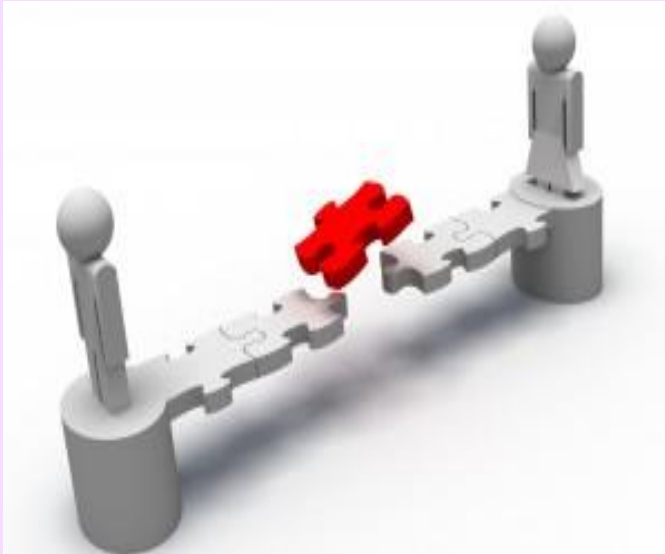


Designing and Managing High-Technology Acquisitions: A View from the Practice

נטלי אפוטה-שפר



הכנס שהתקיים בדצמבר עסק ביסודות של מיזוגים ורכישות בסביבות דינמיות, הן ברמת המיקרו והן ברמת המאקרו. באחד המושבים בכנס שיתפו איקה אברבנאל, מנכ"ל ובעלים, Integratika, ושלמה אמיר מנכ"ל Qlight Nanotech בגורמים החשובים בשלבי ההכנה והביצוע של תהליך הרכישה מצד החברה הרוכשת.

במפגש הציג גם יוסי סרור, נשיא ומנכ"ל חברת UltraSPECT את פעילותה של חברה שהאסטרטגיה שלה מובילה אותה לכיוון של "אקזיט", ומכאן נגזרות דרכי פעולותיה.

ב-14-15 בדצמבר התקיים במסגרת מכון אלי הורביץ כנס ביוזמה וארגון של ד"ר ניר ברילר ופרופ' אברהם כרמלי בנושא משתני המיקרו והמאקרו העומדים ביסודם של מיזוגים ורכישות בסביבות דינמיות. הכנס התקיים בחסות מכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי, ברקאנטי - הפקולטה לניהול של אוני' ת"א. מטרת הכנס הייתה להציג היבטים תיאורטיים ומחקריים על הנושא, תוך שילוב ידע וניסיון של בכירים מהתעשייה. במסגרת הכנס נערך פאנל מנהלים שנתן הצצה למיזוגים ורכישות מנקודת המבט של עולם הפרקטיקה.

איקה אברבנאל, מנכ"ל ובעלים של Integratika, לשעבר מנהל האינטגרציה הראשי בטבע-תפקידו ותחומי אחריותו של מנהל האינטגרציה הראשי.

"על מנהל האינטגרציה לפתח גישה של שגריר, להיות החלטי ורגיש בו זמנית"

קיים אתגר כאשר חברה נמצאת בתהליך של מיזוג ועליה להמשיך ולנהל את פעילותה בו זמנית. למעשה, רק 20% מהמיזוגים מצליחים בהם החברה מגיעה ליעדים שהציבה לעצמה. אותן חברות שמצליחות לנווט באופן יעיל בין הליך המיזוג לבין ניהול הפעילות הן אלו שמכירות בתפקיד המרכזי של מנהל האינטגרציה הכללי להצלחת התהליך. כאשר חברה עומדת לפני מיזוג היא שואפת למנף את החזקות של שני השותפים, לבנות תשתית הולמת לחברה המובילה, לבצע אינטגרציה מהירה תוך שימור האנשים המובילים בחברה ושימור המומנטום העסקי, ולהשיג שיפורים פיננסיים וסינרגיה בהתבסס על יצירת ערך.

