

## תוכן עניינים

3.....	מבוא
4.....	המשתנה הבלתי תלוי: שירותי מיקור חוץ
4.....	השימוש בכוח אדם זר
4.....	מיקור חוץ כאסטרטגיה עסקית
5.....	מיקור החוץ עולה מדרגה ומוביל לטרנספורמציה ארגונית
7.....	הודו, יעד נחשק של שירותי מיקור חוץ
8.....	סין, אימפריית הייצור העולמית
11.....	המשתנה התלוי: רווח הפירמה
11.....	המחקר
11.....	המדגם
11.....	ממצאים
12.....	סיכום
13.....	ביבליוגרפיה

## מבוא

עם התפתחות היחסים בין המדינות המפותחות למדינות המתפתחות ופתיחת השווקים לטובת יחסים מסחריים בינלאומיים, נחשפו חברות רבות לפוטנציאל הקיים במאגר משאבי האנוש של המדינות המתפתחות. תחילה, הפירמות ראו בשווקים המתפתחים כאפשרות להגדלת היקף המסחר והייצור שלהם, הם חשבו במובנים של הגדלת נפח המכירות ובהתאם את שורת הרווח, אולם כאשר הבינו כי כוח הקנייה של הצרכנים מהמשק המתפתח קטן באופן משמעותי מכוח הקנייה של משק ה"בית" שלהם, עלתה במוחם השאלה, האם הפעילות הזו באמת תשתלם להם. ואז כשהתהליכים הגלובליים עשו את שלהם, ומדינות מתפתחות החלו לעבור תהליכי חילון, אותם תהליכים שקרו במדינות המפותחות מספר עשורים לפני כן, הביא תהליך זה לעלייה באחוז המשכילים בקרבן של המדינות המתפתחות. עם העלייה באחוז המשכילים, השתפר גם איכותו של מאגר העובדים והפירמות הבינלאומיות הבחינו בפוטנציאל הקיים. כך למשל, לפי מחקרם של לאמברגטס, בירפוט וקלוסטרמן (2015), המעמד הבינוני בהודו, התרחב במהלך שנות ה-2000. לפחות 600 מיליון הודים, נחשבים כעת למעמד הביניים ומוציאים יותר על השכלה. עם התפתחות תהליכי הגלובליזציה, המגוון העצום של המוצרים וההתקדמות במדע וטכנולוגיה, חלוקה חברתית של העבודה הופכת למצב קיים. בזמן שהתחרות בשווקים מתפרסת על פני מרחבים גדולים יותר (יבשות) והופכת ליותר אינטנסיבית, זה נהיה כמעט בלתי אפשרי להסתמך אך ורק על משאבי הפנימיים של הפירמה וכדי להתמודד עם התחרות, יש צורך בפנייה למקורות נוספים. מיקור חוץ, הופך למשאב משמעותי, המעניק יתרון תחרותי והוא צפוי להישאר מרכיב חשוב בתכנון האסטרטגי העסקי גם בשנים הבאות. אך למרות כל הנאמר, האם השימוש במיקור חוץ באמת מוצדק מבחינה כלכלית? ברור שבהשוואה גסה בין ההוצאה על כוח עבודה מקומי במדינות המפותחות לעומת ההוצאה על כוח עבודה זר במדינות המתפתחות, יופיעו ראיות חד משמעיות לטובת ההוצאה על כוח עבודה זר, אך השאלה העולה היא, האם בסופו של התהליך, החברה אכן מצליחה להשיג רווח עודף כתוצאה מהמהלך? ההיגיון מצביע על תשובה חיובית, אולם יש לציין כי השימוש בשירותי מיקור חוץ עשוי גם לגבות מחיר ולא רק לייצר ערך עודף. ניתן לציין: פגיעה באיכות המוצר, קיטון ברמת הצריכה של השוק המקומי (כתוצאה מסגירת מקומות עבודה בשוק המקומי) וקנסות או הגבלות של הרגולטור כחלק מתופעות הלוואי הנובעות משימוש בשירותי מיקור חוץ. כדי להבהיר את התמונה, עבודה זו תנסה לענות על שאלת המחקר הבאה, : האם חברות שהשתמשו במיקור חוץ הצליחו להגדיל את רווחיהן?

