

טובים השניים מן האחד? מיזוגים במגזר השלישי

תמונת מצב והמלצות ראשוניות למנהל/ת

מאת: איילת עמית

רקע

המשבר הכלכלי העולמי העלה את אפשרות המיזוגים במגזר השלישי לסדר היום, כאמצעי להישרדותן של אלפי עמותות אשר נפגעו מהשפל הכלכלי ונקלעו לאיום קיומי על עצם יכולתן להמשיך ולפעול.

ביוני 2009¹ אושרה בכנסת בקריאה ראשונה הצעת החוק של זבולון אורלב לחוק מיזוג עמותות, חוק שתכליתו לאפשר לעמותות להתמזג עם עמותות אחרות.

קידום הנושא בכנסת כמו גם פניות שהתקבלו במרכז שיתופים על ידי עמותות שמחפשות מידע משפטי וארגוני על האפשרות להתמזג, הובילו לכתיבת מסמך זה.

מיזוגים ורכישות הינם אסטרטגיה נפוצה בסקטור העסקי, המשמשת כאמצעי להתרחבות וגדילה. לעומתה נראה שבקרב ארגוני מגזר שלישי אסטרטגית המיזוג לא נתפסת כאמצעי המתאים לאופיו של המגזר, זאת לאור נטייתם של ארגונים חברתיים לבסס בידול וייחודיות לצד תחרות מתמדת על משאבים ומקורות מימון.

מטרת מסמך זה היא להציג למנהלי/ות ומובילי/ות ארגוני מגזר שלישי את האופציה האסטרטגית של מיזוג ארגונים ולעודדם לשקול דרך זו.

הנושאים שיוצגו במאמר:

א. סקירת תהליכים ומחקרים מרכזיים המתייחסים למיזוגים ורכישות במגזר העסקי ובמגזר השלישי.

ב. הצגת קריטריונים שיסייעו למובילי עמותות המגזר השלישי להעריך את הפוטנציאל הטמון במיזוג.

ג. הצגת דרכי פעולה שנמצאו כתורמות להצלחה בתהליכי מיזוג.

ד. הצעת דרכים שבהם פילנתרופים ומשקיעים חברתיים יכולים לעודד את המגזר השלישי להיכנס לתהליכים של מיזוג.

¹ <http://www.pmo.gov.il/PMO/Secretarial/Decisions/2009/07/des591.htm>

מיזוגים ורכישות במגזר העסקי

בשנים האחרונות נראה שאסטרטגיית מיזוגים ורכישות הינה אסטרטגיה רווחת בקרב חברות עסקיות אשר מהווה מנוף מרכזי להתפתחות ארגונים ולגדילתם. ניתן למפות מספר תהליכים שיצרו אקלים המעודד שתופי פעולה, רכישות ומיזוגים בין חברות עסקיות העוסקות בתחומים שונים ובאות ממדינות שונות: ראשית, תהליך הגלובליזציה ותהליכי ההפרטה המקומיים הביאו להורדת מחסומים עסקיים כמו: מסי מגן, מכסות, והגבלות רגולטוריות על סחר בין המדינות השונות, אשר הקלו על מהלכים עסקיים ועל מיזוגים ורכישות בין חברות ממדינות שונות ואשר הובילו להיווצרות גושי סחר עולמיים. שנית, התפתחות טכנולוגיות המידע והאינטרנט הביאה ליצירת רמת תקשורת גבוהה, אמינה ומהירה יותר, המאפשרת ניהול יעיל של ארגוני ענק ממוזגים הפרוסים על פני מדינות רבות.

החשיפה לתחרות הגלובלית וקצב השינויים והחדשנות המוכתב ע"י תחרות זו, מקשה על חברה עסקית בודדת להכיל את היקף היכולות האסטרטגיות בתחומי המו"פ, השיווק, הייצור וכו' הנדרשים על מנת לעמוד בתחרות המחריפה. מצב זה מאלץ את החברות לחפש פתרונות יעילים ולא יקרים שיאפשרו להם לעמוד בתחרות הגלובלית כגון שתופי פעולה ואף רכישות ומיזוגים עם חברות אחרות אשר יתרמו יכולות וידע משלימים זו לזו.

