

3	מבוא
5	המשתנה הבלתי תלוי-תרבות ארץ האם של החברה הרב לאומית
7	המשתנה התלוי-ריכוזיות\ביזוריות קבלת ההחלטות בחברה
9	המשתנה התלוי-ריכוזיות\ביזוריות קבלת ההחלטות בחברה
11	כיצד תרבות ארץ חברת האם משפיעה על ריכוזיות\ביזוריות החברה הרב לאומית
16	כיצד תרבות ארץ חברת האם משפיעה על רמת הרווחיות של השלוחה הזרה
20	דיון סיכום ומסקנות
22	ביבליוגרפיה

פרק 1. המבוא

עידן הגלובליזציה מאופיין בהתרחבותם של קשרים בין לאומיים בהיקפים שלא נראו מעולם: סחורות, עובדים, הון, רעיונות, תרבויות ודתות נעות בין מדינות ויבשות שונות בקצב שלא היה מעולם בהיסטוריה האנושית. תנועה זו מייצרת הזדמנויות רבות מחד, וקונפליקטים שונים מאידך. צמיחתן של חברות רב לאומיות היא אחד התהליכים המשמעותיים ביותר בעידן הגלובליזציה. בקורס ניהול בין לאומי למדנו על היבטים שונים של הגלובליזציה והאופן שבו חברות רב לאומיות מתמודדות עם ההבדלים בין המדינות השונות שבהן הן פועלות מבחינה משפטית, כלכלית, תרבותית וטכנולוגית. על חברות רב לאומיות להחליט כיצד הן מתמודדות עם המגוון הבינלאומי כאשר לכל מדינה תרבות ניהול משלה ואתגרים ניהוליים שתלויים במדינה בה היא פועלת. אחד ההבדלים העסקיים המשמעותיים בין תרבויות שונות הוא הנטייה לניהול ריכוזי מול ניהול ביזורי. מטרת העבודה שלי היא לבדוק כיצד התרבות ממנה צמחה החברה הבין לאומית משפיעה על אופן פעילותה ועל קבלת החלטות בה. האם יש שוני בתהליך ביזור וריכוז קבלת החלטות בחברות רב לאומיות שמגיעות מלאומים שונים. האם חברות מתרבויות אירופאיות נוטות לרכז את כוח ההחלטה בידי ההנהלה הראשית במטה החברה או דווקא לבזר כוח זה בין השלוחות השונות בארגון, להבדיל למשל מחברות רב לאומיות מתרבות המזרח הרחוק.

שאלת המחקר הראשונה היא: כיצד תרבות ארץ חברת האם משפיעה על ריכוזיות/ ביזוריות קבלת החלטות בחברה רב לאומית?

משתנה בלתי תלוי: תרבות ארץ האם של החברה הרב לאומית

משתנה תלוי: ריכוזיות/ ביזוריות קבלת החלטות בחברה

ההבדלים בין מדינות שונות מתבטאים לא רק בהבדלי תרבות אלא גם בפערי ידע על רמות המחירים, רמת הוודאות בהשקעה ופרמטרים רבים אחרים, ולדברים אלו תתכן השפעה על ביצועי חברות ועל רמת הרווחיות.

שאלת המחקר השנייה היא: כיצד משפיע הפער התרבותי בין ארץ האם לשלוחה הזרה על רמת הרווחיות של השלוחה הזרה?

משתנה בלתי תלוי: תרבות ארץ האם של החברה הרב לאומית.

משתנה תלוי: הרווחיות של השלוחה הזרה.

גישור על פערים בין תרבותיים ועל פערי ידע הוא אחד האתגרים המשמעותיים של הגלובליזציה והוא בא לידי ביטוי ביכולת לאפשר לגורמים שונים הבאים ממדינות שונות ולעיתים אף יבשות שונות, הדוברים שפות שונות ומכירים התנהלויות תרבותיות שונות, לעבוד ביחד בשיתוף פעולה והרמוניה, לייצר אוסף של כללים ברורים והיררכיה ניהולית המקובלת על כולם המסוגלת להפגין יעילות וגמישות. עבודה זו תוכל לתרום להבנה של האופן שבו פועלות חברות רב לאומיות מלאומים שונים ולגשר על הפערים המנטאליים והתרבותיים ביניהן להכיר את המאפיינים הגיאוגרפיים, הכלכליים והפוליטיים של מדינות אחרות באופן שיצמצם את אי ההבנה ויוביל לקבלת החלטות טובה יותר.

