



צמיחה מחוץ לליבה
דרך מהלכי מיזוגים ורכישות

פיליפ סיטבון, היחידה ל- Corporate Strategy

טל': 03-5619155

נייד: 052-5421300

philippes@bdo.co.il

יש כאן שני מושגים משולבים:

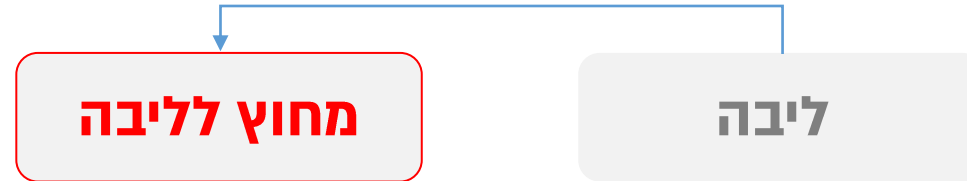
1- מחוץ ליבה

2- מיזוגים ורכישות

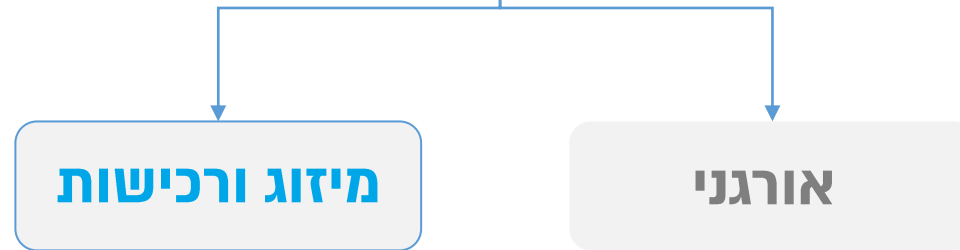
ראשית נבחין בין ה"מה" ל"איך"

כיווני צמיחה פוטנציאליים - הלוגיקה הכללית

1-מה



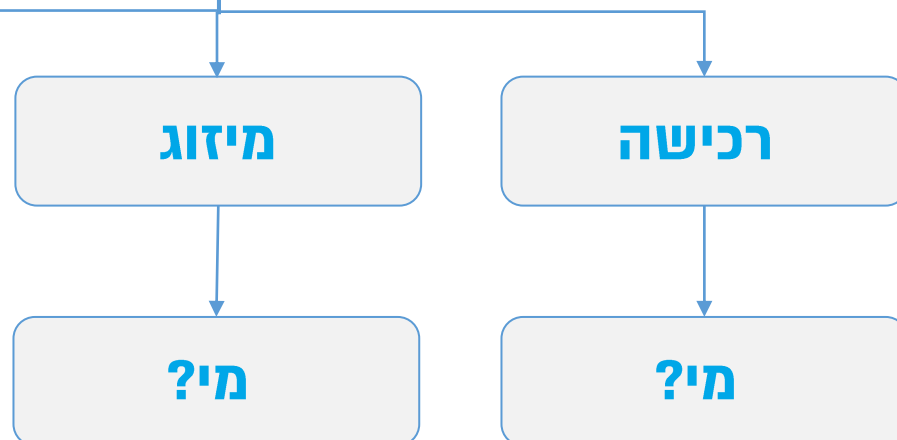
2-איך



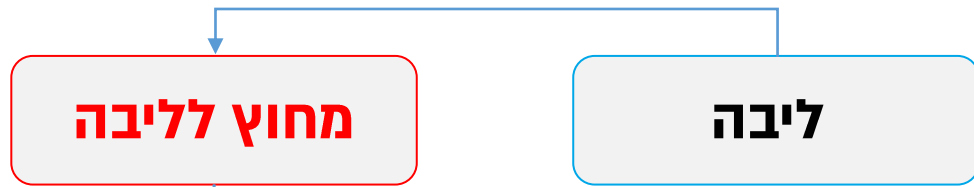
א'-אורגני / M&A?

ב'- איך להתחבר?

ג'- עם מי?

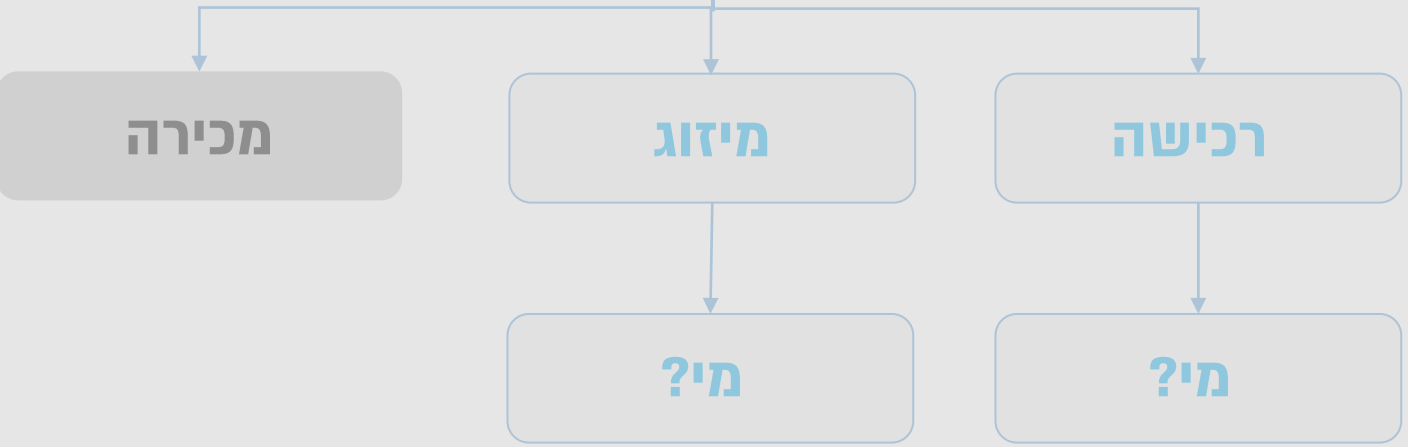


1-מה



א'-אורגני / M&A?

