

תוכן העניינים

1. מבוא 3

2. מיזוגים ורכישות 5

2.1 סוגים של עסקאות בין חברות 5

2.2 סוגי רכישות 6

2.3 סוגי מיזוגים 6

2.4 הסיבות העיקריות לתהליכי מיזוגים ורכישות 6

3. חשיבות הגורם האנושי במיזוגים ורכישות 7

3.1 הבנת הצד האנושי במיזוגים ורכישות 7

3.1.1 תיאוריית החרדה 7

3.1.2 תיאוריית הזהות החברתית 8

3.1.3 תיאוריית האקולטורציה 9

3.1.4 תיאוריית ניגודי תפקידים 10

3.1.5 תיאוריית מאפייני העבודה 11

3.1.6 תיאוריית הצדק הארגוני 11

4. חיוניות מערך משאבי אנוש במיזוגים ורכישות 13

4.1 תחומי המפתח החיוניים של מערך משאבי האנוש בתהליך 14

5. בחינת מקרה לדוגמא – כשלון איחוד דיימלר קרייזלר 15

5.1 הצגת המקרה 15

5.2 מסקנות מאיחוד דיימלר קרייזלר 17

6. פרק אינטגרציה 18

7. סיכום ומסקנות 19

8. ביבליוגרפיה 20

1. מבוא

מיזוגים ורכישות הן אסטרטגיות פופולאריות בקרב חברות מזה שנים רבות. יש טוענים שלאסטרטגיה זו תפקיד מרכזי לשינוי מבני יעיל בתוך חברות אמריקאיות בשנות השמונים והתשעים של המאה ה-20. כמו כן תחום של רכישות ומיזוגים צובר תאוצה רבה בשנים אחרונות הדבר מתבטא בכמות הרכישות והמיזוגים שמתבצעים בין החברות. פרמטר נוסף הוא היקף של עסקאות רכישה ומיזוגים שנעמדים בשנים אחרונות על טריליונים של דולרים (Hopkins, 2008).

תהליך המיזוג והרכישה, כאסטרטגיה של צמיחה, מיועד להשגת סינרגיה באמצעות פעילות משלבת של שני הצדדים המתאחדים, במטרה להגשים תועלת כלכלית במונחים של הגברת הכנסות או הקטנת עלויות. קיימים אתגרים רבים בדרך להשגת מטרה זו: באופן קונספטואלי יש צורך לשלב בין האסטרטגיה לבין יישומה בפועל, ובאופן מעשי יש לתכנן ולהוביל את מהלך היישום בקפידה (יוסמן, כספי, 2008).

התופעה המורכבת שמיזוגים ורכישות מייצגת גרמה לעניין ומחקר במגוון רחב של דיסציפלינות ניהוליות העוסקות בנושאים כלכליים, אסטרטגיים, התנהגותיים, תפעוליים, ומאפיינים של תרבויות שונות, אשר בעצם יכולות לקחת חלק בתהליכי מיזוגים ורכישות. אולם רק בשנים אחרונות החלו לחקור את הגורם האנושי בתהליכי מיזוגים ורכישות (Cartwright, Schoenberg, 2006).

התרבות הארגונית הינה כלל ההיבטים בארגון שיש להם השפעה על התנהגות העובדים וביצוע משימותיהם. התרבות הארגונית כוללת בתוכה מסורת, אמונות משותפות, נורמות וציפיות לגבי איך העובדים בארגון צריכים להתנהג ולהשלים את משימותיהם בארגון (Badrtalei, Bates, 2007).

לפני קבלת ההחלטה על מהלכי מיזוגים ורכישות, יש לבחון את כדאיותו והיתכנותו של המהלך, ובכלל זה את היכולות הניהוליות, את איכותו ומאפייניו של ההון האנושי ואת הלימותה של התרבות הארגונית – גורמים שהינם בדי' אמותיו של מערך משאבי-האנוש. שלב היישום מחייב מעורבות של תחום משאבי-האנוש במתן תמיכה מקיפה בגורמים השונים, ובפרט במנהיגות ובתהליכי השינוי הארגוני, וזאת כדי להבטיח ביצוע מיטבי ואינטגרציה של המהלך כולו (יוסמן, כספי, 2008).

למרות היתרונות שיש במיזוגים ורכישות, בהרבה מקרים התהליך מסתיים בכישלון. על מנת שתהליך יצליח, יש לתת דגש על הגורם האנושי בתהליך. בנוסף לכך, החברות צריכות להסתכל על תהליך המיזוג

2. מיזוגים ורכישות

מיזוגים ורכישות הם, בראש ובראשונה, עסקאות המביאות לחיבורן של יחידות עסקיות שונות ליחידה עסקית אחת. לעיתים, החיבור הוא חלקי, כך שהיחידה האחת רוכשת את השליטה ביחידה העסקית האחרת. לאחר הרכישה, נותרות החברות יחידות משפטיות נפרדות, אלא שמכאן ואילך, תהיינה החברות הקשורות נשלטות על ידי החברה הרוכשת. במקרים אחרים, החיבור בין הישויות המשפטיות הוא מלא, כך שהיחידה העסקית האחת מתמזגת עם היחידה העסקית האחרת, ובסופו של התהליך, נעלמת החברה הנרכשת ונבלעת בתוכה של החברה הרוכשת (שגב, 2013).

2.1 סוגים של עסקאות בין חברות

ישנם מספר סוגים של עסקאות בין חברות. הסוג הראשון הינו חיבור של חברות מתחרות. ניתן לחשוב למשל, על שתי חברות המייצרות את אותה קבוצה של מוצרים. במשך זמן מה, החברות מתחרות זו בזו על ביקושו של הציבור. לימים מגיעים קברניטי החברות למסקנה כי החברות תוכלנה להפיק רווח מצרפי גבוה יותר על ידי חיבורן של היחידות הכלכליות השונות ליחידה כלכלית ומשפטית אחת. זאת, על ידי נטרול התחרות שביניהן (גרוס, 2015).

הסוג השני הינו חיבור של חברות הפועלות בשטחים גיאוגרפיים שונים, ונסביר אותו ע"י מתן דוגמא היפותטית; חברת רכבת ישראל פועלת בשטח הטריטוריאלי של מדינת ישראל. נניח שחברות רכבות אחרות פועלות במצרים, בלבנון, בסוריה, ובתורכיה. בעתיד, לאחר חתימת הסכם השלום בין מדינת ישראל למדינות ערב המתוארות, עשוי להיווצר ביקוש לאמצעי תחבורה לאורך כל האזור, כאשר הקו הצפוי להיות המבוקש ביותר הוא זה העובר לאורך חופי הים התיכון. על רקע זה, עשוי להיווצר ערך מחיבורן של החברות המדיניות השונות לחברה רב-לאומית אחת. חברות ממדינות שונות עשויות להתמזג (שגב, 2013).

הסוג השלישי הינו חיבור של חברות שונות מתחום עיסוק אחד, ונסביר סוג זה ע"י מקרה לדוגמא:

בשנת 2013 יזמה חברת פרטנר את רכישת חברת הכבלים, אשר נוצרה בעקבות הליכי השיקום של חברת תבל. במקרה זה, רווחי החיבור נובעים מיצירתו של גוף תקשורת גדול, המספק תקשורת מסוגים שונים. החיבור של סוגי התקשורת השונים בחברה אחת מאפשר את פיתוחם של שירותי תקשורת חדשים, את יצירתם של מוצרי צריכה חדשים בתחום התקשורת, וכן, את רכישתו של כוח השפעה משמעותי על שוק התקשורת בישראל (שגב, 2013).