

1. מבוא	3
2. תופעת הגלובליזציה	4
2.1. רקע כללי על תהליך הגלובליזציה	4
2.2. האתגרים שמעמידה הגלובליזציה על המגזר העסקי	7
2.3. השפעות הגלובליזציה על המגזר העסקי	7
3. עסקים קטנים ובינוניים	10
3.1. רקע כללי על עסקים קטנים ובינוניים	10
3.2. היתרונות, החסרונות והסיכונים של עסקים קטנים ובינוניים	12
3.2.1. יתרונות	12
3.2.2. חסרונות	14
3.3. נקודות המפתח להצלחת עסקים קטנים ובינוניים	16
4. דיון בשאלת המחקר	18
4.1. דיון בהשערת מחקר א': הגלובליזציה יוצרת קשיים אסטרטגיים המאיימים על קיומם של העסקים הקטנים	18
דיון בהשערת מחקר ב': הגלובליזציה יוצרת הזדמנויות להשקיע בחיזוק היתרון המקומי והייחודי של העסקים הקטנים	20
5. סיכום, מסקנות והמלצות למנהלים	22

5.1. השערת מחקר א : הגלובליזציה יוצרת קשיים אסטרטגיים המאיימים על קיומם של עסקים קטנים 22

5.2. השערת מחקר ב : הגלובליזציה יוצרת הזדמנויות לחיזוק היתרון המקומי והייחודי של העסקים הקטנים..... 22

5.3. המלצות מהספרות למנהלים 23

6.טבלת מאמרי ליבה..... 25

7.רשימת מקורות..... 26

סמית וברנרדו לידוגמניא

1. מבוא

העולם שלנו מתקדם כל הזמן קדימה מהרבה בחינות ובתוכן גם כלכלית וטכנולוגית. המצב כיום מאפשר התחברות עסקית לכמעט כל העולם, ועסק שרוצה להתפתח למידות גדולות חייב ליצור קשרים וחיבורים גם במדינות אחרות מחוץ לגבולות המדינה שלו. מצב כזה נותן יתרון משמעותי לחברות גדולות וחזקות ויוצר פער אסטרטגי משמעותי לחברות קטנות יותר שאינן מסוגלות להתפתח בצורה דומה.

בעולם הכלכלי קיימים כוחות שונים המשפיעים על השוק. בעידן הגלובליזציה, כוחן העצום של חברות רב לאומיות נובע מהיתרון לגודל ומקנה להן יכולת לקבוע מחירים וליצור חסמי כניסה גבוהים. חברות עם בלעדיות מסוימת בשוק יכולות להעלות מחירים ועדיין לא תהיה ברירה למי שרוצה להשתמש במוצרים בתחום זה אלא לקנות מהן. הצבת חסמי כניסה גבוהים בפני מתחרים חדשים, יכולה להשפיע גם על הנקודה הראשונה וגם כמובן על עצמאים שרוצים לפתוח עסקים ולהתפתח כלכלית, ועל ידי השפעות אלו עידן הגלובליזציה מקנה יתרון תחרותי בר קיימא לעסקים הגדולים. מסיבות אלו בחרתי לחקור את הנושא, המשפיע כלכלית על כל בית אב בישראל. כיוון שאני שואף להיות עצמאי, אני מעוניין לחקור על האתגרים ורוצה לדעת איך אוכל להתמודד ולהצליח בעולם עסקי שנראה ששייך לחברות הגדולות. כמו כן, ישנה חשיבות גדולה לקיומם של העסקים הקטנים, וכדאי להבין את המקרו של עולם העסקים על מנת לסייע להם ולכלל הציבור שזקוק לקיומם של עסקים אלו.

בעבודה זו אני רוצה לבחון את השפעות הגלובליזציה על העסקים הקטנים במדינות שונות ובעיקר בישראל, האם בכל זאת הם יכולים להתקיים ולגדול, האם עצמאי יכול להקים עסק בכל תחום או שדין החברות הקטנות והמקומיות להיכחד. נדון באילו דרכים כדאי להם לפעול, מהם הפתרונות והאם הרשויות יכולות לפעול יותר בנושא.

שאלת המחקר: מהן השפעות הגלובליזציה על הצלחת עסקים קטנים ובינוניים?

משתנה בלתי תלוי- עידן הגלובליזציה

משתנה תלוי- הצלחת העסקים הקטנים

השערת המחקר: השפעות הגלובליזציה על קיום ושגשוג עסקים קטנים הן-

השערה א': הגלובליזציה יוצרת קשיים אסטרטגיים המאיימים על קיומם של העסקים הקטנים.

השערה ב': הגלובליזציה יוצרת הזדמנויות להשקיע בחיזוק היתרון המקומי והייחודי של העסקים הקטנים.

2. תופעת הגלובליזציה

2.1. רקע כללי על תהליך הגלובליזציה

גלובליזציה אינה תופעה שנולדה בסוף המאה העשרים, אף שבתקופה זו קיבלה את ממדיה המוכרים כיום. שורשיה נעוצים בתנועה מתמשכת של בני אדם, סחורות, ידע וכוח פוליטי בין אזורים שונים, ובעידן המודרני הפך תהליך זה מהיר ואינטנסיבי יותר. הגל המודרני הראשון נמשך בין השנים 1870 ל-1914 ונבלם עם פרוץ מלחמות העולם (Naz & Kousar, 2024).

ממבט היסטורי רחב, ניתן לראות בגלובליזציה חלק ממגמה ארוכת שנים של סחר, נדידה וחילופי תרבות בין חברות אנושיות. קשרים מסוג זה התקיימו עוד בעת העתיקה, אך הם לא נשענו על מערכות תחבורה ותקשורת בהיקף עולמי. רק במחצית השנייה של המאה העשרים הפך המונח נפוץ, בד בבד עם הגידול המהיר בהיקפי הסחר הבין-לאומי (Gangele & Kumar, 2025).

ההבחנה בין גלובליזציה כתנועה אנושית לבין גלובליזציה כמבנה כלכלי מודרני חשובה להבנת התהליך. תנועת סחורות ואנשים בין שווקים אינה חדשה, אך השילוב העכשווי של סחר, מימון, מידע ורגולציה יוצר תלות הדדית עמוקה בין מדינות (Naz & Ahmad, 2018). ברמה זו בולט ההבדל בין קשרים כלכליים היסטוריים לבין מציאות שבה כלכלות לאומיות שלמות פועלות באמצעות רשתות ייצור ומוסדות המשתרעים מעבר לגבולות המדינה (Gangele & Kumar, 2025).

הגורמים שהאיצו את הגלובליזציה קשורים בעיקר להפחתת חסמי סחר והשקעה. במקביל, התרחבות המערכת הפיננסית אפשרה תנועת הון מהירה יותר בין מדינות, ופתיחת השווקים הפיננסיים הפכה את ההחלטות הכלכליות המקומיות לרגישות הרבה יותר להתפתחויות בין-לאומיות.

לטכנולוגיה היה תפקיד מרכזי בהפיכת הגלובליזציה ממסגרת מדינית-דיפלומטית לכלי ניהול עסקי יומיומי. אוניות מכולה, הובלה אווירית, מחשבים אישיים והאינטרנט שינו את קצב תנועת המוצרים והמידע, ואפשרו לחברות לתאם תהליכי עבודה ולאחד מוצרים בין מיקומים שונים ברחבי העולם (Naz & Ahmad, 2018).

הסבר טכנולוגי זה משתלב בשינוי גיאוגרפי-כלכלי רחב יותר. כלכלות מתפתחות, ובמיוחד סין והודו, הגדילו את משקלן הן כשווקים צרכניים והן כחלק משרשרות ייצור עולמיות (Gangele & Kumar, 2025). עם זאת, ההתרחבות הזו מעלה שאלות סביבתיות, שכן תנועת סחורות ושירותים בקנה מידה עולמי מחוללת שינויים בדפוסי ייצור ובצריכת משאבי טבע (Naz & Kousar, 2024).

נתוני הסחר במוצרי ביניים מאפשרים להמחיש את עומק השילוב הכלכלי בין מדינות. בשנת 2021 כ-60 אחוזים מן הסחר הבין-לאומי כלל מוצרי ביניים, ובשנת 2022 עלה שיעורם לכ-70 אחוזים. עלייה זו התרחשה על אף שיבושים בשרשרות האספקה ועלייה במדיניות מגוננת, מה שמלמד שהייצור הגלובלי נשאר מבוסס ותלוי בתשומות הזורמות בין מדינות.

בקרב מדינות G20 יותר מ-60 אחוזים מן הסחר מורכבים ממוצרי ביניים. יבוא מוצרי הביניים של מדינות אלה הגיע בשנת 2022 לכ-79 אחוזים מן היבוא העולמי בתחום, בעוד שיצוא מוצרי ביניים עמד על כ-72 אחוזים. הפער בין ההתאוששות המהירה ביבוא לבין הצמיחה המתונה ביצוא מלמד על רגישות גבוהה לעלויות אנרגיה, מחסור בחומרי גלם וירידה בביקושים תעשייתיים (Gupta, 2024).

עם זאת, המשך פעילות שרשרות הייצור אינו מבטיח יכולת שווה לכל המדינות להשתלב בהן. בכלכלות מתפתחות ירדה צמיחת ההשקעות מכמעט 11 אחוזים בשנת 2010 ל-4.3 אחוזים בשנת 2019, וכשמוציאים את סין מהחישוב הירידה חדה אף יותר (Stamm & Vorisek, 2023). חולשה זו מגבילה את יכולתן של מדינות אלה לייבא טכנולוגיות ומוצרי הון, ובסופו של דבר פוגעת בצמיחה ובפריון שלהן (Gupta, 2024).

הפער בין פתיחת שווקים ליכולת ממשית להפיק מהם תועלת בולט במיוחד באפריקה שמדרום לסהרה. חלקו של האזור בסחר העולמי נמוך מ-3 אחוזים, אף שהוא עשיר במשאבי טבע. שווקים מפוצלים, תשתיות חלשות ומגוון תעשייתי מוגבל מצמצמים את יכולתו ליהנות מהגלובליזציה.

דיגיטציה של שרשרות האספקה יכולה לסייע בצמצום חלק מהחסמים הללו, אך השפעתה תלויה בקיום תשתית ומוסדות תקינים. בקניה, אימוץ מערכת ממוחשבת לטיפול במכס הפחית את זמן שחרור הסחורות ב-32 אחוזים ואת זמן שהיית המטען ב-39 אחוזים בין השנים 2011 ל-2018 (Njualement & Balehola, 2026). ממצא זה מחזק את הקשר בין חולשת ההשקעות לבין פגיעה ביכולת לקלוט טכנולוגיות חדשות ולצמוח לאורך זמן (Stamm & Vorisek, 2023).

אחד הביטויים הממשיים של גלובליזציה עסקית הוא העברת פעילויות ייצור ושירותים מחוץ למדינת האם. בעבר, החלטות כאלה נשענו בעיקר על שיקולי עלות, וחברות רבות העדיפו להעביר שלבים בשרשרת הייצור למדינות שבהן עלויות העבודה נמוכות יותר (Basalat & Priyanka, 2024). ההשפעה על שוק העבודה אינה אחידה: במדינות מפותחות מיקור חוץ עשוי להרחיב תעסוקה דרך שיפור פרויקט, ואילו במדינות מתפתחות ההשפעה מוגבלת בשל מחסור בעובדים מיומנים (Wei et al., 2022).

