

# השפעת הבדלי התרבות על הצלחתו של מיזוג או רכישה של חברות

עבודתה לדוגמה

## תוכן עניינים

2.....	מבוא
3.....	סקירת ספרות
7.....	השערות ודרכים לבדיקתן
8.....	משתנים ונתונים
8.....	בדיקה אמפירית :
15.....	סיכום ומסקנות
Error! Bookmark not defined.....	ביבליוגרפיה

עבודתה לדוגמה

### **מבוא**

כחלק מאסטרטגיה עסקית לשיפור רווחיות ולהשגת יעדים ומטרות, עסקים ותאגידים רבים מבצעים מיזוגים ורכישות של חברות.

צמיחה של חברות היא אבן בוחן עיקרית להצלחתו של עסק, ולכן ארגונים רבים שואפים לפעול בדינמיקה עם חברות אחרות בסביבה מקרו כלכלית.

בעתות של משברים כלכלים האסטרטגיה השלטת היא מיזוג או רכישה, וניתן לראות שילובים וצורות שונות של עסקים עוד מימי הקמתם. על אף זאת מיזוג או רכישה הוא תהליך מורכב הכרוך בשינויים והסדרים מורכבים בין שתי החברות, מיזוג הוגדר כשילוב של שתיים או יותר חברות נפרדות לתוך חברה אחת. תוצאות התהליך יכול להביא זהות מלאה של החברה הרוכשת על הנרכשת או זהות חדשה לחברה.

לעתים קרובות נטען כי הבדלים תרבותיים ארגוניים ולאומיים יכולים להיות המקור עיקרי לעוינות וחוסר אמון בין שני ארגונים וכי הבדלי התרבות הם האחראים העיקריים לכישלונות רבים של מיזוגים ורכישות. היכולת להשתלב מבחינה תרבותית חשובה יותר להצלחת המהלך יותר מגורמים פיננסיים ואסטרטגיים. הצלחה של מיזוגים ורכישות תלויות על איכות תהליכי אינטגרציה חברתית-תרבותית בין החברות.

מטרת העבודה היא להסביר מהי ההשפעה התרבותית על הצלחת מיזוגים ורכישות של חברות.

**שאלת המחקר:** האם הבדלי תרבות משפיעים על הצלחתו של מיזוג או רכישה של חברות?

מחקר זה יבדוק כיצד הבדלי התרבות משפיעים על ההצלחה של הרכישה או המיזוג

**השערת מחקר:**

קיים קשר בין הבדלי התרבות בין החברות לבין הצלחת המיזוג או רכישה .

מטרת העבודה היא להסביר מהי ההשפעה התרבותית על הצלחת מיזוגים ורכישות של חברות.

ממצאי המחקר אשר ערכנו בעבודה זו, עולה כי ניתן לומר כי יש הבדל מובהק בין חברות ישראליות לבין רכישות של חברות בינלאומיות , כלומר חברות אשר רוכשות חברות ישראליות הצלחת המיזוג או הרכישה גדולה יותר מרכישה של חברה בינלאומית וכי השערת המחקר אוששה

## **סקירת ספרות**

על אף הסיכון הטמון בביצוע מיזוג או רכישה, הסיכוי הטמון בהן להעלאת המכירות והגדלת הרווחיות מהווה גורם עיקרי לצאת למהלך זה. במקרים רבים אסטרטגיה של רכישה או מיזוג יוצרת יתרון אל מול החברות המתחרות באותו ענף **צוין מקור לא חוקי**..

### **מיזוג:**

מיזוג על פי ההגדרה המשפטית הינו הטמעתה של חברה אחת ברעותה. החברות אשר משתתפות במיזוג מכונות חברת היעד והחברה הקולטת בתהליך המיזוג חברת היעד "נמחקת" וכל נכסי החברה והתחייבויותיה עוברים לחברה הקולטת. **צוין מקור לא חוקי**.

### **רכישה:**

רכישה של חברה אחרת ע"י קניית מניות של החברה הנרכשת (Stock Acquisition), ישנה רכישה מלאה של כל מניות החברה וישנה רכישה חלקית של חלק ממניות החברה הנרכשת. ניתן לבצע ברכישות חלקיות של חברות ללא צורך באישור האסיפה הכללית או הדירקטוריון, בניגוד למיזוג אשר שם יש צורך באישור האסיפה הכללית והדירקטוריון. הרכישה מתבצעת ע"י הסכם בין בעלי מניות של החברה הנרכשת לבין החברה הרוכשת. כתוצאה מכך החברה הרוכשת שולטת בעקיפין על החברה ע"י הסכם חוזה. כאשר מדובר בחברה ציבורית נרכשת ולא ניתן לרכוש באופן פרטי את רוב או כל מניותיה, החברה המעוניינת לרכוש מציעה הצעת רכש (Tender Offer) ועל הצעת רכש זו ישנם הגדרות ורגולציות שונות באשר לצורת ההצעה. **צוין מקור לא חוקי.**

### הסיבות למיזוגים ורכישות:

1. אסטרטגית צמיחה- חברות רבות רואות בתהליך של מיזוג או רכישה כצמיחה של החברה הרוכשת, כתוצאה מכך ישנה עליה במכירות החברה ורווחיותה. **צוין מקור לא חוקי.**
2. שיפור ניהול החברה- התמזגות או רכישה של חברה יביא לשיפור יכולת הניהול בחברה הרוכשת ועליה של ערך החברה תחת ניהול משותף תוך היעילות כלכלית של שילוב נכסי החברות. **צוין מקור לא חוקי.**
3. כניסה לשווקים חדשים- החברה הרוכשת המעוניינת בהרחבת השווקים או בגידול או הרחבת תחום פעילותה בשוק קיים ולעיתים שליטה בענף בו היא פועלת. **צוין מקור לא חוקי.**
4. שיפור ביצועים פיננסיים- החברה הנרכשת מציעה ביצועים פיננסיים טובים יותר כגון: יתרון לגודל, רווח לבעלי המניות גישה להון חדש ושיפור מדדים פיננסיים נוספים **צוין מקור לא חוקי.**
5. רכישת ידע טכנולוגי- הרחבה של ידע החברה לעיתים החברה הנרכשת מחזיקה בידע או פטנט אשר מצויים אצלה ולעיתים מידע מקצועי וטכנולוגי המשפר את ביצועי החברה הרוכשת. **צוין מקור לא חוקי.**

