

תוכן עניינים

עמ' 2	מבוא
עמ' 5	פרק 1 : הבדלי תרבות בניהול בינלאומי
עמ' 6	מאפיינים גיאוגרפיים
עמ' 7	מאפיינים תרבותיים
עמ' 8	מאפיינים תפיסתיים
עמ' 9	שיקולי החברה הבינלאומית (MNC) לעומת המדינה הקולטת
עמ' 11	פרק 2 : חדירה למדינות זרות.
עמ' 11	שיקולים בבחירת יעדים שונים (יתרונות וחסרונות)
עמ' 12	ניסיון קודם בחדירה למדינות זרות (first timers vs. experienced)
עמ' 14	פרק 3 : השפעת הבדלי התרבות על אופני החדירה.
עמ' 14	ניסיונות לגישור על הבדלי תרבות.
עמ' 16	הבדלים תרבותיים כפלטפורמה לחדירה מנצלת
עמ' 18	פרק 4 : דיון
עמ' 22	סיכום
עמ' 24	ביבליוגרפיה

מבוא

מסחר בין מדינות ושווקים אינו דבר חדש ובוודאי לא תופעה ייחודית לתקופה האחרונה, סוף המאה העשרים ותחילת המאה העשרים ואחת. היא קיימת כבר אלפי שנים ומוזכרת במקורות עתיקים. כך למשל: מלכות שלמה המלך מתוארת כתקופה בה המסחר הבינלאומי פורח לארצות קרובות ורחוקות, עד לאפריקה. כולן בעלות תרבות זרה, תרבותית, לשונית ודתית. (מלכים א', י'). כך גם באסלאם, אשת הנביא מחמד, חדיגיה הייתה סוחרת שסחרה עם מדינות ואזורים רחוקים. עוד טרם נישואיה לנביא, בצעירותו הוא עבד אצלה בהעברת סחורות. בשני מקרים אלה וברבים אחרים במהלך ההיסטוריה, לא זו בלבד שהאזורים היו מרוחקים זה מזה, אלא שונים בתפיסה התרבותית, הדתית, החברתית והלשונית של האחד ממשנהו.

ארץ ישראל עצמה היוותה צומת מעבר מסחרית של סחורות מאסיה ואפריקה עוד בימי בית שני (רפ"ל, 1985). בימי הביניים דרך המשי הפכה לנתיב יבוא מסין וארצות המזרח לאירופה. אולם מעבר לכל השימוש בכוח צבאי וכיבושים הביא להשפעות בין תרבותיות שאינן רק חד סטריות אלא במידה רבה הדדיות ובתחומים שונים ורבים.

עד לתום מלחמת העולם השנייה, החדירה לארצות זרות התנהלה ברובה תחת מטריה קולוניאלית. חברות בריטיות חדרו להודו, או חברות צרפתיות ובלגיות לאפריקה הצפונית והמרכזית. התפרקות האימפריות במחצית הראשונה של המאה העשרים, יצרה סדר עולמי חדש שבו הכוח הצבאי שוב אינו משחק תפקיד כה נכבד כבעבר. אדרבא, לפחות בשלושים השנים האחרונות היינו עדים לכך שאפילו מעצמות נוקטות בגישה של אי התערבות צבאית מסיבית במדינות זרות, כמאמר הנשיא אובמה: "Boots off the ground". כלומר ללא נוכחות פיזית בשטח. סדר זה, ביחד עם שינויים טכנולוגיים, יצרו את התשתית לגלובליזציה במחצית השנייה של המאה העשרים. זו הביאה לסוג חדש של ניהול בינלאומי המתנהל, לא מתוך בכורה צבאית בלבד של המעצמה השלטת, אלא נובע בעיקר מכוח ההסכמה ההדדית (גידנס, 2000).

ההחלטה על חדירה לשוק במדינה זרה אינה קלה. היא כרוכה בהשקעות ארגוניות, מנהליות וכספיות רבות. כאשר חברה עסקית בוחנת אפשרות חדירה לשוק מסוים, או שוק בוחן אפשרות קליטת גורם זר עולות שתי מערכות שיקולים שונות, גם אל לא תמיד נפרדות: מערכת השיקולים העסקיים ושיקולים הנובעים מהבדלי תרבות בין שני הגורמים.

פרק ראשון: הבדלי תרבות בניהול בינלאומי

תרבות ארגונית אינה צומחת יש מאין. בראש ובראשונה היא נובעת מן התרבות הלאומית בה קיים ונוסד הארגון. הארגון, לרבות הנהלתו, יונקים מתרבות זו. אך בעוד שהתרבות הלאומית הינה נתון שכמעט אינו ניתן לשינוי, התרבות ארגונית ניתנת לשינוי, בין אם לצורך עשיית עסקים או שיפור הרווחיות למשל. מאידך, יכולת ההשפעה על התרבות הלאומית קטנה ובכל מקרה בעלת טווחי זמן ארוכים ביותר (Hofstade, 1994).

התפתחות הטכנולוגיה בכלל, לרבות אמצעי התחבורה והתקשורת בפרט, ועליית רמת החיים גם במדינות עניות יחסית, הביאה להתפתחות גואה של שווקים מחד וספקים מאידך לרבות במסחר בינלאומי. הקצב הגובר של ביקושים, לא רק למוצרים ושירותים מוגמרים הדורשים רמה טכנולוגית גבוהה, אלא גם לחומרי גלם ולכוח עבודה, מביאה לכך שהיקפי המסחר הבינלאומי על צורותיו השונות גדל משנה לשנה.

אם בעבר חלק ניכר מן המסחר הבינלאומי התנהל בצל הכוח הצבאי, או הדגל של האימפריה, הרי שמגמה זו פחתה במידה רבה. לפחות מאז סיום מלחמת העולם השנייה, ובאופן נמרץ יותר מאז נפילת הגוש הסובייטי, המסחר הבינלאומי נסמך בעיקר על אינטרסים עסקיים, אשר אמנם מלווים לפעמים גם בשיקולים מדיניים, אך משקלם של אלה הולך ופוחת (Shaver, 2013). היכולת לממש מסחר בינלאומי גדל לא רק בהתקיים שיקולים ואינטרסים עסקיים הנפגשים הדדית, אלא ככל שהמרחק בין שני הצדדים קטן, כן החיבור הופך להיות פחות קשה בין שני גופים זרים. המונח מרחק - distance - בא לציין את מלוא מגוון תחומי ההבדלים והשונות, שאינם עסקיים בעיקרם, בין שני צדדים. חרף ריבוי התחומים וחשיבות כל אחד לכשעצמו, הרי שהמשקל של כל אחד מהם לעומת משנהו, הוא אינו מוחלט, ומותנה במידה רבה בחשיבות המוקנית לו על ידי הצד שכנגד. כך למשל, צד מסוים עשוי להקנות חשיבות יתר לקשיי השפה, אחר, דווקא באופי המשטר, מבנה הכלכלה ומקומה של הרגולציה חשיבות עיקרית. יחד עם זאת, ניתן לצמצם תחומי המרחק השונים למספר קבוצות בעלות מאפיינים קריטיים במיוחד:

גיאוגרפיים - המרחק הפיזי בין הצדדים, תרבותיים - מכלול ההתנהגות בפועל, כגון: שפה והבעה, תפיסתיים - הערכים האידיאולוגיות והאמונות כגון: דת, זכויות אדם ואזרח ושלטוניים רגולטוריים כגון: מבנה השלטון ומקומו במשק, מעורבות מדינה בשוק (Kogut & Singh, 1988).