

תוכן עניינים

2.....	מבוא.....
3.....	מיזוגים ורכישות
4.....	הבדלי תרבות ארגונית בחברות בינלאומיות
7.....	השפעות תרבות ארגונית על הצלחת המיזוגים והרכישות.....
10.....	סיכום.....
11.....	ביבליוגרפיה

מבוא

מיזוגים ורכישות בין פירמות הינו תהליך שצובר תאוצה במילניום החדש והיקף ערך המיזוגים והרכישות נאמד בטריליוני דולרים מדי שנה (Abdul-Aziz, & Cha, 2010; Dikova, & Sahib, 2013), עם זאת, למרות ההיקף הכספי העצום, מיזוגים ורכישות בין פירמות הינם תהליכים מורכבים ביותר המחייבים ניסיון קודם של המבצעים. אחת הסיבות לכך היא כי ניסיון קודם במסגרת מיזוגים ורכישות בינלאומיות מאפשרות לזהות מאפייני תרבות ארגונית שונים בין הפירמות ובכך להתאים ולעצב מאפייני תרבות חדשים שיתאימו לארגון החדש (Dikova, & Sahib, 2013).

התרבות הארגונית הינה סט של ערכים, נורמות והתנהגויות בתוך הארגון המשפיעות על אופי אינטראקציות בין עמיתים, אופי התקשורת בין מנהלים לעובדים, אופי קבלת ההחלטות בארגון מהם הסטנדרטים לעבודה בהתאם לתקנים ונהלים, וכיצד הארגון פועל מול מתחרים ומול לקוחות (Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez, & Martínez-Costa, 2013) בהתאם לכך כאשר ישנו מפגש בין פירמות זרות - בינלאומיות ניתן לזהות הבדלי תרבות מובהקים – כדוגמת פירמות מערביות מול פירמות אסייתיות. הסברה היא כי חוסר התמודדות עם הבדלי התרבויות הארגוניות, עלול להשפיע על מידת הצלחת המיזוג והרכישה (Chung, Du, & Choi, 2014; Dikova, & Sahib, 2013; Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher, & Wolff, 2015).

אחת הטענות המרכזיות היא כי מנהלים חייבים לזהות מבעוד מועד את השינויים בתרבויות הארגוניות, ולעצב אותם מחדש כך שהם יתאימו לאופי הפירמה החדשה. אולם, מתגבשת הסברה לפיה לא רק השוני של מאפייני התרבות בארגונים הבינלאומיים הינם חשובים אלא גם אופי הצורה שבה מנהלים מתקשרים עם עובדיהם ומציגים להם את הרציונל בשינוי העתידי ותומכים בהם לקראת חוסר הוודאות, עוזרים גם הם להצלחת המיזוג והרכישה. התנהגות זו של המנהל, נקבעת במידה רבה בהתאם לאופי התרבותי של הארגון, והאם ישנה תקשורת איכותית בין המנהל לעובדיו, והאם ישנה נורמה ארגונית לפיה מנהלים תומכים בעובדיהם ועוזרים להם להתמודד עם חוסר וודאות, שכן תחושות שליליות של העובד לגבי המיזוג והרכישה עשויות להפחית את מידת הצלחת התהליך ולהגביר את הנטייה של העובד לעזוב את הארגון החדש (Chung, Du, & Choi, 2014; Dikova, & Sahib, 2013; Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher, & Wolff, 2015).

שאלת המחקר: כיצד טיפול רגיש במשאב האנושי בתרבויות השונות משפיע על הצלחת מיזוגים בינלאומיים?

על מנת לענות על שאלה זו יבוצע מחקר עיוני שבמסגרתו יבחנו מהם עקרונות והגדרות המושג – מיזוג ורכישה באופן כללי, ובזירה הבינלאומית בפרט; מהי תרבות ארגונית וכיצד היא מתבצעת בארגונים; וכיצד התרבות הארגונית ועיצוב התרבות על ידי המנהל עוזרת להצלחת תהליך המיזוג והרכישה הבינלאומית. בהתאם לכך יבוצע גם שימוש במחקרים אמפיריים שבחנו השפעות תרבותיות זרות ועיצובן על ידי המנהלים על הצלחת תהליך מיזוג והרכישה. במסגרת המחקר יוגדר כי מאפייני תרבות ארגונים הינם משתנים בלתי תלויים, ואילו הצלחה של המיזוג והרכישה הינם המשתנים התלויים. מכיוון שעבודה זו מתרכזת בניהול בינלאומי, המחקר יתמקד במיזוגים ורכישות והבדלי תרבות בזירה הבינלאומית, ולא יינתן דגש כלל למשמעויות מקומיות, למעט מספר הסברים של מושגים התקפים הן לזירה המקומית והן לבינלאומית.

