



»

באופן מאוד תמוה לא נחשב הניסיון הקודם בביצוע מיזוגים ורכישות כפרמטר מרכזי ומובהק להצלחה. ההסבר המקובל ביותר לעובדה זאת הוא שכל רכישה או מיזוג הם יוצאי דופן בדיוק כמו שכל נישואין בין שני בני זוג הם ייחודיים ואינם דומים לנישואין של זוג אחר

סיבה שישית היא ביצוע מיזוגים ורכישות כתגובה לשינויים משמעותיים בשוק, כגון: רכישות ומיזוגים שבוצעו ע"י מתחרים, שינויים טכנולוגיים חריפים, דה-רגולציה, קונסולידציה וכדומה. הואיל ושיעור ההצלחות המוכחות של מיזוגים ורכישות נמוך מהמצופה, חוקרים רבים התמקדו בני תוח המיזוגים והרכישות המוצלחים ובחברות שלהם אחוזי הצלחה גבוהים בביצוע של סדרת מיזוגים ורכישות, כדי לנסות ולאתר את הסיבות המרכזיות להצלחתם.

להלן שלושת הגורמים המשפיעים ביותר על הצלחת רכישות ומיזוגים:

א. בחירת החברה "הנכונה" למיזוג/רכישה, על פי מטרותיה האסטרטגיות המרכזיות של החברה הר"כשת. המילה "נכונה" כוללת בתוכה את פוטנציאל הסינרגיה, התאמה אסטרטגית, התאמה תרבותית והתאמה ניהולית בין החברות. לכן שלב איתור וסינון חברות המועמדות לרכישה ושלב בדיקת הנאותות (Due Diligence) שלפני החתימה על העסקה הם תהליכים קריטיים להצלחה.

חשש שהמתחרה יקדים אותם

ב. תשלום ריאלי עבור הרכישה. רוכשים רבים מתפתים לשלם מחיר גבוה מדי עבור החברה הנרכשת עקב להיטותם לבצע את העסקה "בכל מחיר", עקב חשש שמתחרה ישיר שלהם יקדים אותם ויציע יותר או עקב הערכה שגויה לגבי פוטנציאל הסינרגיה בין החברות. תשלום גבוה מדי יכול לחסל את הסיכוי של המיזוג והרכישה להחזיר אי פעם לבעלים את ההשקעה הזאת.

ג. ביצוע מוצלח של האינטגרציה בין החברות. כאן טמונה אולי הבעיה הקשה מכולן, בייחוד במיזוגים

ורכישות שבהם נדרש עומק והיקף אינטגרציה רחב, הכולל שינויים משמעותיים במבנה הארגוני, בתהליכי העבודה, בנהלים, בתרבות הארגונית, בסגנון הניהול, בתמהיל המוצרים והשוקים ובכמות העובדים. אינטגרציה של שתי חברות שונות היא אתגר ניהולי מהמדרגה הראשונה, והיא כוללת צורך בהתגברות על התנגדויות של עובדים ומנהלים, צורך בגישור על פערים משמעותיים בתרבות הארגונית והלאומית, צורך באיזון מחדש של משרות רבות בכוח אדם פנימי וחיצוני ועוד, תוך כדי המשך שמירה על בסיס הלקוחות הקיים של שתי החברות.

באופן מאוד תמוה, הממצאים בנוגע לקשר בין הצלחת המהלך לניסיון קודם במיזוגים ורכישות אינם מובהקים, והניסיון הקודם בביצוע מיזוגים ורכישות אינו פרמטר מרכזי להצלחה. ההסבר המקובל ביותר לכך הוא, שכל רכישה או מיזוג הם יוצאי דופן בדיוק כמו שכל נישואין בין בני זוג הם ייחודיים ואינם דומים לנישואין של זוג אחר. ולכן העתקה אוטומטית של אופן ביצוע הרכישה הקודמת לרכישה הבאה, גם אם הרכישה הקודמת הצליחה, אינה דבר נכון.

אסטרטגיית מיזוגים ורכישות אמנם נראית מבטיחה על הנייר, אך בפועל היא הרבה יותר מסוכנת מאסטרטגיות צמיחה אחרות, ובייחוד ברכישות שהי קפן משמעותי ביחס לגודל החברה הרוכשת ולמחזור הכספי שלה. לפיכך על מנהלים להתגבר לעיתים על הפיתוי לרכוש חברות ולשקול היטב גם חלופות אחרות לצמיחה, שאולי אינן כה זוהרות חיצונית ולא מניבות תוצאות מהירות כל כך, אך הן עשויות להיות אפקטיביות יותר בטווח הארוך. ❧

* עמרי מורג - מרכז ההוראה בקורס "ניהול אסטרטגי" ודוקטורנט בתחום של מיזוגים ורכישות.

