

## תוכן העניינים

עמ' 3-4	1. מבוא
עמ' 4-5	2. רקע כללי – מיזוגים ורכישות בין חברות
עמ' 5-6	3. העברת ידע בין חברות:
עמ' 6-7	א. סוגי ידע מועברים
	ב. דפוסי העברת ידע
עמ' 7	(1) גישת ההון האינטלקטואלי
עמ' 8	(2) סוג הידע: גלוי או סמוי
עמ' 8	(3) רמת וסוג האינטגרציה
	ג. גורמים המשפיעים על העברת הידע
	(1) תרבות
עמ' 10-13	(2) פרטים: עובדים והנהלה
עמ' 13-16	(3) גורמים נוספים
עמ' 17	4. הקשר בין תוצאות רכישה להעברת הידע – מגמות ותוצאות
עמ' 17-18	5. דיון ומסקנות
עמ' 18-19	6. סיכום והמלצות
עמ' 19-20	7. רשימה ביבליוגרפית
עמ' 21-22	

## **מבוא:**

מיזוגים ורכישות (M&A) הם דפוסים של פעילות עסקית בהם נפגשות שתי חברות נפרדות הפועלות בתעשיות דומות, כל אחת מהן על פי השקפה מבוססת משאבים ייחודית לה ואוסף משאבים קיים לפני הרכישה בכדי ליצר ישות עסקית אחת. בישות חדשה זו המשאבים והיכולות של שתי החברות חייבים להיות משולבים באופן שהוא בעל ערך וללא מתחרים בכדי להשיג שיפור בביצועי החברה (Ellis, Weber, Raveh & Tarba, 2012).

אם כן, רכישות ומיזוגים הינם חשובים להתפתחות חברות ברמה האסטרטגית, כלכלית וחברתית (Gomes et al., 2013). בשנת 2014 בוצעו 40,400 עסקאות של רכישות ומיזוגים בעלות של כחמישה מילארדי דולרים, שמהווים עליה של 47 אחוזים מכמות העסקאות שבוצעו בשנת 2013. כמו כן, 2014 הייתה השנה בה בוצעו רכישות ומיזוגים בערך הגבוהה ביותר מאז שנת 2007. בתחומי התקשורת, הבריאות והאנרגיה בוצעו העסקאות החזקות והמרוויחות ביותר והצמיחה הגדולה ביותר הייתה במספר הרכישות בתחום השירותים והיעוץ (Thomson Reuters, 2014).

הסיבות לביצוע רכישות ומיזוגים קשורות לרצון החברות להתפתח כלכלית, להגדיל את נתחן בשוק או את נוכחותם הגיאוגרפית, וגם בכדי להעמיק ולהרחיב את יכולותיהן הטכנולוגיות, השיווקיות ואת המיומנויות הקיימות בחברה באמצעות הגדלת בסיס הידע שלהן ומגוון היכולות והמיומנויות של העובדים (Di Guardo & Valentini, 2007). אם כן 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 (Gomes et al., 2013).

עבודה זו תעסוק בהעברת ידע בין ארגונים לאחר רכישה ומיזוג. העברת ידע איננה תהליך רנדומאלי. זהו תהליך שהיחידות המעורבות בו יכולות להשפיע עליו ולנווט אותו (Minbaeva et al., 2003). לכן, עבודה זו תחקור מהם הגורמים שמשפיעים על הצלחת העברת ידע מתוך גישה הוליסטית, כפי שמציעים גומס ושות' (Gomes et al., 2013). כלומר, עבודה זו תבחן גורמים שונים שמשפיעים על הצלחת פעולה זו תוך התייחסות לגישות שונות ולשחקנים השונים בתהליכי המיזוג והרכישה.

באופן ספציפי שאלת המחקר בעבודה זו הינה האם העברת הידע בין החברות בתהליכי הרכישה והמיזוג משפיעה על הצלחת רכישות? המשתתפים באמצעותם נבחן את השפעת העברת ידע על הצלחת רכישות הם הקונטקסט התרבותי, תפקיד העובדים וההנהלה בהעברת הידע, סגנון העברת הידע וסוג הידע המועבר.

לדפוס האינטראקציה בין פירמות יש קשר הדוק להצלחת פעילויות עסקיות ביניהן. דפוס הפעילות, בדגש על העברת הידע במהלך האינטראקציה, בו נוקטות פירמות הינו בעל משקל רב בהצלחת, או אי-הצלחת פעילות עסקית. לכן, ניתוח והבנת תרחישים אלו הינם קריטיים בהצלחה. חשיבות המחקר הינה ביכולתו להציע מתווה חשיבה, תיעדוף ורעיונות לתכנון אסטרטגי בביצוע פעילויות עסקיות ומיזוגים בפרט עם חברות אחרות בשוק. עבודה זו תעשה באמצעות סקירת מאמרים שידונו בסוגיית השונות ותתייחס למאמרים מדעיים אמפיריים בנושא.