**"תרבות אוכלת אסטרטגיה
לארוחת צהרים"-, עלינו לכבד
את התרבות של האנשים,
הארגון ושל המדינה".**

"ולסיום, שתי תובנות משמעותיות שאשמח לשתף בהן לאחר שנים של ניסיון בתהליכי שינוי ומיזוגים בינלאומיים במסגרת תפקידי כמנהל אינטגרציה בטבע: בעניין התרבות, אני מצטט מדברי פיטר דרוקר "שתרבות אוכלת אסטרטגיה לארוחת צהרים" - משפט שמטיב לתאר את הרגישות שקיימת בנושא זה והלקח הוא, לכבד את התרבות של האנשים, של הארגון ושל המדינה. ולגבי מנהל האינטגרציה, עליו לפתח גישה של שגירה, להראות החלטיות מחד, ורגישות רבה מאידך".

שלמה אמיר מנכ"ל Qlight Nanotech - הליך המיזוג, כאשר התוכנית פוגשת במציאות

חברת Advanced Vision Technology (AVT) ממוקמת בישראל, ומובילה את שוק הבקרה האופטית הממוחשבת ופתרונות בקרת האיכות, בתחומי הדפוס לאריות, תוויות, ומוצרים מסחריים.

חברת GMI האמריקאית הייתה בבעלות Dover ב-2007, והובילה את שוק בקרת הצבע ופתרון בקרת הדיו. החברה פעלה בשוקי מוצרי הדפסה מסחריים, עיתונים ומוצרי הדפסה מיוחדים.

לרכישה היו מספר מטרות: להרחיב את מרחב הפתרונות ללקוחות קיימים, לייצר הזדמנויות למכירה צולבת, להרחיב את סל השירותים המוצע, לייצר אופרציה סינרגטית בתחומי השיוק והמכירות, ולייצר פלטפורמה טכנולוגית גדולה ומגוונת עם יכולת צמיחה גבוהה יותר.

בשלב תכנון האינטגרציה הוקם צוות ייעודי לכך אשר בנה חזון לטווח ארוך של החברה, ההליך התחיל על ידי ישיבות אינטגרציה ובחירת מוביל הצוות אשר הובילו לגיבוש התוכנית.

"בתחילת התהליך היה לנו חשוב לתת לעובדים תחושת "ניצחון מהיר", ותערוכת DRUPA השנתית בשנת 2008

מלבד מנכ"ל החברה ישנם שני שחקנים מרכזיים נוספים: ראש הפיתוח העסקי, ומנהל האינטגרציה הראשי. ראש הפיתוח העסקי אחראי לתהליך מרגע היווצרותו ועד הסגירה של העסקה. עליו לכסות ארבעה תחומים עיקריים: רגולציה, חוק, חשבונאות ופיננסים. מנהל האינטגרציה הראשי אחראי לניהול פרויקט המיזוג, ואחראי על התכנון והביצוע שלו. וכאן עולה השאלה: מתי מנהל האינטגרציה צריך להיכנס לתהליך? ישנן שלוש אלטרנטיבות עיקריות, הראשונה הינה לחלק את התהליך לשני תתי תהליכים מובחנים, פתוח עסקי ואינטגרציה. השנייה הינה לשלב את מנהל האינטגרציה בתכנון התהליך במקביל לפיתוח העסקי בשלב בחינת הנאותות, ולאחר מכן, לבצע את המיזוג על ידי מנהל האינטגרציה. השלישית כוללת עבודה זה לצד זה לאורך התהליך בשלמותו של צוותי האינטגרציה והפיתוח העסקי יחדיו. מה היא האלטרנטיבה הטובה ביותר? הדבר תלוי בגורמים רבים. -סוג העסקה, ועוד.

משימותיו של מנהל האינטגרציה במהלך התהליך מתבצעות בעיקר מאחורי הקלעים, וכוללות: ישיבות פתיחת תהליך האינטגרציה, הגדרת תפקידים ותחומי אחריות בתהליך, זיהוי וייזום תת קבוצות, ניהול לוחות זמנים, תקשורת ישירה בין הארגון לצוות האינטגרציה, תכנון ופיקוח על תהליכי כוח אדם, הדגשת "עסקים כרגיל" ברחבי הארגון, זיהוי מאפיינים שיש לפקח עליהם ביתר שאת ואישור תוכנית האינטגרציה על פרטיה.

