שינוי מודל עסקי (BMC) ומיסוי בינלאומי

המדריך המלא למניעת סיווג עסקת שינוי מודל כ"מכירת פעילות"

מדריך טקטי לאנשי מקצוע (CFOs, יועצי מס ועורכי דין) מבוסס על הלכות בתי המשפט (מדינגו, ברודקום, מטרוניק) וחוזר רשות המיסים 15/2018.

כולל פלייבוק מקיף: רשימת הזהב של בתי המשפט (Do’s & Don’ts)

NotebookLM

האיום המרכזי: מלכודת המהות הכלכלית
רשות המיסים אינה מסתפקת בכותרת ההסכם, אלא מבצעת "רנטגן" כלכלי לפעילות.
הצורה המשפטית
(Legal Form)
הפעולה המוצהרת: מעבר למודל מתן שירותים (Service Provider).
החוזים: הסכם רישיון (License) + הסכם שירותי פיתוח במודל Cost.
הטענה: אין אירוע מס, הקניין הרוחני נשאר בישראל.
המהות הכלכלית
(Economic Substance)
ראיית הרשות: עסקת "קליפה ריקה" (Empty Shell).
התוצאה בפועל: החברה המלאה (Full-fledged) מתוכן. כל פוטנציאל הרווח, הסיכונים העסקיים, והזכות לניצול ה-IP טסו לחברת האם.
סיווג מחדש: אירוע מס הוני של "מכירת פעילות" הכולל את ה-IP ואת עתיד החברה.
NotebookLM

הארסנל של פקיד השומה: עמדת מס הכנסה

המתודולוגיה הרשמית של רשות המיסים (חוזר 2010 וחוזר 15/2018) נשענת על 4 עמודי תווך למתקפה:

מכירת פוטנציאל הרווח (Profit Potential)

המעבר למודל +Cost בטוח מהווה ויתור על יכולת החברה להפיק רווחים בעתיד. הוויתור הזה מתומחר כ"נכס"

ניתוח FAR והקליפה הריקה

פונקציות ניהוליות הועברו לחו"ל. החברה "נוקתה" מסיכוני שוק, והקניין הרוחני הושכר באופן שמרוקן את היכולת להפיק ממנו רווח עצמאי.

התאמה משנית (Secondary Adjustment)

כל פער בין מחיר שינוי המודל לשווי השוק האמיתי ייחשב כ"דיבידנד רעיוני" שחולק לחברת האם, הגורר מס דיבידנד בנוסף למס רווח הון.

סיווג מחדש (Re-characterization)

הרשות אינה טוענת בהכרח ל"עסקה מלאכותית", אלא מפרשת את המציאות הכלכלית החדשה כעסקת מכר, תוך שמירה על נטל ההוכחה אצל הנישום.

NotebookLM

מפת הקרבות המשפטית: ספקטרום הפסיקה

בתי המשפט הוכיחו ששינוי מודל עסקי אינו מילת קסם למכירה – הכול תלוי בביצוע בפועל.

מערכות ביניים

- פס"ד הקסהדייט (2025): המחלוקת אינה על המכירה עצמה, אלא על הערכת השווי, מנגנוני Holdback למייסדים, והשלכות "התאמה משנית".

נורות אדומות (הצלחה לרשות המיסים)

- פס"ד מדטרוניק (2023): מתן רישיון בלעדי, בלתי הדיר ולצמיתות. החברה נוקתה מסיכונים לחלוטין. סווג כמכירת פעילות.
- פס"ד גיסקו (2017): סיווג מחדש מלא של העסקה כמכירת מכלול הפעילות (כולל סינרגיה).

מערכות ביניים

- פס"ד הקסהדייט (2025): המחלוקת אינה על המכירה עצמה, אלא על הערכת השווי, מנגנוני Holdback למייסדים, והשלכות "התאמה משנית".

