגבי תהליך רכישה הדדי. נראה כי הצדדים חלוקים בעיקר בסוגיית שווי החברה, שבע בין 200 ל-600 מיליון דולר, והמספרים שנדרקים לתקשורת הם כבר חלק מהמו"מ. אולם הסיקור התקשורתי הצמוד ושכי



נוי ארז מסביר להשאינו מנהלים ותיקים צילום: אורן אגמון

אם תוצאות אלה קשורות באמת באיכות הניהול או בתנאי שוק רפואי הניהול המסורתיים אינם תמיד מספקים נוכח צמיחת התבי"ח והרחבת מעגל המעורבים מה דור הצעיר. הצורך בשינוי רפואי ניהול במציאות המשתנה, העדר הסדרים לקבלת החלטות, שינוי בעלות וסמכויות, כל אלה מהווים קרקע פורייה לקונפליקטים.

• **יועצים היזוניים לכל צד.** על פניו היועץ אמור למקסם את האינטרסים של הצד שהוא מייצג. באופן לא מפתיע, מסתבר שהכי נסת שקנים היזוניים חוקים, המאותתים שאם תהיה מלחמה היא לא תהיה פשוטה, גורמת להקשחת העמדות ולהקצנתן.

• **תוצאות עסקיות גרועות.** ירידת הפתיחה בקרב היתם הדי לפת הור"חות הכספיים של החברות הפרטיות של עסקי הרכב (למרות שיש סברה כי נוסיונות נעשו כבר לפני כמה חודשים). הפרשנות שניתנה לנתונים תלתה את התוצאות ביכולות הניהול של המנהלים ולא בתנאי

השוק או המטבע היפאני

• **עובדים/מנהלים לא מרוצים.** תחרות חוסר שביעות רצון עלולה להחרית קו"ב פליקטים שהיו עשויים להיפתר במי"מ. אחת השמועות שהופצו היתה, שאחד מה ברי הדיקטטוריון בקבוצת קרסו הרליז את הרו"חות. השפעת העיתוי קדישית.

כיצד ניתן למנוע סכסוך

מהו מחיר האלטרנטיבה במקרה שהמו"מ ייכשל ולא יושג הסכם?

כלל בסיסי במו"מ הוא שכל צד צריך לבחון את משמעות התוצאות האפשריות בעבורו במקרה שלא תושג הסכמה. אם האלטרנטיבה האחרת (לא הסכם) טובה יותר, הרי שעריף לבחור בה (בשפה המקצועית, BATNA). אם האלטרנטיבה גרועה יותר, תהיה זו שטוח שלא להגיע להסכם (WATNA). קבוצת קרסו אינה פועלת בתלל ריק: שוק יבואני הרכב הוא שוק מורכב ותחרותי, שבו סכסוך עלול לפגוע בערך הקבוצה ובערך הנכסים שיימצאו כדאי כל אחד מהצדדים בתום הפרשה.

התערכות הרווחות הן כי בניו של אריה קרסו ז"ל, יואל ומכבי, לא יצליחו לגייס את הסכום הדרוש לרכישת חלקם של בני המשפחה האחרים בקבוצה, וימכרו את חלקם. בהור כי אם לא תימצא נוסחה מוסד כמת, ייתכנו מאבקים וניסיונות להחליבים

מתבססת בדרך כלל על כוח וכישורו של הבעלים, בדרך כלל הרוח המייסד. זה עיקר כוחה והגם אולי מקור חולשתה. ואכן, מרבית הסכסוכים הגדולים פרצו ערב לכתו של אותו מנהיג או בכורך שלמהרת.

תחושת הכיטחון שהגמוניה זו מעניקה לאורך שנים מתערערת ככל שאותו מנהיג נשאר גורם פעיל בחברה לאורך שנים רבות יותר. דוגמה הפוכה לכך, היא פרישתו של מיכאל שטראוס.

רוב החברות המשפחתיות בארץ מודעות לחשיבות העברת הסמכויות בצורה מסודרת ומבעוד מועד, אך מסתבר שרק מעט מהן עושה זאת לפני נקודת הזמן הקריטית, רהיינה לפני פרוץ הסכסוך המשפחתי.

