

תוכן עניינים

2	1. מבוא.....
4	2. מיזוגים ורכישות בין חברות.....
4	2.1. רקע כללי.....
6	2.2. סיבות לביצוע מיזוגים ורכישות.....
7	2.3. קשיים בביצוע מיזוגים ורכישות.....
8	2.4. שלבים בביצוע תהליך מיזוג ורכישה.....
11	3. העברת ידע סמוי בין חברות.....
11	3.1. רקע כללי.....
14	3.2. מעבר מידע סמוי לידע גלוי.....
16	3.3. העברת ידע סמוי במיזוגים ורכישות.....
22	4. הצלחת מיזוגים ורכישות.....
22	4.1. גורמים משפיעים להצלחה במיזוגים ורכישות.....
24	4.2. אופן המדידה להצלחת מיזוג/רכישה.....
25	4.3. גורמי כשלון עסקאות מיזוג ורכישה.....
27	5. דיון בשאלת המחקר.....
31	6. סיכום ומסקנות.....
31	6.1. מסקנות עיקריות.....
33	6.3. סיכום מאמרים מרכזיים.....
36	8. נספח מס. 1 - תקצירי המאמרים.....

1. מבוא

רכישה היא תהליך בו הבעלות על חברה עוברת מהחברה הנרכשת לחברה הרוכשת. תהליך ההעברה מעוגן בחוק ומחלק את ההעברה לשלב לפני ולשלב אחרי. רכישות ומיזוגים הינם חשובים להתפתחות חברות ברמה האסטרטגית, הכלכלית והחברתית. זו תופעה מסועפת, בעלת שלבים שונים ורלוונטית לתחומים שונים. כמו כן, בשלבים שונים יש תהליכים שונים שמתרחשים, ולכן מחקר של רכישות ומיזוגים צריך להיות רגיש לשינויים אלו בשלבים, בתהליכים ובגורמים שבאים לידי ביטוי (Gomes et al., 2013).

בעולם כיום, אחת הדרכים המרכזיות בהן מבקשות חברות להגדיל את ערכן ואת יתרונם התחרותי על חברות אחרות באמצעות רכישות ומיזוגים, היא השאיפה לקבל כמה שיותר ידע מהחברות. הידע הנרכש הוא ידע אותו שואפים בחברה הרוכשת לתרגם ליתרון תחרותי (Bresman, Birkinshaw & Nobel, 2010). אם כן, רכישות ומיזוגים נותנים גישה למאגרי ידע ויכולות פוטנציאליים שקיימים בארגון הנרכש (Vaara et al., 2012). העברת ידע היא שימוש תועלתני בידע, היכולות ו/או במיומנויות שקיימים בארגון או ביחידה מסוימת של הארגון האחר. העברת ידע יכולה להיות יישום או קבלה של ידע מסוים מהחברה הנרכשת לחברה הרוכשת אך היא יכולה להיות גם יישום משותף של יכולות והבנות (Vaara et al., 2012). ישנם סוגים שונים של ידע ולסוגים אלו ערך שונה. בעיקר מדובר בידע גלוי, אותו ניתן לקודד וידע סמוי, שקשה לקודד אותו ולכן גם קשה להעתיק ולחקות אותו. הוא ידע אצור בגוף של מי שידע אותו ולרוב הוא מקנה ערך תחרותי רב יותר (Collins & Hit, 2006).

בשל העובדה שרכישות ומיזוגים הן פעילות עסקית נפוצה בימינו ואחת המטרות העיקריות שלה היא העברת ידע סמוי מהחברה הנרכשת לחברה הרוכשת (Collins & Hit, 2006), יש חשיבות בבדיקת הגורמים המשפיעים על העברת ידע ברכישות ומיזוגים ובעיקר **כיצד העברת ידע סמוי משפיעה על רכישות ומיזוגים?** הגורם התלוי אותו אבחן הוא רכישות ומיזוגים בעוד הגורם הבלתי-תלוי הוא העברת ידע סמוי.

השערת המחקר הינה שהעברת ידע סמוי בתהליך מיזוג או רכישה תתרום להצלחתו.

המתודולוגיה על בסיסה נעשתה עבודה זו היא של סקירת ספרות אמפירית אקדמאית שבוצעה בנושא. חשיבות העבודה הינה באינטגרציה של החומר האקדמי בו השתמשתי וביכולתה להציע רעיונות וסוגיות שיש לשים עליהם דגש בתכנון אסטרטגי של רכישות ומיזוגים. עבודה זו מחולקת למספר חלקים. ראשית אעסוק במשתנה התלוי, מיזוגים ורכישות בין חברות, ואסביר את התופעה והיבטים עיקריים בה. לאחר מכן, אקדיש

2.מיזוגים ורכישות בין חברות

2.1.רקע כללי

תופעת הרכישות והמיזוגים היא תופעה מסועפת, בעלת שלבים שונים ורלוונטית לתחומים שונים. רכישה היא תהליך בו הבעלות על חברה עוברת מהחברה הנרכשת לחברה הרוכשת. תהליך ההעברה מעוגן בחוק ומחלק את ההעברה לשלב לפני ולשלב אחרי. בהמשך לרכישה החברות נוקטות לרוב צעדים אקטיביים בכדי להפוך את המיזוג לבר קיימא ורווחי עבור החברה הרוכשת (Gomes et al., 2013).

מיזוג (merger) – מייצג עסקה של שיתוף בין שתי ישויות אירגוניות, שתיהן בעלות מעמד דומה. מטרת העסקה הינה לנצל את החוזקות והיתרונות התחרותיים מכל ארגון על מנת לייצר ארגון חדש. מקרי המיזוג שונים לפי מידת השוני בין הארגונים המשתתפים בעסקה מבחינת גודלם, משאביהם וחוזקם בשוק. סוגי מיזוגים:

מיזוג אנכי לפנים - רכישת ספק, לקוח, חברת הובלה ולוגיסטיקה, הפצה ומכירות, חברה לשירות ותיקוני מוצרי החברה הממזגת.

מיזוג אנכי לאחור - רכישת חברה המספקת את חומרי גלם, מכונות לייצור, יצרנית ומספקת רכיבים וחלקי חילוף, חברת מחקר ופיתוח, חברת מימון.

רכישה (acquisition) – מצב של התאמה והכללה של ארגון אחד אל תוך ארגון אחר. הארגון הרוכש הוא בדרך כלל הארגון הגדול יותר. (יוסמן, 2008)

רכישה הינה אסטרטגיה המאפשרת שליטה מלאה או חלקית על חברה אחרת, בכוונה לנצל את יכולות הליבה ביעילות רבה יותר. בדרך כלל הנהלת החברה הנרכשת כפופה להנהלת של חברה הרוכשת. מספר סוגי רכישות:

רכישה ידידותית/עוינת - במידה ולא קיימת התנגדות למהלך הרכישה מצד החברה הנרכשת הרכישה תקרא ידידותית, במקרה של התנגדות למהלך מצד החברה הנרכשת זאת תוגדר כרכישה עוינת.

רכישה בינ"ל – ארצות המוצא של החברה הרוכשת והנרכשת שונות.

רכישה אופקית – רכישת חברה מתחרה באותו ענף.

רכישה אנכית – רכישת מפיץ או ספק אחד או יותר מהמוצרים או השירותים של החברה.