

תוכן עניינים

1. מבוא	3
2. מיזוגים ורכישות	4
2.1 רקע כללי על מיזוגים ורכישות	4
2.2 הסיבות המרכזיות לביצוע מיזוגים ורכישות	4
2.3 קשיים ואתגרים בביצוע מיזוגים ורכישות	6
3. פערי תרבות	7
3.1 רקע כללי על תרבות ארגונית	7
3.2 אופן מדידת פערי תרבות ארגונית	8
4. הצלחת מיזוגים ורכישות	9
4.1 נתונים ממחקרים לגבי אחוז ההצלחה של מיזוגים ורכישות	9
4.2 אופן מדידת הצלחת מיזוגים ורכישות	10
5. דיון בשאלת המחקר	11
6. סיכום, מסקנות והמלצות למנהלים	13
6.1 מסקנות עיקריות מהעבודה	13
6.2 המלצות למנהלים	14
7. רשימת מקורות	17

1. מבוא

עבודה זו עוסקת בהשפעת פערים בתרבות על הצלחה של מיזוגים ורכישות. תרבות מוגדרת בתור אמונות וערכים מקובלים שקבוצות (אתניות, דתיות וחברתיות) מעבירות ללא שינוי מדור לדור (Ahern, Daminelli & Fracassi, 2015). תרבות מופיעה גם בקרב ארגונים עסקיים. פערי התרבות בין ארגונים שונים יכולים להתבטא הן ברמה של תרבות ארגונית, הייחודית לארגון ומכתיבה את נורמות ההתנהגות של חבריו ואת השקפות העולם ששוררות בו, והן ברמה של תרבות לאומית, הייחודית למדינה ומשפיעה אף היא על התנהלות הארגון (Vedd & Lui, 2017). התרבות בארגון עשויה להשפיע על מהלכים עסקיים (Moore, 2021).

מהלך עסקי מסוים הינו מיזוגים ורכישות, המוגדרים כאסטרטגיה של אינטגרציה אופקית, שמטרתה לסייע לרוכשת או לנרכשת להיכנס לענף או למדינה חדשים. במיזוג, מאוחדת פעילות של חברות בגודל דומה, וברכישה, חברה אחת קונה שליטה על חברה אחרת. אסטרטגיה זו מאפשרת לשפר רווחיות דרך הקטנת עלויות והגברת יתרון תחרותי (מורג, 2015). האסטרטגיה של מיזוגים ורכישות הפכה לנפוצה מאד בעשורים האחרונים, ובמיוחד ניתן לראות יותר ויותר מיזוגים חוצי-גבולות (Hsu, 2022). כמו כן, מיזוג מוצלח נחשב לכה שבו מדדים שונים משתפרים לאחר המיזוג, מבחינה פיננסית (כגון, מחיר מניה, הכנסה נטו ורווח למניה) ו/או לא פיננסית (כגון, נתח שוק, גודל פירמה ושביעות רצון עובדים) (Vedd & Lui, 2017; Moore, 2021). אולם לא מעט מיזוגים ורכישות נכשלים, שכן חל קושי לקיים אינטגרציה תפעולית בין רוכשת ונרכשת. זהו קושי המתגבר ככל שהמרחק התרבותי (המתאר את רמת השונות על פני ממדי תרבות שונים) הינו רב יותר. עם זאת, ישנם גם קשיים תפעוליים מרובים אחרים המכשילים מיזוג, כמו הרחבת בקרה אל החברה הנרכשת והעתקת המבנה הארגוני בין החברות (מורג, 2015).

לאור כל זאת, יש להכיר בפערי התרבות בין רוכשת לנרכשת כחלק מן הגורמים האפשריים העלולים לעמוד בפני הצלחת המיזוג (מורג, 2015). לכן, חשוב לעמוד מבחינת מחקר אקדמי על השפעה של פערים תרבותיים על הצלחה של המיזוג. נושא זה נבחר מאחר ויש אך מעט מחקרים על תפקידם של הבדלים תרבותיים בהצלחת מיזוגים, בייחוד ככל שהם חוצי-גבולות (Hsu, 2022). לכן מחקר זה מתכוון להרחיב את היריעה הספרותית בנושא דרך סקירה אינטגרטיבית של מחקרים אקדמיים בנושא ביחד עם התייחסות אל חומרי הקורס. שאלת המחקר, אם כן, היא כיצד משפיעים פערים בתרבות על הצלחתם של מיזוגים ורכישות? בהתאם, השערת המחקר היא כי פערי תרבות משפיעים על הצלחת המיזוג, אך בצורה מסויגת. כלומר, הם עלולים להפחית במידת-מה את הרווח הפוטנציאלי מהסינרגיה אבל לא בהכרח יביאו לכישלון של כלל המיזוג, שכן ישנם עוד גורמים רבים מלבד התרבות שעשויים להשפיע על הצלחת המיזוג.

