



צמיחה מחוץ לליבה דרך מהלכי מיזוגים ורכישות

פיליפ סיטבון
Corporate Strategy

יש כאן שני מושגים משולבים:

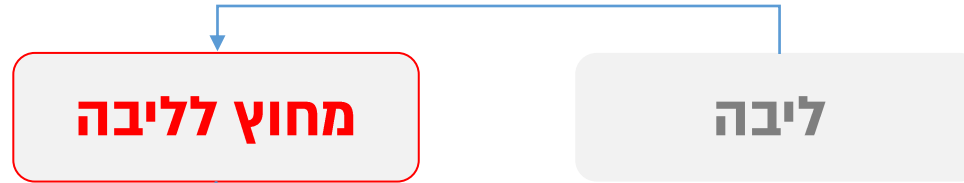
1- מחוץ ליבה

2- מיזוגים ורכישות

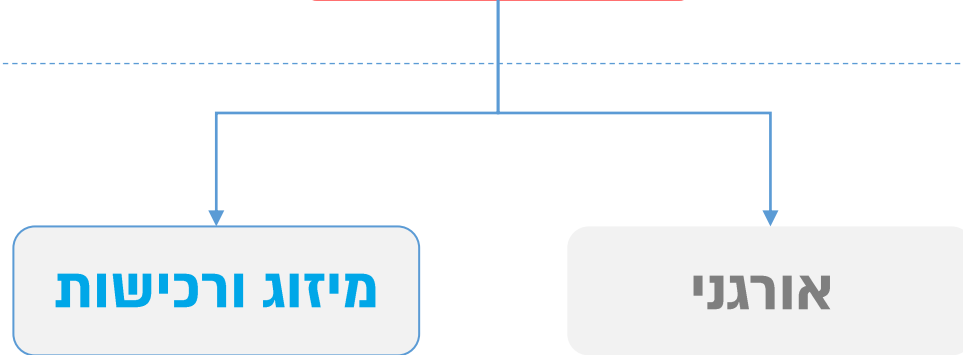
ראשית נבחין בין ה"מה" ל"איך"

כיווני צמיחה פוטנציאליים - הלוגיקה הכללית

1-מה



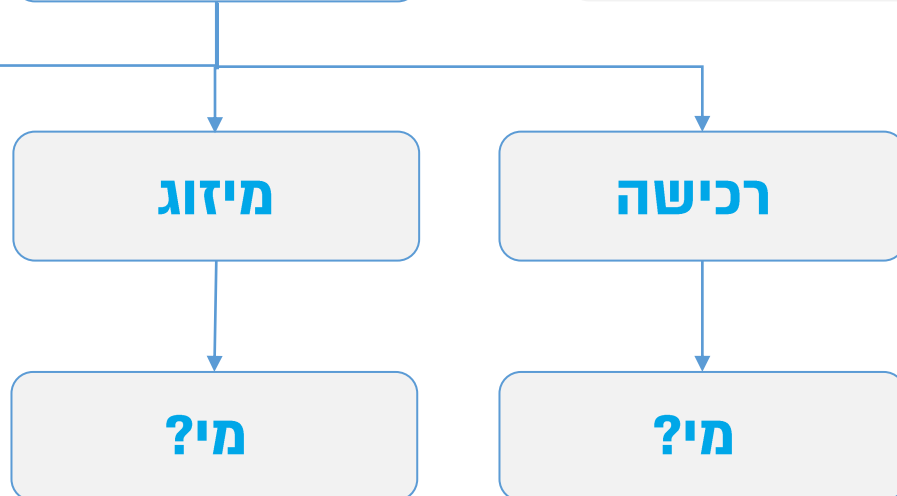
2-איך



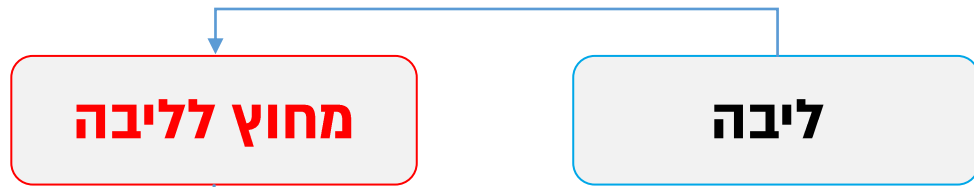
א'-אורגני / M&A?

ב'- איך להתחבר?

ג'- עם מי?