לאורך השנים הארוכות אנו עדים למיזוגים ורכישות בין חברות בינלאומיות מחקרים רבים מראים על הבדלים תרבותיים בין חברות אלו המשפיעים על הצלחת המיזוג הרכישה ושיתוף הפעולה בין החברות **צוין מקור לא חוקי.**

ישנה כדאיות אסטרטגית למיזוג עם חברות בינלאומיות על אף החסמים והבדלי התרבותיות החברה הרוכשת זוכה ליתרונות רבים כתוצאה מרכישה בינלאומית. מיזוג בין לאומי מתרחש בין חברות הפעולות באותו ענף כאשר המטרה העיקרית הרחבת הפעילות ברמה הגלובלית אשר תביא לסגירתן של חברות מתחרות בענף זה. מיזוג עם חברות המספקות שירותים או מוצרים לחברה הרוכשת יביא להוזלה של עלויות עם ע"י כוח עבודה זול או עלות חומרי גלם נמוכה ועוד. בנוסף מיזוג עם חברות בינלאומיות פותח בפני החברה הרוכשת את אפשרות החדירה לשווקים חדשים ולנצל את הידע של החברה הנרכשת אם בתרבות הארגונית שלהם ובין אם הידע המקצועי של החברה **צוין מקור לא חוקי.**

## הבעיות אשר טמונות ברכישות ומיזוגים בינלאומיים הן:

אינטגרציה- בעיות של אינטגרציה כתוצאה מחוסר אמון, והבדלי תרבויות מביאות חברות רבות לכישלון של מיזוג החברות. הקושי בשילוב חברה הנרכשת עם החברה הרוכשת והבאתן לישות עסקית מגובשת אחת תלויה ביחסי האמון בניהם ותתאפשר כאשר הישות תשתף פעולה ותמנף את הידע הקיים בחברות צוין מקור לא חוקי.

עמימות סביבתית -מורכבות ידע, מרחק תרבותי, המרחק בהתנהלות ארגונית, אי הצלחה העברת ידע טכנולוגי מביאות את החברות לנהוג בעמימות ויכולתם הניהולית של מקבלי החלטות לוקה בחסר עקב הפערים בין החברות צוין מקור לא חוקי..

מאבקים פוליטיים- כתוצאה מפערים תרבותיים, ועמימות סביבתית מתעוררים קונפליקטים כתוצאה מכך נוצרים מאבקים פוליטיים פנים ארגוניים אשר מונעים את הצלחת מיזוג הארגון צוין מקור לא חוקי.

### **בחינת השפעת הפערים התרבותיים על הצלחה או כישלון של מיזוג רב תרבותי:**

בחינת השפעת הפערים התרבותיים על הצלחת המיזוג או הרכישה בין מדינות שונות בעולם, הביאה חוקרים רבים לערוך מחקרים בנושא, אומנם התוצאות היו מעורפלות.

יש כאלה שטענו כי הפערים התרבותיים יוצרים חוסר אמון בין החברות דבר המביא לכישלון המיזוג, אחרים טענו כי אין קשר בין פערי התרבות לבין הצלחת המיזוגים והרכישות בין החברות. ויש חוקרים אשר טענו כי הפערים התרבותיים יוצרים ערך נוסף לחברות המתמזגות. צוין מקור לא חוקי.

במחקרו של Hajroa .A. (2014) נחקרו היחסים בין 2 חברות אשר ביצעו מיזוג בינלאומי. מיזוג של חברה אוסטרלית לחברה גרמנית, במהלך המחקר החוקר ראיין עובדים ומנהלים בסוגיות שונות. ממצאי המחקר העלו כמה פערי התרבות בין החברות משפיעים רבות על המיזוג וכי הצלחת המיזוג תלויה בתהליכי אינטגרציה תרבותית- חברתית.

בתהליך המחקר הוא הבחין כי ישנם הבדלים תרבותיים ברמת סגנונות התקשורת, האוסטרלים טענו כי התקשורת עם הגרמנים היא מאוד אסרטיביות וכי ישנה השפעה מזיקה על בניית מערכות יחסים בין-אישיים ובין תרבותיים וכתוצאה מכך ניכר הלחץ והמתח בין הקבוצות.

על אף השערותו של החוקר כי ישנה השפעה של פערי התרבות על האינטגרציה ועל תהליך המיזוג, הנשאלים במחקרו ציינו ההפך כי אין השפעה של פערי תרבות אלא פערים ארגוניים הם המשפיעים על יחסי האינטגרציה בין החברות.

מניתוח ההשערות ותוצאות המחקר הסיק החוקר כי הבדלים תרבותיים לאומיים משחקים תפקיד חשוב בהצלחת מיזוגים ורכישות בינלאומיים אך הם אינם הגורם העיקרי להצלחה או כישלון של אותם מיזוגים ורכישות צוין מקור לא חוקי..

לעומתו, החוקרים (Al Rahahleh and Peihwang 2013) סוברים אחרת, במחקרם עולה כי התשואה העודפת על רכישות ומיזוגים בינלאומיים פוחתת בשל פערים תרבותיים בעיקר ברמת ניהול החברה הממוזגת או הנרכשת וכי העברת המידע והאינטגרציה נפגעת בשל פערי התרבות. במחקרם הם מוצאים כי חברות רבות נוטות לבצע מיזוגים ורכישות עם מדינות אשר מרחקן הגיאוגרפי אינו גדול וכי פערי התרבות אינם גדולים.

