

דו"ח תקופתי לשנת 2006

שם החברה: תפן – הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ מס' חברה ברשם: 520040973

כתובת: שד' מנחם בגין 5 בית דגן 50200
(תקנה 25א)

פקסימיליה: 03 - 9775152
(תקנה 25א)

טלפון: 03 - 9775151
(תקנה 25א)

תאריך המאזן: 31.12.2006
(תקנה 9)

תאריך הדו"ח: 19.3.2007
(תקנות 1 ו-7)

תקנה 8א: תיאור עסקי התאגיד
תיאור ההתפתחות העסקית בשנת 2006 בהתאם לתקנה מצורפת בזאת כנספח א'.

תקנה 9: דו"חות כספיים
מצורפים.

תקנה 10: דו"ח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד
מצורף.

תקנה 10א: תמצית דו"חות רווח והפסד רבעוניים

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		לתקופות שלושת החודשים שהסתיימו ביום				נתונים באלפי ש"ח
2005	2006	31/03/06	30/06/06	30/09/06	31/12/06	
108,713	116,654	26,085	27,582	28,478	34,509	הכנסות
<u>74,217</u>	<u>81,212</u>	<u>18,008</u>	<u>19,261</u>	<u>20,264</u>	<u>23,679</u>	הוצאות הפעלה
34,496	35,442	8,077	8,321	8,214	10,830	<u>רווח גולמי</u>
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
5,368	6,484	1,581	1,548	1,661	1,694	הוצאות מכירה ושיווק
<u>14,589</u>	<u>14,052</u>	<u>3,235</u>	<u>3,406</u>	<u>3,895</u>	<u>3,516</u>	הוצאות הנהלה וכלליות
19,957	20,536	4,816	4,954	5,556	5,210	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
14,539	14,906	3,261	3,367	2,658	5,620	<u>רווח מפעולות רגילות</u>
<u>1,653</u>	<u>(938)</u>	<u>850</u>	<u>(955)</u>	<u>(656)</u>	<u>(177)</u>	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
16,192	13,968	4,111	2,412	2,002	5,443	
<u>78</u>	<u>356</u>	<u>232</u>	<u>51</u>	<u>66</u>	<u>7</u>	רווח (הפסד) הון ממכירת רכוש קבוע, נטו
16,270	14,324	4,343	2,463	2,068	5,450	<u>רווח לפני מיסים</u>
<u>(6,117)</u>	<u>(5,579)</u>	<u>(1,084)</u>	<u>(1,252)</u>	<u>(907)</u>	<u>(2,336)</u>	מיסים על ההכנסה
<u>10,153</u>	<u>8,745</u>	<u>3,259</u>	<u>1,211</u>	<u>1,161</u>	<u>3,114</u>	<u>רווח נקי לתקופה</u>
<u>3.87</u>	<u>3.33</u>	<u>1.24</u>	<u>0.46</u>	<u>0.44</u>	<u>1.19</u>	רווח נקי ל-1 ש"ח ע.נ. של מניות

תקנה 10ג: שימוש בתמורת ניירות ערך תוך התייחסות ליעדי התמורה עפ"י התשקיף

לא נקבעו יעדים מוגדרים לתמורת ההנפקה.
כספי תמורת ההנפקה שימשו להשקעה ברכוש קבוע ומימון ההון החוזר של החברה.

תקנה 11: רשימת השקעות בחברות- בת ובחברות קשורות לתאריך המאזן

הרשימה תובא במתכונת כדלקמן:

שם החברה	עלות מתואמת באלפי ש"ח	ערך מאזני מתואם באלפי ש"ח	בהון	בהצבעה	בסמכות למנות דירקטורים
תפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ	-	40,627	100%	100%	100%
תפן קפיטל בע"מ	35	276	100%	100%	100%
איפקס תפן קפיטל בע"מ *	-	-	50.1%	50.1%	50.1%
תפן (אי.אל.) ישראל בע"מ	-	5,370	100%	100%	100%
פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ	-	107	100%	100%	100%
פי.או.סי. סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ	-	116	100%	100%	100%
TEFEN Sp. Zo.o	70	(895)	100%	100%	100%
TEFEN USA LTD	-	-	100%	100%	100%
TEFEN LIMITED	-	-	100%	100%	100%

* החברה טרם החלה בפעילות.

תקנה 12: שינויים בהשקעות בחברות בת ובחברות קשורות בתקופת הדו"ח

בחודש אפריל 2006 עלה שיעור ההחזקה בחברת פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ (לשעבר "פימנטו") ל- 100% ללא השקעה נוספת.
 בחודש ספטמבר 2006 רכשה החברה את פעילות ייעוץ מפילת ישראל בע"מ בתמורה לסך של 500 אלפי דולר ארה"ב במזומן, ראה נספח א סעיף 6.
 בחודש ספטמבר 2006 הוקמה חברת פי.או.סי סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ ודרכה רכשה החברה את פעילות הייעוץ של פי.או.סי. מנג'מנט קונסלטינג בע"מ, ראה נספח א' סעיף 6 להלן.
 בחודש נובמבר 2006 הוקמה חברת איפקס תפן קפיטל בע"מ אשר טרם החלה בפעילות.

תקנה 13: הכנסות של חברות בנות וקשורות והכנסות התאגיד מהן לתאריך המאזן באלפי ש"ח

שם החברה	רווח לפני מס	רווח אחרי מס	דיבידנד	דמי ניהול	ריבית
תפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ	5,145	2,547	-	-	-
תפן קפיטל בע"מ	(1)	(1)	-	-	-
איפקס תפן קפיטל בע"מ *	-	-	-	-	-
תפן (אי.אל.) ישראל בע"מ	6,259	3,963	-	-	-
פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ	166	107	-	-	-
פי.או.סי. סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ	173	116	-	-	-
TEFEN Sp. Zo.o	(1,431)	(1,114)	-	-	-
TEFEN U.S.A	3,381	1,184	-	-	-
TEFEN LIMITED	1,766	1,364	-	-	-

* החברה טרם החלה בפעילות.

תקנה 14: רשימת קבוצות של יתרות הלוואות שניתנו לתאריך המאזן, אם מתן הלוואות היה אחד מעיסוקיו העיקריים של התאגיד

תקנה 20: מתן הלוואות אינו אחד מעיסוקיו העיקריים של התאגיד. מסחר בבורסה – ני"ע שנרשמו למסחר – מועדי וסיבות הפסקת מסחר

בתקופת הדו"ח לא נרשמו למסחר בבורסה מניות נוספות. ביום 12 בנובמבר 2006 הופסק המסחר במניות החברה לכ-45 דקות, עקב דיווח מידי בעניין חתימה על מסמך עקרונית לרכישת כל ההון המונפק של חברת הייעוץ האנגלית Severn Group.

תקנה 21: תשלומים לחמשת מקבלי השכר הגבוה ביותר מבין נושאי המשרה בחברה

נושא משרה	עלות (אלפי ש"ח)	תפקיד
א	1,629	מנכ"ל
ב	830	Senior Partner
ג	808	Senior Partner
ד	599	Partner
ה	570	Senior Partner

תקנה 22: שכר וטובות הנאה

סה"כ שכר והוצאות נלוות לכל בעלי העניין בתאגיד ולחברי הדירקטוריון 3,473 אלפי ש"ח.

תקנה 24: מניות וני"ע המירים המוחזקים ע"י בעלי ענין בתאגיד, בחברה – בת או בחברה קשורה סמוך ככל האפשר לתאריך הדו"ח

שם בעל העניין	מס' ת.ז.	שם הנייר	מס' חשבון	מספר ני"ע המוחזקים בתאריך 16.2.2007	שעור החזקה		שעור החזקה בדילול מלא	
					בהון	בהצבעה	בהון	בהצבעה
קבוצת ברן בע"מ	52-003725-0	מניה רגילה	673012	827,053	31.25%	31.59%	30.8%	31.14%
אהרון ליכטנשטיין	53586608	מניה רגילה	673012	554,001	20.93%	21.16%	20.63%	20.86%
אלי פלג	55498042	מניה רגילה	673012	151,155	5.71%	5.77%	5.63%	5.69%
מאיר דור	10286862	מניה רגילה	673012	26,993	1.02%	1.03%	1.01%	1.02%
פסגות קרנות נאמנות (2005) בע"מ	51-376533-9	מניה רגילה	673012	342,006	12.92%	13.06%	12.74%	12.88%
הראל השקעות בביטוח – קרנות נאמנות פיא	52-003398-6	מניה רגילה	673012	142,385	5.38%	5.44%	5.30%	5.36%
תפן קפיטל בע"מ	51-122165-7	מניה רגילה	673012	17,500	0.66%	-	0.66%	-
תפן הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ	52-004097-3	מניה רגילה	673012	11,534	0.44%	-	0.43%	-

לבעלי השליטה קבוצת ברן בע"מ, ליכטנשטיין אהרון ופלג אלי הסכם בו הם מתחייבים בין השאר לתאם ביניהם את בחירת הדירקטורים בחברה וכן הם מתחייבים להצביע באופן זהה בכל עניין (להוציא אישור עסקה עם בעל שליטה) העומד לדיון באסיפת בעלי המניות של החברה, על פי החלטה מוקדמת שתקבל בין בעלי העניין הנ"ל.

