

**שיווק ועסקים בינלאומיים,**

**חדשנות ופיתוח אזורי**

ד"ר אילן ביג'אוי

אוניברסיטת בר-אילן

המכון לעסקים בינלאומיים וחדשנות

אוגוסט 2013

לתמרוש נכדתי

7

**הקדמה**

9

**פרק א': תמורות במרחב הבינלאומי**

מגמות בסחר הבינלאומי | 9

הסחר הבינלאומי של ישראל | 16

23

**פרק ב': סיבות לפיתוח עסקים בינלאומיים**

שיקולי תשומות | 23

זמינות ידע | 26

שוק מקומי רווי | 27

שווקים חדשים | 28

טכנולוגיה חדשה | 28

תמורות בהתפתחות הכלכלית | 29

התפתחות חברתית – שינויים בדפוסי הצריכה | 43

סבסוד צולב | 47

55

**פרק ג': מודלים של משטרים כלכליים**

סוגים קיימים של משטרים כלכליים | 55

מאפיינים של משטר כלכלי | 57

דירוג המדינות לפי מדד החופש | 59

<b>65</b>	<b>פרק ד': גישות ואסטרטגיות עסקיות בינלאומיות</b>
	גישות בפיתוח עסקים בינלאומיים   65
	אסטרטגיה עסקית בינלאומית   69
	תצורה ותיאום — Configuration and Coordination   78
<b>83</b>	<b>פרק ה': שיווק בינלאומי</b>
	שיקולים אסטרטגיים לפעילות שיווקית בינלאומית   83
	מאיצים לפעילות עסקית גלובלית   86
	אסטרטגיות חדירה   94
	מידת מעורבות הפירמה בכל אסטרטגיית חדירה   97
	אסטרטגיה בינלאומית – הצגת אירועים   99
<b>113</b>	<b>פרק ו': אסטרטגיית חדשנות במרחב הגלובלי</b>
	מודלים לפיתוח חדשנות   113
	מוקדי החדשנות   121
	מודל האוקיאנוס הכחול   124
	מודל Tipping point   134
	Impact of External Knowledge in the Product Life Cycle
	of Electronic Devices   144
<b>151</b>	<b>פרק ז': הסביבה התרבותית</b>
	סוגי תרבויות   151
	תרבות צריכה   153
	תרבות עסקית   157

173

## פרק ח': שיווק במרחב הדיגיטלי

המחשב ודור האינטרנט | 173

מתווכי האינטרנט, מפעיליו ופעילותם הכלכלית-שיווקית | 179

תמהיל השיווק במרחב הדיגיטלי | 183

199

## פרק ט': הסכמי סחר בינלאומיים

תיאוריית המכסים | 199

מודלים של הסכמים מסחריים בינלאומיים | 201

215

## פרק י': מודלים להשתלבות במרחב הכלכלה הגלובלית

מודל אזור סחר חופשי | 215

מודל החממה | 221

מודל הרבעים התעשייתיים — Industrial Districts (ID) | 222

מודל האשכולות — Clusters Model | 224

245

## פרק י"א: מודלים היברידיים ויישומם

תהליך מחולל תעשייה | 246

מודל החממה הפתוחה כמאיץ להתפתחות רובע תעשייתי | 246

אזור סחר חופשי — האשכול בבקעת הירדן | 250

המודל הפרוגרסיבי: מרובע תעשייתי לאשכול בתחום עצי הזית | 257

תשתיות | 266

Sub-Saharan African (SSA) countries towards economic

development: The Snowball model | 269

# הקדמה

^ ^ ^ ^

פעילות עסקים בינלאומית של מדינה או פירמה מחייבת תכנון מהלכים לטווח ארוך יחד עם התאמה לסביבה המשתנה. שותפות אינטרסים בין מדינה לפירמה או ניגוד אינטרסים ביניהן מצריכים מצד המדינה ערנות ומעורבות במידת הצורך בהשגת יעדי הפיתוח המתוכננים.

הסביבה הגאופוליטית-כלכלית המשתנה משפיעה על כל מדינה ופירמה. החוב הלאומי בארה"ב הגדל והולך, המשבר הכלכלי באירופה, רעידת האדמה והצונאמי ביפן מצד אחד ושיעורי הצמיחה הגבוהים של סין, הודו, או ברזיל מצד שני, הן תופעות שיוצרות השפעות שרשרת מעלות חומרי הגלם ועד להתנהגות הצרכן, יכולתו לצרוך וציפיותיו. בועת הנדל"ן בסין והשלכות המשבר הכלכלי במערב על סין יוצרים איומים ואתגרים חדשים.

משטרים כלכליים משתנים. ארה"ב תחת שלטון ברק אובמה אינה פועלת יותר לפי המודל הקפיטליסטי הטהור של תחרות חופשית עם מעט מעורבות ממשלתית. הלאמת ג'נרל מוטורס ואישור חוק הביטוח הרפואי הממלכתי בקונגרס ובבית הנבחרים מצביעים על רצון להתערב ולהעדיף את האינטרס של הציבור הרחב על אינטרס הפרט. סין למדה לנצל את המודל הקפיטליסטי לטובתה בלי לוותר על האידיאולוגיה הקומוניסטית. בתוך מדינות אירופה ודרום-אמריקה משלבות בין קפיטליזם למעורבות ממשלתית.

ההסכמים המסחריים הבינלאומיים בין המדינות השונות במסגרת ארגון הסחר העולמי או במסגרת הסכמים אזוריים כגון זה שבאיחוד האירופי או הסכם

הסחר הצפון-אמריקאי, מונעים הסתגרות המדינות בפני תחרות מבחוץ.

מנקודת המבט של הפירמה יש במרחב הבינלאומי הזדמנויות עסקיות וגם איומים. היא יכולה להתאים את תכנון פעילותה העסקית למצבים המשתנים (Czinkota, 2004). הצורך בפיתוח יתרונות תחרותיים חדשים המבוססים על אסטרטגיית חדשנות מתאימה, התמודדות עם תרבויות צרכניות ועסקיות שונות והשתלבות במרחב הקיברנטי החדש — הם חלק מהאתגרים העומדים בפני פירמה הרוצה להשתלב במרחב הבינלאומי.

בפרק א' נאפיין את הסחר הבינלאומי בעולם. נציג את יחסי הכוחות החדשים בין המעצמות ובין המדינות בכל הקשור לפעילות עסקית בינלאומית ואת השפעתם על ההתפתחות הכלכלית העולמית ועל אי-השוויון.

בפרק ב' נאפיין את הסיבות להיווצרות הזדמנויות עסקיות ואיומים, מצד התשומות ומצד הביקושים.

בפרק ג' נתייחס למודלים של משטרים כלכליים ולפרמטרים המאפיינים אותם. נבחן את משמעותם לגבי הפעילות העסקית הבינלאומית של הפירמה.

בפרק ד' נציג את המודלים הקיימים לאסטרטגיה עסקית בינלאומית, התפתחותם והתאמתם למציאות עסקית בינלאומית. נמחיש זאת בניתוח האסטרטגיה העסקית הבינלאומית של פירמות נבחרות.

בפרק ה' נתמקד באסטרטגיה שיווקית בינלאומית. נבחן את הסיבות המאלצות פירמות לעסוק בפעילות בינלאומית, נציג את הדרכים הקיימות לחדירה לשוק בינלאומי. נמחיש זאת בהתייחס לחברות נבחרות.

בפרק ו' נציג דרכים לפיתוח יתרון תחרותי בשוק הבינלאומי ובמיוחד



אסטרטגיית חדשנות, מודל האוקיאנוס הכחול ומודל ה-Tipping Point.

בפרק ז' נדון בתרבות הצרכנים המשפיעה על כל לקוח בצורה שונה בהתאם לתרבות העסקית במדינת היעד אשר מסדירה את אופן קידום עסקים וניהולם.

בפרק ח' נבחן את הסביבה הקיברנטית כמרחב לפיתוח עסקים בינלאומיים.

פרק ט' יוקדש לתיאוריית המכסים ולהסכמי סחר בינלאומיים, השלכותיהם התיאורתיות והעכשוויות. נתייחס במיוחד לאיחוד האירופי, להסכם צפון-אמריקה, למרקוסור בדרום-אמריקה ולארגון הסחר העולמי.

בפרק י' נסתייע במודל היהלום והאשכולות של פורטר כדי לגשר בין האסטרטגיה העסקית הבינלאומית מנקודת המבט של הפירמה לבין אסטרטגיית הפיתוח הכלכלי מנקודת המבט של המדינה. נציג מודלים עיקריים נוספים לפיתוח כלכלי על יתרונותיהם ומגבלותיהם.

בפרק י"א נבחן את מידת יישומם של המודלים שהוצגו בפרק הקודם ושילובם לצורך מציאת פתרון כלכלי במצבים של כשלים.

# פרק א' תמורות במרחב הבינלאומי

## מגמות בסחר הבינלאומי

יחסי הכוחות הכלכליים בין מדינות במושגי תוצר מקומי גולמי

סין מצטרפת לארה"ב, למדינות האיחוד האירופי וליפן כמובילה בהיקף התוצר המקומי הגולמי שלה. ארה"ב בראש ואחריה האיחוד האירופי וסין. הודו עברה בשנת 2012 לראשונה את יפן ברמות התוצר המקומי הגולמי שלה. באירופה, גרמניה נשארה מעצמה בפני עצמה והתוצר המקומי הגולמי שלה גדול בשליש מזה של צרפת ובריטניה.

ברזיל התפתחה והתוצר המקומי הגולמי שלה משתווה לתוצר המקומי הגולמי של רוסיה ושל מדינות מובילות במערב-אירופה כמו צרפת ובריטניה.

התוצר המקומי הגולמי של ישראל קטן מזה של איחוד האמירויות הערביות, יוון ורומניה.

לוח 1: תוצר מקומי גולמי (לפי PPP) במדינות שונות בשנת 2012 (במיליארדי דולרים)

15,660	ארה"ב	1

15,630	האיחוד האירופי	2
12,380	סין	3
4,784	הודו	4
4,525	יפן	5
3,123	גרמניה	6
2,504	רוסיה	7
2,362	ברזיל	8
2,323	בריטניה	9
2,253	צרפת	10
362.4	שווייץ	36
280.8	יוון	44
274.1	רומניה	47
247.9	ישראל	51

245	פורטוגל	52
-----	---------	----

מקור: אתר האינטרנט של ה-CIA.

יחסי הכוחות הכלכליים בין מדינות במושגי תוצר מקומי גולמי לנפש שש מדינות קטנות מובילות בדירוג התוצר המקומי הגולמי לנפש: קטאר, ליכטנשטיין, איי ברמודה, מקאו, לוקסמבורג ומונקו. המדינות המשמעותיות מבחינת גודל האוכלוסייה הן סינגפור ונורווגיה. נורווגיה היא מדינה מערבית עם כלכלה מפותחת וגם מעצמת נפט.

לוח 2: תוצר מקומי גולמי לנפש (לפי PPP) במדינות נבחרות (בדולרים)

102,800 (2012)	קטאר	1
89,400 (2009)	ליכטנשטיין	2
86,00 (2011)	איי ברמודה	3
82,400 (2011)	מקאו	4
80,700 (2012)	לוקסמבורג	5
70,700 (2011)	מונקו	6

(2012) 60,900	סינגפור	7
(2005) 57,000	האי ג'רזי	8
(2002) 55,400	איי פוקלנד	9
(2012) 55,300	נורווגיה	10
(2012) 54,600	שווייץ	11
(2007) 53,800	איי מן	12
(2012) 50,700	הונג קונג	13
(2012) 50,500	ברוניי	14
(2012) 49,800	ארה"ב	15
(2012) 39,100	גרמניה	29
(2012) 36,200	יפן	38
(2012) 34,500	האיחוד האירופי	42
(2012) 32,200	ישראל	44

מקור: אתר האינטרנט של ה-CIA.

ארה"ב נמצאת במקום ה-15 עם 49,800 דולר לנפש. ישראל נמצאת במקום ה-44 עם כ-32,200 דולר לנפש, קרובה לממוצע של מדינות האיחוד האירופי.

### רמת אי-השוויון במדינות העולם

ככל שאי-השוויון גדל, המדינה מצליחה פחות לממש את הפוטנציאל הכלכלי שלה. ככל שיש יותר עניים, פחות אנשים צורכים ומניעים את הכלכלה. האנשים העשירים יותר אינם אלה שמגדילים את הצריכה ואין ביטחון שממונם יושקע בענפים שיוצרים תעסוקה ומגדילים את התוצר הלאומי. בישראל יש אי-שוויון גבוה במיוחד כמו במקסיקו, בארה"ב ובבריטניה.

תרשים 1: אי-השוויון בהכנסות בארצות ה-OECD, מדד ג'יני לקראת סוף שנת 2000

0.24	סלובניה	1
0.25	דנמרק	2
0.25	נורווגיה	3
0.26	צ'כיה	4
0.26	סלובקיה	5
0.26	בלגיה	6

0.26	שוודיה	7
0.26	פינלנד	8
0.26	אוסטריה	9
0.27	הונגריה	10
0.29	לוקסמבורג	11
0.29	צרפת	12
0.37	ישראל	30

מקור: OECD, 2012.

סלובניה מובילה בארצות ה-OECD עם אי-השוויון הנמוך ביותר. אחריה באות דנמרק, נורווגיה, צ'כיה, סלובקיה, בלגיה, שוודיה, פינלנד ואוסטריה. ישראל נמצאת במקום ה-30 במדד אי-השוויון.

### מדינות מובילות בסחר הבינלאומי

בתחום הסחר הבינלאומי, האיחוד האירופי הוא היצואן הגדול ביותר והיבואן הגדול ביותר. בשנת 2011 האיחוד האירופי נכנס לגירעון במאזן המסחרי שלו, אבל הוא קטן בהרבה מזה של ארה"ב. סין בולטת עם מאזן מסחרי חיובי.

היקף הסחר הבינלאומי של סין (יחד עם הונג-קונג) משתווה לזה של האיחוד האירופי.

לוח 3: המדינות המובילות בייצוא ובייבוא (סחורות) בשנת 2011

מקור: ארגון הסחר העולמי (WTO, 2012).

אפשר לראות כי הגירעון המסחרי של ארה"ב הולך ומתרחב. כ-40% ממנו נובע מהסחר עם סין ובהתאם לכך הגירעון עם סין הולך ומתרחב מדי שנה.

תרשים 2: הסחר הבינלאומי של ארה"ב בסחורות ובשירותים (במיליארדי דולרים)



לוח 4: התפתחות הגירעון המסחרי של ארה"ב עם סין במיליארדי דולרים

2.7	3.8	1.1	1980
0	3.9	3.9	1985
-10.4	4.8	15.2	1990
-33.8	11.7	45.6	1995
-83.8	16.3	100.1	2000
-273.1	91.9	364.9	2010
-295.5	103.9	393.3	2011
-91.6	35.4	127	2012 ינואר-מאי

הפעילות המסחרית של סין עם האיחוד האירופי היא הגדולה ביותר בהשוואה למדינות אחרות שסוחרות עם סין, גם בייצוא וגם בייבוא. אחרי האיחוד האירופי באות יפן וארה"ב. הונג-קונג היתה ונשארה פלטפורמת הייצוא המשמעותית ביותר של סין, גם אחרי העברתה לסיין. דרכה עובר 14.1% מהייצוא הסיני.

תרשים 3: שותפי הסחר העיקריים של סין בשנת 2011 (באחוזים)

ייצוא

ייבוא

## הסחר הבינלאומי של ישראל

מדינת ישראל חתמה על הסכמים מסחריים עם אזורים ועם מדינות אֵתם יש לה קשרים מסחריים מפותחים. האיחוד האירופי (בשמו הקודם, השוק המשותף) הוא האזור הראשון אֵתו חתמה ישראל על הסכם אזור סחר חופשי (1974) אשר מומש בהדרגה עד למימוש מלא בינואר 1989. הסכם הסחר החופשי עם ארה"ב נחתם בשנת 1995 והורחב לקנדה ולמקסיקו. כמו כן נחתם הסכם מסחרי עם ארצות המרקוסור: ברזיל, ארגנטינה, פרגוואי ואורוגוואי. ונצואלה הצטרפה למרקוסור בשנת 2006. ישראל מנהלת מו"מ להסכמים מסחריים עם שתי מדינות צומחות, הודו וסין.

כשליש מהסחר הבינלאומי של ישראל, ייבוא וגם ייצוא, לא כולל יהלומים, מתנהל עם ארצות האיחוד האירופי. הייצוא לארה"ב הוא כ-24% מסך הייצוא, לעומת הייבוא מארה"ב שהוא כ-12% מסך הייבוא.

תרשים 4: התפלגות הסחר הבינלאומי של ישראל לפי אזורים בשנת 2011  
(ללא יהלומים)

ייצוא

ייבוא

מקור: סחר חוץ 2011, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה 2012.

תרשים 5: התפלגות הגירעון המסחרי הישראלי לפי אזורים (ללא יהלומים)

מקור: סחר חוץ, 2011. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2012.

הגירעון המסחרי של ישראל עם מדינות האיחוד האירופי מתקרב ל-7 מילארד דולר לעומת עודף של כ-4 מילארד דולר עם ארה"ב. המסחר השלישי בגודלו מתקיים עם ארצות דרום-מזרח אסיה ונמצא בגירעון של כמעט 5 מילארד דולר. רכיבי הייצוא העיקריים לאירופה הם: יהלומים, חומרים כימיים, תוצרת חקלאית ומזון ומוצרי תקשורת והיי-טק.

תרשים 6: התפלגות הייצוא לאירופה לפי ענפים בשנת 2010 (בדולרים)

מקור: מנהל סחר חוץ, 2010.

הייצוא של ישראל לארה"ב בתחום ההיי-טק (מכונות, ציוד חשמלי, ציוד אופטי וציוד רפואי) הצטמצם ב-39%, לעומת גידול של יותר מ-30% בתחום היהלומים וגידול של כמעט 30% בתחום המוצרים הכימיים.

תרשים 7: ענפי ייצוא מרכזיים מישראל לארה"ב בשנת 2010

מקור: מנהל סחר חוץ, 2010.

ייצוא ההיי-טק מישראל לסין גדל והולך. בשנת 2010 הוא הגיע ל-800 מיליון דולר לעומת פחות מ-400 מיליון דולר בשנת 2007. כמחציתו נובע מייצוא רכיבים אלקטרוניים של חברת אינטל לסין. גם בתחום הכימי הוכפל הייצוא באותה תקופה מפחות מ-200 מיליון דולר ליותר מ-400 מיליון דולר.

תרשים 8: ענפי הייצוא הבולטים מישראל לסין

מקור: מנהל סחר חוץ, 2010.

בהרכב הייצוא הישראלי להודו התופעה הבולטת ביותר היא העלייה בייצוא תעשיות ההיי-טק, אם כי ענפי היהלומים והכימיה הם עדיין הבולטים ביותר.

תרשים 9: הרכב הייצוא הישראלי להודו

מקור: מנהל סחר חוץ, 2010.

## ביבליוגרפיה

CIA World factbook, 2010.

OECD Factbook (2011) Economic, Environmental and Social Statistics – ISBN 978-92-64-11150-9 – © OECD 2011

UNSD, Comtrade database (SITIC Rev. 3), and General Administration of Customs (2011), *Customs Statistics: Monthly Exports and Imports*, 12, Series No. 268.

U.S. Census Bureau, Foreign Trade Division, Data Dissemination Branch, Washington, D.C. 20233.

World Trade Organization (WTO) (2010) International Trade Statistics, Geneva, WTO.

מנהל סחר חוץ, סיכום שנת 2010, משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, מנוף לצמיחה בשוק העולמי.



## פרק ב' סיבות לפיתוח עסקים בינלאומיים

פירמה הפועלת בשוק המקומי מושפעת מעלות התשומות המקומיות והמיובאות ומאיום מכניסת מתחרים הבאים מבחוץ. לכן כדי להבטיח את התפתחותה היא חייבת לבחון דרכים לחזק את יתרונותיה התחרותיים במרחב הבינלאומי. להלן נתייחס לפעילות בינלאומית שעשויה לנבוע משיקולי תשומות, התייעלות, ידע ושווקים.

### שיקולי תשומות

זמינות חומרי גלם — תשומות מפתח

זמינות חומרי הגלם היתה ונשארה סיבה מרכזית לפיתוח עסקים בינלאומיים. כמעט בכל תחום שבו ניתן לקדם פעילות עסקית בינלאומית יש צורך בתשומות אשר מקורן במדינות אחרות.

#### נפט

נפט הוא תשומת מפתח ליצרני מוצרי נפט כגון אקסון, של או BP. חברות אלו מעורבות בחיפושי נפט וגם בהפקת מוצרי נפט. תשומת מפתח זו חיונית גם בתעשיות נוספות כמו תעשיית חומרי ניקוי, פלסטיקה, חומרי הדברה ודשנים, מוצרי קוסמטיקה ועוד תחומים רבים אחרים. מחבית אחת של נפט 43% משמש לייצור דלק, 22% לדיזל ו-35% הנותרים משמשים ליישומים רבים

אחרים.

### גומי

אין תחליף לגומי טבעי לייצור צמיגים. לכן חברות המתמחות בתחום זה מבטיחות לעצמן אספקת גומי אם דרך מעורבות פעילה בהפקת חומר גלם זה כבעלי מניות ואם באמצעות הסכמי קנייה ארוכי טווח.

חברת Firestone Natural Rubber החלה את פעילותה בליבריה בשנת 1926. כיום היא בעלת 120 אלף דונם לגידול עצי הוואה להפקת גומי טבעי, המסופק לחברות הבנות שלה בארה"ב ובקנדה.

חברת מישלין היא בעלת שטחי גידול בחוף השנהב, בניגריה, בבנין ובגאנה. מישלין שוקלת להיכנס לפרויקט שיזמו ממשלת ניגריה והבנק האירופי ולהשקיע בפיתוח 100 אלף דונם לגידול עצי הוואה. החברה אמורה לספק 15 מיליון דולר שיתווספו להלוואת הבנק העולמי של 10 מיליון דולר. מעורבות זו תבטיח לה אספקת גומי במחירי שוק. קבוצת סינגפוריאן גולדן מילניום (GMG) היא בעלת 180 אלף דונם של עצי הוואה בקמרון.

### קפה וקקאו

ניתן להבטיח תשומות מפתח גם בלי לרכוש בעלות על נכס. נסטלה מבטיחה לעצמה את הקפה והקקאו הדרושים לה דרך מחויבות חברתית, social responsibility. נסטלה מסייעת למגדלים להשקיע בגידול הקפה ולשפר את יבולם. היא אף קונה את הקפה במחירים הגבוהים יותר מהמחיר המקובל בשוק, לפי טענתה. כך היא מבטיחה אספקה שוטפת של קפה.

בשנת 2010 נסטלה רכשה 82,000 טון קפה ירוק ישירות מהמגדלים בוויטנאם, תאילנד, סין, אינדונזיה, הפיליפינים, חוף השנהב ומקסיקו. בשנת

2015 תוכנית הנקראת Nescafé plan תאפשר לה לרכוש כ-180,000 טון ישירות מהמגדלים. במקסיקו למשל היא מכשירה כ-1,750 מגדלים בעלי 3 מיליון שתילים. בטנזניה ובאוגנדה היא החדירה טכניקה חדשה, Somatic embryogenesis, המשפרת את כמות היבולים של קפה רובוסטה וערביקה ואת איכותם.

"תוכנית קקאו" מסדירה את הקשר בין נסטלה למגדלי הקקאו. 1,500 מגדלים בחוף השנהב עברו הכשרה מטעם החברה בשנת 2010 וקיבלו סיוע לשיפור יבוליהם יחד עם הבטחה שנסטלה תרכוש את תוצרתם במחיר מוסכם הגבוה ממחיר השוק המקומי. בשנת 2011 נסטלה הרחיבה את מעגל המגדלים ל-3,000 ותוך עשור בכוונתה להגיע ל-30 אלף. בשנת 2012 מכון המחקר של נסטלה סיפק למגדלים שתילים אשר ישפרו את איכות יבול הקקאו.

### רכיבים אלקטרוניים

רכיבים או מוצרי ביניים אשר מיוצרים על בסיס ידע מקורי על-ידי חברות מעטות עשויים להיות מוגדרים כתשומות מפתח. חברת פרוביג'נט הישראלית, המייצרת רכיבי תקשורת של גלי מיקרו לרשתות סלולר, נרכשה על-ידי ברודקום העולמית תמורת 313 מיליון דולר במרץ 2011, מכיוון שברודקום הגדירה את רכיביה כתשומה חיונית להרחבת קיבולת הנתונים ולמהירות משלוח הנתונים ברשתות (shelah, 2011).

אפליקציות ותוכנות בכלל עשויות להיות רכיבי מפתח לפיתוח עסקים. פייסבוק ראתה לנכון למשל לרכוש את סנאפטו הישראלית תמורת 67 מיליון דולר מכיוון שהיא פיתחה אפליקציה המאפשרת להתחבר לרשת החברתית מכל טלפון סלולרי (מטלפון פשוט ועד טלפון חכם) בלי לעבור דרך האינטרנט. בכך היא רכשה בלעדיות על הרחבת שירותיה לבעלי טלפונים ניידים שלא דרך

האינטרנט ויתרון על פני חברות אחרות (Arthur, 2011).

## עלות תשומות

### עלות כוח-אדם

פירמות המתמחות בתחומים עתירי עבודה לא-מקצועית מייצרות במדינות בהן עלות השכר נמוכה יותר מאשר במדינת המקור שלהן. סין היתה ונשארה מאז פתיחתה לעולם העסקי המערבי, מקור לייצור בעלות נמוכה. גם הודו, אינדונזיה, וייטנאם ומדינות צפון-אפריקה הציעו עלות ייצור נמוכה המבוססת על שכר נמוך.

כדי לא לאבד את יתרונה התחרותי, סין יזמה הקמת שבעה אזורי סחר חופשיים באפריקה: באלג'יריה, מצרים, אתיופיה, מאוריציוס, ניגריה (שניים) וזמביה (Bräutigam & Xiaoyang, 2011). פרט לאלג'יריה, כל אזורי התעשייה החופשיים כבר הוקמו. אזורי הסחר הם בבעלות סינית מלאה באתיופיה ובמאוריציוס, ובשותפות עסקית עם גורמים מקומיים בשאר האזורים, בדרך כלל עם רוב סיני.

### עלות חומרי גלם

זמינות חומרי גלם ועלותם אינן מושכות בהכרח פירמות להקים מפעל במדינות בהן הם קיימים. אין כיום מפעל לייצור צמיגים באפריקה למרות שחלק משמעותי מן הגומי בעולם מגיע ממדינות כמו חוף השנהב או ניגריה. בעבר היו לחברות מישלין ודנלופ בניגריה מפעלים לייצור צמיגים, אבל הם נסגרו בשנת 2006 (USITC, 2008). רק מפעלים בודדים של נסטלה קיימים באפריקה בלא קשר למקור חומר הגלם. הם מספקים מוצרים בעיקר כדי לענות על הביקוש המקומי. הטענה הבסיסית של חברות אלו היא שכדאי יותר לייצר את המוצרים

הסופיים, צמיג או שוקולד, בקרבת הלקוח. לטענתן, כך המוצר הסופי איכותי יותר.

עם זאת ישנם תחומים בהם התוצרת המקומית היא הבסיס לפיתוח עסקי של חברות בינלאומיות, כמו במקרה של צ'יקיטה, בעלת מרכזי גידול של בננות בדרום-אמריקה.

תמונה 1: פריסת גידולי הבננות של חברת Chiquita במרכז אמריקה

מקור: <http://www.chiquitabananas.com>.

צ'יקיטה גם החליטה לאחרונה לחתום על הסכם שותפות עם גורם מקומי במזמביק במטרה לייצא משם בננות לאירופה (agritrade, 2011).

לעתים כדאי להקים תעשיית עיבוד מקומית כדי לצמצם עלויות. עלות עבודה זולה, צמצום עלויות הובלה והבטחת איכות המוצרים שכנעו את חברת Cargill להקים בחוף השנהב מפעל לעיבוד ראשוני של קקאו לחמאה ואבקת קקאו בשנת 2000 ומפעל בגיאנה בשנת 2008, שאושר לפי התקן הבינלאומי בשנת 2009. החברה מחזיקה כיום כ-14% משוק חומרי הגלם המעובדים על בסיס קקאו (UNCTAD, 2008).

## זמינות ידע

ידע הוא תשומה המבוססת על ניסיון מצטבר. ייצור גבינת המוצרלה באיטליה וייצור השמפניה בצרפת מבוססים על ידע שהתפתח במשך דורות רבים. אם פירמה מתמחה בתחום מסוים, למשל גבינות או יין, היא תשאף להקים יחידת מחקר או יחידת ייצור באותם מקומות שיש בהם ידע וניסיון מצטבר. בעמק הסיליקון בארה"ב נמצאות חברות כגון אינטל, אפל ו-HP. העמק מרכז ידע בתחומי המחשוב, התקשורת והתוכנה, ולכן מושך חברות בינלאומיות אשר רוצות ליהנות מהידע שהצטבר ומקימות יחידות עסקיות במקום.

כיום הודו היא מקור ידע זמין וגם זול בתחום התוכנה. חברות הרוצות לייעל את מערך הפיתוח שלהן מזמינות שירותי פיתוח מהודו או מקימות שם יחידות עסקיות. חברת סוני הקימה בשנת 1997 מרכז פיתוח בבנגלור בהודו: Sony India Software Centre (SISC), באזור סחר חופשי: Special Economic Zone, Vrindavan Tech Village. המרכז מעסיק יותר מאלף מהנדסים ומשתתף בפיתוח הטכנולוגיות התלת-ממדיות של החברה. חברות נוספות שהקימו בבנגלור מרכזי פיתוח הן אינטל, בואינג, ג'נרל אלקטריק, גוגל, מיקרוסופט, פרוקטר אנד גמבל ו-ABB.

Tekes, הגוף הלאומי הפיני שאחראי על מדיניות החדשנות בפינלנד, ערך בשנת 2009 מחקר מקיף במטרה לעודד שיתופי פעולה מחקריים בין הודו לפינלנד. הוא הגיע למסקנה שהקמת יחידות בנות בתחום המחקר של חברות פיניות בהודו היא לטווח ארוך החלטה כדאית מבחינת עלות-תועלת (Tekes, 2009).

## שוק מקומי רווי

תחרות גוברת בשוק המקומי מחייבת התמודדות והיערכות חדשה. לאור חשיפת המשק הישראלי בתחילת שנת 1989 לתוצרת האיחוד האירופי, בעקבות הסכם הסחר בין ישראל לאיחוד, חברת אסם החליטה לגוון את פעילותה לאחר שמכירות פסטות ומרקים מתוצרתה נפגעו מהמצב החדש והתחרות נגד הפסטות האיטלקיות. היא חתמה על הסכם שותפות עם נסטלה והחלה למכור את מוצרי הקפה והשוקולד שלה. במקום להיכנס לשווקים בינלאומיים עם מוצרים שלא היו תחרותיים, היא העדיפה לנצל את הניסיון הבינלאומי של נסטלה כדי לחזק את פעילותה הכלכלית בישראל ולהתמודד מול עלית על השוק המקומי בתחומי השוקולד והקפה.

עלית נאלצה למצוא שווקים אחרים להרחבת פעילותה העסקית. היא חדרה בתחילת שנות התשעים, אחרי נפילת מסך הברזל, לשווקים המזרח-אירופיים. היא החלה את פעילותה בפולין בשנת 1992. בשנת 2005 היא רכשה את חברת MK, מספר שתיים בתחום הקפה בפולין. עלית החלה את פעילותה ברומניה בשנת 2000. באותה שנה היא רכשה בברזיל את חברת Tres Coracoes, המתמחה בתחום מוצרי הקפה. בשנת 2005 היא הרחיבה את אחיזתה בברזיל עם רכישת 50% מחברת סנטה קלרה שהיתה בבעלות משפחת לימה. כך הפכה עלית למספר שתיים בברזיל בתחום הקפה.

השוק המקומי יכול להגיע למצב של רוויה בגלל צמצומו. חברת נטפים, המתמחה במערכות השקיה, ראתה כיצד השוק המקומי בישראל הולך ומצטמצם מפני שענף החקלאות התמודד עם ירידה בזמינות הקרקע ובכמויות המים לחקלאות. ולכן נטפים הקימה 13 מפעלים ב-11 מדינות, כדי להתמודד עם שווקים רחבים יותר. היא נרכשה בשנת 2011 על-ידי חברת האחזקות האירופית פרמירה.

## שווקים חדשים

כדי להיות מסוגל לזהות שווקים חדשים למוצרים קיימים צריך לפתח יתרון תחרותי לעומת מוצרים דומים המסופקים בשווקים הבינלאומיים. חברת תנובה תתקשה לייצא מוצרי חלב לצרפת או לשווייץ בגלל התחרות הקיימת, אבל אם היא תייצר מוצרים שייחשבו כמיוחדים כגון מוצרי חלב כשרים או גבינה צהובה ייחודית דלת שומן, ניתן יהיה למצוא פלחי שוק מתאימים שירצו לקנות מוצרים אלה. עם זאת קיימות מדינות בעולם אשר תעשיית מוצרי החלב שלהן לא מפותחת. באותן מדינות שלא כדאי לייצא אליהן בגלל טעמים שונים ורמת מחירים שונה, ניתן להקים מפעל במקום ולייצר מוצרים בטעמים מתאימים ובעלות נמוכה. חברת תנובה למשל הקימה קומפלקס של מחלבה ומפעל לייצור מוצרי חלב ברומניה בשנת 2003. אבל הניסיון לא צלח. המחלבה נסגרה בשנת 2011 בגלל חוסר יכולת להתמודד עם הספקית המובילה, חברת דנונה, אשר היה לה 35% מהשוק לעומת 7% לתנובה, לפני סגירת המפעל (Zomer, 2011).

חברת שטראוס צברה ניסיון בארץ בתחום הסלטים המזרחיים דרך המותג "אחלה" שבבעלותה. היא זיהתה בארה"ב שוק במגמת עלייה של מזון אתני:



אוכל סיני, אוכל יפני, אוכל הודי וגם שווארמה וסלטים מזרחיים. כדי להשתלב בו היא רכשה בשנת 2005 51% ממניות סברה, חברה מקומית קטנה המתמחה בתחום הסלטים האתניים. בשנת 2007 פפסיקו רכשה 50% ממניות החברה. במאי 2010 נחנך מפעל חדש בוירג'יניה, בשותפות עם חברת פפסיקו, אשר יעסיק כ-260 עובדים.

## טכנולוגיה חדשה

טכנולוגיה חדשה יוצרת דינאמיקה שיווקית שאינה מוגבלת על-ידי גבולות גאוגרפיים. פיתוח הטלפון הסלולרי על-ידי מוטורולה ונוקיה לא נעצר בארה"ב או בפינלנד. הוא יצר צרכים דומים ברחבי העולם וגירה מתחרים כמו אפל, סמסונג ו-RIM להיכנס לשוק.

ורנון (1966), בתיאוריית מחזור חיי המוצר, מסביר שבשלב החדירה לשוק (Early) של מחזור חיי המוצר, הצורך והטכנולוגיה החדשים מתפתחים במדינה שיש בה "בשלות" שוק ו"בשלות" טכנולוגית. בשלות השוק מתבטאת בקיום פלחי שוק מספיק גדולים של לקוחות חדשניים או של לקוחות המקדימים את השוק — Innovators, Early adopters — כדי להצדיק את פיתוח המוצר, ייצורו ומכירתו (Rogers, 1995). רמה טכנולוגית מתאימה מבטיחה את האפשרות לקליטת המוצר ולתחזוקתו.

השוק עובר לשלב הצמיחה (Growth) ברגע שמדינות בעלות רמות דומות של ידע וצרכים קולטות את הטכנולוגיה החדשה. בשלב הבגרות (Mature) הטכנולוגיה הופכת להיות זמינה לכל והשוק הופך להמוני. בשלב הצמיחה והבגרות רוג'רס מאפיין את הלקוחות כרוב או כרוב מאחר (late majority).

כך קרה עם המחשב האישי בשנות השישים. אפל פיתחה את המחשב האישי, וסיפקה אותו בתחילה ללקוחות מקצועיים חדשניים וללקוחות המקדימים את השוק. עם כניסתה של IBM לשוק המחשבים האישיים, השוק עבר לשלב הצמיחה. אט-אט הטכנולוגיה הפכה להיות זמינה לכל ותואמי מחשבי IBM רבים הופיעו בשוק שהפך להמוני.

את טכנולוגיית הטפטוף פיתחה חברת נטפים מקיבוץ חצרים בדרום-הארץ בשנות השישים כדי להתמודד עם המחסור במים לפיתוח החקלאות בנגב. עם צבירת הניסיון בישראל, נטפים וחברות ישראליות נוספות הציעו את הטכנולוגיה לחקלאים חדשניים בעלי ידע מקצועי מתאים במדינות כמו ארה"ב ואוסטרליה ובמדינות אירופה. בהמשך הטכנולוגיה הפכה ליותר זמינה ונקלטה גם בארצות מתפתחות.

לעתים השוק המקומי אינו מספיק משמעותי כדי לאפשר את התפתחות שלב החדירה לשוק של מחזור חיי המוצר. חברת אם-סיסטמס הישראלית פיתחה את הדיסק-און-קי וראתה בשוק האמריקאי כשוק המתאים להתחיל בו את שלב החדירה לשוק, מכיוון שהוא מאופיין בלקוחות חדשניים וקיימת בו יכולת טכנולוגית לפיתוח ולתמיכה. בהמשך, בשלב הצמיחה, המוצר נקלט במדינות מפותחות שקיימת בהן תשתית רחבה לתמיכה במחשבים ניידים ונייחים. כיום הטכנולוגיה הוטמעה והמוצר נמצא בשלב הבגרות. הוא נמכר בכל מקום בעולם, כולל במדינות מתפתחות.

## תמורות בהתפתחות הכלכלית

השווקים המסורתיים של המדינות המפותחות נכנסו להאטה בעקבות המשבר הכלכלי שהחל בשנת 2008 והתחדש בשנת 2011. הדולר איבד 25% מערכו

בין 2003 ל-2011. מדד שער החליפין הנומינלי מבוסס על השינוי בנתח הייצוא והייבוא של ארה"ב מהסך העולמי.

תרשים 1: תהליך היחלשות הדולר האמריקאי בין 2007 ל-2012

מדד שער החליפין המשוקלל של הסחר האמריקאי  
31 לדצמבר 2007 = 100

מקור: Reserve, 2011 Federal.

כלכלות של מדינות רבות באיחוד האירופי, בהן אירלנד, איטליה, בלגיה, פורטוגל, ספרד ויוון, נמצאות במשבר עמוק. החוב הלאומי במדינות אלה גדל והולך ובמיוחד ביוון, איטליה, בלגיה ואירלנד. בעקבות זאת השוק במדינות אלו מצטמצם ולכן קשה יותר להתחרות בשווקים שלהן.

תמונה 2: אחוז החוב הלאומי מתוך התמ"ג במדינות אירופה בשנת 2010

מקור: IMF 2010, Wenger A. and Mauer V. (2011).

### מדינות ה-BRIC

בשנים האחרונות מדינות ה-BRIC - ברזיל, רוסיה, הודו וסין — המשיכו לצמוח למרות המשבר הכלכלי. השווקים שלהן מצטרפים לביקושים העולמיים של מוצרי השקעה ומוצרי צריכה. אלו הם שווקים פוטנציאליים חדשים שגורמים לעליות מחירים של תשומות ומוצרים. במיוחד המדינות הפחות מפותחות,

בעיקר ביבשת אפריקה, משלמות את המחיר של המשבר הכלכלי בארצות המפותחות, מכיוון שמשקיהן מכווני ייצוא חומרי גלם, והביקוש המקומי הקטן אינו מסוגל למלא את מקום השווקים המפותחים ( IMF and World Economic Outlook, 2010).

תושבי מדינות ה-BRIC הם כ-40% מכלל אוכלוסיית העולם. התוצר המקומי שלהן יתקרב לרבע מסך התוצר העולמי בשנת 2015. פעילותן בייצוא ובייבוא תתקרב לאחוזים דומים. במדינות אלו כמעט 70% מהאוכלוסייה נמצאים בגילים 15-64. זו אוכלוסייה צעירה אשר הביקושים שלה למוצרים הם דינמיים ומגוונים.

תרשים 2: התפלגות האוכלוסייה לפי גילים במדינות ה-BRIC בשנת 2010  
(באחוזים)

סין      הודו      רוסיה      ברזיל

מקור: CIA World Factbook, 2010.

בעקבות התגברות הביקושים במדינות הצומחות, עולים מחירי מוצרי המזון ובמיוחד מחירי הסוכר, השמנים והשעורה.

תרשים 3: עליית מחירי סחורות נבחרות

מדד 100 בשנת 2004

מדד עליית מחירים

מקור: Agriculture Organization, 2011 Food and

לצד יתר התשומות החשובות, סין מבטיחה לעצמה נתח ממקורות האנרגיה (נפט וגז) דרך סדרה של הסכמים עם ונצואלה, קולומביה, רוסיה, קזחסטאן, אוזבקיסטאן, אוסטרליה וגם עם מדינות באפריקה כמו אנגולה ומדינות במזרח התיכון — בעיקר כוויית, בחריין, קטאר, תימן ועומאן (Wenger & Mauer, 2011), כמאתיים השקעות בחמישים מדינות.

השקעות של מדינות ה-BRIC בעולם הולכות וגדלות, במיוחד השקעות של סין

תרשים 4: השקעות שנתיות של מדינות ה-BRIC ברחבי העולם (במיליארדי דולרים)

מקור: מאגרי UNCTAD, WIR 2010, הערכות ה-IMF.

מדינות ה-BRIC הן בעלות תפקיד מרכזי בפיתוח הכלכלות והשווקים של המדינות הלא מפותחות (Low Income Countries). הסחר הבינלאומי בין שני הגושים הללו גדל בקצב גידול שנתי של 25% בין שנת 2000 לשנת 2009 — מ-15 מיליארד דולר ל-175 מיליארד דולר. נתח מדינות ה-BRIC מתוך סך הסחר של המדינות בעלות רמת ההכנסה הנמוכה ביותר מתקרב לזה של ארה"ב ואירופה גם יחד.

תרשים 5: סחר מדינות ה-BRIC עם מדינות בעלות רמת הכנסה נמוכה  
(במיליארדי דולרים)

מקור: IMF 2010.

תרשים 6: התפתחות הסחר עם המדינות בעלות ההכנסה הנמוכה ביותר  
(באחוזים)

מקור: IMF 2010.

הייצוא של מדינות ה-BRIC מורכב בעיקר מנפט ומוצריו (Comtrade, 2009).



כמחצית הייבוא של ברזיל מורכב ממוצרי צריכה בסיסיים, לעומת כשליש ברוסיה ובהודו ופחות מ-5% בסין. עיקר הייבוא של סין מורכב ממוצרי תעשייה וחומרי גלם.

תרשים 7: הרכב הייבוא ממדינות בעלות הכנסה נמוכה בשנת 2008  
(באחוזים)

ארה"ב האיחוד  
האירופי      סין      הודו      רוסיה      ברזיל

מקור: מאגר COMTRADE והערכות IMF, 2009.

סין משקיעה כספים במיוחד בארצות בעלות רמת הכנסה נמוכה באפריקה ובמיוחד בדרום-אפריקה, בניגריה ובזמביה (UNCTAD, 2009) (Statistical bulletin of China, 2010). מרכיב הנפט בייבוא של מדינות ה-BRIC ממדינות לא מפותחות הולך וגדל והוא הגיע בשנת 2009 ליותר מ-50% (Comtrade, 2010). סין מייבאת מהמדינות הלא מפותחות בעיקר מוצרי אנרגיה. לעומת זאת

הייבוא של ברזיל יותר מגוון, במיוחד הייבוא מאסיה והמזרח התיכון, משם היא מייבאת בעיקר מוצרים תעשייתיים. רוסיה בעיקר מייבאת תוצרת חקלאית ממדינות מתפתחות (Comtrade, 2008).

### סין, צמיחה או האטה כלכלית

בשנת 2011 העולם היה עסוק במשבר הכלכלי באירופה בעקבות חוסר היכולת של יוון למלא אחר התחייבויותיה. הפתרון שנמצא היה הזרמת 290 מיליארד אירו לכלכלתה ודרישה למימוש תוכנית דרקונית. ביוני 2011 הופיע מאמר של Roya Wolverson ב"טיים ביזנס" אשר כותרתו היתה "האם סין תהיה יוון הבאה?"

"האקונומיסט" (The Economist, 2011) מעריך את החוב הלאומי של סין ב-80% מהתמ"ג ומציין את עובדת הגידול בנתח הפרובינציות בחוב מפחות מ-10% בשנת 2000 ליותר מ-20% בשנת 2010. Victor Shih, כלכלן מאוניברסיטת נורתווסטרן, טען כי החוב הלאומי האמיתי של סין עבר בשנת 2010 את הרמה של 150% מהתמ"ג.

תרשים 8: החוב הממשלתי בסין כאחוז מהתמ"ג — 2010-1998

## הממשל המרכזי הבנק המרכזי הפרובינציות משרד הרכבות

מקור: The Economist, 2011.

כל עוד הכלכלה צומחת ביותר מ-10% בשנה, המומחים טוענים שאין סיכון לכלכלה הסינית. אבל שלוש תופעות עלולות לפגוע בצמיחה: המשבר הכלכלי בעולם עלול לצמצם את הייצוא מסין לאיחוד האירופי ולארה"ב.

בועת הנדל"ן בסין עלולה להתפוצץ. בנייה מואצת שנועדה ליצור תעסוקה ולסייע לצמיחה הכלכלית הביאה למצב של בניית ערים חדשות שקשה לאכלסן. ערים כגון אורדוס במונגוליה הפנימית, קמינג בדרום ו-Tianjin בצפון-מזרח סין מוגדרות כערי רפאים (Caploe, 2011). "הצ'יינה טיימס" דיווח בחודש יולי 2011 שמחירי הדירות בהרדוס צנחו מאז ספטמבר 2010 ב-62.5%.

העמקת העוני.

הממשל האיץ בממשלות המקומיות להגדיל את התחלות הבנייה של יחידות דיור בר-השגה. אחוז יחידות אלה מתוך סך התחלות הבנייה של דיור פרטי גדל מ-31% בשנת 2008 ל-50% בשנת 2010 ול-70.9% בשנת 2011 (China Academy Index, 2011).

תרשים 9: התחלות בנייה של יחידות דיור בר-השגה ודירות פרטיות בסין

מקור: China Index Academy, 2011.

אולם מימוש התוכנית לפי הערכת הממשל הסיני יהיה חלקי. לפחות כרבע מתוכניות הבנייה לא ממומשות בסופו של דבר.

המזרח התיכון, השלכות המהפכה הפוליטית-חברתית על הכלכלה בעקבות המהפכה בתוניסיה, המזרח התיכון נכנס לסחרור פוליטי שהשלכותיו הכלכליות אינן ברורות. האם מצרים החדשה תצטרף למדינות המתפתחות הצומחות ותיזום פיתוח כלכלי מואץ בסיוע ארה"ב? האם לוב החדשה תשתמש במקורות הנפט כדי להתפתח מבחינה כלכלית? האם עיראק החדשה תצליח להתייב ולנצל את אוצרות הטבע לפיתוח כלכלי? איזה משטר ישלוט בעתיד בסוריה? כל אלה שאלות בעלות משמעות גדולה לפיתוח האזור וליציבות הכלכלה העולמית גם יחד. לוב ותימן עברו תהליך דמוקרטיזציה בשנת 2012, אבל עדיין המצב הביטחוני לא יציב, דבר אשר עלול להשפיע לרעה.

### תמונה 3: מפת המזרח התיכון — מחאות ומידת יציבות

מדינות פריפריה	מדינות אחרי הפיכה	מדינות לא יציבות	מדינות עם מחאות
-------------------	----------------------	---------------------	--------------------

מקור: Wenger and Mauer, 2011.

מדינות המזרח התיכון המייצאות נפט עשויות מצד אחד ליהנות מעליית מחיר הנפט בגלל המשברים הפוליטיים בלוב ובאיראן ומצד שני להיפגע מהמשבר הכלכלי הפוקד את אירופה, יפן וארה"ב (Booz Allen Hamilton, 2010).

תמונה 4: משקל ייבוא הנפט מהמזרח התיכון מתוך סך ייבוא הנפט של מדינות

## ושל אזורים נבחרים

היקף זרימת הנפט במיליוני חביות

נתח הזרימה שמקורה במזרח התיכון

מקור: Wenger and Mauer, 2011.

היקף הייצוא של מדינות יצואניות נפט ושל מדינות יבואניות נפט במזרח התיכון התייצב בחודש יולי 2011 על 10% מעל לרמתו בחודש ינואר 2009 ( National Agencies through Thomson-Reuters Data-stream, 2012). הרפורמות במדינות השונות עשויות להביא אותן בשנת 2013, לפי הבנק העולמי (ראו בתרשים הבא), לשיעור צמיחה של 2.5%.

תרשים 10: תוצאות חזויות של הרפורמות במדינות המתפתחות בצפון אפריקה  
ובמזרח התיכון

מקור: World Bank, 2012.

המהפכה בתוניסיה ובמצרים פגעה בתוצר התעשייתי שלהן.

תרשים 11: התפתחות הייצור התעשייתי של מצרים, תוניסיה, מרוקו וירדן  
(יחידת נפח הובלה)

מקור: through Thomson-Reuters Data-stream, 2012 National Agencies.

ענף התיירות נפגע בצורה קשה בתוניסיה. מספר התיירים ירד בשנת 2011 ל-40% ממספרם בשנת 2007. במצרים מספר התיירים ירד בשנת 2011 לרמה שהיתה בשנת 2007, לאחר שכבר עלה ביותר מ-30% בשנת 2010 בהשוואה לשנת 2007.

תרשים 12: התפתחות התיירות במדינות נבחרות

אינדקס כניסות תיירותיות 2007=100

מקור: Organization, World Bank, 2012 UN World Tourism.

סחר מסוג אחר שעובר דרך המזרח התיכון אבל אינו רשום בשום סטטיסטיקה הוא סחר בסמים מסוג הרואין. מקורו באפגניסטן והוא עובר דרך המזרח התיכון ומגיע לאירופה. סוג נוסף של סמים, הקוקאין, מגיע מדרום-אמריקה לארה"ב ולאירופה.



מקור: UNODC World Drug Report 2010.

## התפתחות חברתית — שינויים בדפוסי הצריכה

עלייה ברמת ההכנסה בארה"ב, גרמניה, יפן, סין והודו לא תשפיע באותו אופן על דפוסי הצריכה של תושבי המדינה בגלל מאפיינים שונים כגון גודל המשפחה, פירמידת הגילים ואי-השוויון בחלוקת ההכנסות (Sanyal, 2011).

אם בעבר הצריכה הפרטית בעולם הושפעה בעיקר מהמדינות המפותחות המובילות, ארה"ב, מדינות אירופה המערבית ויפן, כיום השווקים מתפתחים בהתאם לדפוסי הצריכה בארצות המתפתחות, סין, הודו, ברזיל, מקסיקו ורוסיה, וכך גם יהיה בעתיד. יש לצפות להשפעה גדולה יותר של הודו לעומת סין על דפוסי הצריכה מפני שההוצאה הפרטית מתוך התמ"ג נמוכה יותר בסין

מאשר בהודו, כ-35% לעומת כ-60%.

גם בארצות המפותחות בהן רמת ההכנסה דומה, דפוסי הצריכה שונים, גם בהתאם לרמת המחירים של המוצרים והשירותים ולרמת הסבסוד הממשלתי. בארה"ב, למשל, ההוצאה על בריאות מגיעה ל-17% מסל הצריכה לעומת 2% בבריטניה ו-5% ביפן ובגרמניה. מחירי הדלקים הנמוכים יותר בארה"ב והתחרות המשוכללת יותר שם בתחום התקשורת והמזון מאפשרים עלויות נמוכות יותר של תחבורה, תקשורת ומזון מאשר באירופה, ביפן ובדרום-קוריאה (Haver, 2011).

בהודו יש רמת הכנסה נמוכה למשפחה ולכן מרכיב המזון בסל הצריכה תופס נתח גדול, כ-30%. בולט במיוחד הנתח הגבוה בסל הצריכה של מרכיבי התחבורה והתקשורת, כ-20% (CDC). בסין, בהודו וברוסיה נוצרת שכבה משמעותית של אוכלוסייה עם הכנסה של יותר מ-1,000 דולר לחודש, המסוגלת לצרוך מוצרים שאינם מוצרי צריכה בסיסיים — 61% ברוסיה, 43% בסין ו-34% בהודו. השכבה עם הכנסה חודשית של יותר מ-2,000 דולר מתקרבת ל-20% בסין ומגיעה ל-25% ברוסיה (Credit Suisse, 2011).

השינוי בדפוסי הצריכה לפי רמת ההכנסה מתבטא בצורה מאוד משמעותית בהוצאות על חינוך ועל בריאות בברזיל, ובצורה מועטה גם ברוסיה ובהודו.

תרשים 13: ההוצאה על חינוך בהתאם לרמת ההכנסה במדינות ה-BRIC בדולרים (PPP)

רמת הכנסה ממוצעת

מקור: (Credit Suisse 2011).

תרשים 14: הוצאה על בריאות בהתאם לרמת הכנסה במדינות ה-BRIC  
בדולרים (PPP)

רמת הכנסה ממוצעת

מקור: (Credit Suisse 2011).

בסין העלייה ברמת ההכנסה מורגשת במיוחד בכל פרובינציות החוף. שכר המינימום הריאלי השנתי בסין גדל ב-7%-10% בשנים 2000-2011. בין השנים 2010 ל-2011 קצב הגידול הוגבר, במיוחד בפרובינציות כמו טיאנג'ינג, גאונדונג ושוונדונג, והגיע לכ-20%.

תרשים 15: גידול בשכר המינימום הריאלי בפרובינציות החוף של סין

מקור: (Zhuang J., Vandenberg P. and Huang Y. (2012).

עם העלייה ברמת ההכנסה, גדלה הצריכה בכלל, ירד החלק היחסי של מרכיב המזון ועלה החלק היחסי של המרכיבים הבאים: תחבורה, הלבשה ומוצרי פנאי.

תרשים 16: שינויים בהתפלגות סל הצריכה בסין בשנת 2008 לפי רמות הכנסה (באחוזים)

הכנסה נמוכה

הכנסה בינונית

הכנסה גבוהה

מקור: (National Bureau of Statistics, China Lanzeni M. 2011).

ההתפתחות הכלכלית בסין אינה אחידה בכל המדינה. היא מתרכזת בצפון-מזרח ובמזרח, אבל שיעורי הגידול בתוצר המקומי הגולמי הגבוהים יותר הם במערב.

תמונה 6: תוצר מקומי גולמי לנפש בפרובינציות השונות בסין בשנת 2010 (ב-RMB)

מקור: .maps, 2012 DBR interactive

## תמונה 7: שיעור הצמיחה של התוצר המקומי הגולמי בפרובינציות השונות בסין ב-2010 (ב-RMB)

מקור: DBR interactive maps, 2012.

למרות הדמיון ברמת ההכנסה ובקצב הצמיחה, דפוסי הצריכה בסין ובהודו שונים. נתח מרכיב המזון בסל הצריכה גדול יותר בהודו מאשר בסין, 38% לעומת 25%, ואילו בסין יש נתח הגדול פי שניים מאשר בהודו למרכיב החינוך והפנאי, למרכיב המלונות וההסעדה ולמרכיב הבריאות. גודל המשפחה ומספר רב יותר של ילדים בהודו עשויים להסביר את החלק הגדול של מרכיב המזון. מנגד, הדאגה לילד יחיד וההשקעה בו יכולות להסביר את ההוצאה המשמעותית בסין על תרבות וחינוך (Euromonitor Morgan Stanley research).

ההוצאה הגדולה יותר בסין בתחום הבריאות, משירותי בריאות ועד למים מינרליים, חומרי ניקוי, מוצרי קוסמטיקה, בריאות הפה וטיפול בעור, מצביעה על תרבות צריכה מקומית שונה בסין לעומת הודו.

לאחוז גדול יותר מתוך האוכלוסייה בסין יש רכב פרטי או אינטרנט לעומת הודו,

מכיוון שבסין יש השקעות גדולות יותר בתשתיות כבישים ובתקשורת.

## סבסוד צולב

עסקים בינלאומיים עשויים להתפתח בעקבות אפשרות של אפליית מחירים בין מדינות שונות. סבסוד צולב קורה כשפירמה גלובלית משתמשת ביכולתה העסקית באזור אחד של העולם כדי לחזק את מעמדה התחרותי באזור אחר ויוצרת רווחים בשני האזורים (Hamel & Prahalad, 1985). ניתן לכסות את כל ההוצאות הקבועות באמצעות מכירות למדינות בהן ניתן לגבות מחיר גבוה, וכך לחשב את המחיר למדינות אחרות ברמה נמוכה יותר ועל בסיס העלויות המשתנות בלבד. למשל יצרני ג'ינסים בצפון-אפריקה מוכרים את מוצריהם באירופה במחיר מאוד רווחי בעונת המכירות, מכסים את כל הוצאותיהם הקבועות ובתום העונה הם יכולים למכור את סחורתם באפריקה (דרומית לסהרה) במחיר נמוך, בהתאם להוצאות המשתנות ובהתאם לרמת ההכנסה המקומית, ובכל זאת להרוויח. חברת צ'לנג'ר למשל, יצרנית ג'ינסים מקומית בחוף השנהב, המייצרת ג'ינסים מבד מקומי של חברת Ivoire coton, התלוננה שמחיר הג'ינס המיובא מהצפון זול יותר מעלות הבד בלבד.

המדינות בהן המוצר נמכר במחיר גבוה "מסבסדות" את המדינות הקונות אותו במחיר נמוך. אסטרטגיה זו של אפליית מחירים נקראת "סבסוד צולב". היא מאפשרת לפתח פעילות עסקית במדינות שאחרת לא היה ניתן למכור בהן במחיר הכולל את מרכיב העלות הקבועה. נולנד מצא שהרווחיות של החברות היפניות בשוק היפני גבוהה יותר מאשר בשווקים הבינלאומיים, דבר המצביע על נטייה לסבסוד צולב וניצול רמת המחירים הגבוהה ביפן (Noland, 1993). גם Kreinin-ICheng (1996) מצאו שאצל הקבוצות התעשייתיות, ה-keiretsu,

המחירים בחו"ל היו נמוכים יותר מאשר בשוק המקומי, שבו הם מנצלים את מצבם האולוגופוליסטי.

איטו ורוז בחנו בשנים 1974-2007 בעבור חברות אמריקאיות ובשנים 2007-2000 בעבור חברות יפניות, אם הן מסבסדות את פעילותן הבינלאומית דרך מחירים גבוהים בשוק המקומי (Ito & Rose, 2010). התוצאות מצביעות על רווחיות גבוהה יותר של חברות אמריקאיות בחו"ל מאשר בשוק האמריקאי. גם הפירמות היפניות היו רווחיות בשני השווקים אבל יותר רווחיות בשווקים הבינלאומיים.

סבסוד צולב מאפשר לחברות תקשורת להרחיב את פעילותן הבינלאומית. הן יוצרות אפליית מחירים ברמת השירות ולפי אזורים (Sullivan & Hertz, 2008). ברמת השירות הן גובות מחיר גבוה יותר על שיחות בינלאומיות מאשר על שיחות מקומיות. כמו כן, בערים הן גובות מחירים גבוהים יותר מאשר בכפרים. אסטרטגיה זו אפשרית במדינות המתפתחות בתנאי שמגיעים לסף מינימלי של ריכוזיות טלפוניה אורבנית של 30% (Ramos et al, 2009).

## ביבליוגרפיה

Agritrade (2011): Le Mozambique entend se lancer dans l'exportation de bananes vers l'UE, 03 avril 2011.

<http://agritrade.cta.int/fr/Agriculture/Produits-de-base/Banane/Le-Mozambique-entend-se-lancer-dans-l-exportation-de-bananes-vers-l-UE>.

Arthur C. (2011). Facebook buys mobile startup Snaptu. *Guardian*, Monday 21 March 2011.

<http://www.guardian.co.uk/technology/2011/mar/21/facebook-buys-snaptu>



Booz Allen Hamilton (2010). The Offshore Oil and Gas Industry Market Response –Part One October 5, 2010 *Booz Allen Hamilton*.

Bräutigam D. & Xiaoyang (2011). African Shenzhen: China's specialeconomic zones *Africa.Journal of Modern African Studies* ,(2011) 1 ,49 ,pp. 27 .54– Cambridge University Press 2011 .www.usitc.gov

Caploa D.(2011). China Housing Inequality: Ordos – Wealthy Mongolian Ghost Town. *Economic Watch*. 13 January 2011.

CIA World Factbook (2010)

<https://www.cia.gov/library/publications/download/download-2010/index.html>

<http://www.economywatch.com/economy-business-and-finance-news/China-housing-inequality-13-01.html>

Cheng, L. K., & Kreinin, M. E .(1996).Supplier preferences and dumping: An analysis of Japanese corporate groups *.Southern Economic Journal*.59–51 :(1)63 ,

China Academy Index (2011) China Affordable Housing Development, June 2011

[http://www.nomura.com/europe/resources/upload/Millenia\\_2\\_Day\\_1\\_1700\\_Chen\\_Sheng\\_China\\_Property\\_Outlook.pdf](http://www.nomura.com/europe/resources/upload/Millenia_2_Day_1_1700_Chen_Sheng_China_Property_Outlook.pdf)

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>

Comtrade database (2008) and IMF staff estimates.

<http://www.chiquitabananas.com>.

Comtrade database (2008, 2009)

[http://comtrade.un.org/Credit Suisse](http://comtrade.un.org/Credit_Suisse) (2010 *.(Emerging consumer survey* ,Credit Suisse global wealth database.

Credit Suisse (2011 *(Emerging consumer survey* ,Credit Suisse, January 2011.

Czinkota R., Ronkainen I.A. & Kotabe M.(2010 (*Emerging trend, threats and opportunities in international marketing* ),Business expert press.

Data energy information administration.

DBR (Deutch Bank Research) interactive maps (2012)

[https://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwnode=DBR\\_INTERNET\\_EN-N-PROD\\$IMAPS&rwobj=RMLCHPM.alias&rwsite=DBR\\_INTERNET\\_en-PROD](https://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwnode=DBR_INTERNET_EN-N-PROD$IMAPS&rwobj=RMLCHPM.alias&rwsite=DBR_INTERNET_en-PROD)

Federal reserve (2011) US\$ trade weighted exchange index: broad.

FAO (2011) Food and Agriculture Organization .

<http://www.fao.org/worldfoodsituation/wfs-home/en/>

Fouskas V.K.(2012). And-now-what? greece-after-its-official-creditor-led-default Open Democracy. 12th March 2012.

<http://www.opendemocracy.net/vassilis-k-fouskas/>

<http://www.globes.co.il/serveen/globes/docview.asp?did=1000631723&fid=1725>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1985. Do you really have a globalstrategy ?*Harvard Business Review*.148–138 :(4)63 ,  
<http://www.heritage.org>

IMF 2010 CSS ETH Zurich.