החלטות מיקום עכשוויות אינן מוכרעות עוד על ידי עלות העבודה בלבד. חברות מחפשות גישה לידע, לכישרון, לרשתות מקצועיות ולסביבות חדשנות שאינן בהכרח קיימות בתוך הארגון עצמו (Florida & Adler, 2022). גישה זו מערערת את התפיסה הישנה שראתה בהעברת פעילות בעיקר דרך להוזיל עלויות, ומציבה במקומה שיקול של איכות המשאבים הזמינים ויכולת ההסתגלות לסביבה משתנה (Basalat & Priyanka, 2024).

רילוקיישן עסקי קיבל בשנים האחרונות משמעות של ניהול סיכון, ולא רק של התרחבות. מתחים גיאופוליטיים, משברים סביבתיים ואירועי חירום דוחפים חברות לשקול מעבר למדינות אחרות כדי לשמר רצף עסקי (Tepliuik et al., 2024). בצירוף שרשרות ייצור גלובליות, עבודה מרחוק והאטת ההשקעות, מתקבלת תמונה של גלובליזציה עסקית שאינה נסיגה מן הזירה העולמית, אלא ניסיון מתמשך לאזן בין יעילות, ידע, פיזור סיכונים ויציבות ארגונית (Florida & Adler, 2022).

But momentum slowed in the second half of the year, and uncertainty looms for 2025 as shifting policies reshape the global landscape.

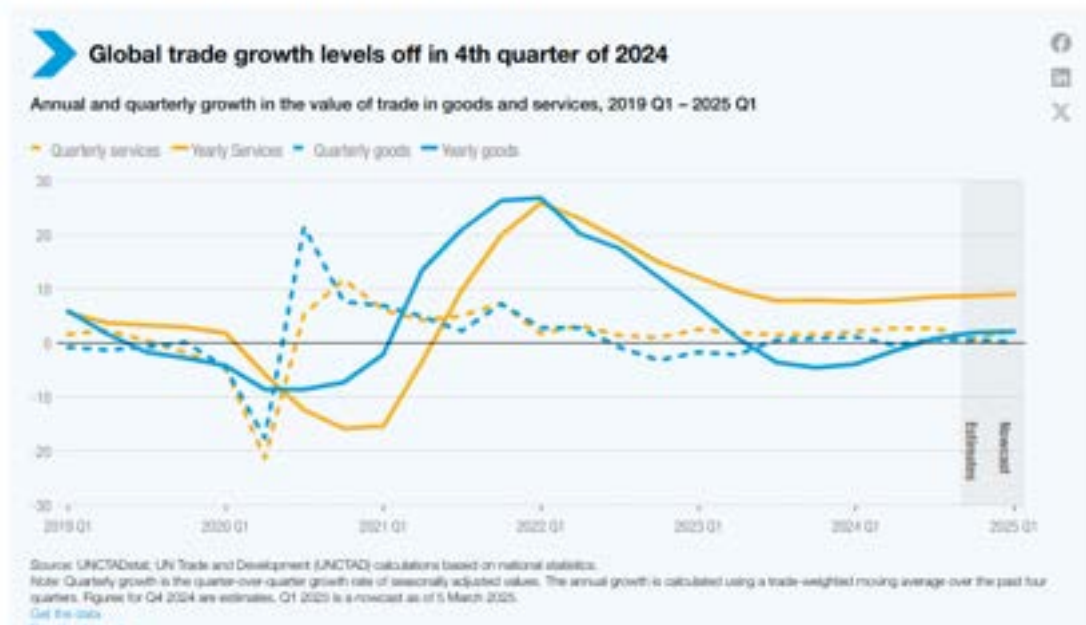


Chart 1: World merchandise trade volume and GDP growth, 2015-2024



Note: 2023 and 2024 are projections.
 Source: WTO for merchandise trade volume and consensus estimates for GDP.

2.2. האתגרים שמעמידה הגלובליזציה על המגזר העסקי

הגלובליזציה מציבה בפני עסקים קטנים מגבלות הנובעות ישירות מגודלם. חברות בין-לאומיות המציעות מוצרים ושירותים במחירים שעסקים קטנים אינם יכולים להתאים אליהם מחייבות את בעלי העסקים לפצח את אתגר ההתחרות - ואלה שלא יצליחו בכך מסכנים את פרנסתם. פתיחות הסחר יוצרת תנודות תחרותיות שפוגעות בעיקר בעסקים הפגיעים ביותר לשינויי מחיר (Fischer, 2004). דוגמה ממחישה לכך היא בריטניה, שבה כניסתן של רשתות סופרמרקטים גדולות הביאה לדחיקתם המהירה של עסקים משפחתיים קטנים ממרכזי ערים רבות (Kostovski & Hristova, 2016).

פתיחות הסחר, כפי שנמדדת בשיעורי יצוא ויבוא גבוהים, נמצאה בעלת השפעה שלילית על ביצועי עסקים קטנים ובינוניים. לצורך הסבר המנגנון הפועל כאן ניתן להיעזר בתיאוריית התלות: מדינות עניות מספקות חומרי גלם למדינות עשירות, שמייצרות מהם סחורות בעלות ערך מוסף גבוה ומוכרות אותן בחזרה. הואיל וסחורות מעובדות תמיד עולות יותר מחומרי הגלם שמהם נוצרו, נוצר גרעון מובנה בתנאי הסחר של המדינות הפחות מפותחות - גרעון שמקבילו ניכר גם ביחסים בין עסקים גדולים לקטנים בתוך השוק הגלובלי (Oladimeji, Ebodaghe & Shobayo, 2017).

יפן מספקת תצפית כמותית חדה: מספר העסקים הקטנים ירד מ-4.84 מיליון בשנת 1999 ל-3.81 מיליון בשנת 2014, כלומר יותר ממיליון עסקים נסגרו או פשטו את הרגל במשך 15 שנים - בדיוק בתקופה שבה הגלובליזציה צברה תאוצה. עובדה זו מוסיפה ממד אומפירי לדיון שנוטה להישאר תיאורטי, ומחזקת את הקשר בין פתיחת שווקים לבין שחיקת עסקים קטנים (Hirasawa, 2019).

2.3. השפעות הגלובליזציה על המגזר העסקי

הגלובליזציה הרחיבה את גבולות הפעולה של חברות מעבר לשוק המקומי, אך לא הפכה את הפעילות העסקית לפשוטה יותר. חברות פועלות כיום מול לקוחות, ספקים, מתחרים, רגולטורים ושותפים הנמצאים במדינות שונות - מרחב שמאפשר צמיחה אך מחייב בחינה שוטפת של עלויות, סיכונים ויכולות תיאום.

פתיחת שווקים מאפשרת לחברות להגיע ללקוחות חדשים, לרכוש חומרי גלם במחירים נמוכים יותר ולשפר תהליכי ייצור. אולם באותה עת, היא מציבה אותן מול מתחרים רבים יותר ומחייבת השקעה מתמשכת באיכות, חדשנות ויעילות תפעולית.

ההרחבה לשווקים בין-לאומיים משנה את מבנה הסיכונים שהחברה חשופה להם. תנודות בשערי חליפין, מתחים פוליטיים, פערי ביקוש בין מדינות וסכסוכי סחר הופכים לחלק מהניהול השוטף, ולא

לגורם רקע בלבד (Suprunenko et al., 2024). לפיכך, יתרונות הפחתת העלויות וההגעה לשווקים חדשים קיימים לצד תלות גוברת בתנאים שאינם בשליטת החברה (Gangele & Kumar, 2025).

כדי להתמודד עם סביבה זו, חברות רבות אינן מסתפקות בכניסה עצמאית לשווקים חדשים. הן מחפשות מנגנונים שמאפשרים לחלוק ידע, סיכון וגישה לשוק עם שותף נוסף. שיתופי פעולה אסטרטגיים מציעים מענה ביניים: עמוקים מעסקה חד-פעמית, אך אינם מחייבים מיזוג מלא או ויתור על עצמאות ארגונית.

ערכם של שיתופי פעולה בולט במיוחד כאשר חברה פועלת בשוק זר שבו קיימים חסמים תרבותיים, רגולטוריים או תחרותיים. שותף מקומי יכול לסייע בהבנת השוק, בהתנהלות מול מוסדות ובהתאמת המוצר לצרכים המקומיים. עם זאת, פערים בין תרבויות ניהול, מטרות עסקיות ואופקי זמן שונים עלולים להפוך את שיתוף הפעולה למקור חיכוך (Parveen et al., 2026).

מיזמים משותפים מגלמים הבטחה וסיכון בתוך מבנה ארגוני אחד. מצד אחד, הם מאפשרים העברת ידע וטכנולוגיה לחברות מקומיות, בעיקר במדינות מתפתחות שבהן גישה למשאבים אלה אינה מובנת מאליה (Suprunenko et al., 2024). מצד אחר, כאשר הידע הקריטי נשאר בידי השותף הזר, החברה המקומית עלולה לפתח תלות שמגבילה את יכולתה לצמוח באופן עצמאי (Parveen et al., 2026).

כאשר שיתוף פעולה אינו מעניק שליטה מספקת, חברות עשויות לפנות למיזוגים ורכישות חוצי גבולות. מהלך כזה משנה את גבולות החברה באופן עמוק יותר, שכן הוא כולל שילוב של עובדים, נכסים, תרבויות ניהול ומערכות תפעול. עבור החברה הנרכשת מדובר לרוב בסיום קיומה העצמאי; עבור הרוכשת, מדובר בתהליך שינוי ארגוני רחב היקף.

המניעים למיזוגים ורכישות אינם מוגבלים להגדלת היקף הפעילות. הם כוללים חיפוש חיסכון תפעולי, גישה לחדשנות, כוח שוק ושיפור גישה למימון, ולעיתים גם ניצול הבדלים בין מדינות בתחום הרגולציה ועלויות העבודה. כאשר חברה רוכשת יעד שבו עלויות העבודה נמוכות יותר, הרכישה עשויה לאפשר ארגון מחדש שקשה להשיג בדרך של הסכם חוזה בלבד (Erel et al., 2022).

ההשוואה בין שיתופי פעולה למיזוגים ורכישות מחדדת שתי גישות שונות להתמודדות עם הגלובליזציה. שיתוף פעולה מאפשר כניסה הדרגתית לשוק וחלוקת סיכון, אך הוא חשוף למתחים בין אינטרסים שונים ולקשיי תיאום (Parveen et al., 2026). רכישה מעניקה שליטה רחבה יותר, אך מטילה על הרוכשת את עלויות השילוב ואת האחריות לניהול פערים תרבותיים, תפעוליים ורגולטוריים (Erel et al., 2022).

לצד שיתופי פעולה ורכישות, מיקור חוץ והעברת פעילויות נעשו רכיב קבוע בארגון העבודה הגלובלי. חברות מעבירות ייצור, שירותים או תהליכים תומכים לגורמים חיצוניים כדי להפחית עלויות, להשיג יכולות מסוימות או לשרת שווקים מרוחקים. טווח האפשרויות התרחב עם הזמן, וניתן לבחור בין פעילות במדינה רחוקה, מדינה שכנה, שימוש בגורם מקומי, או החזרת הפעילות למדינת האם.

הבחירות הללו אינן טכניות בלבד. העברת פעילות למדינה רחוקה עשויה להזייל עלויות, אך מאריכה את שרשרת האספקה ומגבירה את התלות בגבולות, נמלים, ספקים ומערכות תיאום. החזרת הפעילות לשוק הבית מחייבת התמודדות עם עלויות שכר גבוהות יותר ועם הסיכונים שנוצרו מפיזור מערכות הייצור (Kazancoglu et al., 2024).

