

תוכן עניינים:

2	1. מבוא
4	2. מיזוגים ורכישות
4	2.1 רקע כללי
4	2.2 סיבות לביצוע מיזוגים ורכישות
5	2.3 סוגי מיזוגים ורכישות
7	2.4 קשיים וחסמים בביצוע מיזוגים ורכישות
10	3. פערי תרבות
10	3.1 פערי תרבות לאומיים
12	3.2 אופן מדידת פערי תרבות
14	4 איכות התקשורת בין אירגונית
14	4.1 רקע כללי
16	4.2 מדידת איכות תקשורת
18	5. הצלחת מיזוגים ורכישות
18	5.1 גורמי מפתח להצלחה
20	5.2 אופן מדידת הצלחת מיזוגים ורכישות
21	6. דיון בשאלת המחקר
25	7. עיקרי סיכום ומסקנות
25	7.1 מסקנות עיקריות
26	7.2 המלצות למנהלים
27	7.3 טבלת מאמרי הליבה
30	8. ביבליוגרפיה

1. מבוא

מיזוגים ורכישות משמשים כיום כלי מרכזי בעולם העסקים המודרני לצורך הגדלת נפח עסקים, הגדלת יעילות ותחרותיות של חברות וכניסה של חברות בינלאומיות לשווקים חדשים במדינות ובשווקי מטרה המרוחקים ממדינת או שוק המקור של החברה הרוכשת או הממזגת. קצב השינויים המהיר בעולם העסקי והתעשייתי מכתוב הסתגלות מהירה ויעילה בעלויות נמוכות ופרקי זמן קצרים. פעולות הקמה של תשתיות חדשות או מערכי ייצור חדשים אינו יעילות במקרים רבים בשל הזמן והעלויות הנדרשות. בחלק גדול מהמקרים פעולת המיזוג והרכישה מיועדת לרכוש מומחיות או ידע קיימים ללא הצורך בפיתוח משלב הבסיס ועל ידי כך הגדלת היעילות והתחרותיות של החברה הממזגת (Kaul, 2015). מטרת נוספות הינן יצירת סינרגיה בין החברות ורכישת ידע המאפשר השתלטות או הובלה בשוק ייעודי (Choi, 2012). בעולם העסקים המודרני, תהליכים של מיזוגים ורכישות מבוצעים בין חברות הנמצאות במרחק פיזי גדול או בתרבויות ארגוניות ולאומיות הנבדלות זו מזו ברמות שונות. קיימים מספר רב של תתי הגדרות לתהליכי מיזוג ורכישה ברמת התהליך (מלא או חלקי), ביעוד (רכישת ידע, רכישת משאבים ייחודיים וכדומה) ובביצוע על ידי השתלטות עוינת או מרצון (Gomes, 2013).

תהליכי מיזוג ורכישה הינם תהליכים מורכבים הדורשים תכנון מקדים ופרטני של התהליך עצמו ושלב האינטגרציה שלאחריו, כמו גם לימוד החברה או הפעילות שתמוזג או תירכש, לוחות הזמנים הנדרשים ובעיקר הבנת השונות בתרבות האירגונית של החברה שתירכש או תמוזג על מנת להבין את הקשיים העומדים בפני היישום. פרמטר נוסף וחשוב הינו מערך התקשורת שנבנה לפניי במהלך ולאחר התהליך על מנת לאפשר חיבור טוב של העובדים וההנהלות של שתי הארגונים, למזער חששות והתנגדויות ולמנוע עזיבה של אנשי מפתח בשתי החברות, עזיבה שעלולה לגרום לכישלון התהליך. שונות תרבותית ומערכת תקשורת יעילה הינם חלק ממערך גדול של נושאים המשפיעים על הצלחת התהליך וכוללים גם ניסיון בינלאומי של החברה הרוכשת או הממזגת, הבדלים מוסדיים (פוליטיים ורגולטוריים) בין מדינת המקור והמטרה, הגדרת ענף השוק בו מבוצע התהליך וכן בחירה נכונה של אסטרטגיית הביצוע (מיזוג או רכישה וכן סוג פרטני של המיזוג או הרכישה).

