

דו"ח תקופתי לשנת 2007

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: 31.12.2007
(תקנה 9)

תאריך הדו"ח: 24.3.2008
(תקנות 1 ו-7)

תקנה 8א: **תיאור עסקי התאגיד**
תיאור ההתפתחות העסקית בשנת 2007 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
2006	2007	31/03/07	30/06/07	30/09/07	31/12/07	
116,654	161,320	41,036	40,980	36,353	42,951	הכנסות
<u>81,212</u>	<u>119,024</u>	<u>28,944</u>	<u>30,379</u>	<u>27,346</u>	<u>32,355</u>	הוצאות הפעלה
35,442	42,296	12,092	10,601	9,007	10,596	<u>רווח גולמי</u>
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
6,484	11,755	2,615	2,714	3,240	3,186	הוצאות מכירה ושיווק
<u>14,052</u>	<u>20,388</u>	<u>4,711</u>	<u>4,828</u>	<u>5,341</u>	<u>5,508</u>	הוצאות הנהלה וכלליות
20,536	32,143	7,326	7,542	8,581	8,694	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
14,906	10,153	4,766	3,059	426	1,902	<u>רווח מפעולות רגילות</u>
<u>(938)</u>	<u>(2,535)</u>	<u>(230)</u>	<u>910</u>	<u>(1,655)</u>	<u>(1,562)</u>	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
13,968	7,618	4,536	3,969	(1,299)	340	
<u>356</u>	<u>2,284</u>	<u>33</u>	<u>67</u>	<u>2,313</u>	<u>(129)</u>	הכנסות (הוצאות) אחרות
<u>14,324</u>	<u>9,902</u>	<u>4,569</u>	<u>4,036</u>	<u>1,084</u>	<u>211</u>	<u>רווח לפני מיסים</u>
<u>(5,579)</u>	(4,504)	(2,273)	(1,322)	(780)	<u>(129)</u>	מיסים על ההכנסה
<u>8,745</u>	<u>5,398</u>	<u>2,296</u>	<u>2,714</u>	<u>306</u>	<u>82</u>	רווח לאחר מיסים
=	<u>(823)</u>	<u>(479)</u>	<u>(107)</u>	<u>(137)</u>	<u>(100)</u>	חלק החברה בהפסדי תאגידים מוחזקים
<u>8,745</u>	<u>4,575</u>	<u>1,817</u>	<u>2,607</u>	<u>167</u>	<u>(18)</u>	<u>רווח נקי לתקופה</u>
<u>3.33</u>	<u>1.74</u>	<u>0.69</u>	<u>0.99</u>	<u>0.06</u>	<u>(0.01)</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	-	40,844	100%	100%	100%
תפן קפיטל בע"מ	35	(547)	100%	100%	100%
איפקס תפן קפיטל בע"מ	-	-	33.33%	33.33%	33.33%
תפן (אי.אל.) ישראל בע"מ	-	8,899	100%	100%	100%
פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ	-	-	100%	100%	100%
פי.א.ו.סי. סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ	-	-	100%	100%	100%
TEFEN Sp. Zo.o	70	(1,089)	100%	100%	100%
TEFEN USA LTD	-	-	100%	100%	100%
TEFEN LIMITED	-	-	100%	100%	100%
Severn Group LTD	-	-	100%	100%	100%
TEFEN Venture Consulting Srl	-	-	100%	100%	100%
TEFEN AG	-	-	100%	100%	100%
VENCONSULTING UK LTD.	-	-	100%	100%	100%

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

בחודש ינואר 2007 השלימה חברת הבת TEFEN LIMITED את רכישת 100% מהון המניות המונפק של החברה הבריטית Severn Group Plc, העוסקת בתחום הייעוץ התפעולי-ניהולי. היקף העסקה מותנה באבני דרך ועשוי להגיע עד לסך של 13 מיליוני ש"ח במהלך 3 השנים שממועד חתימת ההסכם. פירוט נוסף בסעיף א.6 לנספח א' להלן.

בחודש אפריל 2007 צורפה הקרן ההדדית שליד התאחדות התעשיינים כבעלת מניות באיפקס תפן קפיטל בע"מ, בשיעור שווה לזה של תפן קפיטל בע"מ ודש איפקס הולדינגס בע"מ. בחודש יוני 2007 בוצעה הקצאת מניות בפועל לקרן ההדדית, וכתוצאה מכך פחתו אחזקות חברת הבת תפן קפיטל בע"מ באיפקס תפן קפיטל בע"מ ל- 33.33%, הכול כמפורט בתקנה 29 להלן.

בחודש אוקטובר 2007 השלימה חברת הבת TEFEN LIMITED LTD את רכישת 100% מהון המניות המונפק של החברה האיטלקית Venture Capital S.p.A. היקף העסקה כפי שנקבע בהסכם הינו כ- 3.1 מיליוני אירו, אשר ישולמו לשיעורין במהלך תקופה של כ- 3 שנים, ובכפיפות לתוצאות הפעילות של החברה הנרכשת. פירוט נוסף בסעיף א.6 לנספח א' להלן.