• **פער בין דורתי.** עם פרוץ הסכסוך לתקשורת, פורסמה תגובתו של חיים קרסו: "הרוח הצעיר, בני 50-60, חושבים תמיד שהם יודעים לנהל טוב יותר מהמבוגרים. זה טבעו של עולם. התרגולים הצעירים חושבים שהם חכמים יותר מהתרגול

קבוצת קרסו אינה פועלת בחלל ריק: בשוק יבואני הרכב

התחרותי, סכסוך עלול לפגוע בערך הקבוצה ונכסיה. התערכות

הן כי בניו של אריה קרסו ז"ל, יואל ומכבי, לא יצליחו לגייס את

הסכום הדרוש כדי לרכוש את חלקם של בני המשפחה האחרים

צרכנות פיננסית / ענת כהן

כך תקצו מן

ביול של מסמך שלא הי

בתודשים האחרונים, עם ר מולכו לחזות דעת על עלו רציה", מזהירה מולכו, "ח על מס בולים כאשר על פ מהו המשמעות הכספית המשמעות עצומה. חוק ו מעות. שיעור מס הבולים קוב של המעות שמוקצות אלפי שקלים בהנפקת הדי המניות בו נרשמת בידי דע מה השתנה?

"כ"ב 2000 בוטלו רוב סעיפי על חברה ציבורית חוק הו פרטיות וחברות ציבוריות בסעיפים 142-145 חובו ספציפיות על חברות צי סעיף 145 לחוק החברות רשימת עניינים שרק נדגשת חברה ציבורית לרשם החברות, ובהם

על שינוי שם, שינוי במע רד הרשום, מיזוג בחתא החברות וכן הפיכת חבר בודות. לאוד השינוי בחוק ציבורית אין חובה להגיש הקצאות מעות לרשם ו מכאן גם החיסכון במס ה האם אפשרי שחברות מודעות לשינוי בחוק מס בולים על הקצאה נו

"להערכתנו זה מצב אפשר שנים של מיתון כבד מעט ציבוריות ביצעו הנפקה שי מעות ולא נדרשו לשאלת התעוררות שוק ההון הסוג בהנחה ששילמת מס בו ניתן לקבל את את החח "תשובה אינה ברורה, וב ביול של מסמך שלא היית

מה לעשות נ בטוח בינוני

הרכב תיק ההשקעה

25% צנחה נמד • אג"ח גליל, פיקודת צמ"ח

20% מניות

(10% מניות ישראליות)

10% מניות חו"ל, בעיקר יפאן

הגורמים לסכסוכים

על פניו, המו"מ לא מורכב במיוחד, אלא מו"מ לגיטימי בין שותפים בחברה גדולה. בתהליך טכני ופשוט יחסית הם אמורים לקבוע מהו שווי החברה ולנהל מו"מ לגבי תהליך רכישה הדדי, נראה כי הצדדים תלוקים בעיקר בסוגיית שווי החברה, שנע בין 200 ל-600 מיליון דולר, והמספרים שנורקים לתקשורת הם כבר חלק מהמו"מ. אולם הסיקור התקשורתי הצמוד ושכי

רוכ החברות המשפחתיות באיזון עות לחשיבות העברת הסמכויות בצורה מסודרת ומבועד מועד, אך מסתבר שרק מיעוט מהן עושה זאת לפני נקודת הזמן הקריטית, רהיינו: לפני פרוץ הסכסוך המשפחתי. **סער בירדורי.** עם פרוץ הסכסוך לת-קשורת, מורסמה תגובתו של חיים קרסו: "הרוח הצעיר, בני 60-50, מושכים תמיד שהם יודעים לנהל טוב יותר מהמבוגרים. זה טבעו של עולם. התרגולים הצעירים חושבים שהם חכמים יותר מהתרגול

קבוצת קרסו אינה פועלת בחלל ריק; בשוק יבואני הרבב התחרותי, סכסוך עלול לפגוע בערך הקבוצה ונכסיה. החערבות הן כי בניו של אריה קרסו זיל, יואל ומכבי, לא יצליחו לגייס את הסכום הדרוש כדי לרכוש את חלקם של בני המשפחה האחרים בקבוצה, ולפיכך ימכרו את חלקם. אם לא תימצא נוסחה, ייתכנו מאבקים וניסיונות למוחלבים חד צדדיים, לרבות הכנסת שותפים

