



יום עיון בנושא:

מיזוגים ורכישות

ברוכים הבאים



מיזוגים ורכישות – ניהול השינוי ביום שאחרי: אנשים, תהליכים ותוצאות

אסתי גולדהמר, שותפה,
BDO Operational Excellence



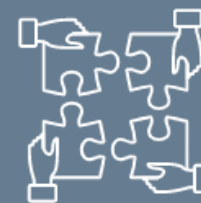
Operational
Strategy



Project
Management



Customer
Management



Organizational
Strategy



Security and
Protection



R.G.E GROUP - סיפור לקוח -

מיזוג פעילות שתי חברות התקשורת שבבעלות קבוצת RGE – והעברת הפעילות מ- 6 אתרים באזור תל אביב למרכז תקשורת אחד **בהרצליה פיתוח:**

- נוגה תקשורת (ערוץ הילדים וערוץ 8)
- ערוץ הספורט (ספורט 5, +5, Gold, Live ו-HD)

מרכז תקשורת המשתרע על פני 7,000 מ"ר, המשלבים משרדים בתצורות שונות עם שטחים תפעוליים ייעודיים



שילוב טכנולוגיות חדשניות וחדשות מהמובילות בעולם – בדגש על סביבת Tape less

מיזוג של מעל 500 עובדים, מתרבויות ארגוניות שונות, לסביבת עבודה אחת

הקמת חטיבת התפעול - החלטה להפעיל את האמצעים התפעולים באופן עצמאי - גיוס 100 עובדים חדשים

הקמת חטיבת ניו מדיה

יישום מערכת ERP תומכת בהפקות

שמירה על רצף של שידורים בתקופת המעבר

A person in a dark suit and tie is shown from the chest down, holding several puzzle pieces in their hands. The puzzle pieces are a mix of light blue and grey. The background is a soft, out-of-focus grey with some light blue bokeh effects. The overall tone is professional and conceptual.

מתוך מחקרים כמותיים ואיכותיים |

מחקרים מראים שרק כ-50% מהמיזוגים מצליחים!

למה זה קורה?

האתגרים התפעוליים

הגדרת תוצאות עסקיות ויעדים תפעוליים רצויים לאחר המיזוג

מיזוג תפעולי של מחסני החלפים:

לוח זמנים קצוב

שירות רציף ללקוחות

כוח אדם ייעודי

תכנון האיתורים במחסן הקולט



דלק מוטורס

המבנה הארגוני

התנגדויות גלויות וסמויות והתבצרות במצב הקיים

הנהלות משלימות עם כפילויות או מבצעות שינויים בקצב איטי ולא לפי הצורך בכדי להימנע מעימותים ומקבלת החלטות

פעמים רבות לאחר מיזוג ממשיכים לפעול כיחידות ארגוניות נפרדות

2 יחידות שדה:

מס הכנסה ומיסוי מקרקעין - 26 משרדי שומה, 10 משרדי מיסוי מקרקעין, 4 משרדי חקירות ומודיעין אזוריים ו-3 יחידות אזוריות לאכיפת הגבייה

מכס ומע"מ - 8 בתי מכס, 9 מעברי גבול יבשתיים בינלאומיים, 8 מעברים פנימיים, 3 נציגויות בחו"ל, 18 משרדי מע"מ, יחידת קישור מע"מ לרשות הפלסטינית, 4 משרדי חקירות אזוריים, יחידת מודיעין ארצית ויחידת מטה להברחות סמים והלבנת הון



מיזוג בתוך מיזוג

הנהלות מצליחות תופסות פוזיציה פרו-אקטיבית לאחר מיזוג

- אסטרטגיה ברורה וזיהוי הזדמנויות בזמן אמת וקבלת החלטות מהירה
- המוצר דומה – כל חברה הגיעה למצוינות בייצור בדרך אחרת והסכנה היא לפגוע בפעילות בעת החיבור – מיפוי מדויק תוך שמירה על המצפן בדרך מלאה בהפתעות ואי ודאות (ערב סיום הרכישה – השבתה בעקבות הקורונה)
- חברה בנויה מאנשים ולקוחות, טכנולוגיה זה דבר שניתן לקנות אותו – לימוד מעמיק של המציאות לאחר המיזוג ותוכנית מסודרת לאינטגרציה
- אתגרי ניהול ומנהיגות – ביזור גיאוגרפי, תהליכי עבודה שונים