מאמר זה יחולק למספר חלקים. תחילה אציג רקע כללי אודות מיזוגים ורכישות בין חברות. לאחר מכן אעסוק בהעברת ידע בין חברות כחלק מתהליך הרכישה. בחלק זה אתמקד בסוגי הידע המועברים, דפוס העברת הידע בדגש על סוגיות בנוגע לסוג הידע, על אינטגרציה בין החברות ועל ידע בשלבים שונים

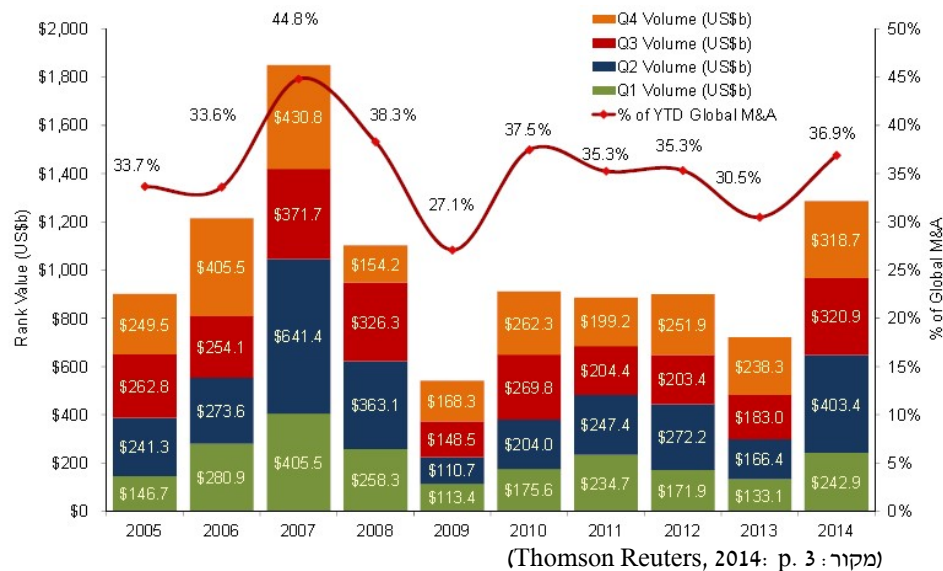
דפוסי העברת הידע בדגש על סוגיות בנוגע לסוג הידע, על אינטגרציה בין החברות ועל ידע בשלבים שונים בתהליך הרכישה. בהמשך אדון בגורמים המשפיעים על העברת הידע ובכלל זה השפעת התרבות, העובדים וההנהלה וגורמים משפיעים נוספים. אחרי חלק זה אעסוק בקשר בין תוצאות רכישה להעברת ידע ובמגמות הרלוונטיות. לבסוף, חלק של דיון ומסקנות יאגד את הממצאים העיקריים במחקר זה אותו אסיים בסיכום והמלצות.

### רקע כללי – מיזוגים ורכישות בין חברות

רכישות ומיזוגים הינם אסטרטגיה נפוצה של חברות כחלק מתהליכי גדילה והתרחבות. מיזוג מתרחשים כאשר שתי חברות מתאחדות לכדי יחידה אחת בעוד רכישות קורות כאשר חברה אחת משתלטת על חברה אחרת. רכישה יכולה להתרחש באמצעות הסכמים מצד שתי החברות או יכולה להיות תוצאה של השתלטות עוינת ולא רצויה של חברה אחת על אחרת (Cartwright & Schoenberg., 2006).

גרף מספר 1 מציג דוגמה חשובה לרכישות ומיזוגים וערכם בשנים האחרונות לכלכלה העולמית. כפי שניתן לראות מהגרף, מיזוגים ורכישות בינלאומיים, כלומר כאשר החברה הרוכשת פועלת במדינה אחרת מזו הנרכשת, נמצאים במגמת גדילה בשנים האחרונות וערכם הוכפל ואף יותר מכך. כך, בשנת 2014 ערך המיזוגים הבינלאומיים הסתכם ב-1.3 מיליארדי דולרים והיווה 37% מסך הרכישות בעולם. לעומת שנת 2013, שנת 2014 הייתה שנה בה היו יותר רכישות באופן משמעותי ולראיה ניתן לראות מהגרף את העלייה המשמעותית ().

גרף מספר 1: רכישות בינלאומיות וחלקן מסך הרכישות שהתבצעו בעולם בין השנים 2005 ל-2014



עם זאת, למרות שעסקאות מסוג זה הפכו לנפוצות מאוד, הן לא בהכרח מוצלחות בכל המקרים. יתרה מכך, השפעת רכישות ומיזוגים על הסקטור העסקי או על שוק העבודה יכולה להיות מכשילה לעיתים. למשל, רכישות ומיזוגים יכולים להוביל לפיטורי עובדים מהחברה בגלל היווצרות עודף בכוח אדם. כמו כן, רכישות ומיזוגים יכולים להשפיע גם על הפן העסקי ועל התנהגות של משקיעים שבוחנים מחדש את התנהגות החברות ואת כוחן בשוק. יחד עם זאת לעיתים קרובות, רכישות ומיזוגים הוכיחו את עצמם גם

תקציר זה כפוף לתקנון אתר [Grade.co.il](http://Grade.co.il) ויחולו עליו התנאים הכתובים שם. העושה שימוש במסמך, לרבות קריאתו, מקבל על עצמו ללא סייגים את כל התנאים הקבועים בתקנון. מעבר לכך, אין להעתיק, לשכפל, לשנות, להפיץ, לפרסם, לשדר, להציג בפומבי, להעמיד לרשות הציבור, למסור או למכור לצד שלישי או לעשות שימוש מסחרי כלשהו במסמך זה ו/או כל חלק ממנו.