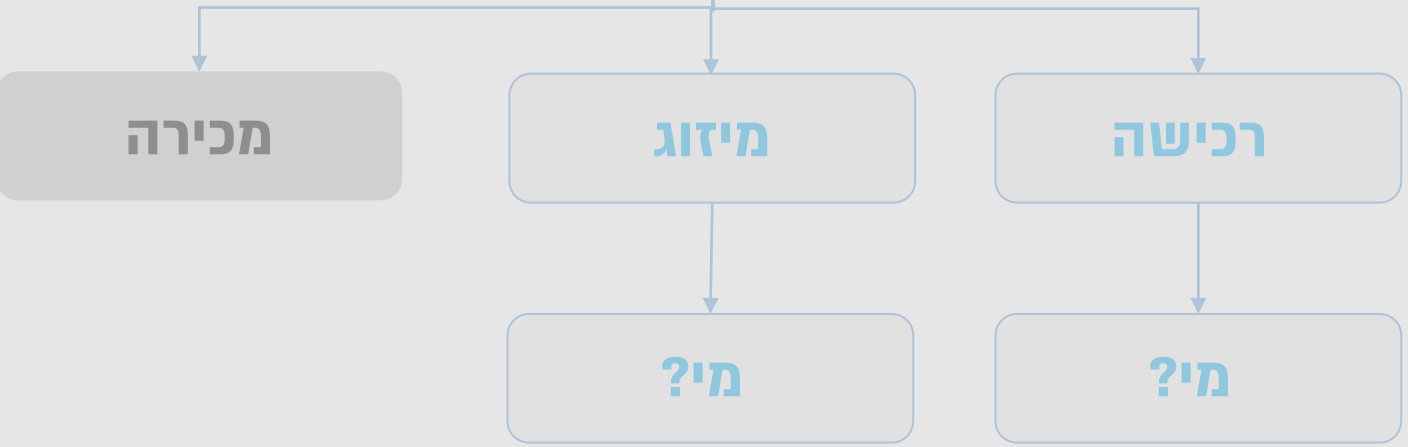


1-מה



א'-אורגני / M&A?

2-איך



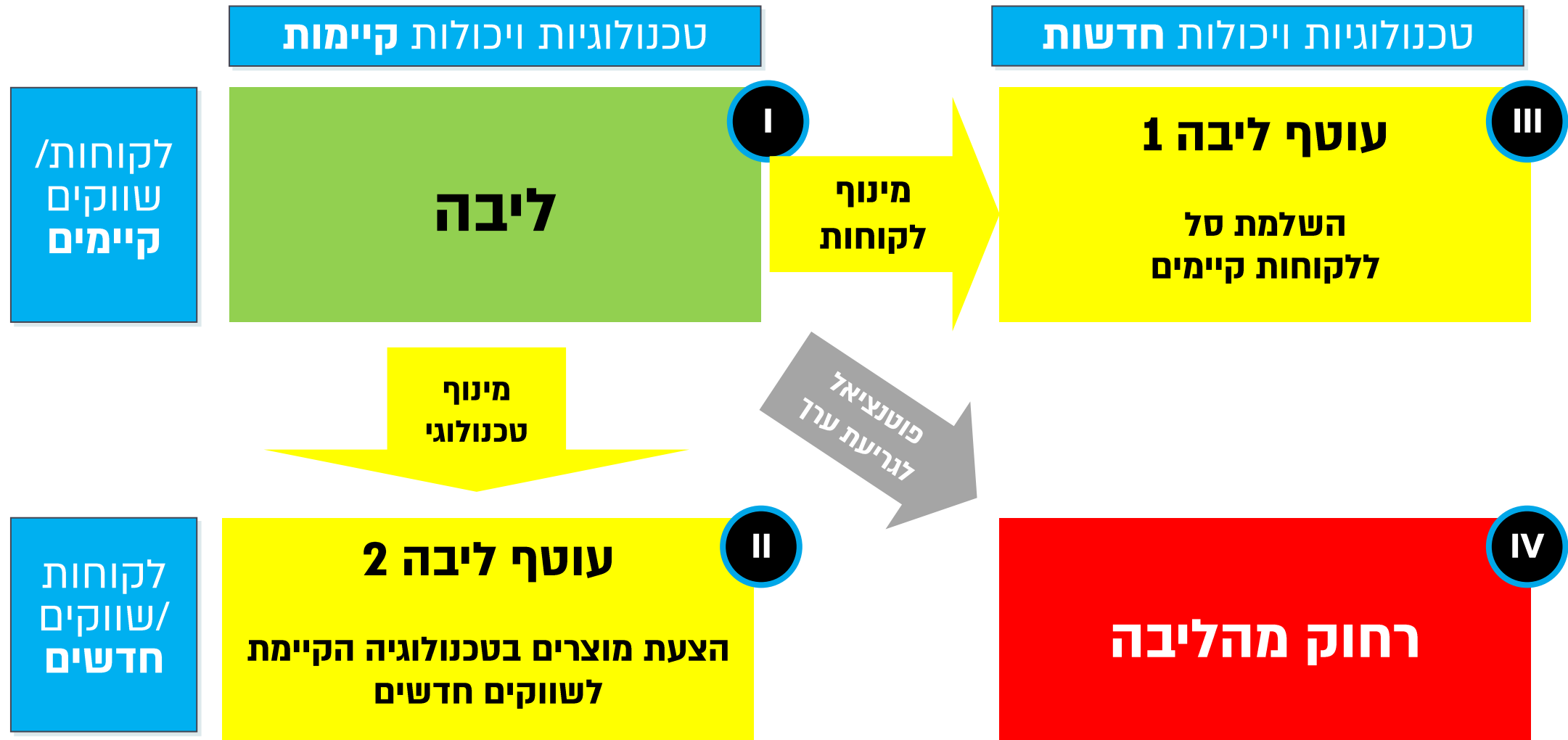
ב'- איך להתחבר?