**הגורמים להצלחת תהליך הרכישה:
אסטרטגיה מנחה למציאת יתרונות
משותפים,**

**הקמת צוות M&A בעל תוכנית ומשאבים
מחויבות הדדית של ההנהלה והצוותים
תוכנית לטווח ארוך עם יעדים ברורים
יכולת וכישורים של ההנהלה
תקשורת ושיתוף במידע
נהלי עבודה אדפטיביים ובקרה צמודה**

חשודים בצילומי רנטגן ו-CT היא גם מסייעת לרופא בדיאגנוזה, תוך הגדרה מדויק של המחלה וסיווגם של הממצאים עפ"י מידת ממאירותם. CADVision ערכה ניתוח אסטרטגי למספר חברות מובילות בשוק, ומצאה כי ההלימה הגבוהה ביותר הינה בין האסטרטגיה שלה לזו של Siemens Medical Solutions מחלקת CAD.

למעשה האסטרטגיה של Siemens הייתה לשמר את מקומה כמובילת שוק בתחום המכשור הרפואי, להפוך לשחקן דומיננטי בתחום ה-CAD, להשלים את פתרונות ה-CAD לכל המחלות, ולעבור לשלב הבא, של דיאגנוזה וסיווג מעבר לזיהוי בלבד.

ומן הצד השני, האסטרטגיה של CADVision הייתה לסיים הליך אישור FDA למוצריה, להתחיל פעילות שיווק ומכירות, לייצר שותפויות עם ספקים, ולבסוף שיווק ומכירת החברה.

על מנת להצליח בהליך הרכישה נוצרה תוכנית משותפת עם יעדים ומטרות ברורים. לאחר מכן נערכה סקירה של כוח האדם ועל סמך כישורים וידע Siemens החליטה להשאיר את ההנהלה. במהלך האינטגרציה הפיקוח והבקרה הורחבו ובסופו של דבר ההליך הושלם בהצלחה.

אפשרה לנו זאת. ייצרנו תחושת שותפות, דרך הכרה בתרומה של כלל החברה להצלחה המשותפת."

תוכנית המיזוג המפורטת גובשה במחצית הראשונה של 2008, ובמחצית השנייה, כאשר התחיל המשבר הכלכלי העולמי, תמונת המצב השתנתה, הכנסות החברה ירדו ואת הרווחים החליפו הפסדים. בתגובה לכך, בוצע תכנון תקציב חדש, קצב הליך האינטגרציה התגבר, והאופרציה בכללותה צומצמה. באותו הזמן החברה פעלה בו זמנית בכל המישורים הבאים: הלקוחות, מוטיבציית העובדים, אנשי מפתח בחברה, תקשורת מתמדת, ניהול משאבים פיננסיים, שינויים בשוק שהתגברו לנוכח המיתון (עיתונים שנסגרו), והתאמת האסטרטגיה. הליך האינטגרציה הושלם ב-2009 החברה צמצמה את כוח האדם שלה ל-200 עובדים, בשנת 2010 החברה חזרה להיות רווחית ולצמוח, גובשה אסטרטגיה חדשה והיום החברה מצליחה.

"הלקחים העיקריים הינם: יש להכין תוכנית אינטגרציה מפורטת ושינויה תוך כדי תנועה, יש לבצע את האינטגרציה במהירות ולהיות מוכנים להגברתה, יש לעשות שימוש באירועים חיצוניים לתמוך בהליך האינטגרציה, יש לתת לעובדים "ניצחונות מהירים", ולתקשר, לתקשר, לתקשר."

**יוסי סרור נשיא ומנכ"ל UltraSPECT –
הרכישה של CADVision Medical
Technologies' על ידי Siemens Medical
Solutions**

חברת CADVision הוקמה בשנת 1994 ועסקה בפיתוח טכנולוגיות דיאגנוזה מונחית מחשב (CAD). הייחוד של הפתרון בא לידי ביטוי בכך שמעבר לעובדה שהמערכת עוזרת בזיהוי אזורים