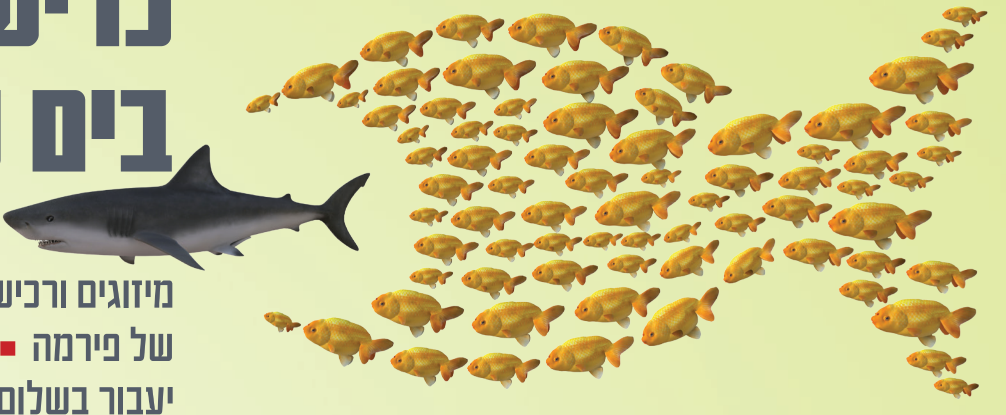
כרישים בים של דגים



מיזוגים ורכישות הם צעדים אסטרטגיים בחייה של פירמה ▪ מה חשוב לעשות כדי שהמיזוג יעבור בשלום ויוביל לצמיחה? ▪ בכתבה זו תוכלו לקרוא על שני אירועי מיזוג ורכישה, שהובילו לתוצאות עסקיות טובות במיוחד

מאת: ערן ברלינסקי *

בשנים האחרונות, הפכו המיזוגים והרכישות למנועי צמיחה רבי עוצמה עבור חברות רבות. המיזוגים והרכישות מסייעים בהתמודדות עם שינויים טכנולוגיים, שינויים רגולטורים ושינויים בהעדפות הצרכנים ואף מהווים קיצור דרך לכניסה לענפים חדשים, משיקים או סינרגטיים, להגדלת נתח השוק, להתגברות על חסמי כניסה לשווקים חדשים, להרחבת ערוצי ההפצה וליצירת מוניטין.

מאמר זה מציג היבטים הנוגעים להליכי מיזוג ורכישת חברות מנקודת מבטם של בעלי החברות: רב-בריח 08 בע"מ, וואן מערכות בע"מ, כמו גם על ניסיוני העשיר בליווי עסקים בתהליך המכירה.

רכישת פז-גל ע"י רב בריח

מנוף לצמיחה עסקית

חברת רב-בריח, אשר הייתה עד לפני חמש שנים על סף כינוס נכסים, הפכה לסיפור הצלחה המתבטא בפעילות ב-20 מדינות ובמחזור של מעל 250 מיליון ₪. בשנים האחרונות קיבלה חברת רב-בריח החלטה אסטרטגית לרכוש חברות בעלות מחזור של עד 10 מיליון דולר, בתחומים דומים או סינרגטיים לפעילותה. חברת פז-גל היוותה הזדמנות רכישה מצוינת, בהיותה בעלת ניסיון ומוניטין של 40 שנה בתחום הדלתות והשערים המתרוממים. בנוסף, חברת פז- גל קיימה קשרים עסקיים ענפים עם לקוחות מוסדיים כגון אדריכלים, משרדי יועצים ורשויות מקומיות, בעוד שרוב לקוחות רב בריח היו יזמים וקבלנים בפרויקטים למגורים.

מיזוג של פסיכולוגיה, אינטגרציה ותרבות ארגונית

חברת רב-בריח השקיעה בתהליך הרכישה משאבים רבים בשלוש נקודות מרכזיות: הפן הפסיכולוגי, הפן האינטגרטיבי והפן התרבותי-ארגוני. רכישת חברה פרטית ו/או משפחתית היא עסקה אמוציונאלית. בין אם החברה רווחית או מפסידה, הבעלים חשים כאילו מכרו "בשר מבשרם". לפיכך עסקת מכירה מתמשכת המספקת מוטיבציה לכל הצדדים היוותה את הפתרון הטוב ביותר, הן לקונה והן למוכר.

בעסקת פז-גל נתנה רב-בריח דגש מיוחד על התנהלות אנושית, בשקיפות מלאה ובגובה העיניים ובכך תרמה משמעותית להצלחת התהליך - לשביעות רצון כל הצדדים".

הנהלת רב-בריח השכילה להבין שמעבר לאתגר ביצירת האמון והפחתת החשש האמיתי של המוכר לעתיד משפחתו, יש לקחת בחשבון גם את שלב האינטגרציה. מדובר בהעמדת צוות שיוכל ללמוד את החברה הנרכשת במהירות האפשרית ולנהל אותה בהצלחה, בלא מעורבות הבעלים וצוות ההנהלה הקודם. במקרים רבים, בעל עסק המוצא את עצמו בעמדת שכיר בכיר והנדרש לקבל הנחיות ולדווח על פעילותו, מוצא עצמו עד מהרה מחוץ לארגון , ולפיכך יש חשיבות רבה לצוות אינטגרציה יעיל ומקצועי.

