



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

DEPARTMENTUL DE MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ SUCCESUL PROCESULUI DE FUZIUNI ȘI
ACHIZIȚII ÎN CAZUL COMPANIILOR ISRAELIENE DE ÎNALTĂ TEHNOLOGIE**

Conducător științific:

Profesor dr. ILIEȘ Liviu

Doctorand:

Moshe Refael Cohen

Cluj-Napoca

2012

Conținut

CAPITOLUL 1: INTRODUCERE	3
CAPITOLUL 2: SUBIECTUL ȘI DOMENIUL CERCETĂRII	4
2.1 Subiectul cercetării	4
2.2 Domeniul cercetat	4
2.4 Domeniul F&A în sfera tehnologiei	6
2.5 Domeniul F&A în sfera tehnologiei înalte din Israel	7
CAPITOLUL 3: DECALAJUL ÎN CUNOAȘTERE ȘI OBIECTIVUL CERCETĂRII	8
3.1 Decalajul în cunoaștere.....	8
3.2 Obiectivul cercetării.....	9
CAPITOLUL 4: METODOLOGIA	9
4.1 Cadrul conceptual.....	9
4.2 Întrebarea și ipoteza de cercetare	11
4.3 Abordarea în cercetare	11
4.4 Abordarea calitativă în cercetarea asupra domeniului afacerilor	11
4.5 Abordarea prin studiul de caz în cercetarea asupra domeniului afacerilor	12
4.6 Populația studiată	16
CAPITOLUL 5: CONSTATĂRI	17
5.1 Rezultatele achizițiilor	17
5.2 Factorii critici care au avut un impact asupra rezultatelor achizițiilor	17
5.3 Strategia de afaceri.....	19
5.4 Compatibilitatea organizațională.....	19
5.5 Strategia de integrare	21
5.6 Conducerea echipei achiziționate	21
5.7 Rezumat	21
CAPITOLUL 6: CONCLUZII ȘI LIMITĂRI	22
6.1 Implicațiile asupra afacerilor	22
6.2 Implicațiile organizaționale	23
6.3 Implicațiile strategiei de integrare	23
6.4 Mediul post tranzacție.....	24
6.5 Limitări	25
CAPITOLUL 7: CONTRIBUȚIA LA CUNOAȘTERE	27
REFERINȚE	28
ANEXE : Conținutul tezei de doctorat	30

Cuvinte cheie: Fuziuni și achiziții, companii axate pe noile tehnologii, strategia de afaceri, transferul de cunoaștere, managementul post-integrare, managementul schimbării organizaționale.

Capitolul 1: INTRODUCERE

De peste 30 de ani, oamenii de știință și practicienii au căutat o teorie integrativă care să permită realizarea unor Fuziuni și achiziții (F&A) de succes. Cu toate acestea, majoritatea F&A distrug, mai degrabă decât creează valoare (Marks, Mirvis 2011, Finkelstein 2010, Brakman, Garretsen & Van Marrewijk 2008). Scopul acestei cercetări este acela de a îmbunătăți rata de succes a achizițiilor din sectorul axat pe tehnologie prin identificarea celor mai importanți factori care afectează rezultatul F&A și modul în care aceștia influențează rezultatele.

Cercetarea subscrie la o filosofie interpretativă și la o strategie a studiului de caz. Populația studiată include trei achiziții de noi tehnologii care au avut loc între 1999 și 2006. Utilizând interviurile în profunzime, observațiile și resursele secundare, cercetarea oferă o descriere holistică, bogată în detalii, a achizițiilor și a rezultatelor acestora.

Cadrul conceptual care ghidează studiul include o gamă largă de teorii privitoare la managementul strategic, la F&A în general și la sectorul tehnologiei, în special, studiile organizaționale, managementul afacerilor internaționale și managementul dezvoltării tehnologice.

Principalele constatări arată că o strategie de afaceri solidă reprezintă baza pentru F&A de succes. Alți factori semnificativi sunt compatibilitatea organizațională dintre firmele implicate, strategia de integrare a firmei țintă și a cumpărătorului, și implicarea managementului societății achiziționate în crearea de valoare, atât anticipată, cât și nescontată, pentru toate părțile interesate în tranzacție.

Principalele concluzii sugerează faptul că, în primul rând, achizitorii ar trebui să își evalueze cu atenție planurile de afaceri înainte de a semna un acord, iar în cazul în care au prea puțin în comun cu afacerea achiziționată, achizitorii ar trebui să își evalueze strategia față de companiile țintă. În al doilea rând, propunerea este aceea ca achizitorii

să dezvolte o strategie de integrare “construită la comandă”, care să ia în calcul problema specifică a compatibilității organizaționale și să asigure un echilibru între nevoile pe termen scurt și cele pe termen lung. Executarea integrării ar trebui să fie condusă atât de către echipa de management a cumpărătorului, cât și de aceea a companiei țintă. În al treilea rând, achizitorul și conducerea companiei țintă trebuie să conlucreze pentru a crea un mediu de real parteneriat între firme, care să permită o achiziție reușită.

Contribuția studiului de față la cunoaștere constă în identificarea factorilor specifici care au afectat rezultatele în cazurile examinate și în elaborarea unei descrieri integratoare, holistice a diferitelor aspecte care țin de afaceri, tehnologie și organizare, cu impactul cel mai direct asupra performanței unei operațiuni de achiziție.

Rezultatele acestei cercetări pot fi utilizate ca schiță ideală pentru achizițiile și strategiile de integrare din industriile axate pe noile tehnologii, precum și ca parte a unei cercetări mai extinse și mai mult axate pe abordarea calitativă a activității de F&A.

Capitolul 2: Subiectul și domeniul cercetării

2.1 Subiectul cercetării

Subiectul acestei cercetări este următorul: “Factorii care influențează succesul sau eșecul procesului de fuziuni și achiziții (F&A) în cazul companiilor israeliene de înaltă tehnologie”. Acesta este un subiect multidisciplinar, care ține de domeniile: managementul afacerilor internaționale, managementul strategiei de afaceri, managementul organizațional și, nu în ultimul rând, managementul ingineriei și tehnologiei.

2.2 Domeniul cercetat

2.3 Domeniul F&A la nivel global

Creșterea continuă să domine mintea directorilor generali și ai consiliilor lor de administrație. Multe companii consideră că cel mai bun mod de a progresa este acela de a-și extinde proprietatea prin intermediul fuziunilor și achizițiilor (F&A). Teoretic, cel puțin, fuziunile creează sinergii și economii de scară, ducând la extinderea operațiunilor și la reducerea costurilor (Chatterjee 1986). Pe parcursul anului trecut (2011), au fost anunțate mai mult de 40.000 de F&A, cu o valoare agregată de peste 3 trilioane de dolari. A se vedea figura 2-1.

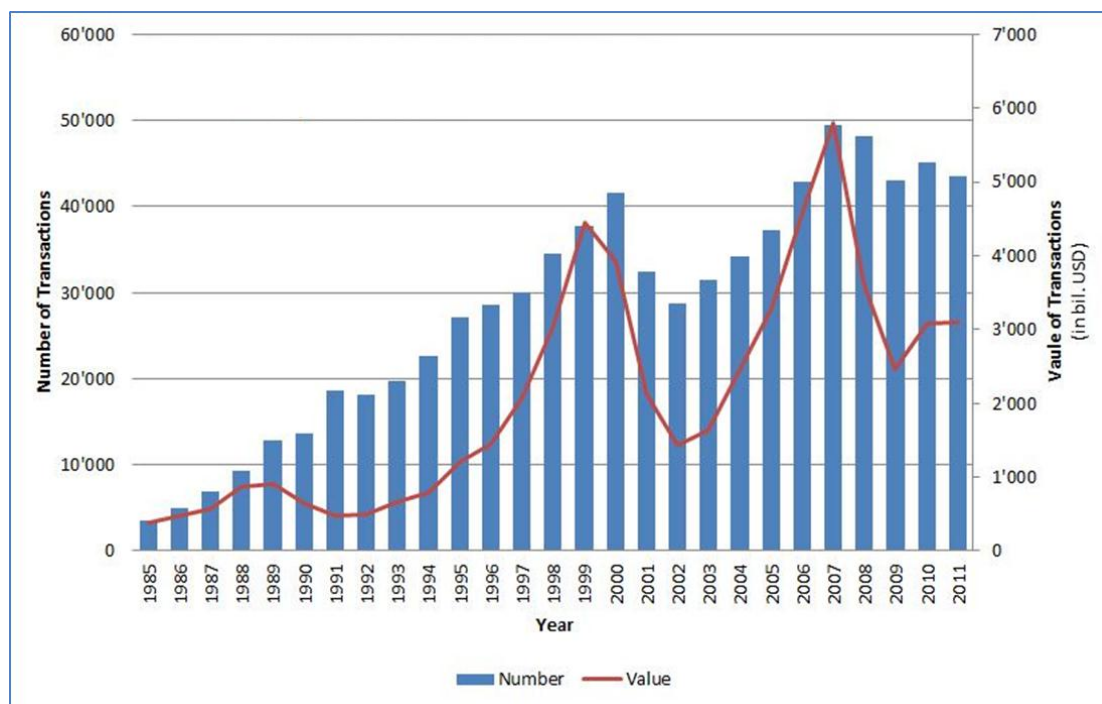


Figura 0-1: Fuziuni & achiziții anunțate: În întreaga lume, 1985-2011

Sursa: IMAA, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances [Institutul de fuziuni, achiziții și alianțe]

Legenda:

Number of transactions = Număr de tranzacții

Value of transactions (in bil. USD) = Valoarea tranzacțiilor (în miliarde de dolari)

Year = Anul

Number = Număr

Value = Valoare

Această evoluție este totuși neconcordanță cu faptul că cele mai multe F&A au fost considerate a fi nereușite (Marks, Mirvis 2011, Finkelstein 2010, Brakman, Garretsen & Van Marrewijk 2008). Deși există un nivel scăzut de transparență atunci când se evaluează succesul sau eșecul tranzacțiilor de F&A și fiecare metodă utilizată pentru a evalua acest succes sau eșec are dezavantaje clare, dacă acceptăm că ratele de

eșec evidențiate în diverse studii și măsurate prin abordări diferite reprezintă o realitate, atunci, în cel mai fericit caz, F&A nu fac nici un rău și rezultatul lor este arbitrar.

