

## מקרה מודו כמשל: איך לפרק חברת היי-טק בלי שהידע יגיע למתחרים

10:06 | 03.1.2011 | נורית רוט

בשבוע שעבר נודע כי חברת מודו של דב מורן נכנסה לכינוס נכסים. בית המשפט מינה לה כונסת לאחר שהיא נקלעה לחוב כלפי בנק דיסקונט, בסך יותר מ-20 מיליון שקל. מודו, לפי הגדרת הכונסת, עו"ד חנית נוב, "היא בעלת פטנטים, מלאי טלפונים סלולריים, ציוד ומעבדות לפיתוח ולייצור טלפונים סלולריים וציוד משרדי".

בסוף השבוע האחרון כבר פירסמה הכונסת בעיתונים "הזמנה להציע הצעות לרכישת נכסי מודו". במודעה נכתב כי "ניתן יהיה להציע הצעות לרכישת נכסי החברה, פעילותה וזכויותיה, לרבות מלאי טלפונים סלולריים, ציוד מעבדה, ציוד משרדי והמוניטין של החברה".

### עקרונות לפירוק חברות היי-טק - ויישומם בכינוס של מודו

מתוך בקשת כונסת הנכסים של מודו לבית המשפט	שליבים הכרחיים בכינוס נכסים של חברת היי-טק
"נערך בימים אלה גיבוי של כל המידע הממוחשב המצוי במשרדי החברה, כדי שזה יהיה זמין ונגיש בהמשך הליך הכינוס"	לפעול במהירות לנעילת הגישה למחשבי החברה, וכן לגבות את כל הטכנולוגיה שיש בחברה ולרכז את תיקי הייצור והרישיונות
"דב מורן מסייע לכונסת הנכסים בתפקידה והעמיד את עצמו ומומחיותו בכל עניין שנדרש ממנה"	לגייס מיידית דמות מפתח, עדיף מתוך החברה, שתהווה סמכות מקצועית בתחומים שבהם עוסקת החברה
"כונסת הנכסים מנהלת הליכים מקדמיים לאיתור ואפיון המלאי, כמו גם מגעים ראשוניים לאיתור רוכשים כדי למכורם למרבה במחיר"	לזהות את השוק הספציפי ולאתר את הלקוחות הפוטנציאליים שאליהם כדאי לפנות, ולעניין אותם ברכישת החברה
"בית המשפט מתבקש לאשר לכונסת לשכור את שירותיהם של 15 עובדי החברה לשם המשך התפעול השוטף של החברה"	לגייס ולהיעזר בעובדי החברה שמחזיקים בידיהם את המידע
"ככל שתאושר העסקת העובדים, מבקשת הכונסת להעביר להם שכר בגין ינואר, כתשלום מקדמה... כדי לעודד אותם לעבוד חרף הנסיבות"	לשכנע עובדים שכדאי להם להימכר לחברה אחרת. ניתן לתת להם תמריצים מקופת הפירוק, כמו בונוס חד-פעמי

הכינוס של מודו מעלה את השאלה כיצד מבצעים כינוס נכסים של חברות היי-טק וטכנולוגיה, שנכסיהן הם במהותם לא מוחשיים, כמו מידע, פטנטים, וטכנולוגיה עתידית? איך מעריכים ואיך מוכרים מוניטין או פטנטים של חברת טכנולוגיה?

בעזרת שלושה עורכי דין המתמחים בכינוסים ופירוקים, בין השאר של חברות היי-טק וסטארט-אפים, ביקשנו להבין מה הדגשים המיוחדים שיש לתת עליהם את הדעת בכינוס נכסים של חברות טכנולוגיה, כדי להצליח להשתלט על החברה במהירות ולמזער את נזקי הכינוס.

לדברי עו"ד דורית לוי-טילר, "הקושי במימוש נכסי חברות טכנולוגיה והיי-טק הוא בכך שעיקר הנכסים שלהם אינם מוחשיים. מדובר ב-IP (intellectual property) - ידע שבחלק גדול מהמקרים מצוי אצל העובדים או המייסדים. ההצלחה במימוש נכסי טכנולוגיה, בדיוק כמו במימוש נכסים מוחשיים, טמונה במהירות התגובה, ביכולת לזהות את ליבת העסק במהירות ובזיהוי השוק הפוטנציאלי שיכול לגלות עניין בממכר".

