

תוכן עניינים

1	תוכן עניינים	1
2	מבוא	2
3	1. מיזוגים ורכישות	3
3	1.1 רקע כללי	3
3	1.2 סוגי רכישות	3
3	1.3 הסיבות המרכזיות לביצוע מיזוגים ורכישות	3
4	1.4 אופן מדידת הצלחת מיזוגים ורכישות	4
5	2. שיתוף ידע במיזוגים ורכישות	5
5	2.1 סוגי ידע	5
5	2.2 הדרכים להעברת ידע	5
6	2.3 אופן מדידת רמת איכות העברת ידע	6
6	3. דיון בשאלת המחקר	6
7	4. סיכום ומסקנות	7
7	4.1 מסקנות עיקריות מהעבודה	7
8	4.2 מסקנות למנהלים	8
9	5. ביבליוגרפיה	9

מבוא

מיזוגים ורכישות (M&A- Mergers and Acquisitions) נתפסים כפעולות האסטרטגיות המחשובות והמשמעותיות ביותר שעסקים יכולים לבצע, הן מצד המוכרים והן מצד הקונים וכבעלי משמעות אסטרטגית, פיננסית וחברתית (Gomes et al, 2013). יותר מכך, בעולם הגלובלי של ימינו, בו חברות עסקיות נותנות משקל גדול לחדשנות וצמיחה, מהלכים אסטרטגיים של מיזוגים ורכישות נתפסים כאחת האסטרטגיות המרכזיות עבור חברות וארגונים לטובת יצירת שווקים חדשים, חיפוש טכנולוגיה חדשה ויצירת יתרון תחרותי על פני המתחרים (Bauer et al, 2016; Luu, 2016). עם זאת, מספר רב של מיזוגים ורכישות אינם מצליחים להשיג את היעדים אותם ניסו להשיג, ומכאן נובע העניין הרב בנושא זה- מבחינה אקדמית ועסקית ניהולית כאחד.

בעקבות כך, השדה האקדמי של חקר מיזוגים ורכישות התפתח מאד בשנים האחרונות, והניב תובנות רבות לגבי הגורמים המשפיעים על הצלחת מהלכים שכאלו. החוקרים בתחום שואפים להבין מתי כדי כדאי לחברה לפעול באופן כזה, וכיצד לבצע את המהלך כאשר ישנו ספקטרום של פעולות הנכללות תחת הכותרת מיזוגים ורכישות: החל ממיזמים משותפים, רכישת חברה וכניסה לפעילות קיימת ועד יצירת מיזם חדש לגמרי. ישנם גורמים רבים שנמצאו כבעלי השפעה על החלטה זו, כמו כן על מידת ההצלחה האפשרית. גורמים אלו ניתן לחלק לשתי קבוצות עיקריות של משתנים: הסביבה המוסדית בה פועלות החברות והן הרוכשת והן הנרכשת (גורמים חיצוניים), והתרבות הארגונית של אותן חברות (גורמים פנימיים).

אחד הגורמים המסקרנים ביותר בהקשר זה הוא רמת שיתוף הידע. על פי יונגי ואחרים (Junni et al, 2018) העברת ידע היא השימוש של חברה אחת בידע של חברה אחרת. יש להבחין בכיוון של העברת הידע, כאשר בהקשר של מיזוגים ורכישות מדובר בעיקר בהעברת ידע מהחברה הנרכשת לחברה הרוכשת. שיתוף ידע (Knowledge transfer) הינו תהליך העברת הידע, הניסיון ואופן פתרון הבעיות בין החברות אשר מעורבות במיזוג או ברכישה. עבודה זו מבקשת לבחון את השפעת רמת שיתוף הידע על הצלחת מיזוגים ורכישות. אינטואיטיבית, היכולת לשתף ידע אמורה לתרום להצלחת מיזוגים ורכישות, ועבודה זו תבחן אינטואיציה זו. מתוך כך, עולה שאלת המחקר של עבודה זו: מהי השפעת איכות שיתוף הידע על הצלחת מיזוגים ורכישות? במסגרת שאלת מחקר זו, העבודה תבחן את ההשערה על פיה קיים קשר חיובי בין רמת שיתוף הידע להצלחת מיזוגים ורכישות. כלומר ההנחה היא שחברות שייצרו ביניהם מנגנונים משותפים של העברת ושיתוף ידע צפויות להפגין תוצאות טובות יותר אחרי ביצוע הרכישה/ מיזוג.