השפעת הגלובליזציה על שרשרת האספקה ניכרת במעבר מניהול מקומי לניהול רב-מדינתי. שרשרת מקומית מותאמת לשוק מסוים, ואילו שרשרת גלובלית חייבת לחבר ספקים, רגולציה, תקנים וזרימת מידע בכמה מדינות בו-זמנית. כאשר הדרישות המקומיות אינן תואמות את דרישות השוק הגלובלי, החברה נדרשת לשנות תהליכי רכש, תפעול ובקרה (El Khatib et al., 2022).

המתח בין יעילות לעמידות בולט במיוחד בשרשרת אספקה גלובליות. פיזור הפעילות בין ספקים שונים מאפשר עלויות נמוכות יותר ושווקים רחבים יותר (Kazancoglu et al., 2024). אולם ככל שהמערכת מבוזרת יותר, גדלה תלותה בתיאום בין שחקנים רבים, והחשיפה לעיכובים לוגיסטיים, אסונות טבע, שינויי ביקוש ומתחים פוליטיים עולה בהתאם (El Khatib et al., 2022).

החיבור בין תחרות גלובלית, שיתופי פעולה, רכישות, מיקור חוץ, רילוקיישן ושרשרות אספקה מצויר מגזר עסקי שגבולותיו נעשו גמישים יותר אך גם פגיעים יותר. הדיגיטציה מאפשרת ניהול פעילות מרחוק ופיקוח על תהליכים בין מדינות, אך מעמיקה בה בעת את התלות בשווקים ובמערכות מידע בין-לאומיות (Suprunenko et al., 2024). גלובליזציה עסקית, לפיכך, אינה מסתכמת בהתרחבות לשווקים חדשים או בהוזלת עלויות; היא מחייבת קבלת החלטות שוטפת בנוגע לשליטה, שותפות, מיקום, ידע ורמת הסיכון שהארגון מסוגל לספוג (Erel et al., 2022).

3. עסקים קטנים ובינוניים

3.1. רקע כללי על עסקים קטנים ובינוניים

עסקים קטנים ובינוניים אינם קבוצה אחידה, גם כשהם מוצגים כקטגוריה מנהלית אחת. בכל מדינה גבולות הקטגוריה נקבעים לפי מספר עובדים, מחזור כספי, מאזן או שילוב של כמה מדדים. עצם הסיווג תלוי, לפיכך, בהקשר המשפטי, המוסדי והסטטיסטי של כל מדינה (Pankotay, 2020).

הצורך בהגדרה אחידה בולט במיוחד כאשר משווים בין מדינות. באיחוד האירופי, עסקים קטנים ובינוניים מוגדרים כעסקים שמעסיקים פחות מ-250 עובדים, ונבחנו גם לפי מחזור שנתי ומאזן. הגדרה זו מאפשרת השוואות מסודרות, אך אינה מבטלת את העובדה שמוסדות אחרים משתמשים בגבולות שונים לאותה קטגוריה (Uzhegova & Torkkeli, 2022).

המתח בין הגדרה גמישה לצורך במדידה אחידה משפיע על האופן שבו מעריכים את משקלם של עסקים אלה. כאשר גבולות הסיווג משתנים, משתנים עמם גם הנתונים על שיעורם מכלל העסקים ועל תרומתם לתעסוקה (Pankotay, 2020). ההגדרה האירופית מספקת כלי השוואה שימושי, אך אינה מייצגת בהכרח את כלל המדינות או את כלל השימושים המוסדיים במונח (Uzhegova & Torkkeli, 2022).

למרות השונות בהגדרות, הנתונים הקיימים מצביעים על משקל כמותי רחב. באיחוד האירופי פעלו בשנת 2011 יותר מ-20 מיליון עסקים מסוג זה, שהיו 99.8 אחוזים מכלל העסקים. בשנת 2018 כבר דווח על כ-25.1 מיליון עסקים קטנים ובינוניים, שהעסיקו כ-94 מיליון עובדים.

בתוך הקבוצה הרחבה הזו, רוב העסקים הם זעירים, ורק חלק קטן יותר משתייך לקטגוריות של עסקים קטנים ובינוניים. באיחוד האירופי נמנו כ-1.47 מיליון עסקים קטנים שבהם 10 עד 49 עובדים, ולצדם כ-236 אלף עסקים בינוניים שבהם 50 עד 249 עובדים. שיעורם בכלל העסקים במדינות האיחוד הגיע בדרך כלל ל-99.5 אחוזים או יותר.

המשקל הכמותי הרחב אינו מעיד רק על מספרים, אלא גם על אופי הפעילות העסקית שעסקים אלה מייצגים. בגרמניה, לדוגמה, המבנה הארגוני שלהם שונה מזה של חברות גדולות: פחות התמחות פנימית, פחות כללים פורמליים ומעורבות גדולה של בעל העסק בניהול היומיומי (Tofiq, 2025). הנתונים הכמותיים מקבלים בכך משמעות ארגונית ולא רק סטטיסטית (Pankotay, 2020).

מאפיינים אלה מסבירים מדוע עסקים קטנים ובינוניים יכולים להיות גמישים יותר ופגיעים יותר בו-זמנית. הקרבה ללקוחות מאפשרת תגובה מהירה לשינויים בביקוש, ולעיתים הבנה טובה יותר של צורכי השוק. מנגד, מחסור בכוח אדם מקצועי מקשה על ניהול תחומים כמו נוכחות ברשת, יצירת תוכן ועיבוד נתונים (Tofiq, 2025).

המעבר מהגדרה ומשקל כמותי לשאלת הפעילות הגלובלית מחייב להבחין בין עסק מקומי לעסק החשוף לשווקים חיצוניים. עסק קטן יכול להיות נטוע בקהילה מסוימת ועדיין לסמוך על ספקים, לקוחות או ערוצי שיווק שמקורם מחוץ למדינתו. במדינות שבהן השוק המקומי קטן, מגבלת הביקוש עשויה לדחוף עסקים לחפש אפיקי צמיחה בין-לאומיים בשלב מוקדם יחסית.

פעילות בין-לאומית אינה רק הרחבה של השוק המקומי. היא מציבה בפני העסק אי-ודאות מעבר לגבול, צורך ברשתות קשרים, מחסור במשאבים ועלויות הנובעות מחוסר היכרות עם תרבות עסקית ורגולציה זרה. עסקים קטנים הפועלים מחוץ למדינתם עשויים להיות ממוקדי צמיחה, אך הם נדרשים להתמודד הן עם מגבלות הגודל והן עם מגבלות הזרות (Uzhegova & Torkkeli, 2022).

ההבחנה בין מקומי לגלובלי נעשית פחות חדה בסביבה דיגיטלית. עסקים קטנים בגרמניה פועלים בשוק שבו חיפוש, רכישה ותקשורת עם לקוחות מתקיימים יותר ויותר דרך פלטפורמות מקוונות (Tofiq, 2025). בה בעת, הקשר לקהילה המקומית עשוי להישאר מקור יתרון, שכן הוא מאפשר אמון, הכרות קרובה עם לקוחות ותגובה מהירה לצרכים משתנים (Uzhegova & Torkkeli, 2022).

לצד תרומתם הרחבה, עסקים קטנים ובינוניים חשופים לסיכון גבוה בשנות הפעילות הראשונות. שלב ההקמה מותיר אותם עם מחסור במימון, ניסיון ניהולי מוגבל ותלות גבוהה בבעל העסק. עצם פתיחת העסק אינה עדות ליכולת הישרדות, ובחינה של עסקים קטנים מחייבת להפריד בין שלבי ההקמה, ההתבססות והצמיחה.

נתוני ההישרדות מצביעים על קושי ניכר בשנים הראשונות. עסקים קטנים רבים אינם ממשיכים לפעול מעבר לחמש שנים, ושיעורי הכישלון הגלובליים גבוהים - כמחצית מהעסקים הקטנים נסגרים בפרק זמן זה. הסיבות קשורות למשאבים מוגבלים, מחסור במימון, חוסר ניסיון וכשלים ניהוליים.

קושי ההישרדות קשור גם לשאלת הצמיחה. עסק קטן המבקש להתרחב נדרש להתגבר על אותן מגבלות שמאיימות על עצם קיומו: משאבים מצומצמים, ניסיון חלקי ותלות בהחלטות של מספר קטן של בעלי תפקידים (Miley, 2024). כאשר הצמיחה מתרחשת בזירה הבין-לאומית, נוספים לכך אי-ודאות מעבר לגבולות, צורך ברשתות עסקיות ועלויות הנובעות מחוסר היכרות עם השוק הזר (Uzhegova & Torkkeli, 2022).

הנתונים הקיימים אינם מספקים שיעור כמותי ברור של עסקים קטנים שהפכו לגדולים. עם זאת, הם מאפשרים להבין מעבר זה כהליך המותנה ביכולת לצבור משאבים, לפתח מיומנויות ניהול, לשלב כלים דיגיטליים ולהתחבר לשווקים רחבים יותר (Tofiq, 2025). עסקים קטנים ובינוניים הם רוב בעולם העסקים, אך יכולתם לגדול תלויה בהגדרה המוסדית שלהם, בחוסן הניהולי ובמידת החשיפה שלהם להזדמנויות ולסיכונים גלובליים (Pankotay, 2020).

3.2. היתרונות, החסרונות והסיכונים של עסקים קטנים ובינוניים

3.2.1. יתרונות

עסקים קטנים ובינוניים פועלים בעידן הגלובליזציה מתוך פער ברור בינם לבין תאגידים גדולים. לרשותם עומדים פחות הון, עובדים, מומחיות ומערכות ניהול, אך מגבלות אלה אינן שוללות מהם את היכולת להתחרות. גודל מצומצם מאפשר לקצר תהליכי קבלת החלטות ולהגיב במהירות לתנאי שוק, ובחירה נכונה של כלים דיגיטליים מחזקת יתרון זה מבלי לדרוש משאבים שאינם זמינים.

נקודת המוצא להבנת יתרונם היא שהגודל הקטן יוצר גם לחץ וגם הזדמנות. מצד אחד, עסקים אלה נדרשים לבחור בזהירות היכן להשקיע את משאביהם הדלים. מצד אחר, הם יכולים לשנות כיוון מהר יותר מחברות גדולות, בעיקר כאשר הם פועלים לפי צורכיהם הממשיים ולא מנסים לחקות ארגונים עתירי משאבים (Lu & Shahrudin, 2024).

הגמישות הופכת ליתרון אמיתי כאשר ההנהלה מסוגלת לזהות שינויים בשוק ולפעול בהתאם. עסק קטן יכול לשנות מוצר, ערוץ מכירה או שיטת עבודה מבלי לעבור שכבות של אישורים ובקרה (Otahe, 2024). יכולת זו מאפשרת לזהות נישות, להגיב למושב לקוחות ולפעול במקומות שחברות גדולות נוטות לדלג עליהם בשל מבנה ארגוני מסורבל (Babarinde et al., 2025).

הקרבה ללקוחות היא יתרון ממשי הנובע מן המבנה הקטן. בעל העסק או המנהל פוגש לעיתים קרובות את הלקוחות ישירות, ולכן מקבל מידע שאינו עובר דרך מערכות דיווח מרוחקות. מידע ישיר זה מאפשר התאמות מהירות במוצר, בשירות ובמחיר, ולעיתים יוצר קשר אישי שקשה לשחזר בארגון גדול.

