

תוכן העניינים:

	מבוא	1
	3	
בינלאומית	התרחבות	2
	5	
5.....	סיבות לביצוע התרחבות וחזירה לשווקים חדשים	2.1
6.....	קשיים בביצוע התרחבות וחזירה לשווקים זרים	2.2
	גורמי כישלון בחזירה לשווקים זרים 7	2.3
8.....	גורמים משפיעים על בחירת אסטרטגיות חזירה	2.4
9.....	אסטרטגיות חזירה לשווקים חדשים	2.5
לאומי	תרבותי	פער
		3
		17
17.....	הגדרה ותיאור	3.1
19.....	מאפייני מדידת תרבות לאומית	3.2
20.....	הבדלי תרבות כגורם משפיע בניהול בינלאומי	3.3
המחקר	בשאלת	דיון
		4
		22
ומסקנות	סיכום	5
		27
27.....	מסקנות עיקריות	5.1
28.....	המלצות למנהלים	5.2
29.....	טבלת מאמרים מרכזיים	5.3
	ביבליוגרפיה	6
	32	

1 מבוא

בעולם העסקים המודרני והגלובאלי של ימינו, כניסה של חברות לארצות חדשות השונות ומרוחקות מארצות המקור, הופכת להיות דבר שבשגרה. הרצון להתרחבות נובע הן מהרצון לגיוון סל המוצרים וכניסה לפלחי שוק חדשים ורווחיים ולעיתים בשל מצב של כניסת מתחרים חזקים לשוק במדינת המקור וגידול הסיכון לחברה. במקרים מסוימים חדירה כזאת מועדת על מנת לקצר זמני אספקה של מוצרים ושירותים או לצורך הקמת אתרי ייצור במקומות בהם עלות הייצור (בדרך כלל משאבי אנוש) נמוכה יותר.

בעולם העסקי העכשווי קיימות אסטרטגיות רבות ומגוונות לחדירה וביסוס פעילות בארץ היעד שאינה ארץ המקור של הארגון. באופן כללי האסטרטגיות מתחלקות לשלושה סוגים מרכזיים (כאשר חלק מהם מכיל סוגי משנה): רכישה (Acquisition), מיזוג (Join Venture) והקמת ארגון או מיזם עצמאי מ"אפס" (Greenfield). בחירה באסטרטגיה הנכונה תשפיע באופן קריטי הן על הצלחת ביצוע העסקה בזמן ובעלות שתוכננו והן בהצלחה בשלב האינטגרציה שמתקיים לאחר סגירת העסקה.

בבואו להיכנס למדינה זרה, על הארגון העסקי לבחון ולקחת בחשבון מספר גדול מאד של משתנים, החל ממרחק גיאוגרפי, מצב כלכלי וסוציו אקונומי במדינת היעד, יציבות וסוג השלטון, מגבלות וחסימים רגולטוריים כגון תקנות וחוקים וכן חוקי והגבלות מכס והעברת סחורות ושירותים, מצב השוק מבחינת מתחרים, קיום או ריחוק של משאבי טבע וחומרי גלם הנחוצים לייצור ועוד. אחד הפרמטרים העיקריים שלו השפעה מכרעת על תהליך החדירה והצלחתו ועל סוג האסטרטגיה לחדירה, הינו האפיון התרבותי במדינת היעד. המושג "תרבות לאומית" מורכב מגורמים תפישתיים והתנהגותיים רבים שחולקו בצורה טובה למדי במודל של הופשטדה המכיל 5 מאפיינים מרכזיים לתרבות לאומית במדינה. פרמטרים אלו נקראו על ידו "חמשת ממדי התרבות": מרחק עוצמה (power distance) אינדיבידואליזם וקולקטיוויזם (individualism & collectivism), גבריות ונשיות (masculinity & femininity), הימנעות מחוסר ודאות (uncertainty avoidance) ואוריינטציה לזמן (time orientation).

שאלת מחקר: מה השפעת פערי התרבות הלאומית על בחירת אסטרטגיית החדירה למדינה זרה?

משתנה בלתי תלוי: פערי התרבות הלאומית

משתנה תלוי: סוג אסטרטגיה חדירה.