2-איך



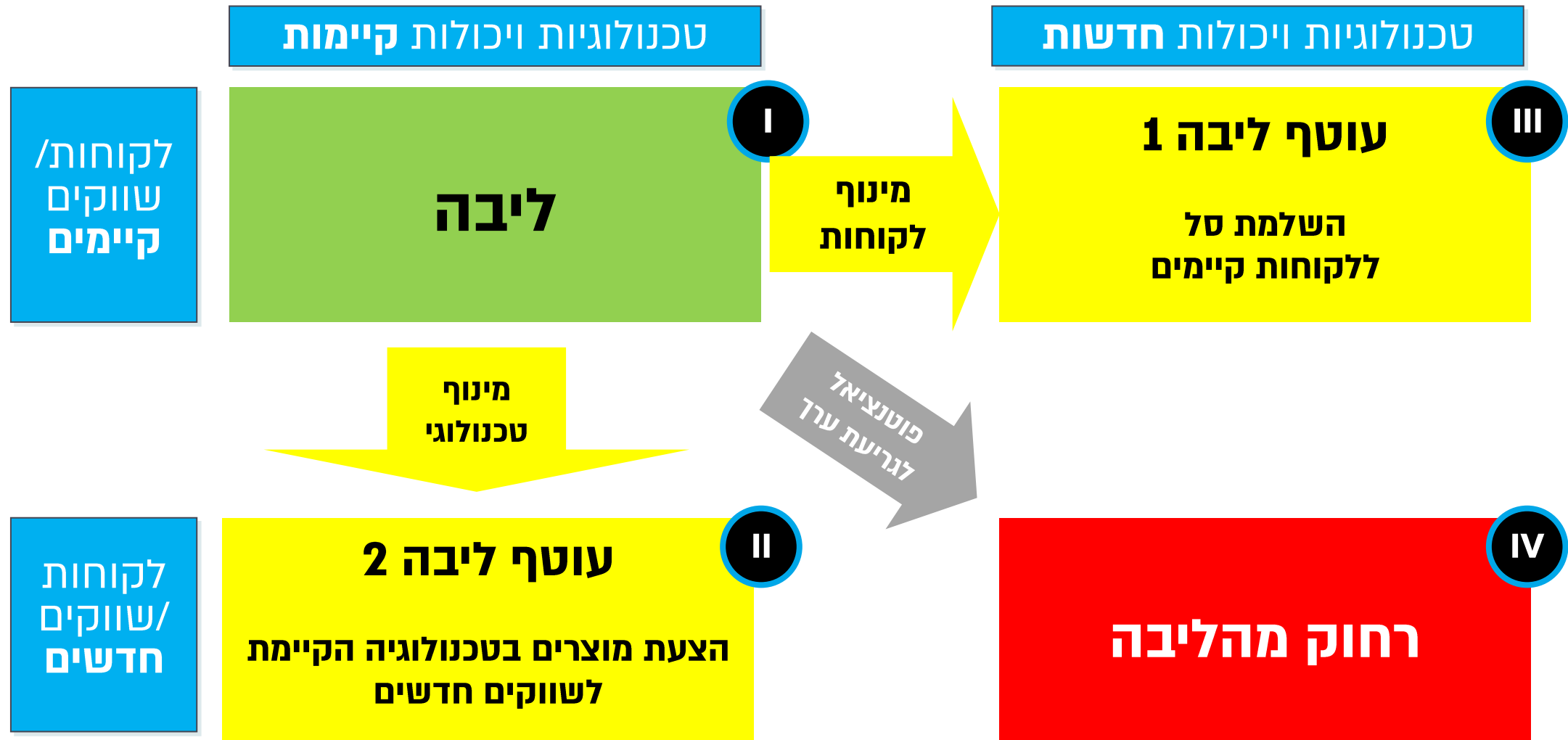
ב'- איך להתחבר?

ג'- עם מי?

Case Study פיקטיבי

חברה לאריזות פלסטיק בטכנולוגיית הזרקה





	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
<p>סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"</p>	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותגים"</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. אריזות פלסטיק 2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 4. אריזות זכוכית
<p>סוגי לקוחות חדשים</p>	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק 6. מוצרי DIY 7. אביזרים רפואיים 8. אביזרי מים 	<p>רחוק מהליבה</p>

לפני שנבחר תחום, נשאלת השאלה מי אנחנו - ספק אריזות? ספק מוצרי פלסטיק?