2.4 Domeniul F&A în sfera tehnologiei

Sectorul noilor tehnologii reprezintă un sector activ special pe scena F&A. Achizițiile de mici companii axate pe noile tehnologii sunt o sursă importantă de inputuri tehnologice pentru firmele consacrate din domeniul industriilor aflate în rapidă schimbare (Kale, Puranam 2004, McEvily, Eisenhardt & Prescott 2004). Într-un mediu în care tehnologia se află în permanentă schimbare, achiziția este adeseori cea mai rapidă (dacă nu singura) modalitate de a rămâne la curent cu noile evoluții tehnice. Așa cum afirmă John Chambers, președintele și directorul general al Cisco:

“[În industria de înaltă tehnologie] dacă nu aveți resursele necesare pentru a dezvolta o componentă sau un produs în termen de șase luni, trebuie să achiziționați ceea ce aveți nevoie sau veți pierde această oportunitate.” (Bower 2001)

Achizițiile de tehnologie au ajutat Cisco să își consolideze produsele din domeniul videoconferințelor și să impulsioneze cererea de echipamente de rețea, au permis firmei Oracle să își extindă ofertele sale de software pentru afaceri, și companiei Dell să devină expertă în domeniul serviciilor informatice. Alte motivații tipice pentru achiziționarea unei companii axate pe noile tehnologii sunt: accesarea de cunoștințe tacite, încorporate la nivelul mentalului social, realizarea reînnoirilor strategice și dezghețarea “hărților mentale”. O caracteristică unică a tehnologiei F&A din domeniul noilor tehnologii este cazul achiziționării unei societăți nu din cauza unei tehnologii sau al unor produse specifice pe care aceasta le deține, ci datorită convingerii achizitorului că societatea achiziționată are capacitatea de a furniza, pe viitor, tehnologii și produse necunoscute încă.

Cu toate acestea, asemeni proceselor de F&A din alte sectoare, cele mai multe achiziții de noi tehnologii nu adaugă valoare cumpărătorilor. Potrivit VentureOutsource.com, mai puțin de 10% din F&A care implică noile tehnologii și noile piețe sunt reușite. O explicație posibilă pentru această situație este simplul fapt că F&A reprezintă un fenomen complex și că F&A din sfera noilor tehnologii adaugă dimensiuni suplimentare de complexitate. Activul achiziționat reprezintă adesea cunoștințe

intangibile, tacite, încorporate la nivel social. Această natură a activului prezintă provocări unice atât pentru cumpărători, cât și pentru vânzători; Cum poate fi evaluată o tehnologie care este încă în curs de dezvoltare; Cum poate fi menținută creativitatea echipelor mici atunci când acestea sunt integrate într-o companie mult mai mare: Cum poate fi păstrat echilibrul între necesitățile de integrare și realizarea sinergiei dorite, permițând, în același timp, societății achiziționate să dispună de autonomia de care are nevoie pentru a continua să își dezvolte propriile tehnologii. Acestea sunt trei exemple ale provocărilor unice cu care se confruntă F&A din domeniul noilor tehnologii.

2.5 Domeniul F&A în sfera tehnologiei înalte din Israel

Sectorul tehnologiei din Israel este o forță majoră pe scena mondială a dezvoltării tehnologiei. Bazându-se pe moștenirea lăsată de companiile care au făcut pionierat în domeniul noilor tehnologii și au devenit lideri în diferite domenii ale industriei, companii israeliene high-tech au cunoscut o creștere impresionantă în ultimii 30 de ani (Dan Sensor 2010). Cifrele sunt relevante: Șaizeci de companii israeliene sunt în prezent tranzacționate pe NASDAQ, una dintre cele mai mari cifre pentru companiile listate din afara SUA. În ultimul deceniu, sute de companii de tehnologie israeliene au fost achiziționate de către firmele internaționale în ipoteza că sinergia nou creată va crea o valoare pentru acționari care va depăși prețul plătit pentru societatea achiziționată. A se vedea *Figura 0-2* de mai jos.

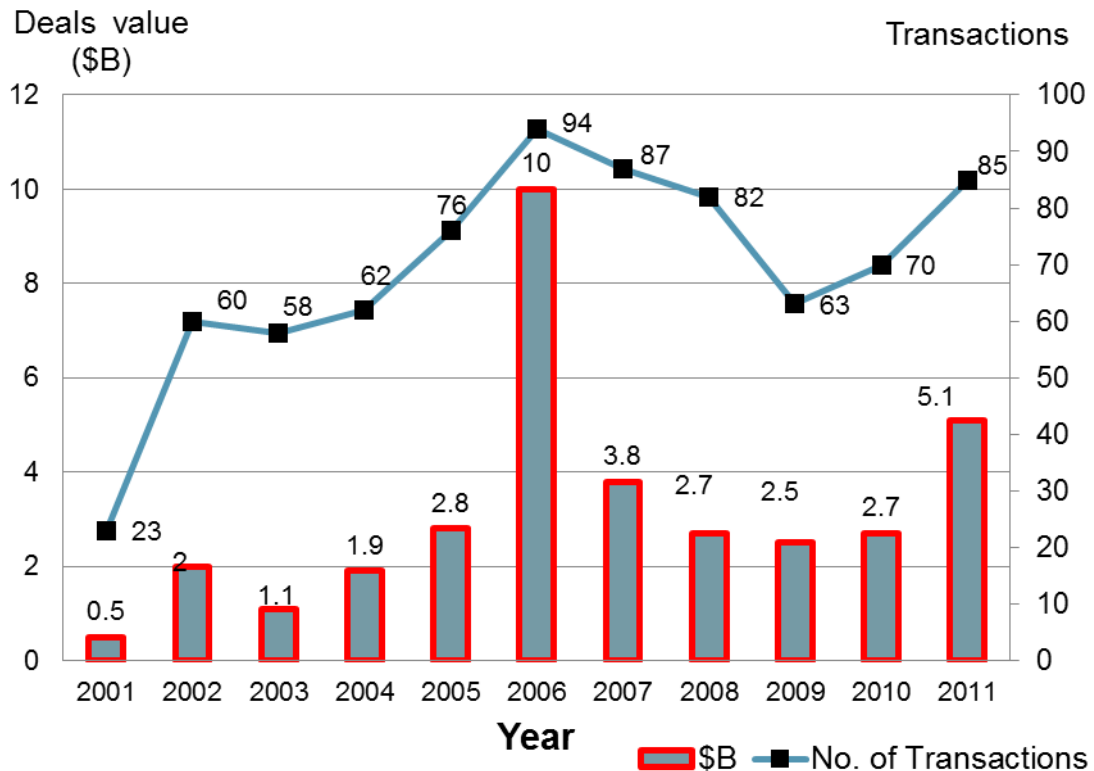


Figura 0-2: F&A de companii de înaltă tehnologie din Israel 2001 - 2011

Sursa: Asociația industriilor High Tech din Israel, 2012

Legenda:

Deals value = Valoarea tranzacțiilor

Transactions = Tranzacții

No. of Transactions = Număr de tranzacții

Cu toate acestea, rata de succes a acestor F&A este conformă cu statisticile globale și numeroase dintre tranzacții nu au reușit să livreze valoarea la care cumpărătorul se aștepta. De pildă, în luna mai a anului 2000, Lucent Technologies Inc. a achiziționat o companie israeliană, Chromatis Networks, pentru suma de 4,5 miliarde de dolari în acțiuni, iar un an mai târziu a închis operațiunea.

Capitolul 3: Decalajul în cunoaștere și obiectivul cercetării

3.1 Decalajul în cunoaștere

După cum s-a menționat mai sus, de 30 de ani, oamenii de știință și practicienii au căutat o teorie sau o metodologie integrativă care să permită realizarea unor fuziuni și

achiziții de succes. Cu toate acestea, Joseph Bower, un profesor ilustru de Administrarea afacerilor de la Harvard Business School, a rezumat starea actuală a cercetării asupra F&A în următoarele cuvinte (Bower 2001):

“Cunoaștem surprinzător de puține lucruri despre fuziuni și achiziții, în ciuda găleșilor de cerneală consumate pe această temă. De fapt, înțelepciunea noastră colectivă ar putea fi rezumată în câteva propoziții scurte: achizitorii plătesc, de obicei, prea mult. Directorii generali se îndrăgostesc de oferte și nu părăsesc scena atunci când ar trebui să o facă. Integrarea e dificil de realizat, însă câteva companii reușesc să o facă bine în mod constant.”

Cu alte cuvinte, F&A pot avea succes, dar majoritatea companiilor încă nu știu cum să procedeze. O posibilă explicație a fost sugerată de către Olympia Meglio de la Universitatea din Sannio, Italia, (Meglio, Risberg 2010):

“Noi știm încă foarte puține despre ceea ce face ca o achiziție să reușească sau să eșueze, din moment ce rezultatele cercetărilor sunt, în cel mai bun caz, contradictorii”.

3.2 Obiectivul cercetării

Scopul acestei cercetări este acela de a îmbunătăți rata de succes a F&A de noi tehnologii, prin îmbogățirea cunoștințelor privind factorii cu impactul cel mai direct asupra rezultatele acestor F&A. Creșterea înțelegerii acestor factori critici și a modalităților în care aceștia influențează rezultatele F&A de noi tehnologii poate îmbunătăți rata de succes a fuziunilor și achizițiilor din acest sector și, în așteptarea unor cercetări viitoare, poate contribui, de asemenea, și la succesul F&A din alte sectoare.

Capitolul 4: Metodologia

4.1 Cadrul conceptual

Cadrul conceptual al acestei cercetări se referă la următoarele patru domenii interdependente:

- A. Domeniul teoretic. Acest domeniu se referă la o gamă largă de teorii, inclusiv teorii privind F&A ca o strategie de creștere a afacerilor, în general, cu un accent special asupra teoriilor privind F&A din sectorul noilor tehnologii, de studiilor organizaționale, managementului afacerilor internaționale, precum și managementului ingineriei și tehnologiei.
- B. Domeniul tehnologiei și pieței. Acest domeniu se referă la tehnologiile relevante și la piața în care are loc cercetarea. Mai precis, se referă la piața și tehnologiile serviciilor de acces la Internet, la tehnologia wireless și la tehnologia wireless broadband.
- C. Domeniul industriei. Acest domeniu se referă la industria noilor tehnologii și, în special, la industria semiconductorilor.
- D. Domeniul metodologiei cercetării. Acest domeniu se referă la metodologiile de cercetare în sfera afacerilor, în special la metodologiile de cercetare din sectorul F&A de noi tehnologii.

Figura 4-1 prezintă cele patru domenii și relațiile presupuse a exista între ele.