תקנה 24א': הון רשום ומונפק וניירות ערך המירים

הון רשום	-	10,000,000 מניות רגילות 1 ש"ח ע.נ.
הון מונפק ונפרע	-	2,650,850 מניות רגילות 1 ש"ח ע.נ.
ניירות ערך המירים	-	38,000 ש"ח ע.נ. כתבי אופציה הניתנים למימוש למניות רגילות.

תקנה 26: הדירקטורים של התאגיד

יו"ר הדירקטוריון

- (1) שמו מאיר דור מס' ת.ז. 10286862 ;
- (2) שנת לידה 1947 ;
- (3) מענו צלף 1, עומר ;
- (4) התינות שלו ישראלית ;
- (5) חברותו בוועדות הדירקטוריון לא ;
- (6) דח"צ - לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן יו"ר הדירקטוריון של קבוצת ברן בע"מ ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור מאי 1995 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא משמש כדירקטור; אקדמאית, יו"ר דירקטוריון קבוצת ברן בע"מ
ודירקטור בחברות בת שלה. ;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד - לא ;

- (1) שמו אהרון ליכטנשטיין _____ מס' ת.ז. 053586608 ;
- (2) שנת לידה _____ 1955 ;
- (3) מענו _____ בית צורי 13, רמת אביב ג', תל אביב ;
- (4) הנתינות שלו _____ ישראלית ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון ועדת יזמות עסקית _____ ;
- (6) דח"צ - לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן _____ מנכ"ל החברה ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ יולי 1987 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מנכ"ל משותף בחברה, משמש כדירקטור בכל
חברות הקבוצה.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד - לא ;

- (1) שמו אליעזר פלג _____ מס' ת.ז. 055495048 ;
- (2) שנת לידה 1958 _____ ;
- (3) מענו ניר אברהם 45, ראשון לציון _____ ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____ ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון ועדת יזמות עסקית _____ ;
- (6) דח"צ - לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן - משנה למנכ"ל SENIOR PARTNER _____ ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור ינואר 1988 _____ ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, קודם לכן מנהל פיתוח עסקי בקבוצת ברו בע"מ,
שימש כסמנכ"ל בכיר לפיתוח ואסטרטגיה בחברה, מנכ"ל חברת TEFEN U.S.A,
מנהל השיווק של החברה.
- משמש כדירקטור בכל חברות הקבוצה. _____ ;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד - לא ;

- (1) שמו זיו-נר זהבית _____ מס' ת.ז. 50501022 _____ ;
- (2) שנת לידה 1951 _____ ;
- (3) מענו הכרמל 29, גני תקוה _____ ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____ ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון ועדת בקורת _____ ;
- (6) דח"צ – בן ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ יולי 2004 _____ ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; דוקטור לרפואה, מנכ"ל אמריקן מדיקל, רופאת מנהל אזור
יהודה בקופת חולים מאוחדת. מכהנת כדירקטורית בקופת הגמל של בנק מסד;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו גלפנד דורון _____ מס' ת.ז. 052012655 ;
- (2) שנת לידה _____ 1953 ;
- (3) מענו _____ דרך הגנים 3 , כפר שמריהו ;
- (4) הנתונים שלו _____ ישראלית ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון ועדת בקורת _____ ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ מאי 1994 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור ; אקדמאית, עוסק כרואה חשבון עצמאי. דירקטור בחברת ג.ל.ג.
מפעלי נופש בע"מ _____ ;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו אלי גורנשטיין _____ מס' ת.ז. 06030662 ;
- (2) שנת לידה 1938 ;
- (3) מענו הגבעה 21, סביון ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון לא ;
- (6) דח"צ - לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור מאי 1995 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מנכ"ל ודירקטור בחברת מזכרת א.ש. בע"מ ולרוש
השקעות בע"מ, דירקטור בחברות: מזכרת א.ש. בע"מ ולרוש השקעות בע"מ .
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד - לא ;

- (1) שמו גיורא גוטמן _____ מס' ת.ז. 053343315 ;
- (2) שנת לידה 1955 _____ ;
- (3) מענו מורן 7, להבים _____ ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____ ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון לא _____ ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן, מנהל חטיבת התעשייה של חברות הבת בקבוצת ברן בע"מ. ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ נובמבר 2003 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מנהל חטיבת התעשייה של חברות הבת בקבוצת ברן
בע"מ. דירקטור בחברות : קבוצת ברן בע"מ ובחברות בת של קבוצת ברן בע"מ.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו ששון שילה _____ מס' ת.ז. 005327101 ;
- (2) שנת לידה 1955 _____ ;
- (3) מענו שד' יעלים 53, באר שבע _____ ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____ ;
- (5) חברותו בוועדות הדירקטוריון לא _____ ;
- (6) דח"צ - לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן, סמנכ"ל כספים בקבוצת ברן בע"מ ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ ספטמבר 2003 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור ; אקדמאית, מכהן כסמנכ"ל הכספים בקבוצת ברן בע"מ. דירקטור
בחברות בת של קבוצת ברן בע"מ.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד - לא ;

- (1) שמו ישראל גרמן _____ מס' ת.ז. 052897238 ;
- (2) שנת לידה 1954 _____ ;
- (3) מענו _____ נחשון 3, הרצליה פיתוח ;
- (4) הנתונים שלו _____ ישראלית ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון בקורת _____ ;
- (6) דח"צ – בן ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ ספטמבר 2003 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מכהן כמשנה לנשיא ומנכ"ל הטכניון, קודם לכם כיהן
כסגן נשיא ומנכ"ל אוניברסיטת בן-גוריון. דירקטור במקפת קופות גמל.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו אביב כהן _____ מס' ת.ז. 056376585;
- (2) שנת לידה 1960;
- (3) מענו שד' העומרים 8, עומר _____;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון לא _____;
- (6) דח"צ – לא _____;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן – מנכ"ל נס-פן בע"מ, מנהל חטיבת ההשקעות והטכנולוגיה בקבוצת ברן בע"מ. ;
(8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור מאי 2005 _____;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מכהן כמנכ"ל נס-פן בע"מ וכמנהל חטיבת ההשקעות
והטכנולוגיה בקבוצת ברן בע"מ, מכהן כדירקטור בחברות בת של קבוצת ברן בע"מ.
(10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא _____;

- (1) שמו אבנר שלם _____ מס' ת.ז. 051654911;
- (2) שנת לידה _____ 1952 ;
- (3) מענו _____ למרחב 26, רמת השרון ;
- (4) הנתינות שלו _____ ישראלית ;
- (5) חברותו בוועדות הדירקטוריון וועדת יזמות עסקית _____ ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ מאי 2005 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, שותף בקרו הון סיכון Ascend Technology
Ventures, מכחן כדירקטור ב- Sagitta Inc., Callixa Inc., Easybase Ltd.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

תקנה 26א: נושאי משרה בכירה של התאגיד

- (1) שמו עודד רוזנבלום מס' ת.ז. 024213381 ;
- (2) שנת לידה 1969 ;
- (3) התפקיד שהוא ממלא בתאגיד ; CFO (מנהל הכספים)
- (4) התפקיד שהוא ממלא בחברה בת של התאגיד או בבעל עניין בו CFO בחברת הבת תפן USA ;
- (5) האם הוא בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל עניין לא ;
- (6) השכלתו ונסיונו העסקי בחמש השנים האחרונות: אקדמאית, שימש בעבר כמבקר במשרד רו"ח, משמש כדירקטור בחברות הבת ;
- (7) התאריך שבו החלה כהונתו נובמבר 2004 ;

- (1) שמו ענת סבר מס' ת.ז. 057366445 ;
- (2) שנת לידה 1961 ;
- (3) התפקיד שהוא ממלא בתאגיד מנכ"ל חברת הבת תפן (אי.אל) ישראל בע"מ - Senior Partner ;
- (4) התפקיד שהוא ממלא בחברה בת של התאגיד או בבעל עניין בו לא ;
- (5) האם הוא בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל עניין לא ;
- (6) השכלתו ונסיונו העסקי בחמש השנים האחרונות: אקדמאית, שימשה בעבר כסמנכ"ל בחברה ;
- (7) התאריך שבו החלה כהונתה: אוגוסט 2001 ;

- (1) שמו ארז כהן מס' ת.ז. _____ 022720296 ;
- (2) שנת לידה _____ 1967 ;
- (3) התפקיד שהוא ממלא בתאגיד מבקר פנים ;
- (4) התפקיד שהוא ממלא בחברה בת של התאגיד או בבעל ענין בו לא ;
- (5) האם הוא בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל ענין לא ;
- (6) השכלתו ונסיונו העסקי בחמש השנים האחרונות: רואה חשבון, שותף במשרד רו"ח ;
- (7) התאריך שבו החלה כהונתו מרץ 1997 ;

- (1) שמו ארז טובה מס' ת.ז. _____ 29713534 ;
- (2) שנת לידה _____ 1972 ;
- (3) התפקיד שהוא ממלא בתאגיד ; מנהל כספים, מזכיר החברה
- (4) התפקיד שהוא ממלא בחברה בת של התאגיד או בבעל ענין בו לא ;
- (5) האם הוא בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל ענין לא ;
- (6) השכלתו ונסיונו העסקי בחמש השנים האחרונות: אקדמאית, שימש בעבר כמבקר במשרד רו"ח ;
- (7) התאריך שבו החלה כהונתו יוני 2000 ;

תקנה 27: רואה החשבון של התאגיד

ליאון אורליצקי ושות'
בן גוריון 1, רמת גן

תקנה 28: שינוי בתזכיר או בתקנות

במהלך שנת 2006 תוקן תקנון החברה בקשר עם "ביטוח שיפוי ופטור נושאי משרה", ראה תקנה 29 להלן.