פרק 2 - המשתנה הבלתי תלוי - תרבות ארץ האם של החברה הרב לאומית

ישנן חברות רב לאומיות הנוטות לרכז את כוח ההחלטה בידי ההנהלה הראשית במטה החברה ואילו אחרות מחליטות לבזר כוח זה בין השלוחות השונות בארגון. בבחינת מיקום הסמכות בחברות רב לאומיות נמצאו הבדלים בין חברות מארצות מוצא ותרבויות שונות (Rugman & Hodgetts, 1995). חברות בריטיות מאופיינות בדה צנטרליזציה גבוהה בהן המנהלים מאצילים את הסמכויות בנושאים פיננסיים למומחים בתחום, אך בדרג נמוך יותר בחברה. לעומת זאת החברות בגרמניה מתאפיינות במידה רבה יותר של ריכוזיות, ומתן מעט סמכויות למנהלי השלוחות. התפיסה בחברות אלו היררכית מאוד ומרבית ההחלטות בעלות החשיבות מתקבלות בהנהלה הראשית.

לו ועמיתיו (Lu Wang et al., 2014) מצאו שבחברות רב לאומיות סיניות המצב הוא מורכב יותר: מצד אחד, החברות הרב לאומיות הסיניות בנויות באופן שמאפיין מאוד את החברה והתרבות הסיניים בכללן וזו צורה ריכוזית מאוד: ישנה שליטה של מטה החברה הן בדרגים שמתחתיו והן בשלוחותיו. בנוסף יש שליטה משמעותית של הממשלה בחברות עצמן, דבר הייחודי לסביבת העבודה הסינית כמו גם למדינות בעלות תרבות סינית כמו למשל סינגפור בהן ישנו שילוב ידדים בין המגזר העסקי לבין הממשלה. לכן, מצד אחד החברות הסיניות מעוניינות בשמירת שליטה במטה החברה הראשית ובמובן רחב ביותר בשמירת שליטת המדינה כאשר הריכוזיות של התאגידים הסיניים ושל סביבת העבודה מאפשרת לממשלה לשלוט על יעדי הייצור וההתפתחות הטכנולוגית המשקית. מצד השני, סין כמדינה מתפתחת זקוקה להתפשטות מעבר לים הן כדי להגדיל את השווקים שלה והן בכדי ללמוד דרכי ניהול מתקדמות ולאמץ טכנולוגיות חדשות. השווקים כל זאת בשווקים מפותחים שאין לסינים די ניסיון בעבודה עמם. הפתרון הוא למעשה ביזוריות המאפשרת לשלוחות הזרות (בניגוד לסניפים המקומיים) עצמאות רבה כאשר היציאה לשווקים חדשים תיעשה בדרך כלל רק בעידוד מפורש של הממשלה הסינית.

שאלת התרבות של ארץ האם של החברה הרב לאומית אינה השאלה היחידה שמשמעותית אלא גם מהי הארץ שבה פועלת השלוחה הזרה. כפי שמציניים לואיז וויסר (Luiz & Visser, 2014), לחברות רב לאומיות שמקורן

בדרום אפריקה נטייה לניהול ריכוזי ביותר שאינו דווקא מאפיין של דרום אפריקה כמדינה שבה ניתן לראות דגמים מעורבים של מגוון חברות המנוהלות במידה משתנה של ריכוזיות, ומבחינה זו רמת הריכוזיות היא תוצאה של רמת המומחיות של השלוחה בשוק המקומי בדרום אפריקה, ורמת התפקוד שלה. בדרום אפריקה ישנו מרכיב נוסף לרמת הריכוזיות של ההנהלה הראשית והוא תוצר של סביבה העבודה באפריקה שאינה בטוחה