

## תוכן

3	1. מבוא
4	2. מיזוגים ורכישות בין חברות
4	2.1. רקע כללי
5	2.2. סיבות לביצוע מיזוגים ורכישות
6	2.3. קשיים בביצוע מיזוגים ורכישות
7	2.4. שלבים בביצוע תהליך מיזוג ורכישה
9	3. הצלחת מיזוגים ורכישות
9	3.1. גורמים משפיעים להצלחה במיזוגים ורכישות
11	3.2. אופן המדידה להצלחת מיזוג/רכישה
11	3.3. גורמי כשלון עסקאות מיזוג ורכישה
13	4. שונות תרבותית
14	5. השפעת שונות תרבותית על מיזוגים ורכישות
16	6. השפעת האינטגרציה על ביצועי המיזוגים והרכישות
19	7. סיכום ודיון
21	8. ביבליוגרפיה

## 1. מבוא

נושא השונות התרבותית והדרך להתמודד עמה בתהליכי מיזוג ורכישה הופך להיות נושא מרכזי בין הגורמים אשר מאפשרים הצלחה או כישלון של עסקאות מיזוג ורכישה. התרבות המדינית בשונה מהתרבות האירגונית מגדירה קבוצת אנשים לפי אלמנטים שונים של מקצוע, מגדר, השתייכות לאומית גורמים סוציאקונומיים ועוד. בתהליך של רכישה או מיזוג של שתי חברות ממדינות או תרבויות שונות, באה לידי ביטוי השונות התרבותית ביניהן. העבודה תציג סקירה של סוגי המיזוגים והרכישות דרך ההגדרה של התהליכים והגורמים המרכזיים המשפיעים על הצלחה או כשלון של תהליכים אלו. לאחר מכן תוצג סקירה של תרבות ושונות תרבותית וכיצד באה לידי ביטוי בתהליכי מיזוג ורכישה. בשלב האחרון של העבודה תוצג ההשפעה של פערי תרבות על הצלחת מיזוגים ורכישות ומנגד סקירה והצגת ההשפעה של ביצוע אינטגרציה על פערי התרבות. בסקירות אלו יוצגו מחקרים שבוצעו בתחום במדינות שונות על חברות בתחומים שונים שעברו תהליכי מיזוג או תהליכי רכישה.

**שאלת המחקר :** מהי ההשפעה של פערי תרבות ואינטגרציה חברתית על הצלחת מיזוגים ורכישות מחוץ לגבולות המדינה?

### השערות המחקר :

- ככל שהפער התרבותי גדול יותר, כך ההשפעה השלילית על הצלחת מיזוגים ורכישות גדולה יותר
- ככל שיש פער תרבותי גדול יותר, הצלחת האינטגרציה קטנה יותר
- לאינטגרציה יש השפעה חיובית על מיזוגים ורכישות
- אינטגרציה מתווכת את הקשר בין הבדלי תרבות והצלחת המיזוגים והרכישות

## 2.מיזוגים ורכישות בין חברות

### 2.1.רקע כללי

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. בהמשך לרכישה החברות נוקטות לרוב צעדים אקטיביים בכדי להפוך את המיזוג לבר קיימא ורווחי עבור החברה הרוכשת (Gomes, 2013).

מיזוג (merger) – מייצג מצב עסקת שיתוף בין שתי ישויות אירגוניות, שתי הישויות הינן בעלות מעמד דומה. המטרת של העסקה הינה לנצל את היתרונות החוזקות התחרותיים מכל ארגון על מנת לבנות ארגון חדש. מקרי המיזוג הינם שונים לפי מידת ההבדל בין הארגונים אשר משתתפים בעסקה מבחינת גודלם, משאביהם וחוזקם בשוק. מבחינים בין שני סוגי מיזוגים: (Vazirani, 2015).

מיזוג אנכי לפנים – רכישת ספק, לקוח, חברת הובלה ולוגיסטיקה, הפצה ומכירות, חברה לשירות ותיקוני מוצרי החברה הממוזגת.

מיזוג אנכי לאחור – רכישת חברה המספקת את חומרי גלם, מכונות לייצור, יצרנית ומספקת רכיבים וחלקי חילוף, חברת מחקר ופיתוח, חברת מימון.

רכישה (acquisition) – הינה מצב של הכללה מלאה או חלקית של ארגון אחד אל תוך ארגון אחר. הארגון הרוכש הינו בדרך כלל הארגון הגדול יותר מבחינה פיננסית או עסקית. רכישה הינה אסטרטגיה אשר מאפשרת שליטה מלאה או שליטה חלקית על חברה אחרת, בכוונה לנצל את יכולות הליבה ביעילות רבה יותר ולצמצם משאבים יתירים. בדרך כלל הנהלת החברה הנרכשת כפופה להנהלת של חברה הרוכשת. קיימים מספר סוגי רכישה: (Vazirani, 2015)

רכישה ביני"ל – ארצות המוצא של החברה הרוכשת והחברה הנרכשת הינן שונות.

רכישה אופקית – רכישת חברה אשר מתחרה באותו ענף.

רכישה ידידותית/עוינת – במידה ולא קיימת התנגדות למהלך הרכישה מצד החברה הנרכשת הרכישה תקרא ידידותית, במקרה שקיימת התנגדות למהלך מצד החברה הנרכשת הרכישה תוגדר כרכישה עוינת.

רכישה אנכית – רכישת מפיץ או ספק אחד או יותר מהמוצרים או השירותים של החברה.

רכישה מקושרת/לא מקושרת – רכישה של חברה בענף מקושר או לא מקושר.

תהליכי המיזוג והרכישה מיועדים בעיקר להשגת סינרגיה באמצעות שילוב שני הצדדים המשתתפים. המטרה המשותפת הינה ליישם תועלת כלכלית במונחים של הורדת עלויות או הקטנת הכנסות על ידי ייעול מערכות ורכישת ידע חדש.

ביצוע תהליכים אלו משלב מספר מרכיבים משמעותיים וביניהם: עיצוב מחדש של המבנה האירגוני, עיצוב מחדש של המדרג הניהולי כולל איוש מחדש של משרות או שילוב בין משרות, ניהול ושיתוף ידע, הגדרת תחומי אחריות ומשימות של המשתתפים בתהליך מטעם שני הארגונים, שיתוף טכנולוגיות, עיצוב מחדש או התאמה של התרבות האירגונית ולבסוף ביצוע ניהול של כלל התהליך, ביצוע בקרה והערכה לאורך התהליך וגם בסיומו. (יוסמן, 2008)