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

ריבית	דמי ניהול	דיבידנד	רווח אחרי מס	רווח לפני מס	שם החברה
-	-	-	219	2,408	תפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ
-	-	-	(823)	(823)	תפן קפיטל בע"מ
-	-	-	-	-	איפקס תפן קפיטל בע"מ
-	-	-	3,530	5,085	תפן (אי.אל.) ישראל בע"מ
-	-	-	-	-	פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ
-	-	-	-	-	פי.או.סי. סטרטגיי – קבוצת תפן בע"מ
-	-	-	(193)	(278)	TEFEN Sp. Zo.o
-	2,483	-	-	-	TEFEN U.S.A
-	3,808	-	-	-	TEFEN LIMITED
-	-	-	-	-	Severn Group LTD
-	-	-	-	-	TEFEN Venture Consulting Srl
-	-	-	-	-	TEFEN AG
-	-	-	-	-	VENCONSULTING UK LTD.

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

מתן הלוואות אינו אחד מעיסוקיו העיקריים של התאגיד.

תקנה 20: מסחר בבורסה – ני"ע שנרשמו למסחר – מועדי וסיבות הפסקת מסחר

בתקופת הדו"ח לא נרשמו למסחר בבורסה מניות נוספות.

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

נושא משרה	עלות (אלפי ש"ח)	תפקיד
א	1,741	מנכ"ל
ב	1,118	משנה למנכ"ל
ג	826	מנכ"ל חברה בת
ד	763	מנכ"ל חברה בת
ה	560	PARTNER

תקנה 22: שכר וטובות הנאה

סה"כ שכר והוצאות נלוות לכל בעלי העניין בתאגיד ולחברי הדירקטוריון 3,824 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' חברה בבורסה	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	31.05%	31.39%	30.61%	31.94%
אהרון ליכטנשטיין	53586608	מניה רגילה	673012	554,001	20.80%	21.03%	21.03%	20.73%
אלי פלג	55498042	מניה רגילה	673012	150,155	5.64%	5.70%	5.56%	5.62%
מאיר דור	10286862	מניה רגילה	673012	26,993	1.01%	1.02%	1.00%	1.01%
פסגות קרנות נאמנות (2005) בע"מ	51-376533-9	מניה רגילה	673012	255,662	9.6%	9.7%	9.46%	9.56%
אברהם דותן	52300373	מניה רגילה	673012	80,368	3.02%	3.05%	2.97%	3.01%
תפן קפיטל בע"מ	51-122165-7	מניה רגילה	673012	17,500	0.65%	-	0.64%	-
תפן הנדסת תעשיה וניהול וניתוח מערכות בע"מ	52-004097-3	מניה רגילה	673012	11,534	0.43%	-	0.43%	-
דש אייפקס הולדינגס	52-0043795-4	מניה רגילה	673012	137,704	5.17%	5.23%	5.10%	5.15%

לבעלי השליטה קבוצת ברן בע"מ, ליכטנשטיין אהרון ופלג אלי הסכם, בו הם מתחייבים בין השאר להגיע להסכמה מוקדמת ביניהם בעניין 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 שתתקבל 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	-	2,667,850 מניות רגילות 1 ש"ח ע.נ.
ניירות ערך המירים	-	10,000 ש"ח ע.נ. כתבי אופציה הניתנים למימוש למניות רגילות.

יו"ר הדירקטוריון

- (1) שמו מאיר דור מס' ת.ז. 10286862 ;
- (2) שנת לידה 1947 ;
- (3) מענו צלף 1, עומר ;
- (4) הנתיונות 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 בוועדות 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 בוועדות 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 _____ ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור ינואר 1988 _____ ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, קודם לכן שימש כסמנכ"ל בכיר לפיתוח ואסטרטגיה
בחברה.
- 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 בוועדות 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, משמשת כמשנה למנכ"ל בית חולים וולפסון.
קודם לכן שימשה בתפקידים: מנכ"ל אמריקן מדיקל, רופאת מנהל אזור יהודה
בקופת חולים מאוחדת. מכהנת כדירקטורית בקופות 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) הנתינות 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 בוועדות 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 אביגדור קנר מס' ת.ז. 065421869 ;
- (2) שנת לידה 1955 ;
- (3) מענו זמיר 13 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, סמנכ"ל משאבי אנוש בקבוצת ברן בע"מ. ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור 18 נובמבר 2007 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, סמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקי בקבוצת ברן בע"מ ומנכ"ל
חברת מוביפאוור בע"מ. אינו משמש כדירקטור בתאגידים אחרים.
- (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 מירומית 21 להבים _____;
- (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 – 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 וכסמנכ"ל בכיר 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 ארו טובה מס' ת.ז. 29713534 ;
- (2) שנת לידה 1972 ;
- (3) התפקיד שהוא ממלא בתאגיד ; CFO (מנהל כספים) ;
- (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, שימש כמנהל הכספים של תפן (אי.אל) ישראל בע"מ, חברה בת של התאגיד, כמנהל הכספים של הפעילות בישראל של התאגיד וכן כמזכיר החברה. מכהן כדירקטור בכל חברות הקבוצה;
- (7) התאריך שבו החלה כהונתו 20 מרץ 2007 ;

-
- (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 ;
- (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, 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 _____ ;

תקנה 27: רואה החשבון של התאגיד

קוסט, פורר, גבאי את קסירר רואי חשבון
רחוב עמינדב 3, תל - אביב

תקנה 28: שינוי בתזכיר או בתקנות

במהלך שנת 2007 לא בוצעו תיקונים בתקנון התאגיד ו/או בתזכירו.

