

עבודה אקדמית לדוגמא בנושא:

מיזמים משותפים

עבודה אקדמית לדוגמא

תוכן עניינים

2.....	1	מבוא
5.....	2	מיזמים משותפים – הגדרה, מניעים, יתרונות, חסרונות
5.....	2.1	הגדרה ומניעים
5.....	2.2	יתרונות
6.....	2.3	חסרונות
8.....	3	השפעה של תרבות והבדלי תרבות על הצלחת מיזמים בינלאומיים- רקע תיאורטי והשערות המחקר
12.....		דיון ומסקנות
13.....		ביבליוגרפיה

עבודת אקדמית לדוגמא

העולם העיסקי הגלובלי של המאה ה-21 אינו העולם שהכרנו רק לפני מספר שנים. עולם זה מאופיין בדינאמיות גבוהה ובתחרותיות הולכת וגוברת. חברות צריכות להיות דינאמיות להגיב במהירות לתנאי השוק המשתנים, להיות מסוגלות לצמוח במהירות, להתייעל וכל הזמן לבחון את עצמן על בסיס קריטריון זה, כלומר לבחון כל הזמן את השאלה האם הן יעילות מספיק, האם הן מסוגלות להיות יעילות גם בפני תחרות מכיוונם של פירמות אחרות. הפירמות חייבות להיות רווחיות, גמישות לפתח מיצוב תחרותי דומיננטי ולהיות כל הזמן עם אצבע על הדופק. החיים במגרש העיסקי הופכים להיות קשים יותר ויותר וזאת עקב תהליכי הגלובליזציה. תהליכים אלו גרמו לדינאמיות גבוהה יותר בשוק ולכן גם לחוסר וודאות הנובע מהמבנה המורכב של השווקים הגלובליים. התחרות הפכה לקשה יותר ובנוסף אף הפכה להתנהל בזירות שחלקן לא מקומיות, דבר המקשה על הפירמה המנסה להבין את כללי המשחק השונים. השינויים שעוברים השווקים הגלובליים הכוללים שינויים מסוגים שונים, למשל שינויים תכופים בטכנולוגיה, במבנה התחרות בגבולות הענף ובחוקי המשחק. בהתאם לכך חברות ותאגידים מחפשים כל הזמן מודלים עסקיים חדשים ואסטרטגיות עסקיות אשר יאשרו לפירמה יכולות טובות יותר לשרוד, להתקדם ולשמור על הרווחיות שלה (Zahraa, Korrib & Yu, 2005).

אותם תהליכי גלובליזציה הובילו להחרפת התחרות של פירמות, כיום נאלצות פירמות מקומיות להתמודד עם תחרות קשה מצד יצרנים מחו"ל. פעילויות אלו הובילו להקטנת נתחי השוק של חברות אשר בעבר נהנו מנתח שוק ביתי, מקומי גדול יותר ואילצו חברות רבות לנקוט באסטרטגיות שיווק וחדירה שונות, לעיתים אף אגרסיביות יותר, כולל ההכרח להרחיב את פעילותן מעבר לשוק המקומי בו הן פועלות. חברות כיום, בכדי להישאר בשוק ולהרוויח, צריכות להיות בעלות יכולת לצמוח במהירות, תוך כדי אימוץ של שיטות יעילות הכוללת גם רה-אורגניזציה בחברות עצמם. לפיכך כיום חברות נאלצות להרחיב את האסטרטגיות השיווקיות שלהן ובשל כך לפתח רמת גמישות גבוהה – יתרון אשר עשוי לתת להן את היכולת להגיב בזמן אמת לתנאי השוק המשתנים, יותר ולהיהפך לתחרותיות יותר (Zahraa, Korrib & Yu, 2005; Dimitratos, Voudouris,

Plakoyiannaki, & Nakos, 2012).