בהינתן היקף העבודה הנוכחית ובהתאם לספרות המחקר הקיימת, עבודה זו תעסוק בעיקר ברכישות ומיזוגים בין לאומיים (Cross border). שיטת המחקר בעבודה זו הינה ניתוח וסקירה של ספרות מחקר הקיימת בנושא. רב מוחלט של המאמרים בהם נעשה שימוש הם ממקורות אקדמיים בהם נעשית הערכת עמיתים (peer review) (מלבד שני מקורות אשר נעשה בהם שימוש לטובת

הבנת הרקע והמניעים מאחורי ביצוע המהלכים האסטרטגיים של רכישות ומיזוגים), כאשר נעשה ניסיון לכלול מאמרים עדכניים ככל האפשר.

מבנה העבודה הוא באופן הבא. הפרק הראשון בעבודה עוסק במשתנה התלוי שהוא מיזוגים ורכישות. הפרק השני עוסק במשתנה הבלתי תלוי שהוא שיתוף ידע. הפרק השלישי הוא פרק דיון בשאלת המחקר תוך כדי המחשת הטענה באמצעות מחקרים אמפיריים מוכחים. הפרק האחרון של העבודה הינו פרק סיכום הכולל מסקנות והמלצות למנהלים.

1. מיזוגים ורכישות

1.1 רקע כללי

חוקרים רבים מציינים את העובדה שבמקביל לחשיבות הגדולה הנתפסת שלהם והפופולריות הגוברת שלהם בשני העשורים האחרונים, יותר מחצי מעסקאות הרכישות והמיזוגים נכשלים (Ahammad & Glaister, 2011; Gomes et al, 2013; Stahl et al, 2013; Bauer et al, 2016).

נקודת הבסיס של הדיון במושג של "מיזוגים ורכישות" היא שלא מדובר בפעולה אחת, אלא שישנן מספר דרכים לביצוע אסטרטגיה שכזו. כלומר בפני חברה שבחרה באסטרטגיה שכזו עומדת השאלות לא רק האם לבצע את הרכישה, אלא כיצד לבצע אותה ומהי רמת השליטה שהחברה הרוכשת מעוניינת להשאיר בידיה (Luu, 2016).

1.2 סוגי רכישות

שרמן (Sherman, 2010) מבחין בין מיזוגים ורכישות, אם כי הוא מציין שבפועל התוצאה של שני מהלכים אלו היא זהה, ואף השימוש בשני המושגים אלו הוא כאחד. עם זאת, לגישתו חשוב להבחין בין שני המהלכים. במיזוג שתי חברות מתאחדות, בדרך כלל כשוות. ברכישה, חברה אחת רוכשת את הנכסים של חברה שנייה. באותו הקשר, סטיינברגר (Steinberger, 2017) מציע חלוקה של שלושה מודלים של מיזוג בין חברות על פי רמת האינטגרציה הדרושה ביניהן כפי שמתבטאת במטריצה של שני גורמים: הצורך בעצמאות ושמירה על אוטונומיה והתלות האסטרטגית בין החברות: סימביוזה (צורך גבוה בעצמאות, תלות אסטרטגית גבוהה), ספיגה (צורך נמוך בעצמאות, תלות אסטרטגית גבוהה), ושימור (צורך גבוה בעצמאות, תלות אסטרטגית נמוכה).

1.3 הסיבות המרכזיות לביצוע מיזוגים ורכישות

פרנקל ופורמן (Frankel & Forman, 2017) מציגים בפשטות את הטענה שהמניע העיקרי העומד מאחורי מיזוגים ורכישות הוא הצדקה אסטרטגית בנוגע להגדלת ערך של החברה עבור בעלי המניות, כלומר צמיחה בפני עצמה לא יכולה לשמש כסיבה טובה לביצוע רכישה. בנוסף, הם טוענים ששיקול מרכזי בקבלת ההחלטה צריך להיות האם שווה יותר "לבנות או לקנות" (מיזוג או רכישה) מהיבטים של עליות, זמן ותכליתיות (שם: 52). כך או כך,