	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
<p>סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"</p>	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותגים"</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. אריזות פלסטיק 2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 3. אריזות זכוכית
<p>סוגי לקוחות חדשים</p>	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק 6. מוצרי DIY 7. אביזרים רפואיים 8. אביזרי מים 	<p>רחוק מהליבה</p>

2 - ספק מוצרי פלסטיק

1 - ספק אריזות

כחלק מהחשיבה,
נבדוק איך החברות המובילות
בעולם פתרו את הדילמה?

החברות המובילות בעולם העוסקות בהזרקות אריזות פלסטיק <

	Company	Country of Origin	Revenues \$B
1		Switzerland	14
2		USA	18
3		Austria	5
4		USA	4

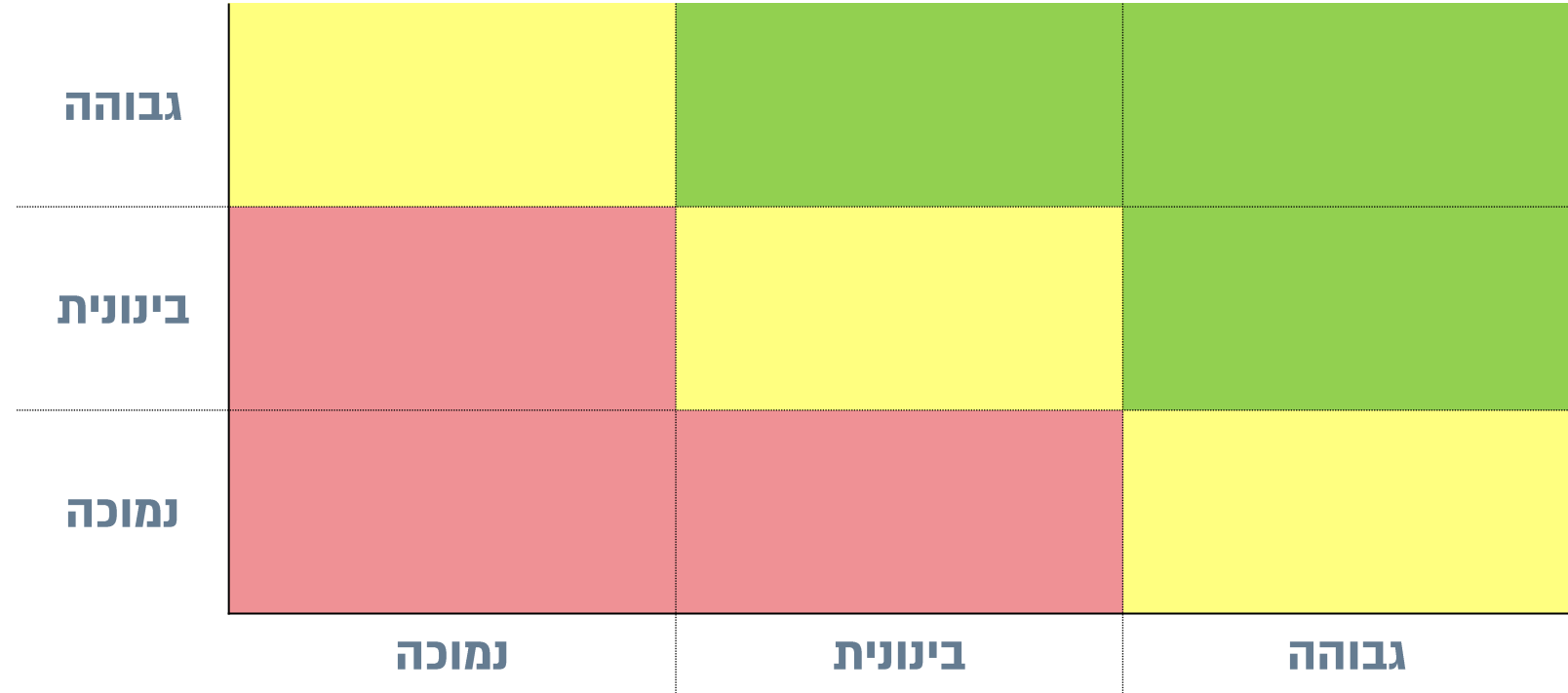
החברות שנבחרו מגדירות את עצמן ופעולות כחברות אריזות מפלסטיק

	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
<p>סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"</p>	<p>1 - ספק אריזות פלסטיקי ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותגים"</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p>  <p>1. אריזות פלסטיק 2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 3. אריזות זכוכית</p>
<p>סוגי לקוחות חדשים</p>	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <p>5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק 6. מוצרי DIY 7. אביזרים רפואיים 8. אביזרי מים</p>	<p>רחוק מהליבה</p>

	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
<p>סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"</p>	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותגים"</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. אריזות פלסטיק 2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 3. אריזות זכוכית
<p>סוגי לקוחות חדשים</p>	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <ul style="list-style-type: none"> 5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק 6. מוצרי DIY 7. אביזרים רפואיים 8. אביזרי מים 	<p>רחוק מהליבה</p>