בהתאם לכך חברות ותאגידים מחפשות כל הזמן מודלים עסקיים חדשים ואסטרטגיות עסקיות שישפרו יכולות אלו, ישאירו אותם "במרוץ" וימקסמו את מידת הרווחיות שלהן. צמיחה ניתנת להשגה באופן כללי באמצעות שתי דרכים עיקריות. הראשונה היא צמיחה אשר מושגת באופן פנימי,

צמיחה זו מושגת על ידי תהליכים של ייעול ורה-אורגניזציה כמו גם תהליכים שונים הקשורים על פי רוב לסדרי הגודל של קצב צמיחה הענף, ובכך למעשה צמיחה זו קשורה לעיתים לפרמטרים אובייקטיביים אשר לא תמיד נמצאים בשליטה מלאה או אפילו חלקית של הפירמה. למשל אם ענף מסוים לא צומח במשך תקופה מסוימת אזי המשמעות היא עבור הפירמה היעדר האפשרות לצמוח או לחילופין יכולת לצמוח במידה מצומצמת ומוגבלת מאוד. דרך שנייה של הפירמה לצמוח היא באמצעות השגת תהליכי צמיחה חיצוניים. צמיחה זו מובילה לתוואי צמיחה מהיר יותר בזמן נמוך יותר. ישנן מספר דרכים בהן יכולה הפירמה להשיג צמיחה חיצונית למשל אחת הדרכים בהן ניתן להשיג צמיחה חיצונית היא באמצעות תהליכים של מיזוגים ורכישות. דרך נוספת להשגת צמיחה חיצונית \ הינה באמצעות יצירה של מיזמים משותפים בינלאומיים (אשר עשויים לכלול גם תהליכים של מיזוגים ורכישות וגם באמצעות התקשרות של שתי ישויות עסקיות נפרדות). השיפור הטכנולוגי האדיר אשר עבר על העולם בשנים האחרונות הוביל ליכולת לחדור לשווקים באופן שהוא יחסית בלתי תלוי במיקום הגיאוגרפי של המדינה. לפיכך ההתפתחות הטכנולוגית האדירה הובילה ליתרון משמעותי אדיר בכל הנוגע למיזמים משותפים בינלאומיים. כיום תהליכים רבים ניתנים לניהול וליישום באמצעות האינטרנט אשר פתח את האפשרות לתקשורת מרחוק, כמו גם ניהול תהליכים פיננסיים ובירוקרטיים, כמו למשל העברות כספים, וזאת ללא צורך בפגישות פיזיות. כל אלו מקלים על יצירתם של מיזמים בינלאומיים ומקלים את החדירה של יזמים לשווקים זרים חדשים. בהתאם לכך כיום מיזמים בינלאומיים הינם הולכים ונעשים נפוצים יותר (Shenkar, 1990; Oviatt, & McDougall, 2005).

למרות היתרונות המשמעותיים של מיזמים בינלאומיים, יש להם מספר חסרונות והם מאלצים להתמודד עם לא מעט קשיים. בספרות המחקרים בתחום נראה כי אחד הקשיים המשמעותיים מתייחס לקושי התרבותי. הקושי התרבותי למעשה משפיע בצורה המיידית והבסיסית ביותר על היכולת של השותפים לתקשר ביניהם ולהגיע להסכמות בנושאים עסקיים, לכך כמובן ישנה חשיבות משמעותית בכל הנוגע ליכולת לנהל את השותפות בהצלחה. התייחסות שונה מבחינה תרבותית עלולה להוביל לחילוקי דיעות בין השותפים ולכן לפירוק השותפות (Dimitratos, Voudouris,

Plakoyiannaki, & Nakos, 2012)

לכן עבודה זו מתייחסת להשפעה של הבדלי תרבות בכל הנוגע להצלחת המיזמס הבינלאומי. שאלה המחקר שתיבדק בעבודה זו היא מהי מידת ההשפעה שיש לשוני בין תרבויות על ההצלחה של שותפות עסקית בינלאומית.

עבודה אקדמית לדוגמא

2. מיזמים משותפים – הגדרה, מניעים, יתרונות, חסרונות

2.1 הגדרה ומניעים

מיזם משותף בינלאומי מהווה שותפות עסקית בין שתי פירמות ממדינות שונות. כאשר אנחנו עוסקים במונח תרבות לשם הגדרת קבוצות אתניות בעלות מכנה משותף הכוונה היא למסגרת כוללת המאפשרת שימוש בשפה" כוללת לשם הגדרת מנהגים, אמונות, מסורת, סמלים, נורמות ודפוסי

