

תוכן עינים

עמ' 3	מבוא
עמ' 5	פרק 1: <u>הבדלי תרבות בניהול בינלאומי – גלובלי</u>
עמ' 5	מאפיינים תרבותיים
עמ' 5	מאפיינים תפיסתיים
עמ' 5	מאפיינים גיאוגרפיים
עמ' 6	שיקולי החברה הבינלאומית (MNC) לעומת המדינה הקולטת
עמ' 7	פרק 2: <u>חדירה למדינות זרות.</u>
עמ' 7	שיקולים בבחירת יעדים שונים (יתרונות וחסרונות)
עמ' 7	נסיון קודם בחדירה למדינות זרות (first timers vs. experienced)
עמ' 9	פרק 3: <u>השפעת הבדלי התרבות על אופני החדירה.</u>
עמ' 10	<u>דין</u>
עמ' 13	<u>ביבליוגרפיה</u>
עמ' 14	<u>נספח - עץ גושי המדינות</u>

מבוא

חדירות של ארגונים או מדינות לשווקים או מדינות זרות אינו עניין חדש, אלא קיים מקידמת דנא. כאשר דוד ממבקש לבנות ביתו שולח לו חירם עצי ארזים ובנאים. כך גם כאשר שלמה נמשח למלוכה, חירם מלך צור שולח לו חומרי בנייה ואנשי מקצוע לבניית המקדש, בתמורה לתשלום בחיטה ובשמנים. כבר אז חדר עיסקית מלך צור, ממלכה בעלת תרבות מסחר עניפה באותם ימים, לארץ ישראל, בה התרבות היתה שונה בתכלית.

במהלך ההיסטוריה מדינות וארגונים חדרו לשווקים אזורים זרים, מרוחקים ובעלי תרבויות שונות ומרוחקות זו מזו. על פי רוב תוך שימוש בכח- זה הקולוניאליזם, או בחסות הכח, למשל: חברת תעלת סואץ. אך בצד זאת, היו גם חדירות נטולות כח צבאי, מתוך הסכמה ושותפות אינטרסים בין גורמים בעלי שונות תרבותית ניכרת. כך למשל: גילוי והפקת הנפט במזרח התיכון על ידי חברות בריטיות (של) הולנדיות (רויאל דאץ), או אמריקניות (גאלף וסטנדרד אויל) (Lenczowski, 1960).

כל עוד המודל הקולוניאלי הישן שרד, ובודאי עד לתום מלחמת העולם השנייה, החדירה לארצות זרות התנהלה ברובה תחת המטריה האימפריאלית. כך, חברות בריטיות חדרו להודו, או חברות צרפתיות לצפון אפריקה. קריסת האימפריות והסדר העולמי הדו-גושי יצרה, ביחד עם שינויים טכנולוגיים, את הגלובליזציה בשלהי המאה העשרים, שהביאה לסוג חדש של ניהול בינלאומי המתנהל, לא מתוך הבכורה הכוחנית של המעצמה השלטת, אלא מכח ההסכמה ההדדית בעיקרה (גידנס, 2000).

חדירה לשוק במדינה זרה, הינה מאמץ ארגוני וכספי ניכר. בבואה של חברה לשקול האם לחדור לשוק זר מסוים מחד, או לשוק מסוים לקלוט חברה זרה, ישנה מערכת שיקולים רחבה. מערכת שיקולים זו מורכבת משתי מערכות שהן לא תמיד נפרדות: שיקולים עסקיים ושיקולים הנובעים מהבדלי התרבות בין שני השווקים.

מהי תרבות? על פי מרבית המילונים (אוקספורד, וובסטר והמילון למדעי החברה) תרבות היא מכלול הדעות, ערכים, אמונות ומנהגים של חברה במקום או בזמן מסוים. ניתן להבחין בין תרבות לאומית, למשל, לתרבות ארגונית. התרבות הלאומית היא דבר נתון מאליו, בעוד שתרבות ארגונית ניתנת לשינוי. הופשטה (1994) מונה מימדים תרבותיים שונים המעצבים את מאפייני התרבות של הארגון:

- מרחק העוצמה (power distance) . מידת המרחק בין דרג אחד למשנהו, בין ממונים וכפופים.
- אינדיבידואליזם וקולקטיביות (individualism & collectivism) . משקל האינטרס האישי מול הקבוצתי-קולקטיבי.
- גבריות ונשיות (masculinity & femininity) . משקל הערכים הגבריים לעומת הנשיים.
- הימנעות מחוסר ודאות (uncertainty avoidance) . מידת יכולת העבודה לפי כללים מוכתבים מראש (by the book), לעומת יכולת לפעול מול שינויים ושונות.
- אוריינטציה זמן (time orientation) : משקל חשיבות המוקנית לטווח הארוך לעומת הטווח הקצר (here and now).
- ריצוי מול ריסון (Indulgence vs. restraint)

הבדל תרבותי, הוגדר לרוב בספרות המקצועית כמרחק בין תרבויות (distance). ישנם חוקרים הסבורים כי המונח "מרחק" מיושן, ויש להשתמש במונח אחר המתאר ניגוד בין תרבויות שונות שאינו רק נובע ממרחק. שנקר תחילה ולאחר מכן, יחד עם לואו ויחזקאל, הציעו להחליף המונח "מרחק" בחיכוך (friction) המתאר לדעתם בצורה טובה את התוצאה של המרחק, החיכוך, שהוא הגורם החשוב (Shenkar, Luo, and Yeheskel, 2008). חרף זאת, המונח "מרחק" עדיין רווח בספרות, בחלוקה למרחק גאוגרפי,

