



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

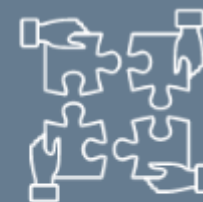
אסתי גולדהמר, שותפה,  
BDO Operational Excellence



Operational  
Strategy



Project  
Management



Organizational  
Strategy



Security and  
Protection

esti@bdo-opex.co.il  
050-7292303

A person in a dark suit and tie is shown from the chest down, holding several interlocking 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.

**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, 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 business-oriented.

# 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



# 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





הנהלות מצליחות תופסות **פוזיציה פרו-אקטיבית** לאחר מיזוג

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

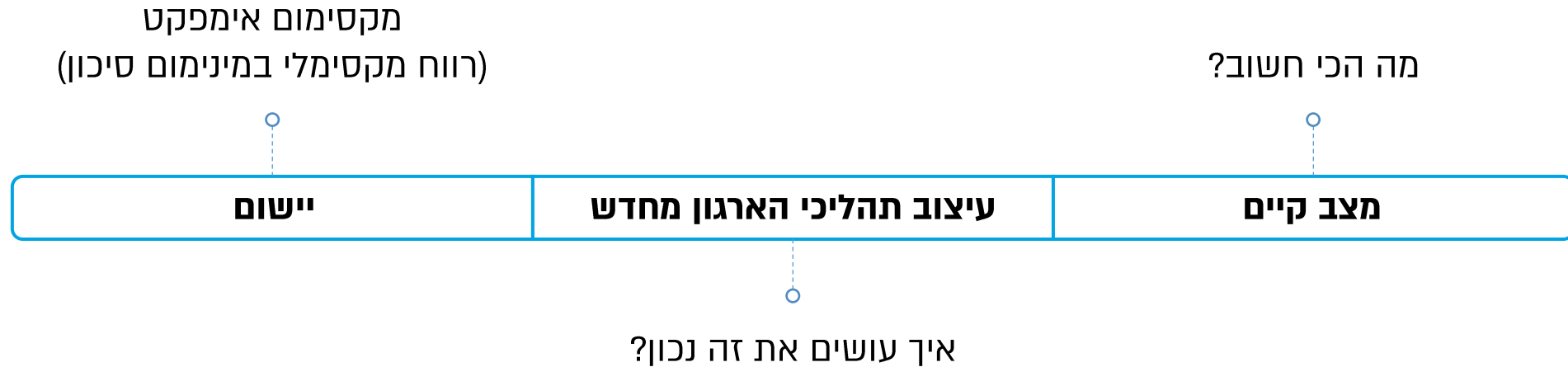
חברה בנויה **מאנשים ולקוחות**, טכנולוגיה זה דבר שניתן לקנות אותו – לימוד מעמיק של המציאות לאחר המיזוג ותוכנית מסודרת לאינטגרציה

**ועוד.....**

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 thoughtful.

אז מה צריך לעשות?