תקנה 29: המלצות והחלטות הדירקטורים

1. 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") והקמת 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 15 אפריל 2007 נחתם הסכם, לפיו צורפה הקרן ההדדית שליד התאחדות התעשיינים כבעלת מניות באיפקס תפן קפיטל בע"מ, כאשר שלושת בעלי המניות (דהיינו דש אייפקס הולדינגס בע"מ, תפן קפיטל בע"מ והקרן ההדדית שליד התאחדות התעשיינים) מחזיקים באחוז שווה (בשיעור 33.33%) מהון המניות המונפק של איפקס תפן קפיטל בע"מ. ההסכם שנחתם מחליף את ההסכם הקודם שבין תפן קפיטל בע"מ לבין דש אייפקס הולדינגס בע"מ לעניין הקמת הקרן, ומסדיר את היחסים שבין בעלי המניות, את אופן הקמת הקרן כשותפות מוגבלת וניהולה.

ביום 28 יוני 2007 נחתמה בין הצדדים תוספת להסכם האמור, אשר מכניסה אותו לתוקף. הקצאת המניות לקרן הדדית שליד התאחדות התעשיינים בוצעה ביום 29 יוני 2007. ביום 20 אוגוסט 2007 אישר דירקטוריון החברה תוספת להשקעה, כך שסך

כל ההשקעה של החברה יעמוד על סך של כ- 1.1 מיליוני דולר ארה"ב, ובלבד שסכום ההשקעה של החברה בקרן לא יעלה על 12.5% מהיקף הגיוס הכולל של הקרן. נכון למועד הגשת הדוח, טרם הוקמה קרן ההשקעות, והחברה טרם נדרשה לסכום ההשקעה.

2. החברה החליטה על חלוקת דיבידנדים בשנת הדוח כמפורט בסעיף 4 לנספח א' להלן (תקנה 8א).

3. ביום 15 אוקטובר 2007 החליטה אסיפה כללית מיוחדת של החברה, בהתאם להמלצת דירקטוריון החברה מיום 20 אוגוסט 2007, לעדכן את שכרו של מר אליעזר פלג, מבעלי השליטה בחברה והמכהן כמשנה למנכ"ל החברה, כך ששכרו החודשי (ברוטו) יעמוד על סך של 70,000 ₪ החל מיום 1 ינואר 2007, ובהתאם לכך אושר תשלום הפרשי שכר למר פלג ועדכון קרן הפיצויים שלו בדיעבד. ההחלטה אושרה ברוב מיוחס של האסיפה כנדרש על פי דין.

תקנה 29א': החלטות החברה

אין החלטות רלבנטיות.

תאריך: 24 במרץ 2008

תפן הנדסות תעשייה וניהול
וניתוח מערכות בע"מ

תפקידים:

שמות החותמים:

יו"ר הדירקטוריון

(1) מאיר דור

דירקטור ומנכ"ל

(2) אהרון ליכטנשטיין

נספח א'

תפן הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ

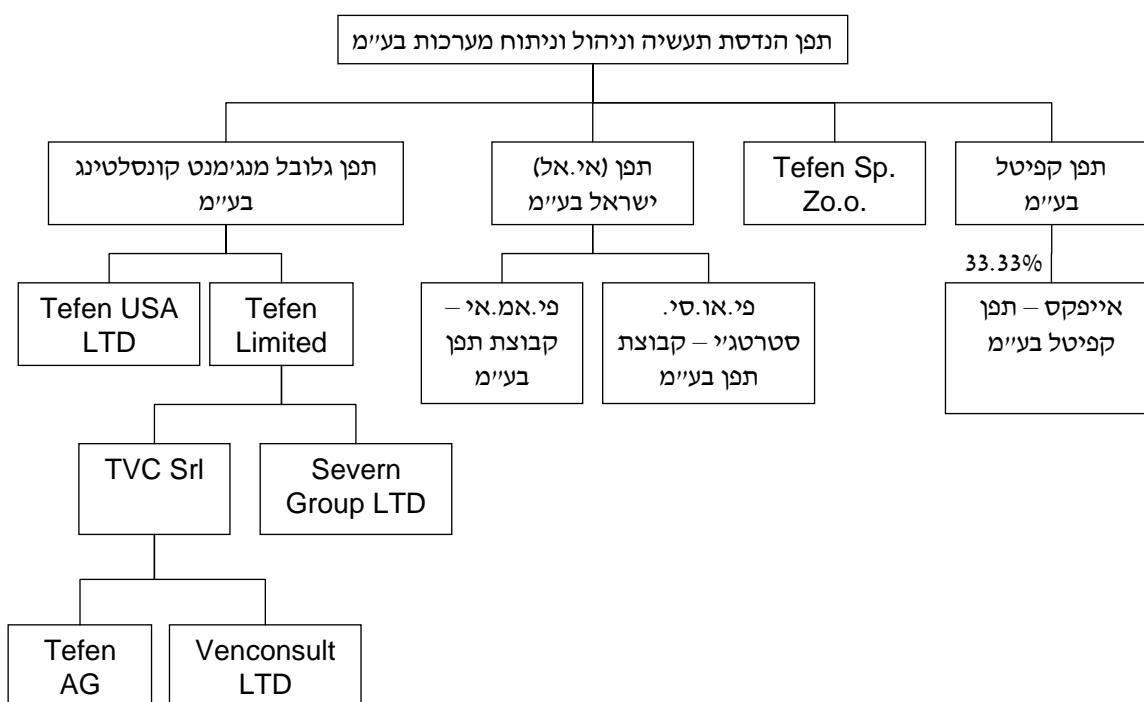
תקנה 8א' - תאור עסקי התאגיד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2007