1. במהלך שנת 2005 החליטה החברה על הקמת מיזם משותף בחלקים שווים עם קבוצת ברן בע"מ שהינה אחת מבעלי השליטה בחברה. המיזם עוסק בתחום מקצועי – ניהול ובקרת פרויקטים בחברות המנוהלות על בסיס פרויקטלי, שהינו מרכיב במצוינות עסקית. הרעיון במיזם הינו לאחד את היכולות והניסיון של קבוצת ברן בע"מ בניהול ובקרת פרויקטים בתחומי התשתיות והבינוי ואת היכולות והנסיון של החברה בתחומי פרויקטי פיתוח. פעילות המיזם וההתקשרות מול קבוצת ברן בע"מ אושרו על ידי ועדת הביקורת ועל ידי דירקטוריון החברה ביום 29 בינואר 2006. ביום 26 בפברואר 2006 אישרה האסיפה הכללית של החברה את ההתקשרות. בחודש אפריל 2006 החליטה החברה ביחד עם קבוצת ברן על הפסקת ההתקשרות הנ"ל. עם זאת החליטה החברה כי היא תמשיך ותפעל בתחום מקצועי זה באמצעות חברה בת בשם "פימנטו בע"מ" שתוחזק בשיעור 100% על ידי תפן (אי.אל) ישראל בע"מ שהינה חברה בת בבעלות מלאה של החברה. בחודש אוקטובר 2006 שונה שם החברה מ-"פימנטו בע"מ" ל-"פי.אם.אי." – קבוצת תפן בע"מ.
2. ביום 29 בינואר 2006 אישר דירקטוריון החברה להנהלת החברה להתקשר במזכר הבנות עם חברת דש אייפקס הולדינגס בע"מ בעניין הקמת קרן השקעות מסוג PRIVATE EQUITY (להלן-"הקרן") ולהקמת חברה בשם איפקס תפן קפיטל בע"מ אשר תשמש כשותף הכללי של הקרן. ביום 7 באוגוסט 2006 החליט דירקטוריון החברה להשקיע בקרן סכום של עד 1 מיליון דולר ארה"ב ובלבד שסכום ההשקעה של החברה בקרן לא יעלה על 10% מהיקף הגיוס של הקרן ויהיה במקביל להשקעה זהה של דש אייפקס הולדינגס בע"מ. ביום 22 בפברואר 2007 הסמיך דירקטוריון החברה את הנהלת החברה להתקשר בהסכם לפיו יצורף גורם נוסף כשותף נוסף בחברת הבת איפקס תפן קפיטל בע"מ, אשר תפעל ותשמש כשותף הכללי בקרן. כל אחד מבעלי הזכות בחברת איפקס תפן קפיטל בע"מ (דש אייפקס הולדינגס בע"מ, תפן קפיטל בע"מ והגורם הנוסף) יחזיק ב-33.33% מהון המניות המונפק של איפקס תפן קפיטל בע"מ. הקצאת המניות לגורם הנוסף תיערך כנגד תשלום הערך הנקוב של המניות המוקצות בלבד.
3. ביום 7 באוגוסט 2006 החליט דירקטוריון החברה על כינוס אסיפה שנתית ואסיפה מיוחדת של בעלי המניות של החברה אשר על סדר יומה, בין השאר, תיקון תקנון החברה בקשר עם "ביטוח שיפוי ופטור נושאי משרה", הגדלת היקף הכיסוי של ביטוח הדירקטורים בחברה והעמדתו על סכום של 5 מיליוני דולר ארה"ב ומתן כתבי התחייבות לשיפוי דירקטורים ונושאי משרה. האסיפה הכללית התכנסה ביום 28 בספטמבר 2006 ואישרה את החלטות דירקטוריון החברה לעיל.
4. החברה החליטה על חלוקת דיבידנדים בשנת הדוח ולאחריו כמפורט בנספח א סעיף 4 להלן.

תקנה 29א': החלטות החברה

החברה קיבלה החלטה בדבר תיקון התקנון בקשר עם "ביטוח שיפוי ופטור נושאי משרה", ראה פירוט בתקנה 29 לעיל.

תאריך: 19 במרץ 2007

תפן הנדסת תעשייה וניהול
וניתוח מערכות בע"מ

תפקידים:

שמות החותמים:

מ"מ יו"ר הדירקטוריון

(1) אביב כהן

דירקטור ומנכ"ל

(2) אהרון ליכטנשטיין

נספח א'

תפן הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ

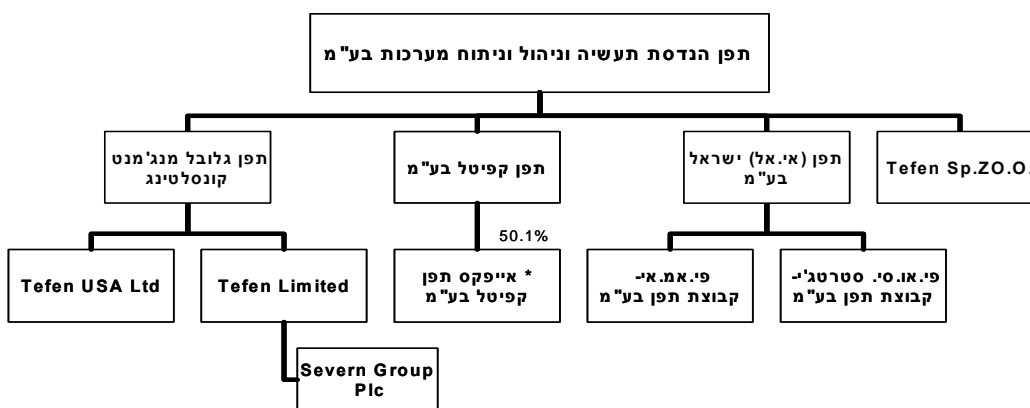
תקנה 8'א' - תאור עסקי התאגיד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2006

א. תיאור ההתפתחות הכלכלית של עסקי התאגיד

1. פעילות התאגיד ותאור התפתחות עסקיו

- החברה ובכלל זה חברות הבת (להלן – "החברה") הינה חברה בינלאומית לייעוץ למצוינות עסקית - Management Consulting.
- החברה התאגדה כחברה פרטית ביום 25 ביוני 1987, הפכה לחברה ציבורית ומניותיה נסחרות בבורסה לניירות ערך בתל אביב החל מיום 30 בינואר 1994.
- להלן מבנה האחזקות של החברה למועד פרסום הדוח:



* החברה טרם החלה בפעילות.

** כל האחזקות הינן בשיעור 100% למעט אם צויין אחרת.

- פעילות תפן מבוצעת ע"י חברות בישראל, בארה"ב ובאירופה בשבעה משרדים ברחבי העולם:
 - ישראל: בית דגן.
 - אירופה: לונדון אנגליה, וורשה פולין.
 - ארה"ב: ניו יורק, וושינגטון DC וקליפורניה.
- תפן מלווה ארגונים בגיבוש האסטרטגיה העסקית ובמימושה, תוך הגעה למצוינות עסקית ולשיפור בשורה התחתונה תוך יצירת תשתית עסקית ארוכת טווח להגדלת ערך החברה.
- מצוינות עסקית ניתנת למימוש לכל רוחב הארגון ובכל שלב במחזור החיים שלו: במו"פ, במכירות ובשרות הלקוחות, בשרשרת האספקה וביתר רובדי הארגון.
- לחברה ניסיון במתן פתרונות לחברות מובילות בארץ בעולם, בין היתר לחברות Fortune 500 במגוון סקטורים.

החזון:

- **יצירת ערך** – מטרתנו הינה יצירת ערך ללקוחותינו באמצעות שיפור משמעותי בכושר התחרות שלהם לאורך זמן.
- **שותפות** – מעורבות מלאה ומחוייבות הדדית עם לקוחותינו להשגת היעדים על ידי שילוב יכולות החל משלב התפישה ועד להשגת שיפור מתמשך.
- **ערכי החברה** – ערכי החברה מדגישים: אמון, יושרה, מקצועיות ומחויבות אישית בינינו לבין לקוחותינו ובינינו לבין עצמנו.

2. תחומי הפעילות

תפן עוסקת בתחום פעילות אחד והוא: ייעוץ למצוינות עסקית - Management Consulting. במסגרת תחום פעילות זה שלובים קווי שירותים מרכזיים המוצעים ללקוח.

אסטרטגיה עסקית: ליווי הנהלות בכירות בתהליכי תכנון אסטרטגי יישומי שייתן מענה מיטבי להתמודדות בסביבה תחרותית של הפירמה ויגדיל את ערך החברה. פעילות זו כוללת אסטרטגיה תאגידי, תחרותית, בינלאומית ושיווקית.