התנהגות וחשיבה לרבות אמונה בערכים מסוימים. מבנה כולל זה נלמד לאורך ההשתייכות לתרבות ספציפית. במונח תרבות נעשה שימוש לעיתים לשם הגדרה של מערכת סמלים וערכים האפיינים ארגון מסוים ולאוו דווקא קבוצת אתנית. בהתאם לכך המונח תרבות יכול להיות רלוונטית במונחי ארגון ומתייחסים אליו כאל "תרבות ארגונית" התרבות הארגונית מהווה מעין כללי על של הארגון כולו, ולכן רלוונטית בעבודה זו אשר מתייחסת מצד אחד לתרבות ומצד שני למהלכים עסקיים בפירמות וארגונים. התרבות הארגונית, בדומה למונח תרבות משקפת את ערכי הליבה של הארגון וחברים חדשים הצטרפים לארגון לומדים כיצד להתנהג, ובאלו ערכים להחזיק, (Dimitratos, Voudouris, Plakoyiannaki, & Nakos, 2012) שיתופי הפעולה העסקיים, ובפרט שיתופי פעולה בינלאומיים מכילים בתוכם מספר יתרונות לצד מספר חסרונות. בחלק זה נסקור את היתרונות והחסרונות הגלומים במיזמים עסקיים המערבים שיתופי פעולה בינלאומיים.

2.2 יתרונות

- חדירה מהירה לשווקים ובצורה קלה יחסית - החדירה לשווקים זרים הנבדלים אחד מהשני בתרבויות שונות ובמערכת חוקים שונה, כולל שימוש בשפה אחרת, עלול להוות מכשול משמעותי עבור חברות ויזמים שמנסים להיכנס לשוק מסוים. החבירה לגורם מקומי במסגרת יצירת השותפות מאפשרת לחדור לשוק בצורה "חלקה" יחסית תוך כדי התגברות על פערי שפה, טעם ומאפיינים נוספים של השוק המקומי (Oviatt, & McDougall, 2005).
- הכרת העדפות הצרכן - העדפות הצרכנים עשויות להשתנות בין תרבות לתרבות ובין מדינה למדינה, כך למשל מוצר מסוים שמצליח מאוד ואהוב מאוד על צרכנים אמריקאיים יכול שלא להתקבל בהתלהבות על ידי הצרכנים הסיניים ואף לעבור התאמות שונות על מנת שיתאים להם. היכולת של חברה לחבור לגורם מקומי שבקיא בהעדפות הצרכן ובמה שיש לשוק המקומי להציע חוסכת זמן וכסף רב בדרך לכבוש את לב הצרכן המקומי (Oviatt, & McDougall, 2005).
- סיוע בתהליכים בירוקרטיים - כפי שנכתב קודם לכן הפעילות העסקית במדינה זרה עלולה להיות שונה מאוד מהפעילות העסקית בזירה המקומית. למשל קיימות מדינות, כמו למשל סין בהן תהליכי הרגולציה וההתערבות של הממשלה שונים באופן משמעותי מאלו שבמערב.

מדינות שונות ובפרט בהתייחס לשווקים שונים נבדלות זו מזו בכל הנוגע לרגולציה ולהתערבות של הממשלה. באופן כללי התערבות של ממשלה בפעילות כלכלית נגזרת באופן נרחב יותר מהשקפת עולם כוללת ומאופיינת על רצף הנע בין מדינות ריכוזיות מאוד (כמו למשל ברית המועצות לשעבר, או מדינות כמו סין אשר עדיין מרכזות חלק גדול מהפעילות הכלכלית שלהן בידי הממשלה וזאת למרות רפורמות שנעשו בהן), ועד למדינות הדוגלות בכלכלה חופשית (כמו למשל ארה"ב). המידה שבה ממשלה מתערבת בשוק מסוים עשויה אף היא להשפיע על מידת התחרותיות בו ועל היכולת לחדור אליו. ולכן שותף מקומי יכול להוות יתרון של ממש בכל הנוגע ליכולת שלו להבין את התהליכים הבירוקרטיים הנדרשים לשם הצלחת המיזם העסקי (Buckley and Casson, 2009).