הצלחה של תהליך מיזוג ורכישה לא נמדדת רק ביישום בלוח זמנים ותקציב נתון, אלא גם ובעיקר ביכולת היישום לאחר השלמת התהליך הכולל את שלב האינטגרציה ושילוב המשאבים הטכניים והניהוליים של שתי החברות (Weber, 2012). במהלך התהליך קיימים קשיים לא מעטים היכולים לגרום לכישלון חלקי או מלא של המיזוג או הרכישה כגון: חוסר תכנון מקדים, עומס יתר על אנשי מפתח, תקשורת לא נכונה מול העובדים והמנהלים, הכרות שטחית מדי של החברה הממזגת או נרכשת ומהלך של השלטת תרבות החברה הרוכשת ללא התחשבות בתרבות האירגונית ורוח הניהול הקיימים כבר בחברה הממזגת או נרכשת (Collins, 2006).

2. מיזוגים ורכישות

2.1 רקע כללי

תופעת המיזוגים והרכישות הינה תופעה מורכבת, בעלת שלבים רבים ושונים ורלוונטית לתחומים שונים בעולם העסקים המודרני. בתהליך הרכישה הבעלות עוברת מהחברה הנרכשת לרוכשת, בתהליך מיזוג מבוצע חיבור בין שתי חברות או אגפים של חברות. התהליכים מעוגנים בחוקים ומחולקים לשלבים מקדימים וליישום אחרי הביצוע. בהמשך לתהליך החברות נוקטות לרוב בצעדים אקטיביים בכדי להפוך את הרכישה או המיזוג לרווחיים ותועלתיים עבור החברה הרוכשת (Gomes, 2013).

תהליכי מיזוג ורכישה מיועדים בעיקרם להשגת סינרגיה באמצעות שילוב מוצלח של שני הצדדים המשתתפים. המטרה המשותפת מתרכזת ביישום תועלות כלכליות במונחי הורדת עלויות והקטנת הכנסות באמצעות רכישת ידע חדש וייעול מערכות. (Kaul, 2015).

בביצוע תהליכי מיזוג ורכישה משולבים מספר מרכיבים משמעותיים כדוגמת: עיצוב מחדש של המדרגים הניהוליים ואיחוד מחדש או עיצוב מחדש של משרות במסגרת עיצוב מחדש של המבנה האירגוני, ניהול ושיתוף ידע וטכנולוגיה ברמות שונות, הגדרת תחומי אחריות, משימות ולוחות זמנים לביצוע של המשתתפים בתהליך משני הארגונים, התאמה או עיצוב מחדש של התרבות האירגונית, ניהול של כלל התהליך, יישום מנגנוני בקרה והערכה לאורך התהליך ובסיומו.

במסגרת הגידול המתמיד בתהליכי מיזוגים ורכישות קיימים גם מגה מיזוגים ורכישות, במיוחד תאגידי ענק בינלאומיים הממזגים או רוכשים חברות ליצירת גיוון במוצרים או שירות שהן מוכרות ליצירת שליטה מוחלטת בשוק. כדוגמאות אפשר להביא את המיזוג בין חברות Exxon ל Mobile בתחום האנרגיה, Chrysler ל Daimler בענף הרכב. מספר חברות ענק הפכו את תהליכי המיזוג והרכישה לאסטרטגיה מובילה כדוגמת חברת Cisco שבצעה למעלה מ 60 מיזוגים ורכישות בשנים 1996 עד 2000. גם בישראל קיימות מספר חברות שהפכו את התהליך לאסטרטגיה מובילה. המובילות ביניהן הינן "כימיקלים לישראל", שבצעה שורת רכישות מפעלים וחברות בתעשייה הכימית בחו"ל לצורך הקטנת עלויות לוגיסטיות וניצול מיטבי של מחירי חומרי הגלם הנמוכים וחברת "טבע" המבצעת כמעט כל שנה רכישה של חברות לצורך השתלטות על שוק התרופות הגנריות. (מורג, 2011).

2.2 סיבות לביצוע מיזוגים ורכישות

בסקרים שבוצעו בשנת 2014, (KPMG, 2014) בקרב מנהלים ומומחי לאפיון הגורם הדוחף המרכזי לעסקאות מיזוג ורכישה ב 2015 ציינו 21% מהנשאלים את נושא ההזדמנויות עסקיות, 19% ציינו את נושא הרחבת שליטה גיאוגרפית וגלובאלית, 16% את גורם הגדלת בסיס הלקוחות. 5% ציינו את הנושא של רכש קניין רוחני ואינטלקטואלי ועוד 5% ציינו את גורם ההגנה מפני השתלטות חברות מתחרות.