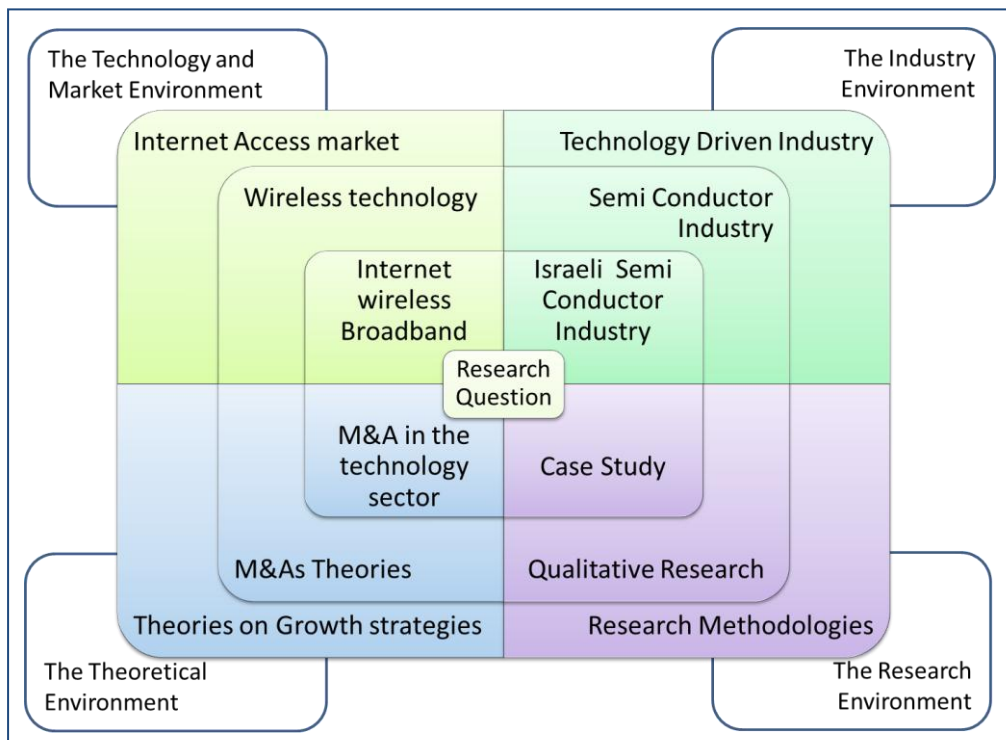


Figura 0-1: Cadrul conceptual

Legenda:

The Technology and Market Environment = Domeniul tehnologiei și pieții

The Industry Environment = Domeniul industriei

The Theoretical Environment = Domeniul teoretic

The Research Environment = Domeniul cercetării

Internet Access Market = Piața accesului la internet

Wireless Technology = Tehnologia wireless

Internet Wireless Broadband = Internet wireless broadband

Theories on Growth Strategies = Teorii despre strategiile de dezvoltare

M&As Theories = Teorii despre F&A

M&A in the technology sector = F&A în sectorul tehnologiei

Research Methodologies = Metodologii de cercetare

Qualitative Reseach = Cercetarea calitativă

Case Study = Studiu de caz

Technology Driven Industry = Industria noilor tehnologii

Semi Conductor Industry = Industria semiconducătorilor

Israeli Semi Conductor Industry = Industria semiconducătorilor din Israel

Research Question = Întrebarea de cercetare

4.2 Întrebarea și ipoteza de cercetare

Întrebarea de cercetare este: “Care au fost factorii, procesele și deciziile cele mai influente care au afectat rezultatul în cele trei cazuri examinate, și cum au influențat acești factori rezultatele? Ipoteza de bază a cercetării este aceea că în cele trei cazuri studiate au existat mai mulți factori care influențat - într-un mod mult mai profund decât alții - rezultatele achizițiilor, și că nu există o schemă comună pentru toate cele trei cazuri.

4.3 Abordarea în cercetare

Această cercetare subscrie la o abordare calitativă, bazată pe filosofia epistemologică interpretativă și la strategia studiului de caz. Următoarea secțiune descrie caracteristicile specifice ale abordării calitative și ale metodei studiului de caz în cercetarea din domeniul afacerilor, care fac ca acestea să fie alegerile corecte pentru a ne atinge obiectivul cercetării.

4.4 Abordarea calitativă în cercetarea asupra domeniului afacerilor

Se înregistrează un interes crescut în rândul cercetătorilor și practicienilor în ceea ce privește aplicabilitatea metodelor de cercetare calitativă la cercetarea din domeniul afacerilor internaționale. Acest interes se reflectă în mai multe publicații (Marschan-Piekkari, Welch 2004, Welch et al. 2002), care se bazează pe contribuțiile teoretice și metodologice din cadrul unui domeniu trans-disciplinar care cuprinde analiza

discursului, naratologia, studiile asupra organizațiilor și altele. Mai mult decât atât, după cum a subliniat Söderberg (Söderberg 2006), analiza narativă are potențial nu numai în ceea ce privește studiile asupra organizațiilor și managementului în general, unde aceasta este recunoscută pe scară largă, ci și în studiile despre afacerile internaționale, unde o abordare narativă este aproape inexistentă. De exemplu, în examinarea aprofundată a unei fuziuni transfrontaliere, Söderberg și Holden (Söderberg, Holden 2002) au ajuns la concluzia că abordarea narativă poate fi văzută ca un mijloc prin care membrii unei organizații creează realitatea socială care le conferă cadrul în care își dezvoltă sentimentul propriei identități, această abordare subliniind, de asemenea, importanța înțelegerii de către manageri și angajați a realității organizaționale care își găsește reflectarea în descrierile evenimentelor legate de achiziție.

Abordarea narativă le permite cercetătorilor să înțeleagă eforturile pe care le fac managerii și angajații intervievați în direcția acordării și creării de semnificație, în contextul specific al tranzacțiilor de F&A. Chiar dacă realizarea de interviuri în rândul membrilor organizației nu poate reprezenta o metodă de obținere a unor detalii și informații obiective abundente cu privire la orice realitate din sfera organizațională, ele sunt instrumente utile pentru examinarea aprofundată a procesului de construcție și de reproducere a identității actorilor organizaționali, a culturii naționale și corporaționale, a unei unități de afaceri, și așa mai departe. Așa cum au remarcat Söderberg și Vaara (Söderberg, Vaara 2003), nu există “adevăruri” ultime în analiza și teoretizarea vorbiri și discursului, cercetătorii în general emițându-și propriile interpretări ale narațiunilor și semnificațiilor produse de către directorii executivi și alți intervievați. Diferențierea între datele calitative și cele cantitative poate fi făcută în ceea ce privește utilizarea lor în cadrul unei metode de cercetare (Dray, Siegel 2002). Acest lucru a fost făcut sub forma unui tabel care compară datele calitative și cele cantitative, în contextul caracteristicilor cercetării, și le corelează cu imperatiile cercetării actuale.

4.5 Abordarea prin studiul de caz în cercetarea asupra domeniului afacerilor

Întrucât cercetarea utilizează metoda studiului de caz, următoarea secțiune trasează caracteristicile particulare ale metodei studiului de caz, care fac ca această abordare să corespundă cercetării propuse.

În primul rând, studiile de caz sunt fundamentate pe “realitatea trăită”. Este inevitabil ca cercetările sociale să ducă la simplificarea fenomenelor investigate, iar F&A, un fenomen extrem de complex, nu reprezintă o excepție în acest sens. Cu toate acestea, studiile de caz pot face acest lucru prin relaționarea puternică cu experiențele indivizilor, ale grupuri mici, sau ale organizațiilor. Ele păstrează mai mult “zgomot” din viața reală decât multe alte tipuri de cercetare. Într-adevăr, alte forme de cercetare, cum ar fi experimentul sau o anchetă bazată pe un chestionar structurat atent, își fundamentează succesul pe capacitatea lor de a exclude un astfel de zgomot, concentrându-se tocmai asupra fenomenului particular sau posibilei relații de cauzalitate care sunt investigate. Există numeroase motive pentru a efectua o bună parte din cercetare în acest mod, însă o problemă inevitabilă aici este aceea că, în anumite circumstanțe, zgomotul care este exclus poate să constituie o parte extrem de importantă a poveștii. Această caracteristică specială a cercetării bazate pe studiul de caz o aduce mai aproape de experiența persoanelor care sunt implicate în activități de F&A. Pentru aceste persoane, F&A reprezintă un mediu extrem de “zgomotos”, cu noi constrângeri, incertitudini, și evenimente neașteptate care constituie un adevărat mod de viață. Asemeni cercetătorilor de studii de caz, aceste persoane nu pot exclude variabilele nedorite, întrucât unele dintre ele pot avea o semnificație reală pentru rezultatul F&A.

În al doilea rând, studiile de caz facilitează explorarea unor elemente neașteptate și neobișnuite. Din cele de mai sus, rezultă că cercetarea axată pe studiul de caz poate dezvălui probleme semnificative care nu au fost anticipate atunci când a început cercetarea. Investigațiile axate pe studiul de caz permit examinarea elementelor excepționale, dar și a celor tipice. Astfel de cazuri sunt adesea excluse din alte forme de investigare, care se concentrează asupra schemelor și temelor comune care apar în date. Dar poveștile neobișnuite pot fi valoroase, în cel puțin două moduri: În primul rând, procesul de F&A este unic și non-standard, de la faza de evaluare alternativă la finalizarea fazei de integrare post-fuziune. Desigur, există etape “standard” în toate F&A, dar punerea în aplicare și problemele cu care se confruntă persoanele implicate sunt unice pentru fiecare caz. Este foarte puțin util pentru un practician să afle că cercetarea afirmă că într-o anumită situație ar trebui să “facă asta și asta”, în cazul în care se confruntă cu o situație similară, dar circumstanțele sunt diferite. În al doilea rând, examinarea cazului excepțional poate pune în lumină detalii valoroase privind natura unor procese mai normale. Mai mult decât atât, chiar și un singur studiu de caz poate fi

folosit mai târziu într-o cercetare de cazuri multiple, astfel încât cercetătorii să poată identifica și să se concentreze asupra semnificației idiosincratice.

Studiul metodologiei caz a fost utilizat în cercetările asupra F&A din diferite industrii, pentru industria auto, de exemplu (Begley, Donnelly 2011), sistemul bancar (Konstantopoulos, Sakas & Triantafyllopoulos 2009, Rhoades 1998), domeniul Hi Tech (Drori, Wrzesniewski & Ellis 2011) și titlurile de finanțare (Prager 1992).

Potrivit lui Creswell (Creswell 2009), există trei variante de studii de caz, care se disting prin intenția analizei de caz:

- A. Studiul de caz unic și indispensabil. Cercetătorul se concentrează pe subiect sau pe aria sa de preocupare și pe cazul unic și limitat selectat în vederea ilustrării problemei.
- B. Studiul de caz colectiv sau multiplu. Cercetătorul selectează o problemă, dar și mai multe studii de caz pentru a ilustra problema.
- C. Studiul de caz intrinsec: Accentul este pus pe cazul propriu-zis, deoarece cazul prezintă o situație neobișnuită sau unică.

Această cercetare utilizează abordarea studiului de caz colectiv (tipul B de mai sus). Ea oferă informații aprofundate, bogate în date despre trei achiziții de companii israeliene din domeniul noilor tehnologii. Decizia de a recurge la trei cazuri, în loc de unul singur, a permis acestei cercetări să releve perspective diferite asupra problemei și să ofere o medie a triangulării.