ג'- עם מי?

Case Study פיקטיבי

חברה לאריזות פלסטיק בטכנולוגיית הזרקה





	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותגים"</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <p>1. אריזות פלסטיק:</p> <p>a. בקבוקים (ניפוח)</p> <p>b. אריזות גמישות</p> <p>2. אריזות קרטון</p> <p>3. אריזות מתכת</p> <p>4. אריזות זכוכית</p> 
סוגי לקוחות חדשים	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <p>5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק</p> <p>6. מוצרי DIY</p> <p>7. אביזרים רפואיים</p> <p>8. אביזרי מים</p>	<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> <p>1. אריזות פלסטיק: a. בקבוקים (ניפוח) b. אריזות גמישות</p> <p>2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 4. 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>

2 - ספק מוצרי פלסטיק

1 - ספק אריזות

איך החברות המובילות פתרו את הדילמה?

< החברות המובילות בעולם העוסקות בהזרקת אריזות פלסטיק

	Company	Country of Origin	Revenues \$B (2021)
1		Switzerland	12.8
2		USA	14
3		Austria	4
4		USA	3

	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותגים"</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <p>1. אריזות פלסטיק: a. בקבוקים b. אריזות גמישות</p> <p>2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 4. אריזות זכוכית</p>
סוגי לקוחות חדשים	<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>