# שלבים לביצוע לפני ו/או אחרי המיזוג



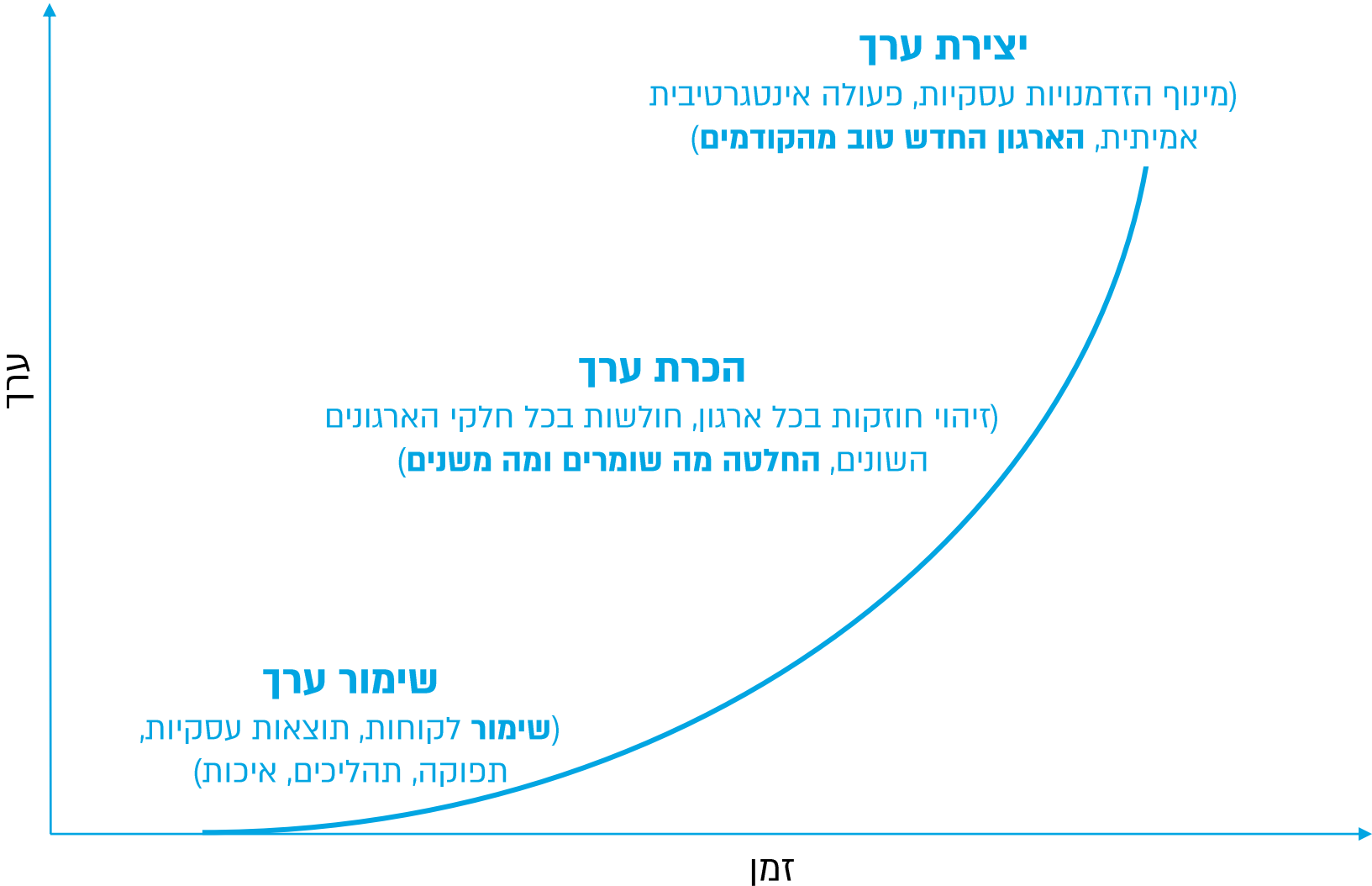
מערכות מידע תומכות  
מדדים ויעדים  
שגרות ניהול מאוחדות  
תיקשור לעובדים