Ca o regulă generală, cercetătorii axați pe abordarea calitativă sunt reticenți în a generaliza de la un caz la altul, datorită contextelor diferite ale fiecărui caz. Cu toate acestea, folosirea acestei cercetări în combinație cu alte tipuri de cercetări va permite cercetătorului să identifice problemele și abordările care sunt comune din toate sau în cele mai multe dintre site-uri, precum și cele care diferă în mod semnificativ. Cu alte cuvinte, proiectul va ajuta la identificarea măsurii în care abordările generalizate ale F&A sunt valabile, sau, altfel spus, a măsurii în care contextele idiosincratice ale fiecărui caz contează, de fapt, cu adevărat.

Pentru a rezuma, *Figura 0-2* de mai jos prezintă “modelul stratificat al cercetării”, care oferă un cadru de lucru pentru diferitele alternative ale filosofiilor de

cercetare, pentru diversele abordări, strategii, tehnici și proceduri de desfășurare a unei cercetări. Alegerile specifice ale acestei cercetări sunt evidențiate pe această diagramă.

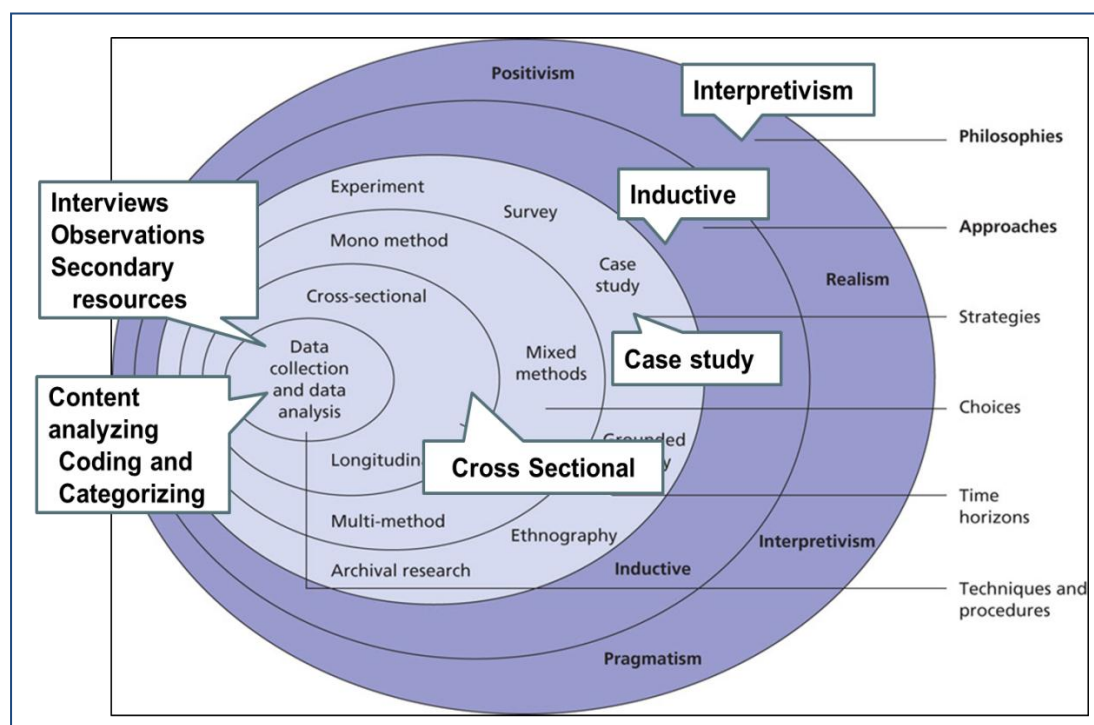


Figura 0-2: Modelul stratificat al cercetării (Sursa: © Mark Saunders, Philip Lewis și Adrian Thornhill 2006)

Legenda:

Data collection and data analysis = Culegerea și analiza datelor

Interviews, Observations, Secondary resources = Interviuri, observații, surse secundare

Content analyzing, Coding and Categorizing = Analiza de conținut, codificarea și categorizarea

Cross-sectional = Trans-secțional

Longitudinal - Longitudinal

Mono method = Metoda unică

Mixed methods = Metode mixte

Multi-method = Metode multiple

Experiment = Experiment

Survey = Sondaj

Case study = Studiul de caz

Ethnography = Etnografie

Archival research = Studiarea arhivelor

Inductive = Inductiv

Positivism = Pozitivism

Realism = Realism

Interpretivism = Interpretivism

Pragmatism = Pragmatism

Philosophies = Filosofii

Approaches = Abordări

Strategies = Strategii

Choices = Alegeri

Time horizons = Orizonturi de timp

Techniques and procedures = Tehnici și proceduri

4.6 Populația studiată

Cercetarea explorează trei achiziții de companii israeliene de înaltă tehnologie. În toate cazurile, achizitorul și companiile țintă au fost implicate în industria semiconductoarelor pentru piața de bandă internet wireless broadband. Achizitorii au fost lideri la nivel mondial pe piața semiconductoarelor, iar societățile achiziționate au întreprinderi mici și mijlocii specializate pe comunicarea wireless broadband. În primul caz (cazul 1) achizitorul (cu pseudonimul PCisUS), un lider în microprocesoare pentru industria computerelor personale (PC), a achiziționat o companie de comunicare mobilă de dimensiuni medii (cu pseudonimul DigiModem) pentru 1.6 miliarde de dolari. Cazul 2 a avut loc în 2004, când PCisUS a achiziționat o nou-înființată companie israeliană mică, cu pseudonimul WideCom, în scopul de a dezvolta o nouă tehnologie wireless. În al treilea caz, o altă societate (cu pseudonimul SilMarr) a achiziționat DigiModem de la PCisUS pentru 600 de milioane de dolari. A se vedea *Figura 4-3* pentru imaginea de ansamblu a cazurilor-test.

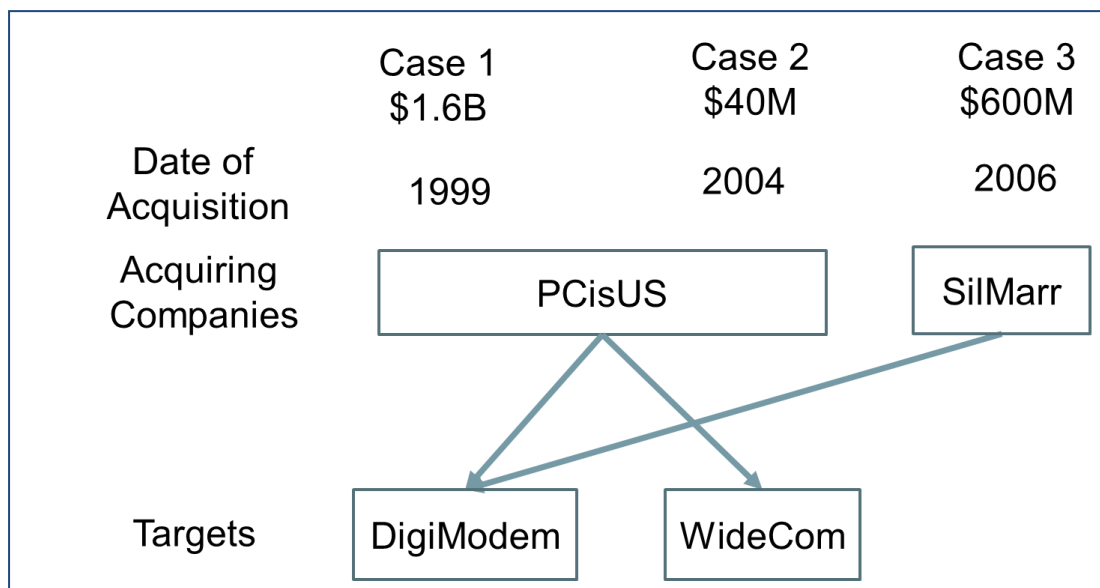


Figura 0-3: Privire de ansamblu asupra cazurilor-test (Toate numele sunt pseudonime)

Legenda:

- Date of Acquisition = Data achiziției
- Acquiring Companies = Companiile achizitoare
- Targets = Companiile țintă
- Case 1, 2, 3 = Cazul 1, 2, 3

Capitolul 5: Constatări

5.1 Rezultatele achizițiilor

Primul caz nu a fost unul de succes și în anul 2006 cumpărătorul a vândut unitatea achiziționată unei alte societăți, cu o semnificativă pierdere a valorii. În al doilea caz, chiar dacă obiectivul inițial al cumpărătorului nu a fost realizat, echipa companiei achiziționate a fost transferată la o activitate diferită, dar relaționată din cadrul organizației achizitorului. Ca o parte a redistribuirii respective, echipa companiei achiziționate a preluat responsabilități largi la nivelul strategiei wireless globale a cumpărătorului. Rezultatul acestei redistribuirii a fost acela al unei îmbunătățiri dramatice a afacerii din domeniul wireless a achizitorului și a creat, astfel, o valoare nescontată (Graebner 2004). Din această perspectivă, a doua achiziție poate fi considerată ca fiind una de succes, deoarece această achiziție a generat valoare nescontată. În al treilea caz, cumpărătorul a reușit să creeze o afacere de 800 de milioane de dolari și a transferat cunoașterea echipei companiei achiziționate la alte echipe din companie, astfel încât, din această perspectivă, achiziția a fost una reușită.

5.2 Factorii critici care au avut un impact asupra rezultatelor achizițiilor

Figura 5-1 rezumă factorii cheie care au influențat rezultatele fiecărui caz examinat, așa cum au decurs ele din interviurile în profunzime cu directorii și angajați din toate societățile. Datele au fost triangulate cu alte surse pentru a ne asigura asupra valabilității acestora. Rezultatele au fost analizate cu ajutorul analizei de conținut, proces care a fost realizat cu ajutorul unei metodologii de analiză a conținutului (Creswell 2009, Elo, Kyngäs 2008) și al instrumentului de software Nvivo.