על אף שהשיקול העסקי הוא הגורם המרכזי המניע לתהליכי מיזוג ורכישה, הרי שההיבט התרבותי - מיזוג וחיבור של שתי תרבויות והפיכתן לתרבות אחת עשוי למנוע את הצלחתן. מחקרים רבים מעידים על כך ש - 70% מהמיזוגים/הרכישות לא מצליחים ולא מצדיקים את עצמם כלכלית עקב אי הכנה מתאימה של תהליך המיזוג/הרכישה. למשל במפגש בין שתי חברות בעלות תרבות ארגונית שונה, אגרסיביות של הצד הרוכש כלפי הצד הנרכש גורמת לעזיבת עובדים חיוניים בארגון הנרכש ולנטישה של משאב אנושי מקצועי ומנוסה, מה שיכול לפגוע בהמשך התפקוד של הארגון. לפיכך בתהליכי מיזוג ורכישה במגזר העסקי מושם דגש ניכר ומושקעים משאבים רבים לתכנון קפדני של מפגש התרבויות והדינמיקה של החיבורים, על מנת שההשקעה הגדולה לא תכשל.

בבואנו לבחון מיזוגים ורכישות במגזר השלישי, ניתן לזהות נקודות מפתח שמומלץ ללמוד ולהקדיש להם תכנון ומחשבה, מתוך הדיון במיזוגים בין ארגונים עסקיים:

- ◆ הסביבה הדינאמית מאתגרת את הארגונים ומחייבת אותם להתפתח בהתאמה.
- ◆ התכנון המקדים במימד הפיננסי ובמימד הארגוני הינו בעל חשיבות מכרעת להצלחת התהליך של מיזוג/רכישה.

מיזוגים במגזר השלישי

אסטרטגיית המיזוגים והרכישות שתוארה לעיל הינה אסטרטגיה נפוצה בקרב ארגונים עסקיים, אך נמצאת בחיתוליה בקרב ארגוני המגזר השלישי ומתרחשת בהם בהיקפים מצומצמים הרבה יותר.

בשנת 2009 פרסמה קבוצת Bridgespan מחקר מקיף שעקב במשך 11 שנים (-1996 2006) אחר ארגוני מגזר שלישי בארה"ב שהיו מעורבים בפעילות של מיזוגים ורכישות. למרות שהמחקר מציג כ- 3300 ארגונים הוא מחדד כי מיזוגי עמותות וארגוני מגזר שלישי מתרחשים בהיקף מצומצם ובעיקר על רקע משברים במימון וקשיים הקשורים למה שמכונה "ואקום מנהיגותי" שעליו יורחב בהמשך.

תמונת המצב באשר למעורבות ארגוני מגזר שלישי במיזוגים ורכישות באנגליה דומה, כתב העת charitytime פרסם השנה סקר שביצע JOHN COPPS ובו דווח כי 64% מהארגונים החברתיים הגדולים מודאגים מהמצב הכלכלי ומהירידה הדרמטית בכמות התרומות אולם רק 3% מהם מוכנים לשקול תהליכי מיזוג ו/או רכישה כדרך התמודדות.

יועצים בכירים בארה"ב (BRIDGESPAN) ובאנגליה טוענים כי ארגוני המגזר השלישי טרם גילו את הפוטנציאל הטמון במיזוגים להגדלת היעילות ולהגשמה טובה יותר של ייעודם יחד עם חסכון בולט במשאבים.