קרבה זו אינה עניין שירותי בלבד - היא מקור להבנת השוק לעומק. עסקים קטנים נוטים לטפח יחסי אמון ונאמנות עם לקוחותיהם, בעיקר כשפעילותם נטועה בקהילה מוגדרת. ידע מקומי זה מאפשר להתאים את ההצעה העסקית לדפוסי צריכה, לרגישויות תרבותיות ולציפיות שאינן תמיד גלויות לחברות הפועלות מרחוק.

היתרון המקומי אינו מנוגד לפעולה בשוק גלובלי. בשווקים מתפתחים, עסקים קטנים משתמשים בידע מקומי, ברשתות לא פורמליות ובפתרונות חסכוניים כדי להתמודד עם מחסור באשראי, תשתיות חלשות ורגולציה משתנה (Hoang et al., 2025). הקרבה לקהילה משמשת, לפיכך, לא רק כהגנה מפני תחרות אלא כבסיס להסתגלות מהירה לתנאי שוק משתנים (Babarinde et al., 2025).

הדיגיטציה מרחיבה את יכולת הפעולה של עסקים קטנים מעבר לגבולות המיקום הפיזי. כלים מבוססי נתונים, בינה מלאכותית ומחשוב ענן יכולים לסייע בהבנת הביקוש, בשיפור התפעול וביצירת קשרים עם לקוחות. אולם היתרון הדיגיטלי תלוי בבחירה מותאמת: עסק קטן אינו צריך לאמץ כל טכנולוגיה חדשה, אלא רק כזו שפותרת בעיה עסקית מוגדרת (Lu & Shahrudin, 2024).

כאשר כלים דיגיטליים מחוברים לצורכי הלקוח, הם מחזקים יתרונות קיימים במקום להחליפם. במחקר שנערך בקרב עסקים קטנים בניגריה, גישה לאינטרנט נקשרה להרחבת הפנייה ללקוחות, ורשתות תקשורת סייעו בקבלת הזמנות בזמן (Umoh, 2024). ממצא זה תואם את הטענה שכלים דיגיטליים מחזקים תפעול, חדשנות וקשרי לקוחות כאשר הם מותאמים למטרות ולאופי הארגון (Hoang et al., 2025).

המעבר לכלים דיגיטליים דורש גם שינוי בהרגלי עבודה. עסקים קטנים בעלי גמישות יכולים להשתמש בטכנולוגיה לפיתוח מוצרים, לכניסה לשווקים חדשים או לשינוי מודל הכנסות. הגודל הקטן מאפשר ניסוי ותיקון בקצב גבוה יחסית, אך מחייב הנהלה שלומדת מתוצאות ואינה נצמדת לדפוס פעולה אחד בלבד (Otache, 2024).

יתרון נוסף מתפתח סביב חדשנות סביבתית. עסקים קטנים בתעשייה יכולים להבדיל עצמם באמצעות מוצרים ותהליכים שמפחיתים פגיעה בסביבה, ובמקביל לצמצם עלויות דרך שימוש יעיל יותר בחומרי גלם, אנרגיה ומיחזור. כאשר חדשנות סביבתית משולבת בתהליך הייצור, היא חדלה להיות עניין של תדמית ומשתלבת בהיגיון הכלכלי של העסק.

החיבור בין דיגיטציה לחדשנות סביבתית מרחיב את בסיס היתרון התחרותי. טכנולוגיות נתונים וענן יכולות לסייע במעקב אחר שימוש במשאבים, בבקרת תהליכים ובתיאום עם ספקים ולקוחות (Lu & Shaharudin, 2024). במקביל, שיתוף ידע עם לקוחות, ספקים וגורמי רגולציה יכול להפוך חדשנות ירוקה למקור יתרון יציב ומתמשך (Al-Hakimi & Borade, 2022).

בשווקים מתפתחים, יתרונות אלה מקבלים ביטוי מעשי במיוחד. עסקים קטנים בתעשייה פועלים לא פעם מול מחסור באשראי, תשתיות חלשות ואי-יציבות רגולטורית, אך תנאים אלה מאלצים אותם לפתח פתרונות חסכוניים ויצירתיים. ההישענות על ידע מקומי, רשתות לא פורמליות וגישה יזמית מסייעת להגיב במהירות לדרישות שוק משתנות (Hoang et al., 2025).

יתרון המהירות ניכר גם בתפעול השוטף. במחקר שנערך בניגריה, רוב גדול של המשיבים ייחס לעסקים קטנים יכולת להפיק תוצאות איכותיות ולספק מוצרים ושירותים מהר יותר ממתחיהם (Umoh, 2024). ממצא זה מחזק את הטענה שיתרון תחרותי נוצר כאשר עסק קטן מסוגל לשנות כיוון, לשפר תהליכים ולהגיב ללקוחות לפני שהשינוי בשוק מתייצב (Otache, 2024).

יתרונותיהם של עסקים קטנים בעידן הגלובליזציה נוצרים מהחיבור בין מבנה ארגוני רזה, קרבה ללקוחות, ידע מקומי, גמישות, שימוש דיגיטלי ממוקד ויכולת לפתח חדשנות סביבתית. חיבור זה אינו מוחק מגבלות משאבים, אך מסביר כיצד עסקים קטנים יכולים להפוך חלק ממגבלותיהם לדרך פעולה מהירה וממוקדת.

3.2.2. חסרונות

עסקים קטנים ובינוניים נכנסים לעידן הגלובליזציה מתוך פער מבני בינם לבין תאגידי גדולים. פתיחת שווקים, תנועה מהירה של הון וטכנולוגיה, והתרחבות שרשרות ייצור בין-לאומיות יוצרים אפשרויות פעולה חדשות. אולם אותן אפשרויות מציבות עסקים קטנים מול מתחרים חזקים יותר, דרישות ניהוליות גבוהות יותר ותנודות שקשה לספוג לאורך זמן (Alfaiza et al., 2025).

החיסרון הרחב ביותר נוגע לפער במשאבים. עסקים קטנים מתקשים לגייס כוח אדם מיומן, להשיג ייעוץ מקצועי, לממן תהליכי חדשנות ולבנות תשתיות תפעוליות יציבות. קושי זה חמור במיוחד באזורים כפריים או עניים במשאבים, שבהם מערכות ההכשרה, המימון והחדשנות המקומיות אינן מפותחות דיין (Albats et al., 2021).

פער המשאבים אינו נשאר בגבולות העסק הבודד. כאשר עסקים קטנים מנסים להשתלב בשווקים גלובליים, מגבלותיהם נעשות גלויות יותר: חסר להם היקף פעילות, מוניטין, גישה לשוקי הון ויכולת לעמוד בדרישות מוסדיות מחמירות. הגלובליזציה, לפיכך, אינה רק מרחיבה את מרחב הפעולה שלהם, אלא גם מחדדת את הפער בין עסקים לפי גודל, חוסן ומידת התמיכה שהם מקבלים (Alfaiza et al., 2025).

אחד הביטויים המעשיים של פער זה הוא מגבלת המימון. עסקים קטנים נסמכים בעיקר על מקורות פנימיים או אשראי קצר-טווח, שכן קשה להם לעמוד בדרישות השקיפות והממשל של משקיעים מוסדיים וזרים. כאשר עלות ההון גבוהה, נפגעת היכולת להשקיע בטכנולוגיה, להרחיב פעילות ולבצע מהלכים ארוכי-טווח בשווקים חדשים (Karichalil, 2026).

בעיתות משבר, מגבלת המימון הופכת מפגיעה בצמיחה לאיום על הרציפות העסקית. בנקים נוטים להחמיר תנאי אשראי בדיוק כאשר עסקים קטנים זקוקים למימון כדי לשמר תזרים, עובדים וספקים. במצבים כאלה הם פונים לעיתים לאשראי חלופי, לא משום שזהו פתרון עדיף, אלא משום שערוצי האשראי הרגילים מצטמצמים.

הקשר בין מימון, משבר וגודל מצביע על פגיעות שאינה נובעת רק מניהול לקוי. חברה גדולה יכולה לפזר סיכונים, לספוג הפסדים זמניים ולגשת למגוון מקורות הון, ואילו עסק קטן פועל עם מרווח ביטחון צר בהרבה. בעת האטה כלכלית או מחנק אשראי, מרווח צר זה מגביל את יכולת ההשקעה, החדשנות וההתמודדות עם זעזועים חיצוניים (Heller et al., 2025).

חיסרון נוסף עולה כאשר עסק קטן מבקש לפעול מחוץ למדינת המוצא שלו. כניסה לשוק זר דורשת ידע על תרבות עסקית, רגולציה, דפוסי צריכה, מתחרים ורשתות הפצה מקומיות. לעסקים קטנים חסרים לעיתים תקציב וכוח אדם לביצוע מחקר שוק, לקבלת ייעוץ משפטי ולבניית נוכחות מקומית אמינה.

הזרות בשוק חיצוני אינה מסתכמת בחוסר ידע. עסקים קטנים עלולים להיתקל בחוסר אמון מצד לקוחות זרים, בהעדפה לספקים מקומיים ובקושי לבנות מותג מוכר. עסקים ממדינות מתפתחות מתמודדים לעיתים גם עם תדמית לאומית חלשה, פערי תרבות ופערים מוסדיים שמצמצמים עוד יותר את אפשרויות הפעולה שלהם.

כאשר מגבלת הזרות נפגשת עם דרישות השוק הגלובלי, הסיכון גדל. רגולציה משתנה, תנודות בביקוש ותחרות מצד תאגידים בין-לאומיים עלולים להפוך הזדמנות לנטל תפעולי וכספי. עסק קטן ללא מותג חזק, הון עודף או מערך משפטי רחב מתקשה לתקן טעויות בשוק זר, שכן כל כשל עלול לפגוע בחלק גדול ממשאביו (Nagre, 2023).

גם תחום החדשנות אינו מעניק לעסקים קטנים תנאים שווים. "חדשנות פתוחה" - שיתוף ידע עם גורמים חיצוניים - דורשת יכולת לנהל שותפויות, להעריך סיכונים ולהגן על ידע פנימי. מחסור בתשתיות, הכשרה, מימון ורשתות מקצועיות אינו מאפשר שימוש יעיל בגישה לידע חיצוני גם כשהיא קיימת. שיתופי פעולה גלובליים עלולים להפוך למקור סיכון דווקא משום שהם מציבים עסקים קטנים מול שחקנים חזקים מהם. כוח מיקוח מצומצם מגביר את הסיכון לאובדן ידע, לניצול תלות עסקית ולאיבוד שליטה על נכסים מוחשיים. פער זה בולט במיוחד באזורים שבהם מערכות החדשנות המקומיות אינן מספקות הגנה, הכוונה או תשתית למידה (Albats et al., 2021).

מגבלה דומה מופיעה בהשתלבות בשרשרות ייצור עולמיות. עסקים קטנים נדרשים לעמוד בדרישות איכות, תקינה, זמני אספקה וציות רגולטורי שמוכתבים לעיתים על ידי שחקנים גדולים מהם. כאשר הגישה לטכנולוגיה, מימון ורשתות הפצה מוגבלת, קשה להם להפוך לספקים יציבים גם כשקיימת הזדמנות מסחרית עקרונית.

דרישות הקיימות מוסיפות שכבה נוספת של קושי. עסקים קטנים נדרשים לאמץ נוהלי עבודה ידידותיים לסביבה ולעמוד בציפיות רגולטוריות חדשות, אך לעיתים חסרים להם הון, ידע וכוח אדם לשם כך. במצב זה, מדיניות ותמיכה מוסדית אינן רק כלי סיוע חיצוני, אלא תנאי המאפשר לעסק קטן לעמוד בדרישות גלובליות מבלי שיהפכו לנטל שמחלישו (Alfaiza et al., 2025).