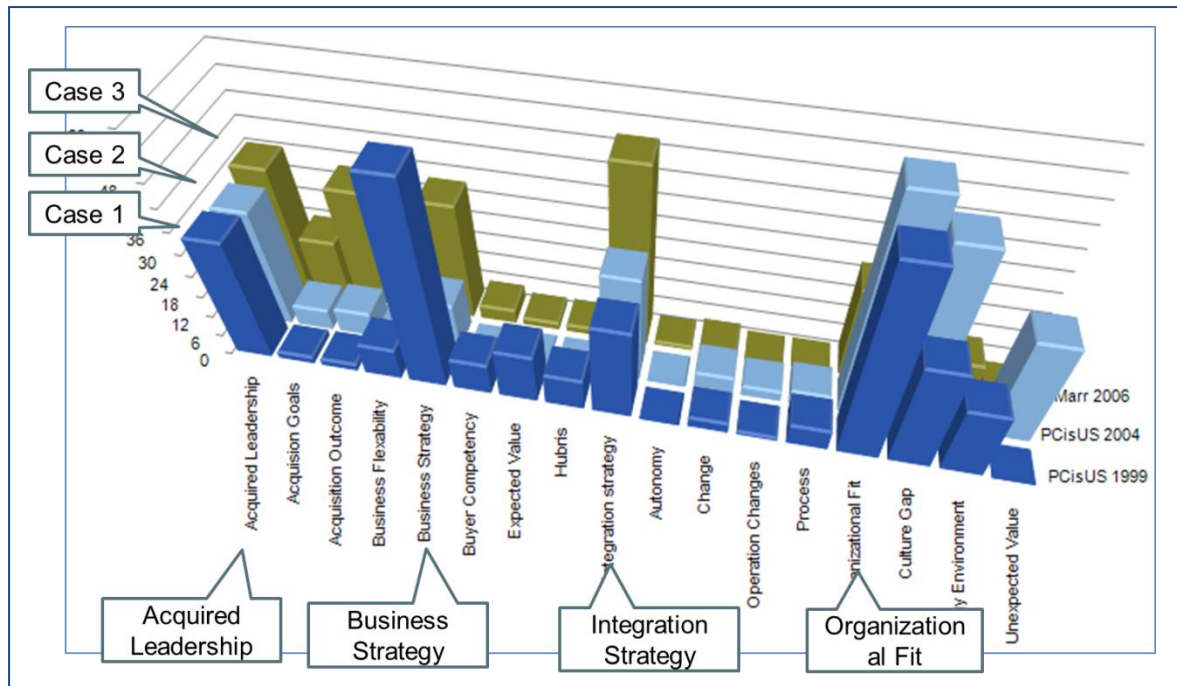


Figura 0-1: Constatări

Legenda:

Case 1, 2, 3 = Cazul 1, 2, 3

Acquired Leadership = Conducerea companiei achiziționate

Business Strategy = Strategia de afaceri

Integration Strategy = Strategia de integrare

Organizational Fit = Compatibilitatea organizațională

Acquisition goals = Obiectivele achiziției

Business flexibility = Flexibilitatea afacerii

Buyer competency = Competența achizitorului

Expected value = Valoare anticipată, scontată

Hubris = Hybris

Autonomy = Autonomie

Change = Schimbare

Operation changes = Schimbări operaționale

Process = Proces

Culture gap = Decalajul cultural

Unexpected value = Valoare neanticipată, nescontată

Mai multe observații decurg din acest tabel. În primul rând, nu există nici o rețetă care să “se potrivească pentru toate problemele”. Fiecare caz este unic și, astfel, factorii care au fost semnificativi într-un caz au fost considerați mai puțin importanți într-un alt caz. Acestea fiind spuse, patru factori cheie sunt considerați a fi cei mai semnificativi în ceea ce privește impactul acestora asupra rezultatelor în toate cazurile investigate. Aceștia sunt

A. Strategia de afaceri.

B. Compatibilitatea organizațională.

- C. Strategia de integrare.
- D. Rolul pe care l-au jucat managerii companiei achiziționate pe parcursul procesului de integrare.

5.3 Strategia de afaceri

Primul factor care a afectat rezultatul achiziției a fost strategia de afaceri. Directorul executiv al WideCom a rezumat acest lucru astfel: “Mediul de afaceri este cel mai important factor. Celelalte aspecte sunt importante, dar numai într-un grad secund.” Mediul de afaceri include obiective strategice globale, strategia de afaceri și scopul achiziției. Strategia de afaceri și obiectivele achiziției sunt strâns legate între ele, dar nu neapărat aceleași. În cele trei cazuri studiate, obiectivele strategice globale ale achizitorilor au fost foarte similare - intrarea pe piața accesului wireless broadband la internet. Cu toate acestea, deși scopul final a fost similar, strategiile de afaceri pentru a atinge acest obiectiv au fost foarte diferite, în fiecare caz, și au afectat în mod direct rezultatele finale. Cazul cel mai notabil a fost cazul numărul unu, cel care a eșuat complet, făcându-l pe directorul executiv al companiei achizitoare să afirme că “am greșit total cu privire la strategia noastră”.

5.4 Compatibilitatea organizațională

Următorul factor este compatibilitatea organizațională. Compatibilitatea organizațională este un termen larg, cu mai multe dimensiuni, care acoperă aspecte precum dimensiunea efectivului organizației, strategia de afaceri, cultura organizațională (Datta 1991). Dimensiunile compatibilității organizaționale care au apărut în această cercetare pot fi clasificate în două categorii largi: Aspectele strategice și operaționale, și Aspectele culturale. Dimensiunea strategică și operațională a inclus similitudinea în afaceri și tehnologie, mărimea echipei, și răspândirea geografică. Dimensiunea culturală a inclus orientarea în funcție de proces sau rezultat, modele de comunicare și practicile manageriale. Figura 5-2 descrie diferitele dimensiuni ale compatibilității organizaționale care sunt considerate a fi cele mai relevante pentru cazurile studiate și relațiile dintre ele.

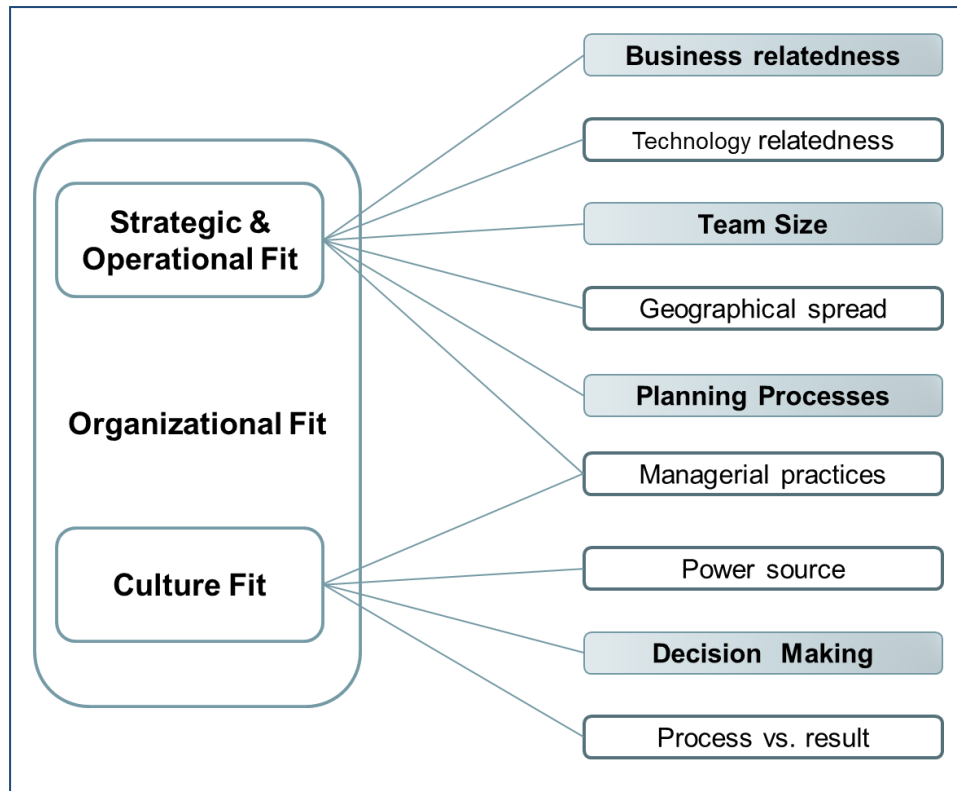


Figura 0-2: Compatibilitatea organizațională

Legenda:

Strategic and Operational Fit = Compatibilitatea strategică și operațională

Organizational Fit = Compatibilitatea organizațională

Culture Fit = Compatibilitatea culturală

Business relatedness = Similitudinea între afaceri

Technology relatedness = Similitudinea între tehnologii

Team size = Dimensiunea echipei

Geographical spread = Răspândirea geografică

Planning Processes = Procesele de planificare

Managerial Practices = Practicile manageriale

Power source = Sursa de putere

Decision making = Procesul decizional

Process vs. Result = Proces vs. Rezultat

Din moment ce toate cele patru societăți implicate în studiile de caz au fost companii de tehnologie dintr-un sector industrial similar, cum era de așteptat, ele au avut multe atribute organizaționale în comun, mai ales excelența tehnică și aprecierea profesionalismului. Cu toate acestea, mai multe diferențe organizaționale fundamentale și critice s-au dovedit a avea un impact semnificativ asupra proceselor de integrare și asupra rezultatelor finale ale achizițiilor. Similitudinea între afaceri, mărimea echipei, procesele de planificare și de luare a deciziilor au fost evidențiate ca fiind cele mai semnificative patru dimensiuni.

5.5 Strategia de integrare

Următorul factor semnificativ este procesul de integrare post fuziune, și anume setul de activități pe care echipele firmelor achizitoare și ale celor achiziționate le efectuează pentru implementarea achiziției. În toate cele trei cazuri, procesele de integrare au fost afectate de doi factori cheie: obiectivele achizițiilor și nivelul compatibilității organizaționale. Procesul de integrare a fost un factor critic în cazurile unul și doi, unde cumpărătorul a dorit ca societatea achiziționată să lucreze îndeaproape cu mai multe echipe din cadrul organizației cumpărătorului, astfel încât s-a depus un efort de integrare semnificativ. În cazul în care achizitorul a avut o abordare agresivă, care a ignorat mai multe diferențe fundamentale între societăți, aceasta a contribuit la eșecul de ansamblu. O abordare mai relaxată, în cazul doi, a contribuit la rezultate de succes. Pe de altă parte, în al treilea caz, unde scopul achiziției a fost, în mare parte, transferul de cunoaștere, cumpărătorul nu a depus mult efort în direcția integrării, cu excepția cerințelor de bază, cum ar fi consolidarea rapoartelor financiare și a sistemelor informatice.

5.6 Conducerea echipei achiziționate

În toate cele trei cazuri, liderii companiilor achiziționate au jucat un rol critic. În cazul 2, liderii companiei achiziționate au determinat deciziile-cheie luate în privința integrării și au avut un rol foarte activ în procesul de integrare. Domeniile cheie preluate de către liderii companiilor achiziționate au inclus acțiuni de mobilizare, gestionarea integrării interne, accelerarea proactivă a coordonării între cele două societăți, realizarea de acțiuni de atenuare, abordarea preocupărilor angajaților, împărțirea responsabilităților din sfera ingineriei cu managementul firmei achizitoare, asumarea responsabilităților trans-organizaționale și menținerea comunicării în timp real. În cadrul acestei liste, împărțirea responsabilităților din sfera ingineriei s-a dovedit a fi factorul cel mai important.