2. מיזוגים ורכישות

2.1 רקע כללי על מיזוגים ורכישות

מיזוגים ורכישות (M&As) הינם תהליכים המשקפים אסטרטגיה של אינטגרציה אופקית (מורג, 2015). רכישה מתרחשת כאשר חברה רוכשת כמות משמעותית של מניות, בכדי לקנות את השליטה על חברה אחרת. מיזוג מתייחס למצב שבו שתי חברות מתאחדות ויוצרות ישות חדשה (Hsu, 2022). המטרה העיקרית של מיזוג או רכישה של חברה אחרת היא ליצור יעילות, לבטל פעילויות יתרות ולשפר את רווחיות. מיזוגים ורכישות מונעים בדרך כלל על ידי טכנולוגיה תואמת, יעדים עסקיים סינרגטיים ואסטרטגיות פיננסיות להתפתחות הארגון (Duvall-Dickson, 2016).

מיזוגים ורכישות מהווים אלטרנטיבה עדכנית בולטת לצמיחה פנימית של חברות, שכן הם מאפשרים לחברות לחדור במהירות לשווקים חדשים וזרים, ליהנות מיתרונות לגודל ולרכוש ידע חיוני וכוח אדם מיומן (Ewelt, Knauer, Gefken, Knauer & Wiedemann, 2021; Hsu, 2022). על כן, מיזוגים ורכישות הפכו לבחירה אסטרטגית ראשית לצמיחה ארגונית בתקופתנו. בייחוד התפתחו מיזוגים ורכישות חוצי-גבולות. למשל, מספר המיזוגים חוצי-הגבולות כמעט הוכפל בתחילת המילניום, מ-23% מסך המיזוגים ב-1998 ל-45% ב-2007 (Ahern, et al., 2015).

זה נובע מכך, שבעשורים האחרונים, הכלכלה העולמית השתנתה באופן דרמטי עקב גלובליזציה. כך, חברות במדינה אחת החלו לעשות עסקים עם חברות אחרות ממדינה אחרת, וגם התחרות הפכה לעולמית. לכן, מיזוגים ורכישות בינלאומיים הופכים לדרך קריטית עבור חברות לצאת לחו"ל ולעשות עסקים בינלאומיים (Hsu, 2022). למיזוגים ורכישות חוצי גבולות עשויה להיות השפעה גדולה עוד יותר על הרוכשת והנרכשת לעומת מיזוגים מקומיים, מאחר שהסיבות העיקריות למעבר של חברות לחו"ל הן רכישת משאבים ומיומנויות נוספים שאינם זמינים בשוק הגורמים המקומי, להגביר את היעילות של הפעילות העסקית מעבר לגבולות ובתוך גבולות, כמו גם למצוא הזדמנויות חדשות לצמיחה - ומכאן להתגבר על מגבלות של שוק הסחורות המקומי (Bertrand & Betschinger, 2012).

2.2 הסיבות המרכזיות לביצוע מיזוגים ורכישות

הסיבה העיקרית לביצוע מיזוגים או רכישות, היא הגדלת רווחיות. למיזוגים ורכישות יכולה להיות השפעה גדולה על היכולות של הארגון, ולכן הביצועים של החברות המעורבות אמורים להשתפר בעקבות מיזוגים ורכישות שמתבצעים בצורה מוצלחת (Bertrand & Betschinger, 2012). למשל, לפי דימפולוס וסצ'טו (Dimopoulos & Sacchetto, 2017), שעקבו אחרי מיזוגים ורכישות של חברות בורסאיות בארה"ב בין 1981-2010, מיזוגים משפיעים על הפריון