החוקרים מציעים במחקרם כי פערי התרבות יהיו פחות משמעותיים, וכי, השפעת פערי תרבות אלו לא תשפיע על הצלחה או כישלון של המיזוג או הרכישה, אם הדבר מתבצע עם מדינות אשר רמת הניהול אינה דומיננטית וכי החברה עצמה אינה בעלת יכולות ניהוליות גבוהות, כך שהחברה הרוכשת יכולה להשתמש בכל משאבי החברה הנרכשת והשילוב יהיה מוצלח יותר ופערי התרבות לא יורגשו במקרה זה **ציון מקור לא חוקי**.

Lakshman (2011) מעלה במחקרו כי חשיבות פערי התרבות בין חברות בינלאומיות מתבטא ביכולת הניהול של מנהלי החברות, וכי העמימות הסביבתית הנוצרת משילוב של שתי חברות בינלאומיות יכולה להצטמצם ע"י ניהול נכון של תהליך המיזוג או הרכישה. כלומר צמצום פערי התרבות נעוץ ביכולתו של מנהל להסתגל לשינויים תרבותיים ולהוביל לסדרה של החלטות אירגוניות נכונות.

ניהול נכון מביא לאינטגרציה אפקטיבית המובילה לסדרה של יתרונות כגון: חדשנות, הרחבת גודל השוק, יתרונות של זריזות וגמישות לשינויים תחרותיים, ולשורה של ביצועיים פיננסיים טובים יותר **ציון מקור לא חוקי**.

ממחקרים רבים בנושא נראה כי אין תשובה חד משמעית כי יש השפעה של פערים תרבותיים על כישלון או הצלחה של רכישה או מיזוג בינלאומיים, וכי הדעות בין החוקרים השונים חלוקות. ניתן לומר כי פערי התרבות משחקים תפקיד כלשהו במהלך הרכישה או המיזוג אך לגבי ההשפעה על הצלחת התהליך הדעות חלוקות.

בעולם גלובלי אשר השוק הכלכלי והפיננסי פותח את שעריה להרחבה בינלאומית ע"י מיזוגים ורכישות של חברות בינלאומיות, טומן בחובו יתרונות וחסרונות. בעבודתי בחנתי את השפעת פערים תרבותיים על כישלון או הצלחה של רכישה או מיזוג בינלאומיים. לאור מחקרים רבים בנושא תוצאות המחקרים השונים היו מעורפלות והן אינן חד משמעיות, החוקרים חלקו על דעותיהם של חוקרים אחרים ולא ניתן לומר בוודאות כי ישנה השפעה חד משמעית של פערי התרבות על כישלון או הצלחה של מיזוגים או רכישות בין חברות בינלאומיות.

מחקרים רבים בנושא התייחסו לא רק לשוני התרבותי אלא גם לשוני הארגוני, ומכאן עוד ממד של השפעה הביא למסקנות שונות בין החוקרים.

ניתן לומר כי ישנם גורמים רבים המשפיעים על המיזוג ורכישה של חברות בינלאומיות בניהם, יכולות ניהוליות של קברניטי החברה, וגורם משפיע עיקרי נוסף הינו החוסן הכלכלי של החברה הרוכשת.

איתנות פיננסית של החברה אשר תוכל לספוג הפסדים בטווח הקצר תביא למרווח נשימה רחב יותר שיאפשר את השלמת מלוא האינטגרציה בין החברות.

במידה ואיתנות הפיננסית של החברה הרוכשת אינו גבוה והמנוף הכלכלי שלה אינו נותן לה את מרחב הנשימה הדרוש לביצוע האינטגרציה בשלמותה וכי משקלם של הלחצים הפיננסיים יורגשו בתהליך זה.

בעשור האחרון נצפתה התרבות משמעותית בבריתות אסטרטגיות בינלאומיות המשמשות כאמצעי בידי החברות להגיב לאינטגרציה בשוק הגלובלי ולשינויים הטכנולוגיים בעולם. בכדי לנצל הזדמנויות עסקיות חדשות, חברות יכול לגדול פנימית, לספק רישיונות, להצטרף בריתות אסטרטגיות, ליצור מיזם משותף, או לרכוש מיעוט או שליטה בחברות אחרות. לעומת רכישות של חברות אחרות ומיזמים משותפים, בריתות אסטרטגיות הן הצורה הפשוטה לשיתוף פעולה בין חברות ברית ביצירת היתרון אסטרטגית טמון בכך שחברות מעוניינות להפחית סיכונים ועלות השקעה במטרה סופית של יצירת בסיס טוב לפיתוח עתידי בעלות נמוכה. על מנת לרכוש יכולות משלימות חברות זרות מחפשות שותפים מקומיים בכדי לקדם את מטרתם בסין משום שללא הברית האסטרטגית יתקשו החברות הזרות מלהצליח בשוק התחרותי של סין. החברות הזרות מרוויחות כתוצאה מהברית האסטרטגית בכך, ששותפיהם מציעים הזדמנות להפיק תועלת ממקורות השותפים המקומיים במחיר סביר ולהתגבר על בעיית הרישיונות לעסוק במסחר או כל סוג של פעולה בסין. גם השותפים המקומיים מרוויחים מהברית בכך שמקבלים גב כלכלי מהחברה הזרה, מאמצים שיטות עבודה בין לאומיות, משיגים מיומנויות ניהול מתקדמות וטכנולוגיות משופרות בנוסף למטרות הכלכליות, שותפים רוקמים בריתות אסטרטגיות מסיבות סובייקטיביות כגון למידת שוק חדש או על מנת להרוויח מהברית טכנולוגיה מתקדמת יותר. הברית האסטרטגית משפרת את יכולת השותפים לרכוש משאבים רצויים. קיימות חסרונות בברית האסטרטגית כגון פיתוח אסטרטגיה, גישות ניהוליות, חלוקת רווחים ושליטה טכנולוגית. אם החברות לא תוכלנה לתת מענה לחסרונות אלו, עלולים הם להשפיע לרעה על התפתחות הברית האסטרטגית ואף לגרום לפירוק הברית (Agyenim et al, 2015).