צפירת הרגעה (הצלחה לחברה)

- פס"ד מדינגו (2022): רישיון קצוב בזמן (3.5 שנים). ה-IP חזר לחברה, ששמרה על סיכוני המוצר. סווג כרישיון ולא מכירה.
- פס"ד ברודקום (2019): מודל שייצר צמיחה בכוח אדם והכנסות. ה-IP הקיים הופרד ונמכר שנים מאוחר יותר לצד ג'. סווג כשינוי מודל לגיטימי.

NotebookLM

זירת מאבק #1: מבחן הקניין הרוחני (The IP Test)

השאלה הקריטית ביותר – האם ה-IP באמת "הושכר" או שנמכר הלכה למעשה?

מודל הסיכון (הלכת מדטרוניק)

- **צמיתות:** רישיון בלעדי, בלתי הדיר לכל אורך חיי הנכס הכלכלי (עד ש"יגמר לו הסוס").
- **שלילת פוטנציאל:** זכות השימוש המוענקת מרוקנת מתוכן את יכולת החברה להפיק רווח עצמאי.
- **שינוי בעלות:** הפסקת רישום פטנטים חדשים על שם החברה הישראלית והעברתם לחו"ל.

מודל ההגנה (הלכת מדינגו וברודקום)

- **משך הרישיון:** מוגבל בזמן קצוב ומראש (למשל 3.5 שנים), שבסופו הנכס חוזר בפועל לשימוש החברה.
- **זכויות שיוריות:** החברה שומרת את הזכות להמשיך לפתח ולמכור את הטכנולוגיה בעתיד.
- **הפרדה (Old vs. New):** קו הפרדה חוזי ברור בין ה-IP הקיים (שמושכר) לבין פיתוחי העתיד העתיד (המבוצעים ב-Cost+).

NotebookLM

זירת מאבק #2: ניתוח FAR ומבחן 'החיות'

האם החברה נותרה ישות פועלת וצומחת, או שהפכה ל'קליפה ריקה'?

נשיאה בסיכונים (Risks)

הסכנה: ניקוי מוחלט מסיכוני שוק – החברה מקבלת צ'ק בטוח (Cost+) ללא תלות בהצלחת המוצר.

ההגנה (מדינגו): החברה נותרת חשופה להפסד/רווח כתוצאה מהצלחת המוצר ותביעות איכות.

ניהול אסטרטגי (Assets & Control)

הסכנה: העברת כל הדרג הניהולי לחו"ל, הפיכה ל'קבלן משנה' פסיבי שרק מקבל פקודות.

ההגנה: שימור הנהלה מקומית חזקה בישראל שמקבלת החלטות עצמאיות על כיווני המו"פ.

כוח אדם וצמיחה (Functions)

הסכנה: צמצום דרסטי, פיטורים, סגירת קווי ייצור.

ההגנה (ברודקום): גידול במצבת העובדים, התרחבות משרדים, ועלייה במחזור לאחר השינוי סותרים טענת 'ריקון'.

NotebookLM

זירת מאבק #3: היגיון עסקי וחלופות (מבחן ה-ORA)

חוזר 15/2018 דורש הוכחה: האם צדדים בלתי קשורים היו מסכימים לעסקה כזו?

האם היו לחברה הישראלית חלופות זמינות באופן ממשי?
(Options Realistically Available)

[NO]
החברה נזקקה להון/תשתיות שיווק גלובליות של קבוצת האם.

[YES]
החברה יכלה להמשיך למכור עצמאית ברווח גבוה.

מדוע שחברה עצמאית תוותר על פוטנציאל הרווח שלה תמורת Cost+?

ההצדקה הכלכלית הנדרשת (Business Purpose):

- חובה להוכיח כי ריכוז הסיכונים והשיווק ברמת חברת האם נועד לייעול גלובלי לגיטימי של הקבוצה.
- **התנאי למעבר:** החברה הישראלית מקבלת תגמול הוגן (תמלוגים על ה-IP הקיים) המפצה אותה על הוויתור, ולא נכפית עליה מכירה ללא פיצוי.

NotebookLM

זירת מאבק #4: אינדיקטורים פיננסיים (The Financial Red Flags)

סממנים חשבונאיים (מתוך חוזר 2010) המזמינים ביקורת מיידית מפקיד השומה:

התכוצות מחזור
Revenue Drop

ירידה חדה במחזור ההכנסות הכולל של החברה הישראלית בדיוק במועד שינוי המודל העסקי.

