

תוכן עניינים:

1. מבוא.....1-2.
2. הצלחה במיזוגים ורכישות.....3-6.
3. הגורם התרבותי והבדלי תרבות בארגונים.....7-11.
4. תרבות.....7-8.
5. תרבות ארגונית.....8-11.
6. השפעת התרבות על הצלחת הביצוע של תהליכי מיזוג ורכישה – ניתוח המשתנים.....12-18.
7. סיכום ומסקנות.....19-20.
8. בביליוגרפיה.....21-22.

מבוא:

מיזוגים ורכישות חוצי גבולות, קיבלו חשיבות רבה בשלושת העשורים האחרונים. הרכישות או המיזוגים הללו מהווים חלק גדול מהשקעות הישירות הזרות, העכשוויות. שנת 2015 למשל, היוותה שנה חזקה ביותר בפעילות של מיזוג ורכישה. מספר השיא של עסקאות מיזוג או רכישה, הונע במיוחד על ידי עסקאות חוצות גבולות שהמקור שלהן הוא מחברות חדות בשוק וכן מרכישה של חברות הממוקמות בתוך שווקים חדשים (Rottig, 2017, p.8). על אף הפופולריות של העסקאות הללו, פרקטיקה עסקית ומחקר אקדמי חשפו כי מרבית העסקאות חוצות הגבולות, לא הצליחו בהשגת היעדים וכי שיעורי הכישלון שלהם גבוהים ונעים בין 50 ל-83 אחוזים. על אף הסיכוי הנמוך שלהן להצלחה, רכישות או מיזוגים נותרו עדיין כלי מפתח לשיתוף בין חברות והעסקאות הללו צפויות עוד לגדול. לכן נשאלת השאלה מה יביא להצלחה של עסקאות אלו. (Rottig, 2017, p.9).

מיזוגים בין חברות הפכו בשנים האחרונות לאסטרטגיה פופולרית שמטרתה להביא לצמיחת חברה או לרכוש משאבים חדשים ולאפשר לחברה לעמוד בדרישות המשתנות של השוק הגלובלי התחרותי. השאלה עם מי להתמזג היא למעשה סוג של משחק התאמות. שתי חברות הנמצאות במצב בו הן שוקלות להתמזג יחד מעלה שאלה האם תהיה התאמה ביניהם שתוביל להצלחה או חוסר התאמה שיוביל לכישלון של עסקת המיזוג. מחקרים רבים בתחום של מיזוגים ורכישות בחנו את השאלה האם עסקאות מיזוג או רכישה הם מצליחות ואם כן מהו או מהם הגורמים אשר מניעים את ההצלחה הזו (Rao, Yu & Umashankar, 2016, P.3).

בחינת ההבדלים חוצי התרבויות במיזוג ורכישה הניבו ממצאים עקביים לא טובים. נראה כי ממספר מחקרים שנעשו בתחום בשני העשורים האחרונים, עולה כי להבדלים תרבותיים יש על פי רוב השפעה רעה ושליטת על הביצועים של עסקאות מיזוג או רכישה. יחד עם זאת, מספר מחקרים אחרים העלו דווקא טענה כי הבדלי תרבות, אכן יש להם השפעה על מיזוגים ורכישות אך לעיתים ההשפעה יכולה להיות חיובית ולעיתים היא שלילית¹. ההבדלים בתרבויות בין החברות השונות, לרוב נעשה בהם שימוש על מנת להסביר את הביצועים השליליים של עסקאות מיזוג או רכישה ויחד עם זאת ישנם ממצאים סותרים ביחס לתפקיד של ההבדלים התרבותיים בכל הנוגע להצלחות של עסקאות מהסוג הזה (Ahammad, Tarba, Liu & Glaister, 2016, p.4).