IMF and World economic outlook, October 2010 .

Ito K. & Rose E.L. (2010 (The implicit return on domestic andinternational sales: An empirical analysisof US and Japanese *firms Journal of International Business Studies*.1089–1074 ,41 (2010)

Lanzeni M. (2011 ).(*China's outlook 2011-2020* ).Deutsche bank research, May 2011.

MacKinsey & Company (2011). *(The E-economy, Impact of the internet on the Israeli economy)*. MacKinsey & Company.

National Agencies through Thomson-Reuters Data-stream (2012). Middle East and North Africa Region.

Natural Resources Institute (2004). Prospects for sustainable tree crop development in Sub-Saharan Africa. *Policy Series 17 University of Greenwich*.

<http://www.nestle.com/csv/ruraldevelopment/coffee>

Noland, M. (1993). Protectionism in Japan. *Open Economics Review*. 81–67 : (1)4 ,

OECD (2011). *(The future of the internet economy, a statistical profile)*, June 2011 update OECD.

Omer N. (2011) Tnuva closing dairy in Romania, Israeli cooperative halts activity in dairy farm due to poor profitability. 3. 7.2011 Israel Business Published.

R.A. (2011). How manageable is China's red ink? *The Economist*. Jun 28th 2011, Washington.

Ramos B., Saeed K & Pavlov O. (2009). The impact of Universal Service Obligations and International Cross-subsidies on the dispersion of telephone services in developing countries. *Socio-Economic Planning Sciences* xxx (2009) 1–16.

Rogers E.M. (1995). *(Diffusion of Innovations)*, New York, The Free Press, 4th edition.

Sanyal S. The wide angle / Can Asian consumers replace the West? Periodical

Research Team Global Strategist, Deutsche Bank AG/Hong Kong 27 July 2011.

Shelah S. (2011). Broadcom announces \$360m acquisition of ProVigent Globes reported the US giant's acquisition talks with the Israeli system-on-a-chip company

earlier this month .*Globes* 21 .March .11

Strategic trends (2011) Analysis website at :[www.sta.ethz.ch](http://www.sta.ethz.ch) Editor Daniel Möckli, series editors :*Andreas Wenger and Victor Mauer Center for Security Studies* ,ETH Zurich

The Economist (2011). Social housing in China. No way home. Giving the urban poor a place to call home. Oct 15th 2011, at: <http://www.economist.com/node/21532334>.

<http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/2011/index.html>

<http://www.strauss-group.com/PageFiles/28356/BRAZIL-press%20release%20ENG.pdf>

Tekes (2009).FinPro: Opportunity mapping- Engineering and R&D services for Finnish manufacturing companies, Tekes, November 2009.

UNCTAD (2008): United Nations conference on trade and development:

Cocoa Study: Industry Structures and Competition. United Nations, New York and Geneva, 2008.

UNCTAD FDI database, bulletin of China's outward direct investment (2009).

UNCTAD database, WIR 2010 and IMF staff estimates.

UNODC (2010). World drug report 2010. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) Vienna

UNSD (2011)

<http://unstats.un.org/unsd/default.htm>

UN World Tourism Organization

<http://statistics.unwto.org/>

U.S. International Trade Commission (2008). Sub-Saharan Africa: factors affecting trade patterns of selected industries. Second annual report investigation No. 332-477 Publication 3989, April 2008.

US Census Bureau report (2011)

<http://www.census.gov/compendia/statab/>

Table 3.0.1. Information Sector (NAICS 51) – Estimated Revenue for Employer Firms: 2005 Through 2010

Vernon, R. (1966) : (International investment and international trade in the product life cycle ,” *Quarterly Journal of Economics*. 190-207 :80 ,

Wenger A. and Mauer V. (2011). Strategic trends 2011. Center for Security Studies, ETH Zurich.

Wolverson R. (2011). Could China Be the Next Greece?. *The Economist* June 30th , 2011.

<http://curiouscapitalist.blogs.time.com/2011/06/30/could-china-be-the-next-greece/>

World Bank (2012). Global Economic Prospects January 2012 Middle East & North Africa Annex.

[http://siteresources.worldbank.org/INTPROSPECTS/Resources/334934-1322593305595/8287139-1326374900917/GEP12a\\_MNA\\_Regional\\_Annex.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPROSPECTS/Resources/334934-1322593305595/8287139-1326374900917/GEP12a_MNA_Regional_Annex.pdf)

World Economic Outlook (2010)

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/weodata/index.aspx>

WRM (2008). Oil palm and rubber plantations in Western and Central Africa: An Overview WRM Briefing, December 2008.

WTO Report (2011)

[http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/anrep11\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/anrep11_e.pdf)

Zhuang J., Vandenberg P. and Huang Y. (2012). *Growing beyond the Low-Cost Advantage How the People's Republic of China can Avoid the Middle-Income Trap*. Asian Development Bank

סחר חוץ (2011), משרד המסחר והתעשייה.

# פרק ג' מודלים של משטרים כלכליים

## סוגים קיימים של משטרים כלכליים

אירועים שונים במחצית הראשונה של המאה העשרים עיצבו מציאות שבה משטרים כלכליים פוליטיים שונים חיו זה לצד זה בעוינות ובחוסר רצון לשתף פעולה. המהפכה הקומוניסטית של מאו בסין, המהפכה הבולשביקית ברוסיה והמלחמה הקרה בין ברית המועצות לעולם המערבי יצרו הפרדה חדה בין משטרים אוטוקרטיים קומוניסטיים לבין משטרים דמוקרטיים קפיטליסטיים.

במחצית השנייה של המאה העשרים נוצרו שינויים מהפכניים עם נפילת מסך הברזל ותהליך הדמוקרטיזציה של מזרח-אירופה. סין, למרות היותה קומוניסטית מבחינה פוליטית, שינתה את מדיניותה הכלכלית עם מתן אפשרות לצבירת נכסים ופחות מעורבות ממשלתית.

להלן נתייחס לשלוש קבוצות של משטרים כלכליים: משטרים עם כלכלה חופשית, משטרים עם כלכלה המנוהלת על-ידי השלטון ומשטרים עם כלכלה מעורבת.

### משטר עם כלכלה חופשית — Market economy

משטר עם כלכלה חופשית מבוסס על שני עקרונות, שמירה על תחרות חופשית והגנה על הצרכן. הכללים העיקריים להבטחת התחרות החופשית הם זכות

הקניין על נכסים של פרטים ועסקים, יוזמה חופשית ומתן אפשרות להשגת הנטה או רווחים. חקיקה מתאימה מונעת היווצרות מונופולים או קרטלים המעוותים את התחרות.

הצרכן מגן על זכויותיו בכך שהוא מאפשר תחרות בין חברות שונות הרוצות לשכנעו לקנות את מוצריהן. המדינה מגנה על זכויותיו דרך כללי תקינה הנדרשים מיצרנים כדי לשמור על בריאות הציבור, בטיחותו ואיכות הסביבה שלו. המערכת המשפטית נותנת לצרכן אפשרות להגן על זכויותיו מפני פגיעת השלטון והחברות.

שני העקרונות, תחרות חופשית והגנה על הצרכן, יוצרים את המנגנון החופשי של קביעת מחירים לפי היצע וביקוש (Heilbroner & Boettke, 2011).

### משטר כלכלי שלטוני — allocation Command

השלטון הוא בעל הנכסים וגורמי הייצור. הוא מקצה את המקורות במסגרת תוכנית שמטרותיה נקבעות מראש על-ידו. הוא דואג לאינטרס המשותף כשכל פרט צריך לתרום דרך עבודתו את חלקו לכלל. המשטרים הקומוניסטיים לשעבר של סין ושל ברית המועצות פעלו לפי עקרונות של משטר כלכלי שלטוני. כיום ברית המועצות אינה קיימת עוד וסין צמצמה את מעורבותה בכלכלה, אבל שתי המדינות עדיין שומרות לעצמן אמצעים כלכליים המאפשרים להן לנווט את הכלכלה. הבנקים, משק האנרגיה, המכרות, מערכת החינוך ועוד תחומים רבים אחרים הם בחסות הממשלה.

גם בחלק ממדינות אפריקה וברוב מדינות ערב, על אף שאינן קומוניסטיות, המפלגה השלטת מנהלת את הכלכלה. בשנה האחרונה התחלף השלטון בליבריה, בתוניסיה, במצרים ובלוב אבל עדיין לא ידוע איזה משטר כלכלי



יתקבל בעקבות עליית התנועות האיסלמיות לשלטון. פעילות עסקית במשטר כלכלי שלטוני מחייבת קשרים מתאימים עם השלטון והבנת האינטרסים שלו.

### כלכלה מעורבת — Mixed economy

מודל הכלכלה המעורבת מבוסס על עקרונות הכלכלה החופשית יחד עם מניעת כשלי שוק ומימוש סדרי עדיפויות כלכליים וחברתיים של המדינה: פיתוח אזורים, עידוד סלקטיבי של תחומים עסקיים או דאגה לצמצום אי-השוויון. בכלכלה מעורבת, השלטון מחליט להתערב כדי לממש את מדיניותו ולהשיג את מטרותיו. הוא שומר על בעלות על נכסים אסטרטגיים כמו מים, אנרגיה וקרקע בישראל, או תחבורה, מים ואנרגיה בצרפת.

מדינות מפותחות רבות, בהן ישראל, נוהגות במדיניות מפלה לטובת ענף החקלאות או ענף ההיי-טק, ולטובת אזורי הפריפריה לעומת אזורי המרכז. פעילות עסקית במדינות עם כלכלה מעורבת מחייבת הבנת המדיניות הכלכלית-חברתית הממשלתית, וגם הבנת יחסי הכוחות בשוק החופשי. בכל מדינה ומדינה יש מדיניות כלכלית שונה ומבנה שוק שונה. להלן נגדיר את המאפיינים של משטר כלכלי ונציין את השוני בין המדינות במידת החופש של המשטר הכלכלי שלהן.

### מאפיינים של משטר כלכלי

הקרן למורשת (ראו [www.heritage.org](http://www.heritage.org)) מבססת את מדד ה"חופש" של משטרים כלכליים על עשרה מאפיינים: חופש לפיתוח עסקי, חופש מסחרי, חופש

פיסקאלי, ההוצאה הממשלתית, חופש מוניטארי, חופש השקעה, חופש פיננסי, זכות קניין, חופש משחיתות וחופש עבודה. להלן נציג את משמעותם לגבי חברה עסקית.

### חופש לפיתוח עסקי

מידת החופש לפיתוח עסקי מוערכת לפי: מספר המחסומים הקיימים בעת הקמה של עסק, הפעלתו או סגירתו; העלות והזמן הדרושים להקמת עסק; אחוזי הבעלות המותרים; ההון המינימלי הדרוש; תקנות הקיום ויעילות השלטון לממשן.

### חופש מסחרי

רמת המכס הממוצעת על המוצרים המיובאים מבטאת את מידת החופש בסחר הבינלאומי. ככל שהמכסים נמוכים יותר, כן יש יותר חופש לסחר בינלאומי. קיימים גם מחסומים אחרים כגון תהליכים ביורוקרטיים או מחסומים במסווה של תקנים. ככל שמספר המגבלות "הבלתי-מכסיות" (Non Tariff Barriers) גדול יותר, הסחר פחות חופשי.

### חופש פיסקאלי

החופש הפיסקאלי מתייחס לרמת המיסוי המוטלת על העסק, על עובדיו ועל מוצריו. ככל שמשקל המס מתוך התוצר המקומי הגולמי גבוה יותר, כן קשה יותר לפתח פעילות עסקית בצורה חופשית. מיסוי גבוה מצביע על מעורבות גדולה של הממשלה בכלכלה. המדד אינו מתייחס לאופן שבו הממשלה משתמשת במסים. הם יכולים להיות מושקעים בעידוד תחומים עסקיים שונים, ברווחה, בחינוך, בבריאות ובעוד תחומים אחרים. אולם פירמה עשויה לרצות

להשקיע במדינה למרות המיסוי הגבוה בגלל הסיוע הממשלתי הניתן בתחום שבו היא עוסקת. קיימות גם מדינות בהן המסים אינם מושקעים במשק אלא מחולקים למקורבי השלטון. במדינות אלו פיתוח עסקי מחייב קשרים טובים עם השלטון.

### ההוצאה הממשלתית

ההוצאה הממשלתית כוללת את העלות של המנגנון הממשלתי, מהפקידות של המשרדים השונים ועד לגופי עידוד וסיוע לפרט, לחקלאי, לתעשיין או לעירייה, וכן מנגנוני הפיקוח בתחומי התקינה, הבריאות ואיכות הסביבה. שיעורים נמוכים מהתוצר המקומי הגולמי (עד 30%) לא נחשבים כמכבידים על החופש העסקי. אבל מעל ל-30% מהתוצר, השפעת ההוצאה הממשלתית הופכת לגורם מטריד ומכביד על העסקים.

### חופש מוניטארי

חופש מוניטארי ברמה גבוהה משלב בין חוסר צורך בבקרת מחירים ובין רמת אינפלציה נמוכה. ככל שהשלטון או הבנק המרכזי מגדילים את מעורבותם בדרכים שונות, מקביעת ריביות ועד להרחבה מוניטארית, כדי למנוע עליית מחירים, כן תיווצר אינפלציה גבוהה יותר ויהיה סיכון גבוה יותר לפיתוח עסקי. המדד מבוסס על ממוצע משוקלל של שיעור האינפלציה בשלוש השנים האחרונות ומידת בקרת מחירים קיימת.

### חופש השקעה

האם מותר להשקיע בכל תחום ולהיות בעל רוב בחברות מקומיות? במדינות

כמו סין או הודו קיימות מגבלות בעלות על עסק. בישראל גורם זר לא יכול לרכוש קרקע ובכלל רוב הקרקעות בבעלות ממשלתית ולא ניתנות לרכישה. לעומת זאת בישראל ניתנות הטבות למשקיע זר, בעיקר באזורי פיתוח. ככל שיהיו פחות מגבלות על השקעות, כן ניתן יהיה לפתח עסקים בצורה חופשית יותר.

### חופש פיננסי

החופש הפיננסי מתייחס ליעילות המערכת הבנקאית ומידת המעורבות של השלטון במערכת הפיננסית בכלל. בעלות ממשלתית על בנקים יכולה להגביל את התחרות. בנק מרכזי יכול להיות כפוף לשלטון, להנפיק מטבע וליצור תנאי אשראי בהתאם להחלטות השלטון, אולם מצב זה עלול להרתיע חברה עסקית מכיוון שהמערכת הפיננסית אינה תלויה בכוחות השוק אלא בהחלטות ממשלה. חופש פיננסי מתייחס לזכותה החופשית של חברה ללוות ולהלוות או להנפיק בבורסה ללא מעורבות שלטונית מלבד הפיקוח הנדרש בכל מערכת פיננסית כדי למנוע כשלי שוק.

### זכויות קניין

זכות קניין מקנה אפשרות להיות בעל נכס ולקבל הגנה משפטית כדי לשמור זכות זו. מדינה או כל גורם אחר לא יכולים לנשל בעל זכות על נכס מקניינו. הנכס יכול להיות מוחשי כגון נדל"ן, והוא יכול להיות לא-מוחשי כגון פטנט (הגנה על ידע) או זכויות יוצרים. הגנה חזקה על קניין פרטי באמצעות חוקים ויעילות מימושם על-ידי בתי המשפט נחשבות כרמה גבוהה של חופש הקניין.

## חופש משחיתות

שוחד מוגדר כעיוות הכללים הקיימים לטובת אינטרסים אישיים, בניגוד לטובת הכלל. אלו טובות הנאה אישיות בגין תיווך וביצוע עסקאות למי שלא זכאי להן ולא מורשה לכך. הן ניתנות לאנשי ממשל, לאנשי צבא או לכל גורם ביניים אשר לא מוגדר כצד רשמי לביצוע העסקה. השוחד יכול להינתן בכסף מזומן, בנכסים או בכיסוי הוצאות. ככל שיש יותר צורך במתן שוחד, כן המשטר הכלכלי פחות חופשי.

## חופש עבודה

המדד בוחן עד כמה החקיקה המקומית מגבילה בהעסקת עובדים. המדד מבוסס על שישה מרכיבים: היחס בין שכר המינימום לבין הערך המוסף לעובד, מידת החופש של העסקת עובדים וזמינותה, גמישות שעות עבודה (חלקי משרה), קשיים בפיטורי עובדים, הצורך בתקופת הודעה מוקדמת לפני פיטורי עובד וסכומי הפיצויים הנדרשים לפיטורי עובד. מזווית הראייה של החברה, הגנה פחותה על עובד תיחשב כחופש עבודה גבוה.

## דירוג המדינות לפי מדד החופש

### מדינות בעלות משטר כלכלי חופשי

הונג קונג מובילה את קבוצת המדינות שהן בעלות משטר של כלכלה חופשית. סינגפור נמצאת במקום השני רק בגלל מדדים נמוכים של חופש השקעה ושל חופש פיננסי. שווייץ, אירלנד ובריטניה מייצגות את המשטרים הכלכליים היותר חופשיים באירופה. ארה"ב במקום העשירי (למרות שיש בה מעורבות ממשלתית גדולה יותר לאחרונה, היא עדיין מסווגת ככלכלה חופשית).

לוח 1א: דירוג המדינות לפי מידת החופש — 2012

### מדינות בעלות משטר מעורב

מדד משולב הולך ופוחת מצביע על מידת מעורבות ממשלתית גבוהה יותר ולכן על משטר מעורב. כך המצב ברוב מדינות אירופה וגם בישראל הנמצאת במקום 51.

לוח 1ב: דירוג המדינות לפי מידת החופש — המשך 2012

### מדינות עם שלטון כלכלי ריכוזי

סין אינה מייצגת יותר כלכלות המנוהלות רק על-ידי השלטון. לקבוצה זו משתייכות מדינות בעלות שלטון דיקטטורי כמו מרבית מדינות אפריקה, המדינות האסייתיות של ברית המועצות לשעבר, קובה וצפון-קוריאה.

לוח 1ג: דירוג המדינות לפי מידת החופש — המשך 2012

לוח 1ד: דירוג המדינות לפי מידת החופש — המשך 2012

## ביבליוגרפיה

Boettke P.J., Heilbroner R.L. ( 2011). Economic systems. Encyclopædia Britannica, from <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/178493/economic-systems>.

<http://www.heritage.org>, index of economic freedom, 2012.



# פרק ד' גישות ואסטרטגיות עסקיות בינלאומיות

## גישות בפיתוח עסקים בינלאומיים

חברה מכוונת את פעילותה הבינלאומית בהתאם לאחת או יותר מארבע גישות בסיסיות: גישה אתנוצנטרית חד-מיקודית, גישה פוליצנטרית רב-מיקודית, גישה גאוצנטרית וגישה אזורית (Keegan, 2011). להלן נפתח גישות אלה ונגדיר שילוב בין גישות.

### גישה חד-מיקודית

פירמה שרוצה להתחיל בפעילות עסקית בינלאומית מחפשת שווקים בינלאומיים למוצרים המופצים על-ידה בשוק המקומי. לפי גישה אתנוצנטרית זו, "השוק המקומי — עליון" — "Home country, superior". הפירמה מחפשת בעולם שווקים עם דפוסי צריכה דומים. גישה זו עלולה להגביל את הפירמה בכניסה לשווקים בעלי דפוסי צריכה שונים אלא אם יש בכוחה לשכנעם לאמץ את תרבות הצריכה המקובלת במדינתה.

קוקה-קולה, למשל, הצליחה לייצא לעולם תרבות צריכה אמריקאית עם מותגים כגון קוקה-קולה זירו, ספרייט ופנטה. עם זאת, הרחבת פעילותה העסקית חייבה את גיוון הטעמים השונים של הקוקה-קולה הבסיסי, כמו וניל, לימון

ודובדבנים, וכן כניסה לתחומי משקאות התואמים את טעמי הצרכן המקומי: משקאות על בסיס ג'ינג'ר בסין או משקאות על בסיס פירות מקומיים בדרום-אמריקה.

גם מקדונלדס בחרה בגישה חד-מיקודית בתחילת דרכה עם החדרת ההמבורגר המטוגן בלחמנייה מתוקה עגולה עם שומשום בתוספת קטשופ מתוק. היא עשתה זאת אפילו בישראל, שבה הטעמים היו שונים. אבל עם התגברות התחרות היא נאלצה להתאים את עצמה לטעמים מקומיים: המבורגר צמחוני או על בסיס בשר כבש בהודו וכן המבורגר על האש ושווארמה בלאפה בישראל.

השוני בדפוס הצריכה אינו נובע רק מטעמים אלא גם מסיבות אחרות כגון תנאי סביבה שונים. כך למשל חברת ניסאן בתחילת דרכה בפעילות עסקית בינלאומית בחרה בגישה אתנוצנטרית ומכרה משאיות — שעוצבו בהתאם לתנאי האקלים החורפי ביפן — לשוק האמריקאי שבו החורף קר יותר. היא ציפתה שהלקוח האמריקאי ינהג כמו הלקוח היפני ויכסה את מכסה המנוע בשמיכה, מנהג שאינו מקובל בארה"ב (Shirouzu, 2001).

תרשים 1: גישות המכוונות את הפעילות העסקית הבינלאומית

חברות שארפ וטושיבה התמקדו בשוק היפני בתחום הטלפונים הסלולריים והתאימו אותם לצרכן היפני. אבל כשהחלה האטה בגידול במכירות בשוק המקומי, הן ניסו לייצא את המכשירים ומצאו את עצמם עם טלפונים סלולריים "יפניים" שלא ניתן היה למוכרם בשוק הבינלאומי (Fackler, 2005).

חברת יוניליוור מממשת גישה חד-מיקודית גלובלית בתחום הגלידות. אותן גלידות תחת אותם שמות מותג נמכרות בכל העולם. סמלילה בתחום הגלידות הוא לב אדום-צהוב והוא מופיע על כל גלידה. המותגים סולרו ומגנום נמכרים באותה צורה, באותו מארז ועם אותם טעמים בכל העולם באופן אחיד. גם תה ליפטון של חברת יוניליוור מופיע באותם מארזים תחת אותו שם מותג בכל העולם. בתחום הטיפוח האישי מוצריה נמכרים תחת שם המותג "דאב" בכל העולם עם אותו מארז ועם אותם ריחות ותכונות. גם בתחום מוצרי הניקוי לבית היא הצליחה למכור את אותם המוצרים בכל מקום תחת שם המותג CIF.

חברת מולר בתחום היוגורטים בחרה בגישה חד-מיקודית בהציעה את המארזים המיוחדים שלה, המבליטים את מקצפת הפירות בחלקו השקוף של המארז, יחד עם הוספת טעמים שונים המתאימים לדפוס הצריכה הנהוגים בכל מדינה.

## גישה גלובלית

פירמה יכולה לבסס כבר בהתחלה את פעילותה העסקית על מערך מוצרים אחיד המתאים גם לשוק המקומי וגם לשוק הבינלאומי. נגדיר גישה זו כגישה חד-מיקודית גלובלית. חברת נוקיה בחרה להציע מגוון מודלים המתאימים גם לשוק הפיני וגם לשוק הבינלאומי. חברת אפל חדרה לשוק המקומי בארה"ב ולשוק הבינלאומי עם מודלים אחידים של מחשבים, אייפודים, אייפונים ואייפדים.

פירמה תעדיף גישה חד-מיקודית גלובלית מכיוון שכך היא תוכל לפתח יתרונות של גודל ולהשקיע בפיתוח ממוקד מתוך שיקול דעת שהמוצר צריך להתאים לדפוסי הצריכה השונים הקיימים בעולם.

## גישה רב-מיקודית פוליצנטרית

לקוחות עשויים לדרוש מחברה בינלאומית להתאים את מוצריה לדפוסי הצריכה שלהם. במצב הזה הפירמה תצטרך לבחור בגישה רב-מיקודית, פוליצנטרית, שפירושה מוצר שונה בהתאם לדפוס הצריכה של הלקוח.

הגישה הרב-מיקודית נפוצה במיוחד בתחום המזון. מוצרי חלב ובשר שונים בכל מדינה ומדינה, בהתאם לחומרי הגלם הקיימים והטעמים המקומיים. בתחום הגבינות, באיטליה יצרכו מוצרלה, ביוון יאכלו פטה, ובבולגריה גבינה בולגרית. גבינות באירופה חייבות להיות בעלות ניחוח מיוחד, ולהפך בישראל — אסור שלגבינה יהיה ריח.

חברת יוניליוור אשר בחרה לנקוט בתחומים רבים בגישה אתנוצנטרית גלובלית, בחרה לנקוט בגישה פוליצנטרית בתחום הדאודורנטים. דאודורנט רקסונה של החברה קיים בשלושים עיצובים שונים או גדלים שונים של אריזות

בהתאם לדפוסֵי הצריכה של הלקוחות (Ball, 2005). יוניליוור לעתים גם מציעה מוצרים מסוימים רק במדינות שהגדירה מראש. בישראל, למשל, יוניליוור נכנסה לתחום חדש, דגני בוקר, דרך חברת תלמה שבבעלותה. תלמה ייצרה מוצר המותאם במיוחד לשוק הילדים והצעירים.

### גישה גאוצנטרית

לפי גישה זו, הפירמה מגדירה מגוון מוצרים אחיד במרחב הבינלאומי שיהיה מספיק רחב כדי למלא אחר כל הביקושים שכדאי לפירמה להיענות להם. מגוון המוצרים מתחשב בתנאי הסביבה, בתרבויות הצריכה וברמות ההכנסה השונות.

חברת איקאה בחרה בגישה גאוצנטרית בקביעת מגוון מוצריה. ישנם מוצרים שמתאימים למדינות חמות ומוצרים למדינות קרות, מוצרים לבעלי רמת הכנסה בינונית ולבעלי רמת הכנסה בינונית-גבוהה, מוצרים לנשים ולגברים, מוצרים לצעירים ולמבוגרים, מוצרים לאנשים שאוהבים סגנונות שונים: סגנון רומנטי, סגנון ספורטיבי וסגנון זרוק. גישה זו מאפשרת לפירמה לקבוע מגוון רחב של מוצרים בכל שנה אשר מאפשר לה בחירת סל מוצרים שונה לכל מדינת יעד. חברת זארה גם פועלת לפי גישה גאוצנטרית. מגוון מוצריה מאפשר לה לספק את צרכי הלקוח השוודי והלקוח הישראלי, בקיץ ובחורף, עם סל מוצרים שונה.

## גישת מיקוד אזורי — Regiocentric

פירמה בוחרת בגישת מיקוד אזורית כאשר היא מחלקת את השוק לפי אזורים אשר בכל אחד מהם יש דפוסי צריכה אחידים. דפוס צריכה אחיד בתוך אזור, השונה מדפוס הצריכה באזורים אחרים, יכול לנבוע מהרגלי צריכה המבוססים על תהליכים היסטוריים או על תנאים טבעיים אחידים.

בתחום הרכב קיימת תרבות צריכה שונה בין ארה"ב לאירופה, שהתפתחה לאורך זמן. בארה"ב מעדיפים מכוניות גדולות ורחבות. באירופה מעדיפים רכבים קומפקטיים ומעוצבים. לכן חברות הרכב פועלות לפי גישת מיקוד אזורית בשוק בהציען רכבים שונים לארה"ב ולאירופה.

אזורי אקלים שונים ואזורים עם טופוגרפיה שונה צורכים מוצרים שונים ובתוך כל אזור קיימת אחידות בדפוסי הצריכה. ניתן להגדיר זאת כחד-מיקודיות בתוך כל אזור ורב-מיקודיות בין האזורים. מוצרי הלבשה של זארה עשויים להיות דומים, חד-מיקודיים, באזורי אקלים דומים כגון ספרד, איטליה, יוון וישראל, אך שונים מאשר באזורי אקלים קרים כגון שוודיה, פינלנד ודנמרק שלהן אזור אקלים אחיד עם חד-מיקודיות תוך-אזורית.

חברה כגון זארה מציעה בגדים שונים בכל אזור אקלים: קר, חם, עם גשמים או רוחות, בקרבת הים או בהרים. אבל לא תמיד תהיה אחידות במגוון הבגדים המוצעים בכל אזור עם אקלים זהה או בכל אזור עם טופוגרפיה זהה מכיוון שגם פרמטרים כגון רמת הכנסה או תרבות צריכה משפיעים על סוגי הבגדים הנצרכים.

## אסטרטגיה עסקית בינלאומית

אסטרטגיה עסקית בינלאומית מתייחסת לפריסת הפעילויות העסקיות של הפירמה על פני המרחב הבינלאומי (Porter, 1985). תחילה נגדיר את הפעילויות המרכיבות את שרשרת הערך של הפירמה ובהמשך נאפיין את האסטרטגיות העסקיות הבינלאומיות העיקריות.

### שרשרת הערך

שרשרת הערך מורכבת מפעילויות הבסיס — Primary activities — ומפעילויות התמך — Support activities. כל פעילות תורמת את חלקה לערך המוסף הכולל של הפירמה. ערך זה יכול להשתפר בהתאם לפריסת הפעילויות על פני המרחב הבינלאומי.

### פעילויות הבסיס

Inbound logistic — לוגיסטיקה פנימה

פעילות זו אחראית על הבאת התשומות הדרושות לביצוע המשימות השונות בכל פעילות. חומרי גלם, ציוד, שירותי חוץ וקבלני משנה מועברים פנימה כדי לבצע את הפעילויות השונות. כוח-האדם של הפירמה הוא באחריות פעילות התמך "ניהול כוח-אדם" ואינו חלק מלוגיסטיקה פנימה. פעילות זו גם אינה קובעת את מקורות האספקה ולא את מחירי התשומות, אשר באחריות פעילות התמך "רכש".

היא עוסקת בתהליך כולו החל מהקנייה, דרך האחסון וההובלה ועד להבאת התשומות למקום המתאים בפירמה. התשומות בחלקן מוזמנות מחו"ל ומחייבות התארגנות מתאימה כדי להביאן בצורה היעילה ביותר לפירמה:

הובלה ימית, יבשתית או אווירית. לעתים כדאי להזמין יותר מהדרוש באותו רגע כדי למלא מכולה וכך לחסוך בעלויות, ולאחר מכן להוציא מהמלאי את חומרי הגלם או את הרכיבים. אלו הן פעילויות בינלאומיות העשויות להגדיל את תרומת הפעילות לערך המוסף של הפירמה.

#### הפקה — Operations

ההפקה כוללת את המשימות הדרושות לייצור המוצרים. הפירמה יכולה ליצור את המוצרים בעצמה או להזמין את הייצור כולו או חלקו מגורם חיצוני. ההפקה כוללת גם משימות הקודמות לייצור כגון ניהול מחסן חומרים ומשימות המשלימות את הייצור כגון תהליך אריזה. בפירמה העוסקת בהפקת בגדים כמו זארה, ארגון מחסן פרטי ביגוד וניהול יכולים להיות מוגדרים כמשימות המקדימות את הייצור. תהליך האריזה צריך לשמר את הביגוד כך שניתן יהיה להציגו ישירות בחנויות בלא צורך בגיהוץ או כל פעילות אחרת.

פריסת פעילויות ההפקה על פני המרחב הבינלאומי עשויה לאפשר את הגדלת התרומה של פעילות זו לערך המוסף הכולל של הפירמה. פירמה העוסקת בהפקת מיצים, למשל, תוכל להביא לכל שוק יעד מיצים במארז גדול ממדינות מקור מתאימות ולארוז את המוצר הסופי במדינות היעד בהתאם לתרבות הצרכנית הקיימת בכל מקום ולצרכי הלקוחות — מבחינת התערובת, הטעם וגודל הקופסאות או הבקבוקים.

#### לוגיסטיקה החוצה - Outbound logistic

לוגיסטיקה זו עוסקת בתהליך העברת המוצר מהמפעל ללקוח במקום ההפצה באמצעות הובלה ואחסנה במחסני ביניים של הפירמה או של קבלני משנה. ההחלטה על בחירת האמצעים תלויה במגוון שיקולים של עלות, יעילות וכדאיות כוללת. שירות הובלה דרך קבלן משנה עשוי להתברר כזול יותר מאשר



בניית צי הובלה בבעלות הפירמה. אם יתקבלו ההחלטות הנכונות, הן יגדילו את תרומתה של הפעילות לערך המוסף של הפירמה.

מכירות ושירות לאחר המכר

פעילויות המכירה והשירות לאחריה מתבצעות בדרך כלל בשוק היעד, אבל לעתים יש הצדקה לרכז את השירות והמכירה במדינות ספציפיות. למשל חברת Tetra Pack המייצרת אריזות מיוחדות למיצים ולחלב עמיד, סגרה בשנת 2009 את מרכז המכירות שלה בישראל ומשרתת כיום את השוק הישראלי דרך מרכז בקפריסין. שווקים קטנים מדי לא מצדיקים מרכז מכירות.

שירות לאחר המכר של אפל לא תמיד מתבצע בישראל. לפעמים האייפונים לא מתוקנים בישראל אלא נשלחים למרכזי שירות אזוריים בחו"ל. הסיבות לכך יכולות להיות חיסכון בעלות בגלל הציוד המיוחד הדרוש, שמירה על ידע באמצעות מניעת פתיחת הטלפונים או יעילות השירות שיבוצע על-ידי אנשי מקצוע עם ציוד משוכלל.

תרשים 2: שרשרת הערך

## פעילויות התמך

### רכש

פעילות הרכש אחראית על בחינת מקורות הרכש ובחירתם ועל חתימת הסכמים אִתם, כולל קביעת מחירים וזמינות הכמויות הנדרשות. יציבות והתחדשות מחייבים הכרה מעמיקה של מערך הספקים המקומיים והבינלאומיים הפוטנציאליים בכל רגע.

בתחילת דרכה איקאה, המתמחה ברהיטים להרכבה ומוצרי עיצוב לבית, התבססה על מקורות אספקה מקומיים בשוודיה. בשלב מסוים הספקים השוודים של הרהיטים החליטו להטיל עליה חרם בגלל מחיריה הנמוכים שפגעו בפעילותם העסקית. בתגובה היא פנתה לספקים בינלאומיים מעבר למסך הברזל, בפולין, וכך השיגה רהיטים בתנאים כלכליים טובים יותר מאשר קודם. בהמשך היא הרחיבה את מערך מקורותיה למדינות מזרח אירופה האחרות וגם לדרום מזרח אסיה.

### טכנולוגיה

טכנולוגיה מתפתחת במקומות שבהם נוצרים תנאים מתאימים. סביבה חיובית להתפתחות טכנולוגית מחייבת קיומם של מוסדות להשכלה גבוהה ומכוני מחקר וכן קיומם של גירויים מתאימים להישגיות מקצועית ועסקית דרך עידוד והכוונה ברמה הלאומית והפרטית.

חברת אינטל הקימה לפני כארבעים שנה מרכז למחקר בחיפה והרחיבה אותו עם השנים מכיוון שישראל הפכה למוקד ידע בינלאומי בתחום המיקרו-

אלקטרוניקה והתוכנה. גם מיקרוסופט, גוגל וחברות רבות אחרות, המתמחות בטכנולוגיות האינטרנט הקימו מרכז בישראל. הצורך של ישראל בתעשייה צבאית מתקדמת תרם את חלקו להתפתחות מוקדי הידע הטכנולוגי בתחומים כגון אלקטרו-אופטיקה, אוויוניקה ומערכות פיקוח ובקרה המשמשים את תעשיית ההיי-טק בישראל.

הידע הטכנולוגי מבוזר על פני מדינות שונות ולכן מחייב את הפירמה לבסס את פעילותה במרכזי הידע הטכנולוגיים המתאימים לתחומי ההתפתחות שלה. חברת פרוטרם, המתמחה בחומרי טעם ותוספות מזון, רכשה לשם כך חברות רבות בעולם ובישראל, כולל את מרכזי הידע הטכנולוגיים שלהן, כדי להיות מסוגלת לגוון את מוצריה ולהגדיל את יתרונה התחרותי בשוק הבינלאומי. בשנת 2011 פרוטרם רכשה את חברת אלגוארד הישראלית כמרכז ידע בתחום הקוסמטיקה הפרה-רפואית, הפועלת בתחום הפקת ג'ל מאצות לרענון עור הפנים.

#### משאבי אנוש

ההון האנושי הדרוש לפירמה נקבע לפי הצרכים של הפעילויות בשרשרת הערך. מחלקת משאבי אנוש בשילוב הפעילות הנידונה אחראית לגיוס עובדים בשוק המקומי או בחו"ל ולתכניות השתלמות הדרושות לעדכון ולהעשרת הידע. איתור מומחים מתאימים עשוי לחייב חיפוש במרחב הבינלאומי וזיהוי הגורמים שיסייעו באיתורם. לעתים עדיף לרכוש חברה על עובדיה וכך להגיע למומחים המתאימים.

סימנס למשל במקום לגייס מומחים בתחום האנרגיה הסולארית לאגף האנרגיה של החברה, החליטה לקנות פירמות המתמחות בכך כגון חברת סולל הישראלית שנרכשה תמורת כמעט חצי מיליארד דולר בשנת 2009. קונצרן

לימגריין (אתר limagrain), המתמחה בתחום הזרעים, פעל באותו אופן כאשר רכש את חברת הזרע ג'נטיקס הישראלית כדי להקים אגף המתמחה בזרעים לפירות וירקות המותאמים למזרח התיכון ולאפריקה.

### שיווק

שיווק היא פעילות תכנון המסייעת להנהלת הפירמה לזהות הזדמנויות ולאפיין לקוחות, מוצרים, מחירים, קידום והפצה, שהם תנאי מוקדם לכל פעילות אחרת בשרשרת הערך. הפעילות השיווקית במרחב הבינלאומי מצריכה למצוא גורמים מקצועיים בשוקי היעד המסוגלים לסייע לפירמה בבניית האסטרטגיה השיווקית שלה. הם יכולים להיות במעמד של יועצים, סוכנים, יבואנים, עובדים בחברה בת או שותפים.

השיווק מסתייע בפעילויות שרשרת הערך כדי לבחון הזדמנויות עסקיות פוטנציאליות ולהמליץ על מוצרים התואמים את יעדי הפירמה. במהלך מימוש האסטרטגיה השיווקית החברה בודקת אם התוצאות בשטח תואמות את התכנון. אם התוצאות אינן לפי התכנון, מחלקת השיווק מציעה פתרונות. מכירות נמוכות מהתכנון יכולות לנבוע מקביעת מחירים גבוהים מדי, מתחרות מוגברת או אולי ממאפייני מוצר שאינם תואמים את צרכי הלקוח. פעילות השיווק צריכה לחקור את הנושא בעזרת מחקרי שוק בקרב הלקוחות, בשיתוף פעולה עם כל פעילויות שרשרת הערך ולהציע פתרונות.

### • הנהלה ותשתית

הנהלת הפירמה והתשתית שלה נמצאות במדינה שבה ממוקמת חברת האם, בדרך כלל במדינת המקור. הנהלות אפל, אינטל ומיקרוסופט ותשתיותיהן נמצאות בארה"ב, ואלו של איקאה בשוודיה ואלו של נסטלה בשווייץ. משיקולים עסקיים הפירמה יכולה להחליט על העברת סמכויות ניהול למדינות אחרות.

איקאה למשל הקימה הנהלה ותשתית נפרדות בארה"ב כדי להתמודד עם השוק האמריקאי. הסיבות העיקריות לכך היו דפוסי צריכה ותרבות עסקית שונים מאשר באירופה ובשאר מדינות העולם. איקאה בנתה מפעלים וחתמה על הסכמים עם מפעלים אמריקאים קיימים כדי לעמוד בדרישות הצרכן האמריקאי: זמינות מיידית של מוצרים, העדפה לתוצרת מקומית ומאפייני מוצר המתאימים לדפוסי הצריכה שלו, כגון כוסות וצלחות גדולות.

### אסטרטגיות עסקיות במרחב הבינלאומי

לחצים בגלל התשומות והביקוש בשוק הבינלאומי קובעים את המודל של האסטרטגיה העסקית במרחב הבינלאומי המתאים לפירמה. מצד התשומות, פירמה עשויה להעביר את פעילויות שרשרת הערך ממדינת האם, אם היא מוצאת עדיפות במדינות אחרות בעלויות כוח-אדם, חומרי גלם וידע, זמינותם וטיבם. מצד הביקוש בשוק הבינלאומי, היענות לדרישת לקוחות או מדינה עשויה לחייב את הפירמה להקים את פעילויות שרשרת הערך במקום הימצאם.

קיימות ארבע אסטרטגיות עסקיות בינלאומיות: אסטרטגיה בינלאומית מוטת ייצוא, אסטרטגיה גלובלית, אסטרטגיה רב-מקומית ואסטרטגיה משולבת מקומית-גלובלית (Bartlet, Goshal & Beamish, 2008).

### אסטרטגיה עסקית בינלאומית מוטת ייצוא

אסטרטגיה זו מבוססת על ריכוז כל פעילויות שרשרת הערך במדינת האם. ריכוז כל פעילויות שרשרת הערך במקום אחד יכול לנבוע מהתבססות על חומר גלם מקומי. מפעלי ים המלח מייצרים מוצרים המבוססים על חומרי גלם מים המלח ולכן החברה הקימה את מפעלי הייצור שלה בישראל. עם זאת פעילויות הרכש והטכנולוגיה יכולות להתבצע במדינות אחרות שבהן החומרים, הציוד

והידע הטכנולוגי הדרושים זולים יותר, זמינים יותר או בעלי ערך רב יותר מאשר בארץ המוצא.

סיבות נוספות לריכוז הפעילות במדינת האם הן כוח-אדם מקצועי, מוקדי ידע טכנולוגיים מקומיים, צמצום הסיכון של ביזור הידע ויעילות ארגונית גדולה יותר. זהו המקרה של חברת ישקר, יצרנית כלי חיתוך לעיבוד שבבי, שהקימה מערך ייצור רובוטי המביא את חומרי הגלם והרכיבים אוטומטית מהמחסן לקו הייצור. כל הייצור נעשה ללא מגע יד אדם, כולל תהליך האריזה והאחסון לפני השילוח לחו"ל. היא הרחיבה את פעילות ההפקה לתכנון וייצור תבניות. מוקד הפיתוח נמצא במקום ולמעשה כל פעילויות שרשרת הערך נמצאות במקום. עם זאת ייצור חלק מהסכינים נעשה ב-13 מפעלים שונים ברחבי העולם בעיקר בגלל עלויות ייצור זולות יותר וצורך בעיבוד המחייב ידי אדם ומוח אדם.

תרשים 3: אסטרטגיות עסקיות בינלאומיות והמעברים מאחת לשנייה

חברת זארה בחרה באסטרטגיה עסקית בינלאומית בעבור מוצרי האופנה שלה. היא מרכזת את ייצורם בספרד יחד מהחוט עד הבגד בעיר לה קורוניה. ריכוז פעילותה במקום אחד מאפשר זמן תגובה מהיר, תדירות גבוהה של אספקת דגמים חדשים, מגוון מוצרים רחב והתחדשות מהירה ומתמדת של דגמים.

### אסטרטגיה רב-מקומית — Multi-domestic strategy

אסטרטגיה רב-מקומית מבוססת על שכפול כל מערך הפעילויות הבסיסיות של שרשרת הערך בכל מדינת יעד כדי להיענות ללחצים מצד המדינה או הלקוח. המדינה יכולה למנוע ייבוא ולדרוש מפירמה הרוצה למכור את מוצריה בשוק שלה, להקים מערך ייצור מקומי. כך נוהג האיחוד האירופי עם חברות הרכב היפניות. הוא קבע מכס של 10% כדי להגביל את ייבוא הרכבים היפניים לאיחוד האירופי (Makiyama H.L., 2012). בעקבות זאת טויוטה הקימה מפעלים בצרפת, צ'כיה ובריטניה, מזדה הקימה מפעלים בספרד, ניסן הקימה מפעלים בספרד, בריטניה והונגריה, יונדאי הקימה מפעלים בצ'כיה וסלובקיה, ומיצובישי הקימה מפעלים בהולנד וספרד (אתר האינטרנט של ACEA).

הלחץ יכול לבוא גם מצד הלקוח הרוצה לראות על המדף מוצר טרי וזמין יום-יום. חברות דנונה, יופלה ומולר מספקות את מוצריהן בישראל דרך היצרניות המקומיות תנובה, שטראוס וטרה, בהתאמה. גם חברת מקדונלדס פועלת לפי אסטרטגיה רב-מקומית. בכל מדינה הזכיין המקומי דואג לקנות במקום או לייבא את המרכיבים השונים בהתאם למפרט שקבעה החברה הבינלאומית. בתחילת דרכה של מקדונלדס בארץ הזכיין היה צריך לייבא את זן תפוח

האדמה הנדרש, אבל בהמשך הוחל בגידול של אותו זן בארץ. אסטרטגיה רב-מקומית יוצרת יחידות עסקיות עצמאיות בכל מדינה ומדינה ולא נדרש קשר ביניהן.

### אסטרטגיה גלובלית

אסטרטגיה גלובלית מבוססת על העיקרון של פריסת פעילויות שרשרת הערך בהתאם לשיקולים של עלות ויעילות. רכש מתייעל ברגע שהפירמה מזהה במרחב הבינלאומי מקורות אספקה טובים יותר של ציוד, חומרי גלם או קבלנות משנה. העברת פעילות הייצור למקומות זולים יותר או העברת חלק מהייצור או הייצור כולו לקבלני משנה זולים יותר ויעילים יותר עשויה להגדיל את הערך המוסף של הפירמה.

סין ידעה להפוך את היתרון של עלות כוח-אדם זולה גם ליתרון לגודל — ייצור במסות גדולות הודות לפיתוח טכנולוגיות ייצור וקליטתן. חברת אפל מייצרת את האייפון באמצעות חברת פוקסקון הטייוואנית, הפועלת בסין העממית, מכיוון שחברה זו מסוגלת לייצר באופן יעיל יותר וזול יותר מאשר חברה אמריקאית בארה"ב. היתרון של פוקסקון מבוסס על עלויות עבודה זולות וגם על יעילות תהליך הייצור, המסוגל לפתח יתרונות לגודל הודות לפיתוח והטמעת טכנולוגיות חדשות. המצב דומה בנייק, H&M וקסטרו. יעילות הייצור משמרת את יתרונה של סין כיום למרות העלייה ברמת החיים ובעלות העבודה.

תקופה ארוכה עלית קנתה את הקפה הגולמי שלה מסיטונאים בשווייץ. רכישת חברת טרס קוראסוס הברזילאית בשנת 2000 ובמיוחד הסכם השותפות בחלקים שווים עם סנטה קלרה הברזילאית בשנת 2005 — אפשרו לה גישה למגדלי הקפה המקומיים המספקים את תוצרתם לחברות. עלית מדורגת



מספר שתיים אחרי Sara Lee בברזיל עם 17% משוק הקפה (אתר האינטרנט של שטראוס).

חברת גת, המתמחה בייצור מיצים מוקפאים, היתה תלויה בכמות שאריות הפירות שקנתה כדי לייצר את המיצים שלה. כיום תרכיז תפוזים מברזיל מאפשר לה להגדיל את היקף הייצור של המיצים וגם להרחיב את הייצוא לעונות נוספות. ברזיל הפכה להיות מקור גם לתרכיזי פירות אחרים.

לוגיסטיקה החוצה היא גורם דומיננטי בתחום אספקת התוצרת החקלאית לשווקים השונים בעולם. מדינות אפריקה מייצאות מנגו, אננס ובננות, אבל מעט חברות אפריקאיות ידעו למנף את פעילותן העסקית באמצעות מערך לוגיסטי המביא את המוצרים לקמעונאים וללקוח הסופי. תוצרתן נרכשת כבר בשדה או ממחסנים מקומיים על-ידי חברות בינלאומיות אשר יודעות לשנע, לאחסן ולארוז את התוצרת בהתאם לרצונות ולדרישות המדינות, הקמעונאים והצרכנים הסופיים.

חברת אגרסקו היתה אחראית לכ-50% מהייצוא החקלאי הישראלי. היא הקימה מערך הובלה ימית ואווירית, רכשה מחסנים ברחבי אירופה וסיפקה את התוצרת החקלאית הישראלית לסיטונאים וקמעונאים ברחבי אירופה. למרות זאת היא פשטה רגל מכיוון שהשקעותיה בהיערכות הלוגיסטית הכבידו על פעילותה העסקית בתקופת המשבר בשנת 2008. בניית שתי אוניות שנשארו בבעלותה, ניפוח צוות כוח-האדם והסתמכות בעיקר על תוצרת חקלאית ישראלית הכריעו אותה לבסוף. רשתות בינלאומיות דורשות אספקת מוצר לאורך כל השנה ולא רק בעונה שבה המוצר גדל בישראל. תוצרת חקלאית בתקופות משלימות ממדינות אחרות עשויה היתה לאפשר לה לשפר את מצבה.

גם ידע מתפתח במקומות שונים בעולם. מערך הפיתוח של אינטל מבוסס על אסטרטגיה גלובלית: מרכזי פיתוח בארה"ב, באירלנד ובישראל.

### אסטרטגיה משולבת — Transnational strategy

אסטרטגיה זו משלבת בין היתרונות של אסטרטגיה גלובלית, עלות ויעילות, לבין יתרונות של אסטרטגיה רב-מקומית, קרבה ללקוח כדי לשרתו טוב יותר.

חברת קוקה-קולה פועלת לפי אסטרטגיה משולבת. מצד אחד היא מייצרת את התמציות בדרך של אסטרטגיה גלובלית, במפעלים הפרוסיים ברחבי העולם לפי שיקול של עלות ויעילות. מצד אחר, היא מייצרת את המשקאות לפי אסטרטגיה רב-מקומית כשהבקבוקים, המים והגז מופקים ברוב מדינות היעד. זו האסטרטגיה המורכבת ביותר מבחינה ארגונית מכיוון שהיא משלבת בין מרכז עצבים אחד המנהל את הפעילות הגלובלית לבין מרכזי משנה המנהלים את הפעילות המקומית. באסטרטגיה זו מתנהל קשר ישיר בין המרכז המנהל את הפעילות הגלובלית לבין כל מקום ומקום שהוקמה בו שרשרת ערך בקרבת הלקוח.

### מעבר מאסטרטגיה בינלאומית לאסטרטגיה גלובלית

פירמה המתחילה באסטרטגיה בינלאומית תעבור לאסטרטגיה גלובלית אם היא תזהה תשומות זולות יותר ויעילות מחוץ למדינת האם. חברת דלתא גליל, המתמחה בהלבשה תחתונה ללא תפר, העבירה את מפעליה מישראל לאזור הסחר החופשי בקהיר, מצרים, כדי ליהנות מעלויות ייצור נמוכות יותר וגם מרווחיות גבוהה יותר בגלל הפטור ממסים.

חברת אריקסון, בשיתוף פעולה עם סוני, העבירה את ייצור הטלפונים

הסולריים שלה לשלושה מפעלים שהוקמו בסין מאז 2001, כדי לעמוד בתחרות עם נוקיה ואפל.

#### מעבר מאסטרטגיה בינלאומית לאסטרטגיה רב-מקומית

חברת ביקל אשר רכשה את חברת אגרסקו, שפשטה רגל בשנת 2012, משלבת בין אסטרטגיה בינלאומית — ייצוא תוצרת חקלאית ישראלית — לאסטרטגיה רב-מקומית — גידול בסין של זני תותים המתאימים לתרבות הצריכה המקומית (כהן, 2012). בכך היא מבטיחה אספקה טרייה המתאימה לצרכי הלקוח הסיני בעלות הובלה נמוכה לעומת עלות הייבוא.

#### מעבר מאסטרטגיה רב-מקומית לאסטרטגיה משולבת

פירמה שבחרה באסטרטגיה רב-מקומית עשויה להיות יעילה יותר אם חלק מפעילותה מבוצע בהתאם לאסטרטגיה גלובלית, והשילוב ביניהן נקרא אסטרטגיה משולבת. כך ניתן לשפר את עלויות המוצר בכל שוק יעד. חברת מקדונלדס פועלת בעולם לפי אסטרטגיה רב-מקומית. בדרך כלל אספקת כל מרכיבי המוצרים היא באחריות הזכין המקומי. עם זאת חלק ממוצריה מסופקים בסניפיה אשר נמצאים במדינות שונות בעולם. את הקטשופ שלה למשל מייצרת חברת היינץ והוא מסופק לכל סניפי מקדונלדס בעולם.

חברת וול-מארט ביססה תחילה את האסטרטגיה העסקית שלה על אסטרטגיה משולבת: מוצרים אמריקאים המיוצאים מארה"ב למקומות שונים בעולם שנפתחו בהם חנויות הרשת והשלמת המגוון עם מוצרים מקומיים. עם התפתחות סניפיה בעולם התרחבה רשת הספקים וחלקם הפכו לספקים של סניפים במדינות אחרות. וול-מארט בריטניה למשל, הנקראת ASDA, מספקת

לזול-מארט יפן יין אשר הפך לשם דבר ביפן.

## תצורה ותיאום — Configuration and Coordination

התצורה של החברה מגדירה את אופן הפריסה של פעילויות שרשרת הערך ברחבי העולם והתיאום מגדיר את מידת הצורך בתקשורת בין הפעילויות. התצורה והתיאום שונים בהתאם לאסטרטגיה העסקית במרחב הבינלאומי שנבחרה.

### תצורה ותיאום באסטרטגיה העסקית הבינלאומית

התצורה באסטרטגיה בינלאומית מרוכזת במקום אחד, השוק המקומי, ולכן אין צורך בתיאום בין פעילויות שרשרת הערך.

### תצורה ותיאום באסטרטגיה גלובלית

באסטרטגיה הגלובלית פעילויות שרשרת הערך פרוסות על פני מעט מדינות מקור שיש בהן יתרון של עלות או יעילות. ההזמנות מגיעות למוקד מרכזי אשר מתאם בין מדינות המקור המעורבות בהפקת המוצרים כדי לקבל את המוצרים בזמן הדרוש ולהעבירם למדינות היעד שהזמינו אותם. תהליך התיאום הופך להיות יותר מורכב ככל שמספר המקורות גדול יותר.

תרשים 4א: תצורה ותיאום של אסטרטגיה גלובלית

#### תצורה ותיאום באסטרטגיה רב-מקומית

לפי האסטרטגיה זו, יש צורך בפריסת פעילויות הבסיס של שרשרת הערך בכל מדינות היעד. הביזור הגאוגרפי גדול. כל שרשרת ערך נמצאת בכל מדינה עצמאית ולכן אין קשר ביניהן ויש מעט צורך בתיאום ויותר צורך בבקרה מטעם המוקד המרכזי. חברת מקדונלדס למשל שולחת לארץ מדי חצי שנה מבקר אשר בודק את תהליך אפייט הלחמניות ואת סוג השומשום שבו משתמשים.

תרשים 4ב: תצורה ותיאום באסטרטגיה רב-מקומית

## תצורה ותיאום באסטרטגיה משולבת — Transnational

באסטרטגיה זו הפריסה הגאוגרפית על פני מדינות יעד רחבה כמו באסטרטגיה הרב-מקומית מכיוון שבכל שוק יעד קיימת שרשרת ערך שמשלימה את המוצר. יש צורך במוקד מרכזי אחד אשר מקבל הזמנות מכל מוקד במדינת יעד ודואג להפעלת תהליך ההפקה במדינות המקור, כך שכל מוקד מדינתי יוכל לספק בכל מדינה את החלק הגלובלי שבמוצר.

תרשים 4ג: תצורה ותיאום באסטרטגיה משולבת

## ביבליוגרפיה

[http://www.acea.be/news/news\\_detail/automobile\\_assembly\\_engine\\_production\\_plants\\_in\\_europe/](http://www.acea.be/news/news_detail/automobile_assembly_engine_production_plants_in_europe/)

Ball D.(2005). Too Many Cooks: Despite Revamp, Unwieldy Unilever Falls Behind Rivals, *The Wall Street Journal*, January 3, 2005, pp. A1, A5.

Bartlett, C. A., Ghoshal S., & Beamish P.(2008). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. 5th ed. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.

Fackler M. (2005). A Second Chance for Japanese Cell Phone Makers, *The New York Times*, November 17, 2005, p. C1.

Keegan W.J. (2011). *Global Marketing (sixth edition)* Prentice Hall.

<http://www.limagrain.com/group/history/the-construction-of-an-international-cooperative-group/article-20/gb.html>

Manufacturing/Packaging (2007). New factory sets China as Sony Ericsson's strategic base, 22 Jun 2007, from [http://www.eetasia.com/ART\\_8800469379\\_480200\\_NT\\_b738a575.HTM](http://www.eetasia.com/ART_8800469379_480200_NT_b738a575.HTM)

Makiyama H.L. (2012). FTAs and the crisis in the European car industry — A free trade position on the car crisis and the Economic Integration Agreement (EU-Japan FTA). *European Centre for International Political Economy (ECIPE)* No. 02/2012 ISSN 1653-8994, from [http://www.ecipe.org/media/publication\\_pdfs/PB201102.pdf](http://www.ecipe.org/media/publication_pdfs/PB201102.pdf)

Porter M.E.(1985), *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p.37.

Shirouzu N. (2001). Tailoring World's Cars to U.S. Tastes, *The Wall Street Journal*, January 1, 2001, pp. B1, B6.

<http://www.strauss-group.com/Brazil>

כהן ע. (2012). גלובליזציה בחקלאות: אגרוסקו תגדל תותים בסין, הודו ואפריקה  
מתוך 26.3.2012, <http://www.themarket.com/news/1.1672019>.



# פרק ה' שיווק בינלאומי

פירמה יוזמת פעילות עסקית בינלאומית או נאלצת לעסוק בה משיקולים אסטרטגיים או כתגובה למצב חדש שנוצר בשוק או בפעילויותיה. להלן נתייחס לשיקולים אסטרטגיים כסיבות של תכנון פרואקטיבי ולשיקולים בעקבות שינוי מצב כסיבות תגובתיות. בהמשך נתייחס למאיצים ולדרכים לפעול בשוק הבינלאומי.

## שיקולים אסטרטגיים לפעילות שיווקית בינלאומית

תכנון פרואקטיבי לעומת שיקולים תגובתיים

### - שיקולי תכנון

#### • הגדלת הכנסות ורווח

פירמה אינה יכולה להתבסס רק על הביקוש המקומי כדי לפתח את פעילותה העסקית. ייתכן שהוא קטן מדי או מאוים על-ידי מתחרים בינלאומיים. חברת נוקיה לא ראתה בשוק הפיני הקטן שוק יעד עיקרי של מוצריה. היא פעלה מיד בשאר מדינות סקנדינביה ולאחר מכן במדינות אחרות באירופה ובעולם.

גם חברת טבע ראתה בשוק הישראלי שוק קטן מדי וכדי להגדיל את הכנסותיה ורווחיותה היא רכשה חברות ברחבי העולם: את חברת ביוקרפט האמריקאית בשנת 1996; את חברת קופלי האמריקאית בשנת 1999; את חברת נובופארם

הקנדית בשנת 2000; את חטיבת הגנריקה של באייר בצרפת, הנקראת כיום טבע קלאסיק, בשנת 2002; את חטיבת חומרי הגלם של האניוול האיטלקית בשנת 2002; את חברת סיקור האמריקאית בשנת 2004; את חברת אייוקס האמריקאית בשנת 2006; את חברת בר האמריקאית בשנת 2008; את חברת רציופארם הגרמנית בשנת 2010; את חברת טאיו היפנית בשנת 2011; ואת ספלון האמריקאית בשנת 2011.

- שיקולי מס

המיסוי על פרטים וחברות משתנה ממדינה למדינה. לכן פירמה תשקול בהתאם לרמת המיסוי בכל מקום איפה כדאי למקם את פעילותה העסקית. למשל, הולנד מאפשרת לחברות בבעלות זרה לשאת ולתת עם רשויות המס על גובה המס שישולם. התהליך נקרא ([www.minfin.nl](http://www.minfin.nl) Pre-ruling). מס החברות הרשמי בהולנד ירד מ-35% בשנת 2004 ל-25% החל משנת 2007, לעומת מס חברות של 34.4% בצרפת ו-30.2% בגרמניה. באירופה רק אירלנד עם מס חברות של 12.5% מטיבה יותר מהולנד, לפי ה-OECD ואתר האינטרנט של [taxfoundation](http://taxfoundation.org).

- זיהוי הזדמנויות המבוססות על יכולת ייחודית

פירמה תוכל לפרוץ לשווקים בינלאומיים אם יהיה לה יתרון ניכר המבוסס על יכולת ייחודית בסוג המוצר, הטכנולוגיה, הפיתוח, הייצור, המימון או התדמית. החברה הישראלית אם-סיסטמס פיתחה את הדיסק-און-קי כהחסן זיכרון נייד והצליחה לפתח שוק בינלאומי של מיליארדי דולרים עד למכירתה לחברת סאנדיסק תמורת 1.36 מיליארד דולר. חברת EInk, מפתחת הדיו האלקטרוני, החדירה את הטכנולוגיה שלה בשווקים בינלאומיים שונים דרך יישומה בספרים אלקטרוניים, שעונים ומסכי פרסום.

- קרבה לשווקים פוטנציאליים

שווקים שקרובים פיזית הם בדרך כלל הזדמנות עסקית נוחה לפירמה הרוצה להרחיב את פעילותה העסקית. באירופה זאת עובדה — יותר מ-60% מהסחר הבינלאומי הוא סחר פנימי בין מדינות האיחוד האירופי (Eurostat, 2012). אבל בישראל המציאות הפוליטית האזורית והכלכלית אינה מאפשרת תהליך דומה. הקשר המסחרי עם מצרים וירדן מוגבל מסיבות פוליטיות ועם סוריה הוא לא קיים פרט לייצוא עונתי של תפוחי עץ מרמת הגולן. ואף אם המצב הפוליטי ישתפר, הסחר בין ישראל למדינות ערב יישאר מוגבל מסיבות כלכליות ותרבותיות: עלות ייצור ומחירים גבוהים מדי בישראל יחסית לרמת ההכנסה הנמוכה בירדן ובמצרים, ותרבות צריכה שונה. לכן מעטים המוצרים הנצרכים בישראל אשר יכולים להיות מיוצאים למדינות אלו.

#### - שיקולים תגובתיים

- רוויית שוק

קצב גידול המכירות של פירמה יכול לרדת בגלל ביקוש הולך ומצטמצם. תחום מערכות ההשקיה בישראל קטן בגלל שהחקלאות פחות מסובסדת מבעבר ובגלל שמחירי המים עולים בהתמדה יחד עם הקטנת מכסות המים. החקלאות נעשית אינטנסיבית ולכן מצריכה פחות מערכות השקיה. בשל כך פירמות המתמחות במערכות השקיה ומוצרים גלויים חייבות לפנות לשווקים בינלאומיים.