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

# ניהול האינטגרציה - מודל עבודה

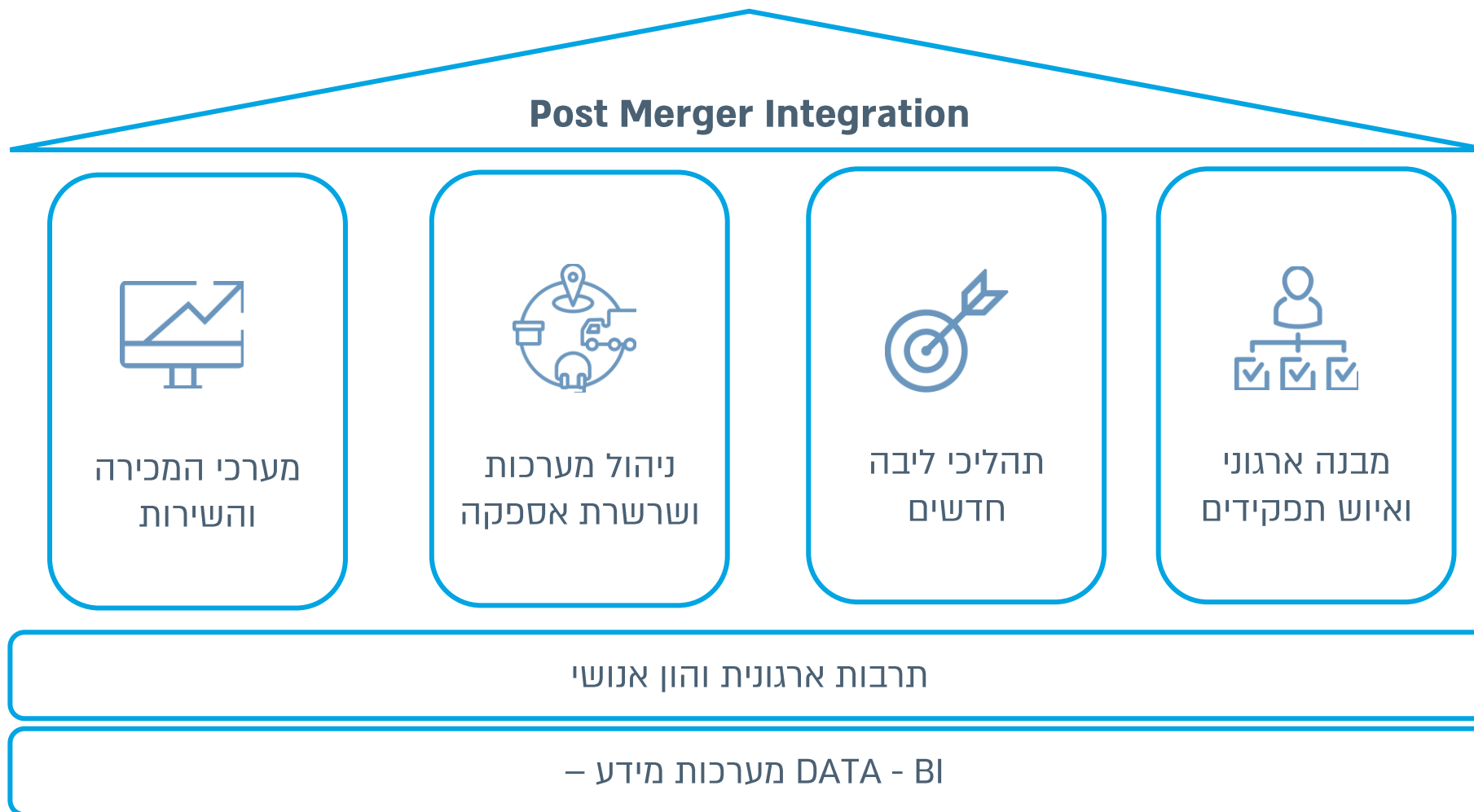


# שלבים במחזור החיים של המיזוג



- יצירת סינרגיה**
  - זהות סינרגטית
  - אסטרטגיה ואופרציה
- אינטגרציה תפעולית**
  - הארגון האחד (החדש)
  - מבנה ארגוני
  - מערכות תומכות
  - שגרות ותהליכים
  - מיצוי, מקסום והתייעלות

# מודל ניהול השינוי



A person in a dark suit and tie is holding a glowing globe with puzzle pieces. The puzzle pieces are in shades of blue and grey, and the globe has a bright, glowing effect. The background is dark with some light particles.

**BDO**

**תודה רבה**

**אסתי גולדהמר, שותפה**

**[esti@bdo-opex.co.il](mailto:esti@bdo-opex.co.il)**

**050-7292303**