## סיכוי טוב שהידע של מודו יירכש

לדברי לוי-טילר, "כשמדובר בחברות היי-טק, לזמן יש משמעות מכרעת עוד יותר, ובפרק זמן קצר מאוד אפשר לאבד את מירב הפוטנציאל הכלכלי של החברה אם לא פועלים נכון". היא מסבירה שהמשמעות של הזמן בחברות טכנולוגיה מכרעת, משום שכמות הפיתוחים הטכנולוגיים בישראל ובעולם, המגוון הרחב וקצב הפיתוחים המהיר, עלולים להעמיד כל חברה טכנולוגית - לבטח כונס נכסים או מפרק - במצב שבו הידע שעל פיתוחו שקדה החברה נהפך ללא רלוונטי. הדבר עלול לקרות משום שהמתחרים בתחומי הפיתוח הדומים עלולים להקדים את הכונס, ולגרום לקניין הרוחני הצבור בחברה ליהפך לאות מתה.



באשר למודו, אומרת לוי-טילר כי "מאחר שמדובר בפיתוח אינטנסיבי שהושקעו בו לא מעט מיליונים, יש סיכוי סביר כי חברות סלולר בישראל ובעולם יגלו עניין בידע ובפיתוח שנצבר במודו, ויהיו מעוניינות לרוכשו. העובדה שמורן משתף פעולה עם הכינוס ואיפשר אותו בשלב מוקדם יחסית, מעלה את הסיכוי לאטרקטיביות של הידע, לפני שהוא נהפך ללא רלוונטי".

עו"ד אבנר כהן, שותף במשרד כהן, וילצ'יק, קמחי, אומר שבדרך כלל בעל התפקיד שממונה לנהל את החברה מטעם בית המשפט אינו בקיא בתחום שבו מתמחה החברה. לכן בראש ובראשונה הוא חייב להיעזר בעובדים, שמחזיקים במידע. בנוסף, מציע כהן להיוועץ עם מומחים חיצוניים כדי לזהות את השוק, לאתר את הלקוחות הפוטנציאליים שאליהם כדאי לפנות באופן פרטני ולעניין אותם ברכישת החברה - זאת מעבר להזמנה להציע הצעות שהוא מפרסם בעיתונות.

כהן מסביר כי מאחר שהמוצרים המפותחים בחברות היי-טק וטכנולוגיה הם מוצרים ייחודיים ומורכבים, שרק מספר קטן של חברות העוסקות באותו תחום יהיו מעוניינות לרכוש אותם, יש לאתר את החברות האלה הן בישראל והן בעולם, ולפנות אליהם באופן אישי.

עו"ד קרן רייכבר-סגל, ראש מחלקת כינוסים ופירוקים במשרד עורכי הדין איתן-מהולל, מוסיפה כי יש קושי מיוחד למכור חברת טכנולוגיה ישראלית שנמצאת בכינוס נכסים למשקיעים מחו"ל, במקרה שבו החברה קיבלה הלוואות ממשרד המדען הראשי. למשרד המדען הראשי, מסבירה רייכבר-סגל, יש זכות חוקית למנוע הוצאת טכנולוגיה מישראל עד להחזרת מלוא ההלוואות שקיבלה החברה מהמדען.

החברה מחזירה את ההלוואות למדען הראשי כתמלוגים ממכירת מוצרים, הכוללים את הטכנולוגיה. חברה ישראלית שרוכשת את הטכנולוגיה ולוקחת על עצמה את הזכויות והחובות כלפי המדען הראשי, ממשיכה לשלם את ההלוואה באותו אופן. אך אם חברה זרה תרכוש את הטכנולוגיה, יהיה עליה לשלם את מלוא חוב ההלוואות למדען הראשי - אחרת לא תוכל להוציא את הטכנולוגיה מישראל.

כדאי למכור את המידע ללקוח אחד בעסקה בלעדית, או שעדיף לפזר את המכירה בין כמה חברות ולהגדיל את נפח ההכנסות?