חסרונותיהם של עסקים קטנים בעידן הגלובליזציה נוצרים מחיבור של כמה מגבלות: הון מצומצם, כוח מיקוח חלש, מחסור בידע שוק, קושי בהגנה על ידע ותלות גבוהה בתנאי מימון חיצוניים. הגלובליזציה מאפשרת להם להגיע לשווקים רחבים יותר, אך מכניסה אותם למערכות שבהן גודל, מוניטין, יכולת מוסדית והיכרות עם שווקים זרים קובעים במידה רבה את סיכויי ההשתתפות שלהם (Nagre, 2023).

3.3. נקודות המפתח להצלחת עסקים קטנים ובינוניים

הצלחתם של עסקים קטנים ובינוניים מתחילה ביכולת לשמור על תשתית עסקית יציבה בתנאים של משאבים מוגבלים. כמו כל עסק, הם נדרשים לנהל הכנסות והוצאות, לגבש כיוון פעולה ולהעסיק עובדים מתאימים. במגזר זה, טעות ניהולית או פיננסית עלולה לצמצם במהירות את מרחב הפעולה (Suryantini et al., 2022).

הדיון ביתרון התחרותי של עסקים קטנים ובינוניים אינו מציע תשובה אחידה ופשוטה. מן הספרות עולה כי ריבוי משתנים מסרב להתארגן לתמונה מחקרית ברורה. הצלחה של עסק קטן צריכה להיבחן דרך החיבור בין משאבים, ניהול, למידה ויכולת הגבה לשינויים - לא דרך מדד יחיד של רווחיות או צמיחה (Ng'ora et al., 2022).

גישת המשאבים מהווה נקודת מוצא רחבה להבנת ההצלחה. לפי גישה זו, יתרון עסקי נשען על משאבים שקשה לחקות - ידע, ניסיון, מיומנויות ניהול ויכולות ארגוניות. בעסקים קטנים, שבהם הון וציוד זמינים פחות, מיומנויות הניהול עצמן הופכות לנכס מרכזי של העסק ולא רק לכלי הפעלתו (Orji et al., 2023).

רמת הניהול משפיעה על האופן שבו העסק מתרגם משאבים מצומצמים לביצועים. בעלי עסקים ומנהלים נדרשים לשלב הבנה טכנית, חשיבה עסקית, תקשורת בין-אישית ויכולת תכנון תקציבי. כאשר יכולות אלה מחוברות לניצול נכון של משאבים ולנכונות לשפר ולשנות, הן מצמצמות את פגיעות העסק לתנודות חיצוניות (Sari et al., 2025).

ניהול פיננסי הוא תנאי בסיסי, אך אינו מספיק לבדו. עסק קטן זקוק לבקרה הדוקה על תזרים ולתכנון הוצאות, אך סביבת הפעילות דורשת גם יכולת לשנות כיוון כאשר צדכים חדשים מופיעים. הצלחה לאורך זמן דורשת ארגון מחדש של משאבים תוך מענה לשוק משתנה, ולא הישענות על יציבות סטטית בלבד (Ng'ora et al., 2022).

החיבור בין משמעת ניהולית ליכולת שינוי מסביר מדוע הצלחה אינה נמדדת רק בהישרדות קצרת-טווח. עסק קטן נדרש לשמור על יציבות תפעולית ובה בעת לזהות הזדמנויות, כישורים חסרים ודרישות חדשות מצד לקוחות. יתרון תחרותי בר-קיימא נוצר כאשר יכולת זו הופכת לדפוס פעולה מתמשך ולא נשארת תגובה חד-פעמית (Suryantini et al., 2022).

כוח האדם הוא ציר נוסף של הצלחה, שכן בעסק קטן כל עובד משפיע ישירות על שירות, ייצור, חדשנות וקשר עם לקוחות. פיתוח מיומנויות, הכשרה והעברת ידע בתוך הארגון מאפשרים גמישות תגובה מבלי להסתמך רק על בעל העסק. מחקר שנערך בקרב עסקים קטנים בסרי לנקה מצא כי גיוס ומיון, הכשרה ופיתוח, והערכת ביצועים קשורים לחדשנות ברמת הפירמה (Mathushan & Shantha, 2024).

עם זאת, לא כל שיטה של ניהול עובדים פועלת באותו אופן. מערכות תגמול עשויות לסייע לחדשנות במוצר, אך אינן בהכרח מקדמות חדשנות בתהליכים ניהוליים ועשויות לפגוע בה במצבים מסוימים. מנהל בעסק קטן אינו יכול לאמץ כלי ניהול בצורה כללית; עליו להתאים אותם לסוג הידע, לסוג העובדים ולמטרת השינוי (Orji et al., 2023).

חילופי ידע הם גורם נוסף, בעיקר כאשר העסק מבקש להפוך ידע חיצוני ליכולת פנימית. שותפויות ידע יכולות לשפר ביצועים, אך השפעתן תלויה בהנהגה, בתרבות למידה וביכולת לקלוט ידע לאורך זמן. בכך הן משלימות את הרעיון שהעסק אינו רק מקבל ידע מבחוץ אלא נדרש לשלב אותו מחדש בתהליכי העבודה שלו (Ng'ora et al., 2022).

הצלחת חילופי הידע אינה אחידה בכל העסקים הקטנים. תוצאות טובות יותר מופיעות כאשר הלמידה מובלת על ידי הנהגה יוזמת, מתרחשת לאורך זמן ומשולבת באסטרטגיית העסקית. ממצא זה מחזק את הטענה שהמחקר על יתרון תחרותי בעסקים קטנים זקוק לבחינה משולבת של משתנים, ולא להצגה נפרדת של כל גורם בפני עצמו (Murray, 2025).

בשלב זה מתחדד ההבדל בין גורמי הצלחה כלליים לגורמים ייחודיים לעסקים קטנים. חברות גדולות נשענות על הון, מערכות פורמליות ויתרון לגודל, ואילו עסקים קטנים יכולים להצליח באמצעות זריזות, קרבה ללקוחות והתמקדות בנישות. יתרונות אלה אינם מחליפים ניהול מסודר, אך מאפשרים לעסק לשנות מוצר או שירות במהירות ולפעול ללא כבדות בירוקרטית (Sari et al., 2025).

הנהגה יזמית של בעל העסק מחברת בין הגורמים הייחודיים לבין גורמי הצלחה הכלליים. היא מאפשרת לזהות הזדמנויות, להניע עובדים סביב שינוי וללמוד משותפויות ידע, אך זקוקה לתשתית של ניהול, תקצוב והבנת שוק כדי לא להפוך לאלתור בלבד. הייחוד של עסק קטן אינו הגמישות כשלעצמה, אלא היכולת לחבר אותה למבנה ניהולי שמחזיק לאורך זמן (Murray, 2025).

הקשר בין ניהול, כוח אדם וידע יוצר רצף ברור של הצלחה. מנהל מיומן יודע לגייס ולפתח עובדים, להפעיל הערכת ביצועים ולתרגם ידע חיצוני לשיפור במוצרים ובתהליכים. כאשר תהליך זה מתנהל לאורך זמן ולא כפעולה חד-פעמית, חילופי ידע יכולים להפוך למקור של חדשנות וצמיחה (Mathushan & Shantha, 2024).

גורמי המפתח להצלחת עסקים קטנים ובינוניים מצויים בשילוב בין יסודות עסקיים כלליים לבין יתרונות הנובעים מן הגודל הקטן. ניהול פיננסי, כישורי ניהול, גיוס והכשרת עובדים, הערכת ביצועים וחילופי ידע מספקים את התשתית. מעליה נבנים מאפיינים ייחודיים: זריזות ארגונית, קרבה ללקוחות, הנהגה יזמית ויכולת למידה מהירה, המאפשרים לעסק קטן להפוך מגבלות משאבים לפעולה ממוקדת (Suryantini et al., 2022).

4. דיון בשאלת המחקר

4.1. דיון בהשערת מחקר א': הגלובליזציה יוצרת קשיים אסטרטגיים המאיימים על קיומם של עסקים קטנים

השערת המחקר הראשונה, שלפיה הגלובליזציה יוצרת קשיים אסטרטגיים המאיימים על קיומם של עסקים קטנים, מקבלת תמיכה כאשר בוחנים את הגלובליזציה כמערכת של דרישות תחרותיות, פיננסיות, טכנולוגיות וניהוליות. עסקים קטנים אינם נחשפים רק לשווקים רחבים יותר, אלא גם למתחרים בעלי יתרון לגודל, לצורך בהשקעה מתמשכת, לתנודות בביקוש ולרף גבוה יותר של יעילות וחדשנות. האיום, לפיכך, אינו נובע מעצם פתיחת השוק, אלא מהפער בין תנאי התחרות החדשים לבין המשאבים המוגבלים של העסק הקטן.

נקודת המוצא לדיון היא הרגישות הגבוהה של עסקים קטנים ובינוניים לזעזועים כלכליים. בעת זעזוע כלכלי, עסקים קטנים נוטים להיפגע מהר יותר בשל תלות בתזרים שוטף, רזרבות מוגבלות ויכולת נמוכה לספוג ירידה בהכנסות. חולשה זו רלוונטית לדיון בגלובליזציה, שכן סביבה גלובלית מגדילה את החשיפה לתנודות שאינן בשליטת העסק המקומי.

מחקר שבחן עסקים קטנים ובינוניים באירופה בתקופת הקורונה מצא כי משבר חיצוני העלה את סיכון חדלות הפירעון שלהם, בעיקר כשהתמודדו עם קושי במציאת לקוחות, עלויות ייצור ועבודה וגישה מוגבלת למימון. אף שהמחקר עוסק במשבר הקורונה ולא בגלובליזציה ישירות, הוא מדגים את אותן חולשות שמקשות על עסקים קטנים גם בסביבה גלובלית: תגרים מוגבל, תלות בביקוש שוטף וצורך בהשקעה בדיוק כאשר מקורות המימון מצטמצמים (Kaya, 2022).

מגבלת המימון הופכת את הלחץ הגלובלי מאתגר תחרותי לאיום ממשי. עסק קטן שנדרש להתאים מוצר לשוק זר, לשפר טכנולוגיה, לעמוד בתקנים או להשקיע בשיווק בין-לאומי, זקוק להון שאינו תמיד זמין לו. כך נוצר פער בין הידיעה מה נדרש לשם התחרות לבין היכולת לממש זאת בפועל. גם כאשר קיימת הזדמנות עסקית, היא עלולה להפוך לנטל אם אין לעסק בסיס פיננסי מספיק.

קושי זה בולט במיוחד כאשר חדשנות נדרשת לשם הישרדות אך קשה לממנה. במחקר על עסקים קטנים ובינוניים בתעשייה היפנית נמצא כי תחרות גלובלית חזקה העלתה ב-9.9 נקודות אחוז את ההסתברות לתכנון גיוס עובדים מהגרים בעלי מיומנות נמוכה, ובמקביל הפחיתה ב-21.1 נקודות אחוז את ההסתברות להגדיל השקעה עתידית במחקר ופיתוח. כלומר, תחת לחץ גלובלי, עסק קטן עשוי לבחור בהוזלת עלויות עבודה על פני שדרוג טכנולוגי, גם כאשר בחירה זו מחלישה את כושר תחרותו בטווח הארוך (Hashimoto, 2025).

