

אינטגרציה בתהליכי מיזוגים ורכישות.

209.4255

דואר אלקטרוני: ab_ika@yahoo.com
שעות ההרצאה: ימיי חמישי 15:00 – 18:00

המרצה: איקה אברבנאל
שעת קבלה: בתאום מראש
תקופת הקורס: 13.12.2018-1.11.2018

רקע

הספרות והידע הנלמדים על רכישות ומיזוגים רחב ומעמיק אך עוסק בעיקר, בתהליכי יצירת העסקה, ה-Due Diligence, שלב ה-Signing ועד שלב ה-Closing. השלב התכנוני לקראת יישום והטמעה ובעיקר, ביצוע האינטגרציה בין אם ברכישה או מיזוג בין חברות, הם בסופו של דבר הגורמים הקובעים האם העסקה נכשלה או הצליחה. נושא זה יהיה ליבת הקורס.

מטרות הקורס

הקורס עוסק בניתוח מעמיק על תהליכי האינטגרציה משלב התכנון, היערכות לקראת ביצוע, ביצוע ותהליכי תחקור תוך כדי הביצוע, ע"מ לבחון תכנון מול ביצוע בפועל ולשפר את תהליך הביצוע. נגדיר מהי אינטגרציה? מהן מטרות האינטגרציה? מה חשוב למזג? מדוע רוב האינטגרציות נכשלות? - נלמד מניסיון של חברות שעשו זאת- בנצ'מארק ברטרוספקטיבה על אלה שהצליחו לעומת כאלה שנכשלו ומדוע? הצגת Case Studies וקונפיגורציות שונות של אינטגרציה כדי ללמוד על השונות וכווני ההתמודדות עם אתגרים משתנים.

נלמד מהי האסטרטגיה שתביא לאינטגרציה מוצלחת? איך מנוהל התהליך על שלביו השונים? מהם מדדי ההצלחה וכיצד הם נקבעים ונמדדים? ולבסוף, כיצד מנהלים אינטגרציה בחברה גלובלית הפרושה במדינות שונות ומהי המורכבות הנובעת מתרבות ורגולציה, המשפיעות במישרין על סיכויי ההצלחה.

ביבליוגרפיה ורשימת קריאה: חומר הקורס כולל בעקרו את החומר המופיע במצגות והחומר הנלמד בשיעור –אלה יהוו את החומר המחייב גם לעבודת הגמר.

בנוסף, מקורות קריאה נוספים שאינם חובה, אך אלה יאפשרו הבנה טובה יותר של החומר הנלמד.

הרכב הציון: 50% עבודת גמר, 50% השתתפות פעילה בשעורים. (מינימום השתתפות ב-5 מתוך 6 מפגשים).

עבודת גמר-הסטודנטים יידרשו לנתח אירוע של ביצוע אינטגרציה לאחר מיזוג/רכישה, לבחון, לנתח ולסכם באופן מנומק ומפורט, האם זו השיגה את מטרותיה? עבודת הגמר תוגש עד חודש ימים לאחר תום הקורס.

פרוט הפגישות, הנושאים וחומר רקע נדרש:

א. מבוא-מיזוגים ורכישות.

1. מושגי יסוד, הבנת התהליך משלב היזום, DD, Signing, תכנון אינטגרציה והכנות לסגירת העסקה, Closing וביצוע אינטגרציה.
2. הרצאת אורח.

ביבליוגרפיה-

גולדשטיין, י'. אלי הורביץ, הוצאת שוקן, 2012

Kahana, Palepu, Madras. **Teva Pharmaceutical Industries** Harvard Business School
9-707-441 March 30 2010 Ltd.
Schweiger, D.M. and Goulet, P.K. (2000) **Integration mergers and acquisitions: AN international research review**. *Advances in mergers and acquisitions*, 1: 61-91
Winer, B. (1996). **Quaker Oats and Snapple**. *Tuck School of Business at Dartmouth*. no.1-0041

ב. מהי אינטגרציה?

מהן מטרות האינטגרציה? מהן נושאי המפתח למיזוג? מדוע רוב האינטגרציות נכשלות?
האסטרטגיה שתביא לאינטגרציה מוצלחת+ דוגמאות
ההבדלים בין אינטגרציה ברמה לוקאלית וברמה גלובלית-
דיון השוואתי לגבי השפעת הרגולציה, השפה ומשתנים פסיכולוגים על התהליך.

Bower, J. (2001). **Not all M&As are Alike-And that matters**. Harvard
Business Review, March: 93-101
Morosini, P. (2004). **Global mergers and acquisitions: Why do so many fail?** How to
make them successful? In Morosini, P and Steger, U. (eds), *Managing*
Complex Mergers. New York: Prentice Hall.

ג. ניהול סיכונים באינטגרציה ואופן קבלת ההחלטות-ניהול חדר מצב ואבולוציה של הפקת לקחים.

ד. המרכיב האנושי והתרבות, ויחסי עבודה בנושאי ליבה באינטגרציה.

+ הרצאת אורח – אינטגרציה וניהול

ה. ניהול תהליך האינטגרציה.

פרוט השלבים השונים והסנכרון ביניהן ומדדי הצלחה, מהם? וכיצד הם נקבעים ומבוצעים?

Erez-Rein, N. and Maital, S. (2004). **Mind the Gap :Key Success Factors in Cross-Border Acquisitions-Theory and Case-Study Evidence**, pp20-42. In: Hitt, M. Javidan, M. Pablo, A. (Eds). **Mergers and Acquisitions: Creating Integrated Knowledge**. Blackwell Publishers: Oxford.

תפקידו של מנהל האינטגרציה

סיכום הקורס+תחקיר

בנוסף וכלקח מקורסים קודמים, שיושם בפעם הראשונה בשנה שעברה, הוחלט לקיים שיעור שישי ובנפרד:

סדנה בנושא "ניהול שינויים – מיזוגים כמקרה בוחן".

הסדנה תעסוק בשני נושאים מרכזיים, המבוססים על אירועי ניהול שהתרחשו, וכן על תחקירים והחלטות של מנהלים בכירים כגון אלי הורביץ ז"ל, רא"ל אמנון שחק ז"ל, ואחרים.

הפרק הראשון יעסוק בניהול משברים בשינוי ותהליכי אינטגרציה, כפועל יוצא מהשתנות ארגונים, עובדים ומנהלים במצבי קיצון, כולל דוגמאות לאירועים שקרו בארגונים גדולים בישראל כגון טבע, בזק, ועוד.

הפרק השני יעסוק בכלי ניהול מרכזיים כפי שפותחו בארגונים שונים על מנת לגשר על הפער, שבין הכלים הניהוליים הקונבנציונליים במצבים שכיחים לבין אתגרים מורכבים בעולם עסקי ודינמי, עד כדי הגעה לגבול אבדן השליטה.

השאלה הנשאלת היא כיצד עושים מהר ובו בזמן באופן שלא יהיה שטחי? והאם מושג התכנון הגיע

למלוא מיצויו ואיננו מאפשר מענה מתאים בגין קצב השתנות, הסיבות לשינויים וכו'?