

תוכן עניינים

מבוא.....	3
סקירת ספרות.....	4
פרק 1 - מיזוגים ורכישות בינלאומיים ומדידת ביצועים.....	4
פרק 2 - תרבות לאומית ומרחק תרבותי.....	7
פרק 3 - תרבות ארגונית ומרחק תרבותי.....	9
פרק 4 - כיצד פער תרבותי לאומי משפיע על ביצועי המיזוג והרכישה הבינלאומיים.....	13
פרק 5 - כיצד פער תרבותי ארגוני משפיע על ביצועי המיזוג והרכישה הבינלאומיים.....	17
סיכום ודייון.....	21
בבליוגרפיה.....	23

מבוא

תהליכי מיזוג ורכישה של חברות הפכו לחלק בלתי נפרד מהגלובליזציה במאה ה-21. חברות רבות מעוניינות לנצל משאבים טכנולוגיים וכלכליים ממדינות זרות וכן להיכנס לשווקים חדשים. שאיפה זו לייצור מעצמות גלובליות חזקות בזירה הבינלאומית היא שאיפת רבים, כמו כן, טכנולוגיית המידע מאפשרת מיזוג ורכישה פשוטים יותר מבעבר, לעיתים גם ללא מעבר פיזי בין המדינות (Faizan, 2014).

קיימים רכישות ומיזוגים מוצלחים, לדוגמא: רכישת NEXT בשנת 1991 על ידי חברת Apple הצילה את החברה, ותרמה לה רבות ליצירת החברה בעלת ערך השוק מהגבוהים בעולם בהיסטוריית התאגידים. רכישתה של אנדרואיד על ידי גוגל הייתה גם כן רכישה מוצלחת משנת 2005, אשר נתנה לגוגל את הנוכחות מערכת ההפעלה הסלולרית הגדולה בעולם, רכישתה של NXP על ידי קוואלקום והדוגמאות עוד רבות (מתוך מגזין Fortune). אם זאת, ישנם כשלונות רבים ברכישות והמיזוגים, בעיקר בזירה הבינלאומית, זאת למרות המחקרים המעמיקים בנושא. חברות גדולות כמו מייקרוסופט, HP, וניו קורפ שילמו מיליוני דולרים לרכישות רבות של חברות, שהחזירו מעט מאוד מן ההשקעה. לדוגמא קניית חברת YAHOO ב-1.1 מיליארד דולר על ידי מייקרוסופט שלא החזירה את השקעתה וכנראה שלא תחזיר גם בטווח הארוך או רכישת נוקיה על ידי מייקרוסופט ב-7 מיליארד דולר ב-2014 ופיטור כל עובדי נוקיה בשנה לאחר מכן ומכירתה של נוקיה ב-7.6 מיליארד דולר (Martin, 2016; Forbes magazine).

מחקר זה הינו חשוב מכיוון שהוא חוקר רכישות ומיזוגים בינלאומיים, הוא בודק מהם הגורמים המשפיעים על תהליכי מיזוג ורכישה, ונותן תמונה רחבה יותר לגבי הגישה שיש לנקוט על מנת להגיע לתהליך מיזוג מוצלח. קיימים קשיים רבים במיזוג ורכישה בינלאומיים, ביניהם הבדלי שפה, תרבות וכן הבדלי דרך התנהלות עסקית, כלכלה, סגנון ניהול וכד'.

מחקר זה מתבסס על ההבחנה בין תרבות לאומית של חברה, ולבין התרבות הארגונית שלה. תוך התייחסות לקריטריוני בדיקה מוגדרים מראש על מנת לאפיין טוב יותר את ההבדלים בין החברות. שאלת המחקר הינה: כיצד פער תרבותי לאומי ופער תרבותי ארגוני משפיעים על ביצועי המיזוג והרכישה הבינלאומיים?

מבנה העבודה הוא חמישה פרקים: פרקים 1-3 מהווים את סקירת הספרות לגבי מיזוגים ורכישות, תרבות לאומית ותרבות ארגונית, ופרקים 4-5 המהווים את מהלך המחקר. מהלך המחקר הוא שימוש בחמישה מחקרים הבודקים את השפעת התרבות הלאומית על תהליכי מיזוג ורכישה בינלאומיים, וחמישה מחקרים הבודקים את השפעת התרבות הארגונית על תהליכי מיזוג ורכישה בינלאומיים (פרקים 4 ו-5). מחקר אחד אשר חקר תהליך מיזוג ורכישה בין שתי חברות ממדינות שונות בקריטריונים של תרבות לאומית וכן בקריטריונים של תרבות ארגונית, תוך הבחנה ביניהם, מופיע בשני הפרקים 4 ו-5. תוצאות מחקר זה הראו את חשיבות ההבדלה בין תרבות לאומית לתרבותית ארגונית להצלחת המיזוג והרכישה, מה שמחזק את הצדקת המחקר הנוכחי.

סקירת ספרות

פרק 1 - מיזוגים ורכישות בינלאומיים ומדידת ביצועים

מיזוג או רכישה בהקשר לחברות הינו שילוב של שתי חברות או יותר לתוך חברה חדשה או תאגיד. ההבדל בין מיזוג לרכישה הינו בדרך שבה החברות מגיעות להסדר השילוב בין החברות. במיזוג החברות מנהלות משא ומתן ביניהן על מנת להגיע להסכם שממנו שני הצדדים ירוויחו ויתמזגו לשלם אחד הטוב יותר מכל אחד משני הצדדים בנפרד. ברכישה, לעומת זאת, המשא ומתן לא מתקיים בהכרח וחברה אחת קונה חברה שניה, וכתוצאה מכך, החברה שנקנתה היא בבעלות מלאה של החברה שקנתה אותה. רכישה שכזאת יכולה להיות חברותית או עוינת, כלומר, לעיתים חברה מעוניינת בכך שירכשו אותה והדבר נעשה תוך שיתוף פעולה מלא ולעיתים מדובר בהשתלטות עוינת של חברה אחת כלפי השניה, כאשר חברה אחת קונה את כל המניות של החברה השניה ובכך הופכת לבעלת החברה הבלעדית, בניגוד לרצונה של חברת המטרה (Faizan, 2014; Allred, Boal & Holstein, 2001).

תופעת הגלובליזציה במאה ה-21 גרמה למיזוג של חברות מתכות, נפט וגז, שירותי תקשורת, בנקים ובמערכת הבריאות בשנים 2003-2007. מיזוגים אלה נתמכו גם על ידי חלק מהממשלות לדוגמא: צרפת, איטליה ורוסיה, על מנת לייצור חברות חזקות בזירה הבינלאומית. בעלי הון פרטיים היוו חלק בלתי נפרד, המייצג רבע מכלל "תנועת ההשתלטות", אשר חוזקה עוד יותר על ידי הנגישות ומתן של הלוואות בריבית נמוכה לעסקים. בנוסף לכך, עסקאות רבות היו נעשות במזומן. כמו כן, כתוצאה מהתפתחות של תחום טכנולוגיית המידע והאינטרנט, מרחק גאוגרפי בין חברות פחות מהווה מכשול עבור חברות לעבוד כגוף אחד, בגבולות אותה מדינה או במדינות שונות. במקרים רבים, מיזוגים ורכישות הינם תהליך פשוט וגם האפשרות היחידה להישרדות בשוק המשתנה שבה נתקלות חברות קטנות או פחות רווחיות רבות. מיזוגים ורכישות מהווים אסטרטגיה עסקית גלובלית המאפשרת לחברה להיכנס לשווקים חדשים בעלי פוטנציאל או לחלופין, לתחום עסקי אחר (Faizan, 2014).

מיזוגים ורכישות הינם כלי חשוב לצורך צמיחה ארגונית מהירה, כמו כן של רכישת ידע ויכולות חדשות לחברה קיימת וכניסה לשווקים חדשים במדינה שבה החברה נוצרה או מחוץ לה. לפי אדלר (מתוך Bagdadli, Hayton & Perfido, 2014), החשיבות של מיזוג ורכישה כמאפשרת צמיחה, התפתחות וגיוון החברה, מבחינת קהל היעד ומבחינה טכנולוגית הינה מוכרת בצורה נרחבת. בשנים האחרונות ישנה עלייה מתמשכת במספר המיזוגים והרכישות, זאת מבלי להכליל את המשבר הכלכלי שהתרחש לאחרונה בשנת 2008 (Bagdadli, Hayton & Perfido, 2014). לפי Martin (2016), בשנת 2015 נקבע שיא עולמי חדש של מספר המיזוגים והרכישות. הרכישות, במיוחד רכישות "ממונפות" הינן כלי להתייעלות ארגונית מבחינה הסטורית, המאפשר לזרז תהליכים, להקטין כוחות עבודה ולצמצם עלויות. כלי זה הינו יעיל במיוחד עבור חברות בשלות, שבהן המבנה הוא מסודר מבחינת ההתחייבויות של החברה והמגבלות של ההוצאות בידי ההנהלה. זה מפחית את הסיכון ואת הכשל האפשרי של החברה.