מצוינות בתפעול: שילוב בין שיטות ניהוליות מתקדמות כגון: Lean Operation, Six Sigma ומתודולוגיות נוספות, המשולבות באופן ייחודי, במטרה למקסם את האפקטיביות של משאבי הארגון, החל מכוח אדם וכלה בצידוד ובתשתיות.

שיפור מערכי מכירות ושירות: הגדרת תפישת השרות של הארגון ויישומה, במטרה למקסם את פוטנציאל המכירה הגלום בארגון ותוך מקסום אפקטיביות הקשר בין מערך המכירות למערך השרות, במינימום עלות וב"חויית לקוח" מיטבית.

ליווי הקמת אופרציות חדשות: ליווי כולל של הקמת אופרציות, החל משלב גיבוש התפישה התפעולית ועד ל"ארגון עובד", כולל תכנון והקמה של היחידות הארגוניות השונות, תהליכים חוצי ארגון וניהול פרויקט ההקמה.

ייעול שרשרת האספקה: ייעול כולל של השרשרת הלוגיסטית, החל מניהול אסטרטגי של משאבים (Strategic Sourcing), צמצום עלויות המלאי, תכנון מרכזים לוגיסטיים וייעול מערכי הפצה, כולל אפיון והטמעת מערכות לניהול שרשרת האספקה.

ייעול מערכי איכות: הטמעה שיטתית של כלים ומתודולוגיות, לשיפור איכות המוצרים או השירותים המסופקים ע"י הארגון, תוך יצירת "תרבות איכות" והפיכתה ליתרון יחסי.

שיפור אפקטיביות מערכי מו"פ והנדסה: ייעול תהליכי מו"פ (מחקר ופיתוח) והטמעת כלים ומתודולוגיות לניהול פרויקטים, במטרה לקצר Time to market להשגת יתרון תחרותי.

מצוינות בניהול פרויקטים: תכנון ובניה של תהליכי עבודה בתחום ניהול פרויקטים, הקמת PMO, הדרכות והסמכות בתחום ניהול הפרויקטים, הטמעת כלים לניהול פרויקטים ומיקור חוץ בתחום.

פיתוח אירגוני: הקמת תשתית ארגונית שתתמוך באסטרטגיה העסקית ותאפשר מימוש היעדים העסקיים, ליווי תהליכי שינוי בארגונים למיצוי הפוטנציאל במישור הארגוני לאורך זמן וכחלק מהתרבות הארגונית.

3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו

ביום 12 במרץ 2006 פרסמו איפקס קרנות נאמנות בע"מ ואיפקס ניהול קופות גמל בע"מ, אשר הינם חלק מחברת מוטבים יועצי השקעות בע"מ כי חדלו להיות בעלי עניין בחברה כתוצאה ממכירת מניות החברה בבורסה לניירות ערך בתל אביב.

ביום 19 בספטמבר 2006 פרסמה חברת פסגות קרנות נאמנות (2005) בע"מ כי הפכה לבעלת עניין בחברה מכוח אחזקות כתוצאה מרכישת קרנות הנאמנות "פסגות" של קבוצת בנק לאומי לישראל בע"מ. נכון למועד פרסום הדוח מחזיקה פסגות קרנות נאמנות (2005) בע"מ כ- 12.92% מהון מניות החברה.

ביום 19 בנובמבר 2006 פרסמה חברת הראל השקעות בביטוח כי הפכה לבעלת עניין בחברה מכוח אחזקות כתוצאה מרכישת קרנות הנאמנות "פיא" של קבוצת בנק לאומי לישראל בע"מ. נכון למועד פרסום הדוח מחזיקה חברת הראל השקעות בביטוח באמצעות קרנות הנאמנות פיא בכ- 5.38% מהון מניות החברה.

4. חלוקת דיבידנדים

ביום 7 במרץ 2006 החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד במזומן בסך של 2 ₪ למניה ובסה"כ כ- 5.3 מיליוני ₪. תשלום הדיבידנד במזומן היה ביום 29 במרץ 2006.

ביום 7 באוגוסט 2006 החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד במזומן בסך של 1.25 ₪ למניה ובסך הכל כ- 3.3 מיליוני ₪. תשלום הדיבידנד במזומן היה ביום 28 באוגוסט 2006.

ביום 22 בפברואר 2007 החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד במזומן בסך של 1.5 ₪ לכל 1 ₪ ע.נ. ובסך הכל כ- 4 מיליוני ₪. תשלום הדיבידנד במזומן היה ביום 18 במרץ 2007.

5. מידע כספי לגבי פעילות התאגיד

מאחר שכל פעילות חברת תפן בארץ ובעולם מתרכזת תחת תחום פעילות אחד – יעוץ למצוינות עסקית מציגה החברה את המידע הכספי בחתך של ישראל וחו"ל

שנה/נתון	2003	2004	שינוי מ- 03 ל- 04	2005	שינוי מ- 04 ל- 05	2006	שינוי מ- 05 ל- 06
ישראל *	29.1	32.9	13%	38.1	16%	44.8	18%
ארה"ב *	73.4	39.2	(47%)	49.8	27%	45.9	(8%)
אירופה *, **	25.4	28.2	11%	25.9	(8%)	30.4	17%
סה"כ קבוצה	122.3	95.4	(22%)	108.7	14%	116.7	7%

* כולל הכנסות בין חברתיות (לא מהותי לצורך ההצגה כאן).

** אירופה – כולל מערב אירופה ומרכזה.

6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד

- בשנת 2006 חלה עליה בשיעור 7% בהיקף פעילות הקבוצה לעומת שנת 2005. ממחזור הכנסות של כ- 108.7 מיליוני ש"ח בשנת 2005 עברה הקבוצה למחזור הכנסות של כ- 116.7 מיליוני ש"ח בשנה זו.
- היקף הפעילות בסקטור התרופות/ביוטכנולוגיה שהינו המרכזי כיום בפעילות החברה הסתכם במהלך שנת 2006 בכ- 58.8 מיליוני ש"ח והיווה כ- 50.4% מסך פעילות החברה (מתוכן 56.8 מיליוני ש"ח בחברות הבנות בחו"ל אשר היוו כ- 75% מסך פעילותן) לעומת הכנסות מסקטור זה בסך 56.8 מיליוני ש"ח בשנת 2005 ואשר היוו כ- 52% מסך פעילות החברה. פרק ב' מציג ביתר פרוט את חלוקת ההכנסות לפי סקטורים מרכזיים בקבוצה.
- ביום 28 בנובמבר 2005 אישר דירקטוריון החברה התקשרות חברת הבת תפן (אי.אל) ישראל בע"מ, אשר במסגרתה תירכש פעילות הייעוץ של רסנר מהנדסים בע"מ בתחום שרשרת אספקה ומערכי אחסון ולוגיסטיקה. החברה מצפה כי בעקבות רכישת פעילות הייעוץ של רסנר מהנדסים בע"מ יורחב היקף הפעילות של החברה בתחום שרשרת האספקה ומערכי אחסון ולוגיסטיקה.
- היקף העסקה מותנה באבני דרך ועשוי להגיע עד לכ- 6 מיליוני ש"ח במהלך 3 שנים. ביום 3 בינואר 2006 נחתם ההסכם המפורט בין הצדדים והושלמה רכישת הפעילות.
- במהלך שנת 2005 החליטה החברה על הקמת מיזם משותף בחלקים שווים עם קבוצת ברן בע"מ שהינה אחת מבעלי השליטה בחברה. המיזם עוסק בתחום מקצועי – ניהול ובקרת פרויקטים בחברות המנוהלות על בסיס פרויקטלי, שהינו מרכיב במצויינות תפעולית. הרעיון במיזם הינו לאחד את היכולות והניסיון של קבוצת ברן בע"מ בניהול ובקרת פרויקטים בתחומי התשתיות והבינוי ואת היכולות והנסיון של החברה בתחומי פרויקטי פיתוח. פעילות המיזם וההתקשרות מול קבוצת ברן בע"מ אושרו על ידי ועדת הביקורת ועל ידי דירקטוריון החברה ביום 29 בינואר 2006. ביום 26 בפברואר 2006 אישרה האסיפה הכללית של החברה את ההתקשרות. בחודש אפריל 2006 החליטה החברה ביחד עם קבוצת ברן על הפסקת ההתקשרות הנ"ל. עם זאת החליטה החברה כי היא תמשיך ותפעל בתחום מקצועי זה באמצעות חברה בת בשם "פימנטו בע"מ" (כיום "פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ") שתחזק בשיעור 100% על ידי תפן (אי.אל) ישראל בע"מ שהינה חברה בת בבעלות מלאה של החברה.
- ביום 29 בינואר 2006 החליט דירקטוריון החברה על הקמת ועדת יזמות עסקית שתייעץ לדירקטוריון ויהיו חברים בה ה"ה אהרון ליכטנשטיין, אליעזר פלג ואבנר שלם.
- ביום 29 בינואר 2006 אישר דירקטוריון החברה להנהלת החברה להתקשר במזכר הבנות עם חברת דש אייפקס הולדינגס בע"מ בעניין הקמת קרן השקעות מסוג PRIVATE EQUITY (להלן – "הקרן") ולהקמת חברה בשם איפקס תפן קפיטל בע"מ אשר תשמש כשותף הכללי של הקרן. ביום 7 באוגוסט 2006 החליט דירקטוריון החברה להשקיע בקרן סכום של עד 1 מיליון דולר ארה"ב ובלבד שסכום ההשקעה של החברה בקרן לא יעלה על 10% מהיקף הגיוס של הקרן ויהיה במקביל להשקעה זהה של דש אייפקס הולדינגס בע"מ.
- ביום 22 בפברואר 2007 הסמיך דירקטוריון החברה את הנהלת החברה להתקשר בהסכם לפיו יצורף גורם נוסף כשותף נוסף בחברת הבת איפקס תפן קפיטל בע"מ, אשר תפעל ותשמש כשותף הכללי בקרן. כל אחד מבעלי הזכות בחברת איפקס תפן קפיטל בע"מ (דש אייפקס הולדינגס בע"מ, תפן קפיטל בע"מ והגורם הנוסף) יחזיק ב-33.33% מהון המניות המונפק של איפקס תפן קפיטל בע"מ. הקצאת המניות לגורם הנוסף תיערך כנגד תשלום הערך הנקוב של המניות המוקצות בלבד.