אטרקטיביות התחום

- 1. גודל שוק
- 2. צמיחה
- 3. רווחיות
- 4. חסמי כניסה גבוהים



רמת סינרגיות עם החברה

a. סינרגיות ברמת הלקוחות

b. סינרגיות טכנולוגית

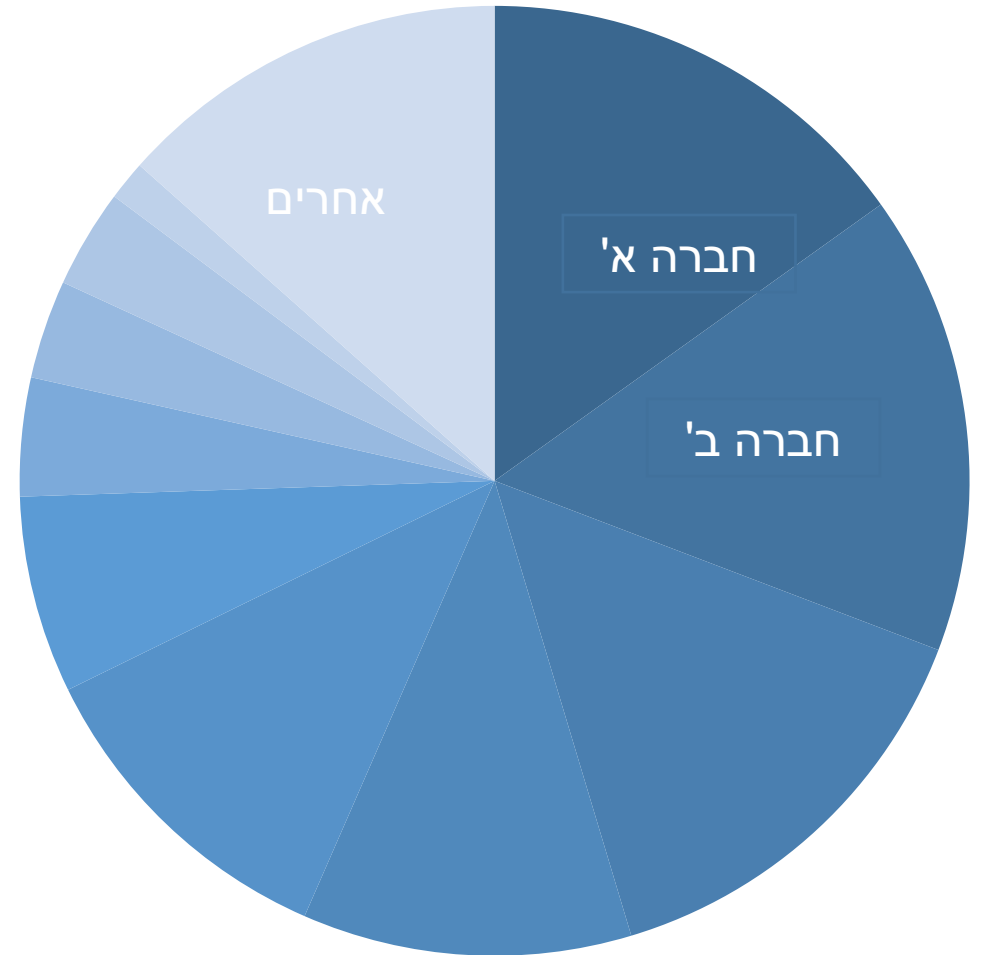
ננתח את התחומים בתחום האריזות על פי פרמטרים של סינרגיה ואטרקטיביות

1-מה

	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
<p>סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"</p>	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותגים"</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. אריזות פלסטיק 2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 3. אריזות זכוכית
<p>סוגי לקוחות חדשים</p>	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <ul style="list-style-type: none"> 5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק 6. מוצרי DIY 7. אביזרים רפואיים 8. אביזרי מים 	<p>רחוק מהליבה</p>