בשנת 1996 רכשה חברת נסטלה 10% ממניות אסם, ובשנת 2000 היא השלימה את רכישת רוב המניות — 50.1%. אסם נהפכה לראש הגשר של נסטלה בשוק הישראלי. עלית ראתה לפניה מתחרה אשר מצמצמת את מרחב

מחייתה בשוק המקומי בתחום הקפה והשוקולד, ובתגובה להיווצרות רוויית שוק היא החליטה בשנת 2001 להרחיב את פעילותה העסקית הבינלאומית ורכשה בברזיל את חברת טרס קוראסוס. בשנת 2006 היא חיזקה את מעמדה באמצעות רכישת 50% מסנטה קלרה הברזילאית וכך נהפכה למספר שתיים בתחום הקפה בברזיל. עלית ראתה את הנולד כיוון שכבר בשנת 1990 היא ניצלה הזדמנות עסקית שנוצרה עם הסרת מסך הברזל במזרח אירופה וחדרה לשוק הפולני. היום היא מחזיקה כ-17% משוק זה.

- ייצור יתר ועודף כושר ייצור

כושר הייצור אינו משתווה בכל עת להיקף המכירות. לעתים קו הייצור לא פועל במלוא תפוקתו בגלל מכירות נמוכות ואז הפירמה נמצאת בעודף כושר ייצור. החברה גם עלולה לייצר יותר מהדרוש, ייצור יתר, בגלל עלות עצירה והפעלה של קו הייצור או בגלל עודף ייצור שלא ניתן לשלוט בו. בשני המקרים ניתן למצוא את הפתרון במציאת הזדמנויות עסקיות בשווקים הבינלאומיים.

ייצור יתר מאפיין את התחום החקלאי מכיוון שאין כל יכולת לנווט את כמות התוצרת בהתאם ליכולות המכר. פרה תמשיך להניב חלב אם ניתן למכור אותו ואם לאו. כמות הירקות או הפירות יכולה להיות גדולה יותר מהביקוש בגלל מזג אוויר אשר הביא להבשלה מוקדמת יותר מהצפוי.

תעשיית האלומיניום בסין נמצאת במצב של עודף כושר ייצור. בשנת 2010 היא מכרה 18 מיליון טון לעומת כושר ייצור של 25 מיליון טון (אתר האינטרנט של [comodityonline](http://comodityonline.com)). במצב כזה שתי ברירות קיימות: למצוא שווקים חדשים — אפילו אם צריך להוריד מחירים, או לסגור קווי ייצור. ממשלת סין מעדיפה לסגור מפעלים מאשר לבחור בהורדת מחירים מסוכנת, במיוחד כאשר עלות האנרגיה גדלה ומהווה אחוז משמעותי מעלות ייצור אלומיניום. למעשה

מפעלים אלה כבר נמצאים במצב של ייצור יתר מכיוון שלא ניתן להשבית ולהפעיל מחדש קווי ייצור הפועלים בצורה רציפה 24 שעות ביממה, כי עלות ההפעלה מחדש גבוהה.

באותו אופן חברות הגז הישראליות עלולות להימצא בעודף כושר הפקה אם לא ימצאו לקוחות בינלאומיים בהתאם לכושר ההפקה שלהן. הן עלולות להימצא במצב של הפקת יתר אם תהליך שאיבת הגז יהיה חייב להיות רציף במשך 24 שעות ביממה.

## מאיצים לפעילות עסקית גלובלית

ממשלות וארגונים בינלאומיים רואים בהסרת המחסומים לסחר בינלאומי מנוף לפיתוח כלכלי. השווקים נעשים גלובליים ויוצרים הזדמנויות עסקיות, אפשרויות לפעילויות פיתוח, ייצור ולוגיסטיקה במקומות שבהם העלות נמוכה והיעילות גבוהה מאשר בשוק המקומי. התחרות המתגברת מעודדת התמודדות עם אתגרים חדשים (Yip, 1992). להלן נאפיין את המאיצים העיקריים לפעילות עסקית בינלאומית.

תרשים 1: חמשת המאיצים לפעילות עסקית בינלאומית

## מאיצים שיווקיים

### דפוסי צריכה משותפים – Common customers needs

בתחומים רבים דפוסי הצריכה נעשים אחידים על פני מדינות שונות, ובשל כך ניתן לענות על הצרכים בעזרת יצירת יתרונות לגודל. אפל בתחום הטלפונים הסלולריים, סוני בתחום הטלוויזיות ומכשירי הדי-וי-די, זארה ו-H&M בתחום הביגוד – כולן רואות בשוק הגלובלי מרחב פעולה אחד ומייצרות מגוון מוצרים אחיד העונה על דפוסי צריכה המשותפים לאוכלוסיות שונות בעולם. במידה רבה גם קוקה-קולה רואה לפנייה דפוס צריכה אחיד המאפשר לה לייצר מגוון מוצרים דומה בכל המדינות. אם כי ייתכן שמוצרים לא יגיעו למדינות מסוימות בגלל דפוס צריכה לא מתאים. בישראל לדוגמה, קוקה-קולה ניסתה בשנת 2001 לשווק את טעם הדובדבנים ולאחר מספר חודשים המוצר ירד מהמדף (שרון-רבלין, 2002). היא לא ניסתה לשווק קוקה-קולה בטעם וניל בארץ למרות שהוא נמכר בעשרות מדינות.

### שווקים חדשים לתמהיל השיווק הקיים – Transferable Marketing

תמהיל שיווק שנקבע בשוק אחד עשוי להיות מתאים במלואו או בחלקו גם לשוק אחר. חברות בינלאומיות כמו לנקום משתמשות בתמהיל שיווק דומה כמעט בכל מקום בעולם: אותם מוצרים עם אותם מארזים ותשדירי פרסום דומים. גם צינורות ההפצה דומים. חברת מקדונלדס עיצבה בצורה אחידה את סניפיה בכל מקום. בתחילה מגוון מוצריה היה אחיד בכל שוק יעד. אולם בעשור האחרון, בגלל התחרות הגוברת, היא החלה להתאים חלק מתמהיל השיווק שלה למדינות היעד. בישראל ההמבורגרים נצלים על האש ואינם מטוגנים, לאפה התווספה ללחמנייה וחזה עוף ושווארמה התווספו להמבורגר.

לא כל חברה מסוגלת להכתיב תמהיל שיווק אחיד ולא בכל תחום. חברת מולר הצליחה לשכפל את תמהיל השיווק של היוגורטים שלה בכל מדינות היעד כולל בישראל: אותם יוגורטים, אותן אריזות, אותן פרסומות. באותו תחום חברת תנובה ויתרה מראש על שכפול תמהיל השיווק שלה ברומניה בגלל דפוסי צריכה שונים. היא ניסתה להתאים את מגוון המוצרים, את קידום המכירות ואת ההפצה ללקוחות הרומנים וציפתה להגיע לכ-20% מהשוק. חוסר היכולת של תנובה להתאים את עצמה לדפוסי הצריכה ברומניה גרמו לה להפסדים גדולים והיא נאלצה בשנת 2012 לסגור את מפעליה (גביזון, 2012).

#### התמודדות עם צרכים ופלחי שוק חדשים

צרכים ולקוחות חדשים בשוק הבינלאומי הם פתיחת אתגר והזדמנויות עסקיות. חברת אפל אשר התמחתה בתחום המחשבים ראתה בהתפתחות תחום הפנאי באמצעות המכשירים הניידים הזדמנות עסקית, ולכן פיתחה מכשירי אייפון ואייפוד בקונספציה של תרבות פנאי. היא כיום מתאימה את מכשיריה לצרכים חדשים כגון הספר האלקטרוני, ההוצאה לאור הדיגיטלית ומתן שירותים רפואיים מרחוק.

לא כל חברה מצליחה להתמודד עם תחומים צרכניים ועם פלחי שוק החדשים. הצלחת אפל הביאה לירידה בפעילותן העסקית של נוקיה וסוני. שתיהן הראו בשנת 2012 הפסדים גדולים. גם על אפל מופיעים איומים: מכשירים המבוססים על מערכת ההפעלה אנדרואיד. חברת סמסונג המשתמשת במערכת הפעלה זו כבר תופסת כשליש משוק הטלפונים הסלולריים ומתקדמת בתחום האייפונים-טבלטים. גוגל רכשה את מוטורולה מובייל ולכן היא מופיעה כמתחרה לאפל ונוקיה, וגם כמתחרה-שותפה להצלחה של סמסונג כי מערכת ההפעלה אנדרואיד בבעלותה.

חברת זארה הסתייעה בידע שנצבר בתחום ייצור מוצרי הלבשה ועיצובם כדי לפתח תחום אופנה חדש: אופנת עיצוב הבית במוצרים כגון מפות, וילונות וכיסויי מיטה.

לקוחות חדשים מארצות ה-BRIC הצומחות מצטרפים לביקוש העולמי ויוצרים הזדמנויות עסקיות חדשות. חברת רנו פיתחה רכב מיוחד המותאם ללקוחות הסינים במחיר לצרכן של 5,000 דולר. חברת נוקיה פיתחה סדרה של טלפונים המיועדים לשווקים המתפתחים במחיר של בין חמישים למאתיים דולר.

#### לקוחות גלובליים — Global customers

לקוח גלובלי קונה תשומות, מוצרים או שירותים בעבור רשת של יחידות ייצור והפצה שבאחריותו הפרוסות על פני המרחב הבינלאומי. דרך ספקיה של רשת זו יכולות חברות להגיע באמצעות היחידה שבאחריותה לכל מקום בעולם ולהפיץ את מוצריהן ללא צורך בהקמת מערכת הפצה בכל מדינת יעד. פירמה המספקת פולי קפה, קקאו, מארזים או תמציות טעם למוצרי שוקולד, תראה בנסטלה לקוח גלובלי. דרכה היא תוכל למכור את מוצריה בכל חברה השייכת לרשת הייצור של נסטלה בעולם ללא צורך בנוכחות פיזית בכל מדינת יעד.

#### מערכות הפצה גלובליות – Global Channels

רשתות מסחריות בינלאומיות הרחיבו את פעילותן דרך הרחבת מגוון המוצרים ודרך פתיחת סניפים במדינות יעד רבות. הן יוצרות הזדמנויות עסקיות בעבור חברות אשר לא מסוגלות לבנות מערך הפצה בעולם בגלל הסיכון בהתמודדות עם סביבה חדשה, בגלל המימון הנדרש ובדרך כלל בגלל חוסר הכדאיות בהקמת מערך הפצה למוצריהן בלבד.

הודות לפריסתן, הרשתות הקמעונאיות הבינלאומיות נותנות אפשרות לחברות להגיע ללקוחות רבים בכל מקום בעולם. המגבלה העיקרית נובעת מכוחן הגדול



בשוק. לרוב הן מנתיבות את תנאי העסקה לפירמות קטנות ובינוניות ( Deloitte, 2012). רשתות הקמעונאות המובילות בעולם הן וול-מארט האמריקאית, קרפור הצרפתית, טסקו הבריטית ומטרו הגרמנית.

לוח 1: מכירות גלובליות של עשר רשתות קמעונאות בינלאומיות במיליוני דולרים

מקור: Deloitte, 2012.

32.4% ממכירות 250 הרשתות הגלובליות המובילות בשנת 2010 בוצעו בארה"ב, 30% מהן באירופה ו-15.2% מהן ביפן (Deloitte, 2012).

מערכי ההפצה של חברות המוכרות מוצרים שהן ייצרו עשוי לאפשר גם לפירמות אחרות למכור את מוצריהן. איקאה למשל הרחיבה את מגוון מוצריה מעבר לרהיטים שהיא מייצרת בעצמה. פירמות המייצרות מוצרים לבית משטחים ועד לכוסות ונברשות יכולות להציע תחת מותג איקאה את מוצריהן בסניפיה בעולם.

### מאיצים של עלויות

משנפתחים השווקים הבינלאומיים נוצרות גם אפשרויות לייעל את הפעילויות השונות של שרשרת הערך.

### - עלויות וידע בייצור

המדינות המתפתחות הצומחות השתלבו במרחב הבינלאומי באמצעות משיכה אליהן של מוקדי ייצור של חברות בינלאומיות בגלל העלות הנמוכה של כוח-אדם. במשך הזמן התווסף ליתרון זה יתרון בידע הודות לניסיון מצטבר בייצור המוני. מקורן של פירמות אלו בסין, טיוואן, אינדונזיה ולאחרונה גם וייטנאם.

פירמות בעולם המפותח העבירו את הייצור למדינות המתפתחות הצומחות או ביקשו מחברות אחרות לייצר בעבורן. אפל ומיקרוסופט מזמינות את ייצור מוצריהן מחברת פוקסקון הטיוואנית אשר מעסיקה כ-200 אלף עובדים במרכזי ייצור בסין, במזרח אירופה, בארצות הברית ובמרכז אמריקה.

קיימות גם פירמות ממדינות מתפתחות אשר החלו את פעילותן בייצור בעבור חברות אחרות ולאחר מכן החלו בפעילות עסקית עצמאית בשוק הבינלאומי — המבוססת על מוצריהן. חברת לנובו החלה את דרכה כקבלן משנה ולאחר זמן רכשה את IBM מחשבים ניידים והפכה לשחקן מרכזי בתחום זה עם יתרון בייצור ויתרון במוצר.

### - עלויות ידע בפיתוח

פירמות מוגבלות בתהליכי פיתוח בגלל שאין מוקדי ידע במדינתן או שקיימים מוקדי ידע חלשים. הן מסירות את החסם הזה דרך רכישת חברות בעלות יכולת פיתוח מתאימה. מערך הפיתוח של חברת פרוטרום, המתמחה בתמציות טעם ותוספות מזון, משתרע על פני כמה יבשות ומבוסס על הידע והפיתוח של חברות רבות שרכשה במהלך השנים. משנת 2001 ועד היום נרכשו חברות בבריטניה, ארה"ב, גרמניה, שווייץ, ישראל ונורווגיה — חברות בעלות ידע ייחודי בפיתוח. מערך הפירמות שפרוטרום רכשה במשך השנים יוצר לה יתרון גם בעלויות וגם בידע.

תרשים 2: רכישות חברת פרוטרום בעולם

### מאיצים מתחרות

הצלחה של חברה אחת בשוק הבינלאומי יוצרת גירוי אצל המתחרים להתמודד אתה באותו שוק שהיא יצרה או תרמה לצמיחתו. בנטון הלכה בעקבות הצלחת גאפ וחדרה לשוק בארצות הברית. חברת H&M הלכה בעקבות הצלחת זארה בישראל ופתחה סניפים בשנת 2010. חברת קינדל אמזון היתה הראשונה להכניס ספר אלקטרוני לשוק האמריקאי בשנת 2007 ויצרה גירוי למתחרה, חברת בארנס אנד נובל, אשר פיתחה גם היא ספר אלקטרוני – Nook – והחדירה אותו לשוק. אחריהן באו חברות נוספות כמו סוני עם מכשיר האי-רידר.

בתחום הטלפוניה הסלולרית, גוגל רכשה את מוטורולה תקשורת סלולרית תמורת 12.7 מיליארד דולר באוגוסט 2011 ויצרה אתגר למתחרותיה, בנוסף לנוכחותה העקיפה דרך מערכת ההפעלה אנדרואיד. לפי נתוני חברת נילסן (Nielsen, 2011), כ-42% משוק הסלולר מבוסס על מערכת ההפעלה אנדרואיד ורק כ-28% על מערכת ההפעלה של אפל.

תרשים 3: התפלגות שוק הסלולר לפי חברות ומערכות הפעלה

מקור: Nielsen, 2011.

### מאיצים טכנולוגיים

טכנולוגיה חדשה עשויה ליצור סביבה מעגלים של תחומים עסקיים ופלחי שוק חדשים כפי שעשו זאת בעבר הטלפון, הרכב, הטלוויזיה והמיקרוגל. בשנים האחרונות אנו עדים להופעת טכנולוגיות רב-תחומיות אשר משתלבות ויוצרות בכל פעם תחומים צרכניים ועסקיים חדשים.

טכנולוגיית הלייזר החלה בתחום עיבוד מתכות וחדרה לאחר מכן לתחומים רבים – מכשירים רפואיים לניתוחים, מערכות תקשורת ומערכות לתחומי הבידור כגון קומפקט-דיסק ודי-וי-די. הטכנולוגיה הדיגיטלית החלה את דרכה

בתחום המחשוב והתרחבה לתחום התקשורת הקווית, הטלפוניה הסלולרית, הציוד המשרדי ועד למצלמות.

בדרך אחרת גם האינטרנט יצר סביבו תחומים עסקיים ופלחי שוק רבים. תחום התיירות עבר בחלקו לאינטרנט: רכישת כרטיס טיסה, השכרת רכב והזמנה במלון נעשים היום באינטרנט יותר מאשר בסוכנות נסיעות. האינטרנט נהפך למרחב הפצה לתחומים רבים, ממכשירי חשמל ומוצרי תקשורת ועד לשירותי ביטוח ושירותי בנקאות. הוא גם מרחב עסקי לחברות עסקיות הרוכשות דרכו חומרי גלם או רכיבים אלקטרוניים.

ניתן לראות במערכות ההפעלה אפל ואנדרואיד טכנולוגיות המחוללות הזדמנויות עסקיות בתחומים רבים: משחקים, בידור, ניווט, חניה וגם רפואה (research2guidance, 2011). בסוף ספטמבר היו למכשירי אפל כ-600 אלף אפליקציות ולמכשירי אנדרואיד היו 319,161 אפליקציות. היתרון של האפליקציות במכשירי אנדרואיד הוא שהן בחינם וניתנות להפעלה במגוון מכשירים אלקטרוניים, מטלפונים סלולריים ועד טבלטים ומכשירי וידאו של חברות שונות כגון סמסונג ומוטורולה.

כריסטינה סגל (Segal, 2012), מנהלת תחום האפליקציות של אנדרואיד, מתבססת על ניתוח של חברת אריקסון של תחום רישות התקשורת, כדי להגדיר שלושה גלים של הזדמנויות עסקיות. הגל הראשון, הנוכחי, רישות בתחום מוצרי הצריכה האלקטרוניים, המגדיל את ערך המוסף לצרכן עם נגישות טובה יותר למכשירים כגון מחשב, טלוויזיה, טלפון סלולרי וטבלט. הגל השני, רישות תעשיות, יכלול את תחום התחבורה, האנרגיה והתקשורת וישפר תהליכים וערך בסגנון החיים. הגל השלישי, רישות החברה, יכלול שירותים ממשלתיים, רפואה, תחבורה, חינוך או רישות כל דבר (Network everything)

שישפר את יעילות האדם.

תרשים 4: שלושה גלים של רישות בין מכשירים

מקור: (Ericsson Segal 2012).

למרות כל ההשלכות החיוביות של האפליקציות השונות קיים סיכון שאפליקציות מסוימות יותר יפגעו בצרכן מאשר יועילו לו. האפליקציה Droid09 למשל היתה אמורה לסייע ללקוח לנהל את חשבון הבנק שלו ולמעשה היא אפשרה חדירה לפרטיות וניצול פרטי חשבון הבנק למטרות אחרות ( Vennon & Strope, 2011). מכאן התפתח תחום עסקי חדש אשר מגן מפני חדירה של האפליקציות למידע הפרטי. אפליקציית Smobile מזהה אפליקציות מסוכנות וחוסמת חדירה לתחום הפרט.

## אסטרטגיות חדירה

דרך החדירה לשוק הבינלאומי נבחנת לאור תנאי השוק, המטרה העסקית, האמצעים ורמת הסיכון שהפירמה מוכנה לקחת על עצמה. להלן נגדיר את אסטרטגיות החדירה האפשריות, יתרונותיהן וחסרונותיהן, ובאילו ניתן לבחור וכדאי לבחור (Root, 1994).

### מכירת ידע ומתן זיכיון

פעילות עסקית בינלאומית דרך מכירת ידע מאפשרת לצמצם ככל האפשר את הסיכונים ולהעבירם למישהו אחר, בכלל זה ההשקעות הדרושות. התמורה שמקבלת הפירמה בעבור הידע מובטחת בהסכם ויכולה להיקבע ללא קשר לפיתוח העסקי הנובע ממכירת הידע. ניתן גם לקבוע את התמורה כסכום שנקבע מראש בתוספת אחוזים מתוך הפעילות העסקית הנובעת ממנה או בתוספת עמלה.

בדרך כלל ידע בייצור מוצר או נתינת שירות מלווים בזכויות שימוש במותג הפירמה המוכרת את הידע. אפשרות זו נקראת מתן זיכיון. מקדונלדס העולמית אינה מוכרת מוצרים בישראל פרט אולי לקטשופ. הכנסותיה נובעות מהזיכיון. חברת קוקה-קולה העולמית נותנת זיכיון לחברה המרכזית למשקאות בישראל, שכולל ידע בייצור ושימוש בשם המותג, ותמורתו היא מקבלת כסף. לעומת מקדונלדס, חברת קוקה-קולה זוכה להכנסות גם ממכירת התמציות לזכיון.

מתן זיכיון לא חייב לכלול העברת זכויות ייצור. חברת איקאה למשל מעבירה את זכויות השימוש במותג בלבד ומקבלת התחייבות לקניית המוצרים ממנה. החסרונות העיקריים של מכירת ידע ומתן זיכיון הם ויתור על חלק מהרווח



לטובת הזכיין וסיכון לפגיעה בתדמית הפירמה, אם הזכיין אינו מצליח או לא פועל לפי הנחיות הפירמה הנותנת את הזכיין.

תרשים 5: דרכי חדירה לשוק הבינלאומי

מקור: Rot, 1994.

### ייצוא

כמו מכירת ידע גם ייצוא מעביר את הסיכון לצד המקבל את המוצר, אם הוא לא בבעלות הפירמה, חלקית או מלאה. ניתן לייצא מוצר בעקיפין או במישרין. ייצוא עקיף מתבצע באמצעות מכירת מוצר לפירמה זרה אשר מכלילה אותו במוצר או במערכת שהיא מייצאת. ציוד השקיה, למשל, יכול להימכר לפירמה אשר תייצא חממה לגידול ירקות הכוללת את מערכת ההשקיה. תוכנה מיוצאת לעתים

קרובות כייצוא עקיף הנכלל במוצר סופי כגון ציוד רפואי או מערכות תקשורת. גם ייצוא דרך חברות סחר מקומיות נקרא ייצוא עקיף. חקלאי בישראל הרוצה לייצא את תוצרתו פונה בדרך כלל לחברות סחר המתמחות בייצוא תוצרת חקלאית כגון אגרוסקו, מהדרין או הערבה.

בשנות התשעים כ-50% מהייצוא של חברות יפניות עבר דרך חברות הסחר ה-Sogo Shosha. חמש החברות המובילות כיום הן Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Itochu ו-Marubeni (Blas, 2011). פעילותן בשוק הבינלאומי מתרחבת והולכת דרך רכישות ושותפויות עסקיות בינלאומיות (Terazono, 2012). בתחום האנרגיה למשל מיטצוי רכשה 5% מחברת Vale, בעלת מכרות המתכת הגדולה בעולם. מיצובישי הקימה שותפות עסקית עם החברה האוסטרלית BHP Billiton וחברת Itochu השקיעה בתחום המכרות בקולומביה.

ייצוא ישיר הוא מורכב יותר, שכן הוא מצריך בחירת יעדים וגורם מתאים בכל שוק יעד בעל יכולת וניסיון בתחום הנדון. מכאן שיש צורך במחקרי שוק רבים ותקשורת ענפה עם גורמים רבים עד לתחילת פעילות הייצוא.

ניתן גם לפעול דרך מפיץ אשר לוקח אחריות על ייבוא המוצר, משלם בעבורו, מוצא לקוחות וחותם אתם על הסכם מכירה. הוא לא חייב לערב את יצרן המוצר בתהליך ולחשוף בפניו את זהות הלקוחות. יתרון המפיץ הוא שהוא משלם בעבור המוצרים שהוא מזמין ודואג למצוא לקוחות ולשרתם. חסרונו בתועלתו. הלקוחות שהוא מוצא הם לקוחות שלו והוא עלול לקחתם אתו אם הוא יפתח עסק אחר.

החברה יכולה לבחור בסוכנים כדי לייצא. תפקידם יהיה לזהות לקוחות פוטנציאליים ולהציגם לחברה. הוא לא קונה מוצר ולא מוכר מוצר ולרוב תהליך המכירה לא באחריותו. יתרון הסוכן הוא שהוא מפגיש בין הלקוח לפירמה ולכן

הלקוח הוא שלה.

### הקמת שותפות עסקית או חברת בת

הקמת שותפות עם גוף מקומי מתאים בשוק היעד מבטיחה נוכחות בשוק עם תדמית של חברה מקומית וחלוקת סיכון. השותף מביא הבנה של השוק המקומי, ניסיון וקשרים, והוא גם בעל אינטרס משותף. לכן הוא מתמרץ להצליח. שותפות מאפשרת לפירמה מעורבות גדולה יותר בשוק ובתהליך קבלת ההחלטות.

שותפות עסקית יכולה להיות מבוססת על חברה קיימת ובעלת ניסיון בתחום הנדון. בשותפות עסקית כל צד מביא לשותפות ניסיון וידע משלו ומתחלקים בהכנסות. הקמת חברת בת מבטיחה לפירמה את כל ההכנסות. אבל היא מחייבת אותה לקחת על עצמה את כל ההשקעה ואת כל הסיכון.

חברת זארה הקימה שותפויות עסקיות ביפן, באיטליה ובגרמניה בגלל מחסומים מצד התרבות העסקית המקומית. באיטליה היא עשתה זאת כדי לפתור את בעיית הקשרים העסקיים והביורוקרטיה. ביפן השותפות מאפשרת לה להיות מוגדרת כ-"insider", שייכת לחוג הסגור של המקומיים וכך ליהנות מקשרים שאינם פתוחים לזרים — "outsiders". שותף יפני מאפשר גם ליצור אמינות בקרב לקוחות יפנים (Lindbeck and Snower, 2001). בגרמניה השותפות יוצרת אמינות למוצר ברמה שדורשים הלקוחות, שמעדיפים מוצרים גרמניים על פני זרים. השותף גם עוזר להתמודד עם ארגוני עובדים מקומיים.

במדינות שיש בהן פוטנציאל שוק גדול ולא קיימים מחסומים של תרבות צריכה או תרבות עסקית, זארה מעדיפה להקים חברות בנות ולשמור לעצמה את כל ההכנסות.

## ברית אסטרטגית

ברית אסטרטגית נוצרת בין צדדים אשר רואים באיחוד כוחותיהם יתרון שניתן להופכו לתועלת עסקית בעבור כל אחד מהם. הסכם איירבוס נחתם תחילה בשנת 1967 כברית אסטרטגית (Groupement d'intérêt économique – GIE) בין החברה הצרפתית הממשלתית אירוספטייל (37.5%) לבין החברה הבריטית בריטיש אירוספייס (37.5%) וחברות גרמניות (25%). בריטניה יצאה מהברית כשהוחלט לא לפתח את מגועי החברה בחברת רולס-רויס הבריטית. לשתי השותפות העיקריות, החברה הצרפתית (47.9%) והחברות הגרמניות (47.9%), הצטרפה חברת Casa (4.2%) הספרדית בשנת 1971. בשנת 1979 חזרה בריטיש אירוספייס ל-GIE וקיבלה 20% בשותפות. לצרפת וגרמניה היו 37.9% כל אחת, ולספרד 4.8%. רק בשנת 2000 הוקמה חברת EADS המשותפת בהתאם לאותם התנאים אשר בברית האסטרטגית.

## מידת מעורבות הפירמה באסטרטגיית החדירה

מידת המעורבות של פירמה בשוק היעד נבחנת לפי ארבעה גורמים: היקף ההשקעה, מידת המעורבות בניהול, רמת הסיכון וסיכוי לרווח אחר (Casleone, 2000). להלן נתייחס לכל אחד מארבעת הגורמים בכל אסטרטגיית חדירה.

## ייצוא ומכירת ידע

מכירת ידע או מתן זיכיון מחייבים מעורבות קטנה ביותר בשוק הבינלאומי בשלב ביצוע הפעילות העסקית, ולכן יש בהם מעט השקעות וסיכון נמוך. לטענת קסליאונה ותומס (Caslione & Thomas, 2000), הרווח ממכירת ידע או מתן זיכיון עלול להיות קטן לעומת אסטרטגיות החדירה האחרות. הדבר אינו

נכון באשר לכל חברה ובכל מצב. חברת מקדונלדס למשל מוכרת מעט מוצרים מחוץ לארה"ב. מרבית רווחיה נובעים מתשלומי הזכיינים. היא מעורבת מעט בניהול פרט לתהליך הבקרה שהיא מבצעת כדי להבטיח ייצור ושירות בהתאם לקריטריונים שלה.

גם ייצוא יכול להיות עם סיכון נמוך ומאוד רווחי. חברת זארה מייצאת אל הזכיינים בסיכון נמוך מכיוון שהם מתחייבים להיקף הזמנות מינימלי. בנוסף היא מקבלת דמי זכיינות, מכירת ידע, בלי כל צורך בבקרה. אבל בדרך-כלל ייצוא הוא ברמת סיכון גבוהה יותר מאשר מכירת ידע מכיוון שהחברות משקיעות בזיהוי הגורם הנכון למכירת הסחורה שלהם בכל שוק יעד וגם מסייעים לו.

### מפיץ

לדעת קסליאונה ותומס (Caslione & Thomas, 2000), מפיץ מתחלק עם החברה המייצאת ברווחים ולכן לכאורה הוא מקטין את היקף רווחיה. אבל בפועל מפיץ מקומי עשוי להיות יותר יעיל מהחברה וכך להגדיל את הרווחים של שני הצדדים. מפיץ מקדונלדס בישראל הצליח להקים כאן יותר ממאה סניפים מאז הקמת הסניף הראשון בשנת 1993.

קסליאונה ותומס טוענים שהשימוש במפיץ היא דרך מסוכנת לכניסה לשוק. הסיבה העיקרית לסיכון היא שמפיץ עלול להיהפך למתחרה. הלקוחות מכירים רק אותו ולכן הם הנכס שלו. הוא יכול להחליט לייצר בעצמו את המוצר או להביאו מפירמה אחרת. אבל במקרים רבים מפיץ מצמצם סיכון מכיוון שהוא משלם בעבור המוצר וגם משרת את הלקוח. מפיץ טוב יצריך מעט מעורבות בבקרה וניהול.

## שירותי ניהול

ישנם תחומים שבהם החברה מעבירה לחברה אחרת את כל תהליך הניהול. חברה בעלת בניין יכולה לפנות לחברת ניהול ולבקשה לנהלו. רשת הילטון אינה בעלת המבנים אלא רק חברה לניהול בתי מלון. בעלי המבנים מקבלים את התמורה המוסכמת ולא מתערבים בניהול. לכן יש סיכון נמוך לבעלי המבנים אלא אם כן הם מבקשים לקשור בין התמורה ובין הפעילות העסקית של המלון, זאת בניגוד להמלצתם של קסליאונה ותומס.

תרשים 6: אפשרויות חדירה לשוק הבינלאומי — סיכון לעומת סיכוי

מקור: מבוסס על Caslione & Thomas (2000).

## שותפות עסקית והשקעה ישירה

שותפות עסקית וחברת בת מעמיקים את מעורבות החברה בניהול ובבקרה, לדעת קסליאונה ותומס. בצידן סיכון גבוה וגם רווחיות פוטנציאלית גבוהה. במקרה של חברות השקעה יכולה להיות גם מדיניות של אי-התערבות כמו במקרה של חברת ההשקעות ברקשייר התאווי, שבראשה עומד המשקיע האגדי וורן באפט. היא רכשה 80% ממניות חברת ישקר הישראלית ונתנה לבעליה הקודמים, משפחת ורטהיימר, להמשיך לנהל את החברה.

## אסטרטגיה בינלאומית — הצגת אירועים

אסטרטגיה שיווקית של פירמה במישור הבינלאומי עשויה להשתנות בהתאם לסביבה העסקית ולתנאי השוק הקיימים בכל מקום. להלן נציג את אסטרטגיות החדירה לשוק הבינלאומי של סטארבקס, וול-מארט וזארה.

### סטארבקס

#### - אסטרטגיית חדירה/הפצה

סטארבקס החלה את הפעילות העסקית הבינלאומית שלה בשנת 1995 עם הקמת חברת Starbucks Coffee International (SCI). תחילה היא נכנסה לשווקים סמוכים כגון יפן וסינגפור (1995), הפיליפינים (1996), טיוואן, תאילנד, ניו-זילנד ומלזיה (1998), ודרום-קוריאה (1999). היא המשיכה את התרחבותה בדרום-מזרח אסיה ובמזרח התיכון וחדרה לכוויית ולבנון. בשנת 2000 היא התפשטה לערב הסעודית, איחוד האמירויות, קטאר, בחריין, הונג קונג ואוסטרליה. מטרתה היתה לצבור ניסיון בסיכון נמוך היות שבמדינות אלו

התחרות חלשה הרבה יותר מאשר באירופה. בשנת 2002 החלה סטארבקס את חדירתה לאירופה, תחילה לספרד וגרמניה. כיום 22% מהכנסותיה מקורן מחוץ לארה"ב.

סטארבקס בחרה בשלוש אסטרטגיות חדירה: מתן זכיינות, בעלות על חברות בת וייצוא מארה"ב. 61% מסניפי הרשת נמצאים בבעלותה: 51% מסניפי הרשת באירופה, ברוסיה, במזרח התיכון ובאפריקה נמצאים בבעלותה, ורק 18% מסניפי הרשת באסיה ובאוסטרליה נמצאים בבעלותה. סטארבקס מוכרת כיום את מוצריה בשלושה צינורות הפצה: בתי קפה — 92% ממכירותיה, חנויות ורשתות מסחריות — 8% ממכירותיה (אתר האינטרנט של סטארבקס).

בספטמבר 2012 היו לסטארבקס 6,866 סניפים בארה"ב. השווקים המובילים מחוץ לארה"ב הם קנדה, בריטניה וסין. השווקים הצומחים הם בעיקר בדרום-מזרח אסיה.

## לוח 2: פריסת הסניפים בבעלות סטארבקס בעולם

878	775	731	קנדה
593	666	664	בריטניה
408	191	178	סין
150	144	131	גרמניה



141	131	127	תאילנד
72	64	57	סינגפור
21	23	23	אוסטרליה

מקור: Starbucks, 2012.

משנהפכה סטארבקס לחברה ציבורית בשנת 1992 היא התרחבה באמצעות מתן זיכיונות לרשתות כגון מריוט הפועלת בשדות תעופה, ארמרק הפועלת באוניברסיטאות, בארנס אנד נובל — רשת למכירת ספרים, נורדסטרום הפעילה בתחום הקניונים, הולנד-אמריקה הפעילה בתחום התיירות, בנק וולס פרגו. זיכיונות נוספים ניתנו לכמה חברות תעופה כגון הוריזון איירליינס, יונייטד איירליינס וקנדיאן איירליינס. ביפן היא חתמה על הסכם עם רשת Sazaby. סטארבקס פתחה סניפים בכל היבשות.

#### - אסטרטגיית פילוח שוק, מוצרים ומחירים

סטארבקס בחרה באסטרטגיית פילוח שוק אחידה בכל השווקים הבינלאומיים. היא מתמקדת ב"בעלי רמת הכנסה מכובדת (wealthy), בעלי רמת חינוך גבוהה וכאלה אשר אוהבים קפה טוב יותר ממחירים נמוכים". היא מציעה אווירה ביתית או משרדית בהתאם לרצונו של הלקוח. קהל היעד המסורתי שלה הוא בגילים 35-55. בשנים האחרונות סטארבקס מכוונת לפלח שוק נוסף, צעיר יותר — בני 18-24.

בבתי הקפה שלה ובחנויותיה סטארבקס מציעה מגוון מוצרים תחת שם המותג

שלה, מקפה ועוגות ועד לארוחות קלות – כריכים וסלטים. משנת 1995 היא התרחבה לתחום התה, ובשנת 1999 רכשה את חברת Tazo (Oregon) המתמחה במוצרי תה.

סטארבקס גם פיתחה מוצרים בשיתוף פעולה עם חברות אחרות: עם פפסיקו היא פיתחה את הקפה הקר פרפוצ'ינו ועם חברת דריירס – גלידות בטעמים. מלבד מוצריה הסטנדרטיים סטארבקס מפתחת במדינות שונות מוצרים תואמי תרבות צרכנית מקומית. ביפן היא מציעה תה ירוק קר. בבריטניה היא מוכרת בהצלחה עוגה דקה. באסיה היא מוכרת ממולאים עם בשר וקארי.

סטארבקס בחרה תחילה באסטרטגיית פיתוח מוצרים חדשים לפלחי שוק קיימים, דרך הרחבת מגוון המוצרים: תה, גלידות וקפה קר. ובהמשך בחרה באסטרטגיית פיתוח שווקים חדשים: יפן, סין וחנויות לממכר מוצריה, וכן באסטרטגיית הגוונה באמצעות כניסה לתחום מכשירי האספרסו למשרד ולבית.

תמונה 1 : תה קר ביפן

תמונה 2: מכונות אספרסו של סטארבקס למשרד ולבית



### אסטרטגיית קידום

סטארבקס מוציאה 37% מתקציב הפרסום שלה על פרסום בטלוויזיה. בשנים האחרונות היא הגדילה את נתח תקציב הפרסום שלה באינטרנט ל-37% כדי להגיע ללקוחות צעירים יותר ובעלי השכלה גבוהה. בתחום קידום המכירות היא עורכת מפעם לפעם מבצעים יומיים של קפה חינם בקמפוסים. היא הוציאה כרטיסי חבר מועדון המזכים את החברים בבונוסים שונים. בתחום יחסי הציבור היא מסבסדת בעיקר אירועי מוזיקה לצעירים.

### וול-מארט

וול-מארט החלה את פעילותה הבינלאומית בשנת 1991 עם פתיחת חנות ה-Sam's Club (חנות סיטונאית למחצה) הראשונה במקסיקו סיטי. בשוק

הבינלאומי וול-מארט פועלת באמצעות רכישת רשתות סופרמרקט מקומיות או בניית שותפות עסקית אתן. החטיבה הבינלאומית הוקמה בשנת 1993, והיום נמצאים תחת ניהולה יותר מ-50% מסניפי וול-מארט, 5,621 סניפים, לעומת 4,479 סניפים בארה"ב (Walmart, 2012). סניפיה בעולם פרוסים ב-16 מדינות, שאותן מובילה מקסיקו עם כ-2,088 סניפים.

וול-מארט מסתייעת במקורות הרכש שלה בארה"ב ובמדינות שבהן היא פועלת כדי לייצא ליעדים אחרים. מוצרים שהיא רוכשת בארה"ב ובארצות שונות מוצאים את דרכם למדינות אחרות שיש לה בהן נוכחות. תוצרת סין למשל אשר נמצאת על המדפים של סניפי וול-מארט בסין מגיעה גם לסניפים אחרים שלה בעולם.

למרות החלטתה ליצור שותפות עם חברות מקומיות בעלות תודעה תרבותית מקומית, וול-מארט לא מצליחה בכל מקום. היא נאלצה לצאת מהשוק בגרמניה ובדרום-קוריאה. להלן נציג את האסטרטגיה השיווקית המוצלחת שלה בבריטניה ובברזיל, את הבעיות שלה ביפן ובדרום-קוריאה ואת הסיבות לכישלונה בגרמניה.

#### בריטניה – ASDA

בשנת 1999 רכשה וול-מארט בבריטניה רשת מקומית עם 280 סניפים בשם אסדה. בשנת 2012 נהפכה אסדה לרשת השנייה בגודלה בבריטניה אחרי טסקו עם 17.5% מהשוק לעומת 29.9% לטסקו (BBC, 2012). תרבות הצריכה בבריטניה דומה לזו שבארה"ב, וזאת הסיבה העיקרית להצלחה בבריטניה. הן הבריטים והן האמריקאים אוהבים מחירים זולים ומבצעים אטרקטיביים ופתוחים לשכנוע. קיים דמיון בין ארה"ב לבריטניה גם בתרבות העסקית: החיץ

בין עובד למנהל הוא קטן והפרט וקידומו נמצאים במרכז בכל הנוגע לשיקולי ניהול או לשיקולים עסקיים.

בכל שנה אסדה פותחת כעשרה סניפים חדשים. בשנת 2012 היא החזיקה ב- 541 סופרמרקטים. הגידול העיקרי נובע בהגדלת מספר הסופרמרקטים הקטנים – ASDA Living – חנויות שמוכרות מגוון מוצרים, ממכשירי חשמל ועד לבגדים.

#### ברזיל – Sonae Bompredo

וול-מארט החלה את פעילותה בברזיל בשנת 1995 עם הקמת רשת סופרמרקטים בסגנון אמריקאי, המיועדים לבעלי הכנסה בינונית, תחת השם Todo Dia. היא התקשתה תחילה להתמודד עם החנויות המשפחתיות המסוגלות להציע מגוון מוצרים התואם את תרבות הצריכה המקומית, כגון אוזני חזירים מומלחים להכנת התבשיל המסורתי ה-feljoada או שעועית שחורה, בתנאים הטובים יותר מברשתות מקומיות מתחרות.

בשנת 2004 רכשה וול-מארט שתי רשתות מקומיות – Sonae ו-Bompredo, היודעות להתאים את עצמן ללקוח המקומי. כך הצליחה וול-מארט לעבור את רשת Carrefour בשנת 2006 ולתפוס את המקום השני אחרי Companhia Brasileira de Distribuicao (CBD). באותה שנה חיזקה CBD את מעמדה עם רכישת Senda. בשנת 2007 שוב השתנה המצב לטובת Carrefour עם רכישת Atacadao שהפכה אותה למובילת שוק (Steigert & Hawan Kim, 2009).

וול-מארט התאימה את עצמה לשוק הברזילאי — לשכבות האוכלוסייה העממיות יותר. היא הרחיבה את הרשת Todo Dia ופתחה רשת חנויות קטנות בשם Maxxi. בשנת 2012 היו לוול-מארט 512 סניפים בברזיל.

• יפן

בשנת 2002 רכשה וול-מארט 37% ממניות רשת סופרמרקטים מחברת Seiyu Group העוסקת בתחומים רבים, מעיבוד מזון ועד למכירת טלפונים סלולריים. בשנת 2005 היא השלימה את רכישתה ואף-על-פי-כן היא לא הצליחה לצמוח בשוק היפני. הלקוח היפני מזהה איכות ירודה במחיר נמוך ולכן הוא לא יקנה ג'ינס בעשרה דולרים. בתחום המזון הלקוחות נוהגים לקנות ישירות מהחקלאים בשווקים במחיר זול מזה של וול-מארט ( businessweek website, ) (2005).

לאחר מאמצים רבים הצליחה וול-מארט להחדיר ליפן את מוצרי הרשת הבריטית אסדה, מוצרים כגון ביסקוויטים ויינות (Wall Street Journal, 2009). היין Asda Bordeaux הוא היין הנמכר ביותר היום ביפן. כיום יש לוול-מארט 419 סניפים ביפן.

• דרום-קוריאה

וול-מארט החלה את דרכה בדרום-קוריאה בשנת 1998 עם קניית רשת של ארבע חנויות ענק – macro stores, מחברה הולנדית: שלוש חנויות בסיאול ואחת בטאיג'ון (Taejon). אבל בשנת 2006 היא החליטה לצאת מדרום-קוריאה בגלל כישלון בהתאמת תמהיל השיווק ללקוח הדרום-קוריאני. הטעויות העיקריות היו בתחום ההפצה, אסטרטגיית המוצרים, המחירים וקידום המכירות.

תרבות הצריכה של הדרום-קוריאנים מבוססת על קניית כמויות קטנות בכל פעם, בקרבת מקום, ואילו חנויותיה של וול-מארט שכנו מחוץ לעיר ולכן לא תאמו את תרבות הצריכה המקומית. בנוסף, חנויות וול-מארט נראות כמו מחסן

גדול, והצרכן הדרום-קוריאני מקדיש חשיבות רבה לאסתטיקה ולטריות מוצרים. אבל וול-מארט נהגה כמו בארה"ב והציעה מוצרים יבשים ארוזים בקופסה בניגוד לתרבות הצריכה המקומית. לקוח דרום-קוריאני גם מעדיף לקנות מוצר מקומי על פני מוצרים זרים (Choe, 2006).

המחירים הזולים שהציעה וול-מארט בדרום-קוריאנה לא משכו קונים בגלל האווירה הלא נעימה והלא אסתטית של המחסנים. הלקוחות העדיפו להיכנס למקום נעים המעוצב כראוי (Gandolfi et al, 2008).

קידום המכירות בוול-מארט מבוסס על קבלת פנים חמה ועיצוב סטנדרטי, פשוט ודומה בכל החנויות. אבל קידום המכירות בדרום-קוריאנה הוא אגרסיבי וצבעוני, משימוש במגפונים ועד להפעלת שחקנים ובדרנים. הדרום-קוריאנים לא אוהבים אווירה וסגנון אמריקאיים (Murdoch, 2006; Gandolfi & Starch, 2009). כיום אין יותר לוול-מארט סניפים בדרום-קוריאנה.

#### גרמניה – Inspar, Wertkau

בדצמבר 1997 רכשה וול-מארט שתי רשתות בגרמניה: Wertkauf עם 21 היפרמרקטים ו-Interspar עם 74 היפרמרקטים (Knorr & Arndt, 2003). בחברת Wertkauf היה ניהול אוטוקרטי עם דגש על צמצום עלויות ומגוון רחב של מוצרים. חברת Interspar התבססה על חנויות שלהן תרבויות עסקיות שונות בגלל בעליהן השונים בעבר. חלקן היו בבעלות Intermarché Group, רשת צרפתית. חלק אחר היו קואופרטיבים אשר היו חברים באיגודי עובדים. חלק נוסף היה בבעלות פרטית מקומית כמו Plaza stores, Pfannkuch group, Kolossa stores. בשנת 2006 נאלצה וול-מארט לצאת מגרמניה בגלל אסטרטגיית חדירה מוטעית וחוסר הבנה של תרבות הצריכה הגרמנית והתרבות העסקית

הגרמנית. להלן נפרט את הסיבות לכישלון:

### אסטרטגיית החדירה

וול-מארט החליטה להקים בגרמניה חברת בת ולא שותפות עסקית עם בעלי הרשתות אשר היו יכולים לסייע לה ליצור רציפות ניהולית למרות השינוי בבעלות ולהתמודד עם תרבות עסקית מקומית שונה וצרכנים שונים מאשר בארה"ב.

חברת InterSpar נרכשה במחיר גבוה מערכה האמיתי. היא עצמה רכשה 36 חנויות כמה שנים קודם לכן ב-85 מיליון דולר, ואת 74 סניפי החברה רכשה וול-מארט ב-560 מיליון דולר. רוב הסניפים של InterSpar היו מחוץ למרכזי הערים. וול-מארט יצרה מצב של חוסר יציבות היות שבכל הסניפים שקנתה היא לא רכשה את הקרקע ואת המבנים.

### תרבות עסקית

מנהלה הראשון של וול-מארט בגרמניה, רוב טיארקס (Rob Tiarks), היה אמריקאי בעל ניסיון בארה"ב אך לא דיבר כלל גרמנית. מנהלה השני היה בריטי, אלן לייטון (Allan Leighton), וגם הוא לא דיבר גרמנית. רק מנהלה השלישי היה גרמני, פולקר בארט (Volker Barth).

וול-מארט סירבה לשאת ולתת על שכר העובדים עם איגודי העובדים דרך איגוד הקמעונאים. היא אפילו התגרתה בהם כשהוסיפה חצי אחוז למשכורות שסוכמו במשא ומתן בין איגודי העובדים לאיגוד הקמעונאים. היא אף העליבה את ספקיה בדרישתה לערוך ביקורי פתע לשם בקרה עליהם.

תרבות צריכה – אסטרטגיית מוצרים, מחירים וקידום מכירות



וול-מארט לא עמדה בהבטחתה להציע את המחירים הזולים ביותר למוצרים מתוצרת גרמניה, מכיוון שהרכש שלה בגרמניה היה קטן משל מתחריה. המוצרים האמריקאיים הזולים יותר נחשבו בגרמניה לפחות איכותיים מהמוצרים הגרמניים. אופן מתן השירות לא תאם את הכלל הגרמני להישאר במרחק של שלושה צעדים מן הלקוח כדי שלא לפגוע בפרטיותו, לא להטריד אותו ולא להשפיע עליו. בניגוד למקובל, וול-מארט השתמשה בשלטי פרסום המכריזים על מבצעים בתוך הסופרמרקטים. גם המוכרים הציעו ללקוחות את המוצרים שבמבצע. פרסום ומכירה אישית אגרסיבית לא מתאימים ללקוח הגרמני.

## זארה

### - אסטרטגיית החדירה

מרכז העצבים של החברה שוכן בלה-קורוניה שבצפון-מערב ספרד. כ-60% מהייצור – מהחוט ועד הבגד, מרוכזים באזור זה. זארה נכנסה לשוק הבינלאומי בהדרגה, כשהיא מממשת אסטרטגיה שתוכננה מראש – חברות בבעלותה או שותפויות בשווקים גדולים ובטוחים, וזכיינים בשווקים האחרים.

### חברות בת בבעלותה

במדינות הקרובות גאוגרפית לספרד או עם תרבות דומה הוקמו חברות בת בבעלותה. בשנת 1986 הקימה זארה חברת בת ראשונה מחוץ לספרד בעיר פורטו שבצפון פורטוגל – שוק הקרוב אליה גאוגרפית ותרבותית. בשנת 1989 הוקם סניף ראשון בניו-יורק, וב-1990 הוקם סניף בפריז (Castellano, 2002; Blanco & Salgado, 2004).

מצרפת ואיטליה התרחבה זארה דרומה ליוון (1993) וצפונה לבלגיה ושוודיה

(1994). מניו-יורק התפשטה זארה לדרום-מרכז אמריקה. בשנת 1992 היא הקימה חברת בת במקסיקו ולאחר מכן במדינות אחרות בדרום-אמריקה (Flavian & Polo, 2000).

#### שותפויות עסקיות

במדינות הרחוקות גאוגרפית מספרד או עם תרבות שונה, שבהן קיים פוטנציאל שוק גדול אבל גם חסמים תרבותיים עסקיים וצרכניים, הוקמו שותפויות עסקיות עם גורם מקומי (Camuñas, 2003). בשנת 1998 הקימה זארה שותפות עסקית עם חברה יפנית, ובשנת 1999 הקימה בגרמניה שותפות עם Otto Versand. בשנת 2001 הקימה זארה שותפות באיטליה עם Percassi כדי להתמודד עם החסמים האדמיניסטרטיביים במדינה. בהמשך זארה הגדילה את חלקה בשותפות הגרמנית ל-78%, בשותפות האיטלקית ל-80% ובשותפות היפנית ל-100%.

#### זכיינים

במדינות עם סיכון גבוה ושוק קטן בחרה זארה בגורם מקומי ואתו היא חתמה על הסכם זכיינות. מלטה (1993), קפריסין (1995) וישראל (1997) היו הראשונות שבהן נבחרה חברה מקומית לזכיינית. לזארה יש נציגויות אשר פועלות כזכייניות ב-26 מדינות, ביניהן מדינות במזרח התיכון ובדרום-מזרח אסיה. בשנת 2011 הפעילה זארה 1,631 חנויות ב-82 מדינות. מיקום החנויות נבחר בהתאם למידת היוקרתיות של המקום. זארה נוהגת לתת בלעדיות לזכיינים אבל שומרת לעצמה את הזכות לפתוח חנויות נוספות בבעלותה באותן המדינות. מספר הסניפים הגדול ביותר הוא בספרד, 493 חנויות, ואחריה צרפת עם 120 חנויות.

## אסטרטגיית פילוח שוק, מוצרים ומחירים

זארה התמחתה בתחילת דרכה בהלבשה תחתונה ובגדי אופנה לנשים. היום היא מציעה גם בגדי אופנה לגברים ולילדים ומרחיבה את הסגנונות השונים לפי דפוסי התנהגות: ספורטיבי, רומנטי ואלגנטי. היתרון הבולט של זארה בשוק הוא שינוי המגמה האופנתית העונתית לאופנה מהירה (Fast Fashion). בכל שבועיים מופיעים דגמים חדשים על המדפים של החנויות, כדי להגביר את תדירות הביקורים של הלקוחות בחנויות זארה ולהגדיל את היקף מכירותיה.

לכאורה רמת המחירים אחידה בין המדינות, היות שעל כל מוצר יש תוויית המפרטת את המחיר בכל מטבע, אך למעשה רמת המחירים של זארה משתנה מאזור לאזור, כיוון שבכל מקום נמכרים בגדים שונים. המחירים הנמוכים ביותר הם בספרד (D'Andrea & Arnold, 2003). ביפן המחירים כפולים מאשר בספרד, ובארה"ב הם גבוהים ב-70% מאשר בספרד, בצפון-אירופה הם גבוהים ב-40% ובמערב-אירופה הם גבוהים ב-10%.

תרשים 7: רמות המחירים של זארה בעולם (אינדקס מ-100 בספרד)

יפן אמריקה צפון אירופה שאר אירופה ספרד

מקור: D'Andrea & Arnold, 2003.

### אסטרטגיית קידום מכירות

זארה נוהגת לצאת במסע פרסום רק במועד פתיחת סניף חדש. חנויותיה הן מעין "שלט חוצות" חי. ההנהלה עצמה משקיעה רבות בעיצוב החנויות ומתאימה את המרכיבים השונים לתרבות הצריכה המקומית (Fabrega, 2004). להלן תמונה של חנויות זארה בטוקיו ובמלבורן.

תמונה 3: חנות בטוקיו

## תמונה 4: חנות במלבורן

### ביבליוגרפיה

Blanco, X.R. and Salgado, J. (2004), *Amancio Ortega. De cero a Zara*, La esfera de los libros, Madrid.

BBC(2012) Tesco market share dips below 30%. 31 January 2012

Kantar Worldpanel (12 weeks to 22 January 2012)

<http://www.bbc.co.uk/news/business-16817254>

Blas J. (2011). Japan's commodities 'dinosaurs' roar ahead. *Financial Times*. 11.5. 2011.

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ead75872-7ba6-11e0-9298-00144feabdc0.html#axzz1rjgJE4x9>

[http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_09/b3922073.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_09/b3922073.htm)

Caslione J.A. and Thomas A.R. (2000). *Growing Your Business in Emerging Markets Promise and Perils*. Quorum books. Westport, CT

Commodity online (2011). Excess production capacity in China, a growing threat to Aluminium , 27 May 2011 at 16:30 IST, from <http://www.commodityonline.com/news/excess-production-capacity-in-china-a-growing-threat-to-aluminium-39403-3-39404.html>

Camuñas, A. (2003). Zara en Italia: la consagracion de un modelo empresarial. *Economia Exterior*, 25, 57-66.

Castellano, J.M. (2002). El proceso de internacionalizacion de Inditex. *Informacion Comercial Española*, 799, 209-217.

D'Andrea, G. & Arnold, D. (2003). *Zara*. Harvard Business School Press.

Deloitte (2012) Switching channels Global powers of retailing. *Deloitte*.

Ericsson white paper (2011). More than 50 billion Connected

284 23-3149 Uen | February 2011, from  
<http://www.ericsson.com/res/docs/whitepapers/wp-50-billions.pdf>

Eurostat online data codes(2012) : bop\_q\_gdp bop\_its\_det bop\_fdi\_main

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-12-003/EN/KS-SF-12-003-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-12-003/EN/KS-SF-12-003-EN.PDF)

Fabrega, F. (2004). *Zara. El modelo de negocio de Inditex*. Claves de gestion, Madrid.

Flavian, C. & Y. Polo (2000). Inditex (1994-1999). in J.L. Munuera & A.I. Rodriguez, *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos practicos*, ESIC, Madrid. pp. 133-161.

[www.frutarom.com](http://www.frutarom.com)

Gandolfi, F., M. Braun, P. Nanney & K. Yoon (2008). Colossal failure: Why Wal-Mart needed to pull out of South Korea. *Regent Global Business Review*, 2(1), 23-26.

Gandolfi F. and Strach P. (2009). Retail Internationalization: gaining insights from the Wal-Mart experience in South Korea. *Review of International Comparative Management*. 10(1), March 2009, 187-199.

Knorr A. & A. Arndt (2006). Why did Wal-Mart failin Germany? *Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes, Globalisierung der Weltwirtschaft*, 24, Band 24, University of Bremen

Lindbeck A., Snower, D. (2001) Insiders versus outsiders. *Journal of Economic Perspectives*—Volume 15, Number 1—Winter 2001—Pages 165–188

[www.minfin.nl](http://www.minfin.nl). [www.mtex.co.il/](http://www.mtex.co.il/) – Mehadrin Tnuport export

Murdoch, L. (2006). *Proof that Wal-Mart's success or failure is determined by its*

customers. May 22,

Nielsen(2011), Android Phones and iPhones Dominating App Downloads in the US, November 29, 2011 <<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/?p=30235>>.

OECD Tax Database (2013). PART II. Taxation of Corporate and Capital Income. Table II.1. Corporate income tax rate: Combined Central and Subcentral (column 4).

<http://www.oecd.org/tax/taxpolicyanalysis/oecdtaxdatabase.htm>

www.research2guidance (2011)

referenceforbusiness

Root, F.R. (1994). *Entry Strategy for Foreign Markets*. Jossey Bass Publisher.

Segal C. (2012). Android everywhere. *Androlib*. 15.2.2012.

<http://www.androlib.com/appstats.aspx>

Starbucks (2009). Annual Report 2012 and Starbucks.com

Stiegert .W. & H.K. Dong (2009). *Structural Changes in Food Retailing: Six Country Case Studies*. FSRG Publication.

[taxfoundation.org/article/oecd-corporate-income-tax-rates-1981-2012](http://taxfoundation.org/article/oecd-corporate-income-tax-rates-1981-2012)

<http://www.tevausa.com/default.aspx?pageid=3404>

Terazono E. (2011). Japan's trading houses look to resource investments. *Referenceforbusiness*. 16.11.2011.

<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Sel-Str/Sogo-Shosha.html>

Vennon T., Stroop D. (2010). Market Threat Analysis of the Android Market. *Smobilesystems*. 21.6.2010. Columbus OH.

Yip, George S. (1992), *Total Global Strategy : Upper Saddle River, NJ*: Prentice-Hall.

Wal-Mart (2012). Annual report 2012 and Walmart.com

גביזון י. (2012). תנובה רומניה הגישה בקשה לפירוק. מתוך <http://www.themarket.com/markets/1.1615075>

שרון-רבלין ו. (2002). קוקה-קולה ישראל תמחוק מהמדפים את "צ'רי קולה". גלובס, 12.3.2002 מתוך <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=569955>

## פרק ו' אסטרטגיית חדשנות במרחב הגלובלי

פוויט טוען שהפירמות אינן מסוגלות לדייק בחיזוי ההשלכות הטכנולוגיות והמסחריות של פעילותן העסקית (Pavitt, 2003). אף-על-פי-כן צ'סברו (Chesbrough, 2006) טוען שחדשנות היא פעילות הכרחית מכיוון ש"פירמות שלא עוסקות בחדשנות נועדו למות".

חברת הייעוץ ארתור ד. ליטל (Arthur D. Little, 2005) חקרה את חשיבות החדשנות בכ-800 החברות הגדולות בארה"ב, קנדה, דרום-אמריקה, אירופה ואסיה-פסיפיק, הפעילות בתחומים שונים בסקטור העסקי. מתברר שהחברות החדשניות יותר מוכרות פי 2.5 יותר מהחברות הפחות חדשניות ומרוויחות פי עשרה מהן. להלן נציג מודלים של חדשנות המתייחסים גם לחדשנות הטכנולוגית וגם לחדשנות השוק.



# מודלים לפיתוח חדשנות

## מודלים לינאריים

### - דחיפה טכנולוגית (Technology push)

הגישה הנאו-קלאסית רואה בחדשנות הטכנולוגית את מטרת המחקר והפיתוח (Arrow, 1962; Nelson, 1959). לפי המודל הלינארי (Rothwell, 2002) של דחיפה טכנולוגית, היזם מפתח טכנולוגיה במחשבה תחילה ליישום בשוק שלדעתו הוא הטוב ביותר. דחיפה טכנולוגית עלולה להעמיד את הפירמה בפני מציאות שבה טכנולוגיות אחרות יהיו יעילות וכדאיות יותר. ייתכן שהטכנולוגיה שפותחה מתאימה דווקא לשוק שבו הפירמה לא עוסקת ואין בידיה ידע מתאים כדי לזהותו.

תרשים 1: מודלים לינאריים: Pull Technology Push , Marketing

Technology Push

Marketing Pull

### - משיכה שיווקית (Marketing pull)

פון-היפל מצא שהשוק הוא הגורם המשפיע ביותר על תהליך החדשנות (Von-

Hippel, 1978). בפרויקט New Prod מצאו קופר וקליינשמידט (Cooper & Kleinschmidt, 1990; Cooper, 1994; 1999) קורלציה חיובית בין חדשנות שוק והכוונה חזקה מצד השוק ובין הצלחה עסקית. מחקרים אלה היו בסיס למודל חדש: "משיכה שיווקית" המכוונת את החדשנות הטכנולוגית.

השיווק אמנם מסוגל לזהות צורך בשוק בתחום התמחות הפירמה, אבל אינו יכול לזהות צרכים עתידיים בתחומי התמחות חדשים, שעשויים להיות ברי השגה דרך היכולת הטכנולוגית הקיימת של הפירמה.

### המודל הסימולטני (Simultaneous Coupling Model)

במודל הסימולטני (Galbraith, 1982) הדחיפה הטכנולוגית והמשיכה השיווקית פועלות יחד כשהשיווק והמחקר והפיתוח מציעים כל אחד את זווית הראייה שלו. ההצלבה בין הצעות שני הצדדים מאפשרת להנהלה לבחור בדרך שנראית לה כטובה ביותר להשיג את יעדיה. אולם הסיכון בקוצר הראייה של השיווק והמחקר והפיתוח בגלל התמחותם עומד בעינו.

### המודל האינטראקטיבי (Interactive Innovation Model)

באמצע שנות השמונים של המאה העשרים הציעו הפירמות היפניות מודל חדש של חשיבה – המודל האינטראקטיבי (Imai, Nonaka & Takeuchi, 1985). על-פי מודל זה, מחלקות הפיתוח, הייצור והשיווק עובדות יחד באופן אינטראקטיבי ומתאמות ביניהן את ההובלה המשותפת כדי לצמצם ככל האפשר את הזמן הדרוש להבאת מוצר לשוק (lead-time cycle). חדשנות היא תוצאה של שיתוף פעולה בין פונקציות הפירמה, המייעל את תהליך החדשנות בתחום הטכנולוגי ובתחום השיווק (Rothwell, 1992).

## המודל הרשתי (Network Innovation Model)

המודל הרשתי מבוסס על שיתוף פעולה בין מוקדי ידע פנימיים של הפירמה לבין מוקדי ידע חיצוניים התומכים בפעילות הטכנולוגית והשיווקית שלה (Lundvall, 1992; Edquist, 1997). מוקדי הידע החיצוניים משפרים את יכולתה החדשנית של הפירמה בתחומי הטכנולוגיה והשיווק (Rothwell, 2002). ריטר וגמונדן (Ritter & Gemunden, 2002) כללו במעגל הסביבה החיצונית את הספקים, המחקר, ההכשרה, המתחרים, היועצים, המפיצים והקונים והוכיחו קשר חיובי בין הסתמכות על הסביבה החיצונית להצלחה עסקית.