2.3 חסרונות

- **שינויים בשערי חליפין:**
- אחד הקשיים במיזמים בינלאומיים מקורו בחשיפה לסיכונים בשל שינויים אפשריים בשערי החליפין. במיזמים בינלאומיים ישנו הכרח הרבה פעמים לעבוד במספר סוגי מטבעות זאת בשל פעילות עסקית שאינה מוגבלת לשוק המקומי. שינויים בשערי החליפין, כאשר הכוונה היא בעיקר לשינויים בשערי חליפין אשר לא נלקחו בחשבון, עלולים להוביל להפסדים כבדים. כך למשל יצרן במדינה מסוימת מקים מיזם בינלאומי עם משווק במדינה אחרת, וכך נותר מצב שבו העלויות שלו הם במונחי מטבע מקומי, ואילו ההכנסות שלו הם במונחי מטבע זר. במידה והמטבע המקומי יתחזק אל מול המטבע הזר (תיסוף), המשמעות היא שתזרים ההכנסות של היצרן במונחי מטבע מקומי ייפגע (Oviatt, & McDougall, 2005).

- **חסמי כניסה לשוק**

כפי שנכתב בחלק הקודם של העבודה הכרת מבנה השוק כולל התהליכים הבירוקרטיים המאפיינים אותו הוא משתנה חשוב מאוד שיכול לקבוע האם פירמה מוסימת תצליח בשוק או תיכשל. שווקים שונים ובפרט במדינות שונות מאופיינים בחסמי כניסה שונים כתלות בענף עצמו ובמדינה. כאשר פירמה בוחנת האם כדאי לה להיכנס לשוק מסוים היא

מתייחסות למספר פרמטרים כגון רמת תחרותיות, חסמי כניסה, רגולציה, רמות רווחיות וכדומה, וכמובן שמקבלת החלטה בהתאם. כפי שנתכתב קודם לכן ההתבססות על פירמה מקומית יכולה להקל מאוד על פעילות של פירמה זרה, יחד עם את לעיתים לא ניתן לצפות את כלל התרחישים מראש. יתרה מזאת לעיתים הכניסה של פירמה זרה לשוק יחד עם פירמה מקומית יכולה ליצור אי הבנות בהקשר לרגולציה, זאת בשל העובדה שפירמה זרה לא מבינה מספיק את מבנה השוק ויש לה ציפיות שאינן תואמות את המציאות בפועל. למשל אחד הפרמטרים החשובים ביותר מתייחס לרמת הרגולציה הממשלתית הקיימת בשוק. מדינות שונות ובפרט בהתייחס לשווקים שונים נבדלות זו מזו בכל הנוגע לרגולציה ולהתערבות של הממשלה. רמ רגולציה גבוהה מידי עלולה להוות סיכון לפירמה זרה אשר בוחרת בשיתופי פעולה עם פירמה מקומית אחרת, ובפרט שינויים ברגוליה ובתקנות אשר לא היו ידועים קודם לכן (Buckley and Casson, 2009).

למשל בהקשר לכך ניתן לעשות שימוש בדוגמא רלוונטית מאוד מישראל. חברת נובל אנרגי נכנסה כשותפה של חברת דלק בכל הנוגע לחיפוש וקידוחי גז. בעבר היה להם הסכם מסוים, כאשר הרחיבו מאוחר יותר את פעילותן לא ביקשו החברות היתר מהממונה על הגבלים עסקיים, ולאחר מכן הגיעו להבנות עימו למרות שלא קיבלו לכך אישור. לפני מספר חודשים חזר בו הממונה על הגבלים עסקיים מההסכמות שהושגו מה שעורר כס רב אצל השותפה האמריקאית עד לכדי התערבות הממשל בארה"ב ובישראל.¹

3. השפעה של תרבות והבדלי תרבות על הצלחת מיזמים בינלאומיים- רקע

תיאורטי והשערות המחקר

בחלק זה נדון בהרחבה בשאלת המחקר ובהשערות המחקר ונביא ממצאים מהספרות לשם תמיכה בהשערה.

שאלת מחקר: כיצד משפיעים הבדלי תרבות על הצלחתם של מיזמים בינלאומיים.

¹ לעיון <http://www.themarket.com/news/politics/1.2519592>

השערת המחקר: הבדלי תרבות עומדים בבסיס הצלחת מיזמים בינלאומיים ויש להם השפעה רבה על ההצלחה של מיזמים אילו.