ניתוח התחומים - דוגמא לניתוח תחום

גודל שוק בישראל מוערך
מ' ש' בשנה



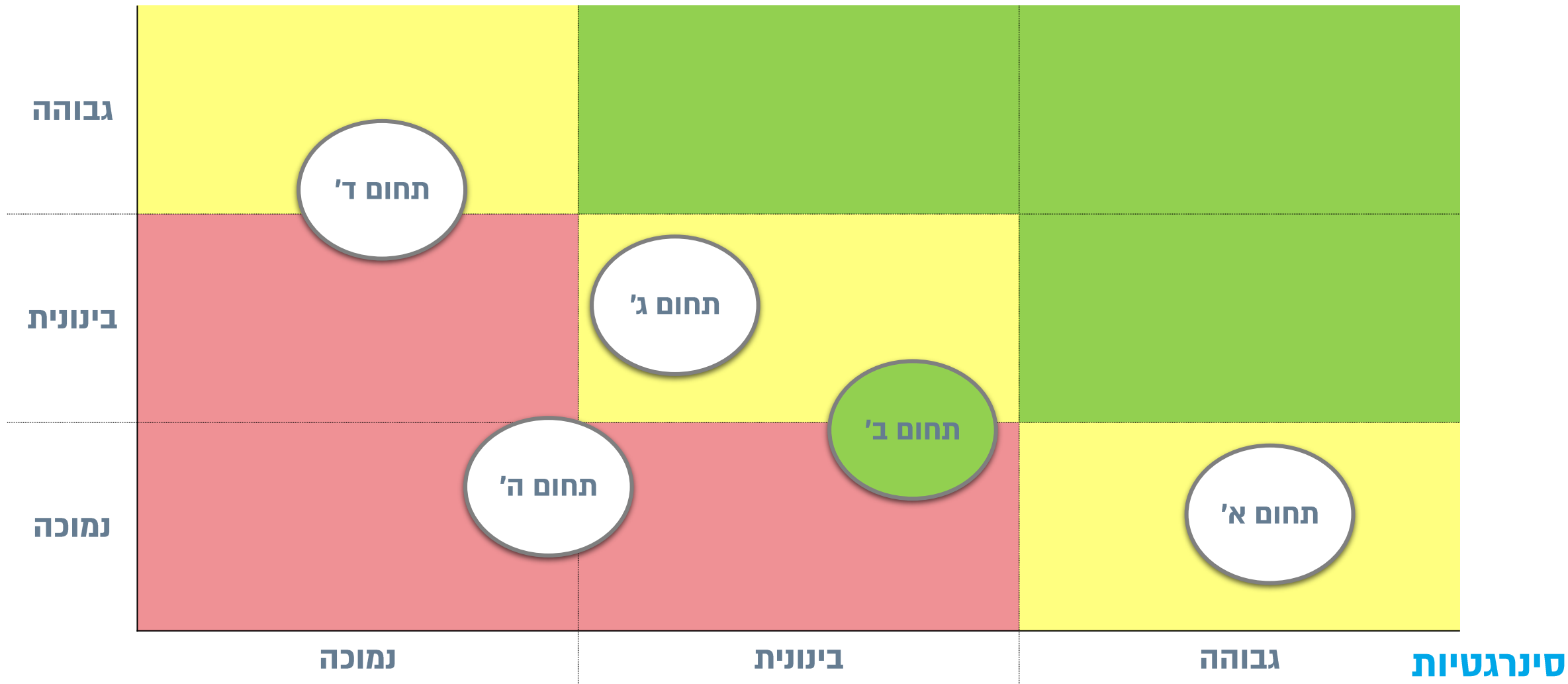
מאפיינים:

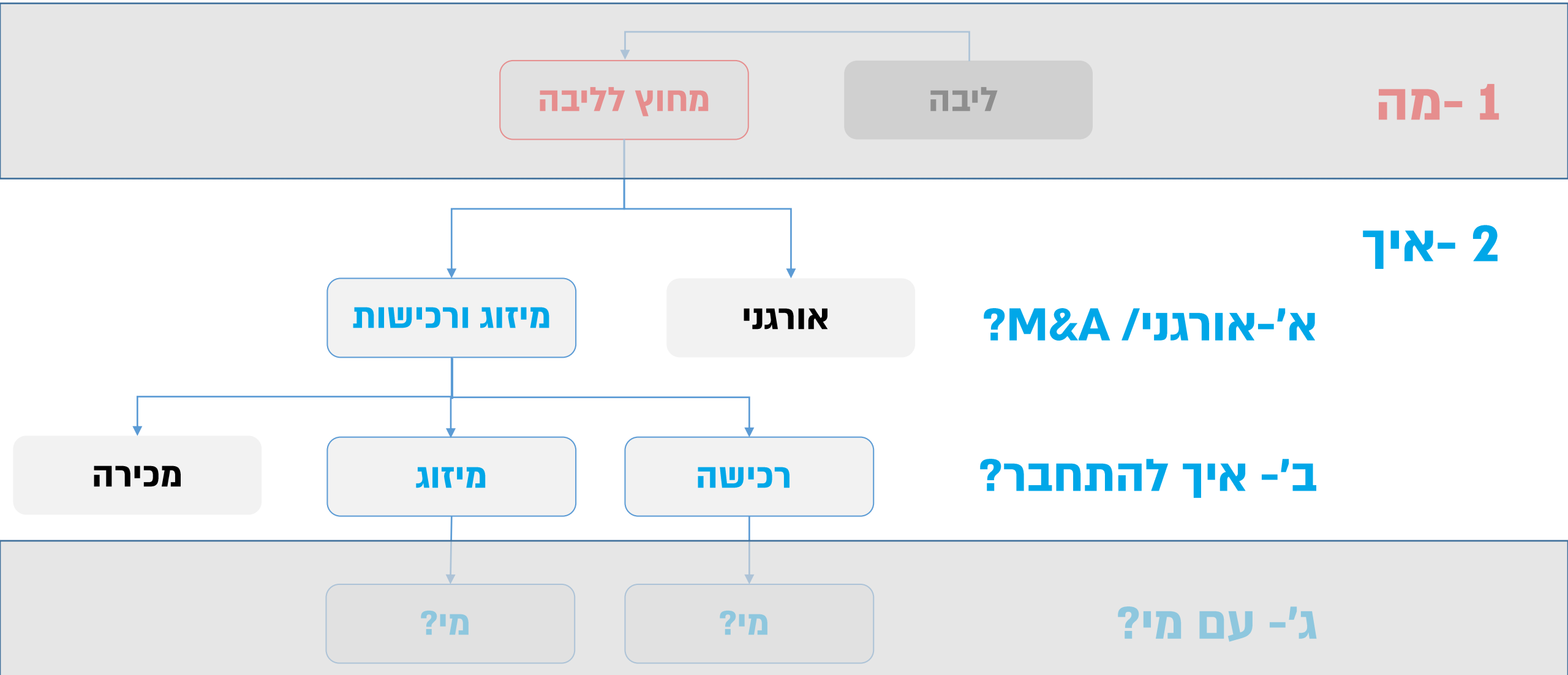
- < צמיחה:
- < רווחיות
- < מספר שחקנים
- < ריכוז השוק
- < חסמי כניסה

