



כנס התאחדות התעשיינים  
ממשבר לצמיחה  
הכנסת משקיע ככלי ליציאה  
ממשבר

26/5/2021

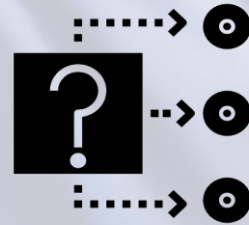
אבי לוי שותף ב BDO – יחידת הייעוץ האסטרטגי

הכנסת משקיע ככלי ליציאה ממשבר  
לעיתים לטובע אין את הכלים לחלץ את עצמו – הוא צריך עזרה חיצונית כדי לעשות זאת

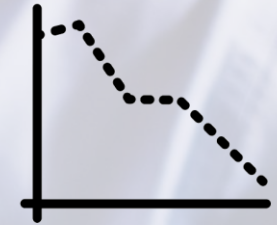




לראות מה ניתן לעשות



להבין את הסיבות למשבר



להבין את עומק המשבר

אחד הפתרונות הוא מציאת משקיע



## ◀ משבר אסטרטגי

- כאשר שינויים מבניים בסביבה העסקית מכתיבים דפוס תחרותי שונה ממה שהחברה ערוכה (מעבר ממונופול לשוק תחרותי, חשיפה ליבוא, שינוי בתפישת לקוחות, שינויים טכנולוגיים) – בתעשיות רבות הקורונה האיצה שינויים בסביבה העסקית כמו טכנולוגית הדיגיטל, שינוי בהרגלי לקוחות, דפוסי צריכה שונים

## ◀ משבר אופרטיבי

- משבר הנובע מכשל ניהולי בניהול משאבי החברה ( ארגון לקוי, תהליכים לקויים, יעילות תפעולית, חשיפת יתר, רשלנות ניהולית)

המשבר העסקי הקשה ביותר הוא בדרך כלל תוצאה של שינוי מבני בסביבה העסקית המציף כשל ניהולי קיים

◀ משבר במערכת עסקית נעשה רלוונטי רק ברגע שהנהלת המערכת מחליטה שיש משבר

◀ עוצמת המשבר איננה מופע אובייקטיבי, לכן יש חשיבות לרמת הקונצנזוס הקיים בתפישת המשבר

בתוך קבוצת מנהלים

◀ עוצמת הפתרונות היא בחירה של ההנהלה. הוא מבטא חוסר נכונות להמשיך ולשלם מחיר עסקי מסוים

הבנת הסיבות למשבר מסייעת בבניית הפרופיל המתאים למשקיע הנכון לנו – מה הבעיות הכי קריטיות שמצאנו במיפוי הסיבות למשבר |

## ◀ הון

- שהחברה יודעת לחלץ את עצמה בקצב סביר וכל מה שהיא צריכה זה הון אז משקיע פיננסי מספיק.
- בדרך כלל זה לא המצב

## ◀ מענה לבעיות בסביבה העסקית דוגמאות:

- למשקיע יש חוזק בערוצי הפצה רלוונטיים
- למשקיע יש נוכחות גלובלית במדינות בעולם שלנו אין/או חלשה
- למשקיע יש מותג חזק רלוונטי לתחום שלנו
- למשקיע יש מענה לדפוסי צריכה משתנים – כמו פלטפורמה דיגיטלית מתקדמת
- סינרגיה של מוצרים/שירותים – יצירת ערך גבוה יותר ללקוח מסל מוצרים משלים ומגוון
- ועוד...



הבנת הסיבות למשבר מסייעת בבניית הפרופיל המתאים למשקיע הנכון לנו – מה הבעיות הכי קריטיות שמצאנו במיפוי הסיבות למשבר ||

### ◀ מענה לבעיות אופרטיביות:

- סינרגיה של טכנולוגיות ויכולות פיתוח
- שרשרת אספקה משותפת יעילה יותר: רכש, נכסי ייצור, הזמנות ולוגיסטיקה, מכירות ושיווק, תקורה וניהול
- חלק מהיעילות היא מסה קריטית גדולה יותר (שמקלה על פיתוח, תקציב שיווק וכדומה)
- חלק אחר הוא תהליכים יעילים יותר של המשקיע
- וכמובן הסינרגיה אם היא קימת בכל אחד מהמרכיבים הנ"ל
- ועוד...