## **השערות ודרכים לבדיקתן**

מטרת העבודה היא להסביר מהי ההשפעה התרבותית על הצלחת מיזוגים ורכישות של חברות. **שאלת המחקר:** האם הבדלי תרבות משפיעים על הצלחתו של מיזוג או רכישה של חברות?

משתנה בלתי תלוי: הבדלי תרבות

משתנה תלוי: הצלחתו של מיזוג או רכישה בין לאומית

### **השערת מחקר:**

קיים קשר בין הבדלי התרבות בין החברות לבין הצלחת המיזוג או הרכישה.

מטרת העבודה היא להסביר מהי ההשפעה התרבותית על הצלחת מיזוגים ורכישות של חברות.

## משתנים ונתונים

נאסוף חברות ציבוריות אשר רכשו חברות מארצות שונות ונבדוק לאחר חמש שנים את הצלחת הרכישה. נתונים אלו נאספו מהדוחות הכספיים המפרסמים באתר הבורסה. את הניתוח הסטטיסטי נבצע בעזרת רגרסיה וכלים סטטיסטיים אחרים שיסייעו בניתוח הנתונים. בנוסף נעזרו בנתונים מהמאמר Global rankings, international news and data insights אשר נערכו ע"י U.S. News & World Report בשנת 2018. מחקר זה אסף נתונים על 128 מדינות בעולם ודרג אותם על פי מאפיינים אשר גורמים להצלחה של מיזוג או רכישה. במחקר שלנו בדקנו 3 גורמים עיקריים: השפעת תרבות, יזמות עסקית וכוח עסקי.

## בדיקה אמפירית:

הצגת הנתונים וניתוחם הסטטיסטי יבוצעו באמצעות סטטיסטיקה תיאורית והסקתית. להלן תיאור של התהליכים והבדיקות הסטטיסטיות שיבוצעו על מנת לבחון ולבדוק את השערות המחקר:

1. מדידה וחישוב של סטטיסטיקה תיאורית לכל אחד מהמשתנים על מנת לבחון את הגבולות של ערכי המשתנה.
2. בדיקת השערות באמצעות סטטיסטיקה הסקתית שבאה לידי ביטוי דרך השמת מבחנים סטטיסטיים רלוונטיים. במחקר זה הרצנו רגרסיה על המשתנה התלוי: הצלחת המיזוג או הרכישה וכן על המשתנים הבלתי תלויים השפעת תרבות, יזמות עסקית וכוח עסקי.

## מגבלות המחקר:

חלק ממגבלות המחקר, הוא יכולות אמידת ההשפעה של פערי התרבות, מאחר וחברות נמצאות בסביבה מאקרו כלכלית המושפעת מגורמים שונים, ונתונים לשינויים ומשברים כלכליים כלל עולמיים, וזאת כחלק הימצאותם בכפר גלובלי כלכלי, קיים קושי לבדד את גורמים השונים ולאמוד מי מהגורמים הוא המשפיע ביותר על הצלחה או כישלון של תהליך מיזוג או רכישה.

## מאמרים אשר שימשו לבסיס עבודה זו:

Akinbuli, S. F. (2013). THE EFFECTS OF MERGERS AND ACQUISITION ON CORPORATE GROWTH AND PROFITABILITY:EVIDENCE FROM NIGERIA



### הנחות המחקר:

1. הנח ראשונה כי מיזוג מוצלח או רכישה מוצלחת נמדדת ע"י זמן האיחוד בין חברות, כלומר אם חברה מאוחדת עם עוד חברה מעל 5 משנים ההנחה כי המיזוג או הרכישה היו מוצלחים.
2. הנחה נוספת היא: כי חברה הרוכשת או מתמזגת עם חברה מארץ אחרת אז התרבויות בין המדינות הן שונות.

### מגבלות המחקר:

חלק ממגבלות המחקר הם פרמטרים נוספים אשר משפיעים על הצלחת המיזוג או הרכישה, כגון: מצב כלכלי באותה תקופה, מצב השוק בו פועלת החברה, מתחרים לחברה, דמיון בפעילות של החברה הנרכשת והרוכשת. הלוו יכולים להשפיע מאוד על הצלחת המיזוג או הרכישה ולכן הם חלק ממגבלות המחקר.

## ממצאים

לצורך המדגם נגדמו 40 חברות ישראליות הנסחרות בבורסה בתל אביב, חברות אלו רכשו חברות זרות לפני למעלה מחמש שנים, חלק מהחברות ברשימה רכש יותר מחברה זרה אחת לכן ונרשמו פעם אחת בטבלה, מדובר ב40 חברות שרכשו סה"כ 50 חברות זרות ולכן המדגם הינו בגודל של 50, לצורך השוואה נגדמו 27 חברות ישראליות אשר רכשו חברות ישראליות, חלק מהחברות ברשימה רכוש יותר מחברה ישראלית אחת ולכן סה"כ גודל המדגם הינו 30, הנתונים נלקחו מאתר מאיה המפרסם את הדוחות הכספיים של החברות.

