

תוכן עניינים

תוכן עניינים 1

מבוא 2

1. משתנה בלתי תלוי ראשון- מרחק תרבותי 5
2. משתנה בלתי תלוי שני- שחיתות ציבורית 7
3. משתנה תלוי – דפוס הרכישה של החברה הרוכשת במדינת היעד 9
4. השפעת מרחק תרבותי ושחיתות ציבורית על דפוס הרכישה 13
5. סיכום ודיון 15
- ביבליוגרפיה 19

מבוא

חברות וארגונים עסקיים בימינו מתמודדים עם מציאות מורכבת בה הגלובליזציה היא מרכיב משמעותי ביותר. התפתחות הטכנולוגיה הביאה לצמצום המרחקים הגיאוגרפיים ומאלצת את החברות להפוך לבינלאומיות ולצאת לשווקים מחוץ למדינות המקור שלהן. מעבר ליעילות ושמירה על רווחיות, ישנו מניע נוסף מאחורי העלייה בהשקעות החוץ של חברות והיצאה לשווקים בינלאומיים שהוא קידוש הערכים של צמיחה, התפתחות וחדשנות. מצב זה מאלץ חברות לחפש אפיקים חדשים למילוי יעדים אלו. במקרים רבים, יציאה לשווקים חדשים היא הדרך המהירה אם לא היחידה של חברות אלו להשגת צמיחה.

בשני העשורים האחרונים המספר וההיקף של רכישות אסטרטגיות באמצעות השקעות חוץ ישירות (FDI - Foreign Direct Investments), או רכישות מעבר לים (Cross Border Acquisitions - CBA) הלכו וגדלו והפכו למנוע משמעותי מאחורי הצמיחה הכלכלית הבינלאומית (Deng and Yang, 2017; Frankel and Formen, 2015). יותר מכך, מיזוגים ורכישות נתפסים כפעולות מהחשובות והמשמעותיות ביותר שעסקים יכולים לבצע, הן מצד המוכרים והן מצד הקונים (Mulherin et al, 2017). מאחורי תופעה זו עומדת תפיסה על פיה מיזוגים ורכישות הם כלי מרכזי עבור חברות וארגונים ליצירת שווקים חדשים, חיפוש טכנולוגיה חדשה ויצירת יתרון תחרותי על פני המתחרים (Bauer et al, 2016; Luu, 2016). על כן, בעולם הגלובלי של ימינו, הממוקד בחדשנות וצמיחה, העלייה בהיקף עסקאות הרכישות והצמיחה אינה מפתיעה. גודל הוא יתרון, ומיזוגים ורכישות מהווים מענה לצורך זה בצורה מיידית ומהירה הרבה יותר לעומת כלים אחרים כמו צמיחה פנים ארגונית לאורך זמן.

מסיבות אלו, המחקר ובחינת הגורמים המשפיעים על ביצוע מיזוגים ורכישות הם חשובים ובעלי ערך. היבט חשוב נוסף בבחינתם של מיזוגים ורכישות אסטרטגיות הוא ההשפעה של אותן עסקאות על מדינות היעד בהן מתרחשת הרכישה. למשל, נמצא שלכניסת חברות בינלאומיות לשוק מקומי דרך מיזוגים ורכישות יש השפעה חיובית על הצמיחה הכלכלית במדינות אלו (Luu, 2016).

הפיכתם של הרכישות והמיזוגים לפרקטיקה נפוצה ומקובלת מעלה שאלות רבות הראויות להיבחן. שאלות כגון כיצד חברות אשר קיבלו את ההחלטה לרכוש חברה אחרת צריכות לפעול? מהם דפוסי הפעולה האפשריים העומדים בפניהן? מה משפיע על ההחלטה? ומהם הגורמים אליהם צריך לתת תשומת לב מוגברת? עבודה זו שואפת לענות על חלק משאלות אלו ולדון בגורמים השונים המשפיעים על החלטת חברה לבצע רכישה במדינה זרה. כלומר, עבודה זו עוסקת בשאלה כיצד משתנים מסוימים בסביבה המוסדית משפיעים על אסטרטגיית הפעולה של חברה הנכנסת להשקעה במדינה זרה. המשתנה התלוי הוא דפוס הפעילות של ההשקעה חוץ הישירה (FDI) של החברה הבינלאומית בארץ היעד על הספקטרום שבין מיזוג, רכישה ועד יצירת חברה חדשה, והמשתנים הבלתי תלויים הם משתנים הנכללים בסביבה המוסדית במדינת היעד.