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:



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

- פעילות תפן מבוצעת ע"י חברות בישראל, בארה"ב ובאירופה בתשעה משרדים ברחבי העולם:
 - ישראל: בית דגן.
 - אירופה: לונדון - אנגליה, וורשה - פולין, מילאנו - איטליה, אוגסבורג - גרמניה.
 - ארה"ב: ניו יורק, וושינגטון DC וקליפורניה.

- תפן מלווה ארגונים בגיבוש האסטרטגיה העסקית והתפעולית ובמימושו, 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 ומחויבות 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 תאגידית, תחרותית, בינלאומית ושיווקית.

מצוינות בתפעול: שילוב בין שיטות ניהוליות מתקדמות כגון: Six Sigma, Lean Operation ומתודולוגיות נוספות, המשולבות באופן ייחודי, במטרה למקסם את האפקטיביות של משאבי הארגון, החל מכוח אדם וכלה בציוד 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, הטמעות 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- 9.6% 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.

ביום 31 אוגוסט 2007 פרסמה חברת דש איפקס הולדינגס בע"מ, כי הפכה לבעלת עניין בחברה מכוח אחזקות כתוצאה מרכישת מניות החברה בבורסה לניירות ערך בת"א. נכון למועד פרסום הדוח, מחזיקה חברת דש איפקס הולדינגס בע"מ בכ- 5.18% מהון מניות החברה.

ביום 7 פברואר 2008 הפך מר אברהם דותן, בעל ת.ז. 052300373, המכהן כדירקטור בקבוצת ברן בע"מ שהינה מבעלות השליטה בחברה, לבעל עניין בחברה, כתוצאה מרכישת מניות החברה, מחוץ לבורסה לניירות ערך בתל אביב. נכון למועד פרסום הדוח, מחזיק מר אברהם דותן בכ- 3.02% מהון מניות החברה.

ביום 10 פברואר 2008 פרסמה חברת הראל השקעות – קרנות נאמנות פיא כי חדלה להיות בעלת עניין בחברה, כתוצאה ממכירת חלק ממניות החברה שבהחזקתה בבורסה לניירות ערך בתל אביב.

4. חלוקת דיבידנדים

ביום 20 אוגוסט 2007 החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד במזומן בסך של 1.25 ₪ לכל 1 ₪ ע.נ. ובסך הכל כ- 3.3 מיליוני ₪. תשלום הדיבידנד במזומן חל ביום 11 ספטמבר 2007.

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 חל ביום 18 במרץ 2007.

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 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.

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 מיקום	2004	2005	שינוי מ- 05 ל- 04	2006	שינוי מ- 06 ל- 05	2007	שינוי מ- 06 ל- 05
ישראל *	32.9	38.1	16%	44.8	18%	51.3	14%
ארה"ב *	39.2	49.8	27%	45.9	(8%)	59	28%
אירופה *, **	28.2	25.9	(8%)	30.4	17%	56.3	85%
סה"כ קבוצה	95.4	108.7	14%	116.7	7%	161.3	38%

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

** אירופה – כולל מערב אירופה ומרכזה.

6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד

- בשנת 2007 חלה עליה בשיעור 38% בהיקף פעילות הקבוצה לעומת שנת 2006. ממחזור הכנסות של כ- 116.7 מיליוני ש"ח בשנת 2006 עברה הקבוצה למחזור הכנסות של כ- 161.3 מיליוני ש"ח בשנה זו. המקור העיקרי לגידול בהיקפי הפעילות של החברה בשנת 2007 בהשוואה לשנת 2006 נובע מרכישות של פעילויות שביצעה החברה ברבעון הרביעי של שנת 2006 בישראל ומרכישות של פעילות ושל 2 חברות שביצעה והשלימה החברה באנגליה במהלך הרבעון הראשון השנה ובמהלך הרבעון הרביעי השנה. ראה סעיפים (ב), (ג) ו-(ד) להלן.
- היקף הפעילות בסקטור התרופות/ביוטכנולוגיה שהינו מרכזי כיום בפעילות החברה הסתכם במהלך שנת 2007 בכ- 42.6 מיליוני ש"ח והיווה כ- 26% מסך פעילות החברה (מתוכן 33.4 מיליוני ש"ח בחברות הבנות בחו"ל אשר היוו כ- 45% מסך פעילותן) לעומת הכנסות מסקטור זה בסך 58.8 מיליוני ש"ח בשנת 2006 ואשר היוו כ- 50% מסך פעילות החברה. פרק ב' מציג ביתר פרוט את חלוקת ההכנסות לפי סקטורים מרכזיים בקבוצה.
- 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, האיטלקי, הגרמני 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 2007 נוצרו לחברה הוצאות מימון בסך 2.5 מיליוני ש"ח, עיקרם כתוצאה מתיסוף ראלי. החל משנת 2008, עם המעבר לדיווח כספי על פי תקני IFRS, תוצאות החשיפה המאזנית לשינויים בשערי החליפין לא תתורגם להכנסות או הוצאות מימון ברווח והפסד, אלא תוצג כקרן הון בהון העצמי ולפיכך תוצאות החברה לא תושפעה במישור זה במקרה של ייסוף או פיחות ראלי.
- 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 אייפקס 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 איפקס 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 15 אפריל 2007 נחתם הסכם, לפיו צורפה הקרן ההדדית שליד התאחדות התעשיינים כבעלת מניות באיפקס תפן קפיטל בע"מ, כאשר שלושת בעלי המניות (דהיינו דש איפקס הולדינגס בע"מ, תפן קפיטל בע"מ והקרן ההדדית שליד התאחדות התעשיינים) מחזיקים באחוז שווה (בשיעור 33.33%) מהון המניות המונפק של איפקס תפן קפיטל בע"מ. ההסכם שנחתם מחליף את ההסכם הקודם שבין תפן קפיטל בע"מ לבין דש איפקס הולדינגס בע"מ לעניין הקמת הקרן, ומסדיר את היחסים שבין בעלי המניות, את אופן הקמת הקרן כשותפות מוגבלת וניהולה.