- ביום 7 באוגוסט 2006 החליט דירקטוריון החברה על כינוס אסיפה שנתית ואסיפה מיוחדת של בעלי המניות של החברה אשר על סדר יומה, בין השאר, תיקון תקנון החברה בקשר עם "ביטוח שיפוי ופטור נושאי משרה", הגדלת היקף הכיסוי של ביטוח הדירקטורים בחברה והעמדתו על סכום של 5 מיליוני דולר ארה"ב ומתן כתבי התחייבות לשיפוי דירקטורים ונושאי משרה. האסיפה הכללית התכנסה ביום 28 בספטמבר 2006 ואישרה את החלטות דירקטוריון החברה לעיל.
- ביום 7 באוגוסט 2006 החליט דירקטוריון החברה להסמיך את הנהלת החברה להמשיך בניהול משא ומתן ולהתקשר בהסכם לרכישת פעילות הייעוץ של פי.או.סי. מנג'מנט קונסלטינג בהיקף של כ-4 מיליוני ₪, המותנים בין היתר בתוצאות הפעילות, ואשר ישולמו במהלך של עד 3 שנים ממועד החתימה. ביום 26 בספטמבר 2006 חתמה הנהלת החברה על ההסכם המפורט לרכישת פעילות הייעוץ של חברת פי.או.סי. מנג'מנט קונסלטינג בע"מ בתנאים המצוינים לעיל. מועד תחילת הפעילות הנרכשת תחת אחריות החברה נקבע ליום 1 באוקטובר 2006.
- ביום 3 בספטמבר 2006 החליט דירקטוריון החברה להסמיך את הנהלת החברה להתקשר בהסכם לרכישת פעילות הייעוץ בתחום ניהול פרויקטים מחברת פילת ישראל בע"מ ובתמורה לסך במזומן של 500 אלפי דולר ארה"ב. הסכם הרכישה המפורט בין הצדדים נחתם ביום 6 בספטמבר 2006, כאשר מועד תחילת הפעילות הנרכשת תחת אחריות החברה נקבע ליום 1 באוקטובר 2006.
- ביום 10 בנובמבר 2006 חתמה חברת הבת TEFEN LIMITED (תפן אירופה), על הסכם עקרוני וביום 31 בינואר 2007 על ההסכם המפורט לרכישת כל ההון המונפק של חברת Severn Group Plc, העוסקת בתחום הייעוץ התפעולי ניהולי תוך התמחות במצוינות בניהול פרויקטים. עיקר פעילותה של Severn הינה בסקטור הפיננסי והקימעונאי באנגליה. מחזור פעילות הייעוץ השנתי הממוצע של Severn הינו כ-27 מיליוני ₪. היקף העסקה מותנה באבני דרך ועשוי להגיע לסך של 16 מיליוני ₪ במהלך 3 השנים הבאות, כאשר 6 מיליוני ₪ מסכום העסקה שולמו במזומן. מועד תחילת הפעלת Severn תחת אחריות החברה נקבע ליום 1 בפברואר 2007.
- ביום 10 בנובמבר 2006 חתמה חברת הבת TEFEN LIMITED (תפן אירופה), על הסכם עקרוני וביום 19 בדצמבר 2006 על ההסכם המפורט, לרכישת פעילות הייעוץ של שותפות הייעוץ הבריטית Erskine Management Consulting, אשר עוסקת בתחום עסקי הליבה של החברה – ייעוץ למצוינות עסקית. עיקר פעילותה של Erskine הינה בסקטור השרותים ובסקטור הציבורי באנגליה. מחזור פעילות הייעוץ השנתי הממוצע של הפעילות הנרכשת הינו כ-12 מיליוני ₪. היקף העסקה מותנה באבני דרך ועשוי להגיע לסך של כ-5 מיליוני ₪ במהלך 3 השנים הבאות, כאשר 1.7 מיליוני ₪ מסכום העסקה שולמו במזומן. מועד תחילת הפעילות הנרכשת תחת אחריות החברה נקבע ליום 1 בינואר 2007.
- ביום 31 בינואר 2007 חתמה חברת הבת TEFEN LIMITED (תפן אירופה), על מסמך עקרוני לרכישת כל ההון המונפק של חברה לייעוץ אסטרטגי (הכלול בתחום פעילותה של החברה), אשר פעילה במערב אירופה, בעיקר באיטליה ובגרמניה. היקף ההכנסות השנתי של החברה הנרכשת הינו כ-5.8 מיליוני אירו והיקף העסקה עשוי להגיע לכ-3.6 מיליוני אירו במהלך 3 שנים, מותנה בתוצאות הפעילות. ביצוע העסקה כפוף לבדיקת נאותות, אישור דירקטוריון החברה וחתימה על הסכם מפורט. החברה צופה כי השלמת העסקה תתבצע במהלך הרבעון השני של שנת 2007. ביום 22 בפברואר 2007 הסמיך דירקטוריון החברה את הנהלת החברה להמשיך בניהול המשא ומתן לרכישת 100% מהון המניות של החברה לייעוץ אסטרטגי כאמור לעיל, כאשר חתימת ההסכם המפורט תהיה כפופה לאישור מראש של דירקטוריון החברה.

- החברה חשופה בדרך העסקים הרגילה למגוון סיכונים שוק שאינם חורגים בדרך כלל מסיכונים שוק רגילים.
- מאחר ועיקר הוצאות החברה הינן בתחום השכר, שינויים בנושא השכר במשק הישראלי, האמריקאי, הבריטי והפולני עשויים להשפיע על תוצאות החברה.
- החברה חשופה לשינויים בשערי החליפין. החשיפה הקיימת נובעת מעודף כספים ונכסים במטבע זר והינה חשיפה מאזנית בעיקרה. במצב של פיחות ראלי תיווצרנה לחברה הכנסות מימון, כאשר במצב של תיסוף ראלי תיווצרנה לחברה הוצאות מימון. במהלך 2006 נוצרו לחברה הוצאות מימון בסך 0.9 מיליוני \$, עיקרם כתוצאה מפיחות ראלי.

7. סינרגיזם בין תחומי בפעילות של הקבוצה

כאמור פועלת הקבוצה על כל חברות הבנות שלה תחת אותו תחום פעילות - ייעוץ למצוינות עסקית. כל חברות הבנות משווקות ומייעצות את מגוון קווי השירותים (ראה תחומי פעילות), עובדות תחת אותן מתודולוגיות ושיטות פעולה ומערכות ניהול ויצירת שיתוף וסינרגיה מלאה.

ב. תאור עיסקי התאגיד לפי תחומי פעילות

1. תחום הייעוץ במצוינות עסקית

1.1 מידע כללי על התחום

1.1.1 מבנה תחום הפעילות והשינויים החלים בו

תחום המצוינות העסקית הינו תחום הפעילות של קבוצת תפן. במהלך שנת 2006 הרחיבה החברה את קווי השירותים בהם היא מייעצת ללקוחותיה הן באמצעות פיתוח עצמי והן באמצעות רכישות. במסגרת תחום זה מייעצת כיום תפן תחת קווי השירותים הבאים:

- אסטרטגיה עסקית
- מצוינות בתפעול
- שיפור מערכי מכירות ושירות
- ליווי הקמת אופרציות חדשות
- ייעול שרשרת האספקה
- ייעול מערכי איכות
- שיפור אפקטיביות מערכי מו"פ והנדסה
- מצוינות בניהול פרויקטים
- פיתוח ארגוני

תחום הייעוץ למצוינות עסקית הופך להיות יותר ויותר כלי מרכזי להנהלות בישום האסטרטגיה העסקית מה שמציב בפני תפן הזדמנות עסקית מחד אך מחייב אותה מאידך להשקיע באופן שוטף בפיתוח המשאב האנושי בחברה וביכולות המקצועיות שלה.

1.1.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

מחזור ההכנסות בשנת 2006 הסתכם בכ- 116.7 מיליוני ש"ח לעומת מחזור הכנסות של 108.7 מיליוני ש"ח אשתקד.

לחברה רווח תפעולי בשנת 2006 בסך של 14.9 מיליוני ש"ח, המהווה 13% מסך ההכנסות לעומת רווח תפעולי של 14.5 מיליוני ש"ח אשתקד שהיווה 13% מסך ההכנסות.

לחברה רווח נקי של 8.7 מיליוני ש"ח ב- 2006 המהווה 7.5% מסך ההכנסות, לעומת רווח הנקי של 10.2 מיליוני ש"ח אשתקד ושהיווה 9% מסך ההכנסות.