שאלת המחקר:

עבודה זו בוחנת את שאלת המחקר **כיצד משפיעים הבדלי התרבות על תהליכי מיזוג ורכישה?**

המשתנה התלוי הוא הצלחות של מיזוג ורכישה. המשתנה הבלתי תלוי תרבות ארגונית

מטרת המחקר:

עבודתי תתמקד בגורם התרבותי, בתרבות הארגונית כבעלת השפעה חיובית או שלילית או אי השפעה כלל כגורם מפתח להצלחה או כישלון בתהליכי המיזוג. העבודה הינה איכותנית ותתבסס על מאמרים אקדמיים

הצלחה במיזוגים ורכישות:

נראה כי מבחינה היסטורית, אנחנו יכולים לראות תהליכים של עסקאות מיזוג או רכישה כבר מהמאה ה-18, אם כי סביר להניח שהאופן בו זה התרחש היה שונה ממה שאנחנו רגילים אליו כיום (Bahari, 2017, p.9). הגורם המכריע והחשוב בהצלחה של מיזוג או רכישה, הוא השלב שלאחר המיזוג. בתהליכי מיזוג ורכישה, שני ארגונים הופכים בעצם לאחד והאפשרות שהאיחוד הזה יתבצע בצורה טובה, תלוי במספר גורמים, שאחד מהם הוא גם הדמיון בתרבויות הארגוניות שלהם (1. Bereskin, Byun, Officer & Oh, 2018). האם עסקאות של מיזוג או רכישה, אכן מצליחות לייצר ערך לביצוע שלהם? נראה כי בכל הנוגע למיזוג ארגוני, השאלה הזו עדיין קיימת ויוצרת מחלוקת רבה. מחקרים אמפיריים הראו או הציגו גישות שונות ומנוגדות ביניהם (Barros & Domínguez, 2013, p.980).

מיזוגים או רכישות הן בעצם פעולות אסטרטגיות העומדות בראשיהם של מנהלים רבים וזאת מכיוון שהם רואים בעסקאות מהסוג הזה, כמשפרות את מצב הארגון או החברה, בשל העובדה שהן מספקות מגוון של מקורות. בין אם זה מוצדק או לא, נראה כי מנהלים רואים בעסקאות הללו כיעילות מאוד לחברה וככאלה שבסופו של דבר מעלות את הערך של החברה הרוכשת. נראה כי הראיות האמפיריות אינן תומכות באופן אחיד בטענות של המנהלים. למעשה, המחקרים האמפיריים שבחנו את הביצועים של הרכישות בענפים שונים ובמדינות שונות, לא הצליחו למצוא עדות עקבית לשיפור של ערך הארגון לאחר הרכישה ויחד עם זאת נראה כי חלק מהרכישות הללו, אכן משפרות את הערך (Canina & Kim, 2010, p.2).

על מנת לזהות גורמים הקשורים להצלחה או לכישלון של מחקר ופיתוח, מה שחשוב לברר קודם כל זה את ההגדרה להצלחה. בספר הלימוד למימון למשל, מיזוג נחשב למוצלח כאשר השווי של החברה המשולבת לאחר המיזוג, הוא גבוה מסכום הרכישה ששולם עבור חברת היעד ומשווי החברה הרוכשת לפני המיזוג. השוק הפיננסי, לעומת זאת, מגדיר מיזוג מוצלח באופן כזה שהשווי של החברה המשותפת, עולה בעצם על סכום הערכים של הגופים הנפרדים (Canina & Kim, 2010, p.6). עסקאות של מיזוג ורכישה מחולקות בדרך כלל לשלושה שלבים. ראשית תהליך הקידום, שנית העסקה בפועל ושלישית תהליך האינטגרציה לאחר הלידה. לכל אחד מהתהליכים יש תפקיד מכריע משלו בעסקה של הרכישה כולה.

אומדן מדויק של יצירת ערך פוטנציאלי והיכולת של החברה או הארגון לתפוס את הערך הזה ככזה כרוך בניתוח מעמיק במהלך כל שלב בתהליך של עסקת מיזוג או רכישה וכן יצירת תכנית לניהול כל אחד מהשלבים. התוצאה הסופית של עסקת המיזוג והרכישה היא בעצם שילוב של הצלחת ההחלטה המקדמת לעסקה, הראשונה, בתוספת הצלחתו של היישום לאחר לידת המיזוג. בהנחה ואכן שני השלבים הראשונים בתהליך של מיזוג או רכישה, אכן מצליחים, יהיה סביר יותר כי השלב הסופי יהיה מוצלח גם הוא וזאת גם בהנחה שהמנהלים מתכננים לנהל באופן יזום את תהליך האינטגרציה באזורים הרלוונטיים.