כהן: "הפתרון הקל, ובדרך כלל גם האופטימלי, הוא למכור את החברה או את פעילותה בחבילה אחת. ואולם לא תמיד קל למצוא קונה כזה, ולעתים גם לא ניתן - כך שבפועל אין לכך כללים וכל מקרה לגופו". כך לדוגמה, מספר כהן, "כשמכרנו את חברת ה-IT דאטה סייף, שהיתה בעצם קבוצה של תשע חברות, אף שניסינו למכור את כל האשכול כקבוצה, לא נמצא קונה מעוניין. נאלצנו למכור אותה בחלקים, והדבר הניב תמורה של מיליוני שקלים בלבד. סכום זה היה נמוך ביותר ביחס להיקף החובות של דאטה סייף, שהיה יותר מ-100 מיליון שקל".

## "לעובדים יש ערך גבוה בפירוק החברה"



לדברי רייכבך-סגל, "במקרים רבים החברה פיתחה מוצרים רבים, שכל אחד פונה לפלח שוק שונה. לפיכך, יש היגיון למכור אותם לכמה גורמים". כך לדוגמה, היא מספרת, בחברת הטכנולוגיה טרנסטק, המפתחת מערכות לניהול תנועה קרקעית של מטוסים וכלי רכב בשדות תעופה, נמכרו חלק מנכסי החברה לתעשייה האווירית; ואחרים לתאגיד האמריקאי קופר.

במכירת טכנולוגיה, מרבית המידע נמצא אצל העובדים. איך קושרים אותם למכירה?

לוי-טילר: "בניגוד למכירת נכסי מקרקעין, מכונות או נכסים של חברות Tech-Low, לעובדי חברות טכנולוגיה יש ערך גבוה מאוד ושילובם במערך המכירה הכרחי. בדרך כלל עובדים ישמחו אם תובטח להם המשכיות בהעסקה ושמירת הרצף של זכויותיהם הסוציאליות".

עם זאת, מסייגת לוי-טילר, "לעתים, כשעובדי היי-טק מרגישים חזקים, הם מגבשים קבוצת לחץ, מעלים דרישות מפליגות ועלולים לחבל במאמצי המכירה, שגם כך תלויים על חבל דק". לדבריה, במקרים כאלה יש להבהיר להם שהיענות לדרישות על חשבון הרוכשים או נושים אחרים, עלולה לסכל עסקות למכירת החברה, ולהביא גם אותם בפני שוקת שבורה.

רייכבך-סגל: "אחת הדרכים לשכנע עובדים שכדאי להם להימכר לחברה אחרת היא להפוך אותם לבעלי עניין בחברה הרוכשת, לפעמים עד כדי קבלת מניות בחברה. התמורה עשויה להיות גם בדרך של מתן תמריצים מקופת הפירוק, כמו בונוס חד-פעמי". לדבריה, במקרים רבים מאפשר בית המשפט לשלם תוספות ותמריצים לאותם עובדי מפתח ששלא תרומתם לא ניתן היה למכור את החברה בהליך פירוק.

רייכבך-סגל מספרת כי כשהיתה כונסת נכסים של חברת טרנסטק עלה בידה למכור את נכסי הטכנולוגיה של החברה ביותר מ-5 מיליון דולר, "הודות לכך שעובדי המפתח בחברה קיבלו משכורות מוגדלות ובונסים בגין הישגיהם בחברה עד לסיום הליכי המכר". ברוב המקרים מדובר בעובדים שהשקיעו כמה שנים מחייהם בפיתוח הטכנולוגיה, ובמקרים רבים מבקשים לסייע ולראות אותה עוברת לידיים חדשות ומצליחה, מוסיפה רייכבך-סגל.

כהן: "כשמדובר ברכישה לצורך שימוש בקניין הרוחני של החברה, להבדיל מרכישה לצורך מניעת מתחרה, העובדים הם חלק חשוב מהממכר. יש חשש כבד שבעתות משבר מסוג זה, העובדים שבידיהם המידע ייצאו עמו החוצה ויחברו לגורמים שונים, או יקימו קבוצה מטעמם לרכישה". כהן מסביר כי "כשיש זליגת מידע או חשש שצדדים שלישיים פונים לעובדים ומנסים להעבירם אליהם, ניתן לפנות לבית המשפט בבקשות למנוע את מעבר המידע שאוחז העובד".



כהן מציין כי לבעל התפקיד שמונה על ידי בית המשפט יש סמכויות נרחבות, והוא יכול לזמן לחקירה עובד של החברה או גורם אחר שיש חשש לגביו כי הוא מעביר מידע השייך לחברה.