פרק 1: הבדלי תרבות בניהול בינלאומי - גלובלי

תרבויות לאומיות משפיעות על תרבויות ארגוניות מאחר שארגונים פועלים בתוך תרבויות לאומיות ויונקים מהן. היכולת לשינוי תרבות לאומית היא מזערית, אם קיימת כלל, ובודאי שהינה פרי תהליכים ארוכים ומורכבים. לעומת זאת, תרבויות ארגוניות, ניתנות לשינוי מה לצורך משימות בכלל, ולצורך הרחבת עסקיהן בפרט.

מאחר שכמות השווקים גדלה, ומאידך גיסא, רמת הכוחנות הצבאית שאיפיינה את ליווי המסחר הבינלאומי בעבר קטנה, גם אם לא נעלמה כליל, קיים צורך באפיון התרבויות הלאומיות לגושי תרבויות. זאת, כדי להקל על יישום תוצאות האיבחון והניתוח. אפיון התרבויות הלאומיות נעשה על ידי המאפיינים הבאים:

מאפיינים גיאוגרפיים: לעניין זה חולק העולם ל-11 גושים המבוססים על חלוקה גיאוגרפית ליבשות ותתי יבשות. כל גוש חולק לתתי גושים על בסיס חלוקה לפי קריטריונים סוציו-אקונומיים, לינגוויסטיים, מאפייני המשטר וכיו"ב, תוך נסיון לאגדם. מיקום תת הגוש והמדינה ממרכז הגוש נקבע על פי המדד שקיבל ביחס לממוצע של שאר המדינות בגוש או בתת הגוש עצמו.¹ חלוקה זו, סכימתית משהו, וכך היו מדינות שמצאו עצמן בגושים שונים מהותית ממיקומן הגיאוגרפי. כך למשל, זימבבווא, השכנה לדרום אפריקה, וחולקת עימה מאפיינים תרבותיים רבים, מוקמה בתת גוש במזרח הרחוק. להערכתנו מיקום זה נובע מן המשקל הייחודי שניתן לאופי המשטר במדינה זו אשר כנראה גבר על מאפיינים תרבותיים אחרים. לעומת זאת, קפריסין אינה נכללת בגוש המזרח הקרוב, לו שייכות יוון ותורכיה, אלא דווקא בגוש המזרח אירופי ביחד עם רוסיה, אוקראינה וגיאורגיה, כדי להצביע על הפרובלמטיקה המדינית-לאומית במדינות אלה.

מאפיינים תרבותיים:

בסמוך לנפילת ברית המועצות וסיום המלחמה הקרה, נסב ויכוח בין שתי אסכולות עיקריות לגבי המתאר העולמי של תרבויות. מחד, האסכולה המצדדת בכך שיד התרבות המערבית תגבר על כל היתר ותהיה דומיננטית ביחד עם הדמוקרטיה הליברלית. מאידך, שזהויות תרבותיות ודתיות שונות תתנגשנה ביניהן ותהווה את המקור לסכסוכים גלובליים. אסכולה זו הוצגה על ידי סמואל הנטינגטון בהרצאות ומאמרים וגובשה על ידו לספר (הנטינגטון, 2003). הנטינגטון מציין שמונה ציויליזציות עיקריות, אשר חלקן הגדול מאומץ על ידי רונן ושנקר. כך למשל קיימת הבחנה ברורה למדי בין העולם הקתולי והפרוטסטנטי לבין זה האורתודוקסי. אך יש לזכור כי מעבר להבדלים הדתיים, קיימים בין שני גושים אלה הבדלים רבים בתרבות השלטונית ובריבוד הסוציו-אקונומי.

קיימת הסכמה כי הבדלי תרבותיים משפיעים על הבדלי ערכים, צורות תקשורת כמו גם על ; Ojala, 2015 ; (Ronen and Shenkar, 2013).

מאפיינים תפיסתיים:

חרף הגלובליזציה הגוברת מאז שנות השבעים של המאה ה-20, עדיין השפעת התרבות הלאומית הפרטנית רבה. במאפיינים התפיסתיים ניתן לכלול את התפיסות כיצד רואה ארגון מדינה או שוק זרים. מאחר והמדידה של אותם ערכים ותפיסות אינה תמיד זהה, וגם המשקל שניתן לכל אחת מהן עשוי להיות שונה מחוקר אחד למשנהו, מביאים לכך שהתוצאות אינן זהות, ולפעמים גם מתנגשות.

מאפיינים תפיסתיים אינם קיימים רק בין מדינות, אלא בתוך קבוצות שונות בתוך אותה מדינה. כל למשל התפיסה הארגונית במטרופולין הגדול, עשויה להיות שונה מזו שבאזורים חקלאיים או כפריים (Ojala, 2015).

¹ כדי להמחיש זאת צירפנו הדיאגרמה מתוך מאמרם של רונן ושנקר (2013) כנספח א'.