המשמעות של ממצא זה חורגת מהחלטה על כוח אדם. כאשר עסק קטן נעשה תלוי יותר בעבודה זולה ופחות בהשקעה בידיעה, הוא עשוי להינעל בדפוס ייצור הנשען על עלויות עבודה נמוכות. דפוס כזה עשוי

לשמר פעילות בטווח הקצר, אך מצמצם את האפשרות לפתח יתרון המבוסס על חדשנות, מיומנות או טכנולוגיה. בכך הגלובליזציה יוצרת דילמה: הפתרון שמסייע לעסק לשרוד בהווה עלול לפגוע ביכולתו להתחרות בעתיד.

עם זאת, ההשערה אינה מצביעה על כישלון הכרחי של עסקים קטנים בזירה הגלובלית. כניסה לשווקים מפותחים יכולה להעניק לעסק קטן ידע, ניסיון, מוניטין וטכנולוגיות שאינם זמינים לו בשוק המקומי. ההבדל טמון ביכולת לנצל חשיפה זו ללמידה ארגונית. כאשר העסק מסוגל לקלוט ידע, לשלב משאבים ולהעביר ניסיון שנצבר בחו"ל חזרה לפעילות הביתית, הגלובליזציה אינה רק מקור לאיום אלא גם כלי לחיזוק.

מחקר על עסקים קטנים ובינוניים מסין מצא כי פעילות בשווקים מפותחים יכולה לשפר את ביצועי העסק במדינת המקור באמצעות למידה טכנולוגית ואפקט הדגמה. ממצא זה מסייג את ההשערה: הגלובליזציה מאיימת בעיקר כאשר החשיפה לשוק זר אינה מלווה ביכולת להפנים ולהטמיע. עסק קטן שיוצא לשוק בין-לאומי בלי להבין את כללי המשחק המקומיים - התרבות העסקית, הרגולציה וציפיות הלקוחות - עלול לספוג סיכונים ניהוליים ופיננסיים במקום לבנות יתרון חדש (Li et al., 2022).

גם עסקים שאינם יוצאים בעצמם לשוק זר עשויים להיחשף לאיום גלובלי כאשר תאגיד רב-לאומי נכנס לסביבתם המקומית. במקרה כזה, הגלובליזציה מתרחשת בתוך השוק המקומי עצמו ולא מעבר לגבולות. התחרות משתנה: הלקוח נחשף למחירים, למותגים, לסטנדרטים וליכולות תפעול של שחקן גדול יותר, והעסק המקומי נדרש לבחור אם להתחרות במחיר, לשנות מוצר, להתמחות או לבדל את עצמו.

מחקר על כניסת תאגיד רב-לאומי לאשכול ייצור רהיטים בפורטוגל הראה כי עסקים מקומיים נדרשו לגבש תגובות שונות מול מתחרה בעל משאבים רחבים יותר. אחת התגובות שנקשרה לשיפור בביצועים הייתה מיקוד בבידול. ממצא זה מלמד שהאיום הגלובלי אינו מוביל בהכרח לסגירה, אך מחייב תגובה ברורה. הבעיה היא שבידול דורש ידע, איכות, פיתוח והבנה של הלקוח - ולעיתים גם השקעה כספית - ולכן אינו נגיש בשווה לכל עסק קטן (Eiriz & Barbosa, 2022).

הקושי האסטרטגי שיוצרת הגלובליזציה פועל כשרשרת ולא כאירוע יחיד. תחרות בין-לאומית מגבירה לחץ על מחיר, איכות וחדשנות; לחץ זה מחייב השקעה בטכנולוגיה, בידול ועובדים מיומנים; מגבלות מימון, גודל וניהול מצמצמות את היכולת לבצע השקעות אלה; והעסק הקטן נדחק לפתרונות קצרי-טווח שמחלישים את יכולתו להתחרות לאורך זמן.

השערת המחקר הראשונה נתמכת, לפיכך, אך באופן מותנה. הגלובליזציה אינה מאיימת על כל עסק קטן באותה מידה ואינה מובילה בהכרח לקריסתו. היא הופכת לאיום קיומי כאשר פתיחת השוק פוגשת משאבים מוגבלים, קושי במימון, מחסור בידע שוק, חולשת למידה והיעדר בידול. במצבים אלה, העסק הקטן נדרש לקבל החלטות תחת לחץ, ולעיתים ההחלטות הזמינות לו משמרות את פעילותו בטווח הקצר אך מצמצמות את יכולתו להתחדש בעתיד.

4.2. דיון בהשערת מחקר ב': הגלובליזציה יוצרת הזדמנויות להשקיע בחיזוק היתרון המקומי והייחודי של העסקים הקטנים

השערת המחקר השנייה, שלפיה הגלובליזציה יוצרת הזדמנויות לחיזוק היתרון המקומי והייחודי של עסקים קטנים, מקבלת תמיכה כאשר מפרידים בין גלובליזציה כתחרות מחירים לבין גלובליזציה כגישה לשווקים, ידע וכלים. עסק קטן אינו יכול בדרך כלל להתחרות בתאגידים על בסיס היקף, אך הוא יכול להתחרות באמצעות קרבה ללקוחות, גמישות ומומחיות ממוקדת. גודל קטן מאפשר שינוי מהיר של מוצר, ערוץ מכירה או שיטת עבודה, בעיקר כאשר ההנהלה מסוגלת לזהות שינוי ולפעול ללא שכבות ביורוקרטיה (Otache, 2024).

היקפם של עסקים קטנים ובינוניים מחזק את חשיבות ההשערה. באיחוד האירופי פעלו בשנת 2018 כ-25.1 מיליון עסקים קטנים ובינוניים שהעסיקו כ-94 מיליון עובדים, ובשנת 2011 כבר היו 99.8 אחוזים מכלל העסקים. גם אם רק חלק מהם מצליחים להפוך יתרון מקומי ליתרון גלובלי, מדובר בתופעה בעלת משמעות רחבה. גלובליזציה שמאפשרת להם גישה ללקוחות, ספקים ופלטפורמות רחבות יותר עשויה להגדיל את ההשפעה של יכולות מקומיות קיימות (Pankotay, 2020).

המקרה של אלופי נישה בגרמניה מספק תמיכה אמפירית ישירה לטענה זו. במחקר שעקב אחרי 4,677 חברות ייצור לאורך עשר שנים נמצא כי חברות המובילות שוק עולמי בנישות צרות השיגו תשואה על נכסים גבוהה ב-1.7 נקודות אחוז מזו של חברות דומות שאינן מובילות נישה. ממצא זה מלמד שהתמחות מקומית אינה בהכרח מגבלה, אלא יכולה לשמש נקודת כניסה לשוק גלובלי מוגדר. העובדה שכשני שלישים מאותן חברות ממוקמות באזורים כפריים מחזקת את האפשרות שידע מקומי, מומחיות מצטברת וקשרי עבודה יציבים יכולים לתמוך בהצלחה בין-לאומית (Johann et al., 2022).

הדיגיטציה מוסיפה מנגנון שמאפשר לעסק קטן להרחיב את יתרונו המקומי מבלי לאבד את אופיו. כלים דיגיטליים יכולים לסייע בהבנת הביקוש, בניהול קשרי לקוחות ובכניסה לשווקים חדשים, אך רק כאשר הם נבחרים לפי צורך עסקי מוגדר ולא מתוך אימוץ טכנולוגי כללי (Lu & Shahrudin, 2024). במחקר על 314 עסקים קטנים ובינוניים בתעשייה בווייטנאם נמצא קשר חיובי בין יכולות דיגיטליות לבין יתרון תחרותי בר-קיימא עם כוח הסבר של 0.341, ומנהיגות דיגיטלית השפיעה על יכולות דיגיטליות במקדם של 0.634 (Hoang et al., 2025).

גם ממצאים מטנזניה מראים כי עסקים קטנים יכולים להפוך יכולות פנימיות למנוע יצוא. במחקר שהתבסס על 250 מנהלים של עסקים קטנים ובינוניים יצרניים מייצאים, חמישה ממדים יזמותיים הסבירו 39.4 אחוזים מהשונות בביצועי היצוא. חדשנות השפיעה חיובית במקדם של 0.28, אוטונומיה במקדם של 0.242 ונטילת סיכונים במקדם של 0.193, ואילו פרואקטיביות השפיעה שלילית במקדם של 0.115. כלומר, ההזדמנות הגלובלית אינה תלויה ביזמות כללית, אלא בבחירה מדויקת של יכולות המתאימות לשוק היצוא (Ringo et al., 2023).

הקשר בין מיקוד בנישה לבין פעילות גלובלית מתחזק כאשר מביאים בחשבון גם תשתית דיגיטלית. מחקר שבחן עסקים קטנים ובינוניים מצא כי הובלת נישה השפיעה חיובית על מוכנות לגלובליזציה במקדם של 0.290, וכן על אימוץ מערכת ניהול פיננסי מבוססת ענן במקדם של 0.330. מערכת זו השפיעה בתורה על מוכנות לגלובליזציה במקדם של 0.227, ואפקט הנישה דרך המערכת היה מובהק סטטיסטית במקדם של 0.075. כלומר, נישה מקומית אינה פועלת לבד - היא מתחזקת כאשר מחוברת לתשתית ניהולית-דיגיטלית שמאפשרת קבלת החלטות והיערכות לשוק בין-לאומי.

יתרון מקומי הופך ליתרון גלובלי רק כאשר הוא נתמך ביכולת ארגונית. הובלת נישה דורשת יכולת לזהות קהל יעד, לשלב מיקוד מקומי עם ראייה בין-לאומית ולשמר קשר רציף עם לקוחות. הובלת נישה ומערכת ניהול פיננסי מבוססת ענן הסבירו יחד 18 אחוזים מהשונות במוכנות לגלובליזציה, ונישה לבדה הסבירה 13.6 אחוזים מהשונות באימוץ המערכת הדיגיטלית. הגלובליזציה, לפיכך, אינה מחזקת רק עסקים גדולים, אלא גם עסקים קטנים שמצליחים לחבר בין התמחות צרה, מידע ניהולי וטכנולוגיה מתאימה (Huy & Phuc, 2025).

הזדמנות זו מתחברת למבנה הסחר הגלובלי. בשנת 2022 כ-70 אחוזים מהסחר הבין-לאומי היו במוצרי ביניים, נתון המלמד על חלוקת ייצור ושירותים נרחבת בין מדינות (Gupta, 2024). בתוך מבנה כזה, עסק קטן אינו צריך להפוך לתאגיד רחב כדי להשתלב בשוק העולמי - הוא יכול להציע רכיב, שירות, עיצוב או פתרון מותאם, בתנאי שיוכל לעמוד בדרישות איכות, זמן ותיאום. קרבה ללקוחות וידע מקומי יכולים להפוך כאן ליתרון ממשי, בעיקר כאשר הם מחוברים להתמחות ברורה (Babarinde et al., 2025).

ההשערה השנייה נתמכת, לפיכך, אך באופן מותנה. הגלובליזציה יוצרת הזדמנות לחיזוק היתרון המקומי כאשר העסק הקטן משקיע ביכולות שמאפשרות להפוך מקומיות לערך עסקי: התמחות נישתית, חדשנות, דיגיטציה ויכולת ניהול מידע. ללא יכולות אלה, החשיפה הגלובלית עלולה להישאר לחץ תחרותי בלבד. אולם כאשר הן קיימות, העסק הקטן אינו נדרש להתחרות כתאגיד קטן - הוא יכול להציע יתרון שמבוסס דווקא על היותו ממוקד, קרוב, גמיש וייחודי.