### המנכ"ל המפוטר סייע בפירוק

איך שומרים על המידע - שרתים, מרכזי מידע, קודים סודיים וכו' - עד לרגע המכירה?

לוי-טילר: "יש לפעול במהירות לנעילת הגישה למחשבי החברה ולנכסי המידע שלה, וכן לגייס מיידיית דמות מפתח, עדיף מתוך החברה, שתהווה סמכות מקצועית בתחומים המיוחדים שבהם עוסקת החברה".

כדוגמה מספרת לוי-טילר על הפירוק של קסור טכנולוגיות, חברה שעסקה בשירותי מחשוב בתחום שליטה, בקרה ואבטחת מידע. מיד לאחר מינויה לכונסת, היא הצליחה ליצור קשר עם מי שהיה המנכ"ל לפני השינויים המבניים שבוצעו בה טרם הפירוק, ולהעסיקו כמסייע בפירוק. "המנכ"ל הכיר את החברה לפני ולפנים, את לקוחותיה, את עובדיה - ומאחר שפוטר אחרי עימות עם הבעלים הוא לא זוהה עמם ולא יצר אנטגוניזם אצל העובדים והספקים".

לוי-טילר מוסיפה כי "במקביל לנעילת הגישה למידע לעובדים, לתפישת תוכנות מקור ולמינוי סמכות מקצועית מתוך החברה, יש לקדם מגעים עם מירב הגופים הפוטנציאליים שיכולים להיות מעוניינים בנכסי החברה. בחלק מהמקרים אותם גופים כבר ניהלו מגעים עם החברה עוד קודם למינוי בעל התפקיד. במקרים אחרים, הגופים המתעניינים פונים בעצמם לבעל התפקיד".

לדברי רייכבך-סגל, "בחברות טכנולוגיה, בדרך כלל הפעולה הראשונה והמיידיית שעל כונס הנכסים או המפרק לבצע, היא גיבוי של כל הטכנולוגיה וריכוז של תיקי הייצור והרישיונות".

היא מסבירה כי במקרים רבים, כשהחברה מקבלת ייעוץ נכון טרם פתיחה בהליכים משפטיים לקראת פירוק או הסדר, מבוצע גיבוי כולל של נכסי החברה. ואולם במקרים אחרים המצב קשה יותר, ולעתים יש צורך בשימוש במומחים לחיפוש ושחזור קודים כדי לאפשר מכירה.

כהן: "יש חשש שהמתחרים ישתתפו במכירה רק כדי לקבל מידע פנימי חיוני, מבלי שיש בכוונתם להגיש הצעה (מעין סוס טוריאני). הדרך היחידה המוצעת להתמודד היא לפתוח את חדרי המידע רק לגורמים שיחתמו על הסכם סודיות, לאפשר עיון תחת פיקוח צמוד וללא העתקה של המידע, לפקח ולוודא שלא נעשה שימוש במידע".

איך יודעים לזהות מה מהטכנולוגיה של החברה הוא בעל ערך וכדאי למוכרו?

רייכבר-סגל: "בחברות טכנולוגיה רבות סבבי ההשקעה האחרונים בחברה נותנים מושג כלשהו לגבי השווי שבו העריכו בעלי המניות את ערכה. בנוסף, טרם קריסתה מנסות רוב חברות הטכנולוגיה לנהל מגעים עם מתעניינים פוטנציאליים שנותנים סבירות לשווי. עם זאת, כמו בהליכי פירוק וכינוס רבים, ככל שהמכירה של החברה נעשית קרוב למועד מינוי הכונס, ניתן להשיג מחירים גבוהים יותר. ככל שחולף הזמן, פקיעת הפטנטים והפיזור של עובדי המפתח למקומות אחרים מביאים לירידה בשווי החברה".

כהן: "הדרך היחידה להעריך שווי נכסים היא לאחר פרסום הצעת המכירה וקבלת הצעות רכישה. צריך להבין שכשמדובר בנכסים לא מוחשיים של ידע, זכויות על פטנטים וכדומה, השווי נגזר מההצעות המתקבלות. זאת בשונה מנכסים רגילים כמו נדל"ן שבהם פשוט מביאים שמאות".