נקודה נוספת הדורשת התייחסות היא פערי התרבות הארגונית: כאשר חברה גדולה קונה חברה קטנה יותר, עובדי החברה הנרכשת נאלצים להתנתק משיטות העבודה ומה-D.N.A. הארגוני שהכירו ולהתאים עצמם במהירות לארגון החדש. לכן, לאחר רכישת פז-גל נערכו סיורים לעובדים במפעלי רב בריח, במגמה לתת להם את התחושה שהם נמצאים בבית, ולהציג להם את חזון החברה ואת המחויבות להפוך אותם לחלק אינטגרלי מחברת רב-בריח .

רכישת לייזר פרינט ע"י וואן מערכות

חברת וואן מערכות בע"מ, מחברות ה-IT המובילות בישראל רכשה לאחרונה את חברת לייזר פרינט - חברה משפחתית ותיקה המספקת שירותי הדפסה ל-1,500 לקוחות במגזר העסקי. חברת וואן מערכות היא חברה בורסאית הרוכשת 2-3 חברות מדי שנה, ככלי להרחבת פעילותה העסקית.

למרות שאינה פועלת בתחום ההדפסה, זיהתה החברה את המגמה ששוק ההיי-טק נוטה לכיוון מתן שירותים רחב. מכיוון שלייזר פרינט מספקת פתרונות ללקוחות קטנים יותר, הרי שאלה היוו קהל יעד מצוין לפתרונות ה-IT הייחודיים של וואן מערכות, והיקנו לחברה ערך סינרגטי.

עסקים עושים עם אנשים

כמו בכל רכישה של חברה משפחתית, הבסיס להצלחה הוא האמון. לרוב, המחיר משחק גורם משני והוא כמעט אינו מהווה סיבה לכישלון עסקאות מסוג זה. עסקים עושים עם אנשים ואם אין אמון - אין עסקה. לכן הנהלת וואן מערכות השקיעה משאבים רבים ביצירת התנאים

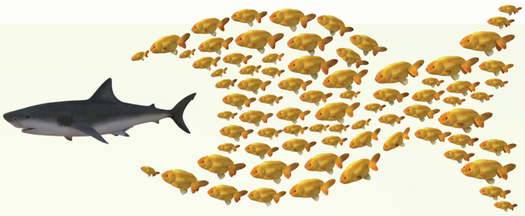
לביצוע העסקה וביצירת האמון בין הצדדים. עם השלמת העסקה והמעבר לשלב האינטגרציה, זוהו הגורמים שיהיו אחראים למיזוג בחברת לייזר פרינט , כאשר השאר, לרבות ההנהלה והצוות הראשי, שוחררו מתפקידם. יחד עם זאת, אין מדובר בכלל ברזל. לעיתים מתברר שאחד השותפים בחברה הנרכשת מתאים מאוד למבנה הארגוני החדש ואף מעוניין להמשיך ולהיות חלק ממנו. במקרה זה יש ערך רב לידע, לניסיון ולהיכרותו עם החברה הנרכשת. כמו כן יש להקדיש התייחסות מיוחדת לעובדי החברה הנרכשת ולגרום להם להרגיש כי המיזוג הוא הזדמנות ולא איום. בסיכומו של דבר, תהליך המיזוג פותח עבור כל אחד מהם אופק התקדמות רחב מתמיד והזדמנויות תעסוקתיות מגוונות בחברה יותר גדולה הנמצאת בצמיחה מתמדת.

הפרטים הקטנים - סוד ההצלחה של כל מיזוג ורכישה

מיזוגים ורכישות הם צעדים אסטרטגיים בחייה של פירמה. בדיקת נאותות שאינה מקצועית, אי זיהוי הבדלי תרבות עסקית, אינטגרציה שלא תוכננה כראוי, הנהלה שאינה מובילה את התהליך וחוסר מיקוד בגורמים היוצרים ערך לחברה הרוכשת, עלולים למנוע יצירת התאמה בין החברות המתמזגות.

כתוצאה מכך, הרכישה עלולה לפגוע קשות בצמיחת החברה, בתוצאותיה העסקיות ובתדמיתה בעיני המשקיעים, הלקוחות והספקים. לכן, תהליך רכישת חברה אינו מתחיל בשלב המו"מ, אלא בשלב ה"זריעה". מדובר בשלב בו יש להכין את החברה המיועדת למכירה ולספק לרוכש, את כל המידע על החברה, על כל רבדיה. הכנה יסודית זו מאפשרת לחברה הרוכשת להבין עד כמה עסקת הרכש כדאית ומה הם הערכים המוספים שתתרום רכישה זו לפעילותה העסקית. בכך טמון סוד ההצלחה של כל תהליך מיזוג ורכישה .

*** הכותב הוא מנכ"ל חברת עסקים 4 יו בע"מ, בית השקעות למיזוגים ורכישות, המתמחה במכירת חברות, מספקת שירות כולל בהרכבה ומיזוג של חברות ומפעלים.**



קרנות סיוע לעסקים!

YES YOU CAN!

חבר התאחדות,
אתה יכול לקבל הלוואה לעסק בתנאים טובים:

מסלולי הקרנות:
- הקרן בערבות מדינה
- קרן קורת
- קרן לאומי לעסקים
- מוצרי מימון נוספים

יתרונות הקרנות:
- שיעורי ריבית נמוכים
- הקלה משמעותית בבטחונות
- פריסת ההלוואה לתקופה ארוכה
- הלוואה מחוץ לאובליגו השוטף של העסק

חברת מודולר, מהחברות המובילות בתחום המימון לעסקים,
מציעה לך ליווי עסקי בגיוס אשראי מקרנות הסיוע ומהבנקים.

לבדיקת היתכנות ללא עלויות,
אתם מוזמנים לפנות אלינו:
077-3006815

מודולר
יזמות, פיננסים ופיתוח עסקי
www.modular.co.il