דפוס בארי 

 HERET
SINCE 1936



 בארי אריזות

תמונת העתיד הרצויה **אינה ברורה** למרבית השחקנים בארגון

תרבויות ארגוניות **מתנגשות**

הפער בין התכנון לביצוע – המעבר בין ה"**אקסלים**" והדוחות הכספיים למציאות שנחשפת כשמגיעים ל"רצפות הייצור"

הרעיון המרכזי אינו אופטימיזציה אלא **אינטגרציה**

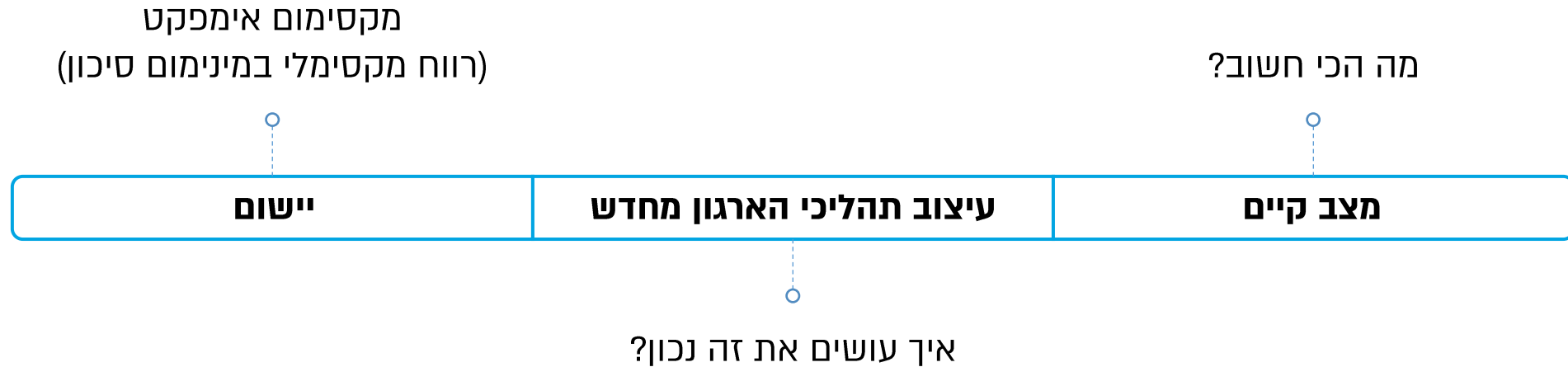
מודל עבודה ושיטת הפעלה הנם קריטיים להצלחה

ועוד.....

A person in a dark suit, white shirt, and dark tie is shown from the chest down, holding several puzzle pieces in their hands. The puzzle pieces are a mix of light blue and grey. The background is a soft, out-of-focus grey with some light blue bokeh effects. The overall tone is professional and thoughtful.

אז מה צריך לעשות?

