

עניינים תוכן

מבוא	2
פרק ראשון: גורמים מוסדיים במדינת היעד הנבחרת	5
גורמים מוסדיים – הגדרות וסקירה	5
רגולציה	7
רגולציה וגלובליזציה	8
פרק שני: כיוון ודפוס הפעילות הנבחר לכניסה לשוק היעד.	10
פרק שלישי: השפעתם של גורמים מוסדיים על דפוסי חדירה	13
דיון	18
ביבליוגרפיה	21

מבוא

פעולת רכישה, מיזם או השתלטות של חברה בינלאומית בארץ יעד, השונה מארץ המקור של החברה, הפכה להיות חלק אינטגרלי בעולם העסקים המודרני והגלובאלי (Saparovas, 2016) 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). כאשר ההבדלים ביניהם קשורים לאופי הבעלות- בעלות חלקית שיכולה להיות פסיבית או בעלות מלאה שחייבת להיות אקטיבית

העבודה עוסקת בתחום זה שנחקר רבות בספרות הניהולית-מקצועית אולם קיים עדיין מרחב פעולה לשיפור וביצוע הפרדה עדינה יותר בממצאים ובתאוריות המחקר. 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 (Saparovas, 2016).

חברה בינלאומית המתכננת חדירה לשוק חדש שאינו במדינת המקור של החברה וזאת בעזרתה 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.

הבחירה במסלול הראשון, אשר קשור לנושא עבודה זו, 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 כלכלי תיאורטי (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.

להלן נפרט את הסוגים העיקריים של המיזוגים, כדי שנוכל להבין בחלק המחקרים האמפיריים את הדקויות אשר מאפיינות אותם.

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 ומכרות.

ההבדל העיקרוני בין שני סוגי המיזוגים הללו הוא בין אם מדובר ברכישה של חברה שיכולה לספק חלק מהצרכים של החברה או רכישת לקוח מסוים שיכל לספק שירותים לחברה.

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. ההבדלים בין הסוגים השונים של הרכישות הם בדרך שבה הרכישה מתבצעת. בפרקים הבאים נראה כיצד דפוס הבחירה של החברות בא לידי ביטוי בסוגי הרכישות. 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 ארגונית 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 המשא ומתן וההסכמים, ניהול ותכנון יעיל וניהול אסטרטגי של כל העסקה, תכנון נכון של שלב האינטגרציה (Saparovas, 2016). הקשיים הללו צריכים לקבל את המענה לפני הרכישה, כדי שהיא תבצע בצורה הטובה ביותר וכזו אשר תהיה מותאמת לארגון.

מובאת להלן (Saparovas, 2016, Ang, 2015), סקירת מספר מדדים מרכזיים המשפיעים על יכולת הצלחת שיפור ביצועי החברה כתוצאה מביצוע מהלך של רכישה או מיזוג. חשוב להבין את הממדים הללו כי להראות על הסיבות שגורמות לחברות לבצע תהליכים שבאים לידי ביטוי בדפוס החדירה. **שווי החברה** – פרמטר כלכלי מרכזי והחשוב ביותר לאומדן מידת ההצלחה בתהליך של רכישה או מיזוג. הפרמטר ניתן לאמידה לפי עליית ערכן של מניות החברה, שווי השוק המוערך של החברה ומאזני רווח והפסד תקופתיים.

צמיחה – הפרמטר יבוא לכלל ביטוי בהגדלת נתח השוק של החברה מול המתחרים וזאת לעומת המצב לפני ביצוע העסקה וכן בעלייה במחזור העסקי של החברה. **הגברת התחרותיות של החברה** – גידול ביכולתה התחרותית של החברה למול מתחריה בתחום הלוגיסטי, ייצור, שיווק ותפעול לאור ביצוע מהלך הרכישה או המיזוג.

תחום משאבי אנוש – הישגותם של אנשי מפתח (מקצועיים וניהוליים) בחברה הנרכשת או הממוזגת בתפקידים (ברמה הניהולית או בתחום הטכני והמקצועי), להמשך תרומה למערך הארגוני הכולל, תראה על הצלחת המהלך. ברור שבאופן טבעי ישפיע הנושא באופן חיובי על