כריסטנסן (Christensen, 1999), מילר ונוריס (Miller & Norris, 1999) וצ'סברו (Chesbrough, 2006) פיתחו את המודל הרשתי והרחיבו אותו למעגלים נוספים של חדשנות טכנולוגית ושיווקית שאינם בתחום התמחותה של הפירמה.

## מודל הדור הרביעי למחקר ופיתוח של מילר

מילר (Miller, 1999) מגדיר חדשנות רציפה כמרחב שבו הפירמה משפרת את הידע השיווקי עד ל"גבול הניסיון" ואת הידע הטכנולוגי עד ל"גבול הציפיות". בתחומים שאינם בגדר התמחותה של הפירמה החדשנות בלתי רציפה (discontinuous innovation). לכן הפירמה יכולה לבחור בין ארבע אפשרויות:

- להישאר באותו תחום טכנולוגי ושיווקי (א').
- להיכנס לתחום שיווקי חדש עם היכולת הטכנולוגית הקיימת. זאת תהיה חדשנות שוק בלתי רציפה (ב').
- להרחיב את היכולת הטכנולוגית בתחום השיווקי הקיים (ג').
- להיכנס הן לשווקים חדשים והן לטכנולוגיות חדשות (ד').

## תרשים 2: מודל החדשנות הבלתי רציפה של מילר

### חדשנות טכנולוגית ושיווקית בלתי רציפה

בשנת 1948 היה ד"ר פרסי לה-ברון ספנסר (Percy LeBaron Spencer), חוקר בחברת רייט'און (Raytheon), אחראי על פיתוח מכ"ם חדש המבוסס על קרני מיקרוגל אשר שיפרו את יעילותו, חדשנות בלתי רציפה מבחינה טכנולוגית וחדשנות רציפה מבחינה שיווקית. כחובב חטיפי שוקולד הוא תמיד החזיק אחד בכיס הז'קט שלו. כשעבר במקרה ליד קרן מיקרוגל נוכח לגלות שחטיף השוקולד נמס. מכאן התפתח הרעיון של תנור מיקרוגל כחדשנות טכנולוגית בלתי רציפה בעבור תחום מכשירי החשמל הביתיים, וכחדשנות שוק בלתי רציפה כי "תנור" מיקרוגל אינו תנור רגיל אלא פותח תחום עסקי חדש: מכשירים להפשרה ולחימום.

### חדשנות טכנולוגית בלתי רציפה וחדשנות שוק רציפה

בשנת 2010 חברה ישראלית ששמה אר-אף דינאמיקס רשמה פטנט על תנור המבוסס על גלי רדיו RF כתחליף למיקרוגל. גלי הרדיו מחממים מהר יותר מהמיקרוגל ובצורה אחידה יותר. הוא גם מאפשר חימום סלקטיבי בדרגות טמפרטורה שונות. ניתן למשל לחמם בטמפרטורות שונות עוף ותפוח אדמה באותה צלחת ולא לחמם את הסלט שנמצא לידם. זאת חדשנות טכנולוגית בלתי רציפה וחדשנות שוק רציפה לתחום מכשירי הפשרה וחימום.

### חדשנות שוק בלתי רציפה וחדשנות טכנולוגית רציפה

חברת אמ-סיסטמס הישראלית פיתחה את ההחסן הנייד (דיסק-און-קי), מוצר המאפשר ניוד מידע דיגיטלי. המוצר נכנס לכאורה לשוק קיים של אמצעים דיגיטליים להעברת מידע כגון דיסקים (חדשנות שוק רציפה), אבל ההחסן הנייד ממחיש בפועל חדשנות שוק בלתי רציפה משום שהוא לא החליף את הדיסק אלא יצר שוק חדש של מכשירים לזיכרון נייד עם זמינות מתמדת בכיס. הוא מבוסס על חדשנות טכנולוגית רציפה של שיפור השימוש ברכיב הזיכרון "פלאש" לניוד המידע. ההחסן הנייד יוצר חדשנות שוק נוספת כשהוא מאפשר ניהול מידע בטלפון הסלולרי או במצלמה.

מודל החדשנות הבלתי רציפה (Disruptive Innovation) של כריסטנסן (Christensen, 1999) מחלק את השוק לארבעה פלחים: מהפלה הדורש הכי פחות תועלת מהמוצר — low-end market, ועד לפלח הדורש הכי הרבה תועלת מהמוצר — high-end market. הוא מגדיר חדשנות טכנולוגית בלתי רציפה כחדשנות שנועדה להיענות לצורכי ה-low-end market. עם זאת אפילו ה-low-end market מבקש שדרוג לאורך זמן המתבטא בשיפוע הקטן של

הקו המייצג את הביקוש של קבוצה זו.

לשם המחשה כריסטנסן מציג את המקרה של החברות Seagate ו-Conner Peripherals. חברת סיגייט, יצרנית דיסקים קשיחים, יזמה פיתוח של דיסק קשיח בקוטר מוקטן (3.5 אינץ' במקום 5 אינץ') בעל זיכרון גדול יותר. זו חדשנות טכנולוגית בלתי רציפה של חומרים ורכיבים וחדשנות שוק רציפה מכיוון שהוא היה מיועד לאותו שוק, שוק המחשבים הנייחים. אולם החברה לא הצליחה להגדיל את הזיכרון לעומת הזיכרון בדיסק 5 אינץ', ולכן החליטה לסגור את הפרויקט. החוקרים אשר פיתחו את הדיסק הקשיח הקטן הקימו את חברת קונר פריפרלס וכך הניחו את התשתית לתעשיית המחשבים הניידים — הודות לדיסק המוקטן. ה-low-end market מעדיף נידות על זיכרון גדול יותר.

תרשים 3: חדשנות בלתי רציפה לפי כריסטנסן

החדשנות הבלתי רציפה, לפי כריסטנסן, עשויה גם לתת מענה לפיתוח שוק המוני של low-end market, שלא היה יכול לקנות את המוצר מכיוון שהטכנולוגיה הקיימת לא אפשרה לייצרו במחיר נמוך מספיק. לעומת זאת הטכנולוגיה החדשה מאפשרת את מכירת המוצר במחירים נמוכים יותר. דוגמה לכך היא יזמתה של ממשלת הודו לפיתוח טבלט ב-35 דולר, גרסה בסיסית של האייפד, המיועד לבתי הספר בהודו – low-end market, לעומת האייפד שמחירו נע בין 600 ל-800 דולר ונותן מענה ל-high-end market.

### חדשנות פתוחה (Open Innovation)

חדשנות פתוחה מבוססת על ידע ממקורות חוץ המעשיר את הידע ממקורות פנים בתחומים הטכנולוגיים והשיווקיים הרציפים הקיימים, וגם בתחומים הבלתי-רציפים שעשויים להיקלט בפירמה בעתיד (Chesbrough, 2006).

דיטריך ודויסטרס (Dittrich & Duyesters, 2007) הגדירו במחקרם על נוקיה את החדשנות הרציפה ממקורות חוץ כמיצוי החדשנות (Exploitation Innovation) ואת החדשנות הבלתי רציפה כבחינת חדשנות (Exploration Innovation).

החדשנות הרציפה מבוססת על שיתוף פעולה עם מיקור-חוץ, פירמות, מכוני מחקר, קבלני משנה ויועצים. כל אלה מסוגלים להעשיר את היכולת הקיימת של הפירמה בעיקר בתחום הפיתוח אבל גם בתחום הייצור והשיווק. ההסכמים הנחתמים הם בדרך כלל שותפויות, ומטרתם להבטיח שיתוף פעולה יציב ומעמיק בתחומי הליבה לאורך זמן. הקשרים עם השותפים הם ארוכי טווח וכמעט שאינם משתנים לאורך זמן.

## לוח 1: חדשנות פיתוח

מקרים רבים של בריתות עם בעלות	ברית ללא בעלות ומעט בריתות	ברית אסטרטגית
מעט שותפים חדשים נכנסים לרשת	גבוהה — שותפים חדשים רבים נכנסים לרשת	מהירות החלפת שותפים
שותפים עם טכנולוגיות דומות	שותפים עם טכנולוגיות שונות	יכולות השותף

בחינת חדשנות היא חדשנות בלתי רציפה המבוססת על שיתוף פעולה עם מיקור-חוץ בתחומים שאותם הפירמה עשויה להצטרך בעתיד. ההסכמים מבוססים על רכישת ידע או פיתוח משותף ולא על שותפות עסקית. שיתופי הפעולה הם רבים ומשתנים לעתים קרובות.

### חדשנות פתוחה בחברת נוקיה

נוקיה עברה מאסטרטגיית חדשנות פתוחה מסוג מיצוי החדשנות בשנים 1996-1985 לחדשנות פתוחה מסוג בחינת חדשנות בשנים 1997-2002 באמצעות חתימה על 48 הסכמים לשיתוף פעולה אסטרטגי. 25 מהם היו הסכמים לפיתוח משותף, 16 הסכמים לשיתוף פעולה בייצור, 6 שותפויות עסקיות וקונסורציום אחד בנושא התקנים במעבר זה חיזקה נוקיה תחומים בהם היא לא התמחתה, בעיקר את תחום התוכנה. חדשנות בלתי רציפה זו סייעה בידה לחזק את מעמדה התחרותי.



לוח 2: מספר שיתופי הפעולה בתחומים חיצוניים של נוקיה

2	1	מחשבים
22	4	תוכנה
17	13	תקשורת
1	4	מיקרו-אלקטרוניקה
6	3	אחר

חדשנות פתוחה בחברת IBM

IBM עברה תהליך דומה והסבה את תחום עיסוקה ממחשבים למערכות ממוחשבות באמצעות מעבר לחדשנות פתוחה מסוג בחינת חדשנות. בשנים 1995-1996 נחתמו 44 הסכמים, 30 מתוכם עם שותפים חדשים. ואילו בשנים 2001-2002 נחתמו 59 הסכמים, 46 מתוכם עם שותפים חדשים (Dittrich, 2007). (Duyesters & De Man, 2007).

### לוח 3: שיתופי הפעולה של IBM

[Header Row]				
שנת תפוח	סה"כ שנת תפוח	שנת תפוח	סה"כ שנת תפוח	
8	20	28	44	1992-1991
10	17	30	44	1997-1996
23	35	46	59	2002-2001

#### חדשנות פתוחה באייפוד (אתר apple.com)

צ'סברו ממחיש את מושג החדשנות הפתוחה בעזרת האיפוד. המכשיר הוא תוצאה של חדשנות פתוחה בכל המובנים. היזם טוני פדל (Tony Fadel) פיתח את האב-טיפוס הראשון ופנה לסטיב ג'ובס, נשיא אפל, שמצא עניין בפרויקט וקלט את פדל בחברה עם עוד 35 עובדים חדשים שבאו מחברות שונות כגון פיליפס, קונקטיקס, IDEO General Magic ו-Web TV. בצוות היה רק עובד אחד מאפל. התחומים הטכנולוגיים היו חדשניים והתחום העסקי היה חדש, ולכן זאת חדשנות שוק פתוחה מסוג בחינת חדשנות.

שיתוף הפעולה של אפל עם חברת Portal Player אפשר לה להשלים את הטכנולוגיה הקיימת שלה בעיצוב הפלטפורמה (ניצול חדשנות). אפל גם הרחיבה את יכולתה החדשנית הרציפה (ניצול החדשנות) באמצעות היכולות של החברות טושיבה, וולפסון וטקסס אינסטרומנטס וכך הצליחה להחדיר את

האייפוד לשוק בתוך שישה חודשים.

### חדשנות פתוחה בישראל

מחקר שנערך בישראל, המבוסס על 65 מוצרים חדשניים בתחום האלקטרוניקה והאלקטרואופטיקה, הוכיח שהשימוש בידע חיצוני אצל פירמה משפיע באופן חיובי על ההצלחה העסקית (Bijaoui & Tabatchnik, 2012). מוצרים אשר היו מבוססים בעיקר על ידע פנימי נטו להיכשל מבחינה עסקית. השימוש בידע חיצוני חשוב במיוחד בשלבי הצמיחה והבגרות של מחזור חיי המוצר.

### מוקדי החדשנות

ניתן ליצור חדשנות בתהליך הייצור, חדשנות במוצר, חדשנות בטכנולוגיית המוצר וחדשנות בשוק. להלן נמחיש זאת בהתבסס על חדשנויות של חברות ישראליות ובינלאומיות.

### חדשנות בתהליך הייצור

מטרת החדשנות בתהליך הייצור היא להוזיל את עלויות ייצור המוצר או לשפר את תועלת המוצר ללקוח. להלן יוצגו כמה מקרים הממחישים את השפעת החדשנות בתהליך הייצור.

חברת זארה (אתר zara.com)

זארה מצליחה להתמודד עם מתחרותיה המייצרות בסין הודות לחדשנות בהפקת המוצרים: מחשוב ואוטומציית מחסני חומרי הגלם, התמודדות בתהליכי ייצור עם מגוון פריטים בו-זמנית ולוגיסטיקה החוצה המבוססת על

מערכות מידע מתוככמות שמאפשרות להביא את המוצרים אל מדפי החנויות בפחות משבועיים.

יעילות זו לא זו בלבד שמאפשרת לה להתמודד עם עלויות הייצור הנמוכות בסין אלא גם ליצור חדשנות שוק: הפיכת האופנה העונתית לאופנה מהירה – Fast fashion – בכל שבועיים קולקציה חדשה על המדפים. לאחרונה החליטה זארה לפתוח אתר אינטרנט אשר יאפשר ללקוח להזמין פריטי לבוש.

יתרונה של זארה לעומת חברות אחרות הוא בהיערכותה לייצור והפצה מהירים. חנויותיה בעולם עשויות לתת לה יתרון נוסף כמקום להפצת המוצרים שהוזמנו באינטרנט.

#### השקיה וחממות בשרשרת הערך החקלאית

בתחום החקלאי מערכות השקיה וחממות הן חדשנות בתהליך הגידול של תוצרת חקלאית. הן מאפשרות להגדיל את היבול או להוסיף עונה של תוצרת חקלאית. למשל, טכנולוגיית ההשקיה בטפטוף אפשרה להכפיל את תנובת התה בטנזניה לעומת השקיה בהמטרה – החל מהשנה החמישית עלתה התנובה מ-2,500 טונות למטר רבוע ל-4,500 טונות. מערכות ההשקיה והחממות גם מאפשרות להוסיף עונה בתחומים רבים, מתחום הירקות ועד לתחום הקקאו והקפה.

תרשים 4: השוואה בין השפעת שתי שיטות השקיה בתחום התה בטנזניה

## שנים

מקור: אתר האינטרנט של חברת נטפים.

השקיה בטפטוף מאפשרת גם להשתמש במים מליחים לצורכי חקלאות. טפטוף מרגיל את הצמח למליחות מים של 1,700 עד 2,700 מיליגרם מלח לליטר, הקיימת במאגר המים התת-קרקעי הטבעי בנגב.

שימוש במים מליחים ללא טפטוף אינו מאפשר חקלאות כלל. פירות וירקות, כגון מלונים ועגבניות שרי, מתוקים יותר בהשקיה במים מליחים מכיוון שיש בהם פחות מים. לכן חדשנות בתהליך הייצור לא רק מוזילה את העלויות אלא גם מוסיפה תועלת למוצר הסופי (אתר האינטרנט של המרכז לפיתוח הערבה).

## מערכות בתחום ה-Post-Harvest

מוקד נוסף לחדשנות הוא טיפול בתוצרת לאחר הקטיף, מכיוון שהודות להארכת חיי המדף של פרי או ירק ניתן לצמצם את היקף התוצרת הפגומה ולהגדיל את הערך המוסף של המוצרים. מערכת שטיפה שפותחה במכון וולקני להתזת מים חמים במשך כמה שניות, מאפשרת להרוג פונגיצידיים ולהאריך למשל את חיי המדף של הפלפל בשבועיים. הובלה באוויר של פלפלים ליפן, לפני קיומה של טכנולוגיה זו, עלתה כ-3,000 דולר לטונה לעומת עלות של

300 דולר לטונה בהובלה דרך הים, שאפשרית הודות להארכת חיי המדף של המוצר.

מכון וולקני פיתח גם טכנולוגיה לאחסון גרעינים המבוססת על בד מיוחד שאטום מפני כניסת לחות או חמצן ומונע התפתחות מזיקים. יריעות אטומות אלו ניתנות לפריסה בכל מקום אחסון ללא צורך בבניית מחסן מיוחד (אתר [grainpro.com](http://grainpro.com)).

תמונה 1: מערכת אחסון אטומה ללחות ולאוויר

מקור: אתר האינטרנט של חברת גראיין פרו ([grainpro.com](http://grainpro.com)).

## - חדשנות בטכנולוגיית המוצר

טכנולוגיות נייק (אתר nike.com)

טכנולוגיה חדשה במוצר נועדה לשפר את ביצועיו ולהגדיל את תועלת הלקוח. פיל נייט וביל בוורמן (Phil Knight & Bill Bowerman) זיהו בשנת 1964 בקרב אצנים צורך בנעלי ריצה קלות יותר מאלו שייצרו פומה ואדידס. הם החליטו לפתח נעל חדשה המבוססת בעיקר על פולימרים (ניילון). זאת חדשנות טכנולוגית במוצר אשר הוסיפה לאצנים תועלת של קלות הנעל. חדשנות טכנולוגית במוצר נמשכה גם עם טכנולוגיית הנייק אייר והנייק שוקס.

### קומפקט דיסק

השמעת מוזיקה היתה מבוססת תקופה ארוכה על מחט הפטיפון המסתובבת על תקליט. התקליטור שפיתחו פיליפס וסוני מבטא הן חדשנות במוצר והן חדשנות של טכנולוגיה במוצר. את מחט הפטיפון החליפה טכנולוגיית לייזר, וזו חדשנות טכנולוגית במוצר. המוצר קומפקטי, ניד ובעל נפח זיכרון גדול ולכן שונה מהתקליט.

## - חדשנות שוק

חדשנות שוק יוצרת צורך חדש או מספקת צורך קיים אשר אין לו מענה. מלון גליה, פרי קטן ועגול, יצר מהפכה צרכנית בארץ ובעולם בגלל אסתטיקת מוצר חדשה שמאפשרת לחתוך אותו לשתיים ולהפכו למנה ראשונה או מנה אחרונה בהתאם למילוי אמצעו בסלט ירקות או בסלט פירות. אוכלים אותו בכפית בצורה אסתטית ללא צורך בסכין.

הוויאגרה היא דוגמה למילוי צורך קיים שלא היה לו מענה. הוא פותח תחילה

כדי לשפר את זרימת הדם בגוף. בהמשך התברר שהוא נותן מענה לצורך קיים של אנשים מבוגרים אשר מאבדים עם הזמן את יכולתם המינית.



## מודל האוקיאנוס הכחול — Ocean Blue

מאפייני האוקיאנוס הכחול לעומת האדום

מודל האוקיאנוס הכחול (Kim, 2004; Kim & Mauborgne, 2005) מבחין בין האוקיאנוסים האדומים, שווקים שצריך להתחרות ולהילחם על נתח שוק בהם לבין האוקיאנוסים הכחולים, שווקים אשר נוצרים בעקבות יוזמת הפירמה ולכן התחרות בהם לא רלוונטית.

האוקיאנוסים האדומים כוללים תעשייה קיימת ומרחב שיווקי ידוע. גבולות התעשייה ידועים ומקובלים, וכך גם כללי התחרות. כדי להתחרות צריך להציע מדד עלות-תועלת תחרותי וליישר קו עם אסטרטגיה של בידול או עלות נמוכה. האוקיאנוס צפוף ונהיה אדום מדם המתחרים והמפסידים.

לוח 4: אסטרטגיית האוקיאנוס האדום לעומת האוקיאנוס הכחול

תחרות בשווקים הקיימים	שווקים ללא תחרות
להכות במתחרים	להפוך את התחרות ללא רלוונטית
למצות את הביקוש הקיים	ליצור ביקוש חדש ולכבוש אותו
ליצור סחר עלות-תועלת תחרותי	לשבור את הקשר השלילי עלות-תועלת
לנתב את מכלול פעילויות הפירמה בהתאם לבחירה אסטרטגית של בידול או עלות נמוכה	לנתב את כל מערכת פעילויות הפירמה כדי להשיג בידול חדש

באוקיאנוסים הכחולים הפירמה יוצרת ביקוש ונותנת לו מענה. יש מקום ליצירת ביקושים, לצמיחה ולרווחים גבוהים המבוססים על יצירת ערך חדשני – value innovation. הפירמה משתחררת מתלות בעלות-תועלת ויוזמת את יישור הקו של אסטרטגיית הבידול והעלות הנמוכה.

כמה מהאוקיאנוסים הכחולים נוצרים בתוך מרחב האוקיאנוסים האדומים באמצעות הרחבת גבולותיהם. הנכנסים הראשונים לשוק יעצבו אותו ואת התחרות בו. החוקרים ממחישים מצב זה על-ידי ה-Cirque du Soleil, אשר הצליח לפתח קונספט חדש של קרקס בעלויות נמוכות יותר הודות להפסקת מופעי חיות והשתתפות כוכבי-על באקרובטיקה וליצנות ובידול המופע המבוסס על יצירת מרחב המשלב אווירה של קרקס ותיאטרון עם סיפור שיש לו התחלה

## עקרונות האוקיאנוס הכחול

אלה ששת העקרונות של מודל האוקיאנוס הכחול:

בשלב הניסוח:

- בנייה או בנייה מחדש של גבולות השוק.
- התמקדות בעיקר ולא במספרים.
- השקת מרחבי ביקוש מעבר לביקוש הקיים.
- בניית אסטרטגיה בשלבים.

בשלב הביצוע:

- דילוג מעל המבוך הארגוני.
- בנייה במסגרת אסטרטגיה.

לוח 5: עקרונות אסטרטגיית האוקיאנוס הכחול

לבנות מחדש את גבולות השוק	לאתר סיכון
מיקוד על התמונה הכוללת ולא על הפרטים	לתכנן סיכון
להשיג יותר מהביקוש הקיים	לאמוד סיכון
לבנות בצורה נכונה את האסטרטגיה בשלבים	מודל עסקי של סיכון
לעבור מחסומי מפתח ארגוניים	סיכונים ארגוניים
לבנות את שלבי הביצוע במסגרת אסטרטגיה	סיכוני ניהול

החוקרים סיכמו עקרונות אלה בארבעה כללים:

- בטל (Eliminate) את החיכוכים עם השוק הקיים.
- הדגש (Raise) מיצוב שונה מהמתחרים.
- צמצם (Reduce) – פשט מורכבות המוצר ותועלות ללקוח.
- צור (Create) תועלות חדשות.

ושלושה קריטריונים:

- מיקוד (focus).

- שוני (diverge).

- מיתוג (Tagline).

עקרונות אלה צריכים להתממש תוך צמצום הסיכונים בשלבי הבנייה, בבחירת המודל העסקי, בארגון ובניהול. מחקר שנערך בקרב 108 חברות כדי לאמת את מודל האוקיאנוס הראה את הממצאים האלה (Mauborgne & Kim, 2005):

- כ-86% מהעסקים החדשים נבעו מיוזמות במרחבי שוק קיימים (Red Oceans) וחלקם היה כ-62% מההכנסות וכ-39% מהרווחים.

- כ-14% מהעסקים החדשים נבעו מיוזמות במרחבי שוק חדשים (Blue Oceans) וחלקם היה כ-38% מההכנסות וכ-61% מהרווחים.

תוצאות אלו מלמדות על הצלחה עסקית גדולה יותר של פירמות אשר יצרו מרחבי שוק חדשים.

המודל יושם בחברות רבות גם בתחומים מסורתיים. חברת גאוקס, יצרנית הנעליים האיטלקית, הצליחה בתוך עשור להיות אחת המובילות בתחומה הודות לאסטרטגיה המבוססת על האוקיאנוס הכחול. היא יצרה תחום חדש: נעליים "נושמות" (Camufo et al, 2006).

החוקרים מגדירים את סדרת הגורמים לפיהם מתנהלת התחרות כ"מרקם אסטרטגי" (Strategic Canvas). להלן נמחיש עם יינות Yellow tail את מודל המרקם האסטרטגי בהתאם למיצוב השיווקי של הקטגוריה החדשה, לפלח השוק החדש, למחיר-תועלת ולצורך בסיסי/מחיר — low end market — ביצירת אוקיאנוס כחול בתוך אוקיאנוס אדום.

אוקיאנוס כחול לפי קטגוריה חדשה: המרקם האסטרטגי של יינות קאסלה

שוק היין בארה"ב מתחלק לשתי קטגוריות עיקריות: יינות יוקרתיים (Premium) ויינות שולחן (Budget). מאפייני המרקם האסטרטגי שעליהם מבוססת התחרות בשוק היין הם רבים: מחיר, בידול לפי מינוח מקצועי, מיצוב לעומת המתחרים, איכות הנמדדת לפי גיל היין, מידת היוקרתיות, מורכבות, מגוון, קלות השתייה, נוחות הבחירה ומידת התענוג-הרפתקה. היינות היוקרתיים מתמודדים ברמות הגבוהות של כל המאפיינים. יינות השולחן מתמודדים בחלקם על מחיר נמוך ואחרים ברמה בינונית של כל המאפיינים. יינות Yellow Tail של חברת קאסלה מוצבו בשוק לפי תמהיל מאפיינים אשר פנה לשוק הגדול של אלה שעד כה לא צרכו יין, אוקיאנוס כחול. זהו שוק של לקוחות שלא מומחים ליין, לא מתמצאים במינוח המקצועי. לפלח שוק זה מפריע המגוון הרחב והמורכב והוא מחפש יין פשוט לבחירה, קל ונעים לשתות. קהל זה מוכן לשלם מחיר הגבוה ממחיר של יין שולחן.

תרשים 5: המרקם האסטרטגי של יינות Yellow tail

החברה החליטה לשווק תחילה שני סוגים בלבד של יין, מרלו אדום ושרדונה לבן, ובהמשך מוסקט לבן, במחיר של 6.99 דולרים — כפול ממחיר יינות שולחן זולים. הטעם היה יותר מתוק משל יינות המתחרים כדי להיענות לרצונות הלקוחות שלא מתמחים ביין.

המרקם האסטרטגי של יינות Yellow tail: מחיר — בין יין שולחן ליין יוקרתי, ללא מינוח ייחודי, ללא קו שיווקי מיוחד, איכות-ערך ללא קשר לגיל היין, לא ממותג כיוקרתי, מעט מורכבות, מגוון קטן, מתיקות, בחירה קלה, נעימות. להלן סיכום אסטרטגיית האוקיאנוס הכחול של חברת קאסלה בארה"ב.

ארבעת התהליכים:

- בטל: אין שימוש מורכב במינוח מקצועי, באזכור ותק היין ובאבחנה בין יין שולחן טוב ליין יוקרתי.
- הדגש: מחיר הגבוה ממחירים של יינות שולחן, נמכר בחנויות כלבו.
- צמצם: מגוון קטן של יינות, פחות מורכבות ויוקרתיים.
- צור: קל לשתות, נעים לשתות, קל לבחור.

שלושת הקריטריונים:

- מיקוד — אי-ביזור מאמציה על כל מאפייני התחרות.
- שוני — דגש על שוני ברמת המחיר, המגוון.
- מיתוג — לפי קטגוריה חדשה: לא יין יוקרתי ולא יין שולחן, יין פשוט לאיני

טעם, לא למומחים המוכנים לשלם מחיר בינוני תמורת התענוג.

תמונה 2: יינות מרלו אדום, שרדונה לבן ומוסקט לבן של קאסלה

### מיצוב האוקיאנוס הכחול לפי פלח שוק חדש

דגם ה-T של פורד (1908) היה הרכב הראשון בייצור המוני שהוצע לשוק חדש במחיר שהיה בר-השגה לרבים. רכב המיניוואן של קרייזלר (1984) הוצע כרכב ללקוחות שאוהבים לעשות טיולים על-ידי שחקן קיים בשוק אשר פיתח רכב חדש.

בתחום המחשבים, עם פיתוח המחשב האישי הראשון בשנת 1978, אפל יצרה מוצר חדש, החדירה אותו לשוק וטיפחה פלחי שוק חדשים, פירמות קטנות ובינוניות ולקוחות פרטיים. גם דל היתה שחקן חדש בשוק כאשר יצרה בשנת 1990 את שוק המחשבים המותאמים ללקוח.



## מיצוב האוקיאנוס הכחול לפי מחיר-תועלת — מכון כושר Curves (אתר curves.com)

בתחומים רבים אוכלוסייה גדולה אינה קונה מוצר או שירות מכיוון שהמחיר גבוה מדי בעבור התועלת שהיא מפיקה ממנו. שוק פעילות הכושר מתחלק בין חברות המציעות שירות דרך קלטות, תוכניות רדיו או טלוויזיה ומכוני כושר. נשים רבות אינן מגיעות למכוני הכושר בגלל המחיר הגבוה, מסלולי הכושר והמכשירים המתוחכמים מדי והטרדות של גברים עד לרמה של הטרדות מיניות.

חברת Curves בטקסס החליטה לפתוח מכון כושר לנשים בלבד עם מכוונות פנאומטיות המוצבות בעיגול ומאפשרות סבב של חצי שעה על כל המכוונות. מחיר המינוי עולה כשליש מעלות מינוי במכון רגיל — שלושים דולר לעומת מאה דולר לחודש. להקמת מכון ברשת Curves דרושה השקעה של 25 אלף דולר עד 30 אלף דולר בתוספת 20 אלף דולר דמי זיכיון, לעומת סכום של לפחות 500 אלף דולר להקמת מכון רגיל. זהו אוקיאנוס כחול באמצע אוקיאנוס אדום.

חזון Curves הוא להציע "שירות מכון כושר לפעילות בריאה במחיר של כוס קפה ליום". המרקם של החברה הוא כדלקמן: מחיר נמוך הקרוב יותר לעלות פעילות כושר בבית, עלות ציוד נמוכה, זמן פעילות קצר, זמינות של מדריכים, סביבה אוהדת, נוחות, מפגש נשי.

## תרשים 6: המרקם האסטרטגי של Curves

להלן סיכום אסטרטגיית האוקיאנוס הכחול של חברת Curves בארה"ב.

ארבעת התהליכים:

- בטל: אין הדרכה, עבודה עצמית.
- הדגש: אין הטרדה מינית, יש מסלול פשוט ומהיר.
- צמצם: מעט מכשירים ואין שירותים נלווים.
- צור: מכון כושר המבוסס על מכשירים המבטיחים מסלול קצר ובעל ערך.

שלושת הקריטריונים:

- מיקוד — מסלול כושר בלבד.

- שוני — אין שירותים נלווים ויש מספר מסלולים.
- מיתוג — לפי קטגוריה חדשה, כושר לכל אישה.

### מיצוב אוקיאנוס כחול לפי צורך בסיסי — market Low-end

תספורת נמשכת זמן רב, כשעה בממוצע, ולכן מחייבת את הספר לגבות מחיר בהתאם. הזמן ה"מבזבז" אצל הספר והמחיר הגבוה מרתיעים לקוחות צעירים, בעיקר גברים, אשר רוצים תספורת בסיסית. הם משתדלים לא להגיע לספר לעתים קרובות. חברת QB House (אתר [qbhouse.com](http://qbhouse.com)), שהוקמה ביפן, פיתחה כלים המאפשרים לה לספר גבר במשך עשר דקות הודות לניקוי בוואקום של השער הגזור. גם השער החלק והאחיד אפשר לפתח שיטות יעילות לתספורת אחידה בקרב גברים. כתוצאה מכך היא הורידה את המחיר לעשרה דולרים. המרקם של חברת QB House הוא כדלקמן: מחיר נמוך, זמן שהייה קצר, מגוון קטן של תספורות, יעילות גבוהה, היגיינה גבוהה.

תרשים 7: המרקם האסטרטגי של QB House

להלן סיכום אסטרטגיית האוקיאנוס הכחול של חברת QB House ביפן.

ארבעת התהליכים:

- בטל: תורים והמתנה.
- הדגש: מהירות וסטנדרט היגיני.
- צמצם: מגוון תספורות.
- צור: תספורות סטנדרטיות ומהירות.

שלושת הקריטריונים:

- מיקוד — מהירות השירות.
- שוני — אין שירותים נלווים.
- מיתוג — היגינה גבוהה.

### אוקיאנוס כחול לפי מיצוב תועלת המשתמש

חברת נובו נורדיסק, יצרנית האינסולין, מצאה דרך לפתח אוקיאנוס כחול באוקיאנוס האדום של ספקי האינסולין באמצעות שיפור התועלת למשתמש. היא פיתחה עט-מזרק הנטען באינסולין ומופנה ישירות למשתמש ללא צורך של מעורבות רופא.

### אוקיאנוס כחול לפי מיצוב של מוצרים/שירותים משלימים

רשת חנויות הספרים בארנס אנד נובל מציעה ללקוחות המגיעים אליה חוויית קריאה במקום המשולבת עם אירוח בבתי הקפה של סטארבקס הממוקמים

בסניפיה. המוצרים והשירותים המשלימים המוצעים יוצרים אוקיאנוס כחול של לקוחות הרוצים לשלב בין חוויית הקריאה לחוויית האירוח. בעבור סטארבקס שיתוף הפעולה עם בארנס אנד נובל מוציא אותה מאוקיאנוס אדום של תחום בתי הקפה לאוקיאנוס כחול של אירוח עם חוויית קריאה.

### אוקיאנוס כחול לפי מיצוב שירות לפי הזמנה

בתחום התוכנות נהוג להציע שימוש בתוכנה לפי יישומים וזמן באמצעות התחברות לאתר שבו התוכנה נמצאת. iTunes פעלה באותו אופן כשהיא הציעה לחברות סוני, יוניברסל מיוזיק גרופ, וורנר ברדר רקורדס ו-EMI גרופ הסכם לשיתוף פעולה בהקמת אתר המאפשר ללקוח לקנות שיר ספציפי בדולר אחד ולא תקליטור שלם בעשרה דולרים. גם במקרה זה נוצר אוקיאנוס כחול באמצע האוקיאנוס האדום של המוזיקה המוקלטת.

### אוקיאנוס כחול לפי מיצוב פילוח התנהגותי

תחום הקוסמטיקה מאוד תחרותי הן במותגים היוקרתיים והן במוצרים העממיים — אוקיאנוס אדום בהחלט. חברת בודי שופ אינטרנשיונל ידעה ליצור אוקיאנוס כחול בתוך האוקיאנוס האדום באמצעות משיכה רגשית של הלקוחות: מכירת מוצרים מחומרים טבעיים אשר הם מקור הכנסה לנשים במדינות עניות. החברה קונה חומרי גלם במדינות עניות, שהגיעו מגידולים מקומיים של קואופרטיבים של נשים. בגאנה למשל קונה בודי שופ חומר גלם הנקרא Shea, שמשמש לטיפוח בתעשיית הקוסמטיקה וגם כתוסף שומני לקקאו כדי לייצר שוקולד.

## מודל Tipping Point

קומודרומוס (Comodromos, 2008) רואה בשילוב בין מודל האוקיאנוס הכחול למודל נקודת המפנה – Tipping Point — דרך לצמצם עלויות ולהגדיל את סיכויי ההצלחה העסקית. השילוב בין שני המודלים מגדיר דרך חדשנית לבנות אסטרטגיה שיווקית בינלאומית. מודל האוקיאנוס הכחול מגדיר את המרחב השיווקי הפוטנציאלי העתידי, ואילו מודל נקודת המפנה בונה תהליך של תגובת שרשרת המתחיל בלקוחות מעטים ומתפתח בשוק בצורה גאומטרית.

מודל נקודת המפנה פותח על יסוד התפתחות מגפות. את היסודות למודל זה בתחום החברתי הניח תומס שלינג (Schelling, 1971). הוא מצא שיציאת הלבנים מקהילות שאליהן חדרו שחורים התרחשה בבת אחת לאחר שהשחורים היו כ-20% מהאוכלוסייה — נקודת המפנה. גלסטר בחן את המודל בתחום האורבני-כלכלי (Galster, 2003). הוא הוכיח שניתן ליצור השקעות שלהן השפעת שרשרת המביאה לשיפורים דרמטיים בהכנסות, תעסוקה, פעילות עסקית, עלות מגורים והשקעות נדל"ן.

גלדוול טען כבר בשנת 1996 שתופעה חברתית מתפתחת כמו מחלה מדבקת (Gladwell, 1996). בנקודת המפנה התופעה עוברת מהתפתחות לינארית להאצה ויראלית. הוא ניתח את מנגנון המודל ואפיין את הכוחות המניעים אותו (Gladwell, 2000). הוא הגדיר שלושה גורמים המתחברים יחד כדי ליצור תהליך של מגפה: חוק המספרים הקטנים, דבק ומסגרת.

### חוק המספרים הקטנים

חוק המספרים הקטנים מבוסס על שלושה מרכיבים: המבינים (Mavens), המקשרים (Connectors) והמוכרים (Salesmen). להלן נסתייע במקרה של רחוב

## סומסום

(Lesser & Schneider, 2001 ;Lorch & Lemberger, 2002; Palmer & Fisch, 2001) ובמקרה של נעלי האש פאפיס (Huch Puppies) המוזכר על-ידי גלדוול כדי להמחיש את חוק המספרים הקטנים.

## - המבינים

המושג Maven מקורו ביידיש ומובנו "ידען, צובר ידע". על-פי גלדוול, המבינים הם מקור הידע ומסוגלים להרחיבו ולהעמיקו. הידען רואה בידע אמצעי לשפר את יכולתו ולהשיג את מטרותיו. לפי מחקר המבוסס על ראיונות עם המבינים שערכה אנט פרינס (Annette Prince), חוקרת ב- Oklahoma Palliative Care Resource Center, המבין נהנה מצבירת הידע ומימוש, גם על-ידי אחרים. להלן פרופיל המבין: צובר ידע, פעיל באיסוף מידע, יוצר מאגרי מידע ומחובר אליהם, אוהב לחלוק את הידע שלו עם אחרים, יודע הרבה, אוהב לפתור בעיות, לומד ומלמד.

גלדוול הציג במחקרו את מרק הלפרט כדוגמה ל-Maven. הוא חברותי מאוד, אוהב לעזור ומכיר אנשים בכל מקום. במלון סנטרל פארק במנהטן הוא יכול להשיג הנחה באמצעות קשרים שיש לו במלון. בתחום הנדל"ן הוא יודע להגיע לעסקאות טובות בעבור מכרים. הוא יודע איפה ניתן להשיג את המחירים הטובים ביותר לקניית מכונת כביסה או מייבש כביסה. גלדוול מציג מבינים שחוללו התפתחויות היסטוריות, חברתיות ושיווקיות.

תרשים 8: מודל נקודת המפנה

המהפכה ממנה ארה"ב יצאה לעצמאות התפתחה לפי מודל נקודת המפנה. ב-

18 באפריל 1775 שמע ילד אשר עבד בחברה לחכירת סוסים בבוסטון קצין בריטי אומר "לעזאזל התשלום מחר". הוא רץ לספר את ששמע לפול רוויר (Paul Revere), יצרן כלי כסף. לרוויר הגיעו ידיעות ממקורות נוספים על שנוצר בנמל ריכוז של קצינים ומלחים הרצים לאניותיהם. רוויר שימש כ-Maven ובעזרת מקורותיו הבין שהבריטים מתכננים לכבוש את העיר לקסינגטון שבצפון-מערב בוסטון. הוא הסתייע במבינים המתמחים בתחום הצבאי והגיע למסקנה שיש להודיע לכוחות ההתנגדות כי הם צריכים להיערך להתקפה.

ג'ון פוטרט (John Potterat), אחד החוקרים המובילים בתחום המגפות, חקר את מגפת הזיבה בקולורדו ספרינגס, ובהיותו מבין תחקר במשך חצי שנה כל מי שהגיע לטיפול. הוא מצא שמחצית המטופלים באו מארבע שכונות שבהן מתגוררים כ-6% מכלל תושבי העיר. רוב החולים נהגו לבלות בשישה ברים מסוימים. הוא תחקר 768 אנשים ומצא ש-600 מהם לא העבירו את המחלה, אבל יתר 168 החולים מתוך עיר עם כ-100 אלף תושבים היו אחראים להתפשטות המגפה, ובעזרת טיפול בהם היה אפשר לעצור את המגפה.

ג'והן קוני (Joan Cooney) נעזרה בשני מבינים – הפסיכולוגים ג'רלד לסר ואד פלמר, המתמחים בשיטות חינוך לילדים – כדי להכין את הסדרה הטלוויזיונית לילדים "רחוב סומסום". פסיכולוגים אחרים, בהם אליזבת לורק ודן אנדרסון מאמהרסט קולג', הצטרפו כמבינים.

חברת וולברין, יצרנית נעלי האש פאפיס, הייתה על סף סגירה בשנת 1994 עם מכירות של כ-30 אלף זוגות נעליים בשנה, בעיקר בחנויות של ערים קטנות. לפתע, בלי שהחברה נקטה כל יוזמה, נמכרו בשנת 1995 כ-430 אלף זוגות נעליים, ובשנת 1996 נמכרו יותר מ-1.7 מיליון זוגות נעליים. התברר שהמבינים היו עשרות צעירים באיסט וילג' ובסוהו שרצו להיבדל מאחרים ויצרו



אופנה ייחודית להם – נעילת נעלי old fashion של האש פאפיס. הם פעלו כמבנים של התחדשות ההאש פאפיס כאופנת רטרו. במקרה זה המעצבים ג'ון ברטלט וג'ואל פיצרלד פעלו בשוק כמעצבים-מבנים, גם כמקשרים וגם כיזמים.

### - המקשרים

המקשרים הם אנשים בעלי יכולת לפתח תקשורת עם אנשים אחרים ובין אנשים שונים. להלן פרופיל המקשרים: יש להם כישורים לחבר ולקבץ, הם מכירים הרבה אנשים, בעלי חושים חברתיים ויכולות לפתח קשרים חברתיים, קשרים שטחיים חשובים להם יותר מאשר קשרים עמוקים, מעבירים מפה לאוזן רעיון או מוצר מהר יותר מאנשים אחרים.

רוויר היה בעל קשרים חברתיים רבים ולכן יכול היה לתפקד בהצלחה כמקשר ולהפיץ את הידיעה: "הבריטים באים". הוא היה דייג, צייד, שחקן קלפים, אוהב תיאטרון, מבלה בפאבים ואיש עסקים מוצלח. הוא ידע להיות במרכז העניינים ובמרכז האירועים (Fischer, 1994), ולכן הוא היה הכתובת לאותו נער כדי להעביר את המסר על התארגנות הבריטים.

ג'ורג'יה סדלר, אחות במקצועה, רצתה לעורר בקרב השחורים בסן-דייגו את המודעות למחלות הסוכרת וסרטן השד כדי להביאם לעשות בדיקות מקדימות. מחשבתה הראשונה היתה לפנות לכומר ולכנסייה כמקשרים מתאימים בגלל קשריהם עם קהילה. אחרי התפילות היא הציגה את חשיבות הנושא, אבל האנשים היו עוזבים וממהרים כל אחד לעיסוקיו. התברר לה שיש השפעה מועטה ל"מילת הכומר" והיא חיפשה מקום אחר, שנשים לא ממהרות לעזוב אותו ומוכנות לשבת בו בסבלנות. מִסְפְּרוֹת התבררו כמקשרות יעילות ביותר להפצת המסר. נשים ישבו בהן בסבלנות וקראו כל מה שהיה על השולחן, ולכן

אפשר היה לשים להן עלוני מידע בתחום הנדון. הספרים דיברו הרבה עם לקוחותיהם, ולכן היא סיפקה להם סיפורים שממחישים בין השאר את היתרונות של בדיקה מוקדמת לאותן מחלות.

הצלחתה המחודשת של וולברין, יצרנית נעלי האש פאפיס, מבוססת על מקשרים ידועים – שני המעצבים ג'ון ברטלט וג'ואל פיצרלד. האחרון יזם גם את התקנת הסמל של האש פאפיס בראש בניין הוליווד סטורס והפך את הגלריה שלו לחנות למכירת הנעליים.

### - המוכרים

המוכרים מרכיבים את המעגלים של מבזרי תודעת הרעיון או המוצר בצורה ויראלית. להלן הפרופיל של מוכר טוב: יודע לשכנע, דברים קטנים יכולים להיות חשובים לו יותר מדברים גדולים, המילולי חשוב לו באותה מידה כמו הלא-מילולי, נותן את הטון.

פול רוויר בדרכו ללקסינגטון העביר את המסר למקשרים שהכירו אותו והאמינו בו לאור הפעילות הענפה שלו. הם נהפכו למוכרים והעבירו את המסר לחוגים הקרובים אליהם.

המבינים, חבורות הצעירים שהחלו בהחזרת נעלי האש פאפיס לאופנה, השפיעו על צעירים אחרים והפכו את חוג חבריהם למוכרים של האופנה המחודשת. גם המעצבים והשחקנים המקשרים הפכו את מכריהם ומעריציהם למוכרי הרעיון וכך הרחיבו את מעגל הלקוחות.

הדבק — Stick

כדי שהמבינים, המקשרים והמוכרים ימשיכו לפעול יחד להעברת מסרים, רעיונות, מוצרים או שירותים, יש צורך ב"דבק" שמחבר ביניהם ויוצר בקרבם רצון ועניין להמשיך לשתף פעולה. רוויר בחר במסר "הבריטים באים" – מסר קצר וברור אשר כלל בתוכו את הדבק, אנו יחד נגד הבריטים ולכל אחד במאבק הזה יש תפקיד.

חברת קולומביה היתה חברת השיווק הישיר הגדולה בארצות הברית בתחום המוזיקה. היא פרסמה את מוצריה בטלוויזיה וגם במוסף ב-TV Guide and Parade Magazine. חברת וונדרמן היתה אחראית על הכנת המוסף והפצתו. היא הציעה להעמידה בתחרות עם חברת מקאן, שזכתה בחוזה הפצה חדש עם קולומביה. חברת וונדרמן הציעה להוסיף לפרסום בטלוויזיה את "קופסת הזהב" כדבק המציע לצופה לבדוק במוסף המודפס במגזין, בקופסת הזהב, אם הוא זכה בפרס. הזכייה היתה תקליט חינם מתוך רשימת התקליטים שהפיצה קולומביה. הדבק צלח ומשך את הלקוחות לפתוח את המוסף. ההיענות למוסף גדלה בכ-80% באזורים של וונדרמן לעומת גידול של 19.5% באזורים של מקאן.

בתוכנית "רחוב סומסום" זיהה אד פלמר את הדבק ויצר אותו בעזרת שיטת ה-Distracter. הילדים התבקשו לצפות בפרקים בהכנה של הסדרה, ובאותה שעה היו מעבירים כל שבע וחצי שניות שקופית עם איורים שונים כדי לבדוק את מידת ההקשבה שלהם: החל מעלה צף על מים ועד לתמונה של בניין גבוה או תמונה מיקרוסקופית. אם התמונות היו מסבות את דעתם של הילדים, ניתן היה להסיק שלא נוצר דבק. ריכוז הצפייה היה נמדד בכל פעם ששקופית התחלפה. פלמר קרא ל-Distracter "מכונת הדבק". הרחוב כמרכז אירועים לא עניין את הילדים עד שלא שילבו בו בין מציאות – הרחוב והאורחים, ובין פנטזיה –

החבובות Big Bird, Oscar, The Grouch, Snuffleupagus.

מדד הקשבה הוא תנאי הכרחי, אבל לא די בו. יש צורך גם במדד אשר יאפשר לאמוד את מידת ההבנה של המסרים החינוכיים המועברים. מעקב אחרי מיקוד העיניים אפשר לבדוק אם הילדים מסתכלים באותיות או במילים הנלמדות, בדמויות – החבובות, או כל אירוע אחר המופיע על המסך. מכמה ניסויים התברר שכדי לשפר את הריכוז של הצופים על הנושא הנלמד יש למקד את ההמחשה במרכז המסך. מסקנה אחרת היתה שכל נושא צריך להיות מוצג בזמן קצוב של עד שלוש דקות. כדי להגיע להערכה של הבנת המסרים המועברים בצורת תמונות או מילים כתובות או בדיבור נדרש לעתים ריאיון של הילדים.

הדבק שתרום להחזרת נעלי ההאש פאפיס לשוק התבסס על אופנת רטרו, החזרת אופנות של תקופות קודמות או כפי שאמרה קייט נאוטון – "שיגעון הרטרו". המעצב ג'ון ברטלט עיצב מודלים קלאסיים מבריקים בצבעים אופטימיים – ורוד, אפור וסגול. השקעה של כ-10 מיליון דולר של החברה בפרסום נתנה גיבוי לקו האופנה החדש.

### המסגרת — Context

התנאים השוררים בסביבה משפיעים על התפתחויות ה"מגפה" החיובית או השלילית. פול רוויר בחר להתחיל את המסע להעברת המסר בלילה. המסר יכול להיות מופץ במהירות היות שבלילה האנשים בביתם או בבר שהם נוהגים לבלות בו. הלילה היה המסגרת הנכונה.

לדעת גלדוול, שינוי המסגרת היה הגורם העיקרי בטיפול בפשיעה בניו-יורק וצמצומה בסוף שנות השמונים ותחילת שנות התשעים של המאה העשרים.

העירייה שכרה את שירותיו של דייוויד גן (David Gunn), שהציע ליישם את תיאוריית "החלונות השבורים" שפיתחו שני קרימינולוגים – וילסון וקלינג (Wilson & Keeling, 1982). טענתם העיקרית היתה שהפשיעה היא תוצאה של "אי-סדר". אם חלון שבור לא מתוקן, הרי חלונות נוספים יישברו, והאווירה של אנרכיה תתפשט, ובעקבותיה הפשיעה. גן טען שצירי הגרפיטי ברכבת התחתית הם תופעה הדומה לחלונות השבורים. אם יצליחו למחוק את הגרפיטי, תשתנה המסגרת ותצטמצם הפשיעה.

ויליאם ברטון, שמונה בשנת 1990 למפקד משטרת התחבורה של ניו-יורק ובשנת 1994 למפקד משטרת ניו-יורק על-ידי ראש העיר רודולף ג'וליאני, פעל לפי אותו מודל ונקט יד קשה נגד הפשיעה הקטנה היום-יומית, כגון נסיעה ברכבת התחתית ללא כרטיס נסיעה או עשיית צרכים בתחנות הרכבת או זריקת בקבוקים. באותם ימים התחמקו כ-170 אלף אנשים בממוצע ליום מקניית כרטיס במטרו. הוא הקים תחנת מעצר ניידת – כדי להקל על מעצרו של עשרות אלפי מפירי חוק.

המסגרת יכולה לסייע גם בתחום העסקי, בהתרחבות המכירות בשוק. חבורות הצעירים לא היו יכולות להפיץ את האופנה החדשה של נעלי האש פאפיס אלמלא המעצבים היו הופכים את הנעליים לחלק משינוי מסגרת, רטרו כטרנד אופנתי או retrocraze לפי נאוטון (Naughton, 1995).

## ביבליוגרפיה

<http://www.apple.com>

Arrow K.J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155-173.

Arthur D. Little (2005). *Global Innovation Excellence Survey*. New York.

Auch-Roy, H.R. (2004). *The Starbucks Corporation: Past, Present and Future*. Ambai University MBA graduation paper.

<http://www.bcg.com>.

Bijaoui I. Tabachnik I.(2012) Impact of External Knowledge in the Product Life Cycle of Electronic Devices. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, September 2012.

Camufo A., Furlan, A., Romano P. & Vinelli, A. (2005). *Breathing Shoes and Complementaritie, has rejuvenated the footwear industry*. Industry Performance Center MIT Working paper series MIT-IPC-05-005:

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation*. HBS Press: Boston, MA.

Christensen, C.M. (1999). *Innovation and the General Manager*. Irwin McGraw-Hill: Harvard Business School: Boston, MA.

Comodromos, G. (2008). Tipping Point Leadership And Its Relationship To Transformational and Charismatic Leadership. *International Review of Business Research Papers*, 4 (4), 137-146.

Cooper, R. (1994). Perspective third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation management*, 11 (1), 3-14.

Cooper, R. (1999). The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation management*, 16 (2), 115-133.

Cooper, R. & Kleinschmidt, E. (1990). New products: *The Key factor in success*. American Marketing Association: Chicago.

<http://www.curves.com>

Dittrich K. & Duyesters, G. (2007). Networking as a means for strategy change. The case of open innovation in mobile telephony. *Innovation Management*, 24 (6), 510-521.

Dittrich, K., Duysters, G. & De Man, A.P. (2007). *Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM*. Research Policy, doi: 10.1016/j.respol.2007.07.002.

Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations*. London: Pinter Publishers.

Fisher P.H. (1994). *Paul Revere's Ride*. Oxford University Press.

Galbraith, J.R. (1982) Designing the innovation organization. *Organisational Dynamics* Winter, 3-24.

Galster, G. (2003). Investigating Behavioral Impacts of Poor Neighborhoods: Towards New Data and Analytical Strategies. *Housing Studies*, 18 (6), 893-914.

Gladwell, M. (1996). The Tipping Point. *The New Yorker*, June 3rd.

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point How little things can Make a big difference*. Abacus: London.

<http://www.grainpro.com>

Imai, K., Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1985). Managing the new product development process: how Japanese companies learn and unlearn. In K.B. Clark, R.H. Hayes & C. Lorenz (Eds.). *The Uneasy Alliance*:

[http://inventors.about.com/od/istartinventions/a/iPod\\_2.htm](http://inventors.about.com/od/istartinventions/a/iPod_2.htm)

Kim C. & Mauborne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review.

Kim C. & Mauborne R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

Lesser, G.S. & Schneider, J. (2001). Creation and Evolution of the Sesame Street

Curriculum. In S.M. Fisch & T.T. Rosemarie (Eds.), *“G” is for Growing: Thirty Years of Research on Children and Sesame Street* (pp. 25\_-38), Mahweh, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.

Lorch, E.P. & Lemberger, C. (2002). Television. In N.J. Salkind (Ed.), *Child Development* (pp. 405-408). New York: Macmillan.

Lundvall, B. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter, London.

Miller, W.L. & L. Norris(1999). *4<sup>th</sup> Generation R&D*. John Wiley & Sons, Inc.

Nelson R. (1959). The simple economics of basic scientific research. *Journal of Political Economy*, 49, 297-306.

Naughton, K. (1995). *Don't Step on my Blue Suede Hush Puppies*. Business Week, September 11th.

[www.nike.com](http://www.nike.com)

Palmer, E.L. & S.M. Fisch (2001). “The Beginnings of Sesame Street Research”. In S.M. Fisch & T.T. Rosemarie (Eds.), *“G” is for Growing: Thirty Years of Research on Children and Sesame Street*. Mahweh, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers. 2-23

Pavitt, K. (2003). The process of innovation. *Science and Technology Policy Research*, Paper No.89 The Freeman Center, University of Sussex Falmer Brighton,UK.

<http://www.qbhouse.com>

Ritter, T. & Gemunden, G. (2002). The Impact of a company's business strategy on its competence and innovation Success. *Journal of Business Research*, No. 5728, 1-9.

Rothwell, W.J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23 (3), 32-38.

Rotwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990's.



*R & D Management*, 22 (3), 221-229.

Schelling, T. (1972). A Process of Residential Segregation: Neighbourhood Tipping. In A. Pascal (Ed.), *Racial Discrimination in Economic Life* (pp. 143-186). Lexington: Mass.

Von Hippel, E. (1978), Users as innovators. *Technology Review*, 80 (3), 30-34.

Walters, D. (2000). Implementing value strategy through value chain. *Management Decision*, 38 (3), 160-178.

Wilson, J.Q. & Kelling, G. (1982). *Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety*. Atlantic Monthly.

<http://www.Zara.com>

# פרק ז' הסביבה התרבותית

תרבות מוגדרת כ"דרך חיים של קבוצת אנשים" (Foster, 1962). טיילור טוען שתרבות היא מכלול שלם של ידע, אמונות, אמנות, חוקים, מוסר, מנהגים וכל היכולות וההרגלים הנרכשים בחברה (Taylor, 1977). הופסטד מוסיף להגדרות אלו את הממד הקולקטיבי ואת הממד האינטגרטיבי היוצרים את ההשתייכות לקבוצה אחת וייחודה לעומת האחרות (Hofstede, 1980).

מיצ'ל יוצר שילוב בין פרמטרים התנהגותיים אישיים לפרמטרים התנהגותיים חברתיים באומרו כי "תרבות היא מכלול של ערכי ליבה נלמדים, אמונות, סטנדרטים, ידע, מוסר, חוקים והתנהגות — המשותפים לפרטים ולחברות ואשר קובעים איך פרט פועל, מרגיש ורואה את עצמו לעומת אחרים" (Mitchell, 2000).

בראוני מבדיל בין תרבות "שולטת" לבין תרבויות משנה, בין תרבות עממית הנקראת גם תרבות להמון לבין תרבות עילית, ובין תרבות גלובלית לתרבות מיובאת (Browne, 2008).

## סוגי תרבויות

### תרבות שולטת לעומת תרבות משנה

התרבות השולטת מתאפיינת במנהגים בתחומי החיים השונים המקובלים על

כולם. באירופה נהוג לחגוג את חג המולד ואת תחילת השנה האזרחית ובעקבות זאת צורכים מוצרים שונים בהתאם לחג, מעץ חג המולד ועד שוקולדים בצורה של פעמונים או של סלבסטר הקדוש. בתחום הספורט התרבות השולטת בארה"ב היא של פוטבול וכדורסל, באירופה כדורגל ובהודו קריקט.

תרבויות משנה נוצרות סביב נושאים אתניים או חברתיים. בישראל קיימת תרבות אתנית ערבית אשר לה מנהגים משלה בתחום הדת, המשפחה, ההלבשה, המזון, המוזיקה והפנאי.

בקרב היהודים, קיימות תרבויות משנה רבות, כל אחת עם דפוסי הצריכה שלה. יהודים ממוצא צפון אפריקאי יאכלו קוסקוס וחריימה, יהודים ממוצא תימני יאכלו סחוג ומלאווח. בתחום החברתי ניתן לציין את ה"ירוקים" אשר דואגים לצרוך מוצרים עם מרכיבים טבעיים בלבד או מוצרים אורגניים. הצמחונים מתנגדים להריגת חיות ומזדהים עם סגנון חיים ללא מוצרים המבוססים על חיות. יהודי חרדי יתלבש בבגדים בצבע שחור ולבן ומנהגיו ישפיעו על צריכת מוצרי המזון שלו.

### תרבות עממית או תרבות להמון

תרבות עממית מבוססת על מנהגים מקובלים על-ידי הכלל כגון תחפושות בפורים או תהלוכות חקלאיות בחג השבועות. ברביקיו ביום העצמאות בין תרבות עממית לתרבות להמון. תרבות להמון מאופיינת בצריכת מוצרים ושירותים אשר אינם דורשים ידע מיוחד כדי לצרוך אותם. עיתון כגון "ישראל היום" פונה להמון ומשתדל לא לכלול מאמרים מורכבים מדי. הוא ישאף להיות חד, ברור וקריא – מתאים לקריאה מהירה. עצם העובדה שהוא "חינמון" מגדילה את יכולת

ההשפעה שלו על קהל ההמונים. תוכנית טלוויזיה כמו "האח הגדול" פונה לתרבות ההמון, המכנה המשותף הרחב ביותר.

"ידיעות אחרונות" ו"מעריב" מנסים לשלב בין פנייה להמון עם כותרות ראשיות וכותרות משנה גדולות, לבין פנייה לתרבות העילית עם מאמרי פרשנות ותרבות.

### תרבות עילית

תרבות זו מאפיינת אוכלוסייה אשר מחפשת במוצר או בשירות משמעות תועלתית מעמיקה בשונה מן הציבור הרחב, בגלל עניין בנושא מסוים או בגלל השתייכות למעמד חברתי.

הדגשי התועלות מבוססים על רצונות ודרישות בתחומים כמו פוליטיקה, כלכלה, מוזיקה, ספרות, קולנוע וטלוויזיה. עיתון "הארץ" מתמקד בתרבות עילית בגלל העניין שיש לקוראים בתרבות זו וגם בגלל השתייכות למעמד. רמת ההכנסה הגבוהה והשתייכות למעמד גבוה מחייבים צריכת מוצרים בהתאם, כגון מכונית חדשה, דירת פאר, תכשיטים משובצי יהלומים, בילוי במועדונים מפוארים ובמסעדות ייחודיות.

### תרבות מיובאת ותרבות גלובלית

ההבדל העיקרי בין תרבות מיובאת לתרבות גלובלית הוא שתרבות מיובאת נבחרת ככזו על-ידי קהל הצרכנים במדינה ספציפית ותרבות גלובלית מקובלת ככזו בעולם כולו. ייבאנו לתוך התרבות הישראלית מארצות שכנות את צריכת הפלאפל, החומוס והמוזיקה המזרחית ומארה"ב את הכדורסל, אבל אלה אינם חלק מהתרבות הגלובלית בכל העולם. לפני כעשרים שנה הגיע לארץ הלחם

האוסטרי-צרפתי "בגט", והיום הוא חלק מתרבות הצריכה המקומית בישראל אבל לא בכל העולם.

תרבות גלובלית מתקבלת כפי שהיא: קוקה-קולה או האייפון של אפל הן דוגמאות לתרבות גלובלית המתקבלת בתרבות המקומית ללא צורך בשום התאמה. לעתים תרבות גלובלית, בגלל התחרות, מחייבת התאמה לשוק המקומי.

חברת מקדונלדס הגיעה לארץ בשנת 1993 והביאה לצרכן הישראלי תרבות צריכה מיובאת מארה"ב: המבורגר מטוגן עם גבינה צהובה בלחמנייה מתוקה, בניגוד להרגלי הצריכה המקומיים — בשר על האש ללא גבינה ופיתה במקום לחמנייה. אף-על-פי-כן הרשת הצליחה בישראל. התחרות ההולכת וגוברת חייבה אותה להתאים את עצמה גם לתרבות הצריכה המקומית בלי לוותר על התפריט הבסיסי שלה. ההמבורגרים נצלים כיום על האש והתווספו מוצרים כגון שווארמה בלאפה, חזה עוף על האש או סלט בריאות. ממעמד של תרבות גלובלית המתקבלת כפי שהיא, מקדונלדס עברה למעמד של תרבות מיובאת המוטמעת בתרבות המקומית בישראל.

המהגרים משפיעים לעתים על תרבות הצריכה המקומית. הצפון-אפריקאים הביאו את הקוסקוס לצרפת, הטורקים הביאו את השווארמה לגרמניה והסינים הטמיעו את הקונספט של צ'יינה טאון בארה"ב עם כל מגוון מוצרי המזון, הריהוט והעיצוב הסיניים. תרבות צריכה מיובאת יכולה גם לא להיטמע בתרבות הצריכה המקומית ולהיות מנת חלקו של חלק מהאוכלוסייה בלבד, כגון הסושי בישראל.

## תרבות צריכה

תרבות צריכה מבוססת על דפוסי צריכה המתפתחים בהתאם לגאוגרפיה, דמוגרפיה, כלכלה ותרבות מקומית.

### תרבות צריכה וגאוגרפיה

הסביבה הטבעית יוצרת דפוסי צריכה במגוון תחומים. להלן נדון בעיקר בתחום המזון, ההלבשה, הדיור והפנאי.