◀ התאמה תרבותית, כימייה, חזון ומטרות ברורים ומשותפים

◀ הסכמה על אנשי המפתח ושימור שלהם

בהתאם להבנה של המענים שפרופיל המשקיע נותן למשבר שלנו וגם עומק המשבר משפיע על החלטת מודל הרכישה

## מידת התלות בפעילות הרוכשת

| נמוכה  | גבוהה   |
|--|---|
| <p><b>Preservation</b></p> <p>שני גופים עצמאיים שממשיך כל אחד בדרכו לפי מאפייניו</p>               | <p><b>Symbiosis</b></p> <p>שיתוף פעולה גבוה בתהליכים תוך שמירת התרבות של הגוף הנרכש</p> |
| <p><b>Holding</b></p> <p>שני גופים עצמאיים עם בעלים משותף שמכתיב דפוס תרבותי שונה לחברה הנרכשת</p> | <p><b>Absorption</b></p> <p>בליעה של הגוף הנרכש לתוך הגוף הרוכש</p>                     |

גבוהה

נמוכה

מידת העצמאות התרבותית

רכישות אינן דומות אחת לשנייה

בחירת הגישה והתהליך הנכון ליישום הרכישה הנוכחית חשובה כדי לממש את הפוטנציאל תוך שמירת הערכים הגלומים בכל חברה בנפרד

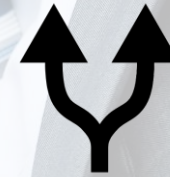




בעיות מנהיגות - נוצר חלל של חזון  
משותף לשתי החברות והובלה  
לקראת אותו חזון



אנשי מפתח עוזבים



כוח ההתמדה - שתי החברות הממוזגות  
ממשיכות כל אחת במסלול הישן שלה ואין  
ניצול אמיתי של הישות החדשה שנוצרה



מתחים וניגודי אינטרסים לא פתורים  
בצורת הפעולה המשותפת, בשימוש  
בתהליכים ומערכות מידע

יש לנהל את גורעי הערך באותה יעילות שמנהלים את מוסיפי הערך

לכן יש להתייחס להכנסת משקיע כאל פעולה מתמשכת ולא המאורע חד פעמי בזמן

- ◀ הכנסת משקיע אינו תהליך שמתחיל עם הסגירה הפורמלית של העסקה ומתבצע בתוך זמן קצר לאחר מכן
  - טעות נפוצה היא להתייחס לתהליך כאל פעולה חד פעמית המצריכה משאבים גבוהים בפרק זמן קצר, כאשר המטרה היא "לחזור לעבודה" מוקדם ככל האפשר
- ◀ נכון יותר להסתכל על המהלך כאל תהליך מתמשך, שרצוי שיחל כבר במהלך ביצוע ה-Due Diligence וימשך הרבה זמן לאחר ביצוע העסקה
  - נכון יותר להתייחס ללחצים והקשיים המתעוררים באופן טבעי אגב המהלך כאל גורמים שיש לעברם בצורה הטובה ביותר ולא דווקא בצורה המהירה ביותר
- ◀ מסיבות הקשורות להערכת החסר של הגורמים ה"רכים" נכשלים למעלה ממחצית המיזוגים ש"על הנייר" נראים מבטיחים מאוד
- ◀ אחד הלקחים הוא מינוי מנהל נוסף למנהלים הפונקציונאליים המסורתיים שנקרא "מנהל אינטגרציה" שמתחיל לפעול כבר בשלב ה-Due Diligence ועד להשלמה המלאה של תהליך האינטגרציה שיכול להמשך זמן רב

ערך מוסף אמתי נוצר כאשר חיבור החברות (של המשקיע ושלנו) אכן עובד

## החלט שיש משבר

למד היטיב את עומק המשבר ואת הסיבות למשבר וחלק אותם לסיבות בשינוי הסביבה וסיבות שקשורות להתנהלות החברה – תעשה עדיפויות בסיבות למשבר

במידה והחלטנו להיעזר במשקיע (אנחנו טובעים ולא יכולים להציל את עצמנו) נסה למצוא משקיע שיש לו חוזקות ויכולות באותם הסיבות הכי מהותיות למשבר שלנו

התייחס לנושא כתהליך ולא כאירוע. סגירת העסקה היא רק התחלה של תהליך למימוש הערך שכולל תכנית וראייה משותפת של: החזון, הבנה של מודל הרכישה, התאמה תרבותית, הסכמה ושמירה של אנשי המפתח, סדרי העדיפויות למימוש הגורמים מוסיפי הערך, ניהול הגורמים גורעי הערך



הכנסת משקיע ככלי ליציאה ממשבר  
לעיתים לטובע אין את הכלים לחלץ את עצמו – הוא צריך עזרה חיצונית כדי לעשות זאת







**אבי לוי**

שותף

יחידת הייעוץ האסטרטגי BDO

טל': 03-3037182 

נייד +972-0505765071 

avil@bdo.co.il 