ביום 28 יוני 2007 נחתמה בין הצדדים תוספת להסכם האמור, אשר מכניסה אותו לתוקף. הקצאת המניות לקרן ההדדית שליד התאחדות התעשיינים בוצעה ביום 29 יוני 2007.

ביום 20 אוגוסט 2007 אישר דירקטוריון החברה תוספת להשקעה, כך שסך כל ההשקעה של החברה של החברה יעמוד על סך של כ-1.1 מיליוני דולר ארה"ב, ובלבד שסכום ההשקעה של החברה בקרן לא יעלה על 12.5% מהיקף הגיוס הכולל של הקרן. נכון למועד הגשת הדוח, טרם הוקמה קרן ההשקעות, והחברה טרם נדרשה לסכום ההשקעה

- כחלק מיעדיה האסטרטגיים של החברה להרחבת השווקים הגיאוגרפיים בהם היא פעילה (סעיף ב.1.10 להלן), המשיכה החברה במהלך שנת הדוח את פעילותה לרכישת פעילות ו/או חברות בתחום הייעוץ למצוינות עסקית, כמפורט להלן.

(א) 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.

(ב) 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.

(ג) ביום 31 בינואר 2007 חתמה חברת הבת TEFEN LIMITED (תפן אירופה), על מסמך עקרוני לרכישת כל ההון המונפק של חברת Venture Consulting S.p.A (להלן: "VC") העוסקת בייעוץ אסטרטגי (הכלול בתחום פעילותה של החברה), אשר פעילה במערב אירופה, בעיקר באיטליה ובגרמניה, ומיעצת ללקוחות במגוון סקטורים שונים. ביצוע העסקה הוכפף לבדיקת נאותות, אישור דירקטוריון החברה וחתימה על הסכם מפורט. 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.

ביום 26 יולי 2007 חתמה TEFEN LIMITED על הסכם מחייב לרכישת הרוב המוחלט (מעל 95%) של ההון המונפק של VC. בעת החתימה על ההסכם המחייב, היקף ההכנסות השנתי של VC עמד על כ- 5.6 מיליוני אירו, והיקף העסקה כפי שנקבע בהסכם הינו כ- 3.1 מיליוני אירו, אשר ישולמו לשיעורין במהלך תקופה של כ- 3 שנים, ובכפיפות לתוצאות הפעילות של החברה הנרכשת.

ביום 2 אוקטובר 2007 השלימה TEFEN LIMITED את העסקה ובמסגרת זו הוסכם על רכישת 100% מההון המונפק של VC ע"י TEFEN LIMITED (ולא הרוב המוחלט של ההון המונפק כאמור לעיל). מועד זה נקבע כמועד תחילת הפעלת VC תחת אחריות החברה.

השלמת הרכישה והפיכת VC לחברת בת של TEFEN LIMITED איפשרה לה לחדור לשווקים גיאוגרפיים שלא הייתה פעילה בהם עד לאותו מועד, כדוגמת איטליה וגרמניה, ולהרחיב את סל השירותים המוצע על ידה כך שיכלול גם אסטרטגיה עסקית ואסטרטגיה שיווקית.

7. סינרגיזם בין תחומי הפעילות 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 למצוינות 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 2007 המשיכה החברה בפעילות להרחבת 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 הולך והופך לכלי מרכזי להנהלות בישום האסטרטגיה העסקית, תופעה המציבה בפני תפן הזדמנות עסקית מחד אך מחייבת אותה, מאידך, להשקיע באופן שוטף בפיתוח המשאב האנושי בחברה וביכולות המקצועיות שלה.

1.1.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

מחזור ההכנסות בשנת 2007 הסתכם בכ- 161.3 מיליוני ש"ח לעומת מחזור הכנסות של 116.7 מיליוני ש"ח אשתקד.

לחברה רווח תפעולי בשנת 2007 בסך של 10.2 מיליוני ש"ח, המהווה 6% מסך ההכנסות לעומת רווח תפעולי של 14.9 מיליוני ש"ח אשתקד שהיווה 13% מסך ההכנסות.

