

## תוכן

3.....	מבוא
3.....	סקירת ספרות
3.....	הגדרת דפוסי פעולה
3.....	הנחות מרכזיות בהעדפת דפוסי פעולה
4.....	גורמים משפיעים על דפוסי פעולה
6.....	מאפייני תרבות והשפעה על דפוס הפעולה
7.....	דיון
8.....	מסקנות
9.....	ביבליוגרפיה

## מבוא

ביצוע רכישה או השתלטות על חברות בארץ זרה הינו חלק בלתי נפרד ממערך עולם העסקים המודרני. חברות המבצעות פעולות אלו יכולות לבצע הן על ידי הקמת חברות או השתלטות עליהן ורכישתן. דפוסי הפעילות לגבי הניהול מתחלקים לשתי אופציות מרכזיות של ניהול משותף או בעלות מלאה. העבודה מציגה בשלב ראשון את סקירת האופציות לפעילות ודפוסי הפעילות של חברות בארצות זרות. לאחר מכן יוצגו וינתחו הפרמטרים המרכזיים המשפיעים על דפוסי הפעולה והמשולבים במודל הבחינה העסקי. פרמטרים אלו כוללים גורמים מהתחום הכלכלי, המדיני, הפוליטי והחברתי במדינות בהם מבוצעות הרכישות או הפעילות. כמו כן תיבדק ההשפעה של פרמטרים אלו על הצלחת העסקה. בחלקה האחרון של העבודה יוצג דיון בתוצאות.

**שאלת המחקר :** השפעת גורמים מוסדיים, עלויות עסקה וגורמים תרבותיים על בחירה של דפוס פעילות של חברות באירופה וכיצד זה משפיע על הצלחתן

**משתנים בלתי תלויים:** מדיניות כלכלית, תאוריה מוסדית, ומשאבים

**משתנה תלוי** השקעה זרה ישירה במדינות אירופה (במיוחד במדינות מרכז ומזרח אירופה).

## סקירת ספרות

### הגדרת דפוסי פעולה

חברות המתכננות כניסה לשווקים חדשים בשימוש בהשקעות זרות עומדות בפני שתי דפוסי פעולה מרכזיים. הבחירה הראשונה הינה צורת בניית ההשקעה בפועל אם על ידי בניית המפעל /מערך הייצור מאפס או על ידי רכישה של חברת בת הקיימת בשטח. הבחירה השנייה הינה דפוס רכישת בעלות על חברה מקומית שקיימת כבר במדינה. ברכישת בעלות קיימות שתי אופציות אפשריות. האופציה הראשונה הינה **בעלות מלאה (Wholly Owned)** על חברת הבת ואילו השיטה השנייה הינה **ניהול משותף** של חברת הבת (**Joined Venture**). בכדי לבחור בשיטה המועדפת רוב החברות משתמשות בניית תאורטי של כלכלת עלות העסקה, (Larimo, 2013) בכדי להעריך את העלויות הצפויות מכל דפוס פעולה, ניתוח זה כולל בעיקר מאפיינים עסקיים וכספיים על מנת להעריך את ההוצאות וקשיי הניהול הצפויים ומכאן לגזור את דפוס הפעולה המועדף.

### הנחות מרכזיות בהעדפת דפוסי פעולה

קיימות מספר הנחות מרכזיות לגבי הגורמים המשפיעים על אופן דפוס הפעילות של חברות ביצוע רכישות בארצות יעד (Brouthers, 2013). חברות המעריכות וצופות הוצאות גבוהות בתהליך (כגון הוצאות סקר שוק, פיקוח ותיווך) יבחרו בדפוס פעולה של בעלות מלאה לעומת חברות המעריכות הוצאות נמוכות שיבחרו בדפוס פעולה של ניהול משותף. חברות הצופות השקעות גבוהות בחברה המקומית הנרכשת יעדיפו דפוס רכישה של בעלות מלאה לעומת חברות המעריכות וצופות השקעות קטנות יחסית שיעדיפו ניהול משותף. גובה ההשקעות המוערך נובע מבחינה של פרמטרים כגון הגבלים עסקיים ותחיקתיים במדינת