5. סיכום, מסקנות והמלצות למנהלים

5.1. השערת מחקר א: הגלובליזציה יוצרת קשיים אסטרטגיים המאיימים על

קיומם של עסקים קטנים

השערה זו אוששה, אך באופן מותנה. מן הדיון עלה כי הגלובליזציה מציבה בפני עסקים קטנים לחצים בכמה חזיתות בו-זמנית: תחרות מול תאגידיים בעלי יתרון לגודל, דרישות מימון גבוהות יותר, צורך בחדשנות רצופה, קושי להשתלב בשרשרות ייצור גלובליות ומגבלות הנובעות מגודל מוגבל בחשיפה לשווקים זרים. ממצאים אמפיריים חיזקו טענה זו - בין היתר על בסיס נתונים על מגבלות אשראי, האטת צמיחה בקרב עסקים מוגבלי מימון, ירידה בהשקעות מחקר ופיתוח תחת לחץ תחרותי, ונטייה לבחור בפתרונות מיידיים על פני בניית יתרון לאורך זמן.

עם זאת, ההשערה לא אוששה כמסקנה חד-משמעית. אין להסיק כי הגלובליזציה מאיימת בהכרח על כל עסק קטן או שהיא מובילה בהכרח לסגירתו. האיום מתממש בעיקר כאשר חשיפה גלובלית פוגשת עסק עם משאבים מוגבלים, קושי במימון, היעדר בידול, פערי ידע שוק או כישורי ניהול חלשים. המסקנה היא, לפיכך, שהגלובליזציה עשויה לאיים על קיומם של עסקים קטנים, אך עוצמת האיום תלויה באיכות המשאבים, ביכולת הניהולית, בחדשנות וביכולת לבחור תגובה שאינה מסתכמת בהזלת עלויות.

5.2. השערת מחקר ב: הגלובליזציה יוצרת הזדמנויות לחיזוק היתרון המקומי

והייחודי של העסקים הקטנים

גם השערה זו אוששה, ובאופן מותנה. הדיון הראה כי הגלובליזציה אינה פועלת רק ככוח המאיים על עסקים קטנים, אלא גם כמרחב שמאפשר להם לממש יתרונות שיש להם ממילא. עסקים קטנים יכולים לעשות שימוש בידע מקומי, בקרבה ללקוחות, במומחיות ממוקדת ובשירות אישי כדי לפנות לשווקים רחבים יותר. שיווק דיגיטלי, חדשנות שיווקית, השתלבות בנישות בעלות ערך מוסף ושיפור יעילות תפעולית באמצעות כלים דיגיטליים - כל אלה תמכו בטענה כי מקומיות יכולה לשמש יתרון גם בזירה גלובלית.

עם זאת, ההזדמנות אינה ממשית לכל עסק קטן באופן אוטומטי. הגלובליזציה מחזקת את היתרון המקומי רק כאשר העסק מסוגל להפוך אותו ליכולת עסקית של ממש: שיווק, דיגיטציה, למידה, התאמה לשווקים ועמידה בדרישות איכות. עסק קטן שאינו מחזיק ביכולות אלה עשוי להיחשף לתחרות מבלי ליהנות מצדה האחר. ההשערה אוששה, לפיכך, בניסוח מוגדר: הגלובליזציה יוצרת הזדמנות לחיזוק היתרון המקומי והייחודי של עסקים קטנים, אך רק כאשר קיימות יכולות ניהול, שיווק, למידה ודיגיטציה שמאפשרות להפוך את הייחוד המקומי לערך תחרותי.

5.3. המלצות מהספרות למנהלים

א. לבנות ניהול פיננסי שמגן על העסק עוד לפני המשבר

מנהלי עסקים קטנים נדרשים לנהל את תזרימם המזומנים באופן שמרני, לבנות עתודה תפעולית, להימנע מתלות במקור אשראי יחיד ולשמור על נתונים כספיים מסודרים שיאפשרו גישה מהירה למימון בשעת הצורך. מן הספרות עולה כי עסקים קטנים חשופים יותר למגבלות אשראי, ומגבלות אלה מאטות צמיחה ופוגעות ביכולת להגיב לתחרות גלובלית (Heller et al., 2025). ניהול תקציבי, בקרה על הוצאות ותכנון פיננסי מוקדם אינם רק פעולות חשובות שגרתיות - הם תנאי בסיסי להישרדות ולצמיחה (Orji et al., 2023).

ב. לא להתחרות בעיקר במחיר, אלא לחדד בידול מקומי ונישתי

עסקים קטנים אינם יכולים להתחרות בתאגידים גדולים על המחיר, ולכן עליהם לזהות נישת שבה יש להם יתרון ממשי: ידע מקומי, שירות אישי, מומחיות מקצועית, מלאכה ייחודית או יכולת להתאים מוצר במהירות לצורכי הלקוח. המחקר על כניסת תאגיד רב-לאומי לאשכול ייצור בפורטוגל הראה כי עסקים שמיקדו את עצמם בבידול שיפרו את ביצועיהם לאחר כניסת המתחרה הגדול (Eiriz & Barbosa, 2022). קרבה ללקוחות, אמון מקומי והיכרות עמוקה עם השוק הופכים ליתרון ממשי כאשר הם מעוגנים בהצעת ערך ברורה ומוגדרת (Babarinde et al., 2025).

ג. להשתמש בדיגיטציה כדי להרחיב את היתרון המקומי, לא כדי לחקות חברות גדולות

בחירת כלים דיגיטליים צריכה לנבוע מבעיה עסקית מוגדרת - שיווק, קשרי לקוחות, ניתוח ביקוש, ניהול מלאי, אספקה או שירות לאחר מכירה - ולא מרצון לחקות חברות גדולות. מחקר על עסקים קטנים בפיליפינים מצא כי כשירות שיווקית וחדשנות שיווקית השפיעו חיובית על היתרון התחרותי, ושילוב בין ידע מקומי לבין שיווק ברשתות חברתיות נקשר לחיזוק מוכרות המותג (Olazo, 2023). מחקרים על יכולות דיגיטליות מצאו קשר חיובי בין דיגיטציה לבין יתרון תחרותי של עסקים קטנים, במיוחד כאשר ההנהגה מסוגלת לשלב ידע דיגיטלי בפעילות העסקית השוטפת (Hoang et al., 2025).

ד. להיכנס לשווקים חיצוניים בהדרגה, דרך למידה ולא דרך קפיצה מלאה לסיכון

התרחבות לשווקים חיצוניים יכולה לחזק עסק קטן, אך רק אם היא נעשית בהדרגה - דרך למידה, ניסוי מבוקר, קשרים מקומיים ויכולת לשלב את מה שנלמד חזרה בפעילות העסקית. מחקר על עסקים קטנים ובינוניים מסין הראה כי פעילות בשווקים מפותחים יכולה לשפר ביצועים במדינת המקור דרך למידה טכנולוגית ואימוץ שיטות עבודה מתקדמות, אך התועלת תלויה ביכולת לשלב את הניסיון שנרכש בשוק הזר חזרה לפעילות הביתית (Li et al., 2022). מנהלים צריכים להתחיל בערוצי יצוא עקיף, שיתופי פעולה, פלטפורמות דיגיטליות או בדיקות שוק מצומצמות, לפני השקעה יקרה בנוכחות פיזית במדינה זרה.

ה. להשקיע בכוח אדם, הכשרה וידע ניהולי כבסיס ליתרון תחרותי

בעסק קטן, כל עובד משפיע ישירות על איכות השירות, על החדשנות ועל הקשר עם הלקוחות. מנהלים צריכים להשקיע בגיוס מדויק, הכשרה, הערכת ביצועים והעברת ידע בין עובדים. מחקר על עסקים קטנים מצא כי גיוס ומיון, הכשרה ופיתוח, והערכת ביצועים קשורים לחדשנות ברמת העסק (Mathushan & Shantha, 2024). הספרות על כישורי ניהול מדגישה כי מיומנויות טכניות, בין-אישיות, תכנוניות ותקציביות משפיעות ישירות על ביצועי עסקים קטנים ועל יכולתם להסתגל לשינויים בסביבה (Ng'ora et al., 2022).

ו. לא לוותר על חדשנות בתקופות לחץ, אלא להגן עליה כמקור הישרדות עתידי

כאשר עסקים קטנים חווים לחץ גלובלי, יש נטייה לבחור בפתרונות מיידיים כמו הוזלת עלויות עבודה או קיצוץ השקעות. נתונים ממחקר בתעשייה היפנית הראו כי תחרות גלובלית חזקה הגדילה את ההסתברות לגיוס עובדים זולים יותר, אך הפחיתה את ההסתברות להגדיל השקעות במחקר ופיתוח (Hashimoto, 2025). גם בתקופות קשות, מנהלים צריכים לשמר גרעין של חדשנות - שיפור מוצר, התאמת שירות, למידה מלקוחות או פיתוח תהליכים יעילים יותר. שיתוף ידע ושזירתו בתוך האופן שבו העסק פועל מדי יום נמצאו כגורמים התומכים בחדשנות ובשינוי לאורך זמן (Murray, 2025).

6. טבלת מאמרי ליבה

#	שמות החוקרים	שנה	גודל ומאפייני המדגם	הגורמים המשפיעים (משתנים תלויים) בלתי	התוצאה הנמדדת (משתנים תלויים)	המסקנות המרכזיות של המחקר
1	.Kaya, O	2022	עסקים קטנים ובינוניים באירופה, בתקופה שלפני ובמהלך מגפת הקורונה	משבר חיצוני (מגפת הקורונה); קושי במציאת לקוחות; עלויות ייצור ועבודה; גישה מוגבלת למימון	סיכון חדלות פירעון; יכולת גישה למימון בנקאי בעת משבר	משבר חיצוני העלה את סיכון חדלות הפירעון של עסקים קטנים ובינוניים. הממצאים חושפים חולשות מבניות – נזילות מוגבלת, תלות בביקוש שוטף וצורך בהשקעה זדוקא כאשר מקורות המימון מצטמצמים – הרלוונטיות גם לסביבה גלובלית.
2	Eiriz, V., & .Barbosa, N	2022	עסקים קטנים ובינוניים באשכול ייצור רהיטים בפורטוגל	הבחירה האסטרטגית של העסק בתגובה לכניסת תאגיד רב-לאומי (בידול, מחיר, התמחות); גודל העסק וגילו	שיפור בביצועי העסק – מכירות, נתח שוק, יכולות מקצועיות – לאחר כניסת המתחרה הגדול	אסטרטגיית מיקוד בבידול נקשרה להתפתחות חיובית בביצועי החברות. האיום הגלובלי אינו מוביל בהכרח לסגירה, אך מחייב תגובה אסטרטגית ברורה. בידול דורש ידע, איכות, הבנת לקוח והשקעה כספית, ולכן אינו זמין באותה מידה לכל עסק קטן.
3	Ringo, D. S., Kazungu, I., & Tegambwage, .A	2023	250 מנהלים של עסקים קטנים ובינוניים יצרניים מייצאים בטנזניה	חמשת ממדי האוריינטציה היומית: חדשנות ($\beta=0.28$), אוטונומיה ($\beta=0.242$), נטילת סיכונים ($\beta=0.193$), אגרסיביות תחרותית ($\beta=0.182$), פרואקטיביות ($\beta=-0.115$).	ביצועי יצוא (חמשת הממדים הסבירו יחד 39.4% מן השונות)	חדשנות, אוטונומיה, נטילת סיכונים ואגרסיביות תחרותית השפיעו חיובית על ביצועי יצוא; פרואקטיביות השפיעה שלילית. ההזדמנות הגלובלית תלויה בבחירה מדויקת של יכולות המתאימות לשוק היצוא, לא ביזמות כללית בלבד.
4	Johann, M. S., Block, J. H., & .Benz, L	2022	4,677 חברות ייצור בגרמניה לאורך עשר שנים	הובלת שוק עולמי בנישה צרה; מיקום גיאוגרפי – ריכוז באזורים כפריים	תשואה על נכסים (ROA).	חברות המובילות נישה השיגו תשואה על נכסים הגבוהה ב-1.7 נקודות אחוז מחברות שאינן מובילות נישה. כשני שלישים מאלופי הנישה ממוקמים באזורים כפריים, מה שמחזק את הקשר בין ידע מקומי ומומחיות מצטברת לבין הצלחה בין-לאומית.
5	Huy, P. Q., & .Phuc, V. K	2025	עסקים קטנים ובינוניים בתחומי החשבונאות והטכנולוגיה	הובלת שוק בנישה ספציפית (השפעה ישירה על מוכנות לגלובליזציה: $\beta=0.290$; על אימוץ מערכת חשבונאית: $\beta=0.330$; מערכת חשבונאות חכמה מבוססת ענן (השפעה על מוכנות לגלובליזציה: $\beta=0.227$)	מוכנות לגלובליזציה; אימוץ מערכת חשבונאות חכמה מבוססת ענן (הובלת נישא ומערכת חשבונאית הסבירו יחד 18% מהשונות במוכנות לגלובליזציה)	הובלת נישא השפיעה חיובית על מוכנות לגלובליזציה ועל אימוץ מערכת חשבונאית. האפקט העקיף של הובלת נישא דרך המערכת היה מובהק ($\beta=0.075$). נישא מקומית אינה פועלת לבד – היא מתחזקת כאשר מחוברת לתשתית דיגיטלית המאפשרת ניהול מידע וקבלת החלטות לקראת שוק בין-לאומי.