אחת הדוגמאות המוצלחות לפוטנציאל החיובי של מיזוגים ורכישות המוזכרות בסקר האנגלי הוא מיזוג שהתרחש ב- 2001 בין "הקרן למחקר הסרטן" ו"הקמפיין למלחמה בסרטן" שני ארגונים שעוסקים בחקר הסרטן ובהעלאת המודעות הציבורית למניעתו. המניעים למיזוג בין ארגונים אלה היו:

- השאיפה להגביר את המאבק הציבורי במחלת הסרטן.
 - היתרונות הרבים הגלומים בשיתוף בידע המקצועי המצטבר של שני הארגונים.
 - חסכון בעלויות של הקמפיין הציבורי.
- המיזוג הפך את שני הארגונים המתמזגים לארגון שמהווה את המלכ"ר הגדול ביותר באנגליה. למרות השוני הגדול בין הארגונים נראה שפוטנציאל הרווח שהושג במיזוג גדול מהיתרון שהיה במצב הקודם בבידול בין שני הארגונים.

ארגוני מגזר שלישי חוששים ממיזוגים ונוטים לראות בהם תהליכים אגרסיביים כפויים העשויים להוביל לאובדן הזהות הארגונית, לפגיעה בחזון ובייעוד הייחודיים לארגון ולהפחתת המוטיבציה של התורמים להמשיך ולתרום. בד"כ קיימת התעלמות מהאפשרויות הטמונות במיזוגים להתחדשות, לשיקום ולבניה של הארגון. למרות חששות אלו, המחקר טוען שמיזוגים מוצלחים שנעשו במגזר השלישי תרמו משמעותית להרחבת פעולותיהם של הארגונים ולהגדלת האפקטיביות הארגונית. מסר מרכזי במחקר הוא שבאמצעות חיבורים בין ארגונים עם ייעוד דומה, ארגונים יכולים לשפר את השירותים שהם מעניקים ללקוחותיהם ולחסוך כסף רב. מיזוגים מציפים קשיים וסוגיות רבות בתוך הארגון, התמודדות עם קשיים אלו יכולה להוביל בהמשך ליצירת ארגונים חזקים ומצליחים יותר.

נראה שלמעשה קיימים במגזר השלישי (ובמיוחד לסגמנטים מסוימים בו) מאפיינים המתאימים לאסטרטגיה של מיזוג.

1. תחום המלכ"רים מאופיין בריבוי "שחקנים" (ארגונים) קטנים הנותנים שירותים דומים - "צפיפות רבה" בתא שטח אחד.
2. תחרות גדולה בין ארגונים במיוחד בשירותים הממומנים ברובם ע"י מקורות מוסדיים וממשלתיים.
3. קיום מחסומים המקשים על צמיחה וגדילה ארגונית:

- א. צמיחה ארגונית דורשת השקעה כספית גבוהה ומשאבים רבים מעבר לאלה הנדרשים להפעלת פרויקטים.
- ב. סביבה רגולטורית – המציבה קריטריונים נוקשים לקבלת תמיכות באופן שמאפשר תמיכה לארגונים בעלי מנגנונים גדולים וחזקים - "הממשל אוהב לעבוד עם ארגונים גדולים". כדי להיכנס לתחום פעילות חדש כלשהו, ארגונים זקוקים להשקעה רחבה בתשתיות ומתקנים מתאימים העומדים בדרישות ובתקנים מחמירים של הממשל.
- ג. הארגונים נוסדים פעמים רבות בנסיבות מקומיות ומתרכזים בתפקוד באזורים גאוגרפיים ממוקדים ובהתאמת השירותים למאפייני אזור הפעולה וכך מתקשים להרחיב את בסיס הפעילות או לגייס מקורות מימון נוספים כאשר הקיימים מצטמצמים.

ד. ואקום מנהיגותי- קושי לשמר אנשים מוכשרים בעמדות ההובלה והניהול בארגוני מגזר שלישי. נראה שבארץ בדומה למצב המתואר בארה"ב ניתן לזהות היווצרות וואקום מנהיגותי בהובלה ובהנהגה של עמותות ומלכ"רים.

ד"ר ניסן לימור במאמרו – עת משבר למגזר השלישי פירוק, שיקום ומיזוג עמותות (2009), מציין מספר גורמים היוצרים מורכבות מנהיגותית וניהולית בקרב עמותות ומלכ"רים בארץ אשר תורמים לשחיקה מהירה של המנהלים:

- ניהול עמותה הפועלת לקידום צרכי ציבור, הינו ניהול מורכב ממהותו. עמותות נמצאות במצבים קיצוניים של אי וודאות הנובעת משינויים בסביבה ותלות במקורות המימון. מקורות המימון משתנים ומלווים בחוסר בטחון לגבי המשכיותם ללא קשר לתוצאות פעולת העמותה. גם ארגונים שמוצאים משקיעים חברתיים אשר מסייעים להם לפתח יוזמות שונות, מתמודדים עם ציפיה של המשקיעים החברתיים ליציאה בשלב מסוים ולהעברת המימון לגורם אחר.
- סיבה נוספת למורכבות הניהול היא העובדה שעמותות נאלצות להוכיח עלויות נמוכות ועוסקות בהתייעלות מתמדת הכרוכה בצימצומים ועבודה עם מתנדבים לשם חיסכון, התנהגות שגוררת לטענת לימור, חוסר ביכולת לנצל באופן אופטימאלי את משאבי הארגון.
- בנוסף, ההנהלות השכירות בעמותות מתמודדות עם משימה כפולה: מצד אחד הן נמדדות על הצלחתן בפעילות בהתאם למטרות הארגון ובמקביל עליהן להצליח בגיוס משאבים לקיום פעילות זו.

מאפיינים אלה יוצרים סביבת ניהול קשה, המובילה לשחיקה מהירה של מנהיגים ומנהלים מוכשרים ועזיבתם את העמותות. מצב זו יוצר את התופעה המכונה "וואקום מנהיגותי". הוואקום המנהיגותי, ע"פ המחקרים בארה"ב הינו גורם מרכזי הדוחף ארגונים למיזוג.

איתור שותפים בתהליך המיזוג

תפקידם של מנהיגי הארגונים הוא לזהות שותפים אשר מיזוג והתחברות איתם יכולים לספק לפחות אחד מהרווחים הבאים:

1. שיפור והעלאת איכות השרותים הניתנים על ידי הארגון לדוגמא, רמת הדרכה טובה יותר.

2. יעילות טובה יותר ושימוש נכון יותר במשאבים יחד עם תקורה נמוכה יותר ("חוק המספרים הגדולים").
3. הגדלת מס' מקורות המימון והנגישות למקורות נוספים. הרחבת מעגל הקשרים החברתיים שיכולים להביא תורמים ומשקיעים חברתיים.
4. פיתוח מעגל של מיומנויות חדשות והגדלת ההתמקצעות בתחום שבו עוסק הארגון; מומחיות גבוהה בתת תחומים, כניסה לתחומים ושירותים משלימים או שירותים שיקדמו את הייעוד המרכזי ועוד.
5. כניסה לאזורי פעילות חדשים או אוכלוסיות יעד חדשות.

זיהוי שותפים פוטנציאליים לאחד מהרווחים שהוזכרו יכול להוות מניע לחשיבה על מיזוג. בהכנת תהליך המיזוג חשוב להבחין בין שני דפוסים שונים במהותם ובדרך שבה יש לנהל אותם (כפי שיפורט בהמשך):

- א. תהליך של "בליעה" המתרחש כשארגון גדול רוכש ארגון קטן או מס' ארגונים וממזג אותם לתוכו או הופך אותם ליחידה עצמאית בתוכו.
- ב. תהליך של מיזוג שני ארגונים שווי כוח שמתאחדים לארגון אחד ומאחדים ידע ונסיון ארגוני.

ביצוע מיזוג כאשר אחד הארגונים נמצא בעמדת חולשה בולטת על פני שותפיו הוא מורכב והסיכוי שלו להצליח נמוך יותר ומקשה בהמשך על שימור מטרות הארגון בעת משבר. במיזוג "בלית ברירה" כזה קיים לחץ להביא לחסכון מיידי בעלויות ההפעלה וחסר המרחב לבניית תשתית משותפת וניצול היתרונות הייחודיים של כל ארגון.

נשאלת השאלה כיצד אמור ארגון לבחון שותפים לתהליך מיזוג, כיצד יבדוק האם ארגון מסויים הוא מועמד טוב דיו לבחון את התחלת ההידברות לאופציה עתידית כלשהי? אחת הדרכים הזמינות יחסית היא לבחון ארגונים בסביבה הקרובה ולתת קדימות לארגונים ששיתפתם איתם פעולה בעבר והתהליך היה מוצלח.

ישנן מספר שאלות שמומלץ לארגון לשקול בבואו לבחון שותף עתידי אופציונאלי למיזוג ולערוך לעצמו בדיקת היתכנות למיזוג:

- ◆ האם הארגון המדובר עוסק בתחום שיוצר רצף משלים של שרותים עם הארגון שלנו? כלומר האם הארגון מטפל בהיבטים של הלקוחות שמשלימים את התחומים שהארגון שלנו עוסק בהם? לדוגמה פעילות של סיוע פסיכולוגי כהשלמה להתמחות בליווי משפטי של נפגעות תקיפה מינית.
- ◆ האם בארגון קיימת או לא קיימת התמקדות גאוגרפית (אזור פעולה)? והאם אזרי הפעולה הללו מתאימים לאסטרטגיה של הארגון שלנו?
- ◆ האם מיזוג עם הארגון המדובר ואיחוד התוכניות של הארגונים יהפוך אותנו במשותף למסה קריטית כלומר גורם בעל השפעה משמעותית בתחום הפעילות שלנו ובסביבה שבה אנו פועלים.
- ◆ האם החיבור עם הארגון/ים ישפר את המוניטין הארגוני שלנו.
- ◆ האם החיבור עם הארגון/ים יחזק את ההנהלה המתנדבת שלנו?
- ◆ האם החיבור עם הארגון/ים ישפר את יכולת גיוס המשאבים שלנו?
- ◆ האם התחברות לארגון/ים המדובר טומן בחובו סיכון פיננסי כלשהו לטווח קצר או ארוך?

נושאים אלה יסייעו למובילי העמותות והמלכ"רים לבחון האם חיבור עם השותפים האפשריים טומן בתוכו פוטנציאל הצלחה מספק.

חשיבות תפקיד הפילנתרופיה בהנעת עמותות לתהליכי מיזוג

עד כה מעטים הם הגורמים אשר דוחפים ומניעים את ארגוני המגזר השלישי לתהליכי מיזוג ואף יותר מכך אין מניעים של צמיחה כלכלית בדומה לתחום העיסוקי וישנם מעט גורמים אשר יכולים לסייע למנהיגות המגזר השלישי לחשוף ולגלות את הפוטנציאל הכלכלי וההתפתחותי הטמון במיזוג.

פילנתרופים, משקיעים חברתיים וקרנות יכולים למלא תפקיד מכריע בהנעת העמותות לשקול בכובד ראש תהליכים אלה.

מחויבותם של פילנתרופים ומשקיעים חברתיים היא להבטיח שהמיזוג יתמקד במימוש האסטרטגיה והייעוד הארגוני יותר מאשר בראיית הבטחון הקיומי בטווח המידי ובסופו של מהלך יוביל לתוצאות הטובות ביותר.

כפי שצוין קודם לכן יש חשיבות רבה בהכנה יסודית ובבדיקת ההיתכנות בטרם מיזוג לשם הבטחת הצלחת המיזוג לפיכך ארגונים זקוקים לליווי בשלושה מישורים:

1. מישור ארגוני שיתמקד במיזוג התרבויות הארגוניות ובבניית ארגון חדש שיותאם במבנהו ובדרך ניהולו למטרות המיזוג ולמימוש האסטרטגיה.
2. מישור פיננסי שסייע לאיחוד המערכות הפיננסיות ולתכנון ההתיעלות הפיננסית הנמצאת בבסיס המיזוג.
3. מישור משפטי המתחייב מהמיזוג.

תהליכי הכנה אלה כרוכים בעלויות בטווח הקצר שארגונים הנמצאים במשבר כספי יתקשו להשיג ולפיכך פילנתרופים ומשקיעים חברתיים יכולים לסייע במימון ההוצאות הגבוהות שמחייב תהליך המיזוג.

היווצרות התהליכים הבאים יכולה לעודד ולדחוף ארגונים לחשיבה מעמיקה על מיזוג:

- ◆ **ארגונים חזקים ומשמעותיים במיגזר השלישי יתחילו לחשוב על מיזוג כדרך להגשמת האסטרטגיות שלהם.** ארגונים כאלה צריכים לבחון דרך זו לפחות באותה מידה שארגונים עסקיים הנמצאים במשבר פיננסי בוחנים מיזוג או רכישה כדרך לשימור הארגונים ולפיתוחם.
- ◆ **קרנות, גופים ממשלתיים, קרנות פרטיות וגורמים מתווכים יספקו משאבים לתמיכה בארגונים לשם ביצוע בדיקות מקדימות ובחינת פוטנציאל אינטגרציה לאחר מיזוג תוך סיפוק תמיכה לארגונים הרוצים לפנות לדרך זו.**

במידה ומשקיעים ומתווכים יקחו על עצמם לספק "מרחבי בדיקות" שבאמצעותם ארגונים יוכלו לבחון מיהם השותפים האפשריים ומיהם השותפים המתאימים לשיתוף פעולה אז יוכלו ארגונים לבחון סוגיות רגישות כמו: למי לחשוף את נושא המיזוג, כיצד לשמר זהות ארגונית, באלו תנאים נכון לארגון לבחור באסטרטגיה של מיזוג וכד'.

- ◆ **שותפים וגורמים נוספים שיפעלו לחינוך ולהעמקת המודעות במגזר השלישי על ידי פיתוח ובניה של בסיס ידע רחב וזמין שיעמוד לרשות הארגונים וייתן מענה**

לשאלות מרכזיות תיאורטיות ומעשיות בתהליכי מיזוג. מרכז כזה יכול לעסוק גם בפרסומים ופרויקטים לעידוד מגמות של מיזוג בין ארגונים.

סיכום

חשוב לציין כי מיזוג הוא מצב שיש בו סיכונים והזדמנויות זה לצד זה. ההזדמנות היא לבנות ארגון חזק יותר ואפקטיבי יותר משני הארגונים שמהם נוצר ומצד שני קיימת סכנה שהתהליך ייכשל ויצמח ארגון בעייתי וחצוי שהושקעו בו משאבים רבים. מיזוג מהווה אמצעי וכלי לחשיבה אסטרטגית, אולם חשוב להדגיש כי הוא מהווה פתרון אחד אפשרי לצמיחה ויש נוספים. עת משבר מעודדת מיזוג מאחר והקושי במציאת מקורות מימון בקרב ארגונים הולך וגדל.

מצד אחד המשבר הכלכלי מביא איתו סכנות אמיתיות להמשך תפקודם של ארגונים רבים, אך מצד שני משבר מאלץ ארגונים לבחון עצמם ולשאול כיצד להגשים טוב יותר את החזון הארגוני, מה האסטרטגיה האפקטיבית ביותר בעת משבר, והאם צעד המיזוג הוא אלטרנטיבה טובה יותר מאשר אלטרנטיבות אחרות.

מקורות

1. Nonprofit M&A: More than a tool for Tough Times. Alexander Cortez, William Foster, Katie Smith Milway, Briddgespan Group, february 2009.
2. Mergers can get charities out of the mire. Claire racine . Charitytimes 5/6/09
3. עת משבר למגזר השלישי –פרוק, שיקום ומיזוג עמותות מאת ד"ר ניסן לימור. תאגידים פברואר 09.
4. סיכומים מתוך כנס Forbes בנושא מיזוגים ורכישות 15/10/08
5. מיזוגים ורכישות מאת איילת עמית מאי 2001.