שיטת המחקר: המחקר יתבסס על סקירת ספרות של מחקרים בתחום, איסוף הממצאים ולבסוף הסקת מסקנות ממחקרים אלו. נתבסס על מספר מחקרים כאשר שניים מהם שיוצגו כלדמן יהוו את המאמרים המובילים. לאחר מכן נוסיף עוד מספר ממצאים מאמרים אחרים אשר עוסקים גם הם בנושא של הבדלים תרבותיים והשפעתם על מיזמים בינלאומיים.

Gokhan Ertug, G., Cuypers, I.P, Noorderhaven, N.G. and Bensaou, N.G.(2013).

Trust between international joint venture partners: Effects of home countries

במחקר בחנו החוקרים את הגורם התרבותי במיזמים בינלאומיים ובמיוחד את ההשפעה של תפיסת האמון של כל אחד מהצדדים השותפים. לטענת החוקרים תפיסת האמון מושפעת מאוד מהתרבות ממנה מגיע כל צד ולכן במיזמים בינלאומיים תפיסת אמון משלבת בתוכה גם אלמנטים של שונות תרבותית. החוקרים מדגישים מאד את תרבות המוצא של כל אחד מהצדדים כמכילה בתוכה נטייה לתת אמון, כלומר מהי מידת הפתיחות והנכונות לתת אמון המעוגנת בתרבות מסוימת. הטענה המרכזית שלהם כי ככל שהתרבויות המקדמות מתן אמון, לשותפים יהיה קל יותר לתת אמון בצד השני בהקשר לשותפויות בינלאומיות. עוד משערים החוקרים כי מידת האמון של הצד השני משפיעה באופן חיובי על מידת האמון של הצד השני, במילים אחרות מידת אמון גדולה יותר מהצד השני מעודדת את הצד השני לתת אמון בחזרה ולהיפך. עוד שיערו החוקרים כי המשתנה של היכרות ומשך השותפות ימתן את ההשפעה של אמון מצד אחד על הצד השני, במילים אחרות החוקרים טענו כי ברגע שיש היכרות אישית והיסטוריה של עבודה משותפת, אזי ישנה פחות השפעה הדדית למידת האמון של שני הצדדים.

כדי לבחון את טענתם בחנו החוקרים 165 מיזמים משותפים באסיה, תוך כדי ראיונות ושאלונים שהועברו למנהלים ועובדים באותן שותפויות.

השערות החוקרי נתמכו במחקר באופן ספציפי נמצא כי לנטייה לרכוש אמון כפי שבאה לידי ביטוי בתרבות המוצא ישנה השפעה מובהקת וחיובית על הנטייה לתת אמון בצד השני. עוד נמצא כי ישנה השפעה הדדית למתן אמון, כלומר נטייה לתת אמון מצד אחד של השותפות משפיעה באופן חיובי על הנטייה לתת אמון גם מהצד השני, ולהיפך. לבסוף נמצא כי ההשפעה של תרבות המוצא על הנטייה

לתת אמון חלשה יותר כאשר ישנו ניסיון בין השותפים. ממצאים אלו מציעים כי בהתחלה הנטייה לתת אמון מושפעת מאוד מתרבות המוצא, הכוללת בתוכה התייחסות לזרים ולמידה שבה נותנים להם אמון, אולם לאחר היכרות האמון מתבסס על המציאות "בשטח" ולא על תרבות המוצא והמנהגים המקומיים של כל אחד מהצדדים.

Fan, Y. Anantatmula, V., Nixon, M.A. & Kasprzak, J. (2012). Cross-cultural Trust-waving in an International Joint Venture: A Case Study of a Chinese and Arab Joint Venture.