מיזוגים ורכישות

מטרת הפרק היא להבין את סוגיית המיזוגים והרכישות, הגדרות, להבין מדוע הן מתרחשות, להכיר את ההיסטוריה של התהליך והיקפן בעולם הגלובלי. מיזוגים ורכישות הינו תהליך שבו שתי פירמות מתמזגות לפירמה אחת; תהליך המיזוג מתבצע באמצעות רכישת מניות החברה בתמורה למזומנים או שהרוכש מבצע רכישה של נכסי החברה ומעביר את בעלותן אליו. התהליך שבו חברות רוכשות זו את זו או מתמזגות זו לתוך זו, יכול להתרחש הן בזירה המקומית, לפיה חברות רוכשות ומתמזגות בתוך המדינה או בזירה הבינלאומית כאשר חברות זרות רוכשות חברות ממדינות אחרות (Abdul-Aziz, & Cha, 2010).

מהות המיזוגים והרכישות נועדה לעזור חברות גדולות ומרכזיות להגביר את שליטתן בשווקים השונים ולהתמודד בצורה יעילה עם התחרות הגוברת. חברות גדולות המבצעות מיזוגים ורכישות למעשה שואבות אליהן חברות דומות במהות המוצר והשירות או חברות המשלימות את שירותיהן, ובכך הם מפחיתות את תפקידן של פירמות קטנות בתחרות המקומית והבינלאומית. מאידך חברות קטנות המסכימות לקחת חלק ברכישה והתמזגות לתוך חברה גדולה עושות זאת בין היתר עקב בעיות נזילות, הן מעוניינות להיחשף למשאבים וטכנולוגיות חדשות, והן מעוניינות לקחת חלק משמעותי בכלכלה המקומית והבינלאומית. עבור החברה הגדולה, מיזוגים ורכישות מפחיתות את התחרות וזה בתורו עוזר להן להגביר את כוחן ושליטתן בשוק, ואילו עבור חברות קטנות, מיזוגים ורכישות עוזרות להן לשרוד מבחינה כלכלית, ולקחת חלק משמעותי יותר בזירה הכלכלית (Clarke, & Salleh, 2011).

כיום ישנם שלושה סוגים של מיזוגים ורכישות: המיזוג האנכי - שילוב של שני עסקים באותו הענף, אבל ברמות שונות בתהליך של ייצור ומכירה של מוצר. למשל, כאשר חברה גדולה המשתלטת על פירמות המספקות עבורה את חומרי הגלם; מיזוג אופקי - מיזוג של שתי חברות באותו תחום שירות או מוצר מתמזגות לאחת, למשל שתי הוצאות ספרים מתמזגות להוצאה אחת; השתלטות - שילוב של פירמות שונות המתמזגות ביניהן למשל חברת ביטוח המשתלטת על חברת עיבוד מזון (Clarke, & Salleh, 2011).

במהלך העשורים האחרונים התרחשו חמישה גלים מרכזיים במיזוגים ורכישות - 1960, 1980, 1990, וכן בראשית המילניום החדש. מרבית המיזוגים והרכישות במאה ה-20 התקיימו בצפון אמריקה ובריטניה, ואילו הגל האחרון שהתרחש בראשית המילניום כלל מעורבות של כל המדינות המתועשות בעולם. היקף המיזוגים והרכישות הינו משמעותי, ובשנת 1987 ערך המכירות של המיזוגים והרכישות בעולם נאמד ב-74 מיליארד דולר, ואילו בשנת 2000 היקף המיזוגים והרכישות נאמד בין ב-1.14 ל-3 טריליון דולר (Abdul-Aziz, & Cha, 2010), ואילו בשנת 2007, היקף ערך המיזוגים והרכישות נאמד כבר ב-4.5 טריליון דולר (Dikova, & Sahib, 2013). אחת הסיבות הבולטות לעליה המשמעותית בערך המיזוגים והרכישות היא המעבר מכלכלה מקומית והתמקדות במיזוגים מקומיים, לעבר כלכלה בינלאומית ומעורבות הולכת וגוברת של פירמות בינלאומית בעיצוב השווקים הבינלאומיים והשקעות זרות ישירות במדינות שונות (Abdul-Aziz, & Cha, 2010).