לחברה רווח נקי של 4.6 מיליוני ש"ח ב- 2007 המהווה 4% מסך ההכנסות, לעומת רווח נקי של 8.7 מיליוני ש"ח אשתקד, אשר היווה 7.5% מסך ההכנסות.

1.1.3 התפתחויות בשווקים של תחום הפעילות או שינויים במאפייני הלקוחות

בשנת 2007 הרחיבה חברת הבת בארה"ב את פעילותה בשוק הבריאות (בתי חולים, קופות חולים, מכונים ומעבדות וכד'). פעילות זו משתייכת לסקטור 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 2007 מפעילות בשוק הבריאות היו כ- 22.1 מיליוני ש\$, לעומת כ- 5.6 מיליוני ש\$ בשנת 2006.

בשנת 2007, כתוצאה מרכישת פעילות הייעוץ של Erskine (ראה סעיף 6 לעיל) פיתחה חברת הבת באנגליה את פעילותה בשוק התחבורה (Transportation). היקף הפעילות בתחום זה בשנת 2007 היה כ-15.4 מיליוני ₪.

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	
42.7	13.5	26.6	2.6	תרופות/ ביוטכנולוגיה
33.4	5.7	7.4	20.3	ייצור כללי
28.3	13.9	-	14.4	פיננסי
15.5	15.4	-	0.1	תחבורה ותעופה
24.1	-	22.1	2.0	בריאות
17.3	7.4	2.2	7.7	אחר
161.3	55.9	58.3	47.1	סה"כ

1.4 לקוחות

פעילות הקבוצה בחו"ל ובישראל במהלך השנה בוצעה עבור כ- 220 לקוחות, חלקם תאגידיים בינלאומיים, זאת בהשוואה לשנת 2006 בה בוצעה פעילות הקבוצה עבור כ- 140 לקוחות. הגידול המשמעותי במספר הלקוחות נובע מהרכישות אשר ביצעה החברה ברבעון הרביעי אשתקד ובשנת 2007 (ראה סעיף א.6 לעיל). ברוב המקרים ההתקשרויות של החברה עם לקוחותיה הינן מול יחידה עסקית בתאגיד באופן עצמאי.

בשנת 2007 סך פעילות החברה בחמשת הלקוחות העיקריים היוותה כ-27% מהמחזור המאוחד של החברה, זאת בהשוואה לשנת 2006 בה מחזור הפעילות בחמשת הלקוחות העיקריים היווה כ-41% מהכנסות החברה.

לחברה אין תלות בלקוח עיקרי.

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 לרוב 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 ומפחיתה 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- 90%-80%.

ליום 31 בדצמבר 2007 מנה כח האדם בחברה ובחברות הבנות שלה כ- 310 עובדים (מתוכם כ- 75% עובדי תפעול) אשר מסוגלים לייצר פוטנציאל הכנסות חודשי בסך של כ- 17 מיליוני ש"ח (ברמה שנתית מחזור הכנסות בסך כ- 204 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 מייצעת.

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 בתחומי התחבורה והשירותים הפיננסיים.

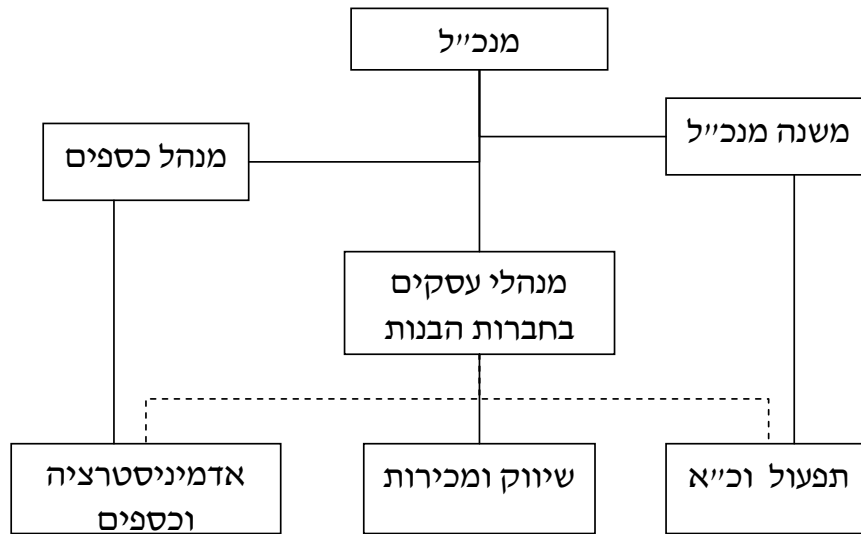
בנוסף, החברה ממשיכה לפעול להרחבת הפריסה הגאוגרפית שלה. תחת מגמה זו ממשיכה החברה לפעול במרכז אירופה באמצעות חברת בת בשליטה מלאה בפולין, ובמהלך 2007 הרחיבה את פעילותה למדינות מרכזיות באירופה (גרמניה ואיטליה), כמפורט להלן.