1 - ספק אריזות

2 - ספק מוצרי פלסטיק

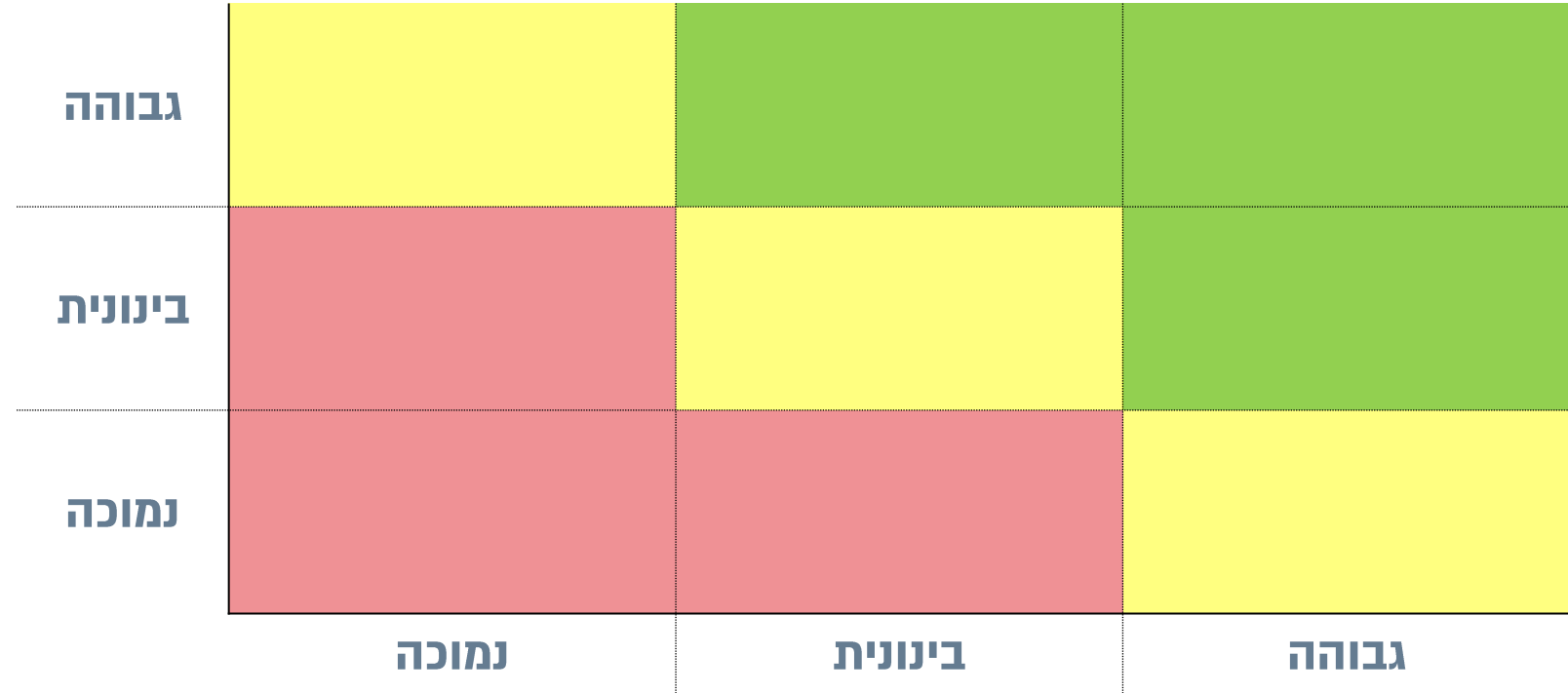


	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
<p>סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"</p>	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותגים"</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <p>1. אריזות פלסטיק: a. בקבוקים b. אריזות גמישות</p> <p>2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 4. אריזות זכוכית</p>
<p>סוגי לקוחות חדשים</p>	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <p>5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק 6. מוצרי DIY 7. אביזרים רכפואיים 8. אביזרי מים</p>	<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

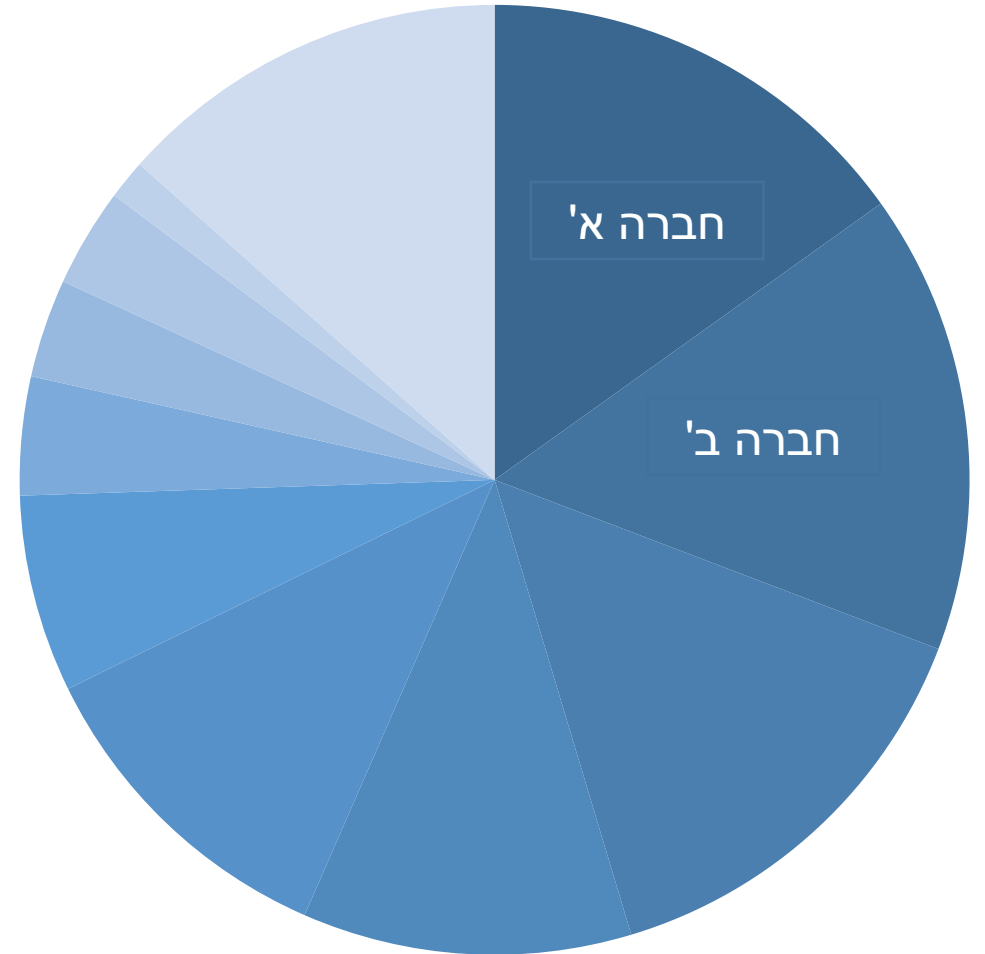
ננתח את התחומים בתחום האריזות על פי פרמטרים של סינרגיה ואטרקטיביות

1-מה

	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"	<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: <ol style="list-style-type: none"> a. בקבוקים b. אריזות גמישות 2. אריזות קרטון 3. אריזות מתכת 4. 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>

ניתוח התחומים - דוגמא לניתוח שוק הXXX

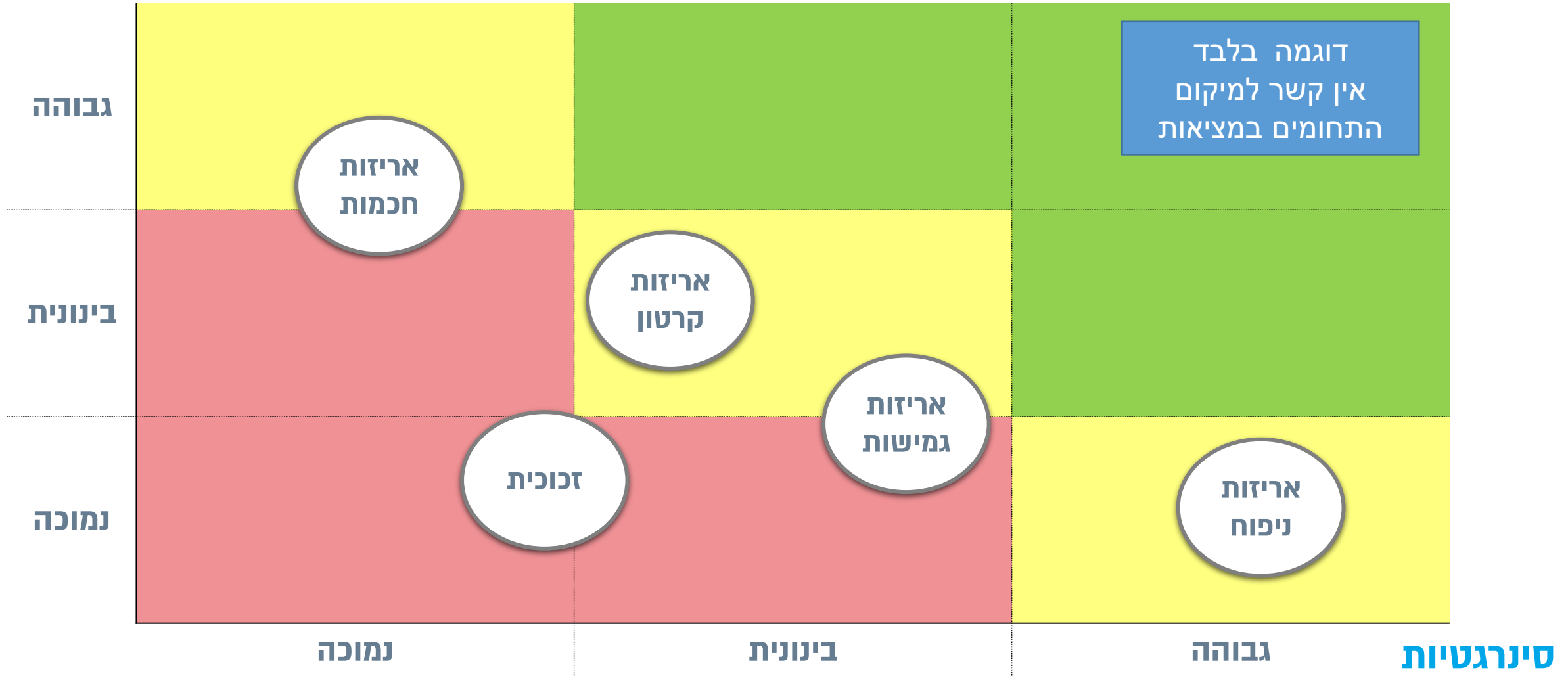
גודל שוק בישראל מוערך
800-900 מ' ש' בשנה



מאפיינים:

- < חלק מהחברות הנן חברות משפחתיות.
- < כל שחקן מצא לעצמו התמחות משנה.
- < חסמי הכניסה לתחום כוללים בעיקר ידע טכנולוגי והשקעות במיכון.
- < רמת נאמנות בינונית עד גבוהה של לקוחות (עלויות מעבר גבוהות).
- < ענף מבוזר שצפוי לעבור מהלכים של קונסולידציה.

אטרקטיביות

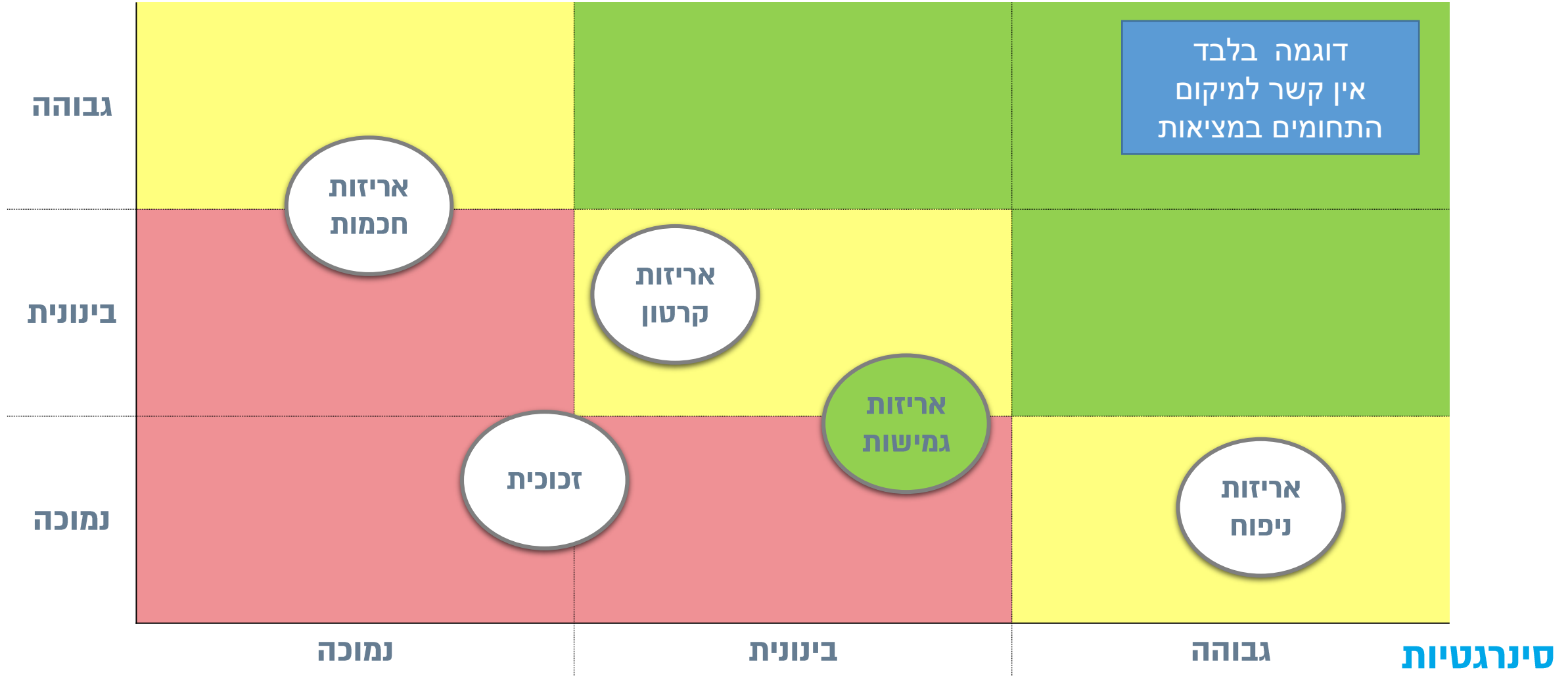


1-מה

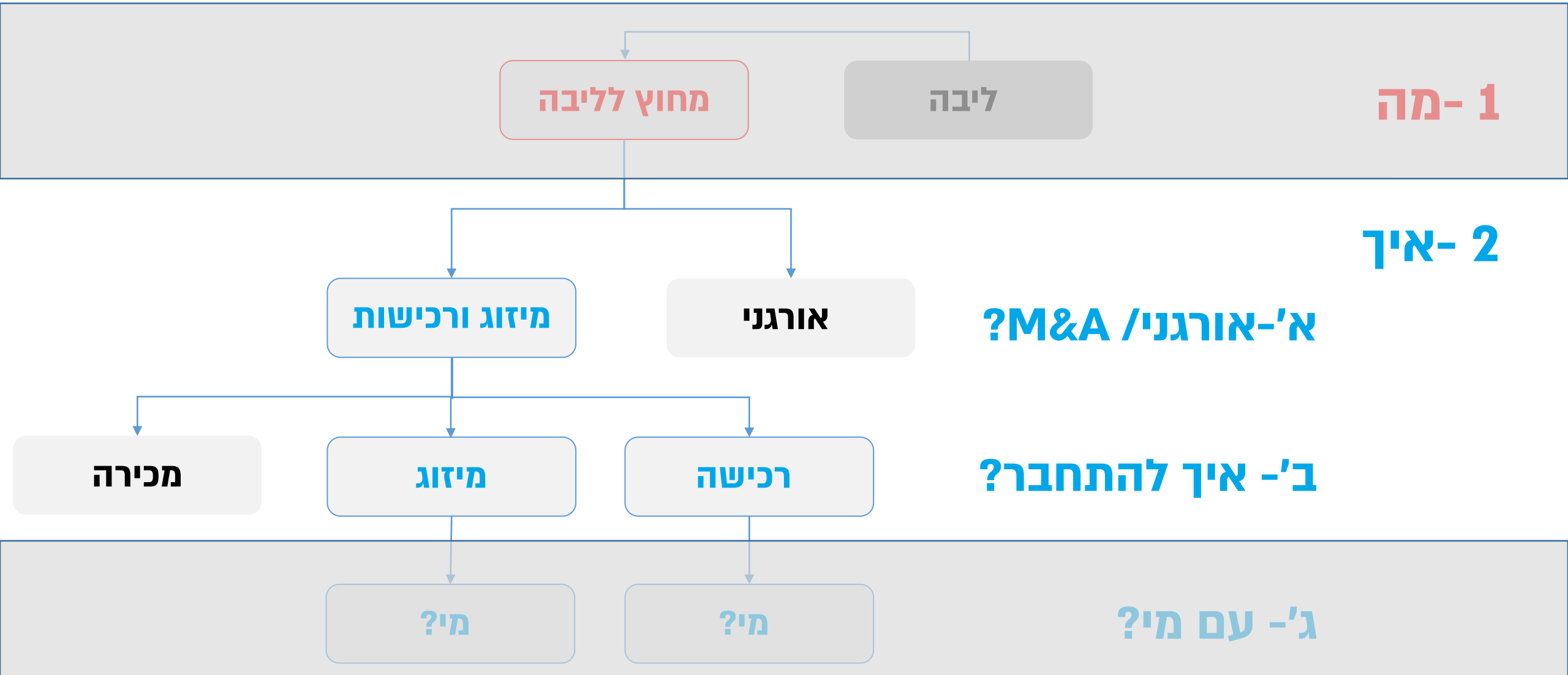
אטרקטיביות

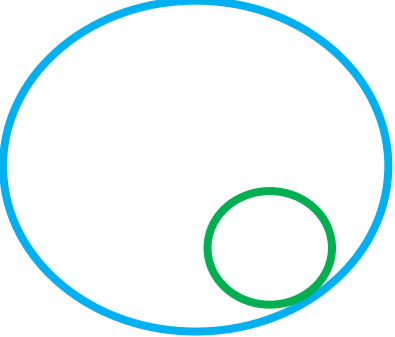
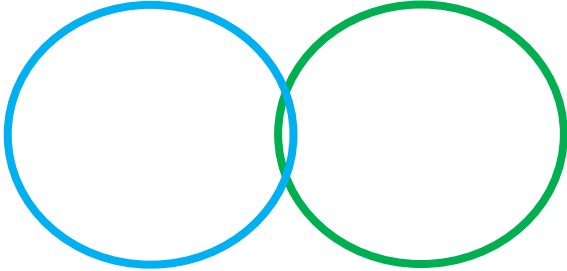
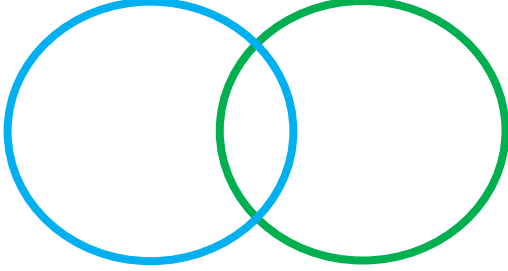
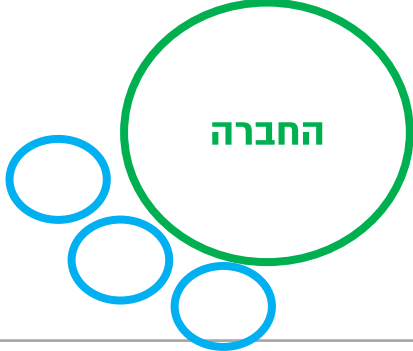