במחקרם של Fan, Anantatmula, Nixon & Kasprzak (2012), נבחנו הבדלי תרבות בשיתופי פעולה עסקיים בין חברה סינית לחברה ערבית. החוקרים מציינים כי מיזמים בינלאומיים משותפים מהווים היום את אחד מעמודי התווך של הכלכלה, בייחוד בעידן הגלובאלי שבו אנו חיים כיום מהווים מנוע צמיחה משמעותי עבור חברות. המיזם המשותף הבינלאומי מהווה עמוד תווך בכלכלות הגלובליות כיום מכיוון שהוא מאפשר במהירות יחסית לאגד ולחבר בין חברות מאזורים שונים בעולם, ובפרט כאלו בעלות תרבויות השונות זו מזו בעיקר בין מדינות מערביות, עשירות ומפותחות לבין מדינות פחות מפותחות או שהן נמצאות בתהליך התפתחותי מואץ. החוקרים מתייחסים במיוחד למשתנה של אמון בין שני הצדדים. לטענת החוקרים אמון נוצר בעקבות תהליך ארוך אשר מתייחס לשילוב היבטים קובנטיביים, מצד אחד, כמו למשל התנהגות נגלית, האופן שבו מתנהגים, ומהצד השני היבטים שאינם קובנטיביים בהכרח הקשורים למשל לתחושות ואינטואיציה של הצדדים. עוד מציינים החוקרים כי קיימים הבדלים בין קבוצות ביצירת אמון כתלות בתרבות ממנה הגיעו. בתרבויות קולקטיביסטיות ישנו משקל להתנהגויות העבר, כך אמון נוצר בעקבות התבוננות בעברו של האדם ולקחה בחשבון של ככל התנהגויותיו ולאוו דווקא של התנהגות ספציפית בוהה. עוד גורם המשפיע על היווצרות של אמון בחברות קולקטיביסטיות הוא האם הצד השני מונע מאינטרסים אנוכיים בלבד, כלומר דואג לעצמו בלבד, או שלנגד עיניו ישנה התייחסות גם לטובת הכלל והקבוצה. תפיסה של אדם כמייצג אינטרסים פרטיים וצרים בלבד עלולה לגרום לאי אמון בין הצדדים. לעומת זאת בחברות אינדיבידואליסטיות ההתייחסות היא יותר במישור האישי, ומתבססת על תכונות האדם ויכולתו ופחות על עקרונות, מוסר או רגשות. בנוסף התנהגות אנוכית לא בהכרח תוביל לחוסר אמון, במקום זאת ישנם מנגנונים בתוך ההתקשרות העסקית שנועדו להבטיח את האינטרסים של

הצדדים, כמו למשל פיצוי לצד שנפגע. מנגונים אלו עשויים לשקם אמון ובכך לאפשר קיום יחסים עסקיים בין גופים ואנשים שונים. התנהגות אנוכית, כזאת אשר ממקסמת את תועלת הפרט אינה זרה בכלכלה, והיא למעשה נחשבת פעמים רבות כהתנהגות רציונאלית. לכן אמון למעשה נבנה בין צדדים תוך כדי חישובי הפסד ותועלת שעשויים לצאת לכלל הפרטים כתוצאה מיצירת השותפות המסוימת. במחקר זה מתמקדים החוקרים באמון בתוך חברות ערביות אל מול האמון בחברות סיניות. חברות ערביות הינן חברות קולקטיביסטיטיות ולכן אמון נרכש דרך התבססות על מנהגים מסוימים, שמירה על נורמות, מוניטין של הפרט. כמו כן בקרב התרבות הערבית קיימת העדפה לפרטים מקבוצת הפנים, כלומר כאלו ששייכים לתרבות שלהם, וחשדנות כלפי פרטים מקבוצת החוץ.

הטענה של החוקרים כי בשלבים הראשונים של יצירת שותפויות בינלאומיות, יצירת אמון מתבססת על תהליכים של חישובים קרים. כאשר כל צד בוחר האם להתנהג בצורה אנוכית לגמרי, או בצורה יותר שיתופית, כתלות בשאלה מהו סוג ההתנהגות אשר ימקסם את תועלתו. ברגע שהפרט צופה כי התנהגות אנוכית תמקסם את תועלתו הוא יתנהג באופן הזה, כל השיקולים הללו ישפיעו על יצירת השותפות הבינלאומית, כמו גם ההישרדות שלה והצלחתה לאורך זמן. על מנת לבחון את המשקל של אמון בתוך מיזמים בינלאומיים, התבססו החוקרים על ניתוח מקרה אחד של יצירת שותפות בינלאומית בין פירמה סינית ופירמה ערבית, שתיהן עסקו בתחום של נפט. הניתוח התבסס על התקשורת ביניהן, בעיקר באמצעות אי-מיילים.