**טבלה 1 :** חברות ישראליות אשר רכשו חברות בינלאומיות

מכתשים אגם	לידר
שטראוס	דרבן
אלקטרה	ב.ה. וואיטסטון גרופ בע"מ
חמת	אדוונטק טכנולוגיות (אי.טי. בע"מ)
תפרון בע"מ	תעוזה
אדן	ב. יאיר חברה קבלנית לעבודות בניה 8811 בע"מ
דלתא	ביוקנסל בע"מ
ארקו	Strawberry Fields REIT Ltd
מישורים השקעות נדל"ן	אם סיסטמס
ביולייט מדעי החיים בע"מ	כיל
רבד	נובה
גו.די.אם השקעות בע"מפאר	נייר חדרה
ארזים	אורמת
פלרם תעשיות (1990 בע"מ גילת	
רובוגרופ	קליל
ברם תעשיות בע"מ	טאואר
מיטרוניקס	גזית גלוב
אלמוגים	נייס
פריגו	טבע
מג'יק	אל על

**טבלה 2:** חברות ישראליות אשר רכשו חברות ישראליות

שטראוס	טבע
אורבוט	נייס
וילי פוד	פריגו
בזק	נייר חדרה
איסתא	מבטח שמיר
אל על	מגדל
מטריקס	דור אלון
אלביט	שטראס
פרטנר	הראל
פוקס	קבוצת דלק
שופרסל	אלקו
דלתא	החברה לישראל
הפניקס	יורוקום
	כלל תעשיות

**טבלה 3 :** ענף החברות במדגם של החברות הישראליות אשר רכשו חברות בינלאומיות

ענף	מספר חברות בדגם	מספר חברות באחוזים
אנרגיה	2	4%
תעשייה	16	32%
נדל"ן	13	26%
ביוטכנולוגיה	1	2%
חינוך	1	2%
טכנולוגיה	11	22%
פארמה	4	8%
תעופה	1	2%
מזון	1	2%
סה"כ	50	

מטבלה 3 ניתן לראות כי ענף התעשייה הוא בעל הרכישות הגבוה במדגם העומד על 16 רכישות 32% מהמדגם, ענף הנדל"ן גם הוא מוביל עם 13 רכישות אשר מהוות 26% מסך המדגם. אחריהם ענף הטכנולוגיה עם 11 רכישות אשר מהוות 22% מהמדגם.

**טבלה 4:** מוצא המדינות אשר נרכשו ע"י חברות ישראליות

מדינת חברת בת	כמות	אחוזים
סלובקיה	1	2%
חסיה	2	4%
לטביה	1	2%
טורקיה	2	4%
ארה"ב	21	42%
ניו זילנד	1	2%
גרמניה	2	4%
סנגל	1	2%
סין	2	4%
אוסטרליה	1	2%
קפריסין	3	6%
צרפת	3	6%
קחאטיה	1	2%
אירלנד	1	2%
ספרד	1	2%
בלגיה	1	2%
חמניה	1	2%
אוסטרליה	1	2%
צ'כיה	1	2%
שוויץ	1	2%
ברזיל	1	2%
קזחסטן	1	2%
סה"כ	50	

מטבלה 4 ניתן לראות כי החברות במדגם רכשו 21 חברות מארה"ב אשר מהוות 42% מהמדגם, כמו כן, 3 חברות מקפריסין וצרפת נרכשו והן מהוות 6% מהמדגם. רוסיה וסין נרכשו ע"י 2 חברות והם מהוות 4% מהמדגם. משאר המדינות רכשו החברות חברה אחת המהווה 2% מסך המדגם.

**טבלה 5:** חברות ישראליות אשר רכשו חברות בינלאומיות והמיזוג או הרכישה צלחו מעל ל-5 שנים

אחוזים	כמות
76%	38 רכישה מעל 5 שנים
24%	12 רכישה מתחת ל-5 שנים

על פי טבלה 5 ניתן לראות כי החברות אשר נרכשו מעל 5 שנים מהוות 76% מהמדגם, כלומר 38 חברות במדגם עברו מעל 5 שנים מיום הרכישה, ואילו חברות שלא עברו את ה-5 שנים מיום הרכישה מספרת עומד על 12 חברות המהוות 24% מהמדגם.

**טבלה 6:** חברות ישראליות אשר רכשו חברות ישראליות והמיזוג או הרכישה צלחו מעל ל-5 שנים

אחוזים	כמות
97%	29 רכישה מעל 5 שנים
3%	1 רכישה מתחת ל-5 שנים

מטבלה 6 ניתן לראות כי אחוז ההצלחה של מיזוג או רכישה של חברות ישראליות הוא 97% לעומת רכישה שלא צלחה. לכן ניתן לומר כי רכישה של חברות מאותה תרבות לרוב מצליחה.

## בדיקת השערת המחקר

לצורך בדיקת השערת המחקר אנו נבצע את מבחן T אשר משווה בין אוכלוסיות שונות ובדק את התחלות שלהן. לצורך בדיקת ההשערה אנו השוינו את המדגם של הצלחת המיזוג או הרכישה של חברות ישראליות שרכשו חברות בינלאומיות לבין חברות ישראליות אשר רכשו חברות ישראליות (מאותה תרבות).

לוח 7 : בדיקת השערת המחקר.

t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances	
חברות ישראליות	חברות מחו"ל
0.965517241	0.76 Mean
0.034482759	0.186122449 Variance
29	50 Observations
	0.130980743 Pooled Variance
	0 Hypothesized Mean Difference
	77 df
	-2.43284809 t Stat
	0.008650314 P(T<=t) one-tail
	1.664884537 t Critical one-tail
	0.017300627 P(T<=t) two-tail
	1.991254395 t Critical two-tail

מלוח 7 ניתן לראות כי ה P במבחן הינו 0.0173 והוא נמוך מהאלפא שהיא 0.05 לכן ניתן לומר כי יש הבדל מובהק בין חברות ישראליות לבין רכישות של חברות בינלאומיות, כלומר חברות אשר רוכשות חברות ישראליות הצלחת המיזוג או הרכישה גדולה יותר מרכישה של חברה בינלאומית ולכן השערת המחקר אוששה.