#### - תחום המזון

יפן היא מדינה שמוקפת מים ושמורכת מאיים רבים, ובשל כך בתפריט המזון המסורתי שלה יש מרכיבים רבים מהים: דגים, פירות-ים ואצות. בסין, וייטנאם והודו יצרו האקלים זמניות המים תנאים מתאימים לגידול אורז.

בישראל התבססו חלק מדפוסי הצריכה בתחום המזון על התנאים הטבעיים. מצד אחד אנו צורכים מוצרים מקומיים כגון תפוזים ותמרים. אבל אין בישראל תרבות של צריכת דגי ים מקומיים. מרבית הדגים הנצרכים מקורם בייבוא או בברכות גידול. הכבש, מאכל פופולארי במזרח התיכון, מופיע בשוליים של התפריט הישראלי. לעומת זאת, ייבאנו לארץ מאירופה את תרבות הצריכה של מוצרי חלב ולשם כך טיפחנו משק חלב.

#### - תחום ההלבשה

האקלים והטופוגרפיה משפיעים על דפוסי צריכת מוצרי הלבשה. שרוולים ומכנסיים קצרים, שימוש בבדי כותנה בצבעים בהירים שלא סופגים חום, הם חלק מהרגלי הצריכה הנובעים מאקלים חם. מבחינה טופוגרפית, מיקומו במישור החוף משפיע גם על הרגלי הצריכה שלנו בתחום הביגוד. אנו נקנה יותר בגדי ים, משקפי שמש וכובעים נגד השמש.

#### - תחום הדיור

ככל שמזג האוויר קר יותר, כך יש נטייה לשהות יותר בבית ולטפח יותר את תכולתו. במדינות קרות ישתמשו בעץ לבניית תקרות, קירות, רצפות, דלתות, חלונות ואפילו יסודות. אבל במדינות חמות ישתמשו בקרמיקה או שיש לציפוי המבנים והרצפות, בחלונות יהיו תריסים להצלה מפני אור השמש, ויושם דגש על החצר, הגינה והמרפסת.

#### - תחום הפנאי

בעקבות ריבוי הגשמים באנגליה ובאירלנד התפתחו דפוסי בילוי בפאבים, באווירה חמה של בירה, מוזיקה ומשחקים חברתיים כגון משחק החצים. אבל באיטליה ובדרום צרפת בגלל מזג האוויר החם התפתחה תרבות פנאי של ישיבה בבתי קפה בחוץ, ברחבה פתוחה או מקורה.

מאותה סיבה גם במזרח התיכון יושבים בבתי קפה. אבל בישראל השפיעה העלייה ברמת החיים על דפוסי הבילוי ובקיץ מעדיפים לבלות בבתי קפה במרחב סגור וממוזג.

#### תרבות צריכה ודמוגרפיה

הרכב האוכלוסייה ואופיה משפיעים על דפוסי הצריכה. נבחן להלן את השפעת המגדר, הגיל, רמת ההשכלה, המגורים – כפרי או עירוני, ורמת ההכנסה.

#### - מגדר ותרבות צריכה

במדינות המערב נשים שמות דגש על המראה החיצוני עם ביקורים תקופתיים אצל ספר לעיצוב השער, ושמירה על גזרת הגוף ללא השמנה. לשם כך הן צורכות מאכלים עם מעט קלוריות, ולובשות בגדים צמודים לגוף עם שאיפה למידות קטנות. המגדר ותרבות הפנאי שונים במדינות המזרח התיכון כגון ערב הסעודית, מצרים וטורקיה, בהן גברים בלבד יבלו בבתי קפה, ונטייה להשמנה

אצל אישה תהיה חיובית.

#### - גיל ותרבות צריכה

דפוסי צריכה משתנים לפי הגיל והסביבה התרבותית. בדרך כלל ילד בצרפת שותה בבוקר חלב חם עם מעט קפה, café au lait, או שוקו חם. בצהריים הוא אוכל סטייק ופירה. בישראל ילד באותו גיל ישתה בבוקר שוקו ויאכל בצהריים שניצל וצ'יפס. בארה"ב הוא ישתה בבוקר מיץ תפוזים ויאכל דגנים עם חלב, ובצהריים הוא יאכל המבורגר, צ'יפס וקטשופ. בסין הוא יאכל בבוקר דייסת אורז וישתה חלב סויה, ובצהריים הוא יאכל מרק אטריות וירקות.

#### - רמת השכלה ותרבות צריכה

ככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר, כך מתפתחים צרכים חדשים בתחומים כגון תעסוקה, חינוך, תרבות פנאי ואפילו מזון. בארה"ב צעירים המעוניינים בהשכלה גבוהה יבחרו במקצועות פיננסיים או בהיי-טק ויצרכו מוצרים בהתאם, כגון מחשבים, תוכנות, סורקים וספרי התמחות. בתחום הפנאי הם יבלו בתיאטרון או באופרה.

בצרפת ישאפו בעלי השכלה גבוהה להרחיב את אופקיהם התרבותיים במוזיקה, ספרות, היסטוריה ופוליטיקה. הם ישאפו להיות פקידים בכירים או לקבל תפקיד בחברה גדולה. גבר יתלבש בחליפה ועניבה, ואישה תלבש בגד אלגנטי התואם את מעמדה ומקצועה.

#### - כפרי, עירוני ותרבות צריכה

לקוח הגר בעיר נהנה מזמינות המוצר, ואילו כפרי צריך להתאמץ ולהגיע לעיר כדי לקנות מוצרים. לכן הכפרי יקנה כמויות גדולות יותר של מוצרים כגון קמח, סוכר או אורז. מגוון המוצרים שירכוש יהיה קטן יותר, כי הוא יתמקד במוצרים העיקריים. בגלל הזמינות הנמוכה והכמויות הגדולות הנרכשות יבחר הכפרי



במוצרים אשר ניתן לשמר זמן רב. סיני כפרי יקנה ברווז מעושן, אפריקאי או נורווגי יקנו דג מעושן או שמור במלח.

### תרבות צריכה וכלכלה

שינוי ברמת חיים משנה את דפוסי הצריכה של לקוח לפי המדינה שבה הוא חי. בצרפת עלייה ברמת החיים מתבטאת בתחום הפנאי בחופשות – Vacances, ברמות שונות: השכרת דירה בחוף הים, כפרי נופש עממיים וכפר נופש לרמת הכנסה בינונית פלוס כגון קלאב מד. אנשים עם רמת הכנסה גבוהה ינפשו במקומות יוקרתיים כגון הריביירה הצרפתית – Cote d'Azur, בעיקר במונאקו או בקאן. עם רמת הכנסה גבוהה נוהגים לקנות בית שני בכפר – Maison de campagne, לחופשות סוף-שבוע.

בישראל עלייה ברמת ההכנסה מתבטאת בתחום החופשות והנופשונים במעבר מהשכרת חדר או דירה בצפון הארץ או בדרומה לנופשונים בטורקיה, ביוון או בקפריסין. עלייה נוספת ברמת החיים תתבטא בחופשה במערב אירופה, בארה"ב או בדרום-מזרח אסיה. אין כאן עדיין תרבות של בית בכפר.

### תרבות צריכה ותרבות מקומית

תרבות מקומית משפיעה על מאפייני המוצרים הנצרכים. נתייחס להלן להיבט האתני ולהיבט המוסכמות או ההיבט המיצובי.

#### - אתניות ותרבות צריכה

השימוש במקלות בסין וביפן משפיע על מוצרי המזון הנצרכים. הם חייבים להיות בעיצוב מתאים כדי שניתן יהיה לתפוס אותם. סטייק למשל לא יהיה בתפריט, כי הוא מחייב שימוש בסכין ומזלג. האורז יהיה דביק כדי שיתאפשר

לאכול אותו במקלות. למרות השימוש הזהה במקלות בסין וביפן, יש הבדלים ניכרים בשימוש בכלים ובמוצרי המזון הנצרכים. צלחות, כוסות וצלוחיות ביפן מותאמות לכל פריט אוכל. המנות קטנות ואישיות. לכל פריט מזון יש כלי מתאים. האסתטיקה חשובה ביותר. לכל אחד יש שולחן נמוך משלו, ובמקום כיסא תהיה כרית מתחת לברכיים. בסין הקולקטיב שולט. באמצע שולחן גדול ועגול ניצב מגש עגול שמסתובב, עליו שמים את המנות המשותפות, וכל אחד יכול לסובב אותו ולקחת מה שירצה. חשיבות עיצוב המנות נשמרת אבל הוא מותאם לצלחות ולמנות משותפות. בניגוד ליפן, בסין יושבים על כיסאות בגובה השולחן.

#### - מיצוב ותרבות צריכה

הצרכן מחפש מיצובים שונים בהתאם לתרבות הצריכה השוררת במדינתו. לכן הסימנים והסיסמאות שבהם משתמשות הפירמות מסמלים בכל תרבות מקומית את המיצוב המתאים לה. הקר (Aaker, 1997) נותן את הדוגמה המפורסמת של סיגריות מרלבורו עם הפרסומת של הקאובי המסמל את הגבריות האמריקאית, סיגריה אשר הופכת את המעשן אותה לגבר בסגנון אמריקאי.

הקר, בנט-מרטינז וגרולרה (Aaker, Benet-Martinez & Garolera, 2001) בחנו את המיצוב הצרכני בארה"ב, ביפן ובסין. תוצאות המחקר מצביעות על דמיון בין ארה"ב ליפן בחיפוש של הצרכנים אחרי מסרים של רצינות-אמינות, הנאה-חוויה, מומחיות ועידון (אסתטיקה). ביפן מדגישים פרמטר נוסף, שלוה, לעומת האמריקאים שמעדיפים את המחשת הכוח – חספוס-תוקפנות.

המסרים המשותפים לספרדים ולאמריקאים הם רצינות-אמינות, הנאה-חוויה ועידון. הספרדים רוצים גם ביטוי של תשוקה. שני הגורמים המשותפים לשלוש

## תרבות עסקית

חשיבות התרבות העסקית בקידום עסק משתנה ממדינה למדינה ומתחום לתחום. האל (Hall, 1976) מסווג את המדינות לשתי קבוצות, לפי עוצמת השפעת התרבות המקומית: גבוהה ונמוכה.

במדינות שבהן עוצמת השפעת התרבות היא גבוהה יש הקשר תרבותי גבוה המקנה חשיבות רבה להיבטים תרבותיים מקומיים בפיתוח עסקי. במדינות אלה הפיתוח העסקי מבוסס על קשרים בין-אישיים ארוכי טווח. התקשורת בין השייכים (Insider) לאותה תרבות והתקשורת בין המקובלים באותה תרבות היא עניינית, מהירה, יעילה ומבוססת על אמון הדדי. הסכמים בעל-פה או בתקיעת כף קבילים. אם קיימים הסכמים, הם קצרים ומבוססים בעיקר על עקרונות פעולה. בעלי תפקידים בכירים, מקבלי החלטות, לוקחים אחריות אישית על פעילות של הכפופים להם. קבלת חבר חדש ל"שייכים" מחייבת תהליך בחינה ארוך עד שיתפתח אמון הדדי ויתבסס. תרבות זו מאפיינת מדינות באסיה כגון יפן וסין, בדרום-אמריקה ובמידה מסויימת גם באירופה, בעיקר המדינות הלטיניות כגון איטליה, ספרד, צרפת ופורטוגל.

במדינות שבהן עוצמת השפעת התרבות היא נמוכה יש הקשר תרבותי נמוך. הקשרים הם קצרי מועד ובהתאם לעניין הנדון. השפה והמסרים ברורים ומובנים. אין חובה להכרה מעמיקה בין הצדדים לעסקה. האחריות מבוזרת בין בעלי התפקידים השונים. בגלל קשרים קצרי טווח והיכרות בין-אישית שטחית, החוזים מפורטים בכתב ונוגעים בכל ההיבטים של העסקה הנדונה. הגורמים העסקיים החיצוניים למערכת אינם מופלים לעומת הגורמים העסקיים בתוך

## המערכת.

בתרבות עסקית זו קיימת השפעה מועטה של התרבות המקומית על הפיתוח העסקי. סטיוארט טוען שבעלי הקשר תרבותי נמוך מתקשרים ישירות ובצורה ברורה עם השותפים שלהם, שלא כבעלי הקשר תרבותי גבוה אשר בוחרים בתקשורת עקיפה ולעתים נוהגים להסתייע בגורמי ביניים ובמסרים מעורפלים (Stewart, 1971). רייזינגר וטרנר ממחישים זאת בהשוואה בין התרבות האוסטרלית לתרבות התאילנדית. האוסטרלי מתקשר בצורה ישירה ואילו התאילנדי משתמש בתקשורת לא-מילולית כדי לשמור על הרמוניה ולא לפגוע בצד השני. הוא יחייך, ישתמש בהומור ויעביר מסרים דו-משמעיים (Reisinger & Turner, 1997).

## שורשים של תרבות עסקית

קלוקהון וסטרודבק מגדירים חמישה שורשים לתרבות: טבע האדם, קשר בין אנשים, התייחסות לסביבה, התייחסות לפעילות והתייחסות לזמן ולמרחב (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Kluckhohn, 1962). להלן נאפיין את משמעותם ונתאימם לתחום העסקי.

### טבע האדם -

אדם יכול להיות ביסודו טוב ולכן הוא יטפח ערכים המיטיבים עם אחרים ולא יהיה צורך לפקח עליו היות שעקרונות ערכיים מכוונים את התנהגותו. לעומת זאת אדם יכול להיות רע ולדאוג רק לעצמו. לכן יש לפקח עליו ולחייבו למלא אחר כללים ועקרונות שיצמצמו את הרוע שבו. יסודות הטוב והרע באדם יתפתחו בהתאם להקשר, ולכן ניתן להשפיע עליו הן לטובה הן לרעה.

## תרשים 1: שורשי התרבות

לפי רייזינגר וטרנר, התרבויות המערביות מניחות שהאדם טוב עד שיוכח אחרת ולכן הן מוכנות לקבל את האחר ולשתף אתו פעולה. אבל בתרבות האסיאתית כל זר חשוד כרע עד שיוכח אחרת ולכן הזר יעבור מבחנים שונים עד שיוכיח שכוונותיו טובות (Reisinger & Turner, 2003). אדם טוב רואה בעבודה ערך וישקיע את כל יכולתו כדי למצות את ערך עבודתו. אם האדם רע, הוא יראה בעבודה הכרח ותהיה לו נטייה להתחמק ממנה, ולכן יש לפקח עליו.

### - קשר בין אנשים

פרט יכול לדאוג רק לעצמו או להרגיש שייך לקבוצה ולפעול לטובתה. פרסונס (Parsons, 1951) היה בין הראשונים שדן בגישת העצמי לעומת השיתופי, שקלוקהון וסטרודבק (1961) ניסחו זאת כיחידי לעומת רב-צדדי, סטיוארט

(1971) ניסח זאת כמכוונות עצמית לעומת מכוונות קבוצתית, הופסטד (1980) ניסח זאת כיחידני לעומת שיתופי וטרומפנר (Trompenaar, 1984) ניסח זאת כיחידנות לעומת קהילתיות.

בגישה האינדיווידואליסטית הפרט מממש את זכותו לדאוג לעצמו ולקדם את האינטרסים שלו, אבל הוא לא חייב לעשות זאת על חשבון האחרים. הוא גם יכול לסייע לפרטים אחרים להתקדם כפרט, כפי שנעשה בתרבות הדנית או הבריטית.

בגישה השיתופית הפרט חש שייכות לקבוצה ומחויבות אליה. הוא דואג לקידום האינטרסים המשותפים. הפרטים השייכים לקבוצה מזדהים אתה ודוחים את הפרטים מבחוץ או מתעלמים מהם (Earley, 1993; Hofstede, 2001). מי ששייך לקבוצה מקובל ואמין בקרב חבריה ולכן מקבל יחס מיוחד (Hofstede, 2001; ) (Smith, 2001; 2003 & Patterson). הפרט ששייך לקבוצה יעשה כל דבר כדי לקדמה. בתרבות התאילנדית קיימת נאמנות ללא גבול לקבוצה, והערך העליון הוא לשמור על הרמוניה — Pakpuak — בתוכה (Holmes & Tangtongtavy, 1995) ולא לפגוע באחרים (Patterson & Smith, 2001).

בהיבט העסקי ראש פרויקט בתרבות היחיד יחתום על חוזה אישי וידאג לקבל אופציות ובונוסים אם יצליח. בתרבות היחד כל אחד ימלא את תפקידו בקבוצה כחלק ממנה וידאג לאינטרס של הקבוצה. כל אחד יראה עצמו מחויב להצלחת הקבוצה.

הוף וקלי דנים בקשר עם לקוח עסקי שלא שייך לקבוצה. הוא נדרש לזמן ולמאמץ כדי לרכוש את אמון הפירמה הפועלת בתרבות היחד (Huff & Kelly, 2003). אם הוא יצליח, הקשר יישמר זמן רב (Doney, Canon & Mullen, 1998; Batonda & Perry, 2003; Patterson & Smith, 2003).

בשנת 1999 רכשה רנו הצרפתית את מניות השליטה של ניסאן היפנית. חברת

ולאו, יצרנית פנסים ואביזרי תאורה לרכב וספקית של רנו בצרפת, רצתה למכור מוצרים לחברת ניסאן, אך היא נדרשה קודם לרכוש את אמונן של Unisia JECs ו-Ichiko Industries, ספקיות ניסאן, באמצעות חתימה על הסכם לשיתוף פעולה אתה, כדי להיפך לספקית של ניסאן (אתר האינטרנט של Jetro).

#### יחס לסביבה — שליטה. הרמוניה והיטמעות

האם על האדם לשלוט בטבע ולשנותו, לחיות אתו בהרמוניה ולטפחו או להסתגל אליו? בתרבות של שליטה, לפי קלוקהון וסטרודבק (1961), אנשים שואפים להוביל תוך כדי התאמת הסביבה לצרכים שלהם. כזה היה "כיבוש המערב הפרוע" בארה"ב לטובת פיתוח המדינה, כפי שהאמינו, על חשבון האינדיאנים המקומיים והסביבה, וסרטי המערבונים מבטאים גישה זו.

בתרבות של הרמוניה עם הטבע, לפי קלוקהון וסטרודבק, על הפרט להתפתח ולפתח את יכולתו בהרמוניה עם הטבע. תאילנד היא דוגמה של תרבות הדוגלת בהרמוניה. הדבר מתבטא במוזיקה, באמנות וגם בעסקים. הם משתמשים בטון חינוכי ובמסרים עקיפים ומדגישים את הצדדים החיוביים כדי לחיות בהרמוניה עם האחר (Holmes & Tangtongtavy, 1995).

רמה קיצונית של הרמוניה נהוגה בתרבות "מסתגלת". לפי החוקר האל, בתרבות זו הפרט מאמין שאסור לשנות את הסביבה אלא יש להסתגל אליה וליהנות ממנה. ההינדואיזם, הזן והבודהיזם הן תרבויות כאלה (Reisinger & Turner, 2003).

בצד העסקי פירמה יכולה לפעול לפי עקרון השליטה אם היא תשאף לנגוס בנתח השוק של המתחרים. במקרה זה משתמשים במושגים של "התקפת מתחרה" ו"כיבוש נתח שוק".

בגישה של הרמוניה המתחרה שותף לפיתוח התחום וטיפוחו. כך העוגה תהיה גדולה יותר ויגדל נתח השוק של כל אחד. חברות הרכב באירופה משתפות פעולה ביניהן בפיתוח חומרים לתחום הרכב, מה שמאפשר להן להוזיל את ייצור המכונית. חברות הסלולר משתפות פעולה באירופה בהגדרת מערכת תקשורת משותפת – GSM.

הבחירה של היטמעות בטבע קיימת בעיקר בתחומים עסקיים הדואגים לאי-פגיעה בסביבה והשתלבות בטבע, כגון חברות לייצור מוצרים אורגניים, שלא משתמשות בחומרים כימיים בתחום המזון.

#### - יחס לפעילות

קלוקהון וסטרודבק (1961) מציגים שתי גישות בביצוע פעילות: תכנון (Plan) ותגובה (React). גישה של תכנון מבוססת על פירוט מרבי של הפעילויות, הזמנים והתקציבים כדי לאפשר השגת התוצאות החזויות. אם הכל מתבצע כמתוכנן אזי נשיג את התוצאות החזויות ולכן הבקרה היא על תהליך הביצוע. חשיבה זו מאפיינת את התרבות הגרמנית. שייך מגדיר חשיבה זו כ"עשה" (Doing), בדגש על קביעת יעדים ויישומם (Schein, 1992).

גישת התגובה — "להיות" (Being) — מבוססת לפי שייך על פעילות בעקבות תגובה למצב הקיים עם שתי רגליים על הקרקע.

"להיות בעקבות עשייה" (Being in becoming) משלבת בין שתי הגישות ומוסיפה לגישת התגובה יעדים מתוכננים ויעדי ביצוע. חשיבה זו מאפיינת את התרבות היפנית אשר מגיבה למוצרים קיימים כשהיא כבר מתכננת מוצרים טובים מהם.

#### - יחס לעבר, הווה ועתיד

האל (1969) טוען שתחושת הזמן או היחס לזמן משתנים בין תרבות בעלת ממד מונוכרוני לבין תרבות בעלת ממד פוליכרוני. בתרבות בעלת ממד



מונוכרוני הזמן הוא נכס מוחשי שאסור לבזבזו, מתכננים ומבצעים כל פעילות לפי זמנה.

בתרבות בעלת ממד פוליכרוני רואים בזמן פרמטר גמיש ולא מוחשי, סטייה מהזמן אינה חשובה — מתחילים פעילות ומתקדמים במידת האפשר. לתאילנדים יש תרבות בעלת ממד פוליכרוני. הם מעדיפים ספונטניות על פני תיאום מראש (Holmes & Tangtongtavy, 1995; Welty, 2005). אבל המערב-אירופיים דוגלים בתכנון הזמן ויראו באי-עמידה בו משגה חמור. תרבות המבוססת על העבר לא רואה בזמן ובעמידה בלוח זמנים דבר חשוב (Reisinger & Turner, 2003). התרבות התאילנדית מבוססת על העבר. הם יעריכו אותו ויזכרו אותו בבוא העת לטובה. בתרבות המבוססת על ההווה והעתיד הזמן חשוב ולכן מדייקים ומתכננים על פיו.

#### - יחס למרחב ציבורי ופרטי

הדאגה למרחב הציבורי מתבטאת בטיפוח הסביבה המשותפת ואי-פגיעה בזכויות האחרים. החוק האוסר עישון במקומות ציבוריים, טיפוח הרחובות והגנים הציבוריים, עיצוב חלונות הראווה וניקיון המוטל על כל עסק כולל העברת פסולת כחוק — הם ביטוי לכך.

האל (1966) דן במרחב הפרטי בזיקה לתחום התקשורת הבין-אישית. לדעתו, במדינות קרות יש דגש על פרטיות יותר מבמדינות חמות. ריינולדס וולנטין (Reynolds & Valentine, 2004) נותנים לדוגמה את הבריטים אשר מעדיפים את ההתבודדות לעומת הצורך בארצות ערב להיות במרחב גדול עם כולם.

## תרבות עסקית לפי הופסטד

הופסטד ערך מחקר מקיף ומעמיק בין החברות של IBM בעולם כדי לבחון אם התרבות המקומית משפיעה על אופן פעילותן (Hofstede, 1980). הוא נטרל את בעיית השוני בכך שכל החברות פעלו באותו תחום עסקי. כ-13 אלף נציגויות וחברות וכ-60 אלף מרואיינים מחמישים מדינות השתתפו במחקר בשנים 1967-1978.

### מאפייני התרבות העסקית -

הופסטד מפרט חמישה גורמים במקום העבודה שמושפעים מן התרבות המקומית. שניים מהם זהים לשורשים של התרבות שהוזכרו לעיל: יחיד לעומת קבוצה; יחס לעבר, הווה ועתיד. להם מוסיף הופסטד את גורם הגבריות (קשיחות) לעומת הנשיות (גמישות), את גורם מרחק-סמכות שעניינו מידת החיץ בין מנהל לכפופים לו ואת הגורם מניעת סיכון שעניינו רמת הסיכון שהפירמה מוכנה לקחת.

#### ●גבריות ונשיות

הגבריות מאפיינת תרבויות אשר פועלות לפי כללים קשוחים, שלדעתן מבטיחים את מימוש התוכנית כפי שהיא כתובה. ההנחה היא שאם כל אחד יעשה את המתוכנן, ניתן יהיה להשיג את היעד. הנשיות מאפיינת תרבויות שבהן מוכנים להגמיש את הכללים, אם יהיה צורך, כדי להשיג את היעדים.

הגבריות מבטאת ריחוק גדול בין עובד למנהל, היות שהיא משאירה מעט מרחב ליוזמות והצעות לשינויים מצד העובדים. נשיות מבטאת ריחוק קטן בין עובד למנהל מכיוון שניתנת אפשרות להציע שינויים בתוכנית ולשפר את תהליך השגת היעדים. הריחוק מתבטא היטב ב-wai התאילנדי — אמירת שלום בדרך של סגירת כפות הידיים. סגירת הידיים בגובה הפנים מבטאת

נחיתות במעמד לעומת האחר, וסגירת הידיים בגובה החזה מבטאת עליונות על האחר (Holmes & Tangtongtavy, 1995).

#### • מרחק-סמכות

הריחוק הגדול בין עובד למנהל והמעמדות הנוצרים בשל כך מניחים שדרג המבצעים אינו מסוגל לתרום לשיפור היעד של מקבלי ההחלטות. הנחה זו עלולה להביא לשיקולים מוטעים ואפילו לסיכון חיים.

בין שנת 1988 ל-1998 היתה חברת התעופה הקוריאנית "קוריא איירליינס" מעורבת באסונות תעופה פי 17 יותר מאשר חברות אחרות. התברר שהטייסים שהם במעמד של מקבלי החלטות במטוס, לא שעו לאזהרות של הכפופים להם, שביטאו את דעתם בעדינות ובעקיפין. כך באחד המקרים אמר הקצין הראשון לטייס: "אינך חושב שהגשם מתגבר?" ומהנדס הטיסה הוסיף: "ראדאר מזג האוויר עוזר לנו מאוד". הכוונה של שניהם היתה להזהיר את הטייס שבגלל הגשם והרוחות לא כדאי לסמוך על הראייה בלבד. הטייס היה בטוח שהוא קרוב למסלול הנחיתה והתרסק בצלע ההר.

במקרה אחר הטייס ביקש להודיע למגדל הפיקוח על מצב חירום מפני שאזל הדלק. הקצין הראשון הודיע רק ש"הדלק אוזל". המסר הובן על-ידי צוות מגדל הפיקוח כלא מחייב הקדמת נחיתה והמטוס התרסק לפני הנחיתה.

הוועדה שחקרה את התאונות הגיעה למסקנה שהשיעור הגבוה של אסונות התעופה שבהם היתה מעורבת החברה נבע מהצטברות של אירועים אשר הגבירו את הסיכון. התקשורת הלקויה בין הטייס לצוות המטוס ומגדל הפיקוח היו הגורם העיקרי לאסונות. הפתרון שיושם היה למידה אינטנסיבית של אנגלית מקצועית ומעבר לתרבות מערבית-אמריקאית בתא הטייס.

## •הימנעות מסיכון

ניתן לשנוא סיכון ולהשקיע בעסקים בטוחים כפי שעושה וורן באפט מחברת ברייקשיר התאווי שמשקיע בקוקה-קולה, בנסטלה וב-IBM. מדינות המפרץ הפרסי פועלות באותו אופן וקונות מלונות יוקרה או חנויות כלבו. ניתן גם לקחת סיכון לקידום הפעילות העסקית אבל לצמצם את הסיכונים בעזרת תכנון מדוקדק, כפי שעושות החברות היפניות.

אפשר גם לאהוב סיכונים ולהיות מוכנים להוביל בראשוניות — לעתים להצליח ולעתים להיכשל. הממציא דב מורן הקים את חברת אם-סיסטמס, פיתח את ההחסן הנייד (דיסק-און-קי), הצליח להחדירו לשווקים בכל העולם ולבסוף מכר את החברה ב-1.5 מיליארד דולר לחברת סאנדיסק בשנת 2006. אבל פיתוח אחר שלו – הטלפון הסלולרי מודו – כשל והוא לא הצליח לשכנע בצורך בטלפון סלולרי ייעודי ומודולרי עם התקן עצמאי לכל יישום: ספורט, מוזיקה, מצלמה ועבודות משרדיות.

חברת אמזון הצליחה לפתח מוצר ייעודי לקריאת ספרים אלקטרוניים ולמכור אותו, בניגוד לדעתו של סטיב ג'ובס, נשיא אפל, אשר חשב כי האיפד כמוצר רב-יישומי יגבר על הקינדל של אמזון.

## - תוצאות המחקר

### •מרחק-סמכות

בישראל, ארה"ב, בריטניה וגרמניה ישנו ריחוק מועט בין עובד למנהל לעומת ארצות ערב או מדינות לטיניות כמו צרפת שם הריחוק גדול יותר. יפן מדורגת באמצע בגלל "תרבות הקונצנזוס". משמעות הריחוק המועט בין עובד למנהל בבריטניה שונה ממשמעותו בגרמניה. בבריטניה מעיד הריחוק המועט על שיתוף פעולה ותמיכה הדדית בכל התחומים. בגרמניה הריחוק המועט מאפשר

לכל עובד ליזום בתחומו בלבד, ותקשור עם המנהל נועד כדי שיבצע את עבודתו ללא דופי.

לוח 1: מאפייני התרבות העסקית בארצות נבחרות לפי הופסטד\*

35	67	66	65	גרמניה
35	89	66	35	בריטניה
68	71	43	86	צרפת
54	46	95	92	יפן
40	91	62	46	ארה"ב
80	38	53	68	ארצות ערב
13	54	47	81	ישראל

מקור: Hofstede, 1980.  
 \* מדד 100 מכוון לקצה העליון של הפרמטר: ריחוק גדול בין עובד למנהל, גבריות, אינדיבידואליות ואי-לקיחת סיכון. בקצה השני נמצאים בהתאמה ריחוק מועט, נשיות, קבוצתיות ולקיחת סיכונים.

### • הפרט (IDV)

הפרט עומד במרכז התרבות העסקית בארה"ב ובבריטניה ובמידה פחותה בצרפת ובגרמניה. תרבות האינדיווידואליות הקיצונית בארה"ב, שבה היחיד דואג בעיקר לעצמו, מקבלת גושפנקה בתוצאות.

ישראל נתונה בתהליך מעבר מחשיבה הממוקדת בקבוצה לחשיבה הדומה לזו שבארה"ב. למשל, הסכמים קיבוציים הולכים ונחלשים לטובת חוזים אישיים הדואגים לפרטים החזקים. ארצות ערב ויפן מתמקדות בעיקר באינטרס של הקבוצה – אם אלה העובדים בפירמה ביפן או המשפחה המורחבת בארצות ערב.

### • גבריות (MAS)

יפן בולטת בכללי הניהול הקשוחים והמדוקדקים – גבריות גבוהה, תכנון עד הפרט האחרון והיצמדות לתוכנית. הרחק מאחוריה עומדות גרמניה ובריטניה הזהות בציון שקיבלו. צרפת, ארצות ערב וישראל גמישות יותר ומתאימות את הכללים ליעדים ולתוצאות הרצויות.

### • הימנעות מסיכון (UAI)

בריטניה ואחריה ארה"ב מובילות במדד של מוכנות לקחת סיכון. לעומתן בתרבות הגרמנית והיפנית נוהגים לקחת פחות סיכון בעסקים, אולי הודות לתכנון מעמיק ומקיף.

צרפת וישראל בולטות בחוסר הנכונות לקחת סיכון. אולם הממשלה בצרפת יוזמת פרויקטים לאומיים ולוקחת סיכון כשהיא מזמינה מוצרים ומערכות מהתעשייה. הרכבת המהירה – TGV, מטוס האיירבוס, תוכנית שילוח הלוויינים – Ariane, כל אלה הן תוכניות יזומות של הממשלה. החברות הישראליות

משתדלות גם הן להעביר את הסיכון לגורמים אחרים. בישראל הסיכון מחולק בין הממשלה והמדען הראשי במשרד התעשייה והמסחר ובין חברות ההון, בעיקר במימון אמריקאי.

• יחס לזמן (LTO)

הופסטד הוסיף בהמשך למחקרו הראשון את הגורם של יחס לזמן (LTO). סין ויפן בולטות ביחס בעיקר לטווח הארוך, כששאר מדינות העולם מסתפקות בהתמודדות עם יעדים לטווח בינוני וקצר.

- המשפחות התרבותיות

הופסטד מסווג את המדינות לפי ארבע משפחות תרבותיות. לשם כך הוא משתמש בשניים מחמשת הגורמים: ריחוק בין עובד למנהל והימנעות מסיכון.

• המשפחה האנגלו-נורדית — Village Market

המשפחה האנגלו-נורדית כוללת שני גושים: בריטניה, דנמרק, שוודיה ואירלנד המוכנות לקחת סיכון גבוה יותר לעומת ארה"ב, קנדה, ניו-זילנד, נורווגיה, דרום-אפריקה, אוסטרליה והולנד. המדינות בשני הגושים מוכנות להיחשף לסיכון ולנצל את הריחוק המועט בין מנהל לעובד כדי ליצור דינמיקה של יזמות והאצלת סמכויות וכך לשפר את התוצאות (Output orientation) על חשבון ביצוע לפי תכנון (Input orientation).

תרשים 2: פריסת המדינות על ציר הפרמטרים, מניעת סיכון וריחוק בין עובד  
למנהל

מקור: Hofstede, 1980.



### תרשים 3: משפחות תרבותיות עסקיות לפי הופסטד

#### ● המשפחה הגרמנית – Well-oiled Machine

המדינות במשפחה זו – גרמניה, אוסטריה, פינלנד ושווייץ – אמנם מבזרות סמכויות אולם מקפידות על תהליך בקרה מדוקדק בביצוע הפעילות, לפי תוכן ועיתוי (Input control), על מנת לצמצם את הסיכון ככל האפשר. הן פועלות לפי התוכנית, וכל אדם מבצע את משימותיו בזמן המתוכנן וכך מצליח להשיג את היעדים. ישראל מופיעה במשפחה זו בגלל לקיחת סיכון נמוכה של הפירמות. הממשלה היא שנוטלת את הסיכון. באפיוניה העיקריים ישראל שייכת יותר למשפחה האנגלו-צפונית.

#### ● המשפחה האיטלקית – Family

למשפחה האסיאתית מסורת פטרנליסטית. האב, המנהל, הוא הסמכות העליונה. הוא דואג לעובדיו כפי שאב דואג לילדיו, ולכן העובדים חייבים לו נאמנות. הפעילות היא ריכוזית, והמנהל הוא המחליט. אין אחידות בעניין הסיכון. מדינות כמו הונג-קונג וסינגפור מוכנות לקחת סיכון גבוה, אבל התרבות העסקית בתאילנד מבוססת על רמת סיכון בינונית, וביפן על רמת סיכון נמוכה.

#### ● המשפחה הלטינית – Pyramid of People

המשפחה הלטינית היא אליטיסטית, ריכוזית ופועלת על-פי היררכיה תוך כדי בקרה על התהליך (Input control) יותר מאשר על התוצאה (Output). המדינות במשפחה זו נמנעות מלקחת סיכון. במדינות אמריקה הלטינית, כגון מקסיקו, פנמה, גוואטמלה וונצואלה, הריחוק בין עובד למנהל גדול במדינות הלטיניות האירופיות.

#### התפתחות התרבות העסקית

חשיפת המדינות לתרבויות ומשטרים כלכליים אחרים עשויה להשפיע על התרבות העסקית שלהן. להלן נבחן אם קיימת דינמיקה של שינוי המקרבת בין תרבויות עסקיות שונות.

#### - תרבות לאומית ואידיאולוגיה כלכלית

רלסטון ואחרים (Ralston et al, 2008) מעלים במחקרם את שאלת יציבות התרבות העסקית בכל מדינה: האם היא קבועה לאורך זמן בהתאם להיבטים תרבותיים מקומיים או מושפעת מתרבויות של מדינות זרות ומתהליך הגלובליזציה? כדי לענות על שאלה זו הם הגדירו שני גורמים: תרבות לאומית ואידיאולוגיה כלכלית. הם בחרו בארבע מדינות: ארה"ב ורוסיה, שבהן יש תרבות מערבית קרובה (יהודית-נוצרית) המבוססת על הפרט (אינדיבידואליזם)

ומקור תרבותן באירופה; סין ויפן שהן בעלות תרבות מזרחית המבוססת על דאגה לקבוצה. האידיאולוגיה הכלכלית-סוציאליטית משותפת לסין ולרוסיה, והאידיאולוגיה הקפיטליסטית משותפת לארה"ב וליפן.

תרשים 4: סיווג מדינות בהתאם לתרבות העסקית

תרשים 5: שילובים בין תרבות לאומית לאידיאולוגיה כלכלית

## המודל להערכת תרבות עסקית -

רלסטון ואחרים דנו בשוני בין תרבויות לאומיות כדי לבחון:

- אם שוני תרבותי (National culture divergence) ממשיך להיות הגורם המשפיע העיקרי על התרבות העסקית באין השפעה של אידיאולוגיה כלכלית.
- אם באידיאולוגיה כלכלית קפיטליסטית, הגוברת על השוני התרבותי-לאומי, יש התקרבות (Convergence) בין התרבויות העסקיות של מדינות בעלות שוני תרבותי לאומי.
- אם התרבות הלאומית והאידיאולוגיה הכלכלית משתלבות זו בזו ויוצרות ערכים חדשים, שעליהם מבוססת התרבות העסקית.

כדי לבחון השערות אלו הסתייעו החוקרים במחקרו של הופסטד, בעיקר על מאפייני תרבות, ובמודל של שוורץ, שקיבץ מתוך עולם הערכים האוניברסלי עשרה ערכים עם מוטיבציות שונות בבסיסם: סמכות, הישגיות, נהנתנות, גירוי, עצמאות, אוניברסליות, רצון לתרום, מסורת, שמרנות, ביטחון.

על יסוד גורמים אלה הוגדר משתנה הפרט: סמכות, הגשמה, נהנתנות, גירוי ועצמאות; ומשתנה הקבוצה: רצון לתרום, מסורת ושמרנות. המדד חושב כדלקמן: סך כל הציונים שניתנו לחמשת הגורמים של הפרט פחות הציונים שניתנו לשלושת הגורמים של הקבוצה. לכן ככל שהמדד גבוה יותר כן לפרט יש חשיבות רבה יותר.

## השערות המחקר -

- תהיה התקרבות (Convergence) בין תרבויות אם ארה"ב ויפן תהיינה קרובות במדד זו לזו ותהיינה לפני סין ורוסיה שגם תהיינה קרובות זו לזו.
- יהיה שוני (Divergence) בין תרבויות אם ארה"ב ורוסיה תהיינה קרובות זו לזו

במדד וגם סין ויפן תהיינה קרובות זו לזו, והמדדים של ארה"ב ורוסיה יהיו גבוהים יותר מן המדדים של סין ויפן.

- יהיה שילוב (Crossvergence) אם ארה"ב תהיה ראשונה, סין אחרונה ורוסיה ויפן יהיו באמצע.

#### - תוצאות המחקר

תוצאות המחקר מלמדות על שילוב היות שארה"ב היא בעלת המדד הגבוה ביותר, סין היא בעלת המדד הנמוך ביותר ורוסיה ויפן באמצע. אבל ישנה התקרבות מסוימת מכיוון שיפן קרובה יותר לסין ורוסיה לארה"ב.

לוח 2: תוצאות המחקר: חשיבות הפרט לעומת הקבוצה – התקרבות עם שמירה על שוני

	0.7	0.550	ארה"ב
53.9	1.1	0.183	רוסיה
	0.8	0.163-	יפן
	0.8	0.470-	סין

לסיכום – התרבויות העסקיות של מדינות משתלבות זו בזו בהשפעת ההיבט הכלכלי יחד עם שמירה מסוימת על התקרבות בהשפעת ההיבט התרבותי-לאומי.

## ביבליוגרפיה

Aaker J.L., Benet-Martfner V. , Garolera J.(2001). Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81. No.3,492—508.

Aaker, J.(1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356.

Batonda, G. & Perry, C. (2003). Influence of culture on relationship development processes in overseas Chinese/Australian networks. *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 1548-1574.

Browne(2008) CH 1–4 (M1203).qxp:John Q7 26/3/08 10:47 Page 30

Doney, P.M., J.P. Cannon & M.R. Mullen (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.

Early P.C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of management journal*, 36:319-348.

Foster, G. M. Traditional cultures and the impact of technological change. New York: Harper, 1962.

Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*, New York: Anchor Press-Doubleday.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills, CA. Parsons, T., 1951. *The Social System*, Free Press, Glencoe, IL.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.

Holmes, H. & S. Tangtongtavy (1995). *Working with the Thais: A guide to managing in Thailand*. Bangkok, Thailand: White Lotus.

Huff, L. & L. Kelley (2003). Levels of organizational trust in individualistic versus collectivistic societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.

[www.jetro.org/content/353](http://www.jetro.org/content/353)

Kluckhohn, C. (1962). *Culture and Behavior*. New York: The Free Press of Glencoe.

Kluckhohn, F.R. & F.L. Strodtbeck (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, III: Row, Peterson.

Komin, S. (1990). Culture and works-related values in Thai organisations. *International Journal of Psychology*, 25, 681-704

Mitchell, D. (2000): *Cultural geography: a critical introduction*. Oxford: Blackwell.

Parsons T. (1951). *The social system*, New York, Free press.

Patterson P.G. and Smith T. (2001), "Modeling Relationship Strength Across Service Types in a South-East Asian Context," *International Journal of Service Industry Management*, 12 (2), 90–113.

Patterson P.G. and Smith T.(2003), "A Cross-Cultural Study of Switching Barriers and Propensity to Stay with Service Providers," *Journal of Retailing*, 79 (2), 107–120.

Ralston D.A., Holt D.H., Terpstra R.H & Cheng Y.K.(2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies* 39, 8–26

Reisinger, Y. & L. Turner (2003). *Cross-Cultural Behaviour in Tourism: Concepts and Analysis*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Reisinger Y. & Turner (1997). Tourism satisfaction with host: a cultural approach comparing Thai tourists and Australian hosts. *Pacific tourism review*. 1(2). 147,159

Reynolds, S. & D. Valentine (2004). *Guide to cross-cultural communication*.

Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Stewart, W. (1971). *Shrug: Trudeau in Power*. Toronto: New Press.

Taylor, D. (1977). *Languages of the West Indies*. Baltimore: Johns Hopkins.

Hofstede, G. (1984), *Culture's consequences*, Sage, London.

Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture – Understanding Diversity in Global Business*. Irwin, Chicago.

<http://www.jetro.org/content/353>



## פרק ח' שיווק במרחב הדיגיטלי

טכנולוגיות תקשורת בשילוב עם מערכות חומרה ותוכנה רב-יישומיות יצרו בעבור הלקוח והפירמה מרחבים שיווקיים חדשים או שדרגו מרחבים שיווקיים קיימים. המחשב האישי והאינטרנט יצרו את המרחב השיווקי הדיגיטלי הראשון. המערכות הניידות – ממחשבים ניידים מכל הגדלים ועד לטלפונים סלולריים, ספרים אלקטרוניים ומחשבי לוח כמו אייפד – בשילוב עם רשתות חברתיות כמו פייסבוק וטוויטר, ועם חברות עסקיות כמו גרופון ואמזון, יוצרות מעגלים שיווקיים חדשים שהולכים ומתרחבים. להלן נדון תחילה בהגדרות השיווק במרחב הדיגיטלי, לאחר מכן נאפיין את מערך האינטרנט, את היקף הפעילות ואת הכוחות הפועלים בו. לבסוף נחקור את ההבדלים בין שיווק קלאסי לשיווק במרחב הדיגיטלי על היבטיו המשלימים והחדשים.

### המחשב ודור האינטרנט

המחשב האישי, שהומצא תחילה על-ידי אפל ופותח לאחר מכן על-ידי IBM, שימש בעיקר תחנת עבודה לעיבוד נתונים המאפשרת חישובים, כתיבה, עיבוד קול ותמונות. חיבור המחשב לתקשורת והתרחבות השימוש באינטרנט הפכו את המחשב למערכת דינמית להעברת מידע מכל מקום לכל מקום. להלן נבחן את התפתחות האינטרנט, את סוגי הלקוחות באינטרנט ואת התחומים

העסקיים שנהנים מהמרחב האינטרנטי – אלו שקיימים כבר זמן רב ואלו החדשים.

### תולדות האינטרנט

בשנת 1957 הצליחו הסובייטים לשלוח לחלל את הלוויין הראשון, ספוטניק. בתגובה יזם דווייט אייזנהאואר, נשיא ארה"ב, את הקמת הסוכנות למחקרים מתקדמים – ARPA, כדי להתמודד עם האיום החדש. בשנת 1962 הקימה ARPA את IPTO (Information Processing Techniques Office) כדי לפתח רשת תקשורת המחברת בין מחשבי מערכת הביטחון בפנטגון וב- Cheyenne Mountain. רשת זו נקראה ARPANET והיא החלה להיות פעילה באוקטובר 1969. הפרוטוקול הראשון שפותח על ARPANET נקרא Network Control Program. בשנת 1983 הוא הוחלף על-ידי ה-TCP/IP.

בשנת 1990 הועבר ARPANET לידיים אזרחיות, לקרן הלאומית למדעים, שונה לרשת NSFNET ושימש רשת תקשורת בין האוניברסיטאות בארה"ב דרך רשת CSNET, ובין האוניברסיטאות באירופה דרך רשת EUnet. מספר המשתמשים הלך וגדל, והממשל האמריקאי נאלץ להעביר את הטיפול ברשת לארגונים עצמאיים המנהלים את רשת האינטרנט עד היום.

תרשים 1: ארגונים המנהלים את רשת האינטרנט

מקור: IP Guide/The TCP.

ה-ISOOC מבקר את ה-IAB אשר מכוון את ה-IETF אשר מפתח את האינטרנט ואת התקנים TCP/IP. ה-IESG מנהל את קבוצות העבודה (WGs) וה-IRTF מנהל את המחקר דרך ה-IRSG אשר אחראי על קבוצות המחקר (RGs).

### זמינות האינטרנט

כ-2 מיליארד איש בעולם מחוברים לאינטרנט מתוך כ-6.8 מיליארד איש. זהו עומק חדירה של כמעט 30% (Miniwatts Marketing Group, 2013). מספר המשתמשים באינטרנט ועומק החדירה משתנים מאזור לאזור. אסיה מובילה במספר המשתמשים עם כ-1.07 מיליארד איש. רחוק אחריה נמצאות אירופה עם כ-518 מיליון איש וצפון אמריקה עם כ-273.8 מיליון איש. עומק החדירה הגבוה ביותר הוא בצפון אמריקה (כ-78.6%). אחריה נמצאות אוקיאניה (67.6%) ואירופה (63.2%). באסיה ובאפריקה עומק החדירה עדיין נמוך: כ-27.5% באסיה וכ-15.6% באפריקה. האזורים הדינמיים בגידול במספר המשתמשים הם אפריקה, המזרח התיכון ודרום-אמריקה.

לוח 1: שימוש עולמי באינטרנט לפי אזורים גאוגרפיים, 2012

15.6	167.3	1,073.4	אפריקה
27.5	1,076.7	3,922.1	אסיה
63.2	518.5	820.1	אירופה
30	90	223.6	המזרח התיכון
78.6	273.8	348.3	צפון-אמריקה
42.9	254.9	593.7	אמריקה הלטינית
67.6	24.3	35.9	אוסטרליה ואוקיאניה
<b>34.3</b>	<b>2405.5</b>	<b>7,017.8</b>	סה"כ

מקור: Miniwatts Marketing Group, 2013.

באירופה המדינות המובילות במספר משתמשי האינטרנט הן גרמניה, בריטניה וצרפת. איסלנד (97.1%) ונורווגיה (96.9%) מובילות בעומק החדירה, אחריהן באות הולנד (92.9%), שוודיה (92.7%), דנמרק (90%) ופינלנד (89.4%). בין המדינות האירופיות הגדולות איטליה פחות חשופה לאינטרנט — כ-35.8 מיליון משתמשים ועומק חדירה של כ-58.4%. המדינות עם עומק החדירה הנמוך ביותר הן יוון (53%), רוסיה (כ-47.7%) וטורקיה (כ-45.7%).

לוח 2: שימוש באינטרנט באירופה, יוני 2012

81.3	8.5	10.4	<b>בלגיה</b>
90	4.9	5.5	<b>דנמרק</b>
89.4	4.7	5.2	<b>פינלנד</b>
79.6	52.2	65.6	<b>צרפת</b>
83	65	82.3	<b>גרמניה</b>
53	5.7	10.8	<b>יוון</b>
97.1	0.3	0.3	<b>איסלנד</b>
58.4	35.8	61.3	<b>איטליה</b>
90.9	0.462	0.547	<b>לוקסמבורג</b>
92.9	15.5	16.7	<b>הולנד</b>
96.9	4.6	4.7	<b>נורווגיה</b>
47.7	67	142.5	<b>רוסיה</b>

92.7	8.4	9.1	שוודיה
45.7	36.5	79.7	טורקיה
83.6	52.7	63	בריטניה
<b>63.2</b>	<b>518.5</b>	<b>820.9</b>	סה"כ

באסיה, סין מובילה במספר המשתמשים באינטרנט עם כ-538 מיליון איש, אחריה הודו עם כ-137 מיליון איש ויפן עם כ-101.2 מיליון איש. עומק החדירה הגבוה ביותר הוא בדרום-קוריאה (82.5%), יפן (79.5%), טיוואן (75.4%) והונג-קונג (74.5%). עומק החדירה הנמוך ביותר הוא בהודו (11.4%) ותאילנד (30%).

לוח 3: שימוש באינטרנט באסיה – יוני 2012

40.1	538	1,343.2	סין
74.5	5.3	7.2	הונג-קונג
11.4	137	1,205.1	הודו
22.1	55	248.6	אינדונזיה
79.5	101.2	127.4	יפן
82.5	40.3	48.9	דרום-קוריאה
75	4	5.4	סינגפור
75.4	17.5	23.2	טייוואן
30	20.1	67.1	תאילנד
<b>27.5</b>	<b>1076.1</b>	<b>3,922.1</b>	סה"כ

בדרום-אמריקה מספר משתמשי האינטרנט הגדול ביותר הוא בברזיל — כ- 86.5 מיליון איש. בארגנטינה יש כ-28 מיליון משתמשי אינטרנט ובקולומביה כ- 26.9 מיליון משתמשי אינטרנט. עומק החדירה הגבוה ביותר הוא בארגנטינה (כ-66.4%) ובאורוגוואי (כ-55.9%). אקוודור ופרגוואי בעלות עומק חדירה נמוך מ-25%. במזרח התיכון מספר משתמשי האינטרנט הגבוה ביותר הוא באיראן (42 מיליון). אחריה ערב הסעודית (13 מיליון) וישראל (כ-5.3 מיליון). עומק החדירה הגבוה ביותר הוא בבחריין (77%) ואחריה באיחוד האמירויות (כ-70.9%) ובישראל (כ-70%).

לוח 4: שימוש באינטרנט במזרח התיכון, יוני 2012

77	0.961	1.248	בחריין
53.3	42	78.9	איראן
70	5.3	7.6	ישראל
38.1	2.5	6.5	ירדן
39.4	1.9	2.6	כוויית
52	2.1	4.1	לבנון
57.7	1.5	2.6	הרשות הפלסטינית
49	13	26.5	ערב הסעודית
22.5	5.1	22.5	סוריה
70.9	5.9	8.3	איחוד האמירויות
<b>40.2</b>	<b>90</b>	<b>223.6</b>	<b>סה"כ</b>



באיחוד האירופי אחוז האוכלוסייה שלא משתמשת באינטרנט ירד מ-26% בשנת 2009 ל-21% בשנת 2011 (Digital Agenda Scoreboard, 2012). אחוז המשתמשים באינטרנט בקרב 25% מבתי האב בעלי ההכנסה הגבוהה ביותר מגיע ל-87%, ברבע השני של בעלי ההכנסה הגבוהה ביותר אחוז המשתמשים באינטרנט מגיע ל-74%, ברבע השלישי הוא מגיע ל-64% וברבע הרביעי הוא מגיע ל-53%. 68% מתושבי האיחוד האירופי משתמשים בכל יום באינטרנט ו-11.4% נוספים משתמשים באינטרנט פעם שבוע. כמעט אין הבדל בשימוש באינטרנט בין מהגרים, 68% מהם משתמשים באינטרנט, לבין מקומיים, 70% מהם משתמשים באינטרנט.

לכ-93% מכל קבוצות הגילים באיחוד האירופי היתה נגישות לאינטרנט מהבית בשלושת החודשים האחרונים של 2011. אבל נגישות לאינטרנט דרך הטלפון הסלולרי משתנה בהתאם לקבוצות הגילים. בקבוצת הגיל 16-24 שנים לכ-58% יש נגישות דרך הטלפון הסלולרי לעומת 30% בקבוצת הגיל 45-54 שנים ו-20% בקבוצת הגיל 65-74 שנים.

השימוש ברשתות החברתיות באיחוד האירופי נהוג ב-85% מבני קבוצת הגיל 16-24 שנים לעומת 35% בקבוצת הגיל 45-54. פייסבוק היא הרשת החברתית הנפוצה ביותר בעולם עם 843 מיליון משתמשים. גם באירופה היא הרשת החברתית הנפוצה ביותר עם 229 מיליון משתמשים (נכון לדצמבר 2011).

בשנת 2011 43% ממשתמשי האינטרנט באיחוד האירופי קנו מוצרים דרך האינטרנט. המדינות המובילות ברכישת מוצרים דרך האינטרנט הן נורווגיה, בריטניה, שוודיה, דנמרק והולנד עם יותר מ-70% ממשתמשי האינטרנט. המדינות הממעטות לקנות דרך האינטרנט הן רומניה עם 6% ובולגריה עם כ-7%. שלושת התחומים שבהם הקניות באינטרנט הן הנפוצות ביותר הם סרטים, מוזיקה וספרים (57% מתוך הקונים באינטרנט באיחוד האירופי). גם רכישות בתחומי נסיעות, חבילות נופש, בגדים ומוצרי ספורט הן פופולאריות למדי (52% מתוך הקונים באינטרנט). תחומים אחרים שבהם יש רכישות באינטרנט הם כרטיסים לאירועים (37% מתוך הרוכשים באינטרנט). מזון, מוצרים רפואיים, ביטוחים ושירותים פיננסיים היא קבוצת המוצרים הפחות פופולארית (10%-15%).

בתחום המוזיקה מובילות בריטניה ודנמרק את האיחוד האירופי ברכישות דרך האינטרנט. בתחום הספרים והמגזינים מובילות לוקסמבורג, אוסטריה, רומניה ואיסלנד, ובתחום משחקי הווידאו מובילות נורווגיה (היא מופיעה בסטטיסטיקה למרות שאינה חלק מהאיחוד), דנמרק ורומניה. פינלנד מובילה את השימוש במשחקי הימורים באינטרנט עם 30% מהמשתמשים ברשת. אחריה באות דנמרק ואיסלנד עם כ-15%.

השימוש באינטרנט לקניות ולמכירות בין חברות (B2B) פחות נפוץ בין החברות באיחוד האירופי. 35% מהחברות באיחוד האירופי קונות דרך האינטרנט ו-15% מוכרות דרך האינטרנט. רק כ-14% מהמחזור של החברות עובר דרך האינטרנט. אין כמעט שינוי בין הנתונים של שנת 2009 לנתונים של שנת 2010. החברות בנורווגיה, דנמרק ואוסטריה מובילות ברכישות דרך האינטרנט, 70% מהחברות. נורווגיה מובילה במכירות דרך האינטרנט, 35%

## מתווכי האינטרנט, מפעיליו ופעילותם הכלכלית-שיווקית

כמה סוגים של מתווכים ומפעילים נותנים את האמצעים ויוצרים את הגירויים להרחבת מגוון השירותים והמוצרים אשר ניתן להשיג באינטרנט. תפקידם לספק תשתית תקשורת, לאסוף מידע ממקורות שונים ולהעריכו, לאפשר תקשורת חברתית והחלפת מידע, ליצור היצע וביקוש ולהפגיש ביניהם (OECD, 2010).

### מתווכים ומפעילים באינטרנט

#### - שרתי אינטרנט ( IASP — Internet Access & Service Providers )

תפקידן של חברות IASP הוא לאפשר ללקוחות גישה לאינטרנט עם תשתית תקשורת מתאימה. מקצתן משלבות גם שירותים נוספים כגון תקשורת טלפונית קווית או טלוויזיה בכבלים. חברות מובילות בתקשורת הקווית הן NTT, ורייזון, Internet Initiative Japan, קומקסט ו-Free.fr, ובתקשורת האלחוטית – וודאפון, טי-מובייל, אורנג' ו-MTN.

#### - ספקיות עיבוד מידע ואירוח

החברות הפועלות כאתר מארח – Web hosting – מעבדות נתונים ומכילות אותם לקראת ביזורם או אגירתם או העברתם למזמינים שונים. בין החברות האלה נמנות: Navisite, Akamai, OVH, Easyspace, Rackspace, Register.com, Go Daddy, GMO internet Inc.

#### - מנועי חיפוש

חברות המפעילות מנועי חיפוש באתרים מסייעות ללקוחות לנווט באינטרנט

ולאתר את המידע הדרוש להם. בדרך כלל הן נותנות את השירות חינם ומרוויחות מפרסומות. בין חברות אלו נמנות יאהו וגוגל בארה"ב ובעולם, Naver בדרום-קוריאה ו-Baidu בסין.

#### - מתווכים בסחר אלקטרוני

המתווכים בסחר אלקטרוני מקשרים בין קונים למוכרים. הם אחראים על מתן שירותי קנייה ומכירה ללקוחות במגוון תחומים. יש פלטפורמות המשרתות עסקים המשווקים ללקוחות פרטיים ויש פלטפורמות המתווכות בין לקוחות פרטיים לשם ביצוע עסקאות, ויש פלטפורמות המקשרות בין עסקים. אמזון, איביי ופרייסליין.קום הן דוגמאות לפלטפורמות המקשרות בין עסקים ללקוחות פרטיים. אתר האינטרנט Alibaba הוא דוגמה לפלטפורמה המשרתת עסקים המעוניינים בקשר עם עסקים אחרים.

#### - מערכות סליקה

כדי לקנות או למכור מוצרים ושירותים באינטרנט יש צורך במערכות אמינות המסוגלות לטפל בקבלה של כספים ובהעברתם. חברות האשראי הבינלאומיות כגון ויזה ומסטרקארד הקימו באינטרנט מערכות סליקה מתאימות כדי לזכות חשבונות בנק או לחייבם. יש שלוש מערכות המאפשרות תשלום דרך חשבונות בנק.

#### • המודל הרב-בנקאי

התקשורת נעשית דרך ספק שירות פיננסי. אלו הן כמה מן החברות המתמחות בשירות זה: EPS (אוסטריה), e-Dankort (דנמרק), iDEAL (הולנד), Bancontact/Mister Cash (בלגיה), Giropay (גרמניה), BankAxess (נורווגיה), Secure Vault Payments (ארה"ב), Interac (קנדה).

## • פתרונות חד-בנקאיים

הלקוח צריך להיות בקשר עם אחד הבנקים. דוגמאות: Nordea Solo (נורווגיה), שוודיה, דנמרק, פינלנד, ליטא, לטביה ואסטוניה), ING, Dexia (בלגיה).

## • מתווכים עצמאיים

חברות אלו מקשרות את הלקוח ישירות לבנק שלהם. דוגמאות לחברות כאלה הן Sofortueberweisung/DIRECTebanking.com (גרמניה, אוסטריה, שווייץ והולנד), POLi (אוסטרליה, ניו-זילנד, דרום-אפריקה ובריטניה), Mazooma (ארה"ב). יש גם חברות לא בנקאיות אשר נותנות שירות דומה, כגון פיפל שהוקמה על-ידי איביי.

## - פלטפורמות רשת שיתופיות

חברות המתמחות בהקמת רשתות שיתופיות כגון רשתות חברתיות, מקצועיות ועסקיות, מציעות ללקוחותיהן כלים המשפרים את התקשורת הבין-אישית וגם כלים להעברת מידע. מדובר בחברות כמו פייסבוק, לינקדאין, יוטיוב ו-Ohmynews, שמציעות גם משחקים או הימורים.

## המודל הכלכלי-שיווקי

ספקי שירותי אינטרנט מתבססים מבחינה עסקית על דינמיקת הצטרפות סביב הפלטפורמה שלהם. לקוחות חדשים הנכנסים לרשת יוצרים תועלות נוספות סביב הרשת — Network externalities — והם יקרבו את הרשת לסף של כדאיות כלכלית, המחייבת מסה קריטית מינימלית של לקוחות. לאחר שהושג סף הכדאיות, הרווחים עשויים להתפתח בטור גאומטרי. היקף פעילותם העסקית של הספקים מבוסס על טיפוח שווקים דו-כיווניים (Two sided markets) ועל

הדרך שבה בחרו לקבל תמורה.

#### - שווקים דו-כיווניים

שווקים דו-כיווניים מבוססים על שתי קבוצות שונות המציעות תועלות זו לזו ומספקות אותן. למשל, בפלטפורמות של מסחר אלקטרוני פירמות ולקוחות פוטנציאליים הם שתי קבוצות שונות של משתמשים. כל צד יכול להפיק מהצד השני תועלת על-ידי קנייה או מכירה של מוצר או שירות. ככל שמגוון המוצרים מתרחב, כך יתרחב היקף המשתמשים ברשת כלקוחות פוטנציאליים, ויהיו עוד חברות המספקות שירותים פיננסיים ועוד לקוחות שיהיו מסוגלים לקנות מוצרים.

אם נבחן למשל מנועי חיפוש, עוד לקוחות שישתמשו בשירותיהם, ימשכו עוד חברות שירצו לפרסם באתריהם. הרשתות הייעודיות המשותפות מבוססות גם הן על אותו מודל. למשל, ברשת להפעלת משחקים אם יהיו עוד מפתחי משחקים יהיו גם עוד משתמשים ברשת. לדעת קיילאוד וג'ולין (Caillaud & Jullien, 2001), אלה המאפיינים הבסיסיים של שוק דו-כיווני:

• עידוד ספק השירות למעורבות של שני הצדדים.

• מדיניות מחירים מאוזנת לשני הצדדים המשמרת את האינטרס של כל צד.

• הבטחה לכל הצדדים.

צד אחד עשוי לרצות לבחור בין מגוון מותגים של אותו מוצר או לבחור באחד תוך מגוון אמצעי תשלום.

#### - מודל הכנסות

הכנסות משירות האינטרנט יכולות לבוא מדמי פרסום, דמי שימוש חודשיים או לפי השירות, ודמי תיווך.

### •דמי פרסום — לפי עניין הלקוח

דמי פרסום נגבים לעתים בהתאם להיקף החשיפה ומידת ההצלחה העסקית. היקף החשיפה נמדד במספר המשתמשים אשר נחשפו למסר. ניתן למדוד זאת באמצעות מעקב אחר מספר המשתמשים שנכנסו לדף המסר. ההצלחה העסקית נמדדת לפי היקף ההזמנות שנבעו מחשיפה לאותו מסר. התמורה מהצלחה נקבעת מראש בצורה של עמלה שגובה המפרסם.