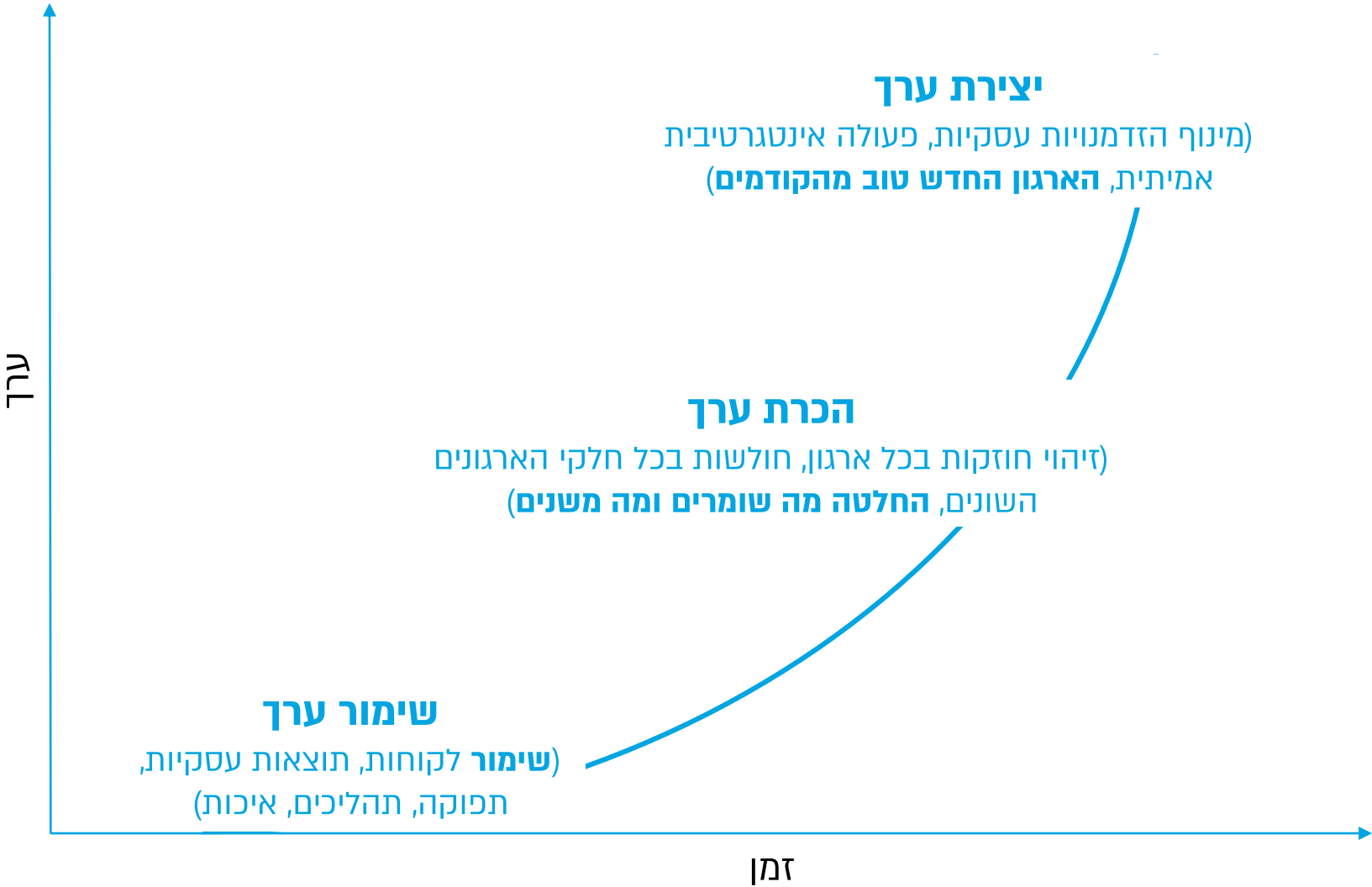
שלבים לביצוע לפני ו/או אחרי המיזוג



מערכות מידע תומכות
מדדים ויעדים
שגרות ניהול מאוחדות
תיקשור לעובדים

בדיקת נאותות תפעולית
Best Practice
מיפוי ארגוני והיכרות עם האנשים
Quick Wins

שלבים במחזור החיים של המיזוג



יצירת סינרגיה

- זהות סינרגטית
- אסטרטגיה ואופרציה