רת שירותי ייעוץ של שניים ממשררי עור" כי הרין הגדולים בישראל יצרו תחושה כי מורכב כמו"מ מורכב וקשה יותר. כל זאת כמוכן לצד התיבט הרכילות, המאפשר לציבור להציץ אל תוך עולם של עשירים. זהו הפער בין מו"מ המתימר לשמור על חשאיות לבין התשיפה הגבוהה שבה תמיד תזכה מלחמת הורדת יריים. עיצמת הסכי סוף היא תולדה של כמה גורמים שכיחים בסכסוכים משפחתיים גדולים: **למידות שבטיות** - משפחתיות. הסכסוכים אינם תמיד רק עסקיים, אלא נובעים ממערכת יחסים בתוך הקבוצה והמשפחה המורחבת. משפחה שלאורך שנים לא השכילה לגבש את התא ואת המטרה המשותפת, לא תתפלא עם פרוץ הסכסוך. החברות המשפחתיות בישראל מאזי מיינות בניהול ריכוזי ובמעורבות גבוהה של כמה שחקנים חזקים, לעיתים קרובות לאחר גיל הפנסיה. הגמוניה של מנהיג קבוצת קרסו, כמו בחברות גדולות אחרות, כבעלות משפחתית או בניהול משפחתי,

כלל בסיסי כמו"מ הוא שכל צד צריך לבחון את משמעות התוצאות האפשריות בעבורו במקרה שלא תושג הסכמה. אם האלטרנטיבה האחרת (לא הסכם) טובה יותר, הרי שעדיף לבהור בה (כשפה המקצועית, BATNA). אם האלטרנטיבה גרועה יותר, תהיה זו שטות שלא להגיע להסכם (WATNA). קבוצת קרסו אינה פועלת בחלל ריק; שוק יבואני הרכב הוא שוק מורכב ותחרותי, שבו סכסוך עלול לפגוע בערך הקבוצה ובערך הנכסים שיימצאו בידי כל אחד מהצדדים בתום הפרשה. ההערכות הרווחתות הן כי בניו של אריה קרסו זיל, יואל ומכבי, לא יצליחו לגייס את הסכום הדרוש לרכישת חלקם של בני המשפחה האחרים בקבוצה, וימכרו את חלקם. ברור כי אם לא תימצא נוסחה מוסכמת, ייתכנו מאבקים, וניסיונות למוחלבים חד צדדיים, לרבות הכנסת שותפים חיצוניים (לעניין זה אחר השותפים הביע חששו מהכנסת שותף מתחרה מענף הרכב).

בארה"ב ובקנדה, וגם באופן מועט בישראל, מקובל כיום לנהל תהליכים כאלה באמצעות גורמים נייטרליים, הנעזרים במערכות תומכות-מו"מ, שעל בסיס הערכת טוב שוו יכולות לסייע לצדדים להגיע להסכם. ייטיבו הצדדים שלא להישאב לסכסוך-משפחתי שנוקדו ידועים טראש, ויקפידו שלא להאציל סמכויות לשחקנים או ליועצים העלולים להקצין את עמדות הצד השני, על כל צד לשקול את מחיר האלטרנטיבות, במונחי הקבוצה ובמונחים אישיים, שלו ושל שאר הצדדים. ייטיבו בעלים של חברות משפחתיות אחרות, שקיימת אפשרות שסכסוך נוסף משפחת קרסו יפרוץ אצלו, לקבוע הסדרים עתידיים, מוסכמים עד כמה שאפשר, של צוואות, הסדרת גישור או אמנות משפחתיות. הסדרים אלה יכולו מסלולי "הכי שרה" לרורות הבאים, ומגוונים להעברת בעלות וניהול. לרורות השני השלישי, להסדרת יציאה, ולפתרון קונפליקטים.

עוזר אריה דוא מומחה לניהול קונפליקטים ומו"מ בנישורים אידי. אר.

מה לעט בטוח ב

הרכב ניה

- 25% אג"ח גיל, פיקדון
- 10% מניות חו"ל

שימו לב

- אמיר חייק, כו
- נכתב בהערכה בב-3.4%, כדף כלכלי, שיבוא ארוכות בריבוי על הווי הון ג המס שהונהגו כדאי יהיה לד יומנו להשקיע המלצתי היא 20% מהתיק; למניות יצוא, 15% מהתיק; אג"ח מקדימת, 40% מהתיק; בהשקעה בא את המק"מ, קבועה מסוג של 5%-6%, הזדמנויות ה 25% מהתיק גלול ומיקדון

אין לראות ב תחליף ליעוץ