1.1.3 התפתחויות בשווקים של תחום הפעילות או שינויים במאפייני הלקוחות

בשנת 2006 המשיכה חברת הבת בארה"ב פעילות בסקטור חדש – שוק הבריאות (בתי חולים, קופות חולים, מכונים ומעבדות וכד'). פעילות זו הינה ראשונה בסקטור השירותים שהינו סקטור צומח בתחום הייעוץ בארה"ב לעומת הסקטור היצרני שהוא תחום הפעילות המסורתית של תפן ארה"ב הנמצא במגמת קיטון עקב תהליכי מיקור חוץ מסיביים. היקף הכנסות חברת הבת בארה"ב בשנת 2006 מפעילות בתחום הבריאות היו כ- 5.6 מיליוני ש\$, לעומת כ-1.4 מיליוני ש\$ בשנת 2005.

החברות הבנות באירופה ביצעו במהלך שנת 2006 מהלכים להרחבת פעילותם בסקטור השירותים. מהלכים אלה התמקדו בבחינה ואיתור חברות לרכישה ויבוא לידי מימוש בשנת 2007 (ראה סעיף 6א להלן).

1.1.4 מבנה התחרות בתחום הפעילות

בפעילותה בחו"ל ובישראל מתמודדת תפן עם תחרות משני סוגי גופים מרכזיים:

- חברות ייעוץ בינלאומיות גדולות.
- חברות נישה המתמחות בסוג שירותים אחד לדוגמא בתחום הלוגיסטיקה ושרשרת האספקה בישראל.

בנוסף קיימים בשוק מספר לא מבוטל של יועצים עצמאיים (פרי לנסרים)

השינויים החלים בשוק נוגעים בעיקר לאופן התנהגות הלקוחות ותהליכי הרכש של שירותי הייעוץ. תהליכים אלה עוברים יותר ויותר מתהליכים מבוססי קשרים אישיים (בין היועץ ללקוח) לתהליכי רכש רגילים המבוססים על הצעות מחיר, הערכת ערך מול עלות ויכולת הספק.

1.2 מוצרים ושירותים

החברה אינה מספקת מוצרים (תוכנה ו/או אחר) אלא שרותי יעוץ בתחום הפעילות המוגדר.

1.3 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים

החברה מנתחת את תחום פעילותה על בסיס גיאוגרפי ועל בסיס הפעילות בסקטורים השונים להלן פירוט ההכנסות:
(הנתונים מוצגים במיליוני ₪)

סה"כ	אירופה	ארה"ב	ישראל		
58.8	27.6	29.4	1.8	תרופות/ ביוטכנולוגיה	יצרני
21.4	1.7	10.3	9.4	כללי	
80.2	29.3	39.7	11.2	סה"כ ^(*)	
19.7	-	-	19.7	פיננסי	שירותים
1.0	-	-	1.0	תקשורת	
7.7	-	5.6	2.1	בריאות	
7.0	-	-	7.0	כללי	
35.4	-	5.6	29.8	סה"כ	
1.1	-	-	1.1	כללי	ציבורי
	29.3	45.3	42.1	סה"כ	

רוב הכנסות החברה בתחום השירותים מגיעות מישראל בעוד הסקטור היצרני הינו הדומיננטי בארה"ב ובאירופה.
הגידול בהכנסות בישראל נובע הן מחיזוק פעילות החברה מול הנהלות בכירות במשק הישראלי בתחומי הגדלת רווחיות (הגדלת הכנסות ו/או הקטנת הוצאות), מיזוגים והקמת פעילויות חדשות והן מרכישת פעילויות בתחום הייעוץ, החל מהרבעון הרביעי של שנת 2006 כמתואר בסעיף 6 להלן.
היקף פעילות החברה בארה"ב בתחום הבריאות גדל ב-300% בשנת 2006, מהיקף של כ-1.4 מיליוני ₪ בשנת 2005 ל-5.6 מיליוני ₪ בשנת 2006.
הפעילות בסקטור הפיננסי בשנת 2006 גדלה בכ-8% לעומת שנת 2005, כאשר כל הפעילות בסקטור זה נרשמה בישראל.

1.4 לקוחות

פעילות הקבוצה בחו"ל ובישראל במהלך השנה בוצעה עבור כ-140 לקוחות, חלקם תאגידיים בינלאומיים. ברוב המקרים ההתקשרויות הינן מול יחידה עסקית בתאגיד באופן עצמאי.
בשנת 2006 היו לקבוצה 5 לקוחות שסך הפעילות עמם היוותה כ-41% מכלל מחזור הקבוצה והכוללים לקוח אחד שסך ההכנסות ממנו בשנת הדוח הסתכמו לכ-11.7 מיליוני ₪, זאת בהשוואה לשנת 2005 בה היקף פעילות הקבוצה עם 4 הלקוחות הגדולים שלה היווה כ-41% מהכנסות כלל הקבוצה וכללו לקוח אחד שסך ההכנסות ממנו הסתכמו לכ-17 מיליוני ₪.

1.5 שיווק והפצה

ערוצי השיווק של החברה זהים בכל החברות הבנות בקבוצה.

70%-80% מהכנסות החברה מתקבלים משוק עבודות המשך בלקוחות קיימים תוך שימוש במתודולוגיות של Account Management. רכישת לקוחות חדשים מתבצעת באמצעות תהליך שיווק ישיר הכולל טלמרקטינג יזום, פגישות פנים מול פנים, הגשת הצעות וכד'.

1.6 צבר הזמנות

החברה אינה מנהלת צבר הזמנות לחוזים לטווח העולה על שלושה חודשים, שכן לרב אין לחברה חוזים לטווח ארוך (6-12 חודשים).

החברה מנהלת את צבר ההזמנות שלה שלושה חודשים קדימה, ואולם גם זה אינו משקף לרוב את היקף הפעילות בפועל.

1.7 תחרות

שוק הייעוץ מאופיין בריבוי חברות ויועצים עצמאיים. ניתן לאפיין את התחרות על פי סוג החברות:

- חברות בינלאומיות גדולות המתחרות בכל השווקים והאזורים הגיאוגרפיים בהם פעילה החברה. בין חברות אלה ניתן לציין:
 - * מקינזי
 - * ארנסט אנד יאנג
 - * PWC/IBM
 - * A.T.Karni
 - * אקסנצ'ר
- כמו כן קיימות חברות בינוניות וקטנות ויועצים עצמאיים המתמקדים בתחומי ייעוץ מסויימים, הפועלים באזור גיאוגרפי אחד בלבד, בו פעילה תפן.
- אין לחברה יכולת להעריך את היקף נתח השוק שלה.

1.8 כושר ייצור

כושר הייצור של החברה הינו פונקציה ישירה של כוח האדם התפעולי בארגון. החברה מעלה ומורידה כושר זה בהתאם להיקף פעילותה באמצעות גיוס/שחרור יועצים.

החברה מתכננת את היקפי כוח האדם על פי התוכניות העסקיות של כל חברת בת המתעדכנות על בסיס חודשי ומנסה לשמור על Utilization של כ- 80%-90%.

ליום 31 בדצמבר 2006 מנה כח האדם בחברה ובחברות הבנות שלה כ- 240 עובדים (מתוכם כ- 80% עובדי תפעול) אשר מסוגלים לייצר פוטנציאל הכנסות חודשי בסך של כ- 13 מיליוני ש"ח (ברמה שנתית מחזור הכנסות בסך כ- 156 מיליוני ש"ח).

1.9 מחקר ופיתוח

פעילויות המחקר והפיתוח של החברה מבוצעות בהתאם לצרכים של לקוחות ספציפיים בתשלום ו/או במסגרת צוותי שיפור הקיימים בחברה, הפועלים באופן שוטף לשפר את המתודולוגיות והכלים שבשימוש החברה בפעילות הייעוץ שלה. הוצאות המחקר והפיתוח רובן ככולן הינן הוצאות כוח אדם ומשויכות להוצאות התפעול השוטפות.

1.10 יעדים ואסטרטגיה עסקית

החברה הציבה לעצמה יעדים מוגדרים לגבי תחום פעילותה וקווי השירותים בהם היא פועלת. מטרת החברה להיות "מובילת דעה" בתחום הייעוץ למצוינות עסקית באופן כללי ובכל אחד מקווי השירותים בהם היא מייעצת.

המיקוד בכל אחד מקווי השירותים שונה בחברות הבנות השונות בהתאם למצבן בשוק הייעוץ המקומי ויכולתן הנוכחית.

החברה הציבה יעדים אסטרטגיים גם בתחום החדירה לשוקי מטרה חדשים. המיקוד המרכזי באפיק זה נמצא בחברות הבנות בארה"ב ובאירופה ומתמקד בהרחבת הפעילות בתחום השירותים. בארה"ב המיקוד הוא דרך חדירה לתחום הבריאות ואילו באירופה המיקוד הינו בתחום השירותים באופן כללי.