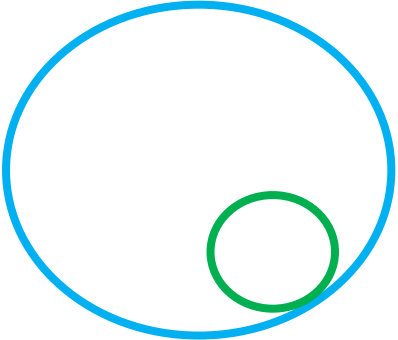
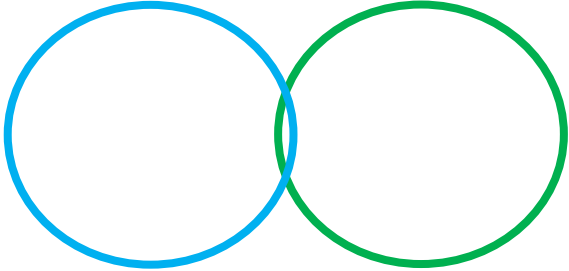
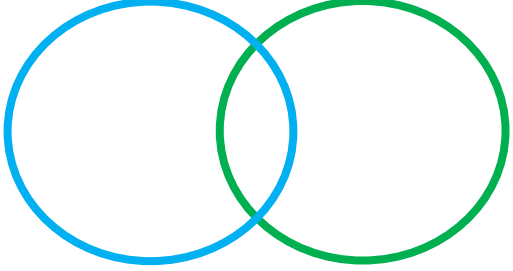
1-מה