החברה מתכוונת לממש את היעדים האסטרטגיים שהוגדרו לעיל באמצעות תהליכי פיתוח פנימיים ו/או דרך רכישות ושיתופי פעולה. כמפורט בהרחבה בסעיף א.6 דלעיל, במהלך שנת 2007 הודיעה החברה על השלמת רכישת 100% של ההון המונפק של Venture Consulting S.p.A, הפעילה באיטליה ובגרמניה, באמצעות חברת הבת באנגליה, ועל רכישת 100% מהון המניות של Severn Group Plc. רכישות אלה מתווספת לרכישות שבוצעו בישראל בשנת 2006: רכישת פעילות הייעוץ של חברת רסנר מהנדסים בע"מ, רכישת פעילות הייעוץ למצוינות בניהול פרויקטים מפילת ורכישת פעילות הייעוץ האסטרטגי של P.O.C.; ולרכישת הפעילות של Erskine Management Consulting על ידי חברת הבת באנגליה. רכישות אלה מחזקות את מעמדה של החברה בשנת 2008 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 2007 :

סה"כ	אירופה	ארה"ב	ישראל	
232	80	39	112	עובדי תפעול (יועצים)
52	11	7	34	מנהלה
25	8	10	7	שיווק
310	101	56	153	סה"כ

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. תוכניות 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 העבודה במדינות בהן פעילה החברה (ישראל, ארה"ב, אנגליה, גרמניה, איטליה 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 שבשליטתה:
- 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 ארז טובה.
 - מנכ"לית חברת הבת בישראל: הגב' ענת סבר.
 - מנכ"ל חברת הבת בארה"ב: מר בארי קלוגרו (Barry Calogero).
 - מנכ"ל חברת הבת באנגליה: עד ליום 1 מרץ 2008 כיהן בתפקיד זה מר ארז דניאלי. החל מיום 1 מרץ 2008 מכהן בתפקיד זה מר אלן ארסקין (Alan Erskine).
 - מנכ"ל חברת הבת באיטליה: מר אלסנדרו די-פיורה (Alessandro Di Fiore).
 - מנכ"ל חברת הבת בגרמניה: מר הייקו פרנק (Heiko Frank).

2. הון חוזר

2.1. אשראי לקוחות

תקופת האשראי אותה נותנת החברה ללקוחותיה בארץ הינה בין שוטף + 30 יום לשוטף + 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 2007 אשר גבייתם מוטלת בספק הינם 1.9 מיליוני ₪ וזו גם ההפרשה שנרשמה בדוחות הכספיים. מרבית ההפרשה נרשמה בספרי VC, אשר נרכשה על ידי החברה ברבעון הרביעי השנה, ונוצרה בטרם הרכישה.

3. רכוש קבוע ונכסים בלתי מוחשיים

משרדיה העיקריים של החברה בישראל ממוקמים בשטח של כ- 2,180 מ"ר בבית דגן. המשרדים מושכרים על פי הסכם שכירות עד לחודש אפריל 2012 בתמורה לכ-102 אלפי ₪ לחודש. (לחברה אופציה להארכת הסכם השכירות ב- 5 שנים נוספות באותם התנאים).

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

במהלך שנת 2007 ביצעה החברה רכישה של פעילות ייעוץ באנגליה ורכישה של 2 חברות הפועלות באגליה ובאיטליה (ראה סעיף א.6 לדוח). כתוצאה מרכישות אלה ומהסכומים ששילמה החברה נוצרו לחברה בדוח הכספי נכסים לא מוחשיים. ליום 31 בדצמבר 2007 יתרת הנכסים הלא מוחשיים במאזן החברה הינה 26.2 מיליוני ₪. ליום 31 בדצמבר 2006 עמדה יתרת הנכסים הלא מוחשיים של החברה על סך של כ- 5.5 מיליוני ₪.

4. מימון

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

הלוואות לזמן ארוך

לצורך מימון רכישות פעילויות הייעוץ כפי שהוצגו בסעיף א.6 לעיל, נטלה החברה במהלך השנה הלוואות לזמן ארוך מתאגידים בנקאיים בארץ ובחו"ל, לתקופות של עד 5 שנים, ובתוספת ריבית בשיעור פריים + 0.9% לשנה וליבור +1% לשנה. ליום 31 בדצמבר 2007 יתרת הלוואות לזמן ארוך במאזן החברה מסתכמת לסך של כ-15.8 מיליוני ₪.

אשראי לזמן קצר

לתאריך הדוח לחברה ולחברות הבנות שלה מסגרות אשראי ומסגרות אונקול מתאגידים בנקאיים בסכום כולל של 17.5 מיליוני ₪ ובריבית של פריים +1% וליבור + 1% לשנה. לתאריך הדוח ניצלה החברה כ- 65% מסך המסגרות הנ"ל.

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

בשנת 2007 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, איטליה, גרמניה ובארה"ב, כאשר למדינת ישראל קיימת אמנה למניעת כפל מס מול מדינות אלה.