5.7 Rezumat

Așadar, pentru a rezuma, cei patru factori cheie considerați a avea impactul cel mai mare asupra rezultatelor cazurilor investigate sunt strategia de afaceri,

compatibilitatea organizațională, inclusiv compatibilitatea în afaceri, operațională și culturală, strategia de integrare și rolul managerilor societății achiziționate în cursul procesului de integrare. Figura 5-4 prezintă acești patru factori și inter-relațiile dintre ei.

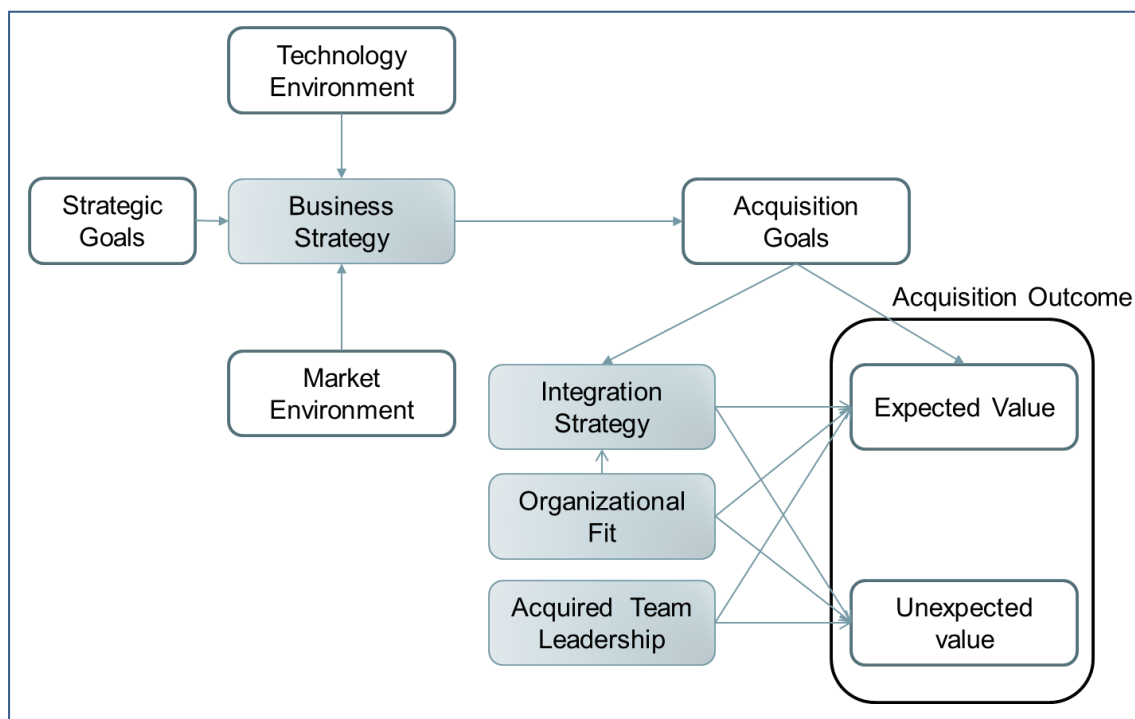


Figura 0-3: Factorii cheie

Legenda:

Strategic goals = Obiective strategice

Technology environment = Mediul tehnologiei

Business strategy = Strategia de afaceri

Market environment = Mediul pieței

Acquisition goals = Obiectivele achiziției

Integration strategy = Strategia de integrare

Organizational fit = Compatibilitatea organizațională

Acquired team leadership = Conducerea echipei companiei achiziționate

Acquisition outcome = Rezultatul achiziției

Expected value = Valoarea scontată

Unexpected value = Valoarea nescontată

Capitolul 6: Concluzii și Limitări

6.1 Implicațiile asupra afacerilor

O strategie de afaceri sănătoasă este o necesitate pentru atingerea rezultatelor scontate. Acest lucru ar putea suna ca o concluzie banală, dar este mai ușor de afirmat decât de realizat, și în două din cazurile studiate, cumpărătorul, o companie foarte

capabilă și respectată, a eșuat în acel sens. Factorul lor comun este faptul că PCisUS nu a avut expertiza necesară pentru a evalua în mod realist nivelul de investiții necesare pentru a avea succes pe piața telefoniei mobile în general, a subestimat resursele necesare pentru punerea în aplicare a strategiei sale, și nu a înțeles dinamica acestei piețe a telefoniei mobile. În mod ironic, acesta este motivul pentru care PCisUS a achiziționat de fapt cele două companii. Cu toate acestea, se pare că achizitorii trebuie să fie conștienți de propriul lor “unghi mort” atunci când intră într-o nouă afacere și să își evalueze atent capacitatea de a introduce noi strategii în domenii care sunt noi pentru ei.

6.2 Implicațiile organizaționale

Problema compatibilității organizaționale, inclusiv a tuturor dimensiunilor sale, s-a dovedit a fi o problemă critică în toate cazurile. Achizitorii ar trebui să devină conștienți de aspectele organizaționale și să se ocupe de ele înainte și după achiziție. În toate cazurile, a existat un nivel semnificativ al decalajului organizațional între firmele achizitoare și cele achiziționate, deși dimensiunile specifice în care au fost identificate decalajele au fost diferite, iar modul în care aceste decalaje au fost abordate a fost diferit. În 1999, PCisUS a ignorat practic lacunele și s-a confruntat cu dificultăți considerabile în implementarea strategiei sale, iar în 2004 PCisUS a rezolvat decalajele și a reușit să obțină o valoare nescontată de pe urma achiziției. În 2006, SilMarr a avut o strategie operațională de afaceri care a minimizat interacțiunea dintre echipe și, prin urmare, a atenuat necesitatea de a aborda decalajele la scurt timp după achiziție. Concluzia este aceea că achizitorii trebuie să identifice decalajele și să le abordeze într-un fel sau altul. Ignorarea acestor decalaje nu constituie o alternativă viabilă.

6.3 Implicațiile strategiei de integrare

Un plan de integrare bine definit, detaliat, de mare anvergură va avea un impact semnificativ asupra rezultatului achiziției. Doi factori trebuie să fie luați în considerare atunci când se stabilește planul de integrare. În primul rând, planul trebuie să ia în considerare obiectivele achiziției, așa cum sunt ele definite de către managementul de la vârf. În al doilea rând, planul trebuie să țină seama de decalajele organizaționale, cu toate dimensiunile lor.

Sugestia imediată este aceea că planul de integrare nu poate să fie unul standard și, prin definiție, trebuie să fie “făcut la comandă”. Aceasta este o sarcină dificilă,

deoarece evaluarea compatibilității organizaționale între cele două organizații poate fi o sarcină consumatoare de timp, întrucât numeroase date nu sunt explicite și nu pot fi dobândit prin simpla citire a rapoartelor companiei. În plus, din cauza limitărilor normative, mare parte a acestei sarcini poate fi efectuată numai semnarea afacerii. În toate cazurile studiate, deși procesul de integrare a avut un impact semnificativ asupra rezultatelor, procesul în sine a fost practic un proces ad-hoc. Într-adevăr, în conformitate cu aon.com, doar 9% din efortul diligențelor necesare este dedicat aspectelor referitor la resursele umane, care sunt parte a compatibilității organizaționale, dar nu acoperă toate dimensiunile organizației. A se vedea Figura 6-1. Această situație este de fapt o bună oportunitate de a face îmbunătățiri pentru practicanții de F&A care planifică F&A și procesele de integrare.

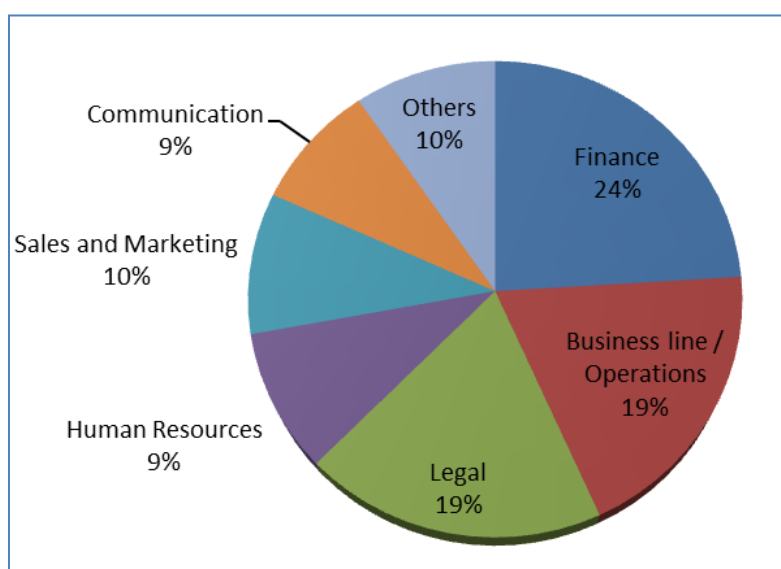


Figura 0-1: Procentul de timp petrecut pentru fiecare funcție în perioada diligențelor necesare

Legenda:

Communication = Comunicare

Sales and Marketing = Vânzări și Marketing

Human Resources = Resurse umane

Others = Altele

Finance = Finaciar

Business line/ Operations = Linia / Operațiuni de afaceri

Legal = Juridic

6.4 Mediul post tranzacție

După semnarea tranzacției, atmosfera trebuie să se bazeze pe un parteneriat real între compania achizitoare și compania țintă. Parteneriatul adevărat plasează compania

achizitoare și compania țintă la un nivel egal în care fiecare parte o ascultă pe cealaltă și are șansa reală de a avea un impact asupra deciziilor. Un astfel de parteneriat a fost demonstrat în cazul PcisUS din 2004, iar lipsa unui astfel de parteneriat a fost demonstrată în cazul PCisUS din 1999.

Din partea companiei țintă, liderii firmei achiziționate joacă un rol vital în procesul de integrare. Atitudinea lor față de acest proces se reflectă în întreaga organizație și afectează abordarea de zi cu zi de către toți angajații a procesului de integrare, în cele din urmă având un impact asupra succesului întregului proces. Două roluri vitale au fost demonstrate în cazurile studiate. În primul rând, un rol activ în conducerea procesului de integrare, așa cum este el definit de Graebner (Graebner 2004). Celălalt rol, care a fost clar demonstrat în cazul PCisUS din 2004, este capacitatea liderilor firmelor achiziționate de a contesta deciziile achizitorului și de a-i semnala greșelile critice care trebuie evitate în timpul și după integrare. Nu în ultimul rând, dorința companiei țintă de a se schimba și de a se adapta la strategia și practicile achizitorului.