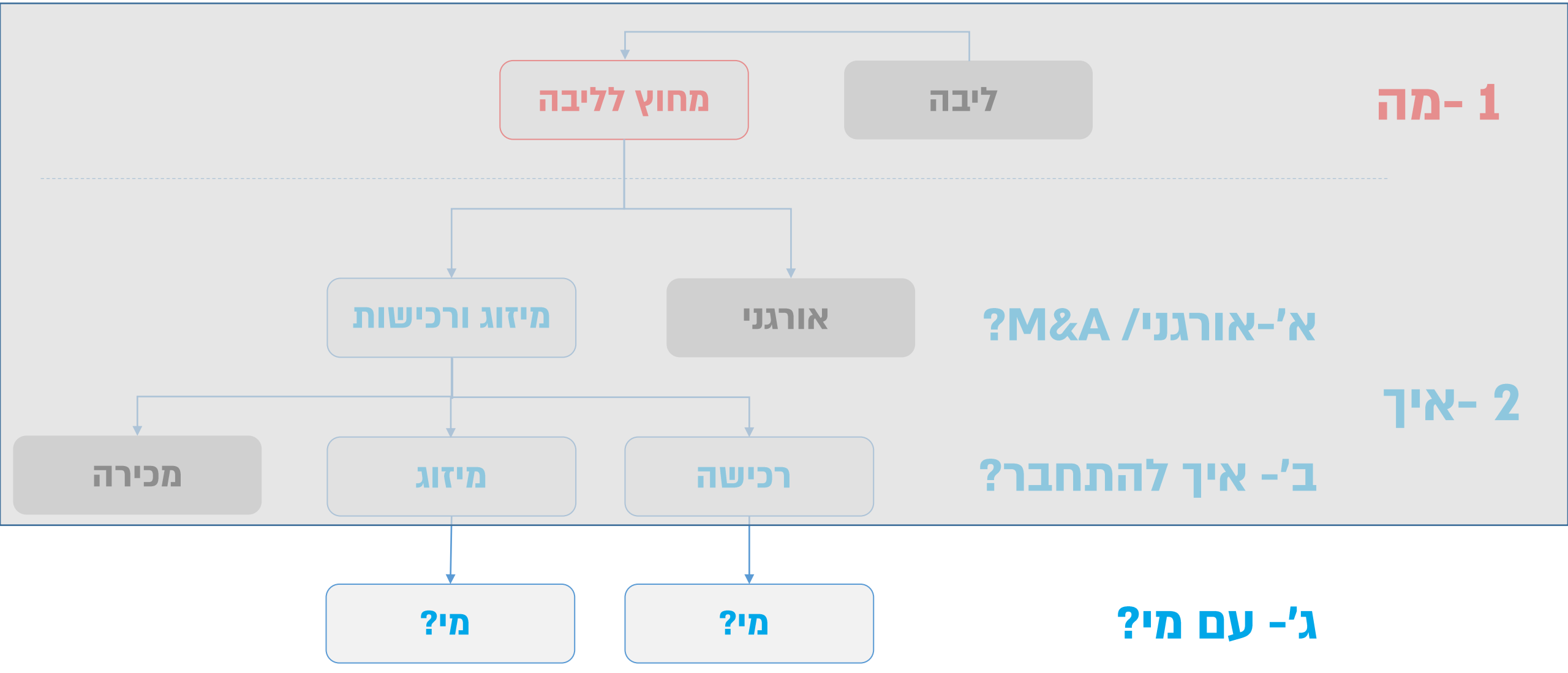
אטרקטיביות

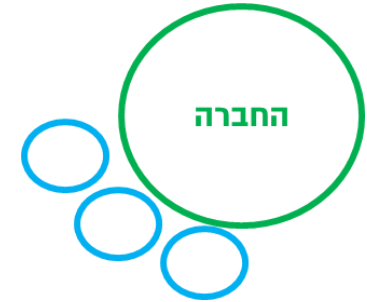
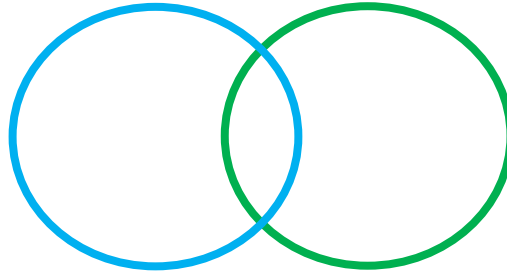
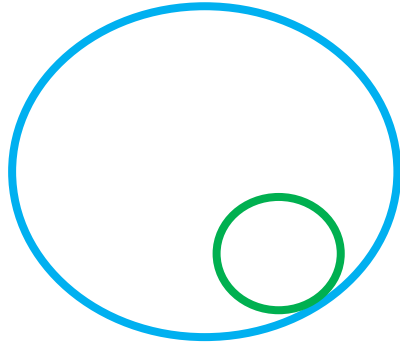
מיפוי התחומים ובחירת תחום





התמזגות לתוך שחקן גדול יותר	חיבור בין שווים – פיזור סיכונים	חיבור בין שווים - סינרגטי	"שזירת פנינים"	
				
התמזגות לתוך חברה הרבה יותר גדולה	מיזוג עם חברה בגודל דומה אך בעלת סינרגיה שולית.	מיזוג עם חברה סינרגטית בגודל דומה. ניתן לבצע דרך החלפת מניות על פי השווי היחסי	רכישה של חברות הרבה יותר קטנות	מהות
פוטנציאל לכושר התמודדות משמעותי מול השוק פוטנציאל לכאורה גודל של הזדמנויות צמיחה וסינרגיות	פיזור סיכונים	<ul style="list-style-type: none"> יצירה של גוף יותר משמעותי להתמודדות עם אתגרי השוק פיזור סיכונים 	כניסה לתחומים חדשים בסיכון נמוך	יתרונות
איבוד עצמאות	סיכון של "הרס ערך" עקב תקורות ניהול נוספות	איבוד עצמאות חלקי: ניהול משותף עם גורם חדש	משנה את המצב האסטרטגי של החברה רק לאחר רכישה של מספר חברות קושי תפעולי ב"יום שאחר"	חסרונות





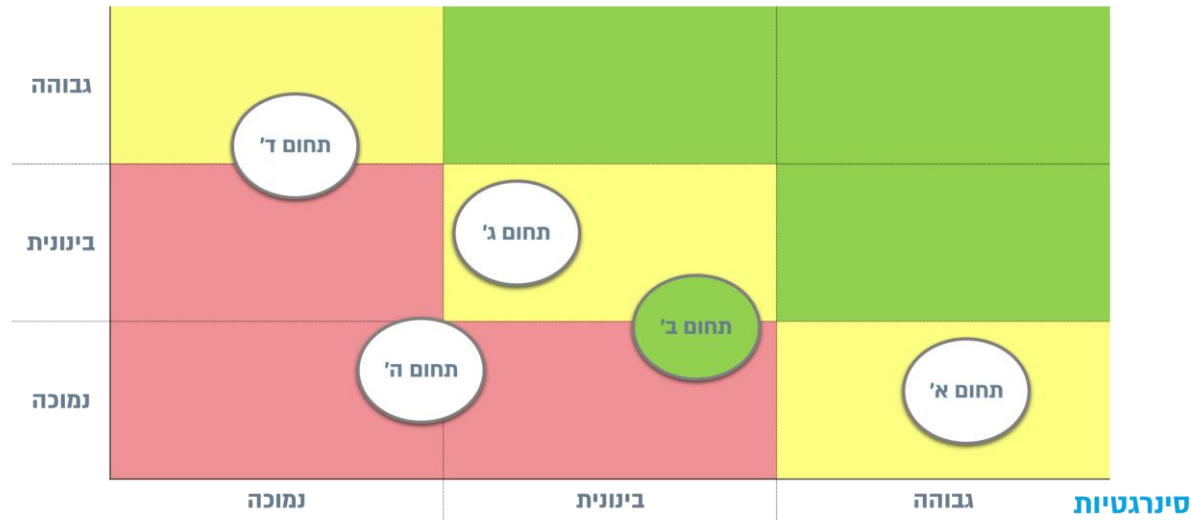
התמזגות לתוך שחקן גדול 3 חברות פוטנציאליות	חיבור בין שווים 4 חברות פוטנציאליות	שזירת פנינים 6 חברות פוטנציאליות
א ב ג	א ב ג ד	א ב ג ד ה ו