### •דמי שימוש

בדרך-כלל גובים דמי שימוש חודשיים ללא מגבלה. רשתות מסוימות גובות דמי שימוש נוספים בהתאם לזמן השימוש, כגון חברות הסלולר. ניתן לגבות תשלום גם בהתאם לשירות המתקבל. לאחרונה אמזון מפעילה שירות של "מכירת" ספרים אלקטרוניים ב-9.99 דולרים דרך האתר שלה. זהו למעשה יותר "השכרת שימוש בספר" מאשר מכירתו היות שהוא נשאר באתר של אמזון לרשות הלקוח ולא עובר אליו בפועל.

### •דמי תיווך

אתרים למכירת מוצרים או להשוואת מחירים גובים עמלה מהמוכר. דמי תיווך נגבים גם באמצעות דמי חברות. למשל, ארגונים והתאחדויות – מלשכות מסחר ועד לאגודות ענפיות, וכן חברות למכירת מידע כגון D&B או Kompass, פותחים חלק מהאתר שלהם לחברים בלבד.

### •בלי תשלום ובלי פרסום

ויקיפדיה היא דוגמה לאתר שבנוי על מתנדבים, אינו גובה תשלום ואינו יוצר הכנסות מפרסום.

- היקף הפעילות העסקית של מתווכי האינטרנט

מתווכי האינטרנט ומפעיליו הגיעו בשנת 2010 להיקף הכנסות של כ-106.582 מיליארד דולר, גידול של 5.8% לעומת 2009. מתוכם ספקי שירותי אינטרנט נהנו מהכנסות של 9.974 מיליארד דולר, ירידה של כ-4.6% לעומת 2009, ואתרי מנועי חיפוש נהנו מהכנסות של 20.452 מיליארד דולר, עלייה של 9.6% לעומת 2009. חברות לעיבוד מידע ושירותים נלווים הגיעו למחזור הכנסות של 76.1 מיליארד דולר, גידול של 6.3% לעומת 2009. ספקי גישה לאינטרנט מגיעים להכנסות של כ-14 מיליארד דולר בלבד ( US Census Bureau, 2012).

שתי החברות המובילות בשווי השוק ובהיקף המכירות באינטרנט בשנת 2004 היו איביי ויאהו (FactSet Google Finance, 2011). מבין 15 החברות המובילות בשנת 2004 שרדו בדירוג 1-15 בשנת 2011 שמונה חברות בלבד. איביי ירדה למקום החמישי ויאהו ירדה למקום השמיני. אפל מובילה את הרשימה ואחריה גוגל ואמזון.

נתוני 2012 מראים כי אמזון מקדימה את גוגל ומובילה בהיקף המכירות. מכירותיה של יאהו ירדו ב-21% לעומת שנת 2010.

לוח 5: שווי השוק של 15 החברות המובילות באינטרנט במיליארדי דולרים



לוח 6: הכנסות ורווחים של חברות האינטרנט המובילות בשנת 2012

## תמהיל השיווק במרחב הדיגיטלי

שיווק באינטרנט או שיווק אלקטרוני, סחר אלקטרוני או עסקים אלקטרוניים, שיווק ויראלי או שיווק מדויק — כל אלה הם מושגים בעלי משמעות ייחודית במרחב הדיגיטלי. כל אחד מדגיש היבט אחר של ייחודיות בפעילות השיווקית והעסקית. לאחר אפיון מהות כל מושג ננתח את ההבדל בין תמהיל שיווק קלאסי לתמהיל שיווק אלקטרוני.

### מושגים שיווקיים במרחב הדיגיטלי

- שיווק באינטרנט או שיווק אלקטרוני

שיווק אינטרנט או שיווק אלקטרוני מוגדר כדרך להשיג מטרות שיווקיות

באמצעות שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות (Chaffey et al, 2006), כגון דואר אלקטרוני, תקשורת אלחוטית ומערכות ניהול של נתונים דיגיטליים (McDonald & Wilson, 1999; Smith & Chaffey, 2005).

המרחב הדיגיטלי משמש כאמצעי לפרסום ולתקשורת עם לקוחות, כפלטפורמה למפגש בין קונים למוכרים, כמרכז ייעוץ והכוונה, כמערך הפצה, כמרכז לשירות לקוחות וכאמצעי לבניית קשרי לקוחות. סמית ושאפי (Smith & Chaffey, 2005) מגדירים את המרחב השיווקי הדיגיטלי לפי חמש S:

- הגדלת המכירות (Sales-Growth)
- ערך מוסף בשירות (Serve – added value). מתן אפשרות ללקוח לקבל מידע ושירות מקוון.
- קרבה ללקוח (Speak-get closer to customer). לאפשר תקשורת דו-כיוונית עם לקוח, ליצור תיאום ציפיות ומשוב מייד.
- חיסכון בעלויות (Save cost). שיווק ישיר, פחות מתווכים, פחות לוגיסטיקה ולכן פחות עלויות.
- הפצת שם המותג. (Stazzle – Extend the brand online) ניתן להגדיל את הפצת שם המותג בדרך גאומטרית באמצעים דיגיטליים.

#### - סחר אלקטרוני (E-commerce)

סחר אלקטרוני עניינו קנייה או מכירה בדרך אלקטרונית, כשהקונה והמוכר יכולים להיות אדם פרטי, פירמה או גוף ממשלתי. להלן האפשרויות לתקשורת מסחרית בין הגורמים הפועלים במרחב השיווקי הדיגיטלי:

- C2C מגדיר סחר בין אנשים פרטיים. למשל באיבי לקוחות האתר מציעים ללקוחות אחרים מוצרים מסוגים שונים. פייסבוק, טוויטר, סקייפ ואתרי

בלוגים מאפשרים העברת מידע, הצעות לשירותים ומוצרים שונים בין לקוחות פרטיים.

- B2C מגדיר את הפעילות של חברות עסקיות עם לקוחות פרטיים. חברות המציעות חבילות תיור כמו איזי ג'ט, חברות להשכרת רכב כמו אוויס והרץ, חברת אמזון בתחום מכירת ספרים ועוד.

- G2C G2G-IC2G: גורם ממשלתי או עירוני יכול להציע ללקוח פרטי (G2C), שירותים כגון הקמת חברה, רישום פטנט או שם מותג ותשלום מס. לקוח יכול לפנות לגורם ממשלתי או עירוני (C2G) ולבקש הנחות, החזרים או מחירים מיוחדים לשירותים שונים. גופים ממשלתיים יכולים לתקשר ביניהם (G2G), להציע שירותים ולתאם ביניהם פעילויות משותפות.

- B2B ו-B2G מגדירים את הפעילות בין חברות עסקיות – קנייה או מכירה של חומרי גלם, רכיבים, מוצרים ושירותים. חברה כמו אפיס-דיפו יכולה להתמחות גם ב-B2C – מכירת ציוד משרדי ללקוחות פרטיים, וגם לספק מוצרים דומים, נייר וכל ציוד משרדי אחר, לעסקים – B2B, כמו בנקים או משרדי עורכי-דין, או למשרדים ממשלתיים – B2G.

יש כמה סיכונים בסחר אלקטרוני, ולהם כמה סיבות (Singh & Pereira, 2005; Yunker, 2005; Singh et al., 2010):

- חוסר ניסיון בחיפוש מוצלח של אתרים מתאימים וזיהויים.
- חוסר ידע בקיום כלים המאפשרים לאתר אתרים מתאימים וחוסר שימוש בכלים אלה.

- כללים, חוקים ותנאים גאופוליטיים לא ברורים.
- חוסר הבנה בהתאמת האתרים לתרבויות המקומיות.

- עלות גבוהה של הכשרה מקצועית.

הפרמטרים הנזכרים ביותר כמאפיינים אתרים מוצלחים הם עיצוב גרפי, תכנון מרחבי, התאמה לתרבויות עסקיות ובחירת סימנים כמו מטבעות, כלי מדידה, שפות, קודים, זמנים וכתובות לתקשורת (Cyr & Trevor-Smith, 2004; Singh & Brandel, 2007; Boughton, 2005). בשנים האחרונות התפתחה תעשייה ענפה המתמחה בעיצוב אתרי מסחר.

### - שיווק ויראלי

המושג "שיווק ויראלי" התחיל כדרך השיווקית שבה השתמשה הוטמייל בשנת 1996 בהצמידה לכל דואר יוצא מסר פרסום משלו (Jurvetson & Draper, 1997). כל מנוי נהפך לאיש מכירות המעביר מסר לרשימת התפוצה שלו. בתוך שנה וחצי הצליחה החברה לגייס כ-12 מיליון מינויים. להלן יתרונות השיווק הוויראלי:

- עלות נמוכה של קידום מכירות.
- אמינות גבוהה: המסר מגיע מחברים (Chiu et al., 2007).
- בהירות: המסר אינו עובר דרך אמצעי תקשורת העלולים לעוות אותו (Mind-Comet, 2006).
- לא מפריע: ניתן לפתוח את המסר בזמן הנוח והרצוי (Mind-Comet, 2006).
- גמישות בפורמט המסר.

חסרונות עיקריים של השיווק הוויראלי:

- חוסר בקרה על אופן ביזור המסר.
- חוסר מוטיבציה של המנויים להפיץ את המסר.
- הגדרת המסר כהטרדה כמו וירוס.

## - שיווק מדויק (Precision Marketing) באינטרנט

שיווק מדויק מדגיש את היכולת של המרחב הדיגיטלי להתאים את המוצר או השירות לצורכי כל לקוח (Zoratti & Gallahderm, 2012; Zabin & Brebach, 2004). תמהיל שיווקי קלאסי מבוסס על ארבע P (MacCarthy, 1960): מוצר (Product), מחיר (Price), קידום מכירות (Promotion) ומקום (Place) המפגש בין המוצר ללקוח. הוא מבטא חשיבה שיווקית מצד הפירמה.

לאוטרבורן (Lauterborn, 1990) התאים את ארבע ה-P לחשיבת הלקוח והגדיר ארבע C: לקוח (Customer) במקום מוצר; עלות (Cost) במקום מחיר; תקשורת (Communication) במקום קידום מכירות; ונוחות (Convenience) במקום מקום. תמהיל השיווק האינטרנטי המדויק מבוסס על חשיבת הלקוח ומתאים את ארבע ה-C למרחב הדיגיטלי כמוצג להלן:

- לקוח: תפיסת הערך של הלקוח (CPV — Customer perceived value).
- תקשורת: תקשורת ישירה אחד לאחד (One to one direct communication).
- עלות ונוחות השגה: עיקרון של תגובת שרשרת אצל הלקוחות (Principle of Customer Chain reaction).

לנינג דו וקינג האן (Lanying Du & Qing Han, 2007) משווים בין שיווק אינטרנטי לשיווק מדויק באינטרנט ברמת מיקוד השיווק, אופן ההעברה, מערך התקשורת, המוצר והשירות:

- שיווק מדויק ממוקד בפלחי שוק מוגדרים מראש לעומת פנייה לכלל הגולשים בשיווק אינטרנטי. הוא מעביר את המסרים בדרך המתאימה ללקוח.
- באשר לתקשורת שיווק מדויק יוצר קשר אישי לעומת תקשורת גלובלית

בשיווק אינטרנטי.

- הלקוח בשיווק מדויק מקבל מוצר ושירות לפי צרכיו. בשיווק אינטרנטי הוא מקבל מוצר סטנדרטי. web2 מאפשר לשיווק מדויק פעילות דו-כיוונית וקשר אישי, ואילו web1 מאפשר תכנים אישיים, קשר נגיש ונוח ויישומים חזקים הודות לתוכנות חברתיות, הבולטות שבהן:
  - בלוג – מאפשר להעביר רעיונות וליצור תקשורת אינטראקטיבית מהירה.
  - RSS – מאפשר שיתוף בין אתרים של תכנים מוגדרים.
  - ויקי – אתרים פשוטים לתחזוקה שבהם ניתן לבטא כל רעיון.
  - תגיות – מאפשרות סיווג מידע בפשטות.
  - רשתות חברתיות – מאפשרות לקיים רשת בין חברים או מתעניינים בתחום מוגדר.
  - P2P (Peer to Peer) – מחזק את התקשורת בין משתמשים ברשת.
  - הודעה מהירה – אפשרות לתקשורת מקוונת.
- חברת IBM ערכה ספר ובו היא מפרטת את גישה לשיווק מדויק כדרך לספק לכל לקוח את השירות המתאים לו ביותר (IBM, 2010).

### תמהיל השיווק במרחב הדיגיטלי

המרחב הדיגיטלי משפיע על אסטרטגיית פילוח השוק, על המוצרים, על קידום המכירות ועל ההפצה.

### - הלקוחות במרחב הדיגיטלי

הויזינג וברוקהויזן אפיינו במחקרים שונים את הפרמטרים המשפיעים על הלקוח האינטרנטי בבואו לקנות מוצר או שירות (Broekhuizen & Huizingh, )

2009). לקוח בעל ניסיון מתנהג בשונה מלקוח חדש או מלקוח עם מעט ניסיון ( Taylor & Todd, 1995; Einwiller, 2003; Parasuraman et al., 2005; Venkatesh & Agarwal, 2006). לקוח בעל ניסיון יהיה חשדן פחות ויירטע פחות משימוש במחשב, בטכנולוגיות או באמצעים חדשניים ( Parasuraman, 2000; Parasuraman et al., 2005).

לקוח באינטרנט מחפש הנאה וריגוש בקניותיו (Childers et al., 2001). ככל שהנאתו גדלה, כן גדלים הסיכויים שיקנה מוצר (Childers et al., 2001; Monsuwe et al., 2004). תחושה כי נתקל במוצר באיכות גבוהה מגבירה את סיכוייו של לקוח אינטרנטי לקנות את המוצר (Sirohi et al., 1998). מגוון רחב של מוצרים מזוהה בעיני הלקוחות עם תחושה של איכות גבוהה (Szymanski & Hise, 2000). לאיכות השירות חשיבות מרבית בשיקול דעתו של הלקוח אם לקנות מוצר (Parasuraman et al., 2005; Wolfenbarger & Gilly, 2003). שירות טוב משפיע עליו לחיוב (Sweeney et al., 1999). ככל שהמחיר אטרקטיבי יותר, גדלה התחושה החיובית באשר לערך המוצר וגדלים הסיכויים לרכישתו (Dodds et al., 1991; Sirohi et al., 1998).

ממצאיהם של הויזינג וברוקהויזן:

- חיסכון במאמצי חיפוש לקניית המוצר חשוב יותר אצל הרוצים לקנות מוצר מאשר אצל השוקלים אם לקנות מוצר.
- ההנאה בתהליך הקנייה משפיעה על השוקלים אם לקנות מוצר יותר מאשר היא משפיעה על הרוצים לקנות מוצר.
- תחושת סיכון משפיעה על השוקלים אם לקנות מוצר.
- אטרקטיביות מחירים משפיעה על השוקלים אם לקנות מוצר ופחות משפיעה על הרוצים לקנות מוצר.

- הרוצים לקנות מוצר לא מושפעים מאטרקטיביות המחירים.

- אסטרטגיית מוצר במרחב הדיגיטלי

במרחב הדיגיטלי ניתן לשווק מוצרים קיימים או חדשים המותאמים ללקוח ולהציע ללקוח מוצרים משלימים.

- מוצרים חדשים או קיימים המותאמים ללקוח — ה-prosumer

המושג prosumer מורכב משילוב בין צרכן (consumer) ליצרן (producer). עשר שנים לפני התפתחות האינטרנט חזה טופלר (Toffler, 1980) בספרו "הגל השלישי" שהצרכן ירצה להיות יותר מעורב בהפקת המוצר שהוא צורך. הוא ראה עולם שבו ייצור המוצר יהיה תוצאה של עבודה משותפת בין הפירמה לצרכן. איקאה פיתחה גישה זו בדרכה. היא מציעה ללקוח להשתתף בהרכבת המוצר וכך לקבלו במחיר זול יותר.

המושג prosumer התפתח במרחב הדיגיטלי ויצר מגוון אפשרויות של שיתוף פעולה בין צרכנים ליצרנים. להלן נאפיין כמה אפשרויות לשיתופי פעולה:

שילוב פעולה בין חברה לצרכן פשוט בעל מודעות וידע באפיונים המקצועיים של המוצר: professional + consumer. חברת דל מחשבים רכשה לקוחות כאלה בהציעה שילובים של חומרה ותוכנה. כל לקוח יכול לבקש תמהיל המתאים לו.

לקוח שרוצה להיות מעורב בעיצוב ובהתאמת המוצר לצרכיו: producer + consumer. חברת BMW השתמשה באתר אינטראקטיבי והציעה ללקוחות לאפיין אתם את עיצוב המרכבים של דגם ה-Z3 roadster. יש חברות נוספות שמאפשרות ללקוח עיצוב מקוון של המוצר. כך מאפשרת נייק ללקוח לעצב את נעל הספורט שלו.

לקוח מייצר לעצמו מוצר — producing + consumer. למשל בתחום התיירות,



לקוח יכול ליצור לעצמו את חבילת התיור המתאימה לו: חברת התעופה, היעד, המלון, הרכב והסיורים מתוך המגוון שמציעות חברות שונות.

לקוח יכול לחשוב קדימה ולהציע שינויים והתאמות למוצר קיים: proactive consumer. במקרה של BMW לקוח יכול לזהות בעיות קיימות ולהציע פתרונות.

- מוצרים דיגיטליים חדשים

גוש מבדיל בין מוצרים דיגיטליים חדשים למוצרים דיגיטליים המשלימים מוצרים קיימים (Ghosh, 1998). בתחום המוצרים הדיגיטליים המשלימים הוא מציין למשל סרטי וידיאו הנלווים להצעות לטיולים של חברות תיירות או ספרים שמוכרת אמזון באינטרנט בליווי חוות דעת וניתוח ספרותי.

בתחומים רבים נוצר מגוון של מוצרים דיגיטליים חדשים. בשנת 2007 השיקה חברת אמזון שירות של מכירת ספרים דיגיטליים שבאמצעותו ניתן לטעון ספרים במכשיר מיוחד שהיא פיתחה לשם כך – אמזון קינדל. גוגל מציעה שירות מיפוי בזמן אמת במערכת Google Earth וגם שירותי ניווט בדרכים.

- מוצרים משלימים חדשים (Bundling)

לקוחות פוטנציאליים המתעניינים במוצר או בשירות עשויים למצוא עניין במוצרים המעשירים את תועלתם מאותו מוצר או שירות. חברת התעופה איזי ג'ט מציעה ללקוח מלבד כרטיסים לטיסותיה גם שירותים משלימים כגון אירוח בבית מלון, השכרת רכב או חבילות תיור. חברת אמזון המוכרת ספרים באינטרנט מציעה מוצרים או שירותים משלימים לתחומי פנאי אחרים, היא מציעה גם תקליטורי מוזיקה וסרטים.

#### - אסטרטגיית מחירים במרחב הדיגיטלי

המחיר הוא גורם חשוב בעבור לקוחות השוקלים לקנות מוצר יותר מאשר ללקוחות אשר החליטו לקנות מוצר. קהל הלקוחות השוקלים לקנות מוצר רחב בהרבה מן הקהל שהחליט לקנות מוצר, ולכן ככל שהמחיר יהיה אטרקטיבי יותר, כך לקוחות רבים השוקלים לקנות מוצר יחליטו לקנותו (Broekhuizen & Huizingh, 2009).

כאמור מגוון רחב של מוצרים ושל מחירים מעיד לפי המחקר של זימנסקי והיסה (Szymanski & Hise, 2000) על איכות גבוהה. מגוון מוצרים ומגוון מחירים מאפשרים להיות אטרקטיבי הן במחירים נמוכים הן במחירים גבוהים וכך לשמור על רווחיות גבוהה. המגוון גם מצמצם לחצים להורדת מחירים מצד הלקוחות.

שיטה נוספת הנהוגה כדי להגדיר מחירים ולצמצם לחצים של לקוחות היא מחיר שנקבע במכרז ממחיר נמוך לגבוה או ממחיר גבוה לנמוך.

מערכות מתוחכמות יכולות להביא בחשבון את תרבות הצריכה ואת התרבות העסקית בכל אזור ולהתאים להן אסטרטגיית מחירים. אבל רוב החברות הגדולות, מאמזון בתחום הספרים ועד לחברות תעופה וחברות להשכרת רכב, נוהגות לפרסם טבלת מחירים אחידה.

#### - אסטרטגיית קידום מכירות והפצה במרחב הדיגיטלי

אסטרטגיית קידום מכירות במרחב הדיגיטלי משולבת עם אסטרטגיית הפצה מכיוון שמקום קידום המכירות יכול להיות גם מקום ההפצה. לקנבי ולי (Leckenby & Li, 2000) מגדירים קידום מכירות (פרסום) באינטרנט: "הצגה וקידום של מוצרים, שירותים ורעיונות בתשלום או בלי תשלום, על-ידי נותן חסות מזוהה, דרך אמצעי תקשורת המשלבים תקשורת דו-כיוונית בין צרכן

למפרסם". שילובים בין אמצעי התקשורת מאפשרים לבנות אסטרטגיות קידום מכירות שונות.

- הכנסות מפרסום במרחב הדיגיטלי

היקף ההכנסות מפרסום גדל בארה"ב ב-21.9% מ-26.4 מיליארד דולר בשנת 2010 ל-31.74 מיליארד דולר בשנת 2011 (Interactive Advertising Bureau, 2012). עשרת האתרים המובילים בארה"ב גורפים כ-71% מכלל הפרסום באינטרנט. חמישים האתרים המובילים בארה"ב גורפים כ-91% מההכנסות מפרסום. כ-47% מהכנסות הפרסום באינטרנט נבעו ממנועי חיפוש, 23% מהן נבעו מבאנרים, 11% מהן נבעו מאמצעי פרסום אחרים ומקטעי וידאו ו-2% מהן נבעו מחסויות. הכנסות מפרסום בדואר אלקטרוני הן כ-1% מסך ההכנסות, והכנסות מהפניות לקישורים (Referrals) – כ-5% (iab website).

- אמצעי קידום

ריי ושמה (Rai & Shama, 2010) מציין במאמרו ארבעה אמצעי פרסום: מנועי חיפוש, באנרים, דואר אלקטרוני ושימוש ברשתות חברתיות או בסוכנים מקצועיים (Affiliated marketing). שאפי ואחרים מגדירים גם אתרי חברות ואתרי אירוח או חנויות וירטואליות – shop bots – אמצעים לקידום מכירות (Chaffey et al., 2006). להלן נבחן את מידת יעילותם של כל אמצעי הפרסום.

מנועי חיפוש

איתור מידע באינטרנט מתבצע באמצעות מנועי חיפוש המופעלים בהתאם למילות מפתח שנבחרו לתיאור נושא החיפוש. גוגל, החברה המובילה בתחום מנועי החיפוש, היתה הראשונה שהציעה למפרסמים להעביר מסרים פרסומיים למשתמשי מנוע החיפוש שלה, מסרים המתאימים לתחום התעניינותם המתבטא במילות המפתח שהם בחרו.

## באנרים באתרי אינטרנט

באנר הוא מסר פרסומי המופיע באתרי אינטרנט. לפעמים הבאנרים תואמים את תחומי ההתעניינות של המשתמשים המגיעים אליהם. את המחקר הראשון שבחן את מידת יעילות הבאנרים ערכו בשנת 1997 בריג'ס וניג'ל (Briggs & Nigel, 1997). הם בנו מערך מדידה המבוסס לא רק על "כן" או "לא" בלחיצה על הבאנר אלא גם על היענות של לקוחות פוטנציאליים ותגובותיהם. תוצאות המחקר הראו שהבאנרים מאפשרים להשיג שתי מטרות: מציאת לקוחות פוטנציאליים וחיזוק דימוי מותג החברה.

לי ובוקובק ניתחו את מידת יעילות הבאנרים בהתאם לשלושה גורמים: מידה – גדולה או קטנה; אופן השימוש – ראייה או גלישה; סוג – סטטי או עם אנימציות (Li & Bukovac, 1999). תוצאות מחקרים מלמדות על מספר רב יותר של לחיצות מהירות על באנרים גדולים ועם יותר אנימציות.

חוקרים מצאו שאנימציות מהירות מושכות יותר ויוצרות השפעה פסיכולוגית גדולה יותר על המבקרים באתר שבו נמצא הבאנר (Shyam & Kalyanaraman, 2004). סי' ואחרים מצאו שמספר הלחיצות על באנרים מושפע מהתמריץ שניתן כעידוד וגם ממידת הריגוש שיוצר הבאנר (Xie et al., 2004).

## דואר אלקטרוני

דואר אלקטרוני הוא השימוש הנפוץ ביותר באינטרנט (EAA, 2009). יותר מ-80% מן המשתמשים באינטרנט שולחים ומקבלים דואר אלקטרוני. הדואר האלקטרוני משמש גם כאמצעי להעברת מסרים פרסומיים בעבור חברות. השימוש בו זול, ניתן להפיצו בכמות כמעט בלתי מוגבלת והוא מאפשר להגיע ללקוחות ספציפיים עם מסר מותאם אליהם. החיסרון הבולט בדואר האלקטרוני הוא שהמסר עלול ליצור הרגשה של הטרדה ולכן הלקוח עלול לא לפתוח אותו.

דאל ומורו אמד במחקרו את היענות המשתמשים לדואר אלקטרוני לפי היקף פתיחת הודעות עם מסרים פרסומיים שהגיעו לדואר האלקטרוני ( Dahl & Moreau, 2002). תוצאות המחקר מראות שהודעה המלווה במסר פרסומי בדואר האלקטרוני תיפתח בכ-5%-10% מן המקרים לעומת היענות של 1% בלבד לאמצעי פרסום אחרים כגון באנרים. נתונים אלה מעידים על יעילות של פי חמישה עד פי עשרה לדואר אלקטרוני לעומת אמצעי פרסום אחרים ותשואה נאה.

#### אתרי אינטרנט של פירמה

בדרך כלל אתר אינטרנט של פירמה משמש לביסוס תדמיתה, לפרסום מוצריה ולמתן אפשרות ללקוחות פוטנציאליים ליצור קשר עמה. כמה מהפירמות נוהגות גם למכור את מוצריהן באתר החברה, למשל נייק בתחום נעלי הספורט, איקאה בתחום הרהיטים, דל בתחום המחשבים וזארה בתחום ההלבשה.

#### אתרים של סוכן ממליץ

אתר אינטרנט של סוכן ממליץ משמש אכסניה לחברות המציעות מוצרים בתחום דומה. למשל, אתר אמזון הוא אתר קידום מכירות לחברות המתמחות בהוצאת ספרים. אתר אופיס דיפו מפרסם מוצרים של חברות המתמחות בציד משרדי כגון HP, LG, זירוקס ומיקרוסופט.

#### אתרי אירוח

אתר אירוח (shopping bot) מקדם מוצרים של חברות שונות באמצעות משיכת לקוחות פוטנציאליים המעוניינים להשוות בין מקורות שונים. למשל, אתר dealtime.com מציע מגוון מוצרים של חברות שונות, מנעלי נייק ועד לטלפונים

סלולריים של HTC.

### אתרי מכרזים

יש אתרי אירוח המתמחים במכרזים. bidhere.com למשל מציע מכרזים למחשבי אפל ולטלוויזיות סמסונג. Quick sales הוא אתר לאירוח מכירות וגם אתר מכרזים בתחומי צריכה מגוונים כגון ביגוד, מוצרי חשמל וכלי בית.

אתר איביי שונה מאתרי אירוח אחרים מכיוון שהוא פונה לפרטים המעוניינים לקנות או למכור מוצרים. אתר גרופון פונה גם הוא ללקוחות פרטיים ומציע להם להתארגן סביב קנייה מרוכזת במחיר שנקבע במשא ומתן עם הספקים. זהו גם סוג של מכרז מכיוון שהיקף הקופונים מוגבל.

### רשתות חברתיות ומודל ה-Tipping Point

באתרים חברתיים כגון פייסבוק וטוויטר חברים מיליוני אנשים. לפי מספר החברים שלהם, הפרופיל שלהם, התכנים שהם מפיצים ותחומי התעניינותם ניתן לזהות מבינים (Mavens), מקשרים (Connectors) ואנשי מכירות (Salesmen). בעזרתם ניתן להפיץ מסרים בתפוצה גאומטרית עולה, כפי שקרה במהפכה בטוויסיה. כדי ליצור אמינות בהעברת מסר פרסומי ברשתות חברתיות יש צורך בשכנוע חברים ברשת אשר נתפסים כמומחים או כבעלי ידע בתחום הנדון.

### יעילות אתרים

חברת דינמיק לוג'יק בחנה בשנת 2002 את יעילות אתרי האינטרנט בקידום מכירות על בסיס יותר מ-300 אלף ראיונות. היא מצאה שמתוך הפורמטים המושכים ביותר, 44% הציגו מוצרים באמצעי מולטימדיה, 37% השתמשו בטכנולוגיית פלאש ו-20% בגרפיקה פשוטה. המחשה תלת-ממדית נמצאה כמחזקת מותג ומגדילה את סיכויי המכירה של מוצרי החברה (Li, Daugherty &

.Biocca, 2003).

#### - אסטרטגיות קידום

ניתן להגדיר ארבע אסטרטגיות בסיסיות: שלוש מהן מציע שאפי (Chaffey et al., 2006). אסטרטגיה אקטיבית תוך דחיפת מסר או מוצר – השליטה וההכוונה הן בידי של המוכר; אסטרטגיה מיצובית תוך מיקום מסר או מוצר במקום שבו הלקוח הפוטנציאלי עשוי לעבור בו – השליטה וההכוונה הן בידי של הקונה; אסטרטגיה משולבת שאינה בשליטה של המוכר או של הלקוח. ריפון, צ'וי, טרימבל ולי (Rifon, Choi, Trimble & Li, 2004) הציעו אסטרטגיה נוספת: אסטרטגיית קידום מכירות באמצעות מתן חסות.

אסטרטגיית קידום מכירות והפצה בשליטת המוכר ובהכוונתו המוכר יוזם את הקשר עם לקוחות פוטנציאליים אשר יזוהו מבין משתמשי האינטרנט לפי מילות המפתח שהם משתמשים בהן לחיפוש מידע (James, 2007). אסטרטגיה זו היא בשליטת המוכר. בהתאם למקומו הגאוגרפי של מחפש המידע יועברו אליו מסרים פרסומיים או הצעות למוצרים המתאימים לאזור שלו ולהעדפותיו. בעזרת תשאול מתאים ניתן יהיה גם לאפיין את המחפש לפי גורמים נוספים, כגון גיל או רמת השכלה. אסטרטגיה מכוונת מוכר עניינה שימוש באתרי אירוח שבהם למוכר יש אפשרות לכוון את המסר או המידע על מוצריו ללקוחות פוטנציאליים.

אסטרטגיית קידום מכירות והפצה בשליטת הקונה ובהכוונתו אסטרטגיה מכוונת קונה מבוססת על אתרי אירוח אשר מושכים אליהם קהל העשוי לכלול ספקים פוטנציאליים. אלה הם אתרים המתמחים בהגשת פניות רכש כגון alibaba בתחום העסקי (B2B) או איביי בפניות ללקוחות ללקוחות (C2C).

הקונה יזם את הפנייה לספקים פוטנציאליים, ומאפיין את המסרים ואת דרישותיו למוצרים או שירותים. ארגונים בינלאומיים כמו הבנק העולמי והאו"ם, מוסדות לאומיים כמו משרדים ממשלתיים ומעבדות מחקר כנאס"א וגם חברות עסקיות — מקימים אתרים שבהם הם מפרסמים את פעילותם וגם מציעים מכרזים. הקונים מגדירים את המוצרים או השירותים.

#### אסטרטגיה משולבת

יש אתרי אירוח המאפשרים לקונה ולמוכר להציע או לבקש מוצר או שירות. אתר איביי פועל גם לפי אסטרטגיה זו כשהוא יוצר מפגש בין לקוחות פרטיים (C2C) ומפגש בין חברות ללקוחות פרטיים (B2C). אתרים חברתיים בסגנון פייסבוק גם הם מקום שבו ניתן ליצור מפגשים דומים בין מציעים של מידע או שירות ובין קונים, כגון הצעת השתתפות באירועים תרבותיים או אחרים.

#### אסטרטגיית קידום מכירות במתן חסות

מתן חסות יוצר קשר חיובי בין החברה לקהל הנהנה מנושא החסות או תומך בו (Crimmins & Horn, 1996). חברות תרופות נוהגות למשל לתת חסות לאתרים המתמחים בתחום הבריאות (Neff, 1999). ריפון, צ'וי, טרימבל ולי בדקו במחקרם גם כיצד מתן חסות משפיע על הלקוחות. התוצאות מראות כי החברה שנותנת חסות מחזקת את אמינותה בקרב הקהל הרחב.



## ביבליוגרפיה

Briggs R. & H. Nigel (1997). Advertising on the Web: Is there response before clickthrough? *Journal of Advertising Research*, 37 (2), 33-45.

Broekhuizen, T & Huizingh, KRE (2009), "Online Purchase Determinants. Is their effect moderated by direct experience?", *Management Research News*, vol. 32, no. 5, pp. 440-450

Caillaud, B. & B. Jullien (2001). *Chicken & Egg: Competing Matchmakers*. CEPR working paper.

Chaffey, D., Mayer R., Johnston, and Ellis-Chadwick F.(2000) *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Harlow, England ; New York Financial Times Prentice Hall.

Childers, T.L., Carr, C.L., Peck, J. & S. Carson (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77 (4), 511-535.

Chiu, H.C., Hsieh, Y.C., Kao, Y.H. & M, Lee(2007) . The determinants of email receivers' disseminating behaviors on the Internet. *Journal of Advertising Research*, 47 (4), 524-534.

ComScore Releases Asia (2008). Pacific Search Rankings. Retrieved from: [http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2008/09/Top\\_Asia-Pacific\\_Search\\_Engines](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2008/09/Top_Asia-Pacific_Search_Engines)

Crimmins, James, and Martin Horn (1996), "Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success," *Journal of Advertising Research*, 36 (4), 11-21.

Cyr, D. & H. Trevor-Smith (2004). Localization of Web Design: An Empirical Comparison of German, Japanese, and United States Web Site Characteristics.

*Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55 (13), 1199-1208.

Dahl, D. W., Moreau, C. P. 2002. The Influence and Value of Analogical Thinking during New Product Ideation. *Journal of Marketing Research* 39 (1), 47-60.

Digital Agenda Scoreboard (2012). Eurostat, Directorate-General for Communication Networks, Content and Technology The European Union.

Dodds, W.B., Monroe, K.B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319

EIAA European Interactive Advertising Association(2011). EIAA European Mobile Internet Use *Executive Summary* January 2011

Einwiller, S. (2003), When reputation engenders trust: an empirical investigation in business-to consumer electronic commerce. *Electronic Markets*, 13 (3), 196-209.

FactSet Google Finance (2012)

<http://www.google.com/finance>

Fortune 500 (2012).

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/)

Ghosh, S. (1998). Making business sense of the Internet. *Harvard Business Review*, March–April, 127-135.

IBM (2010). Precision Marketing in WebSphere Commerce [ibm.com/redbooks](http://ibm.com/redbooks).

Interactive Advertising Bureau (IAB)(2012), *IAB Internet*

Jurvetson, S. & T. Draper (1997). Viral Marketing Phenomenon Explained. Retrieved from: [http://www.dfj.com/news/article\\_26.shtml](http://www.dfj.com/news/article_26.shtml) (retrieved 13 February 2009).

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Pearson Education, Limited.

Lanying, D., Qing, H. (2007). Study on the Conceptual Model of Precision Internet Marketing In the Age of Web 2.0, The Sixth Wuhan International Conference on E-Business – Innovation Management Track.

Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: four Ps passe: C-words take over. *Advertising age*. 61 (41): 26.

Leckenby, J.D., and Li, H. (2000), “Why We Need the Journal of Interactive Advertising,” *Journal of Interactive Advertising*, 1:1.

Li, H. & J.L. Bukovac (1999). Cognitive impact of banner Ad characteristics: An experimetal study. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 76 (2), 341-353.

McCarthy J. E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

McDonald M. and Wilson H.(1999). *E-Marketing: Improving Marketing Effectiveness in a Digital World*. Financial Times Management, Pearson Education, Harlow, UK

MindComet (2006), “Viral Marketing: Understanding the Concepts and Benefits of Viral Marketing,” white paper, Retrieved from: [http://cmginteractive.com/uploads/viral\\_marketing.pdf](http://cmginteractive.com/uploads/viral_marketing.pdf) (accessed February 26, 2011).

Miniwatts Marketing Group (2013)

<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Monsuwe, T.P.Y., Dellaert, B.G.C. & K. De Ruyter (2004), What drives consumers to shop online? A literature review. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), 102-121.

Neff, J. (1999). Internet Could See More Web Site Sponsorships. *Advertising Age*, March 15, S6-S8.

North American Technographics® Benchmark Survey, Q1 2009 (US & Canada).

North American Technographics® Media, Marketing, Consumer Technology, and Healthcare Benchmark Survey, Q3 2009 (US & Canada).

OECD (2010). *The Economic and Social Role of Internet Intermediaries*. OECD, Paris.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & A. Malhotra (2005). E-S-Qual: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-233.

Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index (TRI): a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, 2 (4), 307-320.

Rai A. & S. Sharma (2010). Role and Strategies of Internet Advertising in the Current Technological Scenario. *International Journal of Computer Applications* 7 (4), pp. 9-16.

Rifon, N.J., Sejung M.C., C.S. Trimble & H. Li (2004). Congruence Effects in Sponsorship: The Mediating Role of Sponsor Credibility and Consumer Attribution of Sponsor Motive. *Journal of Advertising*, 33 (1), 29-42.

Singh, N. & P.D. Boughton (2005). Measuring Website Globalization: A Cross-Sectional Country and Industry Level Analysis. *Journal of Website Promotion*, 1 (3), pp. 3-20.

Singh, N. & A. Pereira (2005). *The Culturally Customized Website*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Sirohi, N., McLaughlin, E.W. & D.R. Wittink (1998). A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. *Journal of Retailing*, 74 (2), 223-245.

Shyam, S.S. & S. Kalyanaraman (2004). Arousal, Memory, and Impression-Formation Effects of Animation Speed in Web Advertising. *Journal of Advertising*, 33 (1), 7-17.

Smith, P.R. & Chaffey D. (2005). *e-Marketing excellence: at the heart of e-Business*. Butterworth Heinemann, Oxford, UK. 2nd edition

Szymanski, D.M. & R.T. Hise (2000). E-satisfaction: an initial examination. *Journal of Retailing*, 76 (3), 309-322.

Taylor, S. & P.M. Todd (1995). Assessing IT usage: the role of prior experience. *MIS Quarterly*, 19 (4), 561-570.

[http://www.tcpipguide.com/free/t\\_InternetStandardsOrganizationsISOCIABIESGIETFIRSGI.htm](http://www.tcpipguide.com/free/t_InternetStandardsOrganizationsISOCIABIESGIETFIRSGI.htm)

Toffler, A. (1981). *The Third Wave*. London, Pan Books Ltd, 1981.

U.S.Census. Bureau, Estats, 2010 and 2007 Service Annual Survey

Venkatesh, V. & R. Agarwal (2006). Turning visitors into customers: a usability-centric perspective on purchase behavior in electronic channels. *Management Science*, 52 (3), 367-382.

Wolfenbarger, M. & M.C. Gilly (2003). eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality. *Journal of Retailing*, 79 (3), 183-198.

<http://www.wordspy.com>

Xie, F.T., Naveen D., Ritu, L. & T. Osmonbekov. (2004). Emotional Appeal and Incentive Offering in Banner Advertisements. *Journal of Interactive Advertising*, 42. From <http://jiad.org/article47>

Yunker, John (2005). *The Web Globalization Opportunity (and Threat)*. in Association for Language Companies conference

Zabin, J. and Brebach G. (2004), *Precision Marketing, The New Rules for Attracting, Retaining and Leveraging Profitable Customers*. John Wiley & Sons, New York.

Zoratti S. and Gallagher L. (2012). *Precision Marketing: Maximizing Revenue Through Relevance*. Kogan Page Publishers, London, Philadelphia

[http://www.wiley-vch.de/books/tis/cover\\_big/0471467618.jpg](http://www.wiley-vch.de/books/tis/cover_big/0471467618.jpg)

## פרק ט' הסכמי סחר בינלאומיים

הסכמים מסחריים בין מדינות מבוססים על הסכמה להקטין את המגבלות המכסיות והבלתי-מכסיות לסחר או לבטלן. לאחר הצגת השפעות השינוי במכסים, נתייחס לסוגים העיקריים של הסכמים מסחריים.

### תיאוריית המכסים

מדינה מטילה מכס על ייבוא סחורה משתי סיבות: גביית מס והגנה על התוצרת המקומית. בעקבות זאת מצטמצמת ההכנסה הפנויה של הצרכן ומשתנה חלוקת ההכנסות לרעת הצרכן ולטובת היצרן.

### השפעה על מערכת המיסוי

מכס מוגדר כמס עקיף שיכול להיחשב רגרסיבי. הוא אחיד בלא קשר עם רמת ההכנסה ולכן הוא נטל גדול יותר על בעלי ההכנסות הנמוכות לעומת הגבוהות. לכן הסרתו מיטיבה יותר עם בעלי ההכנסות הנמוכות ומצמצמת את אי-השוויון.

תרשים 1: השפעות הטלת/הסרת מכס על הכוחות הכלכליים

בהנחה שעקומות הביקוש וההיצע של מוצר מסוים הן  $S$  ו- $D$ , והמחיר העולמי עם מכס הוא  $P_w1$ . הורדת מכס על המוצר מביאה את המחיר העולמי ל- $P_w2$ . היקף גביית המכס תרד ב- $abcd$ .

### השפעה על ההכנסה הפנויה של הצרכן

בעקבות הסרת המכסים ירידת המחיר העולמי מ- $P_w1$  ל- $P_w2$  מגדילה את עודף הצרכן ב- $cgdf$  פלוס  $abe$ . לקוחות חדשים קונים את המוצר ואלו שקנו אותו עד כה רואים את ההכנסה הפנויה שלהם גדלה. הם יכולים לצרוך יותר מאותו המוצר או להגדיל צריכת מוצרים אחרים.

### השפעה על הייצור המקומי ועל הקצאת המקורות

הייצור המקומי קטן ב- $Q1Q2$  ובהתאם גדל הייבוא. החשיפה של התוצרת

המקומית לייבוא אמורה להגביר את התחרות ולעודד פירמות מקומיות להתייעל כדי להחזיר לעצמן את נתח השוק שאיבדו. אם הן לא תצלחנה, עובדיהן ייקלטו ברובם בפירמות אשר כן מסוגלות להתייעל או בפירמות בעלות יכולת תחרותית בשוק המקומי או הבינלאומי. בעקבות זאת נוצר שינוי בהקצאת המקורות ומעבר עובדים לפירמות המסוגלות להתמודד עם התחרות הבינלאומית.

## מודלים של הסכמים מסחריים בינלאומיים

מדינות יכולות להחליט ביניהן להוריד מכסים בצורה סלקטיבית על פריטים מוסכמים או יכולות להגיע להסכם רחב יותר הנובע משני מודלים שונים, הקמת אזור סחר חופשי או איחוד מכסי. להלן נתייחס לשני המודלים הללו והשפעותיהם התיאורתיות והמעשיות על כלכלת המדינות החתומות על אותם ההסכמים.

### אזור סחר חופשי

באזור סחר חופשי המדינות החברות מתחייבות להסיר את מגבלות המכסים והמכסות בסחר ביניהן. כל מדינה חופשית לחתום על כל הסכם מסחרי עם מדינות אחרות.

המדינות מתחייבות להסיר גם מגבלות בלתי-מכסיות. מגבלות בלתי-מכסיות הן דרך למנוע ייבוא או להגבילו באמצעות ביורוקרטיה מסורבלת או קביעת תקנים שמגנים על התוצרת המקומית ולא על הצרכן.

בהסכם אזור סחר חופשי, כל מדינה מורידה בהדרגה את המכסים והמכסות עד לביטולם ומתחייבת לתת לשותפים בהסכם כל הטבה בסחר הניתנת



למדינה שלישית שמחוץ להסכם.

- הסכם אזור סחר חופשי צפון אמריקה — NAFTA (אתר [nafta.org](http://nafta.org))

ההצלחה הכלכלית של מדינות האיחוד האירופי בשנות השמונים והאטת התקדמות הסכמי GATT (אתר WTO) משנת 1986, שכנעו את ארה"ב שהסחר הבינלאומי שלה עלול להינזק אם היא לא תיזום הסכם סחר משלה. בדצמבר 1992 נחתם הסכם אזור סחר חופשי צפון-אמריקאי (North American Free Trade Agreement) בין ארה"ב, מקסיקו וקנדה. לפי ההסכם, קיימת מזכירות עם נציגים משלוש המדינות המטפלת במימוש ההסכם ובתלונות על הפרת ההסכם. מטרת ההסכם הן כדלקמן:

להסיר מחסומים בסחר בין המדינות — בעקבות זאת, אמור הסחר בין המדינות השותפות להסכם לגדול וליצור השפעה חיובית בכל מדינה על הצרכנים ולהרע בטווח הקצר את המצב של היצרנים המקומיים ולדחוף אותם להתייעל בטווח הארוך לאור התחרות שנוצרת.

ליצור תנאים לתחרות הוגנת — מכסים, מכסות ומגבלות בלתי-מכסיות מגנים על הייצור המקומי ומעוותים את התחרות לטובת היצרן המקומי ולרעת הצרכן אשר עשוי היה לקנות מוצר זול יותר מייבוא אלמלא לא היתה מגבלת סחר.

ליצור הזדמנויות עסקיות חדשות להשקעה — הסרת מגבלות בסחר מגדילה את הסיכויים של פירמות קיימות לייצא, לייבא ולייצר במדינות השייכות לאזור הסחר החופשי.

להבטיח הגנה על זכויות יוצרים — הגנה על זכויות יוצרים חשובה במיוחד לארה"ב וקנדה כדי לצמצם את הסיכונים של ייצור במקסיקו של מוצרים תחת שימוש לא חוקי במותגים בינלאומיים וייצוא המוצרים אליהן.

תנאי ההסכם, המוסדות והמנגנון לבקרת מימוש הסרת המגבלות בסחר התבצעה מהצד הקנדי והאמריקאי בינואר 1998. למקסיקו ניתנה אורכה עד לשנת 2003 — לאפשר כניסה חופשית של תוצרת קנדית ואמריקאית למקסיקו. כללי המקור קובעים מהו מוצר מתוצרת מקומית אשר זכאי להטבות ההסכם. הכלל הוא שמרכיב התשומות שמקורן מהצדדים השותפים להסכם יהיה לפחות 35% מעלות המוצר. היוצאים מן הכלל הם רבים והמדינות לוקחות בחשבון עיוותים שעלולים להיווצר בגלל ההגדרה הטכנית של סעיפי המכס ואינטרסים של המדינות. בתוכני ההסכם נתייחס למספר כללי מקור מיוחדים. בנוסף, הוקמו ועדות מקצועיות אשר תפקידן להבטיח את מימוש ההסכם:

הוועדה להגנת הסביבה אחראית על מימוש העקרונות להפקת מוצרים תוך כדי פגיעה מינימלית באיכות הסביבה. תהליכי הייצור והמוצרים מבוקרים כך שלא יפגעו באיכות הסביבה. מושבה של ועדה זו הוא במונטריאול, קנדה.

מועצת הוועדה קובעת תוכנית רב-שנתית לשיפור איכות הסביבה. התוכנית האחרונה לשנים 2010-2015 הדגישה את נושא פליטת דו-תחמוצת הפחמן, השפעתו על האקלים ושמירה על סביבה ירוקה ובריאה בצפון-אמריקה. כל אדם, ארגון או פירמה רשאי לפנות לוועדה ולהגיש תלונה על פגיעה באיכות הסביבה. כל נושא שנדון ואשר חייב נקיטת צעדים מצד הוועדה מתפרסם ופתוח לציבור. ועידות תקופתיות תורמות לשקיפות בפעילות הוועדה. כך למשל הוועידות בשנת 2011 דנו בפתרונות לבעיית הפסולת של מכשירים אלקטרוניים ישנים ולהובלת חומרים כימיים בין המדינות.

הוועדה לשיתופי פעולה בתחום התעסוקה אחראית על הבטחת זכויות העובדים דרך בקרה על תנאי עבודתם. היא יושבת בושינגטון, ארה"ב. 11

התחומים בנושא זכויות העובד שבטיפול הוועדה הם: חופש להתאגד ולהתארגן, חופש ניהול מו"מ כקבוצה, זכות השביתה, איסור על עבודה בכפייה, הגנה על תעסוקת ילדים וצעירים, תנאים מינימליים להעסקת עובד, ביטול אפליה בין עובדים, זכויות שוות לנשים ולגברים, הבטחת פיצויים בגלל מחלה או פגיעה בכושר העבודה, הגנה על עובדים מהגרים.

כל אדם או התארגנות יכולים להגיש תלונה בפני ועדה זו. טיפולה בתלונות וכלל עבודתה פתוחים לציבור דרך אתר האינטרנט, הודעות לעיתונות, דוחות הוועידות וכנסים.

הוועדה לשיתוף פעולה סביבתי באזור הגבולות

ועדה זו (Border Environment Cooperation Commission – BECC) הקימה את הבנק הצפון-אמריקאי לפיתוח (North American Development Bank – NADB) במטרה לממן פרויקטים בעלי עניין משותף. היא פועלת מסאן אנטוניו בארה"ב.

הוועדה אחראית על הבדיקות הטכניות של הפרויקטים המשותפים הפוטנציאליים, השפעתם על הסביבה והשלכותיהם הבריאותיות. היא מבטיחה את שיתוף הפעולה עם הציבור. היא חייבת לאשר פרויקט לפני שהבנק מממן אותו.

הבנק מציע מימון ישיר דרך הלוואות ומענקים לארגונים ציבוריים וחברות פרטיות להקמת הפרויקטים שאושרו. הבנק בודק את ההיתכנות הפיננסית של הפרויקטים ועובד עם המממנים האחרים של הפרויקטים כדי להבטיח שחבילת המימון תאפשר את מימוש יעדי הפרויקטים.

קבוצות עבודה

הוקמו שלושים קבוצות עבודה כדי לממש את תוכני ההסכם. הם מכסים את כל

התחומים הכלולים בהסכם, בהם: מסחר במוצרים בני קיימא, כללי מקור, מכסים, סחר בתוצרת חקלאית, סבסוד, תקנים, רכש ממשלתי, השקעות ושירותים, מעבר אנשים וטיפול בסכסוכים בין המדינות על מימוש ההסכם.

תוכני ההסכם

ההסכם מורכב משישה חלקים: החלק הראשון מגדיר את היעדים ומפרט את תנאי ההסכם (פרקים 1 ו-2).

החלק השני מתייחס למעבר חופשי של סחורות ומפרט את העקרונות למעבר חופשי של סחורות. העיקרון הבסיסי הוא שמוצר המורכב מחומרים מארצות שאינן חלק מההסכם, חייב לעבור שינוי בסעיף המכס ממצב של ייבוא לייצוא. יש בסעיפי המכס השונים תנאים מחייבים נוספים. מיצי פרי הדר למשל חייבים להיות מבוססים על 100% פרי הדר מאחת ממדינות ההסכם כדי לזכות בהטבות המכס. לעומת זאת, מוצרי טבק יכולים להכיל עד 7% רכיבים שלא ממדינות ההסכם. בתחום הטקסטיל וההלבשה המוצר כולו חייב להיות מבוסס על חומרים מארצות ההסכם. בתחום הרכב, מדינות ההסכם חייבות לקחת חלק בלפחות 60% מעלות המוצר, לפי חישוב אחד (transaction value method), ולפחות 50% לפי שיטת חישוב של העלות נטו. כמו כן מפורטים תהליכים אדמיניסטרטיביים מוסכמים בתחום המכס, המדיניות בתחום האנרגיה והפטרוכימיה, המדיניות בתחום החקלאות ותנאי החירום.

החלק השלישי מסדיר את תהליך הסרת המחסומים הטכניים לסחר והתאמת התקנים בין המדינות.

החלק הרביעי מבטיח שרכש ממשלתי בכל מדינה יהיה פתוח לכל הצדדים להסכם.

החלק החמישי מתמודד עם פתיחת הגבולות בתחום ההשקעות והשירותים כגון שירותי סחר, שירותי תקשורת ושירותים פיננסיים, עם חוקי התחרות ועם מעבר אנשים בין מדינות.

החלק השישי מטפל בהגנה על נכסים רוחניים.

החלק השביעי מסדיר את נושא הפרסומים, ההתמודדות עם סכסוכים ונושאים כלליים שונים.

השפעות ההסכם

כ-80% מהייצוא של מקסיקו מיועד לארה"ב. מקסיקו עברה מגרעון של 1.3 מיליארד דולר במאזן המסחרי בשנת 1994 לעודף של כ-84 מיליארד דולר בשנת 2008. הייצוא לארה"ב הסתכם ב-216.3 מיליארד דולר והייבוא מארה"ב הסתכם ב-131.5 מיליארד דולר. מגמה זו אינה יציבה. בשנת 2009 פחת הייצוא של מקסיקו לארה"ב ב-19%, והייבוא מארה"ב פחת ב-20%.

הייצוא העיקרי של מקסיקו לארה"ב הוא נפט, גז, רכב וציוד תקשורת. הייבוא העיקרי הוא חלקים לרכב, מוצרי נפט ופחם, כימיקלים, שמנים צמחיים וגרעינים. הייצוא החקלאי של מקסיקו לארה"ב גדל מ-2.7 מיליארד דולר בשנת 1993 ל-6.3 מיליארד דולר בשנת 2003, הייצוא החקלאי לקנדה באותן שנים גדל מ-136 מיליון דולר ל-409 מיליון דולר. הייבוא החקלאי של מקסיקו מארה"ב באותה תקופה עלה מ-3.6 מיליארד דולר ל-7.9 מיליארד דולר. הייצוא של מקסיקו גדל בעיקר במוצרים על בסיס סוכר, משקאות קלים, גרעינים ומספוא. תושבי ארה"ב הכפילו את השקעותיהם בתעשיית עיבוד המזון במקסיקו מ-2.3 מיליארד דולר בשנת 1993 ל-5.7 מיליארד דולר בשנת

2000.

שאר הגורמים הכלכליים אינם ברורים מכיוון שנערכו שתי רפורמות כלכליות במקסיקו בסוף שנות השמונים ותחילת שנות התשעים של המאה העשרים – הפרטה וליברליזציה של הסחר, אך מקסיקו לא השיגה את מטרותיה. השכר הממוצע עלה עד לאמצע שנת 1995, מועד המשבר הכלכלי, וירד ריאלית ב-15% באותה שנה בעקבות פיחות של כ-50% בפסו לעומת הדולר.

בין שנת 1996 ל-2000 עלה השכר הממוצע בכ-11% ונשאר ללא שינוי עד למשבר הכלכלי בשנים 2008-2009. בשנה הראשונה למשבר הוא ירד ב-3.2% ובשנה השנייה הוא ירד ב-5%. עליית שכר חלה בעיקר באזורים המפותחים של צפון-מקסיקו ומרכזה ובקרב עובדים מקצועיים בגלל השינוי הטכנולוגי שהביא עמו הסכם הסחר. הטענה הבסיסית בארה"ב נגד ההסכם היא שהמשק האמריקאי איבד מאות אלפי משרות.

#### אזור סחר חופשי בין ישראל לארה"ב

בשנת 1985 חתמו ארה"ב וישראל על הסכם אזור סחר חופשי הנוגע בעיקר למעבר חופשי של סחורות שאינן תוצרת חקלאית, לפי כללי מקור המוסכמים בין הצדדים. ההסכם הביא להתפתחות הסחר בין המדינות בין שנת 1985 ל-2008. הייבוא של ארה"ב מישראל גדל באותה תקופה מ-2.1 מיליארד דולר ל-22.2 מיליארד דולר.

ב-1990 ארה"ב סייעה בהקמת אזורי תעשייה חופשיים ( Qualified Industrial Zones ) בירדן ולאחר מכן במצרים ( Ghoneim, A. F., 2008 ), שתוצרתן נהנית מן ההסכם לאזור סחר חופשי בין ארה"ב לישראל, בתנאי שכ-6% מהייצור מקורו בחברות ישראליות. הייצוא מירדן גדל הודות ל-QIZ מ-15 מיליון דולר בשנת 1997 לכמיליארד דולר בשנת 2004. הפחתת המכסים בין מדינות העולם

בהתאם להסכמי ארגון הסחר העולמי צמצמו את היתרונות הנובעים מהסכם זה (יחידת ה-QIZ במשרד התעשייה והמסחר).

### הסכם שותפות בין ישראל לאיחוד האירופי

ב-1954 יזם ראש הממשלה, דוד בן-גוריון, את ההסכם המסחרי הראשון עם השוק האירופי המשותף. יסודות ההסכם של אזור הסחר החופשי עם מדינות השוק האירופי נחתמו במאי 1975 ומומשו בכמה שלבים עד למימושו הסופי של ההסכם בינואר 1989. הסרת המכסים מאותו שלב תקפה על כל הסחורות אשר מקורן בארצות השוק האירופי ומיוצאות לישראל או שמקורן בישראל ומיוצאות לארצות השוק האירופי, פרט לתוצרת חקלאית או מוצרים בעלי הרכב גבוה של תוצרת חקלאית אשר כפופים להסכם הטבות בין הצדדים.

כללי המקור, המסדירים את ההכרה במוצר כתוצרת ישראל או השוק האירופי, מוגדרים בפירוט בכל סעיף מכס. העיקרון הבסיסי הוא שעיקר עיבודו של המוצר ולעתים עיקר חומרי הגלם המרכיבים אותו מקורם במדינות האיחוד השוק האירופי או בישראל. למשל, לא ניתן לייבא בד מהודו לישראל, לייצר בגד, לייצאו לארצות השוק האירופי ולזכות באי-תשלום מכס. אבל ניתן לייבא בד מאיטליה, לייצר בגד בישראל ולייצא אותו למדינות השוק האירופי כמוצר תוצרת ישראל.

בשנת 1995 שודרג ההסכם בין ישראל לאיחוד האירופי להסכם שותפות – Association Agreement, אשר מלבד מעבר סחורות כולל גם מסגרת מוסכמת להרחבתו לתחום השירותים כגון מכרזים ציבוריים, תקשורת, תחבורה, בנקאות, אנרגיה, חינוך ותרבות. בינואר 2010 נחתם הסכם חדש עם האיחוד האירופי המרחיב את אזור הסחר החופשי למוצרי מזון בעלי תכולה גבוהה של תוצרת חקלאית, והוגדלו המכסות לייצוא תוצרת חקלאית מישראל לאירופה.

בשנת 2012 נחתם הסכם "שמיים פתוחים" בתחום התעופה המאפשר לחברות ישראליות וחברות אירופיות להפעיל קווי טיסה בהתאם לעיקרון של תחרות חופשית, בתנאי של הקפדה על חוקי הבטיחות הבינלאומיים. חברה ישראלית תוכל להפעיל קו טיסה בין ערים באירופה וחברה אירופית תוכל, בלי צורך באישור הממשלה, להפעיל קווי טיסה לארץ. חברות ישראליות יצטרכו להיכנס לבריתות קיימות בין חברות תעופה למרות הקשיים שעלולים ליצור חברות ממדינות מוסלמיות שלוקחות חלק באותן הבריתות.

הסחר בין ישראל לאיחוד האירופי גדל עד 2008, שנת המשבר הכלכלי ותחילת ירידת שער האירו לעומת הדולר. הייצוא לאיחוד הוא כ-30% מן הייצוא הכולל של ישראל. הייבוא בולט עוד יותר: כ-37% מסך הייבוא של ישראל.

### איחוד מכסים, האיחוד האירופי

איחוד מכסים מבוסס על חומת מכס משותפת של המדינות החברות מול מדינות אחרות. המדינות השותפות לאיחוד מוותרות על הטיפול במכסים, מכסות ומגבלות בלתי-מכסיות ביניהן ומעבירות את ריבונותן על מדינות הסחר הבינלאומי לנציבות של האיחוד האירופי. גובה המכסים למדינות שאינן חברות באיחוד נקבע בהסכמה משותפת והוא אחיד. בכל מדינה החברה באיחוד המכסים יהיה אותו תשלום מכס לכל מוצר מיובא ממדינות שאינן שייכות לאיחוד המכסים. אין "גבולות" בין המדינות החברות באיחוד וכל מוצר ממדינה אחרת העובר גבול של אחת המדינות החברות באיחוד, יכול לעבור לכל מדינה אחרת באיחוד ללא תשלום נוסף. מו"מ על הסכמים מסחריים עם מדינות שאינן



חברות באיחוד נערך עם גוף המייצג את המדינות השותפות לאיחוד המכסים. כך נוצר "גבול מכסים" משותף. באופן תיאורטי אזור סחר חופשי עדיף על איחוד מכסים. אם נניח שמדינה A גובה מכס של 50% על מוצריה וחותרת על הסכם איחוד מכסים עם מדינה B. מדינה A תפסיק לייבא מוצרים מסוג א' ממדינה שלישית C ותתחיל לייבא ממדינה B בגלל הפחתת המכס ב-50% על מוצריה מסוג א'.

במקרה של הסכם איחוד מכסים, השינוי בסחר במקרה זה נקרא הטיית סחר (trade diversion), מכיוון שמוצר מסוג א' ממדינה C היה זול יותר ממוצר מסוג א' ממדינה B. לעומת זה, במקרה של הסכם אזור סחר חופשי, מדינה A יכולה לחתום על הסכם מסחרי עם מדינה C ולהוריד את המכסים וכך למנוע את הטיית הסחר.

לוח 1: השפעת האיחוד המכסי על תנאי הסחר של מוצרים בעלויות ייבוא שונות

הטיית סחר	12	14	20	עלות ליחידה	מוצר א'
	18	21	20	מכס 50% לפני האיחוד	
	18	14	20	מכס אחרי האיחוד	
יצירת סחר	14	12	17	עלות ליחידה	מוצר ב'
	21	18	17	מכס 50%	

	21	12	17	לפני האיחוד מכס אחרי האיחוד	
--	----	----	----	-----------------------------------	--

במוצרים מסוג ב' מכס של 50% מגן על התוצרת המקומית של מדינה A ולכן היא לא מייבאת כלל. לאחר איחוד מכסים או קביעת אזור סחר חופשי היא תתחיל לייבא ממדינה B, המקור הזול ביותר בעבור מדינה A. במקרה זה יש יצירת סחר (trade creation). אם הסחר בין מדינות מורכב ממוצרים מסוג א' וב', תמיד תישאר הטיית סחר במצב של איחוד מכסים לעומת אפשרות של תיקון הטיית הסחר במקרה של אזור סחר חופשי. לכאורה, אזור סחר חופשי עדיף, אבל בפועל איחוד מכסים יוצר השפעה חיובית על סחר בין המדינות החברות, יותר מאזור סחר חופשי. הסיבה העיקרית היא שאיחוד מכסים מתנהג כמו יחידה כלכלית אחת ויוצר הזדמנויות רבות יותר של פיתוח סחר.