Din partea firmei achizitoare, achizitorul abordează adeseori integrarea dintr-o poziție mai dominantă, în special dacă este cazul unei companii mari, care achiziționează o companie debutantă relativ mică. În consecință, achizitorul trebuie să fie suficient de deschis și suficient de umil pentru a asculta de managerii companiei achiziționate. În cazul PCisUS din 1999, nici PcisUS, nici DigiModem nu au demonstrat aceste calități și achiziția a fost, de fapt condamnat, cu mult înainte de a fi vândută lui SilMarr în 2006. În cazul PCisUS din 2004, atât firma achizitoare, cât și compania țintă au demonstrat aceste calități, astfel încât, chiar dacă planul de afaceri nu a reușit, o valoare nescontată a reieșit din această achiziție.

6.5 Limitări

Prima limitare a studiului este legată de faptul că această teză subscrie la convingerile interpretative și la strategia studiului de caz. De aceea, nu este menită să reziste unui examen pozitivist. Această teză, ca și alte lucrări interpretative, se bazează pe percepțiile cercetătorului și a informatorilor săi, fiind subiectivă, prin urmare, în conformitate cu convingerile interpretative. Acest lucru ar putea sugera o limitare a lucrării, în special în contextul generalizării. Cu toate acestea, din moment ce concluziile

care reies formează o interpretare a experienței ce poate fi folosită cu succes de către alți oameni de afaceri, aceasta este o lucrare valoroasă și efortul de a o realiza a fost pe deplin meritat.

Limitarea a doua este legată de perspectiva în timp. Cazul PCisUS din 1999 s-a încheiat, de fapt, atunci când PCisUS a vândut DigiModem lui SilMarr în 2006. Cazul PCisUS din 2004 s-a încheiat în 2009, când PCisUS și-a abandonat strategia de afaceri din domeniul telefoniei mobile broadband și a redirectionat angajații WideCom către alte sarcini în interiorul PCisUS. Cazul SilMarr nu s-a încheiat încă. SilMarr se luptă încă să reușească în domeniul afacerii de telefonie mobilă și, în ciuda succesului semnificativ în achiziționarea DigiModem, este încă prea devreme să emitem o declarație finală cu privire la rezultatele acestei achiziții.

Limitare a treia este o consecință directă a deciziei de a ne concentra asupra industriei de înaltă tehnologie, și în special pe industria semiconductorilor din Israel. În timp ce rezultatele acestui studiu sunt relevante pentru acest sector special, extinderea concluziilor sale asupra altor sectoare trebuie să se facă după o cercetare în profunzime a sectoarelor respective.

Capitolul 7: Contribuția la cunoaștere

Contribuția la cunoaștere a acestei cercetări are mai multe dimensiuni. În primul rând, deoarece “Nu toate F&A sunt la fel, și acest lucru contează” (Bower 2001), este nevoie de o cercetare în profunzime a F&A în sectoare și industrii specifice. Cercetătorul și practicanții pot învăța din cercetarea efectuată într-un anumit sector și într-o anumită industrie mai mult decât dintr-o cercetare destul de generică. F&A reprezintă un fenomen mult prea complex pentru a recurge în cercetare la instrumente generice. Această cercetare oferă o informații în profunzime, bogate în date referitoare la F&A dintr-un anumit sector industrial. Acest sector industrial, și anume sectorul de semiconductori, este un sector foarte activ din perspectiva F&A și un sector industrial important.

În al doilea rând, abordarea orientată narativ a acestei cercetări este unică. John Chambers, Președintele și Directorul executiv al Cisco Systems, a declarat: “În aceasta afacere, dacă achiziționați tehnologie, achiziționați oameni” (Pepper, Larson 2006). Conform lui Chaudhuri (Chaudhuri, Tabrizi 1999), “achizițiile high-tech au nevoie de o nouă orientare în jurul oamenilor, nu a produselor.” Cu toate acestea, după cum notează Stahl, Mendenhall, și Weber (Stahl, Mendenhall & Weber 2005), majoritatea cercetătorilor din domeniul F&A se bazează foarte mult pe metodologii cantitative care nu surprind neapărat aspectele socio-culturale ale acestor procese complexe și multiplele fațete ale procesului de schimbare organizațională precum este cazul F&A. Abordarea narativă utilizată în această cercetare permite cercetătorilor să înțeleagă eforturile pe care le fac managerii și angajații intervievați în direcția acordării și creării de semnificație în contextul specific al tranzacțiilor de tip F&A.

Nu în ultimul rând, implicarea personală a autorului acestei cercetări în evenimente pe măsură ce acestea s-au întâmplat, atât ca achizitor, cât și ca țintă pentru achiziții, oferă o perspectivă unică asupra înțelegerii evenimentelor așa cum ele s-au derulat.

Referințe

- Begley, J. & Donnelly, T. 2011, "The DaimlerChrysler Mitsubishi merger: a study in failure", *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 11, no. 1, pp. 36-48.
- Bower, J.L. 2001, "Not all M&As are alike--and that matters", *Harvard business review*, vol. 79, no. 3, pp. 92-101, 164.
- Brakman, S., Garretsen, H. & Van Marrewijk, C. 2008, *Cross-border mergers and acquisitions*, Tinbergen Institute.
- Chatterjee, S. 1986, "Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms", *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 2, pp. 119-139.
- Chaudhuri, S. & Tabrizi, B. 1999, "Capturing the real value in high-tech acquisitions", *Harvard business review*, vol. 77, no. 5, pp. 123-30, 185.
- Creswell, J.W. 2009, *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage Publications, Inc.
- Dan Sensor, S.S. 2010, *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*, Hachette Book Group, New York, NY.
- Datta, D.K. 1991, "Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration", *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 4, pp. 281-297.
- Dray, S.M. & Siegel, D.A. 2002, "Exploring and using qualitative data", *Proceedings of the 1st European UPA conference on European usability professionals association conference-Volume 3* British Computer Society, , pp. 163.
- Drori, I., Wrzesniewski, A. & Ellis, S. 2011, "Cultural clashes in a "merger of equals": The case of high-tech start-ups", *Human resource management*, vol. 50, no. 5, pp. 625-649.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008, "The qualitative content analysis process", *Journal of advanced nursing*, vol. 62, no. 1, pp. 107-115.
- Finkelstein, S. 2010, *Advances in mergers and acquisitions*, Emerald Group Publishing.
- Graebner, M.E. 2004, "Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms", *Strategic Management Journal*, vol. 25, no. 8-9, pp. 751-777.

- Konstantopoulos, N., Sakas, D. & Triantafyllopoulos, Y. 2009, "Lessons from a case study for Greek banking M&A negotiations", *Management Decision*, vol. 47, no. 8, pp. 1300-1312.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. 2011, "Merge ahead: A research agenda to increase merger and acquisition success", *Journal of Business and Psychology*, , pp. 1-8.
- Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. 2004, *Handbook of qualitative research methods for international business*, Edward Elgar Pub.
- Meglio, O. & Risberg, A. 2010, "Mergers and acquisitions--Time for a methodological rejuvenation of the field?", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, no. 1, pp. 87-95.
- Pepper, G.L. & Larson, G.S. 2006, "Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 34, no. 1, pp. 49.
- Prager, R.A. 1992, "The effects of horizontal mergers on competition: The case of the Northern Securities Company", *The Rand journal of economics*, vol. 23, no. 1, pp. 123-133.
- Rhoades, S.A. 1998, "The efficiency effects of bank mergers: An overview of case studies of nine mergers", *Journal of Banking & Finance*, vol. 22, no. 3, pp. 273-291.
- Søderberg, A.M. 2006, "Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger", *Management International Review*, vol. 46, no. 4, pp. 397-416.
- Søderberg, A.M. & Holden, N. 2002, "Rethinking cross cultural management in a globalizing business world", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, no. 1, pp. 103-121.
- Søderberg, A.M. & Vaara, E. 2003, *Merging across borders: People, cultures and politics*, Copenhagen Business School Pr.
- STAHL, G.K., Mendenhall, M.E. & Weber, Y. 2005, "18 Research on Sociocultural Integration in Mergers and Acquisitions", *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources*, , pp. 401.
- Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H. & Tahvanainen, M. 2002, "Corporate elites as informants in qualitative international business research", *International Business Review*, vol. 11, no. 5, pp. 611-628.



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

DEPARTMENTUL DE MANAGEMENT

Conținutul tezei de doctorat

FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ SUCCESUL PROCESULUI DE FUZIUNI ȘI
ACHIZIȚII ÎN CAZUL COMPANIILOR ISRAELIENE DE ÎNALTĂ TEHNOLOGIE

Conducător științific:

PhD Professor ILIEȘ Liviu

Doctorand:

Moshe Refael Cohen

Cluj-Napoca

2012

CONȚINUT

ABSTRACT	II
ABREVIERI	VI
CONȚINUTUL PE SCURT	VIII
LISTA DE FIGURI	X
LISTA DE TABELE	XII
CAPITOLUL 1: INTRODUCERE	1
1.1 Privire de ansamblu	1
1.2 Obiectivul cercetării	3
1.3 Paradigma și metodologia cercetării	3
1.4 Întrebarea și ipoteza de cercetare	3
1.5 Privire de ansamblu asupra populației studiate	4
1.6 Schema tezei	5
1.6.1 Capitolul 1: Introducere	5
1.6.2 Capitolul 2: Contextul tehnologiei și pieții	5
1.6.3 Capitolul 3: Perspectiva teoretică	6
1.6.4 Capitolul 4: Metodologia cercetării	6
1.6.5 Capitolul 5: Constatări	6
1.6.6 Capitolul 6: Discuție	6
1.6.7 Capitolul 7: Concluzii, limite și cercetarea viitoare	6
CAPITOLUL 2: CONTEXTUL TEHNOLOGIEI ȘI PIEȚII	7
2.1 Introducere	7
2.2 Mediul global al tehnologiei și pieții	7
2.2.1 Industria semiconducătorilor	7
2.2.2 Tehnologia de producere a semiconducătorilor	8
2.2.3 Industria proiectării de cipuri	9
2.3 Privire de ansamblu asupra economiei israeliene	10
2.4 Domeniul înaltei tehnologii din Israel	11
2.4.1 F&A (Fuziuni și achiziții) în sectorul înaltei tehnologii din Israel	13
2.4.2 Sectorul semiconducătorilor din Israel	14
2.5 Domeniul pieței accesului la internet	16
2.5.1 Peisajul tehnologiei wireless în 2004	17
2.5.1.1 Rețelele LAN fără fir	17
2.5.1.2 Tehnologiile celulare	17