תוצאות מחקר מעידים כי לגורמים התרבותיים, ובפרט ליכולת לייצר אמון בין שני הצדדים קיימת חשיבות רבה ביותר, בנוסף מצאו החוקרים כי אמון הינו משתנה אשר ממלא חשיבות רבה בתקשורת העסקית ובפרט הבינלאומית, יחד עם זאת קשה לייצר אותו בייחוד כאשר קיימים הבדלי תרבות משמעותיים, וכאשר קבוצה אשר מגיעה מתרבות מבוססת ומשמעותית, רואה בחרי קבוצה השנייה כשייכים ל"קבוצת החוץ", וככאלה לא נחשבים שווים לה. כמו כן מצאו החוקרים כי אמון הוא תהליך אשר נבנה לאורך זמן בשותפות עצמה.

נראה כי הבדלי תרבות יכולים להשפיע מאוד על המיזם המשותף. אחת ההשפעות התרבותיות באה לידי ביטוי בסגנונות ניהול המאפיינים את חבר המנהלים בכל אחת מהמדינות השונות. סגנונות הניהול הינם פועל יוצא של סגנונות חשיבה אולם גם של חוקים ותקנות הנהוגים במדינה. כך למשל קיימת הטרוגניות רבה בין מדינות בתקנות השונות המאפשרות מינוי של חבר מנהלים. בנוסף תהליכי קבלת ההחלטות של חבר המנהלים עשויים להיות מושפעים מחד על ידי רגולציות ותקנות,

ומאידיך על ידי סגנונות חשיבה הנובעים ממנטאליות תרבותית מסוימת. נקודה חשובה נוספת מתייחסת גם להבדלי תרבות הקיימים אצל העובדים במיזם זה. הבדלים במנטאליות עשויים להשפיע על המוטיבציה של העובדים לשתף פעולה ולעבוד גם עבור חברה אשר לפחות באופן חלקי בבעלות של חברה זרה. תופעה זו למשל נצפתה בסין ובמדינות מתפתחות נוספות, שבה עובדים במדינה מסוימת חשבו כי הם מופלים לרעה ביחס לעובדים אחרים מהמדינה השותפה, דבר אשר פגם במוטיבציה שלהם להשקיע, לפיכך פגם גם בפיריון העבודה שלהם באופן משמעותי (Shenkar, 1990; Luring, 2013). נושא זה עשוי להיות בעל חשיבות רבה במיוחד כאשר מדובר בחברות אשר רוב הידע מרוכז בידי העובדים שלהם. במקרה כזה להבדלים בין התרבויות עשויים להיות הבדלים באופן שבו עובדים מכל צד ממתנהגים כמו גם תופסים את התנהגותו של הצד השני (Nordenflycht, 2010).

ממצאים אלו מקבלים תמיכה גם מהמחקר שערכו במחקר שערך Yang & Lee (2012), במחקר זה נבחנה ההשפעה של קבוצות גורמים שונות על הצלחת מיזמים בינלאומיים. במחקר נמצאו 3 קבוצות גורמים בעלות השפעה משמעותית על הצלחה המזימה. קבוצת הגורמים הראשונה הייתה קבוצת גורמים פוליטיים, השנייה מתייחסת לקבוצת גורמים כלכליים, ובמקום השלישי לגורמים תרבותיים, נמצא כי להבדלי התרבות וליכולת ליצור מסגרת תרבותית מוסכמת על שני הצדדים יש השפעה מכרעת על הצלחת המיזם.

דיון ומסקנות

בעבודה זו נעשה ניסיון לבחון את ההשפעה של תרבות ובפרט הבדלי תרבות בהצלחתם של מיזמים משותפים. הבדלי תרבות הינם משמעותיים היום יותר מבעבר, בעיקר עקב הפיכת העולם לכפר גלובאלי אשר מאפשר שיתופי פעולה נרחבים ממקומות מרוחקים בכדור הארץ. בעבר, לפני התפתחות הטכנולוגיה, תרבויות שונות מאוד, וקבוצות אנשים אשר חיים במקומות שונים על פני כדור הארץ, כמעט ולא היו נפגשים, ובוודאי לא היו שותפים עסקיים. התפתחות הטכנולוגיה, צמצמה את המרחק הגיאוגרפי וכך ניתן היום לשתף פעולה בקלות יחסית גם עם אנשים אשר מתגוררים בקצה השני של כדור הארץ. כל זאת פתח להיכרות עם תרבויות אחרות, אולם גם להכרח להסתדר איתם. לכן ובמיוחד בשנים האחרונות גובר משקלם של גורמים תרבותיים וזאת תודות לשיתופי