האיחוד האירופי, רקע היסטורי (אתר האינטרנט של האיחוד האירופי)

לאחר מלחמת העולם השנייה קיבלה אירופה המוחלשת סיוע כלכלי וביטחוני מארה"ב, שרצתה להיות משקל נגד למעצמה העיקרית ביבשת, ברית המועצות. מנקודת מבט ביטחונית הסכם בריסל הניח את היסודות להקמת הארגון הביטחוני נאט"ו (NATO). מנקודת מבט כלכלית תוכנית מרשל מימנה את התחדשות הכלכלה באירופה עם העברת 17 מיליארד דולר מארה"ב בשנים 1948-1952 – 90% במענק ו-10% בהלוואה.

בשנת 1951 במסגרת "הצהרת שומן", הציעו ז'אן מונה, שר התכנון של צרפת, ומאוריס שומן, שר החוץ של צרפת, פתרון אירופי להמשך בניית הכלכלה

האירופית, אחרי סיום תוכנית מרשל. לפי ההצהרה, יש להתחיל באיחוד כלכלי המבוסס על שני ענפים מרכזיים, פחם ופלדה, כדי לנטרל את כוחם ההרסני כשהם מיועדים למלחמה.

בשנת 1952 נחתם הסכם פריז בין צרפת, גרמניה, איטליה, הולנד, בלגיה ולוקסמבורג להקמת שוק משותף של פחם ופלדה (ECSC). מאז ועד היום הורחבו סמכויותיו של השוק המשותף, האיחוד האירופי כיום, למעבר חופשי של מוצרים, שירותים, הון ועובדים על מקצועותיהם. 28 מדינות חברות באיחוד האירופי (ראה מפה). 17 מתוכן בחרו להיות שותפות לאיחוד המוניטרי והחליפו את המטבע שלהן לאירו: גרמניה, צרפת, איטליה, ספרד, פורטוגל, אוסטריה, אירלנד, בלגיה, הולנד, פינלנד, לוקסמבורג, אסטוניה, סלובקיה, סלובניה, יוון, קפריסין, מלטה.

מדינות האיחוד שאינן שותפות באירו הן: בריטניה, שוודיה, דנמרק, פולין, הונגריה, צ'כיה, רומניה, בולגריה, ליטא, לטביה וקרוואטיה.

תמונה 1: מפת המדינות החברות באיחוד האירופי\*

\* נורווגיה ושווייץ אינן חברות באיחוד; איסלנד, סרביה, מקדוניה, מונטנגרו וטורקיה הן מועמדות לחברות.

מקור: <http://europa.eu/abc/maps>

### עקרונות כלכליים וחברתיים של האיחוד

האיחוד האירופי מבוסס על מודל איחוד מכסים. המדינות החברות באיחוד חתומות על הסכם המבטיח ארבעה מעברים חופשיים בין המדינות: מעבר של סחורות, של שירותים, של הון ושל עובדים. אזרחי כל מדינות האיחוד רשאים לעבוד ללא כל צורך ברישיון בכל מדינות האיחוד, ואסור להפלותם על פני אזרח מקומי, לא בשכר ולא בזכויות סוציאליות. כל אדם פרטי או חברה רשאים להעביר לכל מדינה באיחוד כל הון מכל מקום ולכל מקום בלי צורך באישור.

מינואר 1993 הורחב האיחוד לתעופה, תיירות, הובלה, בנקאות, ביטוח ותקשורת ולעוד שירותים רבים אחרים. תהליך ההפרטה של חברות ממשלתיות באותם התחומים, בעיקר בתחום ההתעופה והתקשורת, אפשרו פתיחת השווקים לתחרות. אין עוד מידור של חברות זרות ולא זכויות יתר לחברות מקומיות. המכרזים הציבוריים נפתחו לכל חברה מהאיחוד האירופי. בית המשפט של האיחוד האירופי מפקח על שמירת התחרות החופשית ואי-אפליה במכרזים הציבוריים ובכל הפעילות העסקית שבמרחב האירופי.

14 מתוך 28 מדינות האיחוד עמדו בתנאים להחלפת המטבע המקומי במטבע האירו. התנאים שנדרשו נועדו להבטיח יציבות כלכלית: אינפלציה מתחת ל-3%, גירעון מסחרי מתחת ל-3% וחוב לאומי מתחת ל-50% מהתוצר הלאומי הגולמי.

מאז המשבר הכלכלי בשנת 2008 כמה מדינות לא עומדות בתנאים שנקבעו, אבל הוצאתן מהסכם האירו לא נשקלת. ההעדפה היא לסייע להן לייצב את כלכלתן, למשל בעזרת הלוואה של יותר מ-100 מיליארד אירו ליוון בשנים 2011-2012.

חוקי תחרות חזקים מונעים התארגנויות בין חברות ומגבילים את כוחם של המונופולים. כל פירמה יכולה להגן על זכויותיה ועל התחרות החופשית בבית המשפט של האיחוד האירופי נגד חברות אחרות וגם נגד מדינה ממדינות האיחוד.

### תהליך קבלת ההחלטות

הנציבות האירופית, הזרוע המבצעת של האיחוד האירופי, יוזמת ומציעה חוקים, ולאחר אישורם היא מבקרת את יישומם. היא אחראית על מימוש המדיניות שנקבעה בתחומים השונים: חקלאות, תעשייה, אנרגיה, תקשורת, הובלה, תחרות ופיתוח אזורי.

על החוקים והמדיניות מחליטים ביחד מועצת האיחוד האירופי, המייצגת את ממשלות המדינות החברות באיחוד, והפרלמנט אשר נבחר בבחירות אוניברסליות אחת לחמש שנים על-ידי אזרחי מדינות האיחוד. ההחלטות במועצת האיחוד מתקבלות לפי רוב יחסי המבטיח את המשך השפעת המדינות הגדולות בלי לפגוע בזכויות המדינות הקטנות. 50% מהמדינות חייבות להסכים אם יוזמת החוק היא מצד הנציבות או 67% אחרת. המדינות המסכימות לחוק חייבות למנות לפחות 62% מאוכלוסיית האיחוד האירופי. לאחר אישור חוק במועצה עליו לקבל אישור ברוב של שני שלישים בפרלמנט. אם החוק נדחה על-ידי הפרלמנט, ועדה מיוחדת המורכבת מנציגי הפרלמנט והמועצה דנה בפשרה אשר צריכה להיות מאושרת בפרלמנט ברוב רגיל.

מפתח הייצוג בפרלמנט מבוסס על מספר התושבים בכל מדינה חברה. גרמניה, שהיא המאוכלסת מכולן, מיוצגת על-ידי 99 חברים. מספר החברים יורד עד לשישה נציגים של לוקסמבורג. תשע מפלגות אירופיות הוקמו באיחוד האירופי. מועמדיהן נבחרים אחת לחמש שנים לפרלמנט האירופי, בבחירות אוניברסליות בכל מדינות האיחוד באותו מועד. בבחירות האחרונות ביוני 2009, גוש המרכז-ימין זכה ברוב המושבים בפרלמנט.

בית המשפט של האיחוד האירופי מופקד על שמירת עקרונות האיחוד וחוקיו. כל אזרח, חברה או מדינה רשאים לפנות אליו, והוא הפוסק היחיד בכל תחום כלכלי או חברתי אשר הועבר לסמכותו. אם יש סתירה בין החלטותיו ובין חוקי מדינות האיחוד, החלטותיו גוברות על חוקי המדינות.

### כלכלת האיחוד האירופי

האיחוד האירופי הוא מרכז הסחר הבינלאומי הגדול בעולם – כ-14.9% מהייצוא העולמי וכ-16.2% מהייבוא העולמי (נתוני 2011). המדינה המובילה היא גרמניה – 8.1% מן הייצוא העולמי ו-6.8% מן הייבוא העולמי. התוצר המקומי לנפש בגרמניה הוא כ-32,000 דולר לעומת כ-48,100 דולר בארה"ב ובדומה ליפן (כ-32,600 דולר). הפערים באיחוד גדולים: התוצר הלאומי לנפש (במונחי PPP) הוא 84,829 דולר בלוקסמבורג, המובילה במדינות האיחוד בתחום זה, לעומת 12,358 דולר ברומניה. אחרי לוקסמבורג באות הולנד (42,361 דולר), שוודיה (40,614 דולר) ואירלנד (39,308 דולר).

### הסכמי GATT וארגון הסחר העולמי (אתר האינטרנט של ארגון הסחר העולמי)

בשנת 1947 היתה ארה"ב הכוח המניע להסרת מחסומים לפיתוח הסחר הבינלאומי באמצעות הפחתה הדרגתית של מכסים. היא הובילה את המדינות

השותפות להסכם GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), שחתמו עליו 23 מדינות. המשך ההחלטות באשר להפחתת המכסים התקבלו בצורה של סבבי דיונים. בשנים 1960-1961 השתתפו 23 מדינות בסבב דילון. אבל בשנים 1962-1964 כבר השתתפו 62 מדינות בסבב קנדי, ובשנים 1973-1979 השתתפו 102 מדינות בסבב טוקיו.

בשנת 1986 נפתח סבב אורוגוואי עם 123 מדינות ונמשך שנים רבות ללא השגת הסכמה עד להקמת ארגון הסחר העולמי (World Trade Organization – WTO) — בשנת 1994 במרקש שבמרקו. מטרת הארגון היא להביא להסרה הדרגתית של המחסומים בסחר בין 153 המדינות החברות בו.

#### ליברליזציה בתחום התעשייתי

מינואר 1995 הוחלט על הורדה של 40% במכסים על מוצרים תעשייתיים מיובאים ממכס ממוצע של 6.3% ל-3.8%. היקף המוצרים התעשייתיים ללא מכס תוכנן לעלות מ-20% ל-40% מהייבוא הכולל. במדינות המפותחות ירד שיעור המוצרים שגובים עליהם מכס ביותר מ-15% מ-7% ל-5%. במדינות המתפתחות ירד שיעור זה מ-9% ל-5%.

בתחום הטקסטיל פקע בשנת 2005 הסכם ה-Multifibre Arrangement שאפשר זמנית למדינות המפותחות להטיל מכסות על הייבוא מארצות מתפתחות. מאותו רגע אין עוד מכסות בתחום זה, והוא כפוף לכל ההחלטות הנוגעות לתחום התעשייתי.

#### ליברליזציה בתחום החקלאי

בתחום החקלאי חויבו המדינות החברות בארגון הסחר העולמי לבטל את המכסות ולהחליפן במכסים. המדינות המפותחות הורידו את המכסים ב-36% והפחיתו את הסבסוד המקומי ב-24% בין השנים 1995-2000. המדינות

המתפתחות הורידו את המכסים ב-24% ואת הסבסוד המקומי ב-13% מינואר 1995 ועד שנת 2004. הסבסוד לייצוא ירד ב-36% במדינות המפותחות וב-24% במדינות המתפתחות.

#### - הסכם סחר חופשי בתחום השירותים

אין כל התחייבות של המדינות החברות בארגון הסחר העולמי לפתוח את השוק שלהן לסחר חופשי בתחום השירותים, אבל יש הסכמה על שקיפות וקביעת כללים ותקנות המאפשרים לחברות זרות להיות מעורבות בפעילות עסקית בתחום השירותים ללא אפליית מידע לעומת חברות מקומיות. המשא ומתן נערך בין המדינות אשר יכולות למצוא בסיס של הדדיות לפתיחת השווקים בתחומי שירותים שונים.

#### - ליברליזציה בתחום זכויות יוצרים וזכויות מסחריות

מדינה חברה אינה יכולה להפלות בתחום הנדון בין גורם מקומי לגורם זר וחייבת להרחיב כל הסכם שהיא חותמת עליו עם מדינה חברה לכלל המדינות החברות, לפי עקרון המדינה המועדפת. המדינות החברות מחויבות בתחום זכויות היוצרים והזכויות המסחריות לממש את החלטות הארגון העולמי לקניין רוחני ואמנת פריז, ובתחום הפטנטים וזכויות היוצרים לממש את אמנת ברן.

ארגון הסחר העולמי מציג תנאים מינימליים בכמה תחומים שהחברות בו חייבות להסכים להם:

פטנטים – הגנה לעשרים שנה לפחות.

זכויות יוצרים – הגנה למשך חמישים שנה מפני הקלטה או הפצה של כל יצירה מקורית, כגון יצירות ספרותיות, מוזיקליות ומתחום התכנות.

מותג גאוגרפי – הגנת בלעדיות לשמות מסחריים כגון שמפניה, טקילה, ויסקי סקוטי וגבינת רוקפור.



סימן מסחרי – אלו סימנים ניתן לרשום כסימן מסחרי ומהן הזכויות המינימליות שחובה לתת לבעליהן.

עיצוב תעשייתי – מוגן למשך עשר שנים לפחות.

הסדרת סכסוכים מסחריים – התהליך מורכב משלושה שלבים:

התייעצות: הזמן המוקצב להתייעצות הוא שישים יום, שבהם הצדדים מנסים למצוא פתרון בסיוע הגוף להסדרת סכסוכים.

חֵבֵר דיון: אם לא נמצא פתרון בתהליך ההתייעצות, נבחר חֵבֵר דיון של מומחים אשר מקבל עד שישה חודשים כדי להציע פתרון. אם אחד הצדדים לא מסכים עם המסקנות של חֵבֵר הדיון, הוא יכול לערער. אם הערעור לא מתקבל, ננקטות סנקציות של כלל המדינות החברות בתחום הנדון נגד המדינה שנמצאה אשמה.

## ביבליוגרפיה

<http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1226&SiteNodeID=567>

[http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/action\\_plans/israel\\_enp\\_ap\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/action_plans/israel_enp_ap_final_en.pdf)

[http://eeas.europa.eu/delegations/israel/index\\_he.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/israel/index_he.htm)

Egyptian Ministry of Trade and Industry, (2009): Qualifying Industrial Zones Unit, Published online at: <http://www.qizegypt.gov.eg>

<http://europa.eu/>

<http://europa.eu/abc/maps/>

Ghoneim, A. F., (2008). "To What Extent Should Egypt go Deep in Its Free Trade Area with the United States if Any!!", *Journal of World Investment and Trade*, Vol. 9, No. 2 April Edition, (pp. 163-186).

<http://www.imf.org>

Jordan Investment Board, trade and investment information system (2009).

World Trade Organization <http://wto.org/>

<http://www.naalc.org//index.cfm?page=137>

<http://www.nafta-sec-alena.org/>

<http://www.sice.oas.org/>

יחידת ה-QIZ במשרד התעשייה והמסחר

## פרק י'

# מודלים להשתלבות במרחב הכלכלה הגלובלית

ארבעה מודלים בסיסיים מאפשרים למדינה ליצור יתרונות תחרותיים כדי להשתלב בכלכלה הגלובלית ולמשוך אליה פעילות עסקית בינלאומית: אזור סחר חופשי, חממה עסקית או חממה טכנולוגית, רובע תעשייתי ואשכול. במדינות בהן התנאים הקיימים אינם מאפשרים ליישם את אחד המודלים, יש צורך במודל מגשר שיביא את המדינה לסף של התפתחות כלכלית, המאפשר השתלבות במרחב הבינלאומי, כדוגמת מודל החממה הפתוחה.

שילוב בין המודלים עשוי להסיר מחסומים ולהאיץ את ההתפתחות הכלכלית. נציג תחילה את המודלים, יתרונותיהם ומגבלותיהם ובהמשך נציע מודלים משולבים אשר עשויים לתרום לפתרון הסכסוך במזרח התיכון דרך האצת פיתוח כלכלי משותף.

## מודל אזור סחר חופשי

אזור סחר חופשי (אס"ח) הוא "מקום גאוגרפי-כלכלי שאליו נכנסות סחורות ללא מכס לטובת עיבוד וייצוא, ושמוצעים בו מגוון תמריצים למשקיעים" (אתר האינטרנט של WEPZA). אס"ח מאפשר לארצות מתפתחות להעביר אליהן תעשיות עתירות עבודה (טקסטיל, נעליים) ותעשיות עתירות הון (פלדה, שמנים) ממדינות מפותחות, המחפשות עלויות ייצור נמוכות ויתרונות לגודל. תופעה זו הובילה לתיאוריית ה"חלוקה המרחבית החדשה של העבודה" שהגה פרובר (Frober et al., 1977).

## יישום המודל בעולם

בשנות החמישים ארצות מתפתחות באמריקה הלטינית (כולל צ'ילה, ברזיל, פורטו ריקו והאיים הקריביים) הקימו אס"חים. בשנות השישים הוקמו אס"חים ראשונים באירלנד (Shannon Airport) ובטייוואן (Taichung). ארבעת האס"חים הראשונים בסין, "האזורים הכלכליים המיוחדים", הוקמו באזור החופים הדרומיים. המודל הופץ משם צפונה בשנות השמונים ותחילת שנות התשעים. כיום יש בסין כ-125 אס"חים.

באס"חים מתמקמות בעיקר תעשיות עתירות עבודה כגון טקסטיל והלבשה, חשמל ואלקטרוניקה, עיבוד מזון ועיבוד מתכות (Burns, 1995). האפשרות לשינויים היא מאוד מוגבלת מכיוון שהאינטרס של החברות באס"חים הוא לשמר שכר עבודה נמוך ולהעביר אליהם רק יחידות עסקיות אשר גם בעתיד ידרשו שכר עבודה נמוך.

כך שנשאלת השאלה האם בתנאים אלה אס"ח יכול ליצור התפתחות כלכלית שרירה וקיימת באזור או במדינה המארחת?

ניתוחים אמפיריים שערכו רזפינדראקוטו וראובאוד מראים שהיחס בין מקומות עבודה עקיפים שנוצרים למקומות עבודה ישירים שיוצרים אותם הוא 0.25 במקרה של מאוריציוס (ILO, 1998), 1.4 במקרה של מדגסקר ויותר מ-2 במקרה של הונדורס (Razafindrakoto & Roubaud, 1997).

מדד לערך המקומי שנוצר מקיומו של אס"ח מתקבל מסכום הייצוא נטו (ייצוא מוצרים סופיים פחות ייבוא מוצרי ביניים וחומרים) מחולק בסך הייצוא. לפי מדני, בפיליפינים היחס הגיע ל-42% בשנת 1994 ובבנגלדש הוא הגיע ל-20% בלבד בשנת 1995 (Madani, 1999). באותה השנה, המדד במקסיקו עמד על 22% (Cling & Letilly, 2001). קוסאגו וטזאנאטוס (Kusago & Tzannatos, )

(1988) במחקרם על שלושה אס"חים בדרום-מזרח אסיה (בא'אטן בפיליפינים; מאסאן בדרום-קוריאה; פאניאנג במלזיה), מגיעים למסקנות הבאות: הרווח הנקי של המדינה במטבע חוץ מצטמצם בצורה משמעותית בגלל העברת הרווח של החברות לחו"ל; השימוש בחומרי גלם מקומיים נשאר מוגבל באס"חים; הפטור ממס ייבוא על מוצרי ביניים הוא גורם מרתיע לרכישה מספקים מקומיים.

האס"ח של שנגחאי (WFTZ – Waigaoqiao Free Trade Zone) מוביל (נתוני 2010) את רשימת האס"חים בעולם עם כ-9,000 פירמות, לפי מגזין FDI (Hegarty, 2010). הוא נבחר כאס"ח של העתיד וכנמל בעל השירותים הטובים ביותר.

לפי המגזין, שבע מתוך 25 אזורי הסחר החופשי המשמעותיים ביותר נמצאים באיחוד האמירויות הערביות. האס"ח בדובאי מדורג מספר שניים בעולם בקטגוריות של המערך הלוגיסטי הטוב ביותר ואסטרטגיית הקידום הטובה ביותר. שלושת אזורי הסחר החופשי המדורגים ראשונים בקטגוריה של בעלי הפוטנציאל הכלכלי הטוב ביותר הם: ג'אבל עלי באיחוד האמירויות הערביות, קלארק בתאילנד וסאן לואיס פוטוסוי במקסיקו.

אזור התעשייה של דרום קרוליינה דורג ראשון בין אזורי הסחר החופשי בשדות תעופה, ואחריו אלה שבירדן, בטנג'יר במרוקו, באל-פאסו בארה"ב, ובנמל התעופה של בחרין.

### ה-Maquiladoras במרכז-אמריקה ובדרום-אמריקה

אזורי התעשייה החופשיים הנקראים מקילדורס הוקמו בתחילת שנות השבעים במקסיקו ובהמשך במדינות אחרות בדרום-אמריקה, במטרה להציע תנאים

טובים לפירמות הרוצות לחדור לשוק הצפון-אמריקאי (Cañas et al., 2011).

באזורים אלה התמקמו פירמות המתמחות בתחום הטקסטיל, ההלבשה, המזון, האלקטרוניקה והחלפים לרכבים. הן מעסיקות בעיקר נשים בתנאי שכר מינימליים וללא זכויות בסיסיות. אין סיכוי שתנאים אלה ישתפרו מכיוון שהכוונה היא לנצל את כוח האדם הזול ביותר (Martinez Tola and Zabalo, 2005).  
Arena, 2005).

תעשיית המקילדורס תפסה בשנת 2012 כ-50% מייצוא מדינות מרכז-אמריקה. מרבית התשומות מיובאות דרך חברות האם הנמצאות במדינות אחרות בגלל הטבות המכס הניתנות במסגרת הסכמי ארגון הסחר העולמי למדינות מתפתחות וההטבות הישירות שנותנת ארה"ב במסגרת הסיוע למדינות עניות, ה-GSP (Generalised Scheme of Preferences). כ-20% מן הייבוא בתחום ההלבשה לארה"ב מגיע מאזורים אלו.

### אזורי סחר חופשיים בסין

סין ראתה במודל אזור סחר חופשי דרך לפתח את כלכלתה בלי לאיים על משטרה הפוליטי הקומוניסטי. ה-SEZ (Special Economic Zones), אזורים כלכליים מיוחדים, היו חלק ממהלך אסטרטגי למימוש הרפורמות הכלכליות בסין בשנת 1979. האזורים ב-Shenzhen, ב-Zhuhai, ב-Shantou וב-Xiamen היו לניסיון הראשון של ניהול כלכלה ליברלית בסין ומוקד למשיכת השקעות. האי Hainan הפך בשנת 1988 לאזור כלכלי מיוחד ובשנת 1990 חלק משנגחאי הפך לאזור כלכלי מיוחד — Pudong New Area zone. בסין היו בשנת 2011 כ-4,500 אזורים כלכליים מיוחדים, הנחלקים לארבעה סוגים (Braütigam & Xiaoyang, 2011).

Export Processing Zones (EPZ): אזורים שבהם הפירמות מייצאות את כל תוצרתן, ונהנות מפטור ממס ומהחזר מידי של מכסים.

Free Trade Zones (FTZ): אס"ח שבו הפירמות יכולות למכור בשוק המקומי, הן נהנות מהפחתות מס ומקבלות החזר מידי של מכסים.

High and New Technological Development Zones: אס"ח המיועד לפירמות המפתחות טכנולוגיות חדשות אשר נהנות מהטבות מיוחדות לשם כך.

Economic and Technological Development Zones (ETDZ): זהו קומפלקס המשלב מספר אס"ח בהתמחויות שונות.

עם העלאת רמת ההכנסה, סין מתחילה לאבד את יתרון העלויות, ולכן היא יוזמת הקמת אזורי סחר חופשיים משותפים עם מדינות מתפתחות (Brautigam, 2011). סין הכריזה בנובמבר 2006, בכנס בבייג'ין במסגרת פורום סין-אפריקה (FOCAC) על רצונה להקים SEZ באפריקה.

ה-MOFCOM, משרד התעשייה והמסחר הסיני, קיים מרכזים להקמת אזורים כלכליים מיוחדים בשנים 2006 ו-2007 והשתתפו בהם 120 חברות סיניות. לבסוף נבחרו 19 אזורים כלכליים מיוחדים, שבעה מתוכם באפריקה: אתיופיה, מצרים, ניגריה (2), אלג'יריה, זמביה ומאוריציוס. כל אזור כלכלי מיוחד זכאי לקבל מענק של 200-300 מיליון רנמינבי (בין 29.4 ל-44.1 מיליון דולר) והלוואות בהיקף של עד מיליארד רנמינבי (294 מיליון דולר). כל יזם של אזור כלכלי מיוחד יכול לבקש סבסוד של עד 30% מעלות תכנון התשתית והקמתה מקרן מיוחדת של משרד התעשייה הסיני.

פירמות סיניות המחליטות להשתקע באותם אזורים כלכליים מיוחדים יזכו בהחזר הוצאות עד למחצית מעלות המעבר לאזורים המיוחדים. הן יוכלו לקבל הטבות מס על הכנסותיהן ולזכות בהפחתת עלות חומרי גלם ותשומות סיניות אחרות

## המשמשות לבנייה.

הבנק הסיני לפיתוח החליט להשקיע כ-100 מיליון דולר בשלושה מתוך שבעת האזורים הכלכליים המיוחדים באפריקה: מצרים, ניגריה ומאוריציוס. הבנק גם הקים צוות אשר מטרתו לגייס מימון לפעילויות אזורי סחר חופשיים ולהשקעות. שניים מיזמי האזורים הכלכליים המיוחדים באפריקה הן חברות סיניות ממשלתיות, CNMC ו-CCECC. היזמים האחרים הן ממשלות הפרובינציות הסיניות כגון Tianli ו-Tianjin, Guangdong, Jiangsu, Shanxi, Jiangling. שני יזמים פרטיים הקימו את האזור הכלכלי המיוחד במאוריציוס ואתיופיה.

### אזורי סחר חופשיים במזרח התיכון

ארה"ב יזמה הקמת אזורי סחר חופשיים — (QIZ) Qualified Industrial Zones — בין ישראל, ירדן ומצרים כדי לעודד שיתוף פעולה כלכלי בין המדינות, כדרך ליצירת אווירה חיובית לקראת פתרון פוליטי עתידי. אזורים אלו נוצרו בשנת 1997 כהרחבה של ההסכם לאזור סחר חופשי בין ישראל, ארה"ב וירדן וב-2004 עם מצרים (Ghoneim, 2008).

פירמה הפועלת באזורים אלו זכאית להכניס את מוצריה ללא מכס לארה"ב בתנאים הבאים: 35% מחומרי הגלם ומעלות המוצר מקורו יהיה מאחת המדינות, ישראל, ירדן, מצרים או ארה"ב — לפחות 20% מירדן או ממצרים ולפחות 15% מישראל או מארה"ב. בעבור מוצרים שבאים מאזורי הסחר ירדן: 10.5% חייב להיות מירדן, 8% מישראל וההשלמה ל-35% ממצרים או מארה"ב (יחידת ה-QIZ במשרד התעשייה והמסחר).

קיימים שבעה אזורים כאלה בירדן, בהם נמצאות 46 חברות מאסיה, אירופה וארה"ב. רוב המפעלים הם בתחום הטקסטיל וההלבשה, בעיקר חולצות,



מכנסיים וחליפות. כ-85% מהייצוא של ירדן לארה"ב בשנת 2008 היה של מוצרי טקסטיל והלבשה, 95% ממנו מקורו מאזורי ה-QIZ. בסך הכול ירדן ייצאה באותה שנה ב-1.1 מיליארד דולר (U.S. Data Dissemination Branch Census Bureau, Foreign Trade Division).

תרומת אזורי סחר חופשי אלה למשק הירדני מוטלת בספק בנוגע לתעסוקה. מספר העובדים הירדנים באותם האזורים יורד בהתמדה לטובת עובדים זרים. שמונה אזורים הם בבעלות ירדנים וחלקם בהון המושקע באזורי הסחר הוא כ-48%. בריטניה היא השנייה בגודל השקעתה באזורים אלו עם 16% וישראל עם 11%. שאר ההשקעות מגיעות מטיוואן, הודו, סרי לנקה, פקיסטן, הפיליפינים, בנגלדש ותאילנד. רק רבע מ-40 אלף העובדים הם ירדנים. רוב העובדים מגיעים ממדינות אחרות בגלל עלותם הנמוכה לעומת העובדים הירדנים.

לוח 1: תעסוקה באזורי סחר חופשי בירדן בשנת 2009

70.6	29.4	16,501	11,652	4,849	Al-Hasan Industrial Estate
54.8	45.2	2,535	1,389	1,146	Hussein Ibn Abdalla II Industrial Estate-Al
86.9	13.1	11,568	10,060	1,508	Industrial Park Ad-Dulayl
79.7	20.3	8,055	6,417	1,638	Al-Tajamouat Industrial City
3.6	96.4	56	2	54	Al-Qastal
37.3	62.7	850	317	533	Sub Zone El-Zay
75.4	24.6	39,565	29,837	9728	Total

מקור: information system Jordan Investment Board, trade and investment.

לעומת זאת, הייצוא גדל ב-80% בין שנת 1999 ל-2008 מ-1.7 מיליון לירות ירדניות ל-660 מיליון לירות ירדניות. רק כ-10% מהייצוא נותן ערך מוסף בעבור המשק הירדני, בעיקר בצורה של משכורות.

מצרים וישראל חתמו על הסכם אזורי סחר חופשי בשנת 2004. לפיו, 7% מהמוצר חייב להיות ממקור ישראלי. רפעאת מצביע במחקרו על השפעתו החיובית של ההסכם על תעשיית הטקסטיל המצרית (Ghoneim, ;Refaat, 2006). אזורים אלו הביאו להגדלת התעסוקה במצרים והרחבת ההשקעות שם. (2008 מצב זה מתבטא בנתוני הסחר הבינלאומי של ארה"ב. הם מראים שבעשרת החודשים הראשונים של שנת 2008 ירד הייבוא של טקסטיל והלבשה לארה"ב ב-4.5% אולם חל גידול של 15% באותה תקופה בייבוא של טקסטיל והלבשה ממצרים. רפעאת מצביע על הצורך בהעמקת הקשר בין החברות באזורים אלה לבין חברות מצריות קטנות ובינוניות אשר אינן מייצאות בהכרח לארה"ב. אזורי התעשייה הכלולים בהסכמי QIZ נמצאים בקהיר וסביבתה, אלכסנדריה, פורט סעיד, איסמעיליה, סואץ, גרביה, דקחליה, מנפיה ודמיטה שבמצרים העליונה. רוב המפעלים מתמחים בתחום הטקסטיל וההלבשה, במיוחד מכנסיים וחולצות טי.

לוח 2: התפלגות החברות לפי תחומים באזורי סחר חופשי במצרים בשנת  
2008

2	מוצרים מן החי
12	מוצרי אבן
14	מוצרי מתכת
13	מוצרים כימיים
8	מכשור חשמלי
14	נעליים וכובעים
9	רהיטים
7	מוצרי עור
8	מכונות
1	מוצרי נייר
14	מוצרי פלסטיק

26	מזון מעובד
2	מוצרי משרד
18	ירקות
585	טקסטיל והלבשה
733	סה"כ

מקור: QIZ Unit, Ministry of Trade and Industry (2009).

תרשים 1: מכירות עשרת המוצרים המובילים באזורי סחר חופשי במצרים  
בשנים 2005-2008

מקור: QIZ Unit, Ministry of Trade and Industry (2009).

## מודל החממה

החממות בארה"ב נוצרו בעקבות סדרת כנסים אזוריים באמצע שנות השמונים, ומומנו על-ידי הרשות לעסקים קטנים האמריקאית, ה-SBA. בשנת 1985 הוקם האיגוד האמריקאי לחממות עסקיות (US NBIA) ביוזמת ארבעים מייסדים שהגדירו את החממה העסקית כ"תהליך דינמי של פיתוח עסקי של יזמויות מתחילות, החולקות ביניהן קורת גג אחת, שירותים משרדיים ושימוש בציוד הזמין לכולם". מטרתו של מודל החממה הוא לעודד הקמת עסקים קטנים ולהגדיל את סיכוייהם להצליח. החממות נבדלות משאר המודלים בשל יכולתם ללוות את העסקים מבחינה מקצועית בתחום הניהול, המימון, הטכנולוגיה והשיווק. החברות בחממות אלה הן בדרך-כלל בעלות רמה טכנולוגית בינונית וגבוהה (Allen & McCluskey, 1990; Aerts et al., 2007).

את הקמת החממה הראשונה בארה"ב בשנת 1956 יזמה משפחת מנקוסו, במבנים של חברת מסיי-פרגוסון בעיר בטווייה, ניו-יורק. החממה נאלצה להיסגר (Leblebici & Shah, 2004; O'Neal, 2005). בעקבות זאת, בוצעה חלוקה חדשה בבניינים וניתן היה להשכיר את היחידות המחולקות ליזמים עסקיים. יזמים אלה קיבלו שירותי משרד, ייעוץ וניהול ואף סיוע לגיוס הון. אחת היוזמות הראשונות היתה בתחום גידול העופות, ומכאן השם "חממה" (Incubator). הדור הראשון של החממות, מראשית שנות השישים ועד תחילת שנות השמונים, הוקם על מנת לייצר מקומות תעסוקה (Akçomak, 2009) ולטפח יוזמות עסקיות העשויות להביא לפיתוח כלכלי (Aernoudt, 2004; Hackett & Dilts, 2004). עם הקמת החממות באוניברסיטאות בשנות השמונים החל הדור השני של החממות.

ה-SBA וה-NSF (National Science Foundation) ראו בחממה דרך לעידוד יוזמות עסקיות חדשניות (Hackett and Dilts, 2004). מספר החממות בארה"ב גדל מ-

390 ב-1989 ל-1,500 בשנת 2006. רוב החממות עוסקות בפתרונות נקודתיים. בכל שנה נפתחות כ-65 חממות חדשות.

מודל החממות התרחב גם לארצות מתפתחות כגון סין, ברזיל, מלזיה וטורקיה החל משנות התשעים (Leblebici & Shah, 2005). בתחילת המאה ה-21 החממות בארצות אלו היו 40% מכלל החממות בעולם (European Commission, 2002).

נשיא ארה"ב ברק אובמה, במצעו הכלכלי, ראה במודל החממות אמצעי יעיל לעודד תעסוקה ועסקים באזורים העניים ברחבי ארה"ב. לכן הוא התכוון לבנות קרן מימון פדרלית ייעודית בסך 250 מיליון דולר לשנה.

מחקרים רבים מוכיחים שהחממות מפחיתות את עלויותיהם של עסקים מתחילים ומצמצמות את הסיכונים להיכשל (Allen & Similor & Gill, 1986; Rahman, 1988; Hannon, 2005). מודל החממה הוכיח את עצמו כיעיל ביותר. אחוז העסקים המצליחים בחממות מקרב העסקים הקטנים החדשים גדול פי ארבעה משיעור ההצלחה הממוצע בארה"ב כולה (81% לעומת 20%), לפי אתרי האינטרנט של SBA ו-NBIA.

## מודל הרבעים התעשייתיים — Industrial Districts (ID)

הראשון שהציע את מודל ה-ID היה מרשל (Marshall, 1920) בספרו "עקרונות הכלכלה". מרשל טען שההתמקדות ביחיד או בפירמה אינה מספיקה לפיתוח הכלכלי. לשם כך יש צורך בחשיבה ענפית תעשייתית בשילוב גורמים חברתיים וסביבתיים. הוא השתמש במושג "אווירה תעשייתית" (industrial atmosphere) כדי להמחיש את השוני עם הגישה היחידנית.

בקטיני (Becattini, 1990) התבסס על גישה זו כדי להציע מודל ID שמותאם

למציאות האיטלקית, המעודד פיתוח כלכלי באמצעות רשות החברות השייכות לאותו ענף והטמעתן במרקם החברתי של האזור, הנקרא "רובע" (District). המודל המיושם באיטליה הוא אבן יסוד להתפתחות תעשייתית באזורים רבים. ארגון ציבורי, במסגרתו מיוצגות הרשויות והכוחות הכלכליים של האזור, מנהל את הרובע התעשייתי בהתאם ליעדי פיתוח עליהם הוחלט באזור, בהסכמת ממשלת איטליה ובתמיכתה. כך התפתחה תעשיית טקסטיל והלבשה באזור Prato ו-Capri, תעשיית רהיטים ב-Brianza ו-Cascina ותעשיית נעליים ב-Vigevano.

מודל ID יוצר התמחויות ומעמיק את המרקם התעשייתי (Rabellotti, 1995; Schmitz, 1995; Rabellotti & Schmitz, 1999), וכן משמש תשתית לשיתופי פעולה מגוונים בין הפירמות (Bellandi, 1996). שיתופי פעולה אלה מביאים להתפתחות חברתית המבוססת על תהליך למידה משותף ועל צבירת יכולות ותשומות חדשות (Dei Ottati, 1994). בשלב מתקדם של התפתחותו, הרובע התעשייתי משלב ידע חיצוני עם ידע מקומי כדי לשדרג את התעשייה המקומית (Becattini, 1996 & Rullani), ועם התפתחות הרקמה התעשייתית נוצרות פירמות גדולות. כך קרה באזור Murge באיטליה עם חברות כגון קליאה, נטוצי וניקולטי. בשנת 2009 היו באיטליה 166 רבעים תעשייתיים (Italian Statistical Register of Active Enterprises ASIA UL, 2012).

שלב ההתפתחות של רובע תעשייתי הן כדלקמן (Spaventa & Monni, 2007):  
שלב הלידה: עסקים קטנים בתחום מוצרי צריכה מסורתיים, כגון הלבשה או הנעלה, מתמקמים באזור ומהווים את ראשית דרכו של הרובע התעשייתי.  
שלב התנאים המקדימים: מתחילה להיווצר רשת ראשונית של שיתופי פעולה, החל מרכישת חומרי גלם משותפים ועד לשירותי מסחר משותפים.



שלב ההמראה: הרשויות מחזקות את המוסדות הקיימים והם אחראים על חיזוק הרשת הקיימת באמצעות סיוע בתחום הפיתוח או בתחום קליטת הידע, המשפר את יכולתן העסקית של הפירמות.

שלב הבגרות: הרשויות מחזקות את המוסדות הקיימים והחדשים ומתכננות את שלב ה"בינאום".

דוגמה טובה לכך הוא אזור Emilia Romagna בצפון איטליה, שבו פותחו רבעים תעשייתיים באמצעות הקמת גופים המתמחים בתחום ההלבשה, הנעלה, מכונות חקלאיות, בנייה וקרמיקה. כל תחום הפך להיות אשכול מתמחה. בהמשך הוקמה תשתית משותפת לאשכולות אלה בתחום בדיקות תקן, מיכון ואוטומציה, וכן ניתנה תמיכה למחקר, פיתוח והעברת טכנולוגיות. ולנטינו בתחום ההלבשה ופרארי בתחום הרכב הן דוגמאות לפירמות שצמחו מאזור זה. מודל ה-ID יושם גם בקליפורניה (Scott, 1996) וב-Baden-Württemberg שבגרמניה (Sabel, 1989; Herrigel, 1993).

## מודל האשכולות — Clusters Model

כריסטנסן, מקאינטיר ופיקולד (Christensen, McIntyre & Pikhoid, 2002), במחקרם על התפתחות מוצלחת של אשכולות בארה"ב ובאיטליה, מדגישים את ההיבט שמחולל עסקים במודל האשכולות ומתארים אותו כ"ריכוז גאוגרפי של חברות מתחרות, משלימות או תומכות, המפתחות ביניהן קשרי קנייה-מכירה, מנצלות טכנולוגיות משותפות וחולקות לקוחות או חולקות מאגר עובדים המספק להן יתרון תחרותי".

הפירמות באשכול מפתחות יתרונות תחרותיים, המבוססים על התמחות עובדיהן, ידע שפותח והתפתחות ביקושים מקומיים (Porter, 1990, 1998). מודל

האשכולות מבוסס על מודל היהלום של פורטר.

### מודל היהלום של פורטר

מודל היהלום של פורטר מגדיר שישה גורמים שעליהם מבוססת ההתפתחות הכלכלית של מדינה: הממשלה; המזל; תנאי הביקוש; תנאי הגורם; אסטרטגיה, מבנה השוק ותחרותיות; תעשיות תומכות ותעשיות קשורות.

תרשים 2: מודל היהלום של פורטר

מקור: Porter, 1998.

### הממשלה

תפקיד הממשלה הוא ליצור תנאים מתאימים להתפתחות כלכלית יציבה. בכל משטר כלכלי תפקיד הממשלה יהיה שונה. במשטר של כלכלה חופשית,

הממשלה מבטיחה שהתחרות החופשית תישמר והגנה על הצרכן. במשטר מעורב, הממשלה היא בעלת נכסים שמאפשרים לה להשפיע על כל המרכיבים של היהלום מתוך שאיפה לצמצום אי-השוויון. היא יכולה להשפיע על תנאי התעסוקה וגם על פיתוח אזור או ענף לפי רצונה.

### המזל

המזל במודל היהלום של פורטר משפיע בצורה מתוכננת. ניתן ליצור תנאים לפיתוח הזדמנויות עסקיות ומימושן, להעריך סיכונים ולנקוט באמצעים להמעטת השפעתם השלילית. חקלאי יכול לבטח את עצמו נגד סיכון של בצורת. ובמקרה של מזל, עודף תוצרת, הוא יוכל להרוויח באמצעות זיהוי מוקדם של שווקים פוטנציאליים.

### תנאי הביקוש ותנאי הגורם

בהתאם לרמת ההתפתחות הכלכלית של המדינה, מאפייני הביקוש נעים מלקוחות המסתפקים במוצרים הקיימים ללקוחות דרשניים וללקוחות החוזים את הביקוש העתידי. בכלכלה לא מפותחת הביקוש מבוסס בעיקר על מוצרי יסוד, גיוון קטן ורמת מחירים נמוכה. בכלכלת הישרדות הלקוחות מסתפקים במועט ומוכנים להתפשר על פחות איכות ופחות ערך אם המחירים נמוכים.

בכלכלה מפותחת הלקוחות דרשניים יותר ורוצים יותר מגוון, יותר איכות ויותר ערך. לכן היצרנים מתנהגים בהתאם ומציעים מוצרים שעונים לדרישותיהם. כדי לייצר מוצרים ברמה גבוהה יש צורך בגורמי ייצור יותר מתוחכמים, בעלי ידע, וכן בכוח-אדם מקצועי, טכנולוגיות מתקדמות ותשתיות מפותחות.

בכלכלה המבוססת על חדשנות, הלקוחות חוזים את צורכיהם העתידיים ודורשים את מימושם. הפירמות מפתחות טכנולוגיות חדשות וגם מסוגלות

לפתח אמצעי ייצור חדשים כדי להיענות לדרישות הביקוש.

### לוח 3: מודל היהלום ורמת התפתחות כלכלית

תנאי הגורם	תנאי הביקוש
<ul style="list-style-type: none"> <li>• תשומות</li> <li>• ידע, הון אנושי ותשתית</li> <li>• יצירת גורמים חדשים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הרכב הביקוש</li> <li>• קונים דרשניים</li> <li>• קונים בעלי יכול חיזוי</li> </ul>
<p><b>אסטרטגיה, מבנה שוק ותחרותיות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• סגנון ניהול</li> <li>• מבנה שוק</li> <li>• מצב התחרות</li> </ul>	<p><b>תעשיות תומכות וקשורות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ספקי תשומות, מוצרים ושירותים</li> <li>• תעשיות קשורות בגלל שיוך לתחום משותף</li> <li>• תעשיות קשורות בגלל יכולות הפקה רב-תחומיות</li> </ul>

#### אסטרטגיה, מבנה שוק ותחרותיות

ההתפתחות הכלכלית תלויה במבנה השוק ובאופי התחרות הקיים. מצב של מונופול או קרטל עלול למנוע מהביקוש להפעיל את כוחו. תחרות חופשית ללא הגנת הצרכן או אמצעים למניעת כשל שוק, עלולה להביא לאי-שוויון ולא-מימוש הפוטנציאל לפיתוח כלכלי. האינטרס של פירמות פרטיות אינו תמיד חופף לאינטרס הכלכלי של מדינה. ככל שמדינה מפותחת יותר, כן גדלים הסיכויים לריבוי פירמות, הגברת התחרות ושמירה על אינטרס הצרכן.

#### תעשיות תומכות, תעשיות קשורות ומודל האשכולות

תעשיות תומכות מתפתחות סביב תעשיות המייצרות מוצרים סופיים. תעשיות

קשורות שייכות לאותו תחום עסקי כמתחרות של התעשיות המייצרות מוצרים סופיים או כמשלימות אותן. הן משלימות אם הן מציעות מגוון מוצרים אחרים המבוסס על אותם חומרי גלם או באותו תחום עסקי-צרכני. השילוב בין תעשיות תומכות לתעשיות קשורות יוצר אשכול של פירמות.

פורטר משתמש בדוגמה של תחום נעלי העור באיטליה כדי להמחיש את המושגים של תעשיות תומכות ותעשיות קשורות. תעשיית נעלי עור צריכה עור, מכונות לעיבוד עור, סוליות עקבים ושירותי עיצוב. ולכן התפתחו סביבה תעשיות תמך אלו.

תרשים 3: תעשיות תומכות בתחום נעלי העור

מעור ניתן לייצר גם מוצרים אחרים כגון נעלי ריצה, תיקים ורהיטים.

תרשים 4: תעשיות קשורות ותומכות בתחום העור

תעשיות אלו קשורות לתעשיית נעלי העור דרך תחום העור המשותף ומכיוון שהן מסתייעות באותן התעשיות התומכות – עיבוד עור, מכונות לעיבוד עור ושירותי עיצוב, הצוברות ניסיון בכל תחום ומשתמשות בו לטובת כל התעשיות הקשורות. כך למשל יכולת עיצוב בתחום נעלי עור עשויה לסייע גם בעיצוב רהיטים מעור או תיקי עור.

גם בתחום התיירות חברות תעופה, מלונות וחברות להשכרת רכב משלימים זה את זה בשוק מכיוון שהם נותנים ללקוח אפשרות למלא אחר הצורך שלו לארגן את חופשתו. תעשיות תומכות במקרה זה הן התעשיות המספקות מוצרי מזון, מוצרי בד כגון מגבות וסדינים ושירותי בידור. מכלול התעשיות התומכות והקשורות מהוות אשכול.

תרשים 5: תעשיות קשורות ותומכות בתחום התיירות

החברות במודל האשכולות מחזקות את יכולתן התחרותית באמצעות גישה למאגר של עובדים מקצועיים ומיומנים, לספקים, לידע מקצועי ולשירותים ציבוריים, והודות לכוחות התחרות ולדרישות הלקוחות בשוק המקומי, כך לפי ממצאיהם של סקסניאן (Saxenian, 1994); רוזנפלד (Rosenfeld, 1996); ואנרייט (Enright, 2000).

מודל האשכולות דורש מאגרי משאבים יציבים כגון חומרי גלם מקומיים, מגזר תעשייתי דינמי וחברות גדולות עם התמחות חזקה ורשת מסחר חזקה על מנת להפיץ את ההתפתחות הכלכלית לאזור שבו האשכול נמצא. לפי פורטר (1990), התנאים הדרושים להתפתחות אשכול הם כדלקמן:

תשומות: נוכחות של חומרי גלם או הון אנושי.

התפתחות תעשייה משלימה ותומכת.

ביקוש: שוק מקומי קיים היוצר גירוי לפיתוח תעשייה.

סביבה תחרותית: תחרות היוצרת אתגרים ומעודדת התפתחות תעשייתית.

קטלס (Ketels, 2004) מוסיף כתנאי להצלחת האשכול את התנאים הבאים:

ניצול הקרבה (proximity) לשיתוף פעולה.

קישורים (linkages) בין פעילויות הפירמות לקראת יעדים משותפים.  
תקשורת פעילה (active interaction) בין הפירמות באשכול.  
מסה קריטית (critical mass) של פירמות, הנדרשת לקידום הישגים משמעותיים של הפירמות.

פורטר מגדיר שלוש מערכות של כוחות כלכליים באשכול:  
תעשיות קשורות המתמחות בתחומים בהם יש לאזור יתרון מהוות את יסודותיו של האשכול. סביבן מתפתחות תעשיות משנה הקונות מהן.  
תעשיות תומכות המוכרות להן חומרי גלם, מוצרים ושירותים.  
תשתיות חינוך, מחקר, מימון ותקשורת.

תרשים 6: מבנה של אשכול תעשייתי

### אשכולות בעולם

עמק הסיליקון היה האשכול הראשון שהוקם, בשנות השלושים של המאה הקודמת, ומבוסס על יוזמה פרטית מלמטה. הקמתו של האשכול התבססה על יוזמתו של פרדריק טרמן מאוניברסיטת סטנפורד, להקים חממה טכנולוגית על מנת למנוע הגירת סטודנטים ממערב-ארה"ב למזרחה. ניתנה להם האפשרות להקים, בסמוך לקמפוס, מסגרות עסקיות לפיתוח פרויקטים חדשניים בתחום האלקטרוניקה והתקשורת (אתר האינטרנט של סטנפורד).

בין הסטודנטים הראשונים שניצלו אפשרות זו היו הזוג הידוע, ויליאם היולט ודיוויד פקארד. החממה הביאה להתפתחות פארק תעשייתי בשנת 1951 (Stanford Industrial Park) וסללה את הדרך להתפתחות עמק הסיליקון כאשכול



תעשייתי המתמחה בתחומי תוכנה, מוליכים למחצה, רכיבים אלקטרוניים, מחשבים, תקשורת וביו-רפואה. כיום נמצאים באזור זה כ-2.5 מיליון איש ביותר משלושים ערים.

ממשלות באירופה יוזמות תהליך מלמעלה כלפי מטה ומעודדות התפתחות של אשכול, לפי סגל (Segel, 1985) וסקסניאן (Saxenian, 1994). פרויקטים בגרמניה כגון Exist או BioRegio הם תוצאה של מדיניות אשכולות של הממשלה הפדראלית, גישת מעלה-מטה. רשויות אזוריות משתתפות עם הממשלה הפדראלית בתמיכה בפירמות אשר מקור פיתוחן הוא באוניברסיטאות, לפי קולוביץ'-לאמוטה וטאיאנאגי (Colovic-Lamotte & Tayanagi, 2004).

אשכול התוכנה האירי ב-Galway, טוען גרין (Green, 2000), הוא יוזמת מעלה-מטה של הממשלה והשלטונות המקומיים, כיוון שמקורו בהתפתחות תעשיית התוכנה סביב חברות ענק בינלאומיות כגון נורטל וקומפק ביוזמת הממשלה. יצרניות המחשבים והציוד ההיקפי הגדולות הללו הן צרכניות מאוד גדולות של רכיבים אלקטרוניים, תוכנה ושאר שירותים הניתנים בקבלנות-משנה על-ידי העסקים הקטנים והבינוניים המקומיים.

הממשלה היפנית יישמה מאז 2001 מדיניות חדשה המתבטאת בתוכנית האשכול התעשייתי (METI) ובתוכנית האשכול האינטלקטואלי (MEXT) (Colovic-Lamotte & Tayanagi, 2004). METI מונה 19 פרויקטים של אשכולות מקומיים: ביניהם בתחום חלקי מתכת למכונות וחלקים לכלי טיס (Higashi Osaka), ייצור ציוד מקורי לתעשייה סביבתית (Hitachi-city), וכן אשכולות העוסקים בקרמיקה ובמתכות. בחיפוש אחר שיפור בהעברת טכנולוגיות ובאסטרטגיית פטנטים, MEXT בעיקר פעלה להרחבת התקציב לאוניברסיטאות.

ממשלת פינלנד מעודדת את התפתחותם של אשכולות תעשייתיים. האשכול המפורסם בפינלנד "Networking" בטורקו ואולו עוסק בטלקומוניקציה וכולל חברות כגון נוקיה ו-ABB (TEKES, 2005).

### רישות פירמות באשכול

רישות בין הפירמות עשוי לשפר את הסיכויים של אשכול להתפתח. מחקר שנערך בקרב פירמות בנורווגיה הוכיח שפירמות שהיו בקשר עם מגוון רחב של שותפים במרחב הבינלאומי היו יותר פורצות דרך בחשיבה החדשנית מאשר פירמות שהסתפקו בפעילות מקומית (Fitjar & Rodriguez-Pose, 2011). להלן נתייחס לשתי יוזמות ממשלתיות שיצרו תנאים לפיתוח אשכול:

### הרישות באשכול הריהוט הדני

המודל הדני בתחום הריהוט מוגדר כ-village economy. פירמות קטנות ובינוניות יוצרות, בסיוע ממשלתי, רישות תחומי שבו שיתוף הפעולה מבוסס על החלפת ידע ויחסי גומלין במסגרת התרבות העסקית המשותפת, המעודדת סיוע לאחר בלי להיכנס לניגודי אינטרסים.

תוכנית הרישות בתחום הריהוט הצליחה ליצור את היצרנות הגבוהה ביותר באיחוד האירופי למרות שהתחום אינו היי-טק ולא מבוסס על מחקר ופיתוח (Maskell, 1998). המכון הטכנולוגי הדני מתפקד כמרכז התוכנית והוא הטיל על גורמים חיצוניים, עצמאיים, (brokers) את תהליך ניהול שיתוף הפעולה בין הפירמות ומימן את התוכנית (Neergaard & Ulhøi, 2006).

המסורת הדנית של ארגון קולקטיבי באיגודי עסקים ואיגודי עובדים וכלכלה של מו"מ (negotiated economy) היו הסיבות המרכזיות להצלחת ההתארגנות

(Maskell, 1998): 80% מהעובדים הם חברי איגוד העובדים ו-55% מהעסקים היו חברים באיגוד העסקים (Anderson & Mailand, 2005). לכל תחום עסקי בדנמרק יש זרוע מימון משלו התומכת בפעילות של אותו תחום (Christensen et al., 2010).

חוקרים שניתחו את רישות תחום הריהוט בדנמרק נימקו בצורה ביקורתית את הצלחתה (Howells and Hedemann, 2008). הם טוענים שברגע שהסבסוד נפסק, הרשת נחלשה. התפתחות השוק הבינלאומי עורר את הרישות מחדש. הרצון לשיתוף פעולה התפתח בגלל הזדמנויות עסקיות שנוצרו בחו"ל, מערך הכשרה מקצועי אינטנסיבי וריבוי עסקים קטנים המבוססים על יוזמות משפחתיות (Kristensen, 1992). לדעת חוקרים אחרים, אמון, שיתוף פעולה ורישות חברתית היו חשובים לא פחות מאשר השווקים הבינלאומיים (external economies) להצלחת תעשיית הריהוט הדנית (Martin & Sunley, 2003).

### המודל ההודי בתחום הטקסטיל וההלבשה

בטירופור, בחגורת גידול הכותנה של אזור טמילנאדו, בדרום-הודו, התפתחו תעשיות הקשורות לייצור מגוון מוצרי בד מכותנה לצד תעשיות תומכות כגון צביעה, השפרה ואריגה (Albu,1998; Cawthorne,1995) וכן תעשיית אביזרים להלבשה, ציוד וחלפים לכל התעשיות הקשורות והתומכות.

המפעלים הראשונים הוקמו בשנת 1930 והתמחו בייצור ז'קטים לבנים (Ramaswamy et al., 2003). בשנות הארבעים השוק המקומי סיפק את עיקר הביקוש. לאחר ביקור של יצרן איטלקי במקום, בשנת 1970, החל תהליך הייצוא לאירופה אשר צמח בשנות השמונים (TEA, 2011).

בתמיכת הממשלה הפדראלית והרשויות הוקמו תשתיות תמך: 23 התאחדויות מקצועיות, 13 מוסדות להכשרה מקצועית ו-38 בנקים. אחד הארגונים

המשמעותיים בתחום היא האגודה לחקר הטקסטיל בדרום-הודו, South Indian Textile Research Association — SITRA. תפקידה לעודד העברת טכנולוגיות, ידע ופעילות עסקית בינלאומית (Ganguly, 1996).

מספר החברות באזור גדל מ-4,000 בשנת 1995 ל-6,250 בשנת 2010. האשכול מבוסס בעיקר על רישות בין חברות קטנות ובינוניות וביניהן לבין תשתיות התמך. כעשרים חברות בלבד באזור הן בעלות מחזור שנתי העולה על 25 מיליון דולר (Porter et al., 2011). גם הפירמות הגדולות מורכבות מיחידות עסקיות רבות כדי שתוכלנה לנצל את היתרון למגוון: ייצור סדרות קטנות בעלויות נמוכות. העובדים המקומיים מקבלים שכר ממוצע של 0.38 דולר לשעה לעומת 0.86 דולר לשעה בסין (Porter et al., 2011). למרות הערך המוסף הנמוך של המוצרים, בעיקר חולצות טי זולות, האשכול תרם רבות לתעסוקה המקומית. בשנת 2010 האשכול העסיק כ-350 אלף עובדים וייצא בסכום של 2.5 מיליארד דולר. חברות סחר מנהלות בפועל את הפעילות העסקית במקום, כשהן מרכזות הזמנות ולוחצות על יצרנים מקומיים להציע מחירים נמוכים (Fairware foundation, 2004). מבנה שוק כזה מסביר את רמת ההכנסה הנמוכה של העובדים שנשמרת לאורך זמן. אבל הוא גם מסביר את התפתחות האשכול אשר בלעדי חברות הסחר לא היה שורד.

המחיר הסביבתי של תעשיית הטקסטיל בטירופור גבוה, במיוחד בשנים האחרונות. צביעת בדים צורכת כמויות גדולות של כימיקלים שאינם מטופלים כראוי. לאחרונה נאסר בטורקיה שימוש בחול ליצירת מראה ישן לג'ינסים בגלל מחלות בדרכי הנשמה ששיטה זו יוצרת. תהליכי ייצור אלה הועברו לטירופור.

### רישות אשכולות במסגרת רובע תעשייתי

בפולין, באזור לובלין, החקלאים התארגנו ב-110 קבוצות של תעשיות קשורות

בתחום החקלאי. הרישות ביניהן מבוסס על מערך הפצה משותף הן לקמעונאים בפולין והן לאיחוד האירופי (Walukiewicz, 2003). תעשייה קשורה נוספת התפתחה בתחום התיירות החקלאית. באזור לובלין הוקמו שמונה אגודות הפעילות בהתמחויות שונות, החל באירוח לפי התרבות והפולקלור המקומיים ועד לייצור מוצרים מבד ומחומרי גלם מקומיים לתיירים. אגודת "Ziemia Lubartowska" משלבת חקלאות ותיירות ומתבססת על האתרים ההיסטוריים הרבים הקיימים באזור ועל היערות.

מניווה נמצאת בצפון Okayama ביפן, 80% מהאזור מכוסה ביערות. באזור זה התפתח אשכול המבוסס על תעשיות קשורות, 34 מפעלי עץ, 16 מפעלים לייבוש ועשרות מפעלים לייצור רהיטים (Anbumozhi, 2007). תהליך הזדקנות האוכלוסייה ותעשייה מסורתית שאינה מתחדשת הביאו קבוצה של עשרים אנשים, הדואגים לעתיד האזור, ליזום בשנת 1992 קבוצת חשיבה לפיתוח תעשייה קשורה נוספת בתחום האקולוגיה, תעשייה המבוססת על עיבוד פסולת עץ ובכלל זה ייצור אתנול להפקת אנרגיה, צלולוז ומוצרים לתעשיית הבנייה. הוקמו כ-75 חברות קטנות ובינוניות המתמחות באותם תחומים. האוניברסיטה המקומית משתפת פעולה עם אוניברסיטת טוקיו לטיפול הידע בתחום האנרגיה. האזור הפך למוקד מתמחה בתחום האנרגיה ומושך השקעות ויזמים.

באזור אודינה באיטליה התפתח אשכול של תעשיית כיסאות מעץ ב-11 מועצות מקומיות, הכולל יותר מ-1,200 עסקים. במרבית העסקים יש פחות מעשרים עובדים. סך הכול יש באשכול 14 אלף עובדים ו-250 ייצואנים. הרישות ביניהם מבוסס על שירותי תמיכה של תשתיות התמך שיזמו המועצות המקומיות.

בוורמונט בארה"ב הוקם בשנת 1865 הקואופרטיב הראשון המתמחה בייצור

גבינות צ'דר. מאז התרחב מגוון התעשיות הקשורות של יצרני הגבינות באזור. מועצת הגבינה של ורמונט יזמה בשנת 1998 רישות של יצרני הגבינות. תשתיות תומכות הוקמו כדי לחזק את פעילותם העסקית של יצרני הגבינות כמו המכון של ורמונט לגבינות במלאכת יד ושירותי הכשרה ומחקר הניתנים באוניברסיטה המקומית. בנוסף התפתחו תעשיות המספקות אריזות, חומרי גלם וציוד הנדרש לייצור גבינות.

בדרום-מזרח אוהיו התארגנו שמונה מחוזות יחדיו והקימו את מרכז האפלאצ'ים לרשתות כלכליות (אתר האינטרנט של ACENet) במטרה לפתח אשכול המבוסס על תעשיות קשורות של תוצרת חקלאית. בתחילה היו שם רק כתריסר התמחויות, ובשנת 2012 היו שם 111 התמחויות בתחום החקלאי ו-22 התמחויות בתחומים אחרים (אתר האינטרנט של הארגון). ה-ACENet יזם גם תשתיות תמך כגון חממת פיתוח ושוק חקלאים. כמו כן המרכז יזם מותג משותף ומסייע במציאת שווקים חדשים. הרחבת מגוון התעשיות הקשורות לתחומי אריזה, תיירות ואומנויות התאפשרו בזכות פתיחת תוכנית "יזמות בפעולה", שמימנה הוועדה האזורית האפלאצ'ית.

### אשכול משולב ברובע התעשייתי

הרישות בין העסקים באשכול, כולל התעשייה הקשורה והתומכת, נעשה בדרך-כלל ביוזמת העסקים, הרשויות המקומיות או מוסדות ציבוריים – אוניברסיטאות, מכוני מחקר או אגודות מקצועיות. החברות אינן מודעות לכל היוזמות האפשריות באשכול. הרשויות המקומיות רואות את התמונה הכוללת ומצויות בקשר עם כל העסקים ולכן יכולות לזהות פעילויות שיחזקו את החברות ויאפשרו את פיתוח האשכול. רישות שיזום מלמעלה עשוי להרחיב את מגוון שיתופי הפעולה באשכול ולהביא להרחבת הפעילות העסקית של

## החברות השייכות לאשכול.

יזמת הרישות, במקרים שצינו, היתה של העסקים בשיתוף פעולה עם הרשויות המקומיות ומוסדות ציבוריים (רובע תעשייתי), שנתנו לכך גיבוי והשתתפו בבניית האשכול ובקידומו, עודדו את פעילותם של העסקים ונתנו מענה לפנייתיהם בתחום ההכשרה, הידע הטכנולוגי והידע העסקי.

במקרה של מניווה, 75 חברות המייצרות מוצרים מפסולת עץ החליטו ליצור רשת. התמיכה העיקרית מצד מוסד ציבורי היתה של האוניברסיטה המקומית בשיתוף פעולה עם אוניברסיטת טוקיו. יצרני הכיסאות באודינה יצרו רשת של שיתופי פעולה ביניהם והביאו את הרשויות המקומיות ואת המוסדות הציבוריים להקים תשתיות תמך מתאימות. בוורמונט יזמת הרישות היתה של יצרני הגבינות והרשות המקומית תמכה בהם באמצעות הקמת מועצת הגבינות. באוהיו התארגנו שמונה רשויות מקומיות ויזמו יחד הקמת חברה כלכלית לרישות יצרני תוצרת חקלאית מעובדת.