ההשערות שאותן נרצה לבדוק בעבודה זאת הינן בחירת סוג אסטרטגיית החדירה כתלות בפערי התרבות וכן מידת ההצלחה של ביצוע חדירה למדינה זרה כתלות בפער התרבותי לאומי.

בעבודה אסקור מאמרים ומחקרים שונים שבוצעו בתחום על מנת לנסות ולהבין האם קיימת השפעה מובהקת של מרחקים בין-תרבותיים על בחירת האסטרטגיה של החדירה של ארגון למדינת היעד והאם

2 התרחבות בינלאומית

2.1 סיבות לביצוע התרחבות וחדירה לשווקים חדשים

בסקר שבוצע על ידי חברת KPMG בשנת 2014 (KPMG, 2014), בקרב מנהלים ובקרב מומחים לרכישות מה צפוי להיות הגורם הדוחף המרכזי לעסקאות חדירה לשווקים חדשים באסטרטגיות שונות (מיזוגים, בריתות בינלאומיות, רכישה של ארגונים קיימים או הקמה של ארגון או מפעל חדש), במהלך 2015 ציינו 21% מהנשאלים את נושא ההזדמנויות העסקיות, 19% מהנשאלים ציינו נושא של הרחבת שליטה גיאוגרפית וגלובאלית, 16% הגדלת בסיס הלקוחות ואילו 5% ציינו את הנושא של רכש קניין רוחני ואינטלקטואלי 5% הנותרים ציינו את גורם ההגנה מפני השתלטות עוינת של חברות מתחרות. מיזוגים ורכישות בחלק מהתרחבות בינלאומית מהווים פעילות עסקית נפוצה. ברוב המקרים חברה תרכוש חברה אחרת כאשר מטרתה העיקרית הינה הרחבת הפעילות הכלכלית של החברה, הגדלת מאגר הידע והגדלת יכולות הייצור, התפעול והשיווק שלה. ההצלחה של פעולת ההתרחבות והרכישה או המיזוג בכל שלביה תלויה בגורמים שונים. בשלבים לפני הרכישה ההצלחה תלויה במידה רבה בהתאמה ארגונית ואסטרטגית של החברות לתהליך, בגודל דומה בין החברות, במחיר קניה מתאים ובהצלחה של למידת החברות אחת את השנייה ובניסיון הקודם של החברות בתהליכים דומים (Gomes, 2013).

בסקירה של עסקאות חדירה בארה"ב בין השנים 1976 ל 1981 נמצא כי סוגי רכישות שונים היוו כ 50% מכלל עסקאות החדירה כאשר אחוז זה עלה ל 79% בשנת 1981. בין השנים 1981-1985 נמצא כי בעסקאות חדירה בארה"ב-מיזמים משותפים היו אופייניים יותר לתעשיות בתחום הביוטכנולוגיה, אלקטרוניקה, רכישות התאפיינו בתחומי הנהלת חשבונות ופיננסים ובתחום שימוש משאבי טבע. עסקאות חדירה דרך הקמת תשתית חדשה (Greenfield) אפיינו בעיקר תעשיות כימיה וציוד ומכשור חשמלי. (Drogendijk, 2006).

העברת ידע, בהתאם להיגיון של רכישת ידע כמנוף להתפתחות חברות, יכולה להתרחש בין יחידות ומחלקות שונות באותה חברה וגם באמצעות רכישות בין חברות מתוך כוונה להשיג ידע נוסף. בנוסף, התחרות הגוברת בתעשיות שונות הפכה את הגדילה והתפתחות האורגנית, הפנימית, של חברות ליקרה מאוד ולא משתלמת מבחינה כלכלית ומבחינת זמנים. לכן, השגת ידע באמצעות תהליכי רכישה ומיזוג, שנחשבת למהירה יותר, הפכה לשיטה נפוצה יותר בשביל להתפתח ולהגדיל את מאגר הידע, (Erel, 2011). (Bresman, 2010).

אחת הטענות הנפוצות בהקשר לנושא זה הינה שבעולם העסקים הגלובאלי מתקיים מעבר מהעידן התעשייתי בו המשאב העיקרי היה ההון לעידן הנוכחי שבו הידע הינו אחד המרכיבים החשובים ביותר לצורך הפקת רווחים. כפועל יוצא, לחברות קשה יותר לייצר ולשמור על יתרון תחרותי המושפע