5.2 שיעורי המס החלים על הכנסות החברה

הפחתת שיעור 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 שעורי מס החברות החלים בשנים 2004 ואילך הינם כדלקמן: בשנת 2004 חל שעור מס של 35%, בשנת 2005 חל שעור מס של 34%, בשנת 2006 חל שעור מס של 31%, בשנת 2007 יחול שעור מס של 29%, בשנת 2008 יחול שעור מס של 27%, בשנת 2009 יחול שעור מס של 26% ומשנת 2010 ואילך יחול שעור מס של 25%. המסים השוטפים ויתרות המסים הנדחים ליום 31 בדצמבר 2007 מחושבים בהתאם לשעורי המס החדשים כפי שנקבעו בתיקון. השפעת השינוי על הדוחות הכספיים לתחילת שנת 2007 מסתכמת בסך של כ- 44 אלפי ₪ אשר נזקף כהוצאת מס בדוח רווח והפסד בתקופת הדוח.

שעור מס החברות בו מחוייבות החברות הבנות בארה"ב, באנגליה, בפולין, באיטליה ובגרמניה הינו כ- 42%, 30%, 19%, 33% ו- 33% בהתאמה.

5.3. שומת מס

לחברה שומות הנחשבות סופיות לצרכי מס הכנסה עד וכולל שנת המס 2003. לתפן קפיטל בע"מ ולתפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ שומות מס הנחשבות כסופיות עד וכולל שנת המס 2003. לתפן ארה"ב שומה סופית לצרכי מס הכנסה לשנת המס 2002 ולתפן אירופה שומות סופיות לצרכי מס לשנת המס 2005. יתר חברות הקבוצה טרם נישומו סופית לצרכי מס הכנסה מיום איגודן.

5.4. הפסדים מועברים לצרכי מס

ליום 31 בדצמבר 2007 רשמה חברת הבת בארה"ב נכס מס נדחה בגין יתרת הפסדים המועברים לצרכי מס לשנת המס הבאה בסך 315 אלפי ₪. ליום 31 בדצמבר 2006 רשמה החברה בדוחות הכספיים המאוחדים נכס מס נדחה בסך 155 אלפי ₪.

ליום 31 בדצמבר 2007 לחברת הבת באנגליה בדוחותיה המאוחדים נכס מס נדחה בסך 4.6 מיליוני ₪, הנובע מהפסדים להעברה לצרכי מס בחברה האנגלית ובחברת הבת האיטלקית, שאוחדה החל מאוקטובר 2007, בסך כולל של כ-16 מיליוני ₪. בשנת 2006 לא רשמה החברה בדוחות המאוחדים נכס מס נדחה בגין הפסדים להעברה.

ליום 31 בדצמבר 2007 לחברת הבת בפולין יתרת הפסדים המועברים לצרכי מס לשנות המס הבאות בסך 2.6 מיליוני ₪ בגינם רשמה החברה בדוחות הכספיים המאוחדים נכס מס נדחה בסך 0.5 מיליוני ₪. ליום 31 בדצמבר 2006 רשמה החברה בדוחות הכספיים המאוחדים נכס מס נדחה בסך 0.3 מיליוני ₪.

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 2009.

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 באנגליה 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.א** לעיל.

8. יעדים ואסטרטגיה

החברה הציבה לעצמה יעדים אסטרטגיים באזורים הגיאוגרפיים בהם היא פועלת. בארה"ב ובאירופה המטרה המרכזית הינה להרחיב את תחום הפעילות הקיים (ייעוץ למצוינות עסקית) לסקטורים נוספים, תוך התמקדות בסקטור השירותים.

בנוסף פועלת החברה לפיתוח פעילות דומה במרכז אירופה על מנת שתהא לחברה דריסת רגל באחד האזורים המתפתחים ביותר בעולם.

9. מידע כספי לגבי מגזרים גאוגרפיים

למידע כספי לגבי המגזרים הגאוגרפיים בהם פועלת החברה ראה ביאור מספר 22 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה.

10. דיון בגורמי סיכון

האחראים על ניהול סיכונים 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 ארז טובה.

10.1. חשיפת החברה לסיכונים 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. ההתרחבות הגיאוגרפית והסקטוריאלית של החברה במהלך שנת 2007 מקטינות במידת מה את חשיפת החברה להאטה כלכלית.

10.1.2. חשיפה לשינויים בשיעור הריבית בישראל, אירופה וארה"ב – האשראי שנטלה החברה והחפקדונות בהם השקיעה הינם בריבית משתנה (ראה סעיף 4 לדוח), ולפיכך חשופה החברה לשינויים בשיעור הריבית בישראל, אירופה וארה"ב.

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, הגרמני, האיטלקי 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. ב. לדוח). תחרותיות מוגברת עשויה להשפיע על תוצאות הפעילות של החברה.

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, פאונדים בריטיים ואירו. 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 כ- 2.5 מיליוני ₪ שעיקרם כתוצאה מייסוף ראלי. החל משנת 2008, עם המעבר לדיווח חשבונאי בהתאם לכללי ה-IFRS, החשיפה לשינויים בשערי החליפין לא תשפיע על תוצאות הפעילות של החברה במסגרת הכנסות או הוצאות מימון, אלא תוצג בהון העצמי בלבד.

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 (סיכוני מקרו, סיכונים ענפיים וסיכוני 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	
סיכוני מקרו			
	+		האטה כללית בשוק (חוסר יציבות פוליטי, ביטחוני וכלכלי)
+			שינויים במחירי ניירות ערך סחירים ובשערי הריבית
	+		שינויים בחוקי העבודה
סיכונים ענפיים			
	+		תחרות מוגברת
ניהול סיכוני הון			
+			שינויים בשערי חליפין