2.5.1.3	Tehnologia WiMAX	18
CAPITOLUL 3:	PERSPECTIVA TEORETICĂ	19
3.1	Introducere	19
3.2	Strategii de dezvoltare corporativă	19
3.2.1	Dezvoltarea organică (internă)	19
3.2.2	Avantajele dezvoltării organice	19
3.2.3	Definirea F&A	20
3.2.4	Avantajele F&A	22
3.2.4.1	Eficiența	22
3.2.4.2	Economia de scară	22
3.2.4.3	Achiziționarea de noi tehnologii	23
3.2.4.4	Pătrunderea pe noi piețe și creșterea vizibilității în domeniu	23
3.2.5	Dezvoltarea organică vs. F&A	23
3.2.6	Achizițiile	24
3.2.7	Evoluția F&A	25
3.3	F&A și globalizarea	30
3.3.1	Definirea ISD (Investiția străină directă)	31
3.3.2	Factorii de la nivelul macro	33
3.3.3	Factorii de la nivelul industriei	34
3.3.4	Factorii de la nivelul firmei	34
3.3.5	Factorii care țin de tehnologie	36
3.3.6	Factorii care țin de guvern	37
3.3.7	Efectele F&A transfrontaliere asupra performanței	38
3.3.7.1	Acumularea de capital	38
3.3.7.2	Crearea locurilor de muncă	39
3.3.7.3	Transferul de tehnologie	39
3.3.7.4	Competiția	39
3.3.7.5	Creșterea eficienței	39
3.4	Motivațiile care stau la baza F&A	41
3.4.1	Motivațiile care stau la baza creării de valoare	41
3.4.1.1	Puterea pe piață	41
3.4.1.2	Eficiența	42
3.4.1.3	Redistribuirea resurselor	42
3.4.1.4	Disciplina pieței	43
3.4.2	Motivațiile care stau la baza distrugerii de valoare	44
3.4.2.1	Propriul interes managerial	44

3.4.2.2	Recompensa	44
3.4.2.3	Hybrisul managerial	45
3.4.2.4	Tactici de apărare ale companiei țintă	45
3.4.3	Motivațiile care țin de factorii de mediu	46
3.4.3.1	Nesiguranța mediului și reglementarea sa	46
3.4.3.2	Imitația și dependența de resurse	47
3.4.3.3	Conexiunile în rețea	47
3.4.4	Motivațiile care țin de caracteristicile firmei	48
3.4.4.1	Experiența în achiziții	48
3.4.4.2	Strategia și poziția firmei	48
3.5	Tipuri de F&A	49
3.6	Tipologia F&A	50
3.7	Performanța achiziției	51
3.8	Definirea succesului	52
3.9	Factorii care influențează rezultatele F&A	53
3.9.1	Excedentul	55
3.9.2	Probleme ale agenției	55
3.9.3	Hybrisul directorului general	56
3.9.4	Complementaritatea managementului de la vârf	56
3.9.5	Experiența	57
3.9.6	Stresul asupra angajaților	57
3.9.7	Culturi aflate în conflict	58
3.9.7.1	Tipologiile culturilor	58
3.9.7.1.1	Feedbackul și tipologia riscului	58
3.9.7.1.2	Tipologia celor cinci dimensiuni	60
3.9.7.1.3	Tipologia celor șapte dimensiuni	60
3.9.7.2	Procesele aculturative	62
3.9.8	Procesul de integrare post-fuziune	63
3.10	Caracteristicile F&A axate pe noile tehnologii	64
3.10.1	Introducere	64
3.10.2	Motivațiile F&A axate pe noile tehnologii	66
3.10.3	Profilul corporativ al companiei țintă	68
3.10.4	Modelul succesului din domeniul noilor tehnologii	69
3.10.5	Riscuri și provocări	70
3.10.5.1	Provocări pre-achiziție	71
3.10.5.2	Provocări post-achiziție	72
3.10.5.2.1	Cadrul de resurse/procese/valori	74

	3.10.5.2.2	Echilibrul între autonomie și integrare	75
	3.10.5.2.3	Rolul managementului societății achiziționate	77
	3.10.6	Rezumat	78
3.11		Decalajul de cunoaștere	79
3.12		Contribuția la cunoaștere	81
CAPITOLUL 4: METODOLOGIA CERCETĂRII			82
4.1		Introducere	82
4.2		Paradigmele cercetării	82
	4.2.1	Pozitivismul	83
	4.2.2	Post-pozitivismul	85
	4.2.3	Constructivismul	86
4.3		Abordarea în cercetare	87
	4.3.1	Abordarea cantitativă	87
	4.3.2	Abordarea calitativă	88
	4.3.3	Problemele abordării calitative	90
	4.3.4	Fenomenologia	91
	4.3.5	Etnografia	91
	4.3.6	Studiu de caz	91
	4.3.6.1	Trăsăturile abordării prin studiul de caz	93
	4.3.7	Teoria întemeiată empiric	95
	4.3.8	Cercetare acțiune	95
	4.3.9	Abordarea mixtă	96
4.4		Bilanțul cercetării F&A	99
	4.4.1	Introducere	99
	4.4.2	Obiectivele și întrebările în cercetarea asupra F&A	100
	4.4.3	Abordarea pozitivistă în cercetările asupra F&A	102
	4.4.4	Abordarea constructivistă în cercetările asupra F&A	104
	4.4.5	Abordarea inductivă în cercetările asupra F&A	105
	4.4.6	Abordarea axată pe proces în cercetările asupra F&A	105
	4.4.7	Metodologiile de cercetare în F&A din domeniul înaltei tehnologii	107
4.5		Un model de cercetare	107
	4.5.1	Obiective	108
	4.5.2	Cadrul conceptual	110
	4.5.3	Întrebările de cercetare	110
	4.5.4	Metode	111
	4.5.5	Validitatea și fiabilitatea	111

4.6	Abordarea de cercetare	112
4.6.1	Abordarea calitativă în cercetarea din domeniul afacerilor	113
4.6.2	Abordarea prin studiul de caz în cercetarea din domeniul afacerilor	115
4.7	Obiectivele cercetării	117
4.8	Cadrul conceptual	117
4.9	Întrebarea, ipotezele și premisele cercetării	119
4.10	Metodele de culegere a datelor	119
4.11	Metodele de analiză a datelor	120
4.11.1	Analiza asistată de computer a datelor calitative	121
4.12	Validarea și triangularea	124
4.13	Rolul cercetătorului	126
4.14	Considerații etice	127
4.15	Rezumat	127
CAPITOLUL 5: CONSTATĂRI		129
5.1	Introducere	129
5.2	Firmele cumpărătoare	131
5.2.1	Privire de ansamblu asupra PCisUS	131
5.2.2	Caracteristicile organizaționale ale PCisUS	132
5.2.3	Privire de ansamblu asupra SilMarr	134
5.2.4	Caracteristicile organizaționale ale SilMarr	134
5.3	Firma achiziționată	135
5.3.1	Privire de ansamblu asupra DigiModem	135
5.3.2	Caracteristicile organizaționale ale DigiModem	137
5.3.3	Privire de ansamblu asupra WideCom	137
5.3.4	Caracteristicile organizaționale ale WideCom	139
5.4	Constatări asupra cazului PCisUS din 1999	139
5.4.1	Strategia de afaceri a PCisUS pe 1999	139
5.4.2	Motivația PCisUS de a achiziționa DigiModem	141
5.4.3	Rezultatele achiziției din 1999 a PCisUS	142
5.4.4	Strategia PCisUS de integrare a DigiModem	143
5.4.5	Provocări și probleme cheie	143
5.4.5.1	Strategia de afaceri	144
5.4.5.2	Evaluarea capacității DigiModem	144
5.4.5.3	Estimarea resurselor	144
5.4.5.4	Gestionarea schimbării	145
5.4.5.5	Mediul de lucru	146

5.4.5.6	Managementul societății achiziționate	147
5.4.5.7	Menținerea celor două societăți	148
5.4.6	Rezumat	148
5.5	Constatări asupra cazului PCisUS din 2004	149
5.5.1	Strategia de afaceri a PCisUS pe 2004	149
5.5.2	Motivația PCisUS de a achiziționa WideCom	151
5.5.3	Rezultatele achiziției din 2004 a PCisUS	154
5.5.4	Strategia PCisUS de integrare din 2004	155
5.5.4.1	Definirea strategiei de integrare	155
5.5.4.2	Concentrarea asupra livrabilelor	155
5.5.4.3	Desemnarea unui manager al integrării post-fuziune	156
5.5.4.4	Facilitarea comunicării	157
5.5.4.5	Reducerea incertitudinilor	158
5.5.5	Provocări și probleme cheie	159
5.5.5.1	Strategia de afaceri și rezultatele	159
5.5.5.2	Diferențele organizaționale	159
5.5.5.3	Menținerea angajaților societății achiziționate	160
5.5.5.4	Rolul conducerii societății achiziționate	160
5.5.6	Rezumat	162
5.6	Constatări asupra cazului SilMarr din 2006	162
5.6.1	SilMarr 2006 - strategia de afaceri	163
5.6.2	Motivația SilMarr de a achiziționa DigiModem	163
5.6.3	Obiectivele achiziției efectuate de SilMarr	163
5.6.4	Rezultatul achiziției din 2006 a SilMarr	164
5.6.5	Strategia de integrare	165
5.6.6	Probleme și provocări cheie	165
5.6.6.1	Obiectivele achiziției	165
5.6.6.2	Strategia produsului	166
5.6.6.3	Compatibilitatea organizațională	166
5.6.6.4	Conducerea societății achiziționate	166
5.6.6.5	Rezumat	167
CAPITOLUL 6: DISCUȚIA		168
6.1	Introducere	168
6.2	Nivelul de performanță al achizițiilor	170
6.3	Mediul de afaceri	175
6.3.1	Obiectivul strategic	176

6.3.2	Strategiile de afaceri	177
6.3.3	Obiectivele achiziției	180
6.4	Compatibilitatea organizațională	183
6.4.1	Relaționarea dintre afaceri și tehnologie	187
6.4.2	Structura echipei	188
6.4.3	Procesele decizionale	188
6.4.4	Scheme de comunicare	189
6.4.5	Practici manageriale	189
6.5	Strategia de integrare	190
6.5.1	Autonomie vs. integrare	191
6.5.2	Strategia de gestionare a schimbării	192
6.5.2.1	Domeniile schimbării	193
6.5.2.2	Schimbări ale modelului capacității	196
6.5.2.3	Ierarhia schimbărilor	197
6.5.2.4	Managementul procesului de schimbare	200
6.5.2.5	Managementul aculturației	201
6.5.2.5.1	Modul aculturativ al firmelor achizitoare	202
6.5.2.5.2	Modul aculturativ al firmelor achiziționate	203
6.6	Managementul societății achiziționate	204
6.7	Rezumat	206
CAPITOLUL 7: CONCLUZII, LIMITE ȘI CERCETAREA VIITOARE		208
7.1	Introducere	208
7.2	Implicațiile asupra afacerilor	208
7.3	Implicațiile organizaționale	208
7.4	Implicațiile strategiei de integrare	209
7.5	Mediul post-tranzacție	210
7.6	Limitări	211
7.7	Sugestii pentru cercetarea viitoare	212
7.7.1	Evaluarea și gestionarea decalajelor organizaționale	212
7.7.2	Managementul integrării	212
7.7.3	Crearea de parteneriate	213
7.8	Considerații finale	213
BIBLIOGRAFIE		214
ANEXE		232