

תוכן

3.....	מבוא
3.....	מיזוגים ורכישות
3.....	הגדרות ומאפיינים
4.....	גורמי הצלחה למיזוגים ורכישות
5.....	חסמים וקשיים בביצוע מיזוגים ורכישות
6.....	אופן מדידת הצלחת מיזוגים ורכישות
6.....	ניהול והעברת ידע בחברות
6.....	הגדרות ידע גלוי וסמוי
7.....	אופן העברת ידע סמוי במיזוגים ורכישות
9.....	אופן מדידת העברת ידע
10.....	דיון בשאלת המחקר
11.....	סיכום ומסקנות
11.....	מסקנות עיקריות מהעבודה
12.....	המלצות למנהלים
13.....	ביבליוגרפיה

מבוא

נושא הידע והשימוש בו הינו נושא מרכזי וחשוב בתהליכים העסקיים בתקופתנו. המהירות והדינמיות בה מתנהל עולם העסקים מגדיר חשיבה מהירה ויישום מהיר עוד יותר על מנת להישאר מעודכנים ועל מנת להבטיח מגמת השתפרות ועלייה ברווחיות ותחרותיות. הידע מהווה גורם מרכזי בהצלחת תהליכים של מיזוג ורכישה. כיום הידע גלוי וזמין לכל אחד בכל מקום בשל רשת האינטרנט והרשתות המקצועיות והחברתיות השונות. מכאן עולה עוד יותר חשיבותו של הידע הסמוי, שאינו כתוב או מקודד ומועבר בעל פה. ידע זה והיכולת לקבלו, לעבד אותו ולהטמיע במערך הידע הקיים לטובת החברות המשתתפות בתהליך, יכול להוות את ההבדל בין עסקה מוצלחת של מיזוג או רכישה לבין מהלך כושל שיכול להביא אף להתמוטטות כלכלית של החברות.

בחלקה הראשון של העבודה ניתנת סקירה קצרה על תהליכי מיזוג ורכישה, מאפיינים מרכזיים סוגי תהליכים קיימים וסיבות מרכזיות להצלחה או כשלון של תהליכים אלו. בחלקה השני עוסקת העבודה בהגדרה של ידע כולל החלוקה לידע גלוי וידע סמוי והקשיים בתהליכי העברה ושיתוף של ידע. חלקה השלישי של העבודה מציג ממצאים אמפיריים לבחינת ההשפעה של ידע סמוי על הצלחת תהליכי מיזוג ורכישה ולאחר מכן פרק דיון בתוצאות וסיכום, הכולל המלצות למחקרי המשך והמלצות למנהלים.

שאלת המחקר: כיצד העברת ידע סמוי וגלוי משפיעה על הצלחת רכישות ומיזוגים?

משתנה תלוי: הצלחת רכישות ומיזוגים

משתנים בלתי-תלויים: העברת ידע סמוי וגלוי

השערות המחקר:

עליית רמת ויעילות העברת ידע גלוי בין ארגונים, משפיעה באופן חיובי על הצלחת מיזוגים ורכישות. עליית רמת ויעילות העברת ידע סמוי בין ארגונים, משפיעה באופן חיובי על הצלחת מיזוגים ורכישות.

מיזוגים ורכישות

הגדרות ומאפיינים

תהליכים של מיזוג ורכישה בין חברות מכוונים בעיקר להשיג סינרגיה בשילוב של שני הצדדים השותפים. המטרה המשותפת הינה יישום התועלת הכלכלית מהמהלך במונחי הורדת עלויות או הקטנת הכנסות. יישום מיזוגים ורכישות, משלב מספר אלמנטים משמעותיים כגון: עיצובו מחדש של המבנה האירגוני, עיצוב מחדש של השכבות הניהוליות הכולל איושן מחדש של משרות או ביטול ושילוב בין משרות, ניהול ידע ושיתוף ידע, הגדרה של תחומי האחריות והמשימות של המשתתפים בתהליך מטעם שני הארגונים, עיצוב מחדש או התאמה של התרבות האירגונית, שיתוף טכנולוגיות ולבסוף ניהול כלל התהליך כולל ביצוע הערכה ובקרה לאורך התהליך ובסיומו. (Grigoriu, 2016).

רכישה (Acquisition) מוגדרת כתהליך שבו עוברת הבעלות על חברה מהחברה הנרכשת לחברה רוכשת. זהו מצב של הטמעה והכללה של ארגון אחד לתוך ארגון אחר. ברוב המקרים הארגון הרוכש הינו בדרך כלל הגדול יותר. במשך ולאחר הרכישה. הארגון הרוכש נוקט צעדים אקטיביים לצורך הפיכת התהליך ליעיל ורווחי. להלן מספר סוגי רכישות:

רכישה ידידותית/עוינת - במקרה של התנגדות למהלך מצד החברה הנרכשת המהלך יוגדר כרכישה עוינת. במידה ואין התנגדות למהלך מצד החברה הנרכשת זוהי רכישה ידידותית.