קורס חדשני נפתח באוניברסיטה הפתוחה

הפעם זה לא "אמר אביי, אמר רבא"

25 חרדים הצטרפו לקורס מיוחד שיימשך שנתיים וחצי. הפעם הם לא לומדים גמרא • האברכים גוהרים על ספרי הלימוד, מתנועעים קדימה ואחורה - ולומדים על מניות, אגרות חוב ומדד המצ"ף • כמה וכמה מילים על קורס מיוחד במינו שיסתיים בהצטרפותם של שומרי המצוות החרדים לשוק העבודה בישראל

רו המשתתפים בו מבחנים של הרשות לניירות ערך וכאשר יצליחו בהם יוכלו להשתלב במהרה בעבודה כיועצי השקעות בבנקים, בבורסה ובמוסדות הפיננסיים השונים.

חלק מהחניכים הם בשנות ה-20 וה-30 לחייהם, בעלי משפחות ולעתים גם אבות ל-2-3 ילדים. אחד מהם, אברהם הרשקוביץ בן ה-30, תושב הישוב הח'רדי ביתר עלית, שבמבואות ירושלים, נשוי ואב לילד, אומר: "עד כה עבדתי בצורה לא מסודרת. פשוט החלטתי שהגיע הזמן לפרנס את משפחתי כמו שצריך. הקורס מאוד מעניין והוא עוסק בתחומים רבים מאוד. בקהילה החרדית קיימת דרישה ללמוד מקצועות הקשורים בכספים. אני בהחלט מאמין שאוכל ליעץ ולסייע לחרדים בתחום הכספים לאחר שאסיים את הלימודים. לפי שעה אני ממשיך כמובן גם ללמוד בכולל. זה ברור".

גם חיים אנסבכר בן ה-30, אב לשניים מגוש עציון, הבהיר כי "המשפחה שלי מעודדת אותי ותומכת בי בעת שאני לומד כאן מקצוע לחיים"... חיים בחר בקורס הזה משום שמדובר במקצוע שמתפתח בקצב מהיר מאוד בשנים האחרונות. לדבריו, יש בעדה הח'רדית כיום הרבה מאוד אנשים המבקשים ללמוד, להשכיל ועם המקצוע שרכשו לצאת לעבודה.

ובאוניברסיטה הפתוחה מבטיחים: הקורסים האלה יימשכו ורק יתרחבו ויגדלו בהמשך הדרך. ❧

המחזה הוא לא שגרתי. קבוצה של אברכים, רובם תלמידי ישיבות, רוכנים על ספרי כלכלה, מתנועעים קדימה ואחור, ומתעמקים בחומר הנלמד כאילו היה סוגיה מורכבת בגמרא. הם יעשו זאת לא ערב אחד ולא שניים, כי אם 30 חודשים ברציפות.

המדובר בפרויקט מסוג חדשני "פרנסה בכבוד" שמו, שמטרתו לשלב את בני הקהילה החרדית בשוק העבודה בישראל. היוזמה הייתה משותפת למשרד התעשייה, המסחר והתיירות, לארגון הג'וינט ולאוניברסיטה הפתוחה.

לא פחות מ-1,000 מבני הקהילה החרדית, חלקם נשואים וחלקם עדיין לא, כבר הוכשרו לאחרונה ב-50 קורסים במקצועות שונים, רבים מהם במסגרת האוניברסיטה הפתוחה. רוב החרדים הללו כבר שולבו בשוק העבודה בישראל, ואף גרמו לעליה בשיעור המשתתפים בכוח העבודה בישראל (כל בני ה-15 עד גיל 65).

המסלול המיוחד שנפתח באוניברסיטה הפתוחה ל-25 האברכים כולל לימודים מגוונים - החל בלימודי מתמטיקה, מחשבים, כלכלה, אנגלית וכלה באתיקה ודיני ניירות ערך. ויש כבר מי שמתעניינים ואף רוצים להצטרף בעתיד ללימודי מינהל עסקים.

המנהל האקדמי של התוכנית המיוחדת, שהוא גם ראש תוכנית ה-MBA באוניברסיטה הפתוחה, הד"ר אריה נחמיאס, הבהיר, כי בסיומו של הקורס יעב