## המשתנה הבלתי תלוי : שירותי מיקור חוץ

התפתחות שירותי מיקור החוץ שזורה יחד עם ההתפתחות של המיזמים העסקיים הגדולים של הכלכלה המודרנית. לפי מחקרם של גונזאלס, גופטה, דורווין, קליאן ושימלר (2004), ניתן לציין 2 אירועים מכוננים שהביאו לגרסה ראשונית של רעיון זה, מדובר בהמצאות טכנולוגיות מכוננות. ההמצאה הראשונה היא, המצאת הרכבת והמסילות. יכולת זו, אפשרה לפירמות לשנע חומרים ומוצרים למרחקים גדולים במהירות יחסית. ההמצאה השנייה היא, המצאת הטלגרף, אמצעי ששיפר את יכולות התקשורת ואפשר לחברות להיות בקשר עם גורמים במחוזות אחרים שמרוחקים מהם מבחינה גיאוגרפית. הפצת היכולות הללו, עודדה את הפירמות להציע את השירותים שלהן לאזורים נרחבים יותר ובין השאר גם לשווקים אחרים. במשך השנים, יכולות השינוע והתקשורת ימשיכו להשתפר, מה שיוביל להיווצרותם של מודלים עסקיים חדשים. בסופו של התהליך, לא יהיו רק שווקים לאומיים, אלא שווקים גלובאליים, מה שיוביל להתפתחות שירותי מיקור החוץ המודרניים. גורמים אלו היו השלבים הראשוניים באבולוציה של רעיון מיקור החוץ, אולם הדרך לשם עוד עדיין הייתה ארוכה.

### השימוש בכוח אדם זר

רעיון השימוש בכוח אדם זר, אינו חידוש של זמננו, רק לשם המחשה ניתן להזכיר את השימוש שעשו המצריים בכוח העבודה העברי שהגיע מישראל בתקופה המקראית. הרבה לאחר מכן, על בסיס עבודתם של גונזאלס, גופטה, דורווין, קליאן ושימלר (2004), אפשר לציין את סיפור ההצלחה היפני ב-1868, לאחר המהפכה המקומית, יפן שאפה לעלות על דרך המלך למודרניזציה והם היו זקוקים מאוד לסיוע של אנשי מקצועי בעלי מומחיות, כך שהם נאלצו לשכור את שירותיהם של מהנדסים וטכנאים זרים כדי שייעו להם להקים את התשתיות. כוח עבודה זר בעל מומחיות יכול להיות בעל חשיבות רבה להתפתחות הכלכלית של מדינה בתחילת דרכה. אולם, קיימים גם מקרים בהם, תהליך השימוש בכוח עבודה זר, הרחיק לכת למחוזות לא רצויים. כך למשל, את המפכה התעשייתית ברוסיה במאה ה-18, הוציאו לפועל פירמות בינלאומיות מצליחות יחד עם מספר גדול של מהנדסים בריטיים. הטרנד התרחב והפך לנחלת הכלל עד שב-1914, 90% מהמכרות וכמעט 100% מקידוחי הנפט היו בבעלות זרה.

### מיקור חוץ כאסטרטגיה עסקית

מאז ומתמיד, פירמות מעוניינות להשתמש ביתרונות התחרותיים שלהן על מנת להגדיל את חלקן בשוק ואת הרווחים. במהלך המאה העשרים, המודל העסקי הנפוץ ביותר היה כי הבעלות, הניהול, האחריות והשליטה על נכסיה של הפירמה, יהיו שייכים לה באופן בלעדי. במהלך שנות ה-70 של המאה הקודמת, פירמות שניסו להתחרות ברמה הגלובלית בשווקים בינלאומיים, נתקלו במגבלות לא פשוטות שנבעו מהמבנה הניהולי המנופח והמסורבל שלהן. כדי להתמודד עם התחרות טוב יותר, ניסו הפירמות לפתח אסטרטגיות חדשות שיגבירו את הגמישות והיצירתיות שלהן. חברות גדולות רבות, הצליחו לפתח אסטרטגיה חדשה בה המיקוד יעבור אל עסקי הליבה