בנוסף על מנת לבדוק איזה משנה משפיע על הצלחת המיזוג או הרכישה הרצנו רגרסיה אשר המשתנה התלוי הוא הצלחת המיזוג או הרכישה והמשתנים הבלתי תלויים אלו הם: השפעת התרבות, יזמות עסקית וכוח עסקי. הנתונים התבססו על Global rankings, U.S. News & World Repor international news and data insights אשר נערכו ע"י בשנת 2018. מחקר זה אסף נתונים על 128 מדינות בעולם ודרג אותם על פי מאפיינים אשר גורמים להצלחה של מיזוג או רכישה. במחקר שלנו בדקנו 3 גורמים עיקריים: השפעת תרבות, יזמות עסקית וכוח עסקי. הלו משפיעים על הצלחת המיזוג או הרכישה

השפעת התרבות- השפעה הרבות המקומית מבחינת, טכנולוגיה, בידור, אופנה ומאפיינים מקומיים.

יזמות עסקית- תקשורת בינלאומית, אוכלוסייה משכילה, חדשנות, כוח אדם מיומן, מומחיות טכנולוגית, תשתיות מפותחות.

כוח עסקי- השפעה כלכלית על שאר המדינות , השפעה פוליטית על שאר המדינות, בריתות בינלאומיות חזקות וצבא חזק.

המשתנים האלו נבדקו על מוצא המדינות אשר נרכשו ע"י חברות ישראליות (ראה טבלה 4)

Regression Statistics							
0.43001925 Multiple R							
0.184916556 R Square							
0.059608478 Adjusted R Square							
29.63041191 Standard Error							
14 Observations							

  

ANOVA				
Significance	F	MS	SS	df
0.543644	0.7562275	663.9384902	1991.815471	3 Regression
		877.9613101	8779.613101	10 Residual
			10771.42857	13 Total

  

Upper 95.0%	Lower 95.0%	Upper 95%	Lower 95%	P-value	t Stat	Standard Error	Coefficients
128.5579237	55.25887	128.5579	55.25887	0.00023163	5.587648679	16.44849264	91.9083982 Intercept
2.329412389	-0.69154	2.329412	-0.69154	0.25482787	1.208031259	0.677909508	0.818935876 השפעת התרבות
1.126844768	-3.74256	1.126845	-3.74256	0.25895068	-1.196896758	1.092706334	-1.307856668 יזמות עסקית
1.279580051	-0.75456	1.27958	-0.75456	0.57794079	0.575087958	0.456466828	0.262508576 כוח עסקי

מהרצת הרגרסיה ניתן לראות כי המקדם R square המראה את הקשר בין המשתנים המסבירים למשתנה המוסבר (במדגם שנילקח) אינו גבוה. כמו כן ערכי P values הינם גבוהים. לכן המשתנים השפעת תרבות, יזמות עסקית וכוח עסקי אינם מנבאים הצלחת המיזוג או הרכישה.

ממצאי המחקר עולה כי ניתן לומר כי יש הבדל מובהק בין חברות ישראליות לבין רכישות של חברות בינלאומיות, כלומר חברות אשר רוכשות חברות ישראליות הצלחת המיזוג או הרכישה גדולה יותר מרכישה של חברה בינלאומית וכי השערת המחקר אוששה. הדבר עולה בקנה אחד עם הספרות אשר טוענת כי רכישות או התמזגויות אשר מבוצעות בין מדינות בעלות אותה תרבות הן בעלות סיכוי יותר טוב להצלחת הרכישה מאשר מדינות אשר רוכשות או מתמזגות עם חברה ממדינה בעלת תרבות שונה. על פי החוקרים Al Rahahleh & Peihwang (2013) אשר במחקרם טוענים כי פערי התרבות יהיו פחות משמעותיים, וכי, השפעת פערי תרבות אלו לא תשפיע על הצלחה או כישלון של המיזוג או הרכישה, אם הדבר מתבצע עם מדינות אשר רמת הניהול אינה דומיננטית וכי החברה עצמה אינה בעלת יכולות ניהוליות גבוהות, כך שהחברה הרוכשת יכולה להשתמש בכל משאבי החברה הנרכשת והשילוב יהיה מוצלח יותר ופערי התרבות לא יורגשו במקרה זה.

ערכנו השוואה בין חברות ישראליות אשר רכשו או התמזגו עם חברות ישראליות לבין חברות ישראליות אשר רכשו או התמזגו עם חברות בינלאומיות, מהשוואה זו עלה כי הצלחת המיזוג או הרכישה הינה גדולה יותר בחברות ישראליות אשר רכשו או התמזגו עם חברות ישראליות, מאחר ועל פי הספרות המקצועית אשר סוברת כי ההצלחה גבוה יותר בשל פערי התרבות הנמוכים ובשל סגנונות הניהול הדומים, הללו מסייעים להצלחת מיזוג או הרכישה

ממצאי הרגרסיה אשר בדקה השפעת המשתנים: השפעת התרבות, יזמות עסקית וכוח עסקי על הצלחת המיזוג עולה כי המשתנים השפעת תרבות, יזמות עסקית וכוח עסקי אינם מנבאים הצלחת המיזוג או הרכישה. הדבר אינו תואם את הספרות המקצועית אשר טוענת כי ניתן לנבא את הצלחת המיזוג או הרכישה על פי כמה פרמטרים עיקריים כמו תרבות, כוח מדיני ועסקי, יזמות ועוד.

לסיכום, בעידן הטכנולוגיה והתקשורת הבינלאומית, חברות רבות עושות צעדים אסטרטגיים על מנת להרחיב את פעילותן ולהגדיל את הכנסותיהן, לכן הצלחת מיזוגים והרכישות הינה אקוטית מבחינה אסטרטגית לכל החברות אשר רוצות להרחיב את פעילותן, לכן יש לתת את הדעת לנושא פערי התרבות ופערי הניהול אשר נמצאים בין מדינות שונות בעולם, ובעידן הגלובליזציה יש מקום לצמצם את פערי התרבות והניהול על מנת להביא להתקדמות גלובלית ופיתוח מדינות רבות.