שינוי מודל התחשבנות
Inter-company Billing

מעבר דרסטי מהוצאת חשבוניות ישירות ללקוחות קצה (B2B/B2C) לחיובים פנימיים בלבד מול חברת האם.

צניחת הכנסות נדחות
Deferred Revenues

קיטון משמעותי ופתאומי ביתרת ההכנסות הנדחות במאזן מעיד על הפסקת קבלת התחייבויות ארוכות טווח לאספקת שירותים.

NotebookLM

סכנות שלאחר העסקה: מלכודת המס הכפול ותגמול מייסדים

גם אם הוסכם שהייתה מכירה (או הוכרע כך), הקרב עובר להערכת השווי (הלכת הקסהדייט).

מלכודת שימור המייסדים

[TRAP 2: Holdback Payments]

- **הסיכון:** תשלומים המותנים בהישארות המייסדים (Holdback).
- **הסיווג (הקסהדייט):** אם התשלום חיוני להעברת הפעילות "במצב עובד", מס הכנסה יסווג זאת כחלק מתמורת המכירה (מס הוני) ולא כשכר עבודה פירותי, תוך הגדלת בסיס שווי העסקה.

ההתאמה המשנית (דיבידנד רעיוני)

[TRAP 1: Secondary Adjustment]

- **הסיכון:** פקיד השומה קובע ששווי המכירה היה גבוה ממה שדווח.
- **התוצאה:** הפער לא רק מחויב במס רווח הון ברמת החברה, אלא נחשב כאילו חולק כדיבידנד רעיוני לחברת האם – מה שגורר גם חיוב במס ניכוי במקור! אין לגלם את המס בקביעת השווי.

NotebookLM

מבחן הראיות בדיעבד (The Hindsight Evidence)

בתי המשפט מעניקים משקל מכריע למציאות שמתרחשת שנים לאחר מכן כהוכחה לכוונת הצדדים.

[YEAR 0]

חתימה על שינוי מודל עסקי (BMC)

[YEAR 1-2]

החברה ממשיכה לפעול ולצמוח

[YEAR 3+]

אירועי המפתח המזכים את החברה:

- **הנכס הוחזר:** בתום תקופת הרישיון, ה-IP חזר בפועל לשימוש ופיתוח מלא של החברה הישראלית (הוכח במדינגו).
- **הנכס נמכר לצד ג':** החברה הישראלית הוכיחה בעלות חלוטה בכך שמכרה את ה-IP "הישן" לגורם חיצוני ברווח משמעותי לאחר שנים (הוכח בברודקום).

השורה התחתונה: הנייר סופג הכל, אך המציאות העתידית היא חותמת הגומי לבעלות.

NotebookLM

מטריצת הזהב: אבחון מהיר לחשיפת מס

ריכוז האינדיקציות מפסיקות בתי המשפט להבחנה בין מכירת פעילות לשינוי מודל לגיטימי:

קטגוריה	נורות אדומות (מכירת פעילות)	צפירות הרגעה (שינוי מודל)
זכויות ב-IP	רישיון בלעדי, בלתי הדיר ולצמיתות.	רישיון מוגבל בזמן עם מנגנון חזרה ברור.
פעילות בשטח	צמצום משמעותי, פיטורי עובדים.	גידול עובדים, התרחבות משרדים וצמיחה.
ניהול ואסטרטגיה	הנהלה בחו"ל; החברה הופכת ל"קבלן" פסיבי.	הנהלה מקומית חזקה המחליטה על כיווני מו"פ.
סיכונים (FAR)	מעבר ל-Cost+ בלבד ללא שום סיכוני שוק.	קבלת תמלוגים על IP קיים, שימור סיכון/סיכוי.
ראיות בדיעבד	ה-IP "נעלם" בתוך חברת האם לחלוטין.	החברה מוכרת את ה-IP לצד ג' לאחר מכן.
תמורות מייסדים	Holdback המותנה בהעברת ידע בלבד.	תגמול מבוסס ביצועים עתידיים (KPIs).