היעד בה מבוצעת הרכישה, הבדלים תרבותיים, יציבות פוליטית ושוק יציב וכלכלה יציבה וכן הצפי להתפתחות השוק. חברות הנכנסות לשוק בו מספר רב של הגבלים עסקיים וחוקתיים יבחרו בדפוס פעולה של ניהול משותף כדי למקסם יתרונות של ניהול מקומי לעומת כניסה לשוק עם הגבלים מעטים בה יועדף דפוס הפעולה של בעלות מלאה. חברות הנכנסות לשוק בעל סיכוני השקעה נמוכים יבחרו בבעלות מלאה ואילו בשוק בעל סיכונים גבוהים יבחרו דפוס הפעולה של ניהול משותף. מאפייני שוק עם צמיחה גבוהה יעודד כיוון של בעלות מלאה לעומת מאפייני שוק של צמיחה נמוכה שיעודד דפוס פעולה של ניהול משותף. הנחות נוספות קושרות בין אופי החברה הרוכשת והנרכשת לסוג דפוס הרכישה. חברות אשר יבחרו בדפוס פעולה של בעלות מלאה ברכישה בארצות זרות הינן בעלות מאפיינים של העברת טכנולוגיה, חברות המגיעות מארצות במרחק קטן יותר מכלכלות ושוק מעבר, חברות המתכננות לבנות יכולות ניהול מקומיות במדינה בה בוצעה הרכישה (Meyer, 2001).

#### **גורמים משפיעים על דפוסי פעולה**

בהחלטה על דפוס ההשקעה והרכישה משתתפים מספר רב של גורמים דמוגרפיים, תרבותיים וכלכליים להלן סקירת המשתנים העיקריים וצפי השפעתם על שיטת הרכישה כפי שנסקרו בספרות: (Larimo, 2013).

אינטנסיביות ומידת המחקר והפיתוח בחברה ככל שרמת גורם זה גבוהה יותר יהיה קשה יותר לחברה להעביר את רמת הידע ותהליכי הפיתוח לשותפים והיא תעדיף גם להיות בשליטה מלאה על הידע הקיים והנמצא בפיתוח ולכן ככל שרמה זאת תהיה גבוהה יותר, החברה תעדיף לפנות לשיטת הבעלות המלאה.

גיוון מוצרים ופעילויות בחברה הרוכשת ככל שהגיוון רחב יותר הדבר יביא את החברה הרוכשת לפנות לכיוון של ניהול משותף בכדי למקסם יתרונות של ניהול מקומי בחברה הנרכשת. הטמעת הפעילויות בבעלות מלאה אינו יעיל וכרוך בהוצאות גבוהות וזמן יישום ארוך.

ניסיון בינלאומי של החברה הרוכשת - ככל שניסיון זה יהיה רחב וארוך יותר החברה הרוכשת תעדיף פחות לשתף ניהול מקומי או ניהול שותף ותעדיף לבצע את הניהול בעצמה ובכך למעשה תעדיף את המסלול של בעלות מלאה על פני ניהול משותף.

ניסיון של החברה הרוכשת בארץ או במקום הרכישה - ככל שהניסיון וההכרות עם השוק בה היא רוכשת קטן יותר, החברה הרוכשת תעדיף להיכנס לשיטת השקעה של ניהול משותף על מנת להשתמש בידע המקומי הקיים ולא להעתיקו או לנסות לרכשו מה שיביא לעלויות מיותרות.

סיכונים בארץ הרכישה – ככל שהסיכון גבוה יותר תהיה העדפה לניהול משותף על מנת למזער סיכונים והשקעות של החברה המשקיעה.

ריחוק תרבותי – ככל שהריחוק והשונות התרבותיים גבוהים יותר ההעדפה תהיה לניהול משותף על מנת למקסם יתרונות של ידע מקומי בתחומי הניהול השונים.