דוגמא לקריטריונים לאיתור חברה – מודל של שזירת פניניים

פרמטרים	הגדרות לחברת מטרה "אידאלית"
תחום פעילות	אריזות גמישות
מיקום	חברה הפועלת בישראל (לפחות לרכישה הראשונה)
מחזור הכנסות	10-15 מ' ש"ח
רמת רווחיות תפעולית	לפחות 10%
לקוחות	פיזור משמעותי יחסית של לקוחות נאמנים
חברה בריאה	מערכת מסודרת, הנהלה יציבה...
טכנולוגיה, IP	ייחודיות כולל בעלות על פטנטים רשומים
ייצוא	קיים או פוטנציאל

בחירת תחום

אטרקטיביות

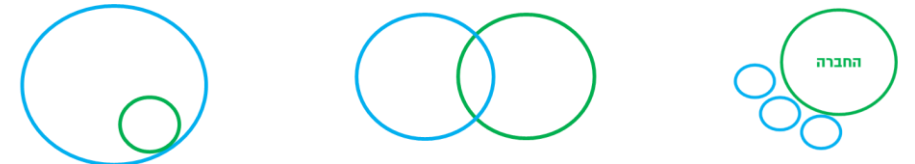


בחירת כיוון אסטרטגי

	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המוח" פלסטיק</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. אריזות פלסטיק 2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 3. אריזות זכוכית
סוגי לקוחות חדשים	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק 6. מוצרי DIY 7. אביזרים רפואיים 8. אביזרי מים 	<p>רחוק מהליבה</p>

2- איך (בהנחה של M&A)

איך להתחבר?



התמזגות לתוך שחקן גדול 3 חברות פוטנציאליות	חיבור בין שווים 4 חברות פוטנציאליות	שזירת פנינים 6 חברות פוטנציאליות
א ב ג	א ב ג ד	א ב ג ד ה ו

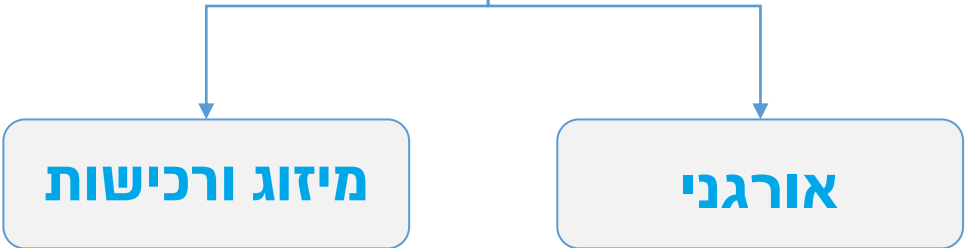
עם מי?

פרמטרים	הגדרות לחברת מטרה "אידאלית"
תחום פעילות	אריזות גמישות
מיקום	חברה הפועלת בישראל (לפחות לרכישה הראשונה)
מחזור הכנסות	10-15 מ' ש"ח
רמת רווחיות תפעולית	לפחות 10%
לקוחות	פיזור משמעותי יחסית של לקוחות נאמנים
חברה בריאה	מערכת מסודרת, הנהלה יציבה...
טכנולוגיה, IP	ייחודיות כולל בעלות על פטנטים רשומים
ייצוא	קיים או פוטנציאל

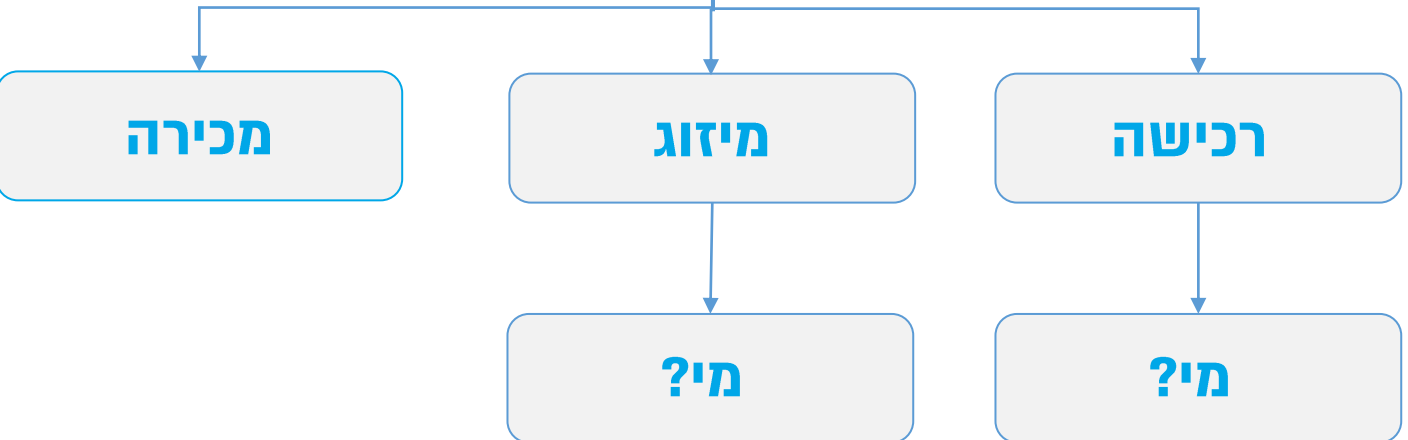
1-מה



2-איך



א'-אורגני / M&A?



ב'- איך להתחבר?

ג'- עם מי?

BDO



תודה רבה