רכישה בינלאומית - ארצות המקור של החברה הנרכשת והרוכשת שונות.

רכישה מלא קושרת/מקושרת – רכישה של חברה בענף שאינו מקושר לתחום בו עוסקת החברה הרוכשת.

רכישה אופקית – רכישה של חברה מתחרה באותו ענף או ענף מתחרה.

רכישה אנכית – רכישה של ספק חומרי גלם וביניים או מפיץ אחד או יותר המטפל במוצרים או השירותים של החברה.

מיזוג (merger) – הינו עסקת שיתופית בין שני ארגונים, לרוב בעלי סטטוס שיווקי ופיננסי דומה. מטרת המהלך הינה ניצול החוזקות והיתרונות מכל אחד מהארגונים למטרת הקמתו של ארגון חדש. להלן כמה סוגי מיזוגים (Vazirani, 2015):

מיזוג אנכי לפני – רכישת של ספק, לקוח, חברת הובלה ולוגיסטיקה, חברת שיווק או מכירות, חברה הנותנת שירות ותיקוני מוצרי החברה הממזגת.

מיזוג אנכי לאחור – רכישה של חברה המספקת את חומרי הגלם, ספק רכיבים וחלקי חילוף, מכוונת לקווי הייצור, חברת מימון או מחקר ופיתוח.

גורמי הצלחה למיזוגים ורכישות

תהליכי רכישה ומיזוג הינם פעילות עסקית נפוצה. חברה תרכוש או תמזג חברה אחרת כאשר המטרה העיקרית הינה העצמת יכולותיה על ידי הרחבת הפעילות הכלכלית של החברה והגדלת מאגר הידע. הצלחת מיזוג או הרכישה בכל השלבים מותנית בגורמים שונים לפי השלב בו נמצאים. בשלבים טרום הרכישה, תלויה ההצלחה רבות בהתאמה ארגונית ואסטרטגית של החברות השותפות לתהליך, במחיר קניה מתאים, בגודל דומה בין החברות, בהצלחה של למידת החברות אחת את השנייה ובניסיון הקודם הקיים אצל החברות בתהליכים דומים בעברן (Gomes, 2013).

טענה נפוצה הינה כי בעולם העסקים מתבצע מעבר מעידן תעשייתי שבו המשאב העיקרי היה ההון הפיזי לעידן שבו הידע מהווה את המרכיב החשוב ביותר לצורך הצלחה והפקת רווחים. לחברות בימינו קשה הרבה יותר לייצר ולשמר יתרון תחרותי כתלות במשאביהם הכלכליים בלבד והן נאלצות למצוא דרכים חדשניות לצבירת יתרונות על ידי שימוש בשילובי ידע ייחודיים.

העברה של ידע יכולה להתקיים בין צוותים ומחלקות שונות באותה חברה וגם על ידי מיזוגים ורכישות בין חברות המתרחשות בהתאם להיגיון של רכישת ידע נוסף כמנוף להתפתחות חברות. התחרות הגוברת, זמן התגובה הקצר הנדרש הופכת את הגידול והתפתחות האורגנית, הפנימית, של חברות ללא משתלמת ויקרה מבחינה פיננסית ומהיבט לוחות זמנים. אי לכך, השגת ידע דרך רכישה ומיזוג, נחשבת למהירה יותר והפכה לשיטה הנפוצה ביותר לצורך התפתחות והגדלת מאגרי ידע (Gomes, 2013). בהמשך לטענה זו, גורסת תפיסת המשאבים כי ההבדלים בביצועיהן של חברות קשורים ישירות למשאבים המוחזקים על ידן. לחברות יש יכולות, תהליכים וידע שיכולים לבדל את ערכן בעיני הלקוחות ביחס למתחרים ובכך לסייע לפיתוח יתרון תחרותי. יתרון זה יביא בהמשך ביצועים ותחרותיות טובים יותר של החברה. באופן כללי, ככל שהמשאבים הינם קשים יותר להשגה והינם שווי ערך יותר, כך ניתן יהיה לפתח יתרון תחרותי גדול יותר בעזרתם. כאשר המשאב שברשות החברה לא ניתן להעברה ו/או לחיקוי, הופך היתרון התחרותי לבר קיימא. יכולתה של חברה לנצל ביעילות את תהליכי העברת הידע שלה מהווה משאב ייחודי וקשה לחיקוי. עצם תהליך העברת הידע והשיתוף בו הינו משאב בפני עצמו (Vazirani, 2015).

מוטיבציה מרכזית של חברות לביצוע מיזוגים ורכישות הינה הרצון להרחבה של מאגרי הידע, להפקת רווחים כלכליים. ארגונים רב לאומיים שואפים ליצור כחלק מתהליך הרכישה והמיזוג