בכל אשכול, בדוגמאות אלה, הרישות כולל רק חלק מהתעשיות הקשורות והתומכות. במניווה לא צרפו לאשכול את התעשיות התומכות של אספקת ציוד הובלה המיוחד לתחום העץ ומוצרי. באודינה לא צרפו לאשכול ספקי עץ ותעשייה תומכת ולא את יצרני הרהיטים האחרים. בוורמונט לא צרפו לאשכול מגדלי בקר ויצרני חלב ולא את תעשיות המזון המשתמשות בגבינה. באוהיו יצרני האריזות הצטרפו רק לאחרונה לרשת.

במודל המוצע, תפקידה של מנהלת הרובע התעשייתי, שהיא נציגת הרשויות המקומיות, לעודד רישות חברות בשרשרת הערך של התעשייה התומכת והקשורה אשר יאפשר את מיצוי הפוטנציאל שלהן.

## תרשים 7: אשכול משולב הרובע תעשייתי

השלבים אשר יובילו לרישות מתאים:  
מיפוי התעשיות הקשורות והתומכות ותשתיות התמך הקיימות באשכול.  
יצירת מסגרת לתקשורת ביניהן.  
זיהוי אינטרסים משותפים לחברים ברשת.  
יצירת גירויים מתאימים אשר יעודדו את החברים ליזום שיתופי פעולה.  
הצעת פרויקטים ושיתופי פעולה לחברות ברשת.

### מגבלות מודל האשכולות

מודל האשכולות מגיע בבגרותו לשלב של התכנסות (Convergence), שבו התשואה השולית או שיעור הצמיחה הכלכלית הולכים ופוחתים (Barro & Sala-i-Martin, 1992). מחקרים הוכיחו זאת ברמת האזור (Barro & Sala-i-Martin, 1995) וברמת אזור התעשייה. כדי לאזן את התהליך הבעייתי של ההתכנסות צריך להיווצר תהליך של התקבצות (Agglomeration) אשר מתפתח הודות להשפעה צולבת או תלות הדדית (Interdependency) בין אשכולות באזורים שונים. תהליך התקבצות האשכולות מביא להאצת הצמיחה (Glaeser et al., 1992), אך זו עלולה גם להגדיל את הפערים בין אזורים שונים, כפי שהראו זאת



חוקרים שונים ( Porter, 1998; Cortright, 2006; Ketels & Memedovic, 2008; ) (Rodríguez-Clare, 2007).

גם דלגדו ואחרים (Delgado et al., 2010) הוכיחו שתעשיות משלימות (complementarities) עדיפות על פני ריכוז מאמצים בענף אחד, כמו בענף ההיי-טק. השקעה מבוזרת על פני ענפים שונים מונעת התכנסות ומאיצה את הצמיחה באמצעות תהליך ההתקבצות. ממצא נוסף אליו הגיעו נוגד את התפיסה הרווחת בישראל של סבסוד פירמות כדי לניידן לאזורי פיתוח. תעשיות משלימות מוצלחות נוצרו סביב תעשיות קיימות באותו אזור ולא דווקא סביב תעשיות היי-טק, אם אין רבות כאלה באזור.

תרשים 8: תהליך ההתקבצות

אשכול א'      אשכול ב'

אשכול ג'      אשכול ד'      אשכול ה'

## מודל אשכול מעוגן

ניתן לפתח אשכול סביב עוגנים כלכליים, פירמות או מוסדות גדולים.

תרשים 9: אשכולות מעוגנים סביב זארה בספרד ובית חולים בארה"ב

מקור: ביג'אוי, רגב, 2013.

סביב 18 מפעלי זארה בלה קורוניה בצפון ספרד התפתחו 500 קבלני משנה המספקים חומרי גלם, מוצרים ושירותים. האשכול בלה קורוניה מרושת עם עוד ארבעה מפעלים בספרד ועם עוד כ-400 ספקים בעולם.

בקליבלנד החליטו קרן קליבלנד והאגודות השיתופיות של אוורגרין, במטרה

להחיות את אזור האוניברסיטה, ליזום עסקים סביב שלושה מוקדים כלכליים — Greater University circle: הקליניקה של קליבלנד, בית החולים האוניברסיטאי ו-Case Western Reserve University (אתר האינטרנט של cici).

סביב אותם מוקדים כלכליים מתפתחים קואופרטיבים של עסקים קטנים אשר מספקים להם מוצרים ושירותים. הכוונה היתה לפתח אשכול עסקים סביבם וכך לפתח עסקים ותעסוקה. שני הקואופרטיבים הראשונים היו בתחום הכביסה ובתחום אספקת אנרגיה סולרית.

## ביבליוגרפיה

<http://www.acenetworks.org/about>

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23 (2), 127-135.

Aerts, K., Matthyssens, P., and Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of european business incubators. *Technovation*, 27 (5), 254-267.

Akçomak, S. (2009) Incubators as tool for entrepreneurship promotion. In *Developing Countries*, Department of Economics and UNU-MERIT, Maastricht University and CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.

Albu M.(1998) "Technological Learning and Innovation in Industrial Clusters In the South", Working Paper Series No 7 SPRU.

Allen, D.N. and Rahman, S. (1985). Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 23 (July), 12-22.

Allen, D.N., and McCluskey (1990). Structure, policy, services and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 15 (2), 61-77.

Anbumozhi V. (2007). *Eco-Industrial Clusters in Urban-Rural Fringe Areas: A strategic Approach for Integrated Environmental and Economic Planning*. Business and the Environment Project Institute for Global Environmental Strategies – Kansai Research Centre.

Anderson, S. and Mailand, M.(2005) *The Danish Flexicurity Model: the role of the Collective Bargaining System*. FAOS Working Paper, Copenhagen.

Barro, R.J. and Sala-i-Martin, X. (1995). *Economic Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.

Barro, R.J., and Sala-i-Martin, X. (1992). Convergence. *Journal of Political Economy*, 100 (2), 223, 251.

Becattini G.(1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: Pyke,F.; Becattini G.; Sengenberger W. (eds.) *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies, ILO: 37-51,

Becattini G., and Rullani E. (1996). Local systems and global connections: the role of knowledge. in F .Cossentino, F. Pyke, W. Sengenberger (eds.). *Local and Regional Response to Global Pressures: the Case of Italy and its Industrial Districts*. Geneva: ILO.

Bellandi M. (1996). On entrepreneurship, region and the constitution of scale and scope economies. *European Planning Studies*, 4: 421-438.

Burns J G (1995). Free trade zones: global overview and future prospects *Ind. Trade Technol. Rev.* (September) 35–47.

Braütigam D., Xiaoyang T. (2011). African Shenzhen: China’s special economic zones in Africa. *Journal of Modern African Studies*, 49, 1, pp. 27–54. Cambridge University Press.

Cañas J., Coronado R., Gilmer R.W., Saucedo E. (2011). The impact of the maquiladora industry on the U.S. border cities. Research department paper 1107, Federal reserve bank of Dallas.

Cawthorne P. (1995). Of Networks and Markets: The Rise and rise of a south Indian town. The example of Tirupur’s cotton knitting industry. *World Development*, 23 (1) 43-56.

Christensen, J.L. (2010) Low-tech, High Performing Clusters in Knowledge-based Economies. Paper presented at the DRUID Summer Conference, London, June.

Christensen P., McIntyre N., Pikhold L. (2002) “Bridging community and development. A strategy for using industry clusters to link neighborhoods to regional economy”. Shorebank Enterprise Group.

Cling J.P., Letilly G.(2001) “Export Processing Zones: A threatened instrument for global economy insertion?” Working Document Developpement et Insertion National (DIAL) DT2001/17.

Colovic-Lamotte A., Tayanagi E. (2004) “What direction should the cluster policy take, top down implementation or bottom up emergence. PhD University of Paris-Dauphine Research Center DMSF.

Cortright, J. (2006). Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development. The Brookings Institution Metropolitan Policy Program,from [http://www.brookings.edu/reports/2006/03cities\\_cortright.aspx](http://www.brookings.edu/reports/2006/03cities_cortright.aspx)

Dei-Ottati, G. (1994). Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. *Cambridge Journal of Economics* 18(6), 529-546.

Delgado, S., Porter M., Stern S. (2010). Clusters, convergence and economic performance, MIT and NBER CES, October, 10-34.

Enright M.J. (2000) “ Survey of the characterization of regional clusters. Initial results”. Institute of Economic Policy & Business Strategy. Competitiveness Program Working Paper University of Hong Kong.

Fair Wear Foundation (2004). Background Study Tirupur. Amsterdam The Netherlands, June.

Fan Sujie, Wang Guandong (1993) World Free Zone Shijie Ziyou Jingji Qiu, People’s Publishing House Beijing.

Fitjar, R. D. & Rodríguez-Pose, A. (2011) When local interaction does not suffice: sources of firm innovation in urban Norway. *Environment and planning A*, 43 (6). pp. 1248-1267. I

Frober, P. Heinrich, J. Kreye, O (1977) Die neue iinternationale arbeitsteilung” in Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrielander und die Industrialisierung der Entwicklungsländer. Reinbek bei Hamburg.

Ghoneim, A. F., (2008). “To What Extent Should Egypt go Deep in Its Free Trade Area with the United States if Any!!”, *Journal of World Investment and Trade*, Vol. 9, No. 2 April Edition, (pp. 163-186).

Green R (2000) “Unemployment: perspectives and policies.” *International Journal of Manpower*, Vol 21, No 5 September

Hackett, S.M., and Dilts, D.M. (2004). A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 55-82.

Hannon, P.D., (2005). Incubation policy and practice: building practitioner and professional capability. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (1), 57-78.

Harrison, B. (1992), “Industrial districts : Old wine in new bottles?” *Regional Studies*, Vol. 26, pp. 469-483.

Hegarty J. (2010) Global free zones of the future. *fDi Magazine* June, July.

ILO. (1988), *Labor and social issues relating to export processing zones*. International Labor Organization.

Italian Statistical Register of Active Enterprises ASIA UL( 2012)

Herrigel, G. (1993). Power and the redefinition of industrial districts: the case of Baden-Württemberg. in G. Grabher, (ed.). *The Embedded Firm*. London: Routledge. pp. 227-251.

Howells J. and Hedemann L. (2008). Clusters or the Early Internationalisation of Entrepreneurial Behaviour as explanations for the Exceptional Success of the Danish Furniture Industry? Centre for Organizational Renewal and Evolution, Department of Management, Aarhus School of Business University of Aarhus, Aarhus Denmark, WORKING PAPER CORE-2008-03.

[icic.org/connection/blog-entry/blog-the-cleveland-model-leveraging-anchor-purchasing-for-community-benefit](http://icic.org/connection/blog-entry/blog-the-cleveland-model-leveraging-anchor-purchasing-for-community-benefit)

Ketels, C., and Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 375-392.

Kristensen, P. (1995). *Denmark – An Experimental Laboratory of Industrial Organisation*. Copenhagen, Copenhagen Business School.

Kusago, T and Tzannatos, Z. (1998). Export Processing Zones: A Review in Need of an Update, SP

Leblebici, H. and Shah, N. (2004). The birth, transformation and regeneration of business incubators as new organisational forms: understanding the interplay between organisational history and organisational theory. *Business History*, 46 (3), 353-380.

Madani, D. (1999). A review of the role and impact of export processing zones. *World Bank Working Paper*, 2238 (November), World Bank.

Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co.

Martin, Ron and Peter Sunley(2003). "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?" *Journal of Economic Geography*. Vol. 3, No. 1., pp 5-35.

Martinez Tola E. and Zabalo Arena P. (2005). "El incierto futuro del empleo femenino en la maquila centro Americana y dominicana", *Congreso de Economía Feminista*. Bilbao, abril de 2005.

Maskell, P. 1998, Successful low-tech industries in a high-cost environments: the case of the Danish furniture industry. *European Urban and Regional Studies* 5, 2, pp. 99-118.

McCalla, R.J. (1990). The geographic spread of free zones associated with ports. *Geoforum*, 21(1), 121-134.

National Business Incubation Association (2002), [www.nbia.org](http://www.nbia.org)

Neergaard, H. and J. Ulhøi (2006), 'Government Agency and Trust in the Formation and Transformation of Interorganisational Entrepreneurial

Obama, B. (2008). *Blueprint for Change*, [www.barackobama.com](http://www.barackobama.com)

O'Neal, T. (2005). Evolving a successful university-based incubator: Lessons learned from the ucf technology incubator. *Engineering Management Journal*, 17 (3), 11-25.



Porter M.E., Ketelhohn, N., Trivikram, A., Sumeet B., Kevin N. (2011)

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, pp. 131- 238.

Porter, M.E., (1998). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions. In M.E. Porter (ed.). *On Competition*. Harvard: Business School Press, pp. 197-299.

Rabellotti R. (1995). Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development*, 23(1), 29-41.

Rabellotti R., and Schmitz, H. (1999). The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. *Regional Studies*, 33(2), 97.

Ramaswamy, R and Erkman, S. (2003). "Applied Industrial Ecology – A New Platform for Planning Sustainable Societies." Chapter 5. Case Study of The Textile Industry In Tirupur.

Refaat, A., (2006). "Assessing the Impact of the QIZ Protocol on Egypt's Textile and Clothing Industry", ECES Working Paper No. 113, Cairo: Egyptian Center for Economic Studies.

Rodríguez-Clare, A., (2007). Clusters and comparative advantage: Implications for industrial policy. *Journal of Development Economics*, 82, 43-57.

Rosenfeld S. (1996) "Bringing business clusters into the mainstream of economic development". *European Planning Studies Journal* Volume 4.

Sabel, C. 1989. Flexible Specialization and the Re-Emergence of Regional Economies. in P. Hirst, and J. Zeitlin. (eds.). *Reversing Industrial Decline*. Oxford: Berg. 17-70.

Saxenian A. (1994) "Regional Advantage: Culture and Competition in the Silicon Valley and Route 128". Harvard University Press MA.

Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31(4), 529-566.

Scott, A.J. (1988) *New Industrial Spaces Plan*, London

Segel, N. (1985). *Cambridge Phenomenon: The Growth of the High-Technology industry in a university town*. Cambridge, UK: SQW.

Smilor, R., and Gill, M., (1986). *The New Business Incubator: Linking Talent, Technology and Know-How*. Lexington Books: Lexington.

Spaventa, A., and Monni, S. (2007). *What Next? How the Internationalization process Might Lead to the Dissolution of Veneto's Low Technology Industrial Districts*. working paper 3. CREI.

TEKES (2005). *Annual Review*. Finnish funding agency for technology and innovation (TEKES), Helsinki, Finland.

Tirupur Exporters Association (TEA). (2011). "Tirupur Cluster – A Success Story."

US Census Bureau, Foreign Trade Division Data Dissemination Branch

Walukiewicz S. (2003). *The Role of Clusters in Setting up Regional Governance in Poland*. 2nd Workshop of the EU Thematic Network Project REGIONET. "Regional Sustainable Development – Strategies for Effective Multi-Level Governance", 29-31 January 2003, Lillehammer, Norway.

<http://www.wepza.org>

**ביג'אוי א, רגב ד. (2013). מודל החממה הפתוחה והרובע התעשייתי כדרך לפיתוח כלכלי בקרב עסקים קטנים המתבסס על היצע וביקוש מקומי בפריפריה בדרום הארץ\_משרד הכלכלה, הסוכנות לעסקים קטנים.**

**יחידת ה-QIZ במשרד התעשייה והמסחר.**

## מודלים היברידיים ויישומם

^ ^ ^ ^ ^ ^ ^ ^ ^ ^ ^

לכל מודל, אזור סחר חופשי, רובע תעשייתי ואשכול, יתרונות וחסרונות. מודל הרובע התעשייתי מדגיש את הטמעת התעשייה בקהילה. מודל האשכול מדגיש את התהליך המחולל תעשייה. מודל אזור הסחר החופשי לא מטמיע תעשייה ולא מחולל אותה, אלא יוצר תנאים המושכים משקיעים בינלאומיים להקים תעשייה באזור מוגדר. שילוב בין המודלים עשוי לאזן את חסרונותיהם.

תרשים 1 מפרט את המודלים ההיברידיים הפוטנציאליים בהתאם לשני תהליכים בסיסיים: תהליך מחולל תעשייה ותהליך הטמעת תעשייה בקהילה.

תרשים 1: כוחות המעודדים מודלים היברידיים

### תהליך מחולל תעשייה

פיתוח כלכלי לא יכול להתחיל בלי מסה קריטית של פירמות. מודל החממה הפתוחה פועל כמאיץ להיווצרות פירמות חדשות והתפתחות פירמות קיימות. נגדיר תחילה את מודל החממה הפתוחה ובהמשך נציג מודלים היברידיים, חממה פתוחה-אשכול בחוף השנהב בתחומי עיבוד תוצרת חקלאית, טקסטיל ועץ, אזור סחר חופשי-אשכול בבקעת הירדן בתחום הכימיקלים, ואגרו תעשייה ורובע תעשייתי-אשכול בין ישראלים לפלסטינים בתחום הזית.

מודל החממה הפתוחה כמאיץ להתפתחות רובע תעשייתי

חממה יכולה לתמוך בעסקים מעטים, כמה עשרות, ומחייבת גיוס סגל מקצועי רחב. במדינות מתפתחות בהן יש כוח-אדם מקצועי מועט תמיכה בעשרות בודדות של פירמות לא תשפיע על ההתפתחות הכלכלית. כמענה להתפתחות גאומטרית עולה של האוכלוסייה, יש צורך במודל כלכלי מתאים שילווה מאות עסקים ואפילו אלפי עסקים. לשם כך חשוב להפוך את החממה הסגורה לחממה פתוחה, המלווה עסקים רבים באותו אזור ובאותו תחום ( Bijaoui, 2008). ההנהלה והמומחים של החממה הסגורה ילוו את הפירמות שהיו בחממה גם ביציאתם ממנה וילוו גם פירמות באותו תחום שלא היו בחממה הסגורה ונמצאים באותו אזור. כך החממה הסגורה תהפוך לחממה פתוחה ותגדיל את מספר הפירמות הנתמכות מעשרות ומאות לאלפים. אז יהיה סיכוי לעבור לפיתוח אשכול אשר דורש מסה קריטית של פירמות באותה התמחות.

החממה הטכנולוגית שיזמה אוניברסיטת סטנפורד פעלה בשלב הראשון כחממה סגורה לכל דבר וסייעה לעסקים קטנים שיזמו הסגל והסטודנטים. היא הפכה במידה מסוימת לחממה פתוחה כשהיא יזמה את הקמת אזור התעשייה שבו השתקעו עסקים שפעלו במסגרתה וגם עסקים אחרים מהסביבה או עסקים שבאו במיוחד בגלל הסביבה החיובית שנוצרה.

תרשים 2: מעבר מחממה סגורה (בהיר) לחממה פתוחה (כהה)

מקור: ביג'אוי, רגב, 2013.

חממה פתוחה היא מודל ביניים בין החממה העסקית לרובע התעשייתי אשר בהמשך מתפתח לאשכול. מודל כדור השלג מאפשר התפתחות אשכולות בארצות שאין בהן מסה קריטית של פירמות מתמחות. המודל מתחיל כחממה סגורה, שהופכת לחממה פתוחה ויוצרת את הדינמיקה של התפתחות אשכול המבוסס על מאות ואלפי פירמות שמתפתחות הודות לחממה. הקמת רובע תעשייתי עשוי לעודד התפתחות אשכול להשגת היעדים הכלכליים של רשויות האזור. הרשויות המקומיות יכולות לבנות מוסדות מחקר ותשתיות, להעניק הכשרה ולסייע בהעברת ידע. כך הן מכוונות את התפתחות האשכול לכיוון הרצוי להן: תעסוקה, ייצוא, חקלאות, תעשייה לעיבוד תוצרת חקלאית, תעשייה לעיבוד עץ או כל תעשייה אחרת.

### חממה פתוחה-אשכול, מודל כדור שלג בחוף השנהב

במדינות אפריקה עדיין לא החל המעבר מחקלאות לתעשייה ולכן אין מסה קריטית של פירמות בכל תחום כדי שיתפתחו התמחויות תעשייתיות. לכן השילוב בין מודל החממה הפתוחה לאשכול מעוגן עשוי להביא להצמחת התמחויות עסקיות והתפתחות אשכולות. במחקר שערכנו (Bijaoui, 2012a)

בחנו את ישימות מודל כדור השלג עם אשכולות מעוגני מוקדים כלכליים ופירמות גדולות, בתחומים הבאים:

עיבוד פירות באזור דרום-מזרח חוף השנהב, בקרבת העיר המרכזית אבידג'אן. לצורך המחקר ראינו מנהלי SAFCO, היצרנית הגדולה ביותר של מיץ אננס, ומנהלי Confipral, חברה בינונית המעבדת פירות למיץ ולמוצרי לוואי אחרים כגון ריבות ותרכיזים.

ענף הטקסטיל בצפון-מזרח חוף השנהב, סביב העיר בואקה. שם ראינו את מנהלי שלושת החברות הגדולות ביותר בענף הטקסטיל, המבוסס על כותנה מקומית: Cotivo, Ivoire Coton, CIDT.

ענף העץ באזור דרום-מערב חוף השנהב, סביב הערים סוברה וסאן פדרו. שם ראינו את מנהלי החברה הגדולה ביותר בענף Thanry, המעבדת את העץ לפלטות מיובשות בתנורים אשר משמשות לייצור דלתות, חלונות, רהיטים ומוצרי עץ אחרים, ואת מנהלי IGD, חברה בינונית הפועלת באותו תחום.

#### תחום עיבוד פירות באזור אבידג'אן

במהלך ריאיון שערכנו עם מנהלי SAFCO, התברר שבגלל מחסור בחומרי גלם היא מייצרת 50% פחות מיץ אננס מאשר היא מסוגלת. כמו כן נודע לנו שכ-40% מתפוקת האננס נרקבת בשדות מפני שהחקלאים אינם מסוגלים למכור את תוצרתם. גם חברת Confipral אינה מסוגלת להשיג מספיק חומרי גלם כדי להבטיח ללקוחות שלה מגוון מוצרים: מיצים, תרכיזים וריבות על בסיס פירות. כתוצאה מכך חברות אלו הביעו עניין בשיתוף פעולה עם חממות פתוחות אשר תוכלנה להכשיר חקלאים ויחידות עסקיות אחרות אשר יהיו מסוגלים לספק חומרי גלם ושירותי הובלה לתעשייה, ולאפשר להן להגדיל את מגוון המוצרים ואת הערך המוסף של המוצרים באמצעות אספקת מארזים ומערכי

הפצה מתאימים.

יחד אתם זיהינו את ההתמחויות הפוטנציאליות של חממות פתוחות: טיפול אחרי קטיף, מיון תוצרת חקלאית מתאימה לעיבוד, הובלת תוצרת חקלאית טרייה, מסחור תוצרת חקלאית, מארזים למיץ, תחזוקה וחלקים למכונות, ייצור מוצרים על בסיס מיצים ותרכיזי פירות טבעיים. מרכזי טיפוח של הרובע התעשייתי יכולים לסייע בהעברת טכנולוגיות לייצור מוצרים על בסיס פירות, הכשרה בתחום הייצור והפיתוח העסקי, מציאת מקורות מימון לטיפוח עסקים קטנים.

### תחום הטקסטיל

החברות המתמחות בייצור טקסטיל תלויות במכירותיהן בסוחרים גדולים מקומיים ובעיקר בינלאומיים. הן מבוססות בעיקר על בדי כותנה מתוצרת מקומית. ניסיונותיהן לגוון את תוצרתן לתחום המשי כשלו. יתרון התחרותי בכותנה מקומית ובעלות כוח-אדם נשחק בגלל התחרות הבינלאומית מצד חברות במדינות מתפתחות בדרום-מזרח אסיה ובצפון-אפריקה אשר מתחרות בהן באירופה וגם בשוק המקומי. בסוף העונה באירופה תוצרתן של החברות הזרות נמכרת בשוק של חוף השנהב במחירים זולים יותר מאשר עלות הייצור המקומית של הבד בלבד.

מנהלי הפירמות שרואינו למחקר הביעו רצון לסייע לפירמות הקטנות אשר עשויות לייעל את תהליכי הייצור שלהם או לרכוש מהם בדים. זיהינו יחד אתם מהן ההתמחויות הפוטנציאליות לחממות פתוחות: גידול כותנה, ייצור סיבי כותנה, ייצור צבעים, עיצוב, תחזוקת מכונות, ייצור חלפים למכונות, ייצור מוצרי בית: וילונות, מפות, סדינים, כיסויי מיטה, תיקים וכובעים, וייצור מוצרי הלבשה מסורתיים לשוק המקומי והאזורי.

מרכזי טיפוח של הרובע התעשייתי יוכלו לסייע בהעברת טכנולוגיות לייצור בדים ומוצרי בד, בהכשרה בתחום העיצוב, הייצור והפיתוח העסקי, ובמציאת מקורות מימון לטיפוח עסקים קטנים.

### תחום העץ

Thantry ו-IGD מייצרות עץ מיובש לצרכים שונים בתחום הבנייה (חלונות, דלתות, יסודות ועוד) ובתחום הריהוט. הן מוכרות את תוצרתן לסוחרים גדולים, בעיקר זרים, ואינן יודעות למי העץ נמכר ולאיזה יישום.

בשוק המקומי משתמשים בעיקר בעץ לא מיובש שמחזיק פחות זמן בגלל החום והלחות. חוסר ניסיונם של מנהלי החברות שרואיינו, בתחום מוצרי עץ בעולם, מגביל את הגדלת ערך המוסף של תוצרתם. עם זאת קיימת אפשרות להגדיל את הערך המוסף של החברות הגדולות ולצמצם את הבעיות האקולוגיות באמצעות חממות פתוחות אשר יעודדו חברות מקומיות קטנות להשתמש בעץ מיובש לייצור מוצרי עץ המיועדים לשוק המקומי.

ניהול נכון של הסחר במשאב העץ דרך חממות עשוי להיות מועיל למדינה, לחברות הגדולות, לחברות הבינוניות ולחברות הקטנות. מנהלי החברות הגדולות שרואיינו היו מוכנים להעמיד לרשות החברות הקטנות את מכונותיהם בזמן הפנוי ואת הידע שלהם כדי שהם יוכלו לייצר לשוק המקומי מוצרים מעץ יבש.

יחד אתם זיהינו את ההתמחויות הפוטנציאליות לחממות פתוחות: טיפוח יער, הובלת עצים, ייצור חומרים לטיפול בעץ, עיצוב מוצרי עץ, תחזוקת מכונות, ייצור חלפים למכונות, ייצור רהיטים לבתים ולעסקים, ייצור לתעשיית הבנייה.

מרכזי טיפוח של הרובע התעשייתי יוכלו לסייע בהעברת טכנולוגיות לייצור



מוצרי עץ, בהכשרה בתחום העיצוב, הייצור והפיתוח העסקי, ובמציאת מקורות מימון לטיפול עסקים קטנים.

## אזור סחר חופשי — האשכול בבקעת הירדן

מטריית אזור סחר חופשי יכולה להיות חלופה כלכלית לצמצום השפעת סכסוך טריטוריאלי בין מדינות. ניהולו הכלכלי של אזור סחר חופשי על-ידי צד שלישי מוסכם שהוא גורם עסקי עשוי למשוך השקעות ולאפשר שיתופי פעולה כלכליים בין חברות בינלאומיות לחברות מקומיות.

אזורי סחר חופשי פרטיים או ציבוריים בין מדינות קיימים במקומות שונים בעולם. אזור הסחר החופשי Pedegral באל-רוסריו, לה-פס, הממוקם כ-42 קילומטר דרומית לעיר התחתית של סן-סלוודור נמצא בבעלות אריסטוס, קבוצת השקעות פרטית בעלת יותר מעשרים שנות ניסיון בעסקים בסלוודור ובעסקים בינלאומיים. בשנת 1992 יזמה הקבוצה שני אזורי סחר חופשי אחרים, אמריקן פארק ואל פרוגרסו. אריסטוס היא קבוצה רבגונית מאוד ובעלת ניסיון באזורי תעשייה, שירותי מזון, פיננסים, בנייה, מסחר ותחומים אחרים.

אזור התעשייה החופשי הפרטי הראשון ביוון הוקם באזור פלאטיגיאלי באסטקוס, איטולואקארנאניה (מערב-יוון), במימון (126 מיליון אירו) של שתי חברות פרטיות, AEGEK ו-METON.

אזורי סחר חופשי חוצי גבולות משותפים בין מדינות כמודל לשיתוף פעולה כלכלי קיימים בדרום-מזרח אסיה ובאירופה. בין החוקרים שעסקו בנושא: ראיס היינץ-אקהארד (Reis Heinz-Eckhard, 1994); פאן קסיאומין (Pan Xiaomin, 1997).

דוגמאות אופייניות:

אזורי שיתוף הפעולה הכלכלי חוצה הגבולות במא'אס ריין שבמשולש הגבולות  
הולנד (מסטריכט), בלגיה (ליאז') וגרמניה (אאכן).  
משולש הגבולות של נהר טומן (דרום-קוריאה-יפן-סין).  
האזור חוצה הגבולות של נהר המקונג (לאוס-בורמה-תאילנד-קמבודיה).  
המשולש הכלכלי הסיני (טייוואן-דרום-סין).

קיימים מודלים שונים של אזורי סחר חופשי פרטיים ואזורים חוצי גבולות. ולכן  
ניתן להסיק שהעברה של אזור לניהול כלכלי של צד שלישי (חברה פרטית)  
ויצירת אזור כלכלי חוצה גבולות הם דברים בני-ביצוע ברמה הכלכלית  
והמשפטית. אשכול באזור סחר חופשי יוצר יתרון תחרותי מבוסס ידע ולכן ייצור  
תעסוקה ופיתוח תעשייתי ויתרום לפיתוח הכלכלי של המדינות השותפות.

אזור ים המלח ובקעת הירדן עשוי למלא אחרי התנאים המאפשרים את פיתוחו  
של אשכול ממוקד ידע בתוך אזור סחר חופשי חוצה גבולות כמאיץ לפתרון  
פוליטי עתידי של הסכסוך בין ישראל לירדן והרשות הפלסטינית. על מנת לתת  
תוקף לטענה זו, ראינו לצורך המחקר את השחקנים הראשיים משני צידי  
הגבול — בזירה של האזור הכלכלי המשותף הפוטנציאלי.

אשכול באזור סחר חופשי בבקעת הירדן עשוי להיות מאיץ לפיתוח כלכלי אזורי  
מהסיבות הבאות:

הארצות באזור ים המלח מפיקות את אותם חומרי הגלם (ברום, מגנזיום,  
אשלגן ואחרים) מים המלח וצוברות ידע תעשייתי באמצעות ייצור כימיקלים  
ייעודיים ומוצרי קוסמטיקה. דפוס של אשכול משותף יכול לספק לכל הצדדים  
ערך מוסף גבוה יותר מזה המתקבל מניצול משאבים ופיתוח אזורי נפרדים.  
באזור בקעת הירדן, משני צידי הנהר, האקלים בחורף מאפשר גידול ואספקה

של תוצרת חקלאית מחוץ לעונה באירופה. בצד הישראלי רוב הפירות והירקות מיוצאים לאירופה, אך התוצרת מוגבלת עקב המחסור בשטחים חקלאיים ובמים. התוצרת החקלאית באזור הפלסטיני ובצד הירדני של הנהר משרתת בעיקר את השוק המקומי.

הקמתו של אשכול משולב באזור סחר חופשי משני צידי נהר הירדן עשוי למשוך שותפים בינלאומיים אשר ירחיבו את הידע הטכנולוגי והניסיון העסקי הבינלאומי של האזור. בנוסף, ייווצרו יתרונות לגודל וישתפר הערך המוסף של התוצרת החקלאית של האזור, שתופנה לשווקים חדשים באירופה.

במסגרת המחקר ראינו נציגים של התעשיות הכימיות הבסיסיות, התעשיות הקשורות ותעשיות העזר: יצרנים וספקי שירותים. הם נתבקשו להתייחס להשפעה הפוטנציאלית של אשכול משולב באזור סחר חופשי על פעילותם העסקית ועל האזור בכלל.

אספנו מידע מהחברות העיקריות באזור ים המלח וראינו את נציגי רוב החברות. כמו כן, קיבלנו את תגובותיהם של המגדלים הגדולים, הבינוניים והקטנים באזור בקעת הירדן משני צידי הגבול. ראינו גם נציגי רשויות ממשלתיות ומקומיות ונציגי איגודים מקצועיים, וביקשנו מהם להתייחס להשפעה הפוטנציאלית של הקמת האשכול המשולב באזור סחר חופשי על ההתפתחות הכלכלית של האזור.

אשכול משולב באזור סחר חופשי בתחום הכימי בבקעת הירדן

המצב הקיים

ברום, אשלגן ומגנזיום, כמו גם הבוץ הרפואי, הם חומרי גלם מים המלח עליהם

מבוססות התעשיות הקשורות של האזור (Bijaoui; 2012b), שבבעלות שני קונצרנים גדולים: כי"ל (כימיקלים לישראל) בצד הישראלי ו-APC ( Arab Potash Company) בצד הירדני. קבוצת כי"ל אחראית ל-11% מהסחר העולמי הכולל באשלגן, ואילו APC אחראית ל-6% ממנו. קבוצת כי"ל אחראית גם לשליש מהפקת הברום בעולם.

לתעשיות הקשורות יש גם תעשיות תומכות כמו ייצור תחמוצת המגנזיום ליישומים הדורשים כושר התנגדות חזק לחום (לבנים). חברת פריקלאס הישראלית וחברת JorMag הירדנית ייצרו את התחמוצת אך נתקלו בקשיים רבים בתחרות עם התוצרת המגיעה ממפעלים סיניים, בעלי היתרון של כוח עבודה זול. JorMag ממשיכה לייצר את תחמוצת המגנזיום, אך פריקלאס מייצרת כעת תוספי מזון, מוצרים המבוססים על מגנזיום, תרופות ומערכות מעכבות בערה.

תעשייה תומכת נוספת היא ייצור דשן כימי. השחקניות האזוריות בתחום הן רותם דשנים מקבוצת כי"ל ושני מיזמים: ירדני-יפני — Jordan-Nippon Fertilizers, וירדני-פיני — Kemira.

חברת תרכובות ברום הישראלית מייצרת תרכובות מעכבות בערה למחשבים, מוליכים למחצה, כלי בית, בניין ותחבורה. תרכובות ברום אורגני משמשות גם כחומרי ביניים לסינתזה של תרופות וקוטלים כימיים. חברת Jordan Bromine התחילה לייצר רק בשנת 2003 ומציעה מגוון מצומצם יותר של מוצרים, במיזם משותף עם חברה אמריקאית, מהמובילות בעולם, Albermarle.

תרשים 3: תעשיית ים המלח קודם להקמת אשכול משולב באזור סחר חופשי

מקור: Bijaoui, 2012.

כי"ל מטלורגיה הישראלית מייצרת סגסוגות מגנזיום במיזם משותף עם פולקסוואגן. התחרות הסינית הורידה את המחירים והגבילה את ההתרחבות של כי"ל מטלורגיה. סין שולטת ב-70% מהשוק ואילו כי"ל רק ב-7%. ירדן אינה מעורבת בתחום זה כלל.

תעשיות הקוסמטיקה מבוססות על קרליטים ועל הבוץ הרפואי מים המלח: 43 חברות ירדניות ו-33 חברות ישראליות מייצרות מוצרי קוסמטיקה המבוססים על חומרי גלם מים המלח. רק חברה אחת, "אהבה", הצליחה לפרוץ לשוק הבינלאומי בצורה משמעותית. היא מייצאת מוצרים בהיקף מכירות של כ-30 מיליון דולר בשנה.

גם חברות תחבורה (רכבת ישראל וחברות פרטיות) ומכוני מחקר ומעבדות (אוניברסיטת בן-גוריון בנגב) שייכים לתעשיות התומכות בתעשיות הקשורות.

### המצב הצפוי אחרי הפעלת מודל האשכול המשולב באזור סחר חופשי

נציגי החברות שרואיינו הביעו הערכות באשר להתפתחות הפוטנציאלית

הצפוייה מיישומו של המודל:

ביטול הגבול הממשי יאפשר את הגדלת הברכות והגדלת כמות חומרי הגלם המיוצרים.

עלות נמוכה יותר של כוח-אדם ושל אנרגיה מהצד הירדני (נפט עיראקי) יפתחו את שוק תוצרי המגנזיום (אוכל לבעלי חיים למשל) בטווח הבינוני וישפרו את המיקום התחרותי של התעשייה המבוססת על מגנזיום חומצי אל מול התחרות הסינית.

תרכובות ברום, באם ייווצרו בכמויות גדולות יותר וביחידות ייצור עצמאיות, יכולות להניב רווחים מהיתרון לגודל שיייווצר.

לייצור סגסוגות מגנזיום (מתכות מגנזיום) יהיה את היתרון של כוח-אדם ואנרגיה זולים יותר, וגם בתחום זה יהיה ניתן להתחרות בחברות הסיניות.

האפשרות להשתמש בכל נמל, מסילת רכבת או כביש בישראל או בירדן תפתח שווקים חדשים לחברות הקיימות והעתידיות.

נציגי הרשויות שרואיינו הביעו את ההערכות הבאות:

צד שלישי שינהל את האזור יעזור לנטרל את תוצאי האמברגו הקיים של ארגונים מקצועיים ירדניים על ישראל.

מימוש המודל יצמצם את הסיכונים להשקעה באזור ועשוי למשוך השקעות בינלאומיות בעלות יתרונות תחרותיים המבוססים על ידע.

צוואר הבקבוק הבסיסי של התפתחות התעשייה באזור ים המלח הוא מפלסו הנמוך של הים. רק פרויקט שיתופי היוצר חיבור בין הים התיכון או ים סוף לים המלח ישפר את קיבולת הייצור של חומרי גלם מים המלח. פרויקט תעלת הימים אשר אושר על-ידי הבנק העולמי עשוי לפתור את הבעיה בעתיד (World Bank, 2012). הזרמת המים מתוכננת להתבצע באמצעות

צינורות ולא באמצעות תעלה ולכן תהיה השפעה מועטה על הסביבה.

תרשים 4: תעשיית ים המלח לאחר כינון אשכול משולב באזור סחר חופשי

ייצוא של חומרי גלם ומוצרים מים המלח דורש תשתית יעילה של תחבורה. תשתית של מסילות ברזל לנמלים העיקריים בים סוף (עקבה, אילת) ובים התיכון (בעיקר אשדוד) יחד עם האפשרות להשתמש בכל נמל, ישתלמו לכל הצדדים המעורבים.

אשכול משולב באזור סחר חופשי בתחום החקלאות בבקעת הירדן המגדלים הישראליים בבקעת הירדן מעבדים 110 הקט' תמרים; 90 הקט' ירקות ותבלינים; 40 הקט' ענבים; 10 הקט' פירות. סך כל התוצרת הישראלית מוערך בכ-100 מיליון דולר. רוב התוצרת מיוצאת לאירופה. המגדלים הישראליים מרוויחים משירותיהם של מכוני המחקר הישראליים. צווארי הבקבוק העיקריים הם: מחסור במים, מחסור בשטחים חקלאיים ראויים לעיבוד והעלות הגבוהה של כוח-אדם. את שירותי התחבורה מספקות חברות פרטיות: משאיות בכבישים, אוניות בים דרך הנמלים הראשיים, אשדוד וחיפה, או מטוסים באוויר בעזרת אל-על. שירותי הקירור להקפאת התמרים נמצאים מחוץ לבקעת הירדן, בקרבת הנמלים. המגדלים מייצאים את תוצרתם דרך חברות סחר ישראליות.

המגדלים הירדנים מעבדים 75 הקט' פירות הדר ו-70 הקט' ירקות וגידולי שדה. רוב התוצרת נמכרת בשוק המקומי. הרשויות הירדניות מתכננות להקים תשתית (קירור) במרכז בקעת הירדן, לתמיכה בשיווק תוצרת חקלאית בעיקר לייצוא. הרשויות מתכוונות להשכיר קרקעות במחיר של אלף דולר לדונם לשנה,

פי שניים מהמחיר בצפון ירדן ובמרכזה.

ירדן וישראל מגדלות כמות זהה של ירקות – 1,250 טונות לערך כל אחת, אבל פריון העבודה בישראל (כמות/הקט') הוא כפול וערכו הנומינלי גבוה פי 20 יותר (1,000 דולר/ חקלאי).

צווארי הבקבוק העיקריים הם: מחסור במים, מחסור בהון, מומחיות טכנולוגית דלה, מחסור בידע טכני (אריזה), מחסור בידע שוק פנימי (ערוצי שוק פנימי); חוסר מודעות למחירים, לביקוש ולידע הנדרש על מנת לספק מוצר איכותי.

התוצרים החקלאיים הפלסטיניים זהים לאלו של המגדלים הירדנים. אולם אין סטטיסטיקה תקפה באשר לתוצרת הפלסטינית באזור זה.

תרשים 5: אשכול חקלאי קיים בבקעת הירדן



ההשפעה הפוטנציאלית של האשכול המשולב באזור סחר חופשי

המגדלים שרואיינו למחקר העריכו כי הקמת אשכול משולב באזור סחר חופשי תשפיע כדלקמן:

מוצרים ירדניים יוכלו להישלח לאירופה דרך נמלי הים התיכון של ישראל. הידע הטכנולוגי הישראלי וערוצי השיווק שפותחו באירופה יוכלו להגדיל את הערך המוסף של התוצרת הירדנית.

המגדלים, הסוחרים וספקי השירותים באזור המשותף ירוויחו מהיתרונות לגודל בייצור וכן מסיוע בגידול מגוון רחב של פירות וירקות. הם יוכלו לממש גידול של תותי שדה, מלונים, אפונה ירוקה, אספרגוס, עגבניות שרי ועשבי מאכל טריים, כפי שהציעה להם בעבר המשלחת המקצועית מטעם השגרירות הצרפתית בירדן (MREA, 2003).

תעשיות תומכות בבקעת הירדן כמו קירור, אריזה ותובלה ירוויחו ממגוון רחב יותר של תוצרת חקלאית ויהיו ישימים מבחינה כלכלית.

משיכה של משקיעים אירופיים המעוניינים לספק פירות וירקות לאירופה במהלך העונה החלשה.

נציגי הרשויות האזוריות שרואיינו במסגרת המחקר הביעו את העמדות הבאות: ניהול של צד שלישי יפתור את בעיית ההתנגדות של האיגודים המקצועיים הירדניים לכל סוג של שיתוף פעולה עם שותפים ישראלים.

ירדן אינה מכירה בנהר הירדן כגבול המדיני עם ישראל מכיוון שלדעתה השטחים בצידו המערבי של נהר הירדן הם שטחים פלסטיניים הנמצאים תחת כיבוש ישראלי ועליהם קיים סכסוך עם הרשות הפלסטינית.

המחסור במקורות מים הוא המחסום העיקרי לפיתוח שטחים לצורך גידול פירות וירקות באזור. עד שיהיה הסכם עם סוריה, שיתוף פעולה ירדני-פלסטיני-ישראלי יוכל להביא לניצול מרבי של מקורות המים התת-קרקעיים ושל מי הירדן.

תרשים 6: אשכול משולב באזור סחר חופשי בבקעת הירדן בתחום החקלאות

## המודל הפרוגרסיבי: מרובע תעשייתי לאשכול בתחום עצי הזית

הרובע התעשייתי מעודד לספק את הביקוש המקומי באמצעות היצע המבוסס

על הון אנושי וידע מקומי. המטרה היא לעודד היצע מקומי כמענה לביקוש המקומי יחד עם סיפוק תעסוקה לעובדים המקומיים.

בצפון הארץ ובגדה המערבית עצי זית הם חלק מהנוף הטבעי ומהכלכלה המקומית הן במגזר היהודי, הן במגזר הערבי-ישראלי והן ברשות הפלסטינית. אולם משני צידי הגבול קיימת תמיכה מוגבלת לענף מצד מוסדות מחקר, ארגונים ציבוריים וארגונים בינלאומיים (בעיקר בצד הפלסטיני). קיים מבנה ראשוני של רובע תעשייתי, שבו התוצרת מסופקת לביקוש המקומי והתחום מתפתח על בסיס ההון האנושי והידע הקיים.

יש כיום שלד של רובע תעשייתי בכל צד בנפרד ואין תמיכה בפיתוח תחומים עסקיים חדשים שיש בהם יתרון למקום בזכות חומר הגלם הטבעי, הזית, הידע וההון האנושי. אין כל תוכנית לפתח את התחום, כך שיווצר בעתיד אשכול תעשייתי.

המודל הפרוגרסיבי מציע לבחון היתכנות של רובע תעשייתי משותף, בין ישראל לפלסטינים במקרה זה, כבסיס להתפתחות אשכול תעשייתי משני צידי הגבול. אלו התנאים שצריכים להתקיים לשם כך:

לחקלאים ולחברות משני צידי הגבול יש אינטרס כלכלי לשתף פעולה.

הרשויות המקומיות משני הצדדים הן בעלות השקפה חיובית באשר לפיתוח הכלכלי האזורי ומוכנות לשחק בו תפקיד מרכזי.

ניתן לפתח אשכול תעשייתי בתחום הזית ויש ביקוש מקומי וגלובלי למוצרים.

במחקר שערכנו (Bijaoui, 2011) ניסחנו את התנאים האלה בצורה של השערות אשר אוששו באופן חלקי.

## המצב הקיים בתחום עצי הזית

לעץ הזית שורשים עמוקים בתנ"ך ובקוראן כמקור חיים (אנרגיה, מזון, בריאות, קדושה) וכסמל לשלום (ענף הזית שמצאה היונה של נח).

בשנה טובה הענף מספק 3 מיליון ימי עבודה ופרנסה לאלפי מגדלים ולמאות בעלי בתי בד הפועלים בגדה המערבית (PARC, 2004). שמן הזית הוא 15% עד 19% מהתוצרת החקלאית הפלסטינית. 81% מכלל האדמות שמגדלים בהן עצי פרי בשטחים הפלסטיניים הן אדמות לגידול עצי זית – כ-900 אלף דונם. מטעי הזיתים הגדולים ביותר מרוכזים בחלקה הצפוני של הגדה המערבית – 70% ממטעי הזיתים ברשות הפלסטינית (MOPIC, 1998).

במדינת ישראל ישנם 200 אלף דונם של קרקע לגידול עצי זית ו-106 בתי בד, 80% מהם מרוכזים בצפון (בגליל העליון ובגליל התחתון). מאות מגדלים, ערבים ויהודים, סיפקו בשנת 2012 תוצרת להפקת כ-12,000 טון שמן זית לשוק המקומי בישראל (מועצת הצמחים, ענף הזית, 2012). באותה שנה יובאו גם כ-6,000 טון.

הצרכנים הפלסטינים והערבים-ישראלים, ללא הבדל ברמת ההכנסה, משתמשים בשמן הזית כמוצר מסורתי. הצרכן היהודי-ישראלי קונה שמן זית ומוצרים מבוססי שמן זית (סבון, קוסמטיקה) בעיקר כמוצרי צריכה ערכיים בעלי השפעה בריאותית. שמן זית בשוק היהודי יקר פי ארבעה עד פי שישה משמנים אחרים כגון שמן חמניות.

אי לכך, ענף שמן הזית, על השווה והשונה בין האוכלוסיות, עונה על אחד התנאים המקדימים המרכזיים לפיתוח רובע תעשייתי: הענף מרכזי בכלכלת הפלסטינים ובכלכלת הערבים-ישראלים, וחשוב לרווחת האוכלוסייה היהודית

בישראל. אולם, האם השחקנים הכלכליים והרשויות מוכנים להיות אקטיביים וליישם את מודל הרובע התעשייתי? להלן ההשערות שאנו מציעים לבחון על מנת לענות על שאלה זו.

### השערות המחקר

(H1) המגדלים והיצרנים בענף הזית הם בעלי גישה חיובית למודל רובע תעשייתי משותף.

(H2) הרשויות המקומיות והאיגודים המקצועיים מוכנים לתמוך ביישום המודל לרובע תעשייתי משותף וגם מסוגלים לכך.

(H3) ניתן לפתח מודל פרוגרסיבי היוצר אשכול מתוך הרובע התעשייתי.

### מתודולוגיה

על מנת לבחון את ההשערה הראשונה (H1), ראינו מדגם של מגדלי עצי זית ויצרני שמן זית ישראלים ופלסטינים, כשדאגנו שבמדגם יופיעו רוב המגדלים והיצרנים הגדולים ומדגם מתוך המגדלים והיצרנים הקטנים. נבחרו 103 מגדלי עצי זית ויצרני שמן זית: 26 מגדלים פלסטינים, 25 יצרנים פלסטינים שהם גם מגדלים, 13 מגדלים ישראלים ו-39 יצרנים ישראלים של שמן זית שרובם גם מגדלים.

לוח 1: מדגם של מגדלים ויצרנים ישראלים ופלסטינים של שמן זית

52	13	39	ישראלים
51	26	25	פלסטינים

103	39	64	סה"כ
-----	----	----	------

הצענו למגדלים והיצרנים שראיינו שני תסריטים: כלכלות מופרדות או יישום מודל רובע תעשייתי משותף. הם נשאלו באיזה תסריט הם תומכים ואיך הם מעריכים את ההשפעה של התסריט העדיף על הגורמים הבאים: מכירות כלליות, כוח עבודה כולל, עלויות ייצור, מחירים.

בהתייחס להשערה השנייה (H2), שאלנו את המגדלים ויצרני שמן הזית באשר ליכולת של הרשויות והארגונים להוביל את מודל הרובע התעשייתי המשותף ולהשפיע על הפעלתו. האפשרויות שהוצעו הן מ-1: אין מעורבות ואין השפעה (כולל השפעה שלילית), ועד 5: מעורבות והשפעה חיובית גדולה.

כדי לבסס את בחינת ההשערה השנייה ראיינו גם את נציגי הרשויות והארגונים הבאים:

מחלקת התכנון במשרד החקלאות הישראלי, משרד התכנון והתיאום הבינלאומי הפלסטיני, מועצת הזיתים הישראלית, המועצה הפלסטינית להקלות חקלאיות (PARC).

מכון וולקני (מנהל המחקר החקלאי) הישראלי, הפקולטה לחקלאות באוניברסיטה העברית, הטכניון, המכללה החקלאית הפלסטינית אל-ערוב של אוניברסיטת חברון.

על מנת לבחון את ההשערה השלישית (H3), בנוסף לארגונים הציבוריים שהוזכרו לעיל ראיינו נציגי תעשיות קשורות ותעשיות תומכות קיימות ופוטנציאליות.

## ניתוח

(HI) המגדלים והיצרנים בענף הזית הם בעלי גישה חיובית למודל הרובע התעשייתי המשותף.

מעטים מאוד מהמגדלים הפלסטינים (10%) תמכו בתסריט הכלכלות המופרדות בהשוואה ל-20% בצד הישראלי. מגדלי הזיתים הישראליים חוששים מהזיתים הפלסטינים הזולים יותר, אך יצרני שמן הזית הישראליים בעד מודל הרובע התעשייתי המשותף בגלל היתרון שנובע מזיתים זולים יותר בייצור שמן הזית.

הסקר בוצע בשנת 2008 ונבחרה התקופה של 2004-2006 מכיוון שהיא מחברת בין שתי תקופות שיא של תפוקה. תחת תסריט הכלכלות המופרדות, המגדלים הפלסטינים צפו ירידה של 12% במכירות בין שנת 2004 ל-2006, ויצרני שמן הזית הפלסטינים צפו ירידה של 27% במכירותיהם.

בתסריט מודל הרובע התעשייתי המשותף, המגדלים והיצרנים הפלסטינים צפו ממוצע צמיחה של 42% ו-145% בהתאמה באותה התקופה.

לוח 2: המכירות הצפויות ב-2006 ביחס ל-2004 בתסריט הכלכלות המופרדות ובתסריט המודל הפרוגרסיבי

כלכלות נפרדות			
0.88	1.07	0.73	פלסטינית
		1.22	ישראלית

			<b>המודל הפרוגרסיבי</b>
1.42	1.12	2.45	פלסטינים
		1.19	ישראלים

מובהקות סטטיסטית  $< 1\%$

היצרנים הישראלים של שמן הזית צופים עלייה דומה במכירות בשני התסריטים: 22% גידול בתסריט הכלכלות המופרדות בהשוואה לגידול של 19% בתסריט מודל הרובע התעשייתי המשותף. המגדלים הישראלים שהם גם בעלי בתי בד צפו עלייה גדולה יותר בתסריט מודל הרובע התעשייתי המשותף (12%) מאשר בתסריט הכלכלות המופרדות (7%).

רוב המגדלים והיצרנים הפלסטינים והישראלים ראו בחיוב את יישום מודל הרובע התעשייתי המשותף וצפו השפעה חיובית על פעילויות העסקים שלהם. ההשערה הראשונה (H1) אוששה.

(H2) הרשויות המקומיות והאיגודים המקצועיים מוכנים לתמוך ביישום מודל הרובע התעשייתי המשותף וגם מסוגלים לכך.

כדי להבין למי מהארגונים, לעומת המשתנים הכלכליים (גודל, מחירים), תהיה השפעה עם משמעות סטטיסטית על המכירות בעקבות הפעלת מודל הרובע התעשייתי המשותף, ערכנו רגרסיה למשתנה התלוי "מכירות צפויות ב-2006/מכירות ב-2004" על המשתנים הבלתי-תלויים הבאים: גודל (כוח-אדם בשנת 2000, לפני האינתיפאדה), עלות, מחיר, תמיכה צפויה מהרשויות הלאומיות/מקומיות, איגודים מקצועיים, אוניברסיטאות ומכוני מחקר ופיתוח.

הגידול במכירות הצפוי בתסריט המודל הפרוגרסיבי אצל המגדלים הפלסטינים



מוסבר בעיקר על-ידי השפעת האוניברסיטאות (בלוח הבא). האיגודים המקצועיים צפויים לשחק תפקיד שלילי.

לוח 3: רגרסיה עם המשתנה התלוי גידול צפוי במכירות בשנים 2004-2006 במצב של הפעלת המודל הפרוגרסיבי, בקרב המגדלים הפלסטינים

0.258	1.179	1.704	2.009	קבוע
0.094	1.796	0.076	0.137	סה"כ כ"א
0.002	3.780	0.384	1.463	תמיכה צפויה בחינוך
0.014	2.790-	0.608	1.695-	תמיכה צפויה מאגודות
0.126	1.625-	0.375	0.609-	שיפור צפוי במחירים

העלייה החדה הצפויה במכירות על-ידי מגדלים ויצרנים פלסטינים נובעת מהעלייה הצפויה במחירים (לוח 5).

לוח 4: רגרסיה עם המשתנה התלוי גידול צפוי במכירות בשנים 2004-2006 במצב של הפעלת המודל הפרוגרסיבי, בקרב המגדלים הפלסטינים שהם גם יצרני שמן זית

--	--	--	--	--

0.058	2.137	3.539	7.563	קבוע
0.934	0.085	1.291	0.110	סה"כ כ"א
0.026	2.622	1.835	4.811	שיפור צפוי במחירים

היצרנים הישראליים צופים שתמיכה ממרכזי המחקר תהיה בעלת השפעה חיובית על המכירות, ואילו לממשלה ולרשויות תהיה השפעה שלילית (בלוח הבא). נמצא קשר שלילי בין תעסוקה למכירות.

לוח 5: רגרסיה עם המשתנה התלוי גידול צפוי במכירות בשנים 2004-2006 במצב של הפעלת המודל הפרוגרסיבי, בקרב המגדלים הישראליים שהם גם יצרני שמן זית

0.000	5.131	3.150	16.61	קבוע
0.234	1.220	0.350	0.427	סה"כ כ"א
0.023	2.423-	7.925	19.204-	תמיכה צפויה מהממשלה
0.037	2.207	9.419	20.786	תמיכה צפויה ממכוני מחקר
0.028	2.340-	2.365	5.536-	שיפור צפוי בתעסוקה
0.067	1.921	1.328	2.551	שיפור צפוי במחירים

הערכת ההשפעה השלילית של הממשלות, הרשויות והאגודות המקצועיות על-ידי המגדלים הפלסטינים והישראלים אומתה גם במסגרת הראיונות עם נציגי הרשויות והאגודות המקצועיות הללו.

משרד החקלאות הישראלי אינו תומך בהפעלת המודל הפרוגרסיבי מכיוון שהוא מאמין שלתחרות הפלסטינית תהיה השפעה שלילית על הרווחים של המגדלים הישראלים ועל איכות שמן הזית הנמכר לצרכן הישראלי. משרד התכנון והתיאום הבינלאומי הפלסטיני תכנן אמנם לפתח את "אשכול תעשיית שמן הזית" (MOPIC, 1998) הפלסטיני אבל בלי לקחת בחשבון שום סוג של שיתוף פעולה עם ישראל.

מועצת הזיתים הישראלית (IOB) והמועצה הפלסטינית להקלות חקלאיות (PARC), הארגונים הבולטים התומכים בענף הזיתים, מאמצות עמדות דומות לאלו של משרדי הממשלה הרלוונטיים בכל אחד מהצדדים. מכאן שההשערה השנייה (H2) לא אוששה.

(H3) היתכנות המודל הפרוגרסיבי היוצר אשכול מתוך רובע תעשייתי:

כדי לאשש או לדחות את H3, ראינו את רוב החברות התעשייתיות והארגונים אשר מעורבים בענף הזית:

תעשיות קשורות המשתמשות בחומרים או במוצרים מענף הזית להפקת מוצרים אחרים.

תעשיות תומכות אשר מספקות ציוד וחומרי גלם, חברות התומכות בגידול זיתים, בהפקת שמן זית ובמוצרים אחרים על בסיס עצי זית, עלי זית או עץ.

ראיינו גם חוקרים בתחום הנדון שסייעו לנו לאפיין יישומים תעשייתיים פוטנציאליים.

#### תעשיות קשורות

רוב הפירמות הקיימות מייצרות מוצרים המבוססים על עיבוד ראשוני של זיתים. הן מייצרות זיתים כבושים או שמן זית. פירמה אחת בתחום המזון יוצאת דופן והצליחה לפתח טכנולוגיה למיצוק שמן זית בטמפרטורת החדר. על יסוד טכנולוגיה זו היא מייצרת ממרחים המבוססים על שמן זית. טכנולוגיה ייחודית זו פועלת גם על שמנים אחרים ותאפשר לייצר מרגרינות ללא חומרים מסרטנים.

פירמה זו פיתחה על בסיס אותה טכנולוגיה מוצרי קוסמטיקה ללא שימוש במים כנהוג במוצרי קוסמטיקה קיימים. הודות לכך חומרים אלה נספגים טוב יותר בעור. קיימת חברה נוספת אשר מייצרת מוצרי קוסמטיקה ומשתמשת בשמן זית כתוסף.

בצד הפלסטיני, תהליך התיעוש של ענף זה הוא די מוגבל. מפעל אחד מייצר סבונים המבוססים על שמן זית, וכמה חברות משפחתיות קטנות מייצרות זיתים כבושים ומוצרי עץ זית (גילוף בעץ) בעבודת יד לתיירים.

#### תעשיות תומכות

חברה ישראלית מייצרת דשנים אורגניים המותאמים לעצי זית אך בכמות קטנה, מכיוון שרק מגדלים מעטים משתמשים בדשנים אורגניים.

מערכות נייעור והברשה למסיק זיתים מיוצרות בישראל וניתן להשתמש בהן רק במטעים החדשים, בהם לכל עץ יש גזע אחד. עצים ותיקים מפתחים גזעים נוספים ולא ניתן לנער אותם. מסיק מכני יעיל אינו רק מצמצם עלויות כוח-אדם

(לפחות בישראל), אלא גם מגדיל את כמות היבול ומשפר את איכות שמן הזית:

אין מגע של הזיתים עם הקרקע ולכן אין פגיעה בזיתים.

בגלל הזמן הקצר יותר בין מועד המסיק להפקת השמן, רמת החומציות נמוכה יותר (פרמטר של איכות).

70% מעלות הייצור של מערכת האיסוף היא מעבודה. מכאן שאם מערכת זו תיוצר בחלקה ברשות הפלסטינית (עלות כוח-אדם זולה יותר מאשר בישראל), העלות תפחת ומגדלים פלסטינים יוכלו לרכוש אותה.

השוק הקטן למטעים חדשים בישראל מגביל את הייצור של מגוון רחב יותר של זנים במשתלות ריבוי. בעלי חממות ישראלים ניסו לשווק עצים למגדלים פלסטינים וירדנים, אך מחיריהם היו גבוהים מדי. במצב של יישום המודל הפרוגרסיבי ניתן לבנות משתלות וחממות בישראל וברשות בעלויות נמוכות יותר ועם יתרונות לגודל הודות לשוק הרחב יותר.

10% מהאזור הנטוע של עצי זית בישראל מושקה ופחות מ-5% בצד הפלסטיני. השימוש במים ממוחזרים יכול לשפר את כמות היבול (Facts et al., 2003), אך כדי שפרויקט מסוג זה יהיה כדאי מבחינה כלכלית, נדרשת כמות גדולה של מי קולחין. רק יוזמה משותפת של רשויות מקומיות ישראליות ופלסטיניות מסוגלת להניע פרויקט מסוג זה.

ראינו מספר חוקרים במכון הישראלי למחקר חקלאי העוסקים במחקרים בתחום הזית. מתברר ששמן זית ועלי זית עוזרים נגד מחלות מסוימות כגון מחלות לב (Aviram & Elias, 1993) וסרטן (Kossoy et al., 2001b; Kossoy et al., 2001a). שמן זית מונע את אובדן הלחות הטבעית של העור ורכותו, ומוסיף לו

לחות חיצונית. שמן זית מרפא גם דלקות עור ותחושת צריבה (אגר, 2004) וניחן בתכונות אנטי-בקטריאליות (Paniccia et al., 1960) ואנטי-ויראליות (Renis, 1969). שמן זית מגביר את ההשפעה של תרופות בטיפולים בסרטן ומשפר את הספיגה של רכיבים תזונתיים כגון ליקופן בגוף (Lee et al., 2000).

בהתבסס על הטיפול במי קולחים והשאריות של עיבוד הזיתים, יחידות אזוריות יוכלו לייצר אנרגיה, דשנים וחומרי גלם לתעשיות התרופות והקוסמטיקה (Knobloch, 2004).

התרשים הבא מסכם את התהליך להיווצרות פוטנציאלית של אשכול תעשייתי בענף הזית. לאור המגוון הרחב של יישומים תעשייתיים המבוססים על ענף הזית ניתן לאמת את ההשערה H3.

תרשים 7: פוטנציאל להיווצרות פיתוח תעשייתי המבוסס על מימוש המודל הפרוגרסיבי

## תשתיות

תוצאות מחקרנו מצביעות על כך שרוב המגדלים והיצרנים הפלסטינים והישראלים צופים השפעה חיובית של מודל הרובע התעשייתי המשותף על פעילותם העסקית. עם זאת הממשלות, הרשויות המקומיות והאיגודים המקצועיים בשני הצדדים מתנגדים לשