

איתן אור

אור מייצרים מיזוג מוצלח

ד"ר איתן אור, מנכ"ל חברת הייעוץ האסטרטגי TACK, מסביר למה 70%-80 מהמיזוגים בעולם נכשלים, ומהו המסר שצריכה ההנהלה להעביר למשקיעים לאחר המיזוג

מאת אפרת נוימן

כשחברה ציבורית מפרסמת את התוצאות הרבעוניות, המשקיעים ממתנינים בציפייה למצוא פיה של ההנהלה. אם המנכ"ל יאמר שהיה רבעון מצויץ, אבל הרבעון הבא יהיה פחות טוב, המניה כנראה תגיב בידידה. גם אם הסיבה להאטה הקרובה בצמיחה היא הוצאות שקשורות לרכישת חברה.

ד"ר איתן אור, מנכ"ל חברת הייעוץ האסטרטגי TACK, מסביר כיצד צריכה ההנהלה לפעול במקרה כזה. "חשוב להעביר מסר של צמיחה מתמשכת, לא להתייחס רק לרבעון הבא, אלא לטווח הארוך יותר. חשוב להדגיש שהיו השקיעות גדולות כדי שבהמשך תהיה צמיחה. אם המנכ"ל מגמגם בעניין, עדיף שלא ידבר".

איתור ויישום הצמיחה הנאה

במשרדי TACK שבנבעת שמואל מלווים חברות בתהליכים של איתור ויישום הצמיחה הבאה, כדי להתכונן לדבר הבא ולא להיית שאר מאחור. הצוות הכולל 21 עובדים – מתחומי מנהל עסקים, כלכלה ופסיכולוגיה ארגונית – מלווה כ-50 פרויקטים בשנה.

אור מציין כי חברות כל הזמן מחפשות לקצר את טווח הצמיחה באמצעות מיזוגים ורכישות. "בעשור האחרון נרשמה עלייה במספר התברות שבוחרות בתהליכי מיזוג ורכישות כאסטרטגיה של צמיחה. אבל המגמה הכלל עולמית מביאה איתה יותר כישלונות מהצלחות. לפי הנתונים העולמיים, 70%-80 מהמיזוגים נכשלים, שכן לא העניין קו ערך לבעלים בהיקף ובטווח הזמן שהציבו למדידה".

אחת הסיבות לכישלון של מיזוג היא הצורך להוכיח כבר ברבי

עון הקרוב שהחברה מייצרת רווח חיות גבוהה. "השוק לא סבלני ואם אין שינויים באופן מידי, הוא מעניש את החברה. המסקנה היא שמיוזג טוב צריך לדיאג ל-100 הימים הראשונים למיזוג. בסופו של דבר השוק יתבגר והמשקיע לא יסתכל רק על הטווח הקצר", הוא אומר. אור סבור כי בין האשמים בכך שהמשקיעים מתמקדים בטווח הקצר נמצאים גם האנליסטים: "הם

שמים דגש מוגזם על התוצאות הרבעוניות, לא נאמנים להמלצות של עצמם ומזוגים בהתאם לתנאי דות בשוק ההון". אסטרטגיה של מיזוג כוללת לפי TACK שלוש צלעות של משולש: אסטרטגיה עסקית של החברה, תמונת עתיד ותכונות ארגונית. "ברוב המקרים נייצר קודם את תמונת העתיד ואז נשאל איזו אסטרטגיה לתמוך בה", אומר

אור, ומוסיף כי כדי שמיוזג יצליח צריך לשים את הלקוח במרכז התהליך ולבנות תרבות שידעת לעשות שינוי.

אור מוסיף כי את הצלע של התרבות הארגונית נוהגים להזניח בתהליך. "ארגון הרוצה מיזוג מוציח, צריך לעשות חקר תרבות ארגוני ולזהיך מהו המכנה המשותף בין התרבויות של שני הארגונים. מיקי רוטפט למשל נכשלה בנקודה הזאת. היא לא הצליחה לשלב פני-מה סטארטאפים ישראלים שרכישה ולא מעט מהם נסגרו". כרוגמה למיזוג שהצלחה, למרות השוני בין התרבויות, מביא אור את המיזוג שבין אגיס הישראלית לפריגו האמריקאית בשנה שעברה.

למה המיזוגים של טבע מצליחים?

אור מציין כי למיזוגים מבוססי מוצר (למשל רכישת חברה שלה מוצרים משקים) יש סיכוי טוב יותר להצלחה לעומת מיזוגים מברי ססי שירותים שנבנים על יכולת אנושית. את חברת טבע הוא מציין כמי שמיישמת אסטרטגיה מוצלחת של מיזוגים. "באמצעות רכישות, טבע מרחיבה את סל המוצרים והשוקים. יש פה הזמנה לעוצמה יותר גדולה. טבע מצליחה כי היא מאפי שרת לשונות להתקיים. גם ארגון כמו סיסקו הביא את יכולתו במיזוג וזו לדמה מאוד גבוהה, באמצעות סינרגיה בין המוצרים".

דוגמה נוספת למיזוג, העשוי לפי אור להצלחה, הוא רכישת טרה על ידי קוקה קולה. "קוקה קולה בחרה להרחיב יכולות בשוק המזון. היא כבר ממילא מגיעה ללקוח. טרה מהווה ערך מוסף משמעותי בעבורה ומרחיבה את היכולות שלה".

כללי אצבע למיזוג נכון

« **לשים את הלקוח במרכז** לבחון מהם הצרכים של הלקוח ומה הוא מרוויח

« **תרבות וערכים** מהם הערכים שלפיהם יפעל הארגון הממוזג

« **ניהול השינוי בהיבטים אנושיים** מה צפוי לקרות לעובד כפרט

« **ניהול אינטגרציות** שילוב צוותים רבים במיזוג, אפשרויות לדיווח מצד הצוותים

« **ניהול בשוני תימדי זמן** ניהול תהליכי צמיחה הישגיים בטווח קצר עם תשתית לטווח ארוך

"המיזוגים בין משרדי הפרסום צפויים להיכשל"

בשנתיים האחרונות צוברים המיזוגים בין משרדי הפרסום בישראל תאוצה, כאשר ברוב המקרים רוכשים משרדים מהעשירייה הראשונה משרדי פרסום מהעשירייה השנייה. לפני כשנה וחצי התמוזג משרד אדלר-חומסקי ורשבסקי עם גלרניס (באחרונה שוב התפצל המשרדים בעקבות רכישה בינלאומית). אחד המיזוגים הגדולים שעומדים על הפרק הוא בין משרד באומן-ברדייבנאי (השני בגודלו) עם ראובני-פרידן (השני בגודלו). אם המיזוג ייצא לדרך, יהיה זה המשרד הגדול ביותר בישראל עם לא פחות משבעה שותפים. ד"ר איתן אור סבור כי מגמת המיזוגים של משרדי הפרסום צפויה להיכשל. "מנהלי משרדי הפרסום מטפלים בהכל, חוץ מבאגו שלהם. הם חושבים איך יקחו יותר תקציבים, ימצאו פתרונות מדיה יותר טובים וימצאו את תקציבי הלקוח ברווחיות מקסימלית. במלים אחרות, הם שמים את עצמם במרכז ולא את הלקוח. האגו של הבעלים מפיל על תהליך המיזוג ולכן המיזוג לא יצור סינרגיה של $1+1=3$. מקסימום $1+1=1.5$ ".