נקודת הפתיחה היא שההחלטה לבצע את ההשקעה כבר התקבלה, וההחלטה שלמעשה עומדת על הפרק היא מה יהיה דפוס הרכישה בפועל. מאחורי המושג "מיזוגים ורכישות" עומדות למעשה מספר אפשרויות, לא מדובר בפעולה אחת אלא במספר אפשרויות העומדות בפני החברה הרוכשת: היא יכולה להקים פרויקט מאפס, היא או היא יכולה לרכוש חברה או מיזם קיימים. בחירה נוספת היא מידת

השליטה: האם המיזם יהיה בבעלותה הבלעדית, האם היא תיכנס לשותפות עם שחקן מקומי, מה תהיה מידת השליטה שלה במיזם. ההבנה שבפני החברה הרוכשת עומדות מספר אפשרויות מאפשרת הרחבה של הדיון מעבר לבחירה האם לבצע רכישה או מיזוג. כלומר השאלה היא לא רק האם לבצע את הרכישה, אלא כיצד לבצע אותה ומהי רמת השליטה שהחברה הרוכשת מעוניינת להשאיר בידיה (Arslan et al, 2015; De Villa et al, 2015; Luu, 2016).

שיקול עיקרי בהחלטה על מבנה ההשקעה של חברה הרוצה להיכנס לשוק חדש במדינה זרה נשענת על הערכת החברה את הסביבה המוסדית במדינת היעד. הכוונה בסביבה המוסדית היא למערך מורכב ומגוון של גורמים הכולל אמונות ומנהגים, דת, ומערכת המשפט (Avila, 2015). הספרות מזהה גורמים רבים בתוך הסביבה המוסדית המשפיעים על אסטרטגיית הרכישה, חלקם קשורים לחברה עצמה וחלקם קשורים למדינת היעד. בין הגורמים הקשורים לחברה עצמה ישנה השפעה לגודל החברה, התחום בו החברה עוסקת, היקף התמיכה ועידוד השקעות מהמדינה, וניסיון בינלאומי של החברה במהלכים קודמים (Larimo and Arslan, 2013; Avila, 2015; Deng and Yang, 2015; Reddy, 2015). בנוגע למדינת היעד, גורמים מרכזיים הם המרחק הגיאוגרפי והמרחק התרבותי (הבדלים בתרבות בין המדינות), מידת החופש הכלכלי, רמת השחיתות הנתפסת במדינה ועוד. מכלול גורמים אלו נקרא כאמור הסביבה המוסדית. אנג ואחרים (Ang et al, 2015) מראים כיצד עד לעשורים האחרונים אסכולות ותחומי מחקר שונים התמקדו כל אחד בגורמים שונים בתוך הסביבה המוסדית ויצרו חלוקה ברורה ביניהם שיצרה שלושה צירים במחקר (נורמטיבי, קוגניטיבי ורגלטורי) המשמשים כיסודות למחקר. במחקרם, החוקרים מדגימים את התפיסה העכשווית על פיה יש צורך בהסתכלות בו זמנית בשלושת הצירים ובהסתכלות על הסביבה המוסדית כמכלול.

נקודה חשובה לגבי השפעת הסביבה המוסדית היא שלא מדובר בקיומו או היעדרו של גורם מסוים, אלא ההשפעה של גורמים אלו על החלטת הרכישה היא למעשה על פי המרחק בין מדינת המקור למדינת היעד באותם פרמטרים: כלומר לא מדובר על קיומם או העדרם של מאפיינים מסוימים, אלא על הדמיון או הפערים בין המצב הקיים במדינת המקור לבין מדינת היעד (Avila et al, 2015). נקודה חשובה נוספת היא התייחסות לגישה המסתכלת על כל הסביבה המוסדית כמכלול. כלומר כל גורם לבדו לא יכול להוות הסבר מספק לתופעה, וזהו השילוב בין גורמים שונים בנקודות זמן מסוימת שהביא לשינוי בשטח. כך מחקרים שונים הניבו ממצאים על פיהם בין גורמים מסוימים קיימות השפעות ממתנות ואף מבטלות, ונמצאו תוצאות שונות עבור משתנים זהים בארצות שונות ותקופות זמן שונות (De Villa et al, 2014; Ang et al, 2015; Sarapovas et al, 2016).

מבין המשתנים האפשריים הרבים המרכיבים את הסביבה המוסדית, עבודה זו תתמקד בשני משתנים הנתפסים כמשפיעים על קבלת החלטות אלו: **מרחק תרבותי ושחיתות ציבורית**. בהתאם לכך, זוהי **שאלת המחקר** של עבודה זו: כיצד המשתנים של מרחק תרבותי ורמת שחיתות ציבורית משפיעים על אסטרטגיית הפעולה של החברה.