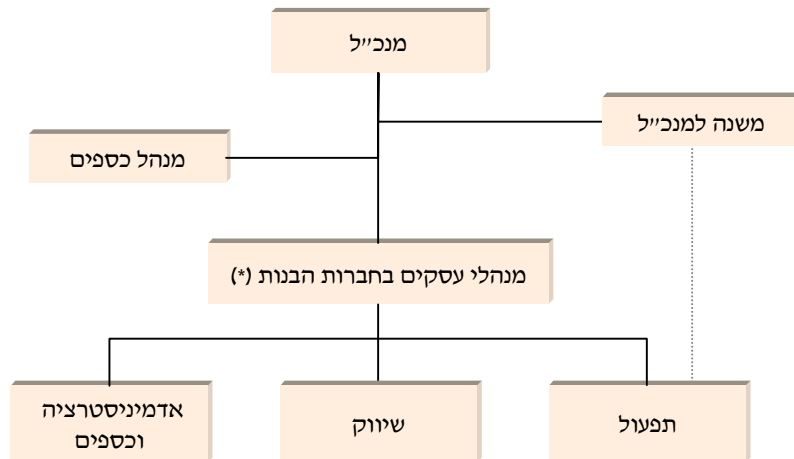
החברה פועלת בנוסף להרחבת הפריסה הגאוגרפית שלה. תחת מגמה זו ממשיכה החברה לפעול במרכז אירופה באמצעות חברת בת בשליטה מלאה בפולין.

החברה מתכוונת לממש את היעדים האסטרטגיים שהוגדרו להלן באמצעות תהליכי פיתוח פנימיים ו/או דרך רכישות ושיתופי פעולה כדוגמת רכישת פעילות הייעוץ של חברת רסנר מהנדסים בע"מ, רכישת פעילות הייעוץ למצוינות בניהול פרויקטים מפילת ורכישת פעילות הייעוץ האסטרטגי של P.O.C., כולן בישראל. בנוסף הודיעה החברה כאמור, על ביצוע רכישת הפעילות של Erskine Management Consulting ורכישת 100% מהון המניות של Severn Group Plc, על ידי חברת הבת באנגליה. רכישות אלה מחזקות את מעמדה של החברה בשנת 2007 בתחום השירותים באירופה.

ג. תיאור עסקי התאגיד – עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה

1. הון אנושי

1.1 מבנה ארגוני



(*) המבנה זהה בכל החברות הבנות.

1.2. מצבת עובדים לפי תחומים וגאוגרפיה

להלן מצבת העובדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2006 :

סה"כ	אירופה	ארה"ב	ישראל	עובדי תפעול (יועצים)
188	22	38	128	מנהלה
29	4	6	19	שיווק
21	6	8	7	סה"כ
238	32	52	154	

יצויין כי למועד פרסום הדוח מונה מצבת עובדי החברה כ- 270 עובדים.

1.3. הדרכה

החברה משקיעה משאבים בפיתוח ההון האנושי באמצעות תוכנית הדרכה שנתית וזאת בהתאם להחלטות ההנהלות בחברות הבת השונות.

תוכניות ההדרכה כוללות בין השאר הדרכות פנימיות, קורסים והשתלמויות, כנסים ועוד.

1.4. תוכנית תגמול

לחברה תוכנית תגמול למרבית רובדי הארגון. תוכנית התגמול הינן שנתיות בהתאם ליעדי ההנהלה ומשתנות בהתאם ליחידה הארגונית (שיווק, תפעול וכד') ולתפקיד (יועץ, מנהל וכד').

1.5. חוזי העסקה

לכל עובדי החברה והחברות הבנות חוזי העסקה אישיים. חוזי העסקה כפופים לדיני עבודה במדינות בהן פעילה החברה (ישראל, ארה"ב, אנגליה ופולין) כמו גם התנאים הסוציאליים וההפרשות השונות.

1.6. מסלולי קידום

לחברה ולחברות הבנות מסלולי קידום מוגדרים המפורסמים וידועים לציבור העובדים. מסלולי הקידום משמשים את מנהלי משאבי האנוש בארגון והעובדים עצמם בתהליכי הפיתוח האישיים של כל אחד מעובדי החברה.

1.7. נושאי משרה בכירים

להלן הרכב ההנהלה הבכירה של החברה וחברות הבנות:

- יו"ר הדירקטוריון: מר מאיר דור (יו"ר קבוצת ברן בע"מ מבעלי השליטה בחברה).
- מנכ"ל החברה: מר אהרון ליכטנשטיין (מבעלי השליטה בחברה).
- משנה למנכ"ל החברה: מר אליעזר פלג (מבעלי השליטה בחברה).
- מנהל כספים: מר עודד רוזנבלום.
- מנכ"לית חברת הבת בישראל: הגב' ענת סבר.
- מנכ"ל חברת הבת ארה"ב: מר בארי קלוגרו (Barry Calogero).
- מנכ"ל חברת הבת אירופה: מר ארז דניאלי.

2. הון חוזר

2.1. אשראי לקוחות

תקופת האשראי אותה נותנת החברה ללקוחותיה בארץ הינה שוטף + 30 יום ועד שוטף + 90 יום. תקופת האשראי אותה נותנת החברה ללקוחותיה בחו"ל הינה שוטף + 30 יום ולעיתים שוטף + 60 יום. תקופת האשראי הממוצע בחברה הינה 90 יום.

2.2. אשראי ספקים

תקופת האשראי אותה מקבלת הקבוצה מספקיה בארץ ובחו"ל הינה בין מזומן ועד שוטף + 60 יום, ובממוצע שוטף + 30 יום.

2.3. השקעות לטווח קצר

השקעות החברה לזמן קצר כוללים השקעות במניות ובפקדונות בתאגידים בנקאיים אשר נזילותן גבוהה ואשר אינם מוגבלים מבחינת משיכה או שימוש.

2.4. חובות מסופקים

הנהלת החברה בוחנת באופן שוטף ופרטני את טיב חובות הלקוחות במטרה לקבוע את סכום ההפרשה הנדרשת לחובות מסופקים. להערכת הנהלת החברה סך החובות ליום 31 בדצמבר 2006 אשר גבייתם מוטלת בספק הינם 0.6 מיליוני ₪ וזו גם ההפרשה שנרשמה בדוחות הכספיים.

3. רכוש קבוע ומוניטין

משרדיה העיקריים של החברה בישראל ממוקמים בשטח של כ- 2,180 מ"ר בבית דגן. המשרדים מושכרים על פי הסכם שכירות עד לחודש אפריל 2007 בתמורה לכ-95 אלפי ₪ לחודש (לחברה אופציה להארכת הסכם השכירות ב-5 שנים נוספות באותם התנאים).

כמו כן שוכרת החברה באמצעות החברות הבנות שלה משרדים בלונדון, וורשה, ניו-יורק, קליפורניה וושינגטון לצורך פעילותן.

במהלך שנת 2006 ביצעה החברה 3 רכישות של פעילות ייעוץ מ-3 גורמים שונים (ראה סעיף א6 לדוח). כתוצאה מרכישות אלה ומהסכומים במזומן ששילמה החברה נוצר לחברה בדוח הכספי הפרש מקורי לא מיוחס שנזקף כמוניטין. ליום 31 בדצמבר 2006 יתרת המוניטין במאזן החברה הינה 5,036 אלפי ₪. ליום 31 בדצמבר 2005 לא נרשם מוניטין במאזן החברה.

4. מימון

החברה מממנת את פעילותה השוטפת בדרך כלל מההון העצמי. עם זאת ובהתאם לצרכיה, מקבלת החברה אשראי בנקאי לטווח קצר.

הלוואות לזמן ארוך

לצורך מימון רכישות פעילויות הייעוץ כפי שהוצגו בסעיף א6 להלן, נטלה החברה במהלך הרבעון הרביעי השנה הלוואות לזמן ארוך מתאגיד בנקאי למשך 3 שנים ובתוספת ריבית בשיעור פריים + 0.9% לשנה. ליום 31 בדצמבר 2006 יתרת הלוואות לזמן ארוך במאזן החברה מסתכמת לסך של כ- 2,264 אלפי ₪. שיעור הריבית הממוצע שנשאו הלוואות במהלך הרבעון הרביעי השנה היתה כ- 7%.

אשראי לזמן קצר

לתאריך הדוח לחברה מסגרות אשראי ומסגרות אונקול מתאגידים בנקאיים בסכום כולל של 3,000 אלפי ₪ ובריבית של פריים+1% לשנה. לתאריך הדוח ניצלה החברה כ- 50% מסך המסגרות הנ"ל.

על פי מדיניות הנהלת החברה, החברה והחברות הבנות שלה עומדות כל אחת בפני עצמה כלפי הבנקים.

בשנת 2006 לא הוטלו על החברה מגבלות אשראי כלשהן.

5. מיסוי

5.1 דיני מיסים החלים על החברה

מיסוי בתנאי אינפלציה – על החברה וחלק מהחברות הבנות חל חוק מס הכנסה (תיאומים בשל אינפלציה), התשמ"ה 1985. התוצאות לצרכי מס נמדדות על בסיס ריאלי בהתאם לעליית המדד.

על החברות הבנות באירופה ובארה"ב חלים דיני המס בכל מדינה, דהיינו דיני המס בבריטניה, פולין ובארה"ב, כאשר למדינת ישראל קיימת אמנה למניעת כפל מס מול מדינות אלה.