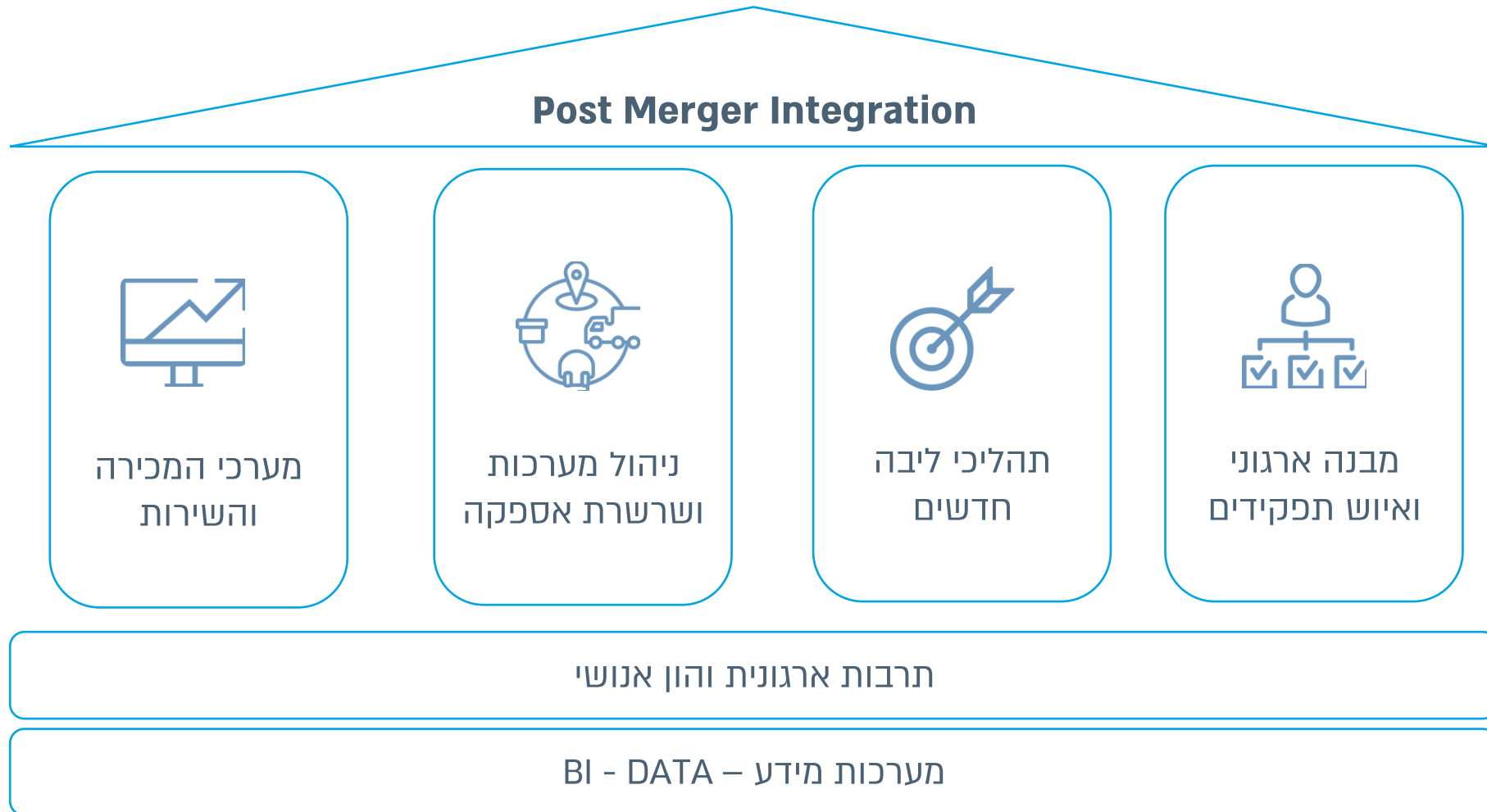
אינטגרציה תפעולית

- הארגון האחד (החדש)
- מבנה ארגוני
- מערכות תומכות
- שגרות ותהליכים
- מיצוי, מקסום והתייעלות

ניהול האינטגרציה - מודל עבודה



מודל ניהול השינוי



תמונה אחת שווה אלף מילים



500 מ"ר הפכו ל-5....



תודה רבה

אסתי גולדהמר, שותפה

esti@bdo-opex.co.il

050-7292303