

תוכן

3.....	מבוא
4.....	גוף העבודה
4.....	דפוסי פעולה - הגדרות
5.....	גורמים מוסדיים – הגדרות וסקירה
7.....	השפעתם של גורמים מוסדיים על דפוסי חדירה
9.....	דיון
11.....	ביבליוגרפיה

מבוא

פעולת רכישה, מיזם או השתלטות של חברה בינלאומית בארץ יעד, השונה מארץ המקור של החברה, הפכה להיות חלק אינטגרלי בעולם העסקים המודרני והגלובאלי. פעולה כזאת תתבצע על ידי הקמת חברות חדשות מאפס, מיזוג חברות קיימות בארץ היעד או השתלטות עליהן ורכישתן. דפוס הפעילות המרכזי לאופן הביצוע יכול להיות בשני מסלולים מרכזיים: ניהול משותף (Joined Venture), או בעלות מלאה (Fully Owned). בגוף העבודה: בחלק הראשון בעבודה מוצגת סקירת האופציות ואפשרויות הפעולה וכן דפוס הפעולה של חברות בינלאומיות בארצות היעד. בחלקה השני של העבודה יובאו ניתוח וסקירת פרמטרים מוסדיים מרכזיים במדינת היעד המשפיעים על דפוס הפעולה של החברה הרוכשת או ממזגת. פרמטרים אלו משולבים במודל הבחינה העסקי של החברה בטרם נקיטת הפעולה. הפרמטרים כוללים גורמים מהתחום המדיני, פוליטי, כלכלי, תרבותי והחברתי באותן מדינות היעד בהם יוצאות לפועל הרכישות או הפעילויות השונות. מוגדרת חלוקה לשלושה צירים מרכזיים בקבוצת פרמטרים זאת: המרחק הרגולטורי, הפער הנורמטיבי והפער הקוגניטיבי. בחלקה השלישי של העבודה תובא סקירה המציגה את השפעת אותם גורמים המוסדיים על השיטה הנבחרת על ידי החברה וזאת לפי ממצאים המופיעים בספרות אמפירית בנושא. כמו כן יוצג נושא ההשפעה ההדדית בין שלושת הצירים המרכזיים. בחלקה האחרון של העבודה יובא דיון בממצאים.

שאלת המחקר : השפעתם של גורמים מוסדיים במדינות יעד על כיוון ודפוס פעילות של חברה בינלאומית בכניסה לשווקים חדשים.

משתנה בלתי תלויים: פרמטרים מוסדיים במדינת היעד הנבחרת.

משתנה תלוי כיוון ודפוס הפעילות הנבחר לכניסה לשוק היעד.

העבודה עוסקת בתחום שנחקר רבות בספרות הניהולית-מקצועית אולם קיים עדיין מרחב פעולה לשיפור וביצוע הפרדה עדינה יותר בממצאים ובתאוריות המחקר. שיפור זה נדרש במיוחד בתחום בחינת השפעתם ההדדית של שלושת צירי הגורמים המוסדיים, בניגוד למירב המחקרים העוסקים בעיקר בהשפעה הנפרדת והבלתי תלויה של כל ציר. בנוסף קיים עדיין מחסור בנתונים המגדירים את הקשר בין מהות הכלכלה ואופי השוק במדינת היעד לבין רמת החוזק של הפרמטרים המוסדיים ומכאן לאופי השפעתם על תהליך קבלת ההחלטות בחברה להחלטה על כיוון ודפוס החדירה הרצוי.

גוף העבודה דפוסי פעולה - הגדרות

חברה בינלאומית המתכננת חדירה לשוק חדש שאינו במדינת המקור של החברה וזאת בעזרה של השקעות זרות, עומדת בפני החלטה לביצוע באחד משני דפוסי פעולה מרכזיים: הכיוון הראשון הינו רכישה של בעלות על חברה מקומית שכבר מבוססת ופועלת במדינה. ברכישה מסוג זה יש שני מסלולים אפשריים. המסלול הראשון הינו **בעלות מלאה (Wholly Owned)** על החברה והפיכתה לחברת הבת והמסלול השני הינו **ניהול משותף** של חברת הבת (**Joined Venture**). הבחירה במסלול הראשון מוגדרת על ידי תצורת מבנה ההשקעה בפועל. דרך **בניית המפעל/מערך הייצור מאפס (Greenfield)** או דרך **רכישה (Acquisition)**, של ארגון או חברה הקיימת בשטח. בחירה במסלול המועדף מבוצעת ברוב החברות בעזרת שימוש בניתוח תאורטי של כלכלת עלות העסקה, (Saparovas, 2016) וזאת לצורך הערכת העלויות הצפויות והערכת הקשיים הצפויים להופיע בכל אחד מדפוסי הפעולה, הניתוח כולל מאפיינים כספיים וכן מאפיינים עסקיים לצורך הערכת ההוצאות והקשיים הצפויים בניהול ודרכו ניתן לגזור את דפוס הפעולה המועדף. סוגים עיקריים של מיזוגים (Deng, 2015): מיזוג אנכי לאחור – רכישת חברה המספקת חלק מחומרי הגלם, מחקר ופיתוח, חלקי מכונות לייצור, ייצור ואספקה של רכיבים וחלפים, חברת מימון. מיזוג אנכי לפני – רכישת לקוח, ספק, חברת לוגיסטיקה או הובלה, חברה העוסקת במתן שירות או תיקון למוצרים של החברה הממזגת, חברת הפצה ומכירות, סוגים עיקריים של רכישות (Deng, 2015): רכישה ידידותית/עוינת - במידה ואין התנגדות למהלך של הרכישה מטעמה של החברה הנרכשת, הרכישה מוגדרת כרכישה ידידותית, במצב שקיימת התנגדות למהלך מהחברה הנרכשת, יוגדר המהלך כרכישה עוינת. רכישה אופקית – רכישת של חברה מתחרה הקיימת באותו ענף. רכישה אנכית – רכישת מפיץ או ספק (אחד או יותר) בשרשרת המוצרים או השירותים של החברה. רכישה לא מקושרת/מקושרת – רכישת חברה בענף שאינו מקושר או מקושר לתחום העיסוק של החברה הרוכשת. רכישה בינ"ל – קיים ריחוק גיאוגרפי בין ארצות המוצא של החברה הנרכשת והרוכשת. בתהליכים של מיזוג ורכישה קיימים קשיים רבים העלולים להביא לידי כישלון מלא או חלקי בביצוע העסקה, הגורמים המרכזיים הינם: בדיקת יכולות מוקדמת נכונה, השלטת תרבות אירגונית בצורה הנכונה למניעת התנגדויות ועזיבה, קשיים בהתארגנות לפני ובמהלך העסקה, הערכה לא מדויקת של הגורם האנושי, תכנון לא נכון או חוסר תכנון של "היום שאחרי", תכנון