5.2 שיעורי המס החלים על הכנסות החברה

הפחתת שיעורי מס חברות - ביום 29 בספטמבר 2004, התקבל חוק לתיקון פקודת מס הכנסה (מס' 140 והוראת השעה), התשס"ד-2004 (להלן - התיקון). התיקון קובע הפחתה הדרגתית של שיעור המס לחברות מ-36% ל-25%. בחודש אוגוסט 2005 פורסם תיקון נוסף לפקודת מס הכנסה מס' 147 אשר עדכן בשנית את שיעורי מס החברות שנקבעו במסגרת תיקום מס' 140. כתוצאה מהתיקונים האמורים שיעורי מס החברות החלים בשנים 2004 ואילך הינם כדלקמן: בשנת 2004 חל שיעור מס של 35%, בשנת 2005 חל שיעור מס של 34%, בשנת 2006 חל שיעור מס של 31%, בשנת 2007 חל שיעור מס של 29%, בשנת 2008 חל שיעור מס של 27%, בשנת 2009 חל שיעור מס של 26% ומשנת 2010 ואילך חל שיעור מס של 25%. המסים השוטפים ויתרות המסים הנדחים ליום 31 בדצמבר 2006 מחושבים בהתאם לשיעורי המס החדשים כפי שנקבעו בתיקון. השפעת השינוי על הדוחות הכספיים לתחילת שנת 2006 מסתכמת בסך של כ- 32 אלפי ₪ אשר נזקף כהוצאת מס בדוח רווח והפסד בתקופת הדוח.

שיעור מס החברות בו מחוייבות החברות הבנות בארה"ב, באנגליה ובפולין הינו כ-42%, 30% ו-19% בהתאמה.

5.3 שומת מס

לחברה שומות הנחשבות סופיות לצרכי מס הכנסה עד וכולל שנת המס 2002. לתפן קפיטל בע"מ ולתפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ שומות מס הנחשבות כסופיות עד וכולל שנת המס 2002. לתפן ארה"ב שומה סופית לצרכי מס הכנסה לשנת המס 2001 ולתפן אירופה שומות סופיות לצרכי מס לשנת המס 2004. יתר חברות הקבוצה טרם נישומו סופית לצרכי מס הכנסה מיום איגודן.

5.4 הפסדים מועברים לצרכי מס

ליום 31 בדצמבר 2006 רשמה חברת הבת בארה"ב נכס מס נדחה בגין יתרת הפסדים המועברים לצרכי מס לשנת המס הבאה בסך 155 אלפי ₪. ליום 31 בדצמבר 2005 רשמה החברה בדוחות הכספיים המאוחדים נכס מס נדחה בסך 329 אלפי ₪.

ליום 31 בדצמבר 2006 לחברת הבת באנגליה אין יתרת הפסדים. בשנת 2005 רשמה החברה בדוחות המאוחדים נכס מס נדחה בסך 595 אלפי ₪ בגין הפסדים להעברה בחברה האנגלית.

ליום 31 בדצמבר 2006 לחברת הבת בפולין יתרת הפסדים המועברים לצרכי מס לשנות המס הבאות בסך 1,723 אלפי ₪ בגינם רשמה החברה בדוחות הכספיים המאוחדים נכס מס נדחה בסך 328 אלפי ₪. בשנת 2005 לא היו לחברת הבת בפולין הפסדים להעברה לצרכי מס.

6. מגבלות ופיקוח על פעילות התאגיד

לחברה אישור מטעם מכון התקנים הישראלי על עמידתה בתקן ISO 9001-2000. האישור שניתן הינו בתוקף עד ליום 31 במרץ 2008.

7. הסכמים מהותיים

לחברה הסכם תמלוגים ודמי ניהול עם החברות הבנות באנגליה ובארה"ב. ההסכם עם חברת הבת בארה"ב הינו עד לתאריך 31 בדצמבר 2014 ועיקרו תשלום תמלוגים בסך 3.6% ממחזור ההכנסות ודמי ניהול המבוססים על השקעת ימי עבודה בפועל של מנהלי החברה. ההסכם עם חברת הבת באירופה הינו עד לתאריך 31 בדצמבר 2014 וזהה במהותו להסכם עם חברת הבת בארה"ב, אולם תשלום התמלוגים הינו בשיעור של 3.06% ממחזור ההכנסות. לעניין הסכמי רכישת פעילויות ייעוץ ורכישת חברות ראה סעיף 6 להלן.

8. יעדים ואסטרטגיה

החברה הציבה לעצמה יעדים אסטרטגיים שונים באזורים הגיאוגרפיים בהם היא פועלת. בארה"ב ובאירופה המטרה המרכזית הינה להרחיב את תחום הפעילות הקיים (ייעוץ למצוינות עסקית) לסקטורים נוספים ובעיקר סקטור השירותים. בנוסף פועלת החברה לפיתוח פעילות דומה במרכז אירופה על מנת לתת דריסת רגל באחד האזורים המתפתחים ביותר בעולם.

9. מידע כספי לגבי מגזרים גאוגרפיים

למידע כספי לגבי המגזרים הגאוגרפיים בהם פועלת החברה ראה ביאור מספר 24 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה.

10. דיון בגורמי סיכון

האחראים על ניהול סיכוני השוק בחברה הם מנכ"ל החברה, מר אהרון ליכטנשטיין והמשנה למנכ"ל מר אלי פלג.

האחראי על הסיכונים הפיננסיים בחברה בתקופה המדווחת הוא מנהל הכספים, מר עודד רוזנבלום.

10.1. חשיפת החברה לסיכוני השוק ברמה המאקרו כלכלית

10.1.1. מצב פוליטי ובטחוני, האטה כלכלית – התדרדרות במצב הפוליטי והבטחוני והאטה כלכלית בארה"ב, אירופה המערבית וישראל עלולות לגרום להרעה בתוצאות הפעילות של החברה. החברה משתדלת לצמצם את חשיפתה לסיכון שוק זה על ידי פריסה גאוגרפית נרחבת של פעילותה כאמור, בארה"ב אירופה וישראל.

10.1.2. חשיפה לשינויים בשיעור הריבית במשק – חלק מהאשראי שנטלה החברה הינו אשראי שיקלי בריבית משתנה (ראה סעיף 4 לדוח), ולפיכך חשופה החברה לשינויים בשיעור הריבית במשק.

10.1.3. חשיפה לשינויים במחירי ניירות ערך סחירים – חלק מההשקעות לזמן קצר של החברה הינם ניירות ערך סחירים. ולפיכך חשופה החברה לשינויים במחירי ניירות ערך סחירים מאחר ויש בהם כדי להשפיע על שווי החזקות החברה במניות הנסחרות בבורסה.

10.1.4. חשיפה לשינוי בחוקי העבודה - מאחר ועיקר הוצאות החברה הינן בתחום השכר, חשופה החברה לשינויים בנושא השכר במשק הישראלי, האמריקאי, הבריטי והפולני ואשר עשויים להשפיע על תוצאות החברה.

10.2. סיכונים ענפיים

10.2.1. תחרות בענף – בענף הייעוץ פועלים מספר רב של גופים (ראה סעיף 1.7 בדוח). תחרותיות מוגברת עשויה להשפיע על תוצאות הפעילות של החברה.

10.2.2. עליה בביקוש לעובדים וקשיים בגיוס כח אדם – ההתאוששות הכלכלית בפרט ובתחומי ההייטק וההנדסה בפרט גורמת לעליה בביקוש לעובדים בעלי פרופיל זהה לפרופיל המקצועי של עובדי החברה. ביקוש גובר לעובדים אלה עלול להשפיע על פעילות החברה, הן בהיבט של עלויות שכר, הן בהיבט של עזיבת עובדים זוטרים ובכירים והן בהיבט של קשיים בגיוס כח-אדם חדש ואיכותי, הן בכיר והן זוטר, לחברה.

10.3. חשיפת החברה בניהול סיכונים הון

כאמור בסעיף 10.1.2 לעיל החברה חשופה לשינויים בשערי החליפין. החשיפה הקיימת במישור ההוני הינה חשיפה מאזנית ונובעת מעודף כספים ונכסים במטבע זר, בעיקר דולרים ארה"ב ופאונדים בריטיים. במצב של פיחות ראלי תיווצרנה לחברה הכנסות מימון, כאשר במצב של תיסוף ראלי תיווצרנה לחברה הוצאות מימון. במהלך שנת הדוח נוצרו לחברה הוצאות מימון בסך 0.9 מיליוני ₪ עיקרם כתוצאה מייסוף ראלי.

מרבית הכספים הנזילים של הקבוצה היו במהלך השנה שקליים או במטבע חוץ (בעיקר דולרים אמריקאיים, פאונדים בריטיים ואירו).

10.4 בטבלה הבאה מוצגים גורמי הסיכון על-פי טיבם (סיכונים מקרו, סיכונים ענפיים וסיכונים הון), אשר דורגו בהתאם להערכת החברה, על פי השפעתם על עסקי החברה:

מידת ההשפעה של גורם הסיכון על פעילות החברה בכללותה להערכת החברה			
קטנה	בינונית	גדולה	
סיכונים מקרו			
	+		האטה כללית בשוק (חוסר יציבות פוליטי, ביטחוני וכלכלי)
+			שינויים במחירי ניירות ערך סחירים ובשערי הריבית
	+		שינויים בחוקי העבודה
סיכונים ענפיים			
	+		תחרות מוגברת
		+	קשיים בגיוס כח אדם
ניהול סיכונים הון			
+			שינויים בשערי חליפין