בחירת תחום: אריזות גמישות



סינרגטיות



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



דוגמא לקריטריונים לאיתור חברה – מודל של שזירת פניניים

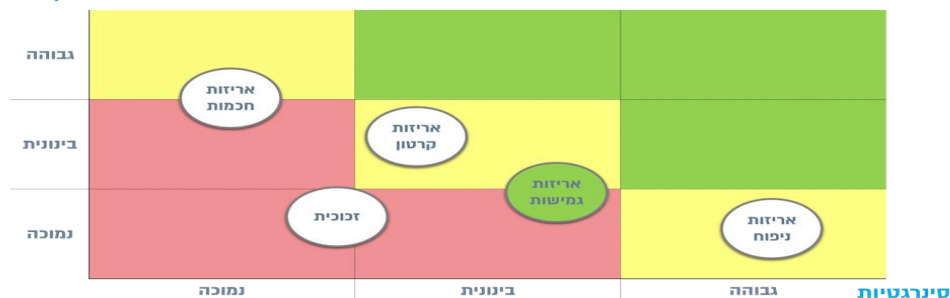
הגדרות לחברת מטרה "אידאלית"	פרמטרים
אריזות גמישות	תחום פעילות
חברה הפועלת בישראל (לפחות לרכישה הראשונה)	מיקום
10-15 מ' ש"ח	מחזור הכנסות
לפחות 10%	רמת רווחיות תפעולית
פיזור משמעותי יחסית של לקוחות נאמנים	לקוחות
מערכת מסודרת, הנהלה יציבה...	חברה בריאה
ייחודיות כולל בעלות על פטנטים רשומים	טכנולוגיה, IP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

צמיחה מחוץ לליבה דרך מיזוג ורכישות – סיכום הדילומות

1-מה? "Where to Play"?

בחירת תחום

אטרקטיביות

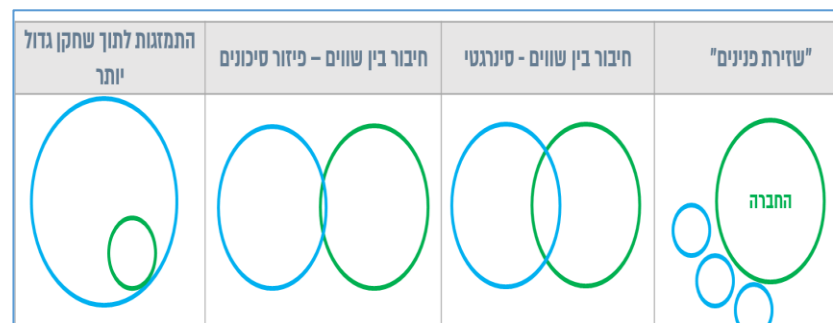


בחירת כיוון אסטרטגי

	טכנולוגיות קיימות	טכנולוגיות חדשות
סוגי לקוחות קיימים: "בעלי המותגים"	<p>ליבה</p> <p>הרחבת מוצרי הזרקה ל"בעלי המותג"</p> <p>2 - ספק מוצרי לסיטק</p>	<p>השלמת סל אריזות לסוג לבעלי המותגים</p> <p>1. אריזות פלסטיק: a. בקבוקים (ניפוח) b. אריזות גמישות</p> <p>2. אריזות קרטון</p> <p>3. אריזות מתכת</p> <p>4. אריזות זכוכית</p>
סוגי לקוחות חדשים	<p>מוצרי הזרקה לשווקים חדשים</p> <p>5. קבלנות משנה לחלקי פלסטיק</p> <p>6. מוצרי OY</p> <p>7. אביזרים רפואיים</p> <p>8. אביזרי מים</p>	<p>רחוק מהליבה</p>

2-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



BDO



למידע נוסף:

פיליפ סיטבון

Corporate Strategy

Philippes@bdo.co.il

052-5421300