פעולה בינלאומיים נרחבים בין מדינות ולאומים שונים, אשר אולי בעבר לא היו יכולים להתקיים או לפחות לא בצורה כה נרחבת.

הגורם התרבותי יש בכוחו להשפיע באופן נרחב ביותר על הצלחתם או אי הצלחתם של מיזמים משותפים. ככל שהמרחק התרבותי גדול יותר כך הבדלי תרבות צריכים להילקח ברצינות גדולה יותר כי הם יכולים להשפיע על הצלחה אל מול כישלון, וזאת מכיוון שהם משפיעים מאוד על תפיסה וההתייחסות של שני הצדדים, לרבות היכולת ליצור אמון. ממצאי הספרות מראים כי לגורמים תרבותיים ישנה השפעה של ממש בכל הנוגע להצלחתם של מיזמים בינלאומיים וכי הם משפיעים מאוד על היכולת ליצור אמון בין הצדדים, תנאי הכרחי להמשך שיתוף פעולה פורה בין כלל הצדדים. נראה כי הבדלי תרבות מעצבים הבדלי השקפה, גישה, התייחסות לתמיכה ממשלתית ולחשיבותה, סגנונות ניהול וכדומה יש בהם בכדי להשפיע באופן משמעותי על הצלחתם של מיזמים אלו. למרות זאת יש לזכור כי חלק מהשותפויות העסקיות מתקיימות בין גורמים המגיעים מתרבות "מערבית", ולכן גם אם השותפים גרים בארה"ב ובאירופה למשל, הם חולקים רכיבים תרבותיים דומים, וזאת לצד השונות המאפיינת את התרבות הספציפית שלהם. לכן במקרים בהם ישנו בסיס של דמיון תרבותי בין השותפים העסקיים, כמובן שקל יותר לנהל את הדיאלוג, והבדלי התרבות, למרות השפעתם, נחלשים באופן יחסי בהשוואה למשל להבדלי תרבות העלולים להיווצר כאשר שתי התרבויות שונות במובהק אחת מהשנייה. לכן בסיכומו של תהליך השערת המחקר נתמכה במחקר זה ונראה כי לתרבות, ובייחוד שונות תרבותית ישנה השפעה רבה על הצלחתם ויצירתם של מיזמים משותפים בינלאומיים.

ביבליוגרפיה

- Buckley, P.J. (1990). Problems and Developments in the Core Theory of International Business. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 657-665
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E. & Nakos, G. (2012). International entrepreneurial culture—Toward a comprehensive opportunity-

based operationalization of international entrepreneurship , *International Business Review*, 21(4) 708–721

Fan, Y. Anantatmula, V., Nixon, M.A. & Kasprzak, J. (2012). Cross-cultural Trust-waving in an International Joint Venture: A Case Study of a Chinese and Arab Joint Venture. *International Journal of Management* 29. (3) 332-346.

Ertug G .; Cuyppers I. R. P .; Noorderhaven N. G .; Bensaou B. M . (2013). Trust between international joint venture partners: Effects of home countries. *Journal of International Business Studies*,44, pp. 263-282

Lauring, J. & Selmer, J. (2013). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*, 21(2), 156-166.

Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. *Academy of Management Review*, 35 , pp. 154–174.

Oviatt, B.M.& McDougall,P.P (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(5), 537–554.

Shenkar, O. (1990). International joint ventures' problems in China: Risks and remedies. *Long Range Planning* 23(3), 82–90.

Yang, J. & Lee. H. (2002).Identifying key factors for successful joint venture in China. *Industrial Management & Data Systems* ,102(1/2), 98-109.

Zahraa,S.H , Korrib,S.J. & Yu,J.(2005). Cognition and international

entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review* 14 , 129–146.

עבודת אקדמית לדוגמא