NotebookLM

הפלייבוק למנהלים: רשימת ה"עשה" (DOs)

פעולות פרו-אקטיביות שיש ליישם בניסוח ההסכמים ובשטח:

- **הגדר זמן:** תן רישיון IP לתקופה קצובה ומוגדרת מראש, הכוללת מנגנון השבת זכויות ברור לישראל.
- **הפרד נכסים:** צור הפרדה חוזית וחשבונאית מוחלטת בין ה-IP ה"ישן" (שמוענק ברישיון מניב תמלוגים) לבין ה-IP ה"חדש" שיפותח (במודל Cost).
- **שמר מנהיגות:** דאג שסמכויות ניהול אסטרטגי, קבלת החלטות וצוותים בכירים יישארו פיזית בישראל.
- **תעד ORA:** הכן מראש דוקומנטציה המצדיקה כלכלית מדוע שינוי המודל מיטיב עם החברה הישראלית לעומת החלופות (דוח ORA).
- **השקע בצמיחה:** המשך לגייס עובדים ולהגדיל את מצבת כוח האדם המקומית במקביל לשינוי המודל.

NotebookLM

הפלייבוק למנהלים: רשימת ה"אל תעשה" (DON'Ts)

השגיאות הקריטיות שמבטיחות סיווג כ"מכירת פעילות" וכפל מס:

- **אל תעניק פטור נצחי:** אל תעניק רישיון בלעדי, בלתי הדיר לכל חיי הפטנט/הטכנולוגיה (טעות מדטרוניק).
- **אל תרוקן סיכונים:** אל תנתק את החברה לחלוטין מסיכוני שוק והפסד תוך השענות על מרווח +Cost קבוע בלבד.
- **אל תפטר המונים:** אל תבצע גל פיטורים מסיבי במקביל להשקת שינוי המודל העסקי.
- **אל תוותר על פטנטים:** אל תעביר את כל רישומי הפטנטים העתידיים לחו"ל בחינם וללא תמורה נפרדת מפורשת.
- **אל תטשטש שכר ותמורה:** אל תקשור תשלומי שימור מייסדים (Holdback) אך ורק לחתימת העסקה באופן שמערבב שכר עבודה עם מחיר הרכישה.

NotebookLM

מוכנות לביקורת (Audit Readiness)

חובת הוכחת "העסקה האמיתית" מוטלת עליכם. עליכם לאסוף את הראיות בזמן אמת.

דוח חלופות (ORA Study)

הכנת מסמך כלכלי לפני העסקה המוכיח שחברה עצמאית הייתה בוחרת במודל הזה משיקולים מסחריים טהורים.

מחירי העברה (TP Documentation)

תמחור קפדני לפי עקרון "אורך הזרוע" כדי למנוע טענות של התאמה משנית ומס דיבידנד רעיוני (הגנת סעיף 85).

עדכון חוזים מדויק

התאמה מלאה בין מה שכתוב בחוזה (רישיון) לבין מה שמתבצע בשטח (שימור פונקציות וניהול בישראל).

הכנת שכבת מגן פרוצדורלית

רשות המיסים רשאית לבצע "סיווג מחדש" מבלי להזדקק לסעיף העסקה המלאכותית – ולכן ההגנה חייבת להיות עובדתית, לא רק משפטית.

NotebookLM

השורה התחתונה (Executive Summary)

"החברה חייבת להישאר ישות כלכלית חיה ונושמת."

הגנה נכונה משלבת אדריכלות משפטית קפדנית עם מציאות כלכלית מוצקה. היצמדו למטריצת הזהב, ותעברו כל ביקורת.

שינוי ארגוני יעיל במסגרת קבוצה רב-לאומית אינו מילה גסה, ורשות המיסים לא תתקוף אותו כל עוד החברה הישראלית שומרת על זכויות ליבה, נשיאה בסיכונים מסוימים, והמשך צמיחה מקומית.

NotebookLM