- Albats, E., Podmetina, D., & Vanhaverbeke, W. (2021). Open innovation in SMEs: A process view towards business model innovation. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913595>
- Al-Hakimi, M. A., & Borade, D. B. (2022). Linking internal environmental capabilities to sustainable competitive advantage in manufacturing SMEs: The mediating role of eco-innovation. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 19, 11145–11160. <https://doi.org/10.1007/s13762-022-04021-z>
- Alfaiza, S. A., Hassan, H. B., Riyadh, H. A., Beshr, B. A. H., Taha, T. A., & Zangnaa, M. G. (2025). Navigating dynamic market challenges to enhancing sustainable entrepreneurship in SMEs through opportunities and disadvantages. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 43. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00482-z>
- Babarinde, S. A., Egwu, B. U., & Oyeola, Z. O. (2025). Strategic management practices and competitive advantage of small and medium-sized enterprises in Osun State, Nigeria. *Governance and Management Review*, 9(2), 1–18.
- Basalat, K., & Priyanka, P. (2024). *From globalization to regionalization: The evolution of business location decisions in Europe* [Master's thesis, University of Gothenburg].
- Eiriz, V., & Barbosa, N. (2022). SMEs' strategic responses to a multinational's entry into a cluster. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 126–142. <https://doi.org/10.53703/001c.38513>
- El Khatib, M., Al Hammadi, A., Al Hamar, A., Oraby, K., & Abdulaziz, M. (2022). How global supply chain management is disrupting local supply chain management case of oil and gas industry in UAE. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12, 1067–1078. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.125056>
- Fischer, S. (2004). Globalization and Its Challenges. *The Economic Quarterly* 51(2), pp. 264–306.
- Erel, I., Jang, Y., & Weisbach, M. S. (2022). *Cross-border mergers and acquisitions* (NBER Working Paper No. 30597). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w30597>
- Florida, R., & Adler, P. (2022). Locational strategy: Understanding location in economic geography and corporate strategy. *Global Strategy Journal*, 12(3), 472–487. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>
- Gangele, P., & Kumar, A. (2025). The impact of globalization on business strategies: A systematic review. *International Journal of Innovations in Science Engineering and Management*, 4(1), 64–71. <https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i164-71>
- Gupta, N. (2024). *G20's contribution to inclusive and resilient global value chains while promoting involvement of least developed countries* (ADBI Discussion Paper 1446). Asian Development Bank Institute. <https://doi.org/10.56506/RUXV2787>

Hashimoto, Y. (2025). Global competition and labor-intensive production in SMEs: Firm-level evidence from Japan at the threshold of the lost decades. *Journal of the Japanese and International Economies*, 75, Article 101350. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2024.101350>

Heller, D., Nilsen, Ø. A., & Karapanagiotis, P. (2025). Small and vulnerable during crises? Firm size and financing constraint dynamics. *Small Business Economics*, 65, 451–473. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00996-y>

Hirasawa, K. (2019). Globalization and small businesses Ordnungspolitische Diskurse. (No. 2019-06).

Hoang, D. V., Hien, N. T., Thang, H. V., Phuong, P. N. T., & Duong, T. T. D. (2025). Digital capabilities and sustainable competitive advantages: The case of emerging market manufacturing SMEs. *SAGE Open*, 15(2), 1–25. <https://doi.org/10.1177/21582440251329967>

Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2025). Pathways of SME globalization: Unveiling the role of niche market leadership and intelligent cloud-based accounting information system. *International Journal of Information Technology*, 17(5), 2847–2864. <https://doi.org/10.1007/s41870-025-02453-9>

Johann, M. S., Block, J. H., & Benz, L. (2022). Financial performance of hidden champions: Evidence from German manufacturing firms. *Small Business Economics*, 59(3), 873–892. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00557-7>

Karichalil, R. A. (2026). Beyond financial constraints: An institutional entrepreneurial finance model of SME public listings in emerging markets. *Cogent Economics & Finance*, 14(1), Article 2614020. <https://doi.org/10.1080/23322039.2026.2614020>

Kaya, O. (2022). Determinants and consequences of SME insolvency risk during the pandemic. *Economic Modelling*, 115, Article 105958. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105958>

Kazancoglu, Y., Lafci, C., Berberoglu, Y., Upadhyay, A., Rocha-Lona, L., & Kumar, V. (2024). The effects of globalization to supply chain resilience: Outsourcing techniques as interventionism, protectionism, and regionalization strategies. *Operations Management Research*.

Kostovski, N. & Hristova, S. (2016). Globalization and Small Businesses and Economies – Challenges and Opportunities. *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu : Seria Economie*, 1(4), pp. 53–60.

Li, W., Liu, Z., Xia, S., Yan, J., Xiong, Y., Sakka, G., & Li, R. Y. (2022). How can emerging-market SMEs domestically benefit from their performance in developed countries? Empirical evidence from China. *Journal of Business Research*, 142, 200–210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.058>

- Lu, H., & Shaharudin, M. S. (2024). Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2419489. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489>
- Mathushan, P., & Shantha, A. (2024). Human resource management practices and firm innovation: An empirical study in Sri Lankan SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 34(2), 63–77. <https://doi.org/10.53703/001c.89340>
- Miley, T. L. (2024). *Strategies small business owners use to extend organization life beyond 5 years* [Doctoral study, Walden University]. Walden University ScholarWorks.
- Murray, S. (2025). *The impact of embedding knowledge exchange on small and medium-sized enterprises (SMEs)* [Doctoral dissertation, University of Hertfordshire].
- Nagre, K. S. (2023). *Liabilities of foreignness: Mitigation strategies and international performance among Indian SMEs* [Doctoral dissertation, University of Leeds]. White Rose eTheses Online.
- Naz, A., & Ahmad, E. (2018). Driving factors of globalization: An empirical analysis of the developed and developing countries. *Business & Economic Review*, 10(1), 133–158. <https://doi.org/10.22547/BER/10.1.6>
- Naz, A., & Kousar, S. (2024). Globalization, Environmental Kuznets Hypothesis, and COP outcomes: Pathways to sustainability for developed and developing countries. *Journal of Economic Sciences*, 3(2), 122–136. <https://doi.org/10.55603/jes.v3i2.a1>
- Ng'ora, S., Mwakalobo, A. B. S., & Lwesya, F. (2022). Managerial skills for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(4), 343–359. <https://doi.org/10.2478/mdke-2022-0022>
- Njualem, L. A., & Balehola, A. (2026). Assessing the impact of insufficient supply chain digitalization in Sub-Saharan Africa on global trade: A mixed-method research approach. *Preprints.org*. <https://doi.org/10.20944/preprints202602.1610.v1>
- Olazo, D. B. (2023). Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): a mixed- method analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(4), 890–907.
- Oladimeji, M. S., Ebodaghe, A. T., & Shobayo, P. B. (2017). Effect of Globalization on Small and Medium Enterprises (Smes) Performance in Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 5(2), pp. 56–65.
- Orji, M. G., Emmanuel, A., & Egwuatu, C. M.-M. (2023). The role of managerial skills on the performance of small and medium enterprise (SMEs) in Jabi District, Abuja, Nigeria. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management, and Finance*.
- Otache, I. (2024). Innovation capability, strategic flexibility and SME performance: The roles of competitive advantage and competitive intensity. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(2), 248–270. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2023-0221>

Pankotay, F. M. (2020). Diversity of SME sizing policies and delimitations in the world. *Gazdaság & Társadalom*, 13(3-4), 102–126. <https://doi.org/10.21637/GT.2020.3-4.07>

Parveen, N., Hajjaj, R. Y., Elghazawy, M. A. I., Osman, H. A., Adam, N. A., & Afshan, S. N. (2026). Globalization and multinational enterprises: The role of strategic alliances in expanding market. *Architecture Image Studies*, 7(1), 645–664. <https://doi.org/10.62754/ais.v7i1.894>

Ringo, D. S., Kazungu, I., & Tegambwage, A. (2023). The multidimensional implications of entrepreneurial orientation on export performance: Empirical evidence from manufacturing SMEs in Tanzania. *European Journal of Management Studies*, 28(1), 69–87. <https://doi.org/10.1108/EJMS-08-2022-0050>

Sari, P. P., Wahyudin, A., & Dirgantari, P. D. (2025). A systematic literature review of business process management in SMEs: Key benefits and challenges. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 12(1).

Stamm, K., & Vorisek, D. (2023). *The global investment slowdown: Challenges and policies* (Policy Research Working Paper 10364). World Bank Group.

Suprunenko, S., Pishenina, T., Pitel, N., Voronkova, A., & Riabovolyk, T. (2024). Analysis of the impact of globalization trends in the digital economy on business management and administration systems of enterprises. *Futurity Economics&Law*, 4(2), 131–147. <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.06.25.08>

Suryantini, N. P. S., Moeljadi, Aisjah, S., & Ratnawati, K. (2022). Visualization sustainable competitive advantage: A bibliometric analysis.

Tepluk, M., Polishchuk, Y., Fomenko, B., Bortnik, A., Domina, O., & Matsola, S. (2024). An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54), 421–439. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.154.2024.4248>

Tofiq, H. H. A. (2025). *The impact of social media on digital marketing performance among small and medium-sized enterprises in Germany* [Unpublished manuscript].

Umoh, B. E. (2024). *The influence of the external business environment on the entrepreneurial performance of SMEs in Nigeria* [Working paper]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5346323>

Uzhegova, M., & Torkkeli, L. (2022). Business responsibility and effectuation in internationalized SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00793-z>

Wei, H., Deng, L., & Zhou, P. (2022). *The impact of globalization on domestic employment* (Cardiff Economics Working Papers No. E2022/18). Cardiff University, Cardiff Business School.