

# על מיזוגים ואנשים

יותר משליש ממנהלי החברות הממוזגות סבורים כי רתימת העובדים למהלך היתיה האתגר הגדול ביותר עמו היו צריכים להתמודד. אז איך עושים את זה בהצלחה? כל מה שצריך לדעת על השפעת מיזוג חברות על כוח האדם

מאת עינב בן יהודה

איר: בתיה קולטון

1

סוף שנות ה־90', כאשר רשת וול־מארט האמריקאית ניסתה להרחיב את פעילותה בגרמניה באמצעות מיזוג, לא לקחו מנהליה האמריקאים בחשבון שתרגילי המוטיווציה היומיים שלהם עלולים לפגוע בתהליך. הרשת, שמיזגה לתוכה שתי רשתות גרמניות, נאלצה להתמודד עם עזיבה מסיווית של רוב המנהלים המקומיים על רקע ההבדלים בין התרבויות הארגוניות השונות משני עברי האוקיינוס: כחלק מתרבות הניהול האמריקאית החסכנית נהגו מנהלי הרשת להתאכנס במלונות זולים יחסית ולטוס במחלקת התיירים, ולמנהלים הגרמנים היה קשה מאוד להתרגל לדרישות הללו. בנוסף, תרגילי המוטיבציה שנהגו המנהלים האמריקאים לכבוע מדי יום נראו לגרמנים טיפשיים. אובדן המנהלים המקומיים הקשה על הבנת תרבות העסקים הגרמנית, והפך את ניסיון ההתרחבות של הרשת בגרמניה לקשה ומסובך.

הצורך לגשר על פערים בין תרבויות אירגוניות שונות הוא רק אחד הקשיים עמם מתמודדים ארגונים המצויים בהליך של מיזוג או רכישה. ההתאוששות הכלכלית לאחר תקופה לא קצרה של מיתון הביאה לעלייה במספר החברות הישראליות המתמזגות והנרכשות. בשנה האחרונה דווח על לא מעט עסקות מסוג זה, ביניהן רכישתה של חברת ההיי טק פי קיוב על ידי סיסקו תמורת 200 מיליון דולר ורכישתה של מודם ארט על ידי אג'י תמורת 145 מיליון דולר. מסקר שפורסם לאחרונה עולה כי 67% ממנהלי קרנות ההון סיכון מעריכים כי במחצית השנה הקרובה יירכשו 10-5 חברות

היי טק ישראליות על ידי חברות זרות. אולם לא רק בענף ההיי טק מתרחשים מיזוגים ורכישות. אחת הרכישות הגדולות ביותר עליה דווח לאחרונה היתה של חברת אג'יס, יצרנית התרופות הגנריות השנייה בגודלה ביישראל, על ידי פריגו, שהיא החברה הגדולה ביותר בארה"ב לייצור תרופות ללא מרשם רופא. פריגו הודיעה בנובמבר 2004 על רכישת הבעלות המלאה באג'יס לפי שווי חברה של 818 מיליון דולר. באג'יס מועסקים כ־2,000 עובדים ובפריגו כ־4,000. לדברי ר"ר איתן אור, מנכ"ל TACK אסטרטגיות צמיחה המלווה את אג'יס בתהליך המיזוג, הקושי המרכזי בתהליך מסוג זה הוא להצליח להעביר את המסר שמדובר בתהליך מבורך עבור כל הצדדים הלוקחים בו חלק: בעלי המניות, ההנהלה והעובדים. "חשוב לתקשר נכון את התהליך כדי להגיע למטרה זו", הוא מפרט. "כדאי לקיים פגישות רבות של המנהלים עם העובדים, לערוך מצגות, לשלוח מיילים – להקפיד את העובדים במידע רלוונטי. צריך להצביע על היתרונות של מהלך כזה עבור החברה ועבור העובדים עצמם".

תומר הרפז, מנכ"ל חברת הייעוץ האסטרטגית POC העוסקת בין השאר בליוי תהליכי מיזוג, מסכים כי אחד ההיבטים החשובים בכל מיזוג הוא מידת ההצלחה של רתימת העובדים לטובת המטרה המשותפת. הרפז מצביע על מחקר שנערך על ידי חברת הייעוץ הבינלאומית A.T. Kearney, ש"היא שותפתה האסטרטגית בישראל, לפיו 37% ממנהלי החברות שהתמזגו ראו ברתימת העובדים למהלך את האתגר הגדול ביותר עמו התמודדו בעת מיזוג החברה.

ב־TACK, שהחלה

ללוות את אג'יס עוד הרבה לפני המגע עם פריגו, מספרים כי הנהלת אג'יס הבכירה היתה מעורבת בכל שלב קבלת ההחלטות האסטרטגיות. "כאשר חברה שוקלת מיזוג או רכישה היא בוחנת שתי נקודות עיקריות: מה יגרום לה לצמוח, ומה קורה בשוק בו היא פועלת. שוק הגנריקה, השוק העיקרי של החברה, הוא שוק שהתכנס כולו בשנים האחרונות ואג'יס היתה צריכה לקבל החלטה מה נכון עבורה", מציין אור. במשך כשישה חודשים התחבטו באג'יס בשאלות הללו. כאשר הוחלט לבסוף ללכת על מיזוג נפתחה רשימה חדשה של סוגיות עמן היו צריכים מנהלי החברה להתמודד. "אחרי שלב ההחלטה בודקת החברה עם מי היא יכולה להימזג", אומר אור. "בשלב הללו מעורב דרג ההנהלה הבכירה. היה חשוב לנו לעבור את התהליך הזה ביעד עם הנהלת החברה ולא כגורם חיצוני. אנחנו מאמינים כי תהליך הניחות המשותף הזה מייצר תובנות משותפות ומחויבות

של ההנהלה הבכירה להמשך הדרך". אור מציין כי שיתוף הפעולה מצד המנהלים היה מלא. "לאנשים בדרגים הללו מאוד חשוב מה תהיה הדרך בה תבחר החברה, והם מאוד מעוניינים להשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות".

אור מציין כי מהרגע שפריגו נכנסה לתמונה כמועמדת פוטנציאלית ועד השלמת המיזוג עבר פרק זמן קצר יחסית של 6-8 חודשים. "הקושי המרכזי בשלב זה היה להעביר לכל העובדים את המסר שמדובר בתהליך שיתרום לכולם. היה לנו חשוב לתת למנהלים את כל הכלים על מנת שיוכלו לספק לעובדים את מירב המידע. מיזוג או רכישה הם תהליכים שיוצרים עמימות, לכן חשוב להיות ברורים ובהירים. חשוב במיוחד לא להבטיח הבטחות שלא ניתן לקיים, לא לתת מידע לא ברור ולא מהימן, ולא להפיץ שמועות מיותרות", הוא אומר.

כדי להקטין, למשל, את החשש מפני פיטורים אפשריים כתוצאה מהמהלך, חשוב להדגיש בפני העובדים כי לא מדובר בתהליך שמטרתו התייעלות אלא במיזוג של שתי חברות שכל אחת מהן טובה בתחומה. "המסר שצריך לעבור הוא שמדובר במיזוג של חברות בעלות יכולות משלימות, לא חופפות", אומר אור. הצורך לתקשר את המסר נכון, נובע מהרצון לשמר את כוח האדם האיכותי בחברה. הרפז מציין כי בעיה מהותית בתקופה של מיזוגים ורכישות עשויה להיות עזיבה של אנשי מפתח.

## כדי להקטין את החשש מפני פיטורים אפשריים חשוב להדגיש בפני העובדים כי לא מדובר בתהליך שמטרתו התייעלות אלא במיזוג של שתי חברות שכל אחת מהן טובה בתחומה

"בעת מיזוג או רכישה עלולה להיווצר תחושה של כאוס, של חוסר ודאות, ואנשים חשופים לארגון עלולים לעזוב. המתחרים המורעים לכך מתחילים להפעיל את הרדארים ולנסות להעיביר אליהם את האנשים הטובים". הרפז מוסיף כי עזיבתם של העובדים

בהם מעוניין הארגון עלולה ליצור בעיה נוספת: העובדים הפחות טובים, אלה שייתכן שהארגון דווקא מעוניין שיעזבו, הופכים להיות הכרחיים וקשה לוותר עליהם.

אור מספר כי כבר בשלב התחלתי, עוד בטרם המיזוג, החלה אג'יס לסמן את אנשי המפתח בארגון העתידי ולייצר תוכניות לשימור עובדים המוגדרים כאנשי מפתח. "השימור נעשה על ידי הבלטת היתרונות של החברה, ושימת דגש על כך שיתרונות אלו ימשיכו להתקיים גם לאחר המיזוג. בנוסף, דאגה החברה כי גם העובדים ייהנו מפירות המיזוג באמצעות הענקת בונוסים, שיתוף העובדים בתהליך והפיכתם למשפיעים וחשיפתם לצד השני, לפריגו". לדברי אור, כל חברה הנמצאת בפני הליך של מיזוג או רכישה לוקחת בחשבון עלויות מיידיות וחד פעמיות לטובת שימור אנשי המפתח. השימור, הוא מדגיש, לא בא לידי ביטוי רק באמצעים חומריים. "החברה בונה לכל עובד