נספחים:

נספח 1 : נתוני מבחן T

שם החברה	החברה שנרכשה	רכישה מעל 5 שנים
1	נייר חדרה	לא
2	אורמת	לא
3	נייס	כן
4	טאואר	כן
5	שטראוס	לא
6	חמת	כן
7	וילי פוד	כן
8	בזק	כן
9	איסתא	כן
10	אל על	כן
11	אלביט	כן
12	פרטנר	כן
13	פוקס	כן
14	שופרסל	כן
15	דלתא	כן
16	הפניקס	כן
17	טבע	כן
18	פריגו	כן
19	נייר חדרה	כן
20	מבטח שמיר	כן
21	דלתא	כן
22	הראל	כן
23	קבוצת דלק	כן
24	אלקו	כן
25	שטראוס	כן
26	יורקום	כן
27	כלל תעשיות	כן
28	מגדל	כן
29	מבטח שמיר	כן
30	אלקטרה	כן



חברת האם	החברה הנרשט	מדינה	תאריך רכישה	החברה קיימת בדוחות הכספיים של 2017		
1	מכתשים אגם	אנג'יה	אגרוניס-סלבוניה	סלבוניה	3.12.13	לא
2	שטראוס	תעשייה	לה-קפה רוסיה	רוסיה	1.2013	לא
3	אלקטרה	נדלן	Morgal Investment Limited-רוסיה	רוסיה	22.5.2013	כן
4	אלקטרה	נדלן	Sia Unico-לטביה	לטביה	1.2013	כן
5	חמת	תעשייה	MANISA-טורקיה	טורקיה	2013	כן
6	תפרון בע"מ	תעשייה	Tefron USA, Inc.	ארצה"ב	2008	כן
7	תפרון בע"מ	תעשייה	Almesira Textile Manufacturing L.L.C	ארצה"ב	2010	כן
8	אדן	תעשייה	Genesis Energy	ניו זילנד	20.11.2012	כן
9	דלתא	תעשייה	Schliesser AG	גרמניה	מעל 5 שנים	כן
10	דלתא	תעשייה	Seven for All Mankind International SAGL	סנגל	מעל 5 שנים	כן
11	ארקו	אנג'יה	GPM-ארובה	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
12	משורים השקעות נדלן	נדלן	GROUPE RA (פלורידה, ארצה"ב)	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
13	ביליט מדעי החיים בע"מ	ביוסטכנולוגיה	IOPtima-סן	סן	מעל 5 שנים	כן
14	רבד	נדלן	Terentus Holdings	אוסטרליה	מעל 5 שנים	כן
15	רבד	נדלן	Celmus Investments Limited	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
16	ג.ד.א.ם השקעות בע"מ מפארימה	פארמה	Holding Pharm D-קפריסין	קפריסין	מעל 5 שנים	כן
17	אריס	נדלן	Kaldor Properties Limited-ג'ורדן	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
18	פלרם תעשיות (בע"מ)	תעשייה	Covestro	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
19	רובגורפ	חיסך	Intelitek-ארצה"ב	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
20	ברם תעשיות בע"מ	תעשייה	Life Plastic-צרפת	צרפת	מעל 5 שנים	כן
21	מיטרונקס	תעשייה	A.S International MG-צרפת	צרפת	מעל 5 שנים	כן
22	אלמוגים	נדלן	Limited. Co & Treppides קפריסין	קפריסין	11.12.2007	כן
23	לידר	נדלן	PLAVA OAZA VODNJAN	קרוואטיה	מעל 5 שנים	כן
24	דרבו	נדלן	Svitland Development Limited-קפריסין	קפריסין	מעל 5 שנים	כן
25	ב.ה. וואיסטון גרופ בע"מ	נדלן	STREAMLINE CONSULTANTS LLC-ארובה	ארובה	מעל 5 שנים	כן
26	אדוונטק טכנולוגיות (א.י.ס.) בע"מ	טכנולוגיה	A.S Spain NessPr-ספרד	ספרד	לא	לא
27	תנחה	טכנולוגיה	Media Boost LTD ("ב'ארה בוסט מדיה")	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
28	ב.איר חברה קבלנית לעבודות בנין	נדלן	t Investments SIDI-צ'כיה	צ'כיה	מעל 5 שנים	כן
29	ביוקנל בע"מ	טכנולוגיה	BioCanCell USA, Inc.	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
30	Strawbery Fields REIT Ltd	נדלן	Continental Realty, LLC-ארובה	ארובה	מעל 5 שנים	כן
31	אם סיסטמס	טכנולוגיה	מדריק	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
32	כל	טכנולוגיה	פרולקטל	אוסטריה	לא	לא
33	מבה	טכנולוגיה	REVERA	ארצה"ב	לא	לא
34	מיטרונקס	תעשייה	Covidien	ארלנד	מעל 5 שנים	כן
35	אורמת	טכנולוגיה	ורדיטי	ברזיל	לא	לא
36	גלת	טכנולוגיה	וויבסטריט	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
37	קליל	תעשייה	JBI Netherlands	רומניה	לא	לא
38	סאאר	טכנולוגיה	HHNEC	סן	לא	לא
39	גזית גלב	תעשייה	ריג'נטי	ארצה"ב	לא	לא
40	ריס	טכנולוגיה	Physical Security	ספרד	לא	לא
41	פריגו	פארמה	Omega Pharma	בלגיה	מעל 5 שנים	כן
42	אל על	תעופה	North American Airlines	ארצה"ב	לא	לא
43	מבה	טכנולוגיה	HyperNex	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
44	כל	אנג'יה	Thermphos	גרמניה	מעל 5 שנים	כן
45	גלת	טכנולוגיה	ספינסט	ארצה"ב	לא	לא
46	כל	אנג'יה	אלאנה פוטאש	קנדה	מעל 5 שנים	כן
47	גזית גלב	טכנולוגיה	Sektor	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
48	מיטרונקס	טכנולוגיה	MGI	צרפת	מעל 5 שנים	כן
49	סאאר	טכנולוגיה	Micron Technology	ארצה"ב	מעל 5 שנים	כן
50	גזית גלב	טכנולוגיה	Sektor Gruppen	קזחסטן	מעל 5 שנים	כן

© 2011. All rights reserved. All trademarks are the property of their respective owners.



## Overall Rankings

Overall Rank	Country	Entrepreneurship	Adventure	Citizenship	Cultural Influence	Heritage	Movers	Open for Business	Power	Quality of Life
1	Switzerland	5	17	2	7	27	28	2	17	6
2	Canada	7	18	4	11	40	32	7	12	1
3	Germany	1	58	10	14	21	35	19	4	10
4	United Kingdom	4	40	11	5	11	51	20	5	13
5	Japan	2	38	19	6	12	5	26	7	14
6	Sweden	6	20	5	10	37	42	5	19	3
7	Australia	13	11	8	9	28	22	14	16	5
8	United States	3	33	16	3	22	29	43	1	17
9	France	14	14	14	2	4	47	27	6	16
10	Netherlands	9	15	7	12	24	53	9	21	8
11	Denmark	11	35	3	16	39	58	4	27	2
12	Norway	10	26	1	22	44	37	8	26	4
13	New Zealand	19	7	9	18	43	11	10	35	9
14	Finland	15	30	6	25	49	38	6	42	7
15	Italy	21	2	20	1	1	30	45	18	22
16	Singapore	8	34	23	13	32	3	13	24	18
17	Austria	18	23	12	24	17	69	16	29	11
18	Luxembourg	17	45	13	27	51	67	1	31	12
19	Spain	22	3	17	4	2	49	32	23	19
20	China	16	57	38	21	10	4	33	3	21
21	Ireland	20	13	15	28	20	48	11	37	15
22	South Korea	12	62	26	30	48	15	25	11	24
23	United Arab Emirates	23	67	30	17	67	1	67	10	25
24	Portugal	26	10	18	26	9	71	24	38	20
25	India	28	37	51	29	6	2	29	15	32



## Overall Rankings

Overall Rank	Country	Entrepreneurship	Adventure	Citizenship	Cultural Influence	Heritage	Movers	Open for Business	Power	Quality of Life
26	Russia	24	56	39	23	16	8	80	2	38
27	Thailand	38	4	52	19	8	6	15	49	30
28	Greece	35	5	25	15	3	24	55	52	29
29	Brazil	37	1	31	8	14	9	60	30	52
30	Israel	25	70	33	40	29	10	64	8	35
31	Mexico	40	9	41	20	5	27	41	39	42
32	Poland	27	50	21	45	25	80	31	48	23
33	Czech Republic	29	44	22	46	31	75	40	69	26
34	Malaysia	34	29	54	44	36	20	12	59	28
35	Qatar	30	76	49	34	80	12	38	20	48
36	Turkey	36	27	58	31	7	25	77	14	46
37	Saudi Arabia	31	78	64	38	57	14	78	9	41
38	Hungary	32	48	24	49	23	79	30	73	27
39	South Africa	33	25	40	36	33	18	61	28	62
40	Argentina	39	8	28	32	18	46	68	53	56
41	Indonesia	43	31	62	43	30	23	22	47	34
42	Egypt	56	42	75	33	13	7	73	25	70
43	Peru	67	21	45	42	19	19	23	72	49
44	Vietnam	52	43	69	52	26	13	28	34	40
45	Costa Rica	62	6	42	39	52	40	17	77	47
46	Dominican Republic	66	12	43	37	55	44	18	74	45
47	Morocco	63	32	71	35	15	17	50	60	53
48	Panama	47	28	44	51	65	65	3	64	55
49	Philippines	45	16	55	41	47	34	34	55	37
50	Croatia	42	24	27	47	35	60	49	76	33



## Overall Rankings

Overall Rank	Country	Entrepreneurship	Adventure	Citizenship	Cultural Influence	Heritage	Movers	Open for Business	Power	Quality of Life
51	Sri Lanka	59	39	61	53	46	16	21	67	54
52	Chile	49	22	37	48	34	56	37	68	43
53	Slovenia	41	55	32	67	59	74	35	80	36
54	Romania	44	46	35	56	38	78	51	71	39
55	Colombia	58	19	47	50	42	41	62	56	65
56	Bulgaria	53	54	36	70	53	76	36	75	31
57	Kenya	73	47	59	54	61	31	44	61	57
58	Uruguay	54	41	34	58	54	70	46	78	50
59	Latvia	50	60	29	72	71	68	48	79	44
60	Ecuador	60	36	50	61	60	54	39	70	59
61	Bahrain	46	75	65	55	78	45	47	43	61
62	Tanzania	80	53	63	59	74	26	52	62	69
63	Myanmar	75	61	77	66	62	21	65	50	58
64	Azerbaijan	64	66	60	74	63	33	56	45	67
65	Tunisia	69	52	76	60	50	62	53	66	51
66	Guatemala	77	49	57	68	66	61	42	65	68
67	Bolivia	78	51	56	69	69	52	54	58	63
68	Jordan	65	69	72	64	45	39	72	32	75
69	Ukraine	48	59	46	62	58	66	75	33	72
70	Kazakhstan	71	73	68	76	72	36	70	41	64
71	Ghana	74	68	67	73	77	55	57	63	66
72	Belarus	51	63	48	65	70	73	76	36	60
73	Oman	57	77	66	63	75	50	69	46	74
74	Pakistan	68	79	79	75	68	59	66	22	71
75	Lebanon	61	65	73	57	41	57	74	40	79



## Overall Rankings

Overall Rank	Country	Entrepreneurship	Adventure	Citizenship	Cultural Influence	Heritage	Movers	Open for Business	Power	Quality of Life
76	Nigeria	70	71	78	71	76	63	59	44	77
77	Iran	72	80	80	78	56	43	79	13	80
78	Serbia	55	64	53	77	64	77	71	51	73
79	Angola	76	74	70	79	79	64	58	57	76
80	Algeria	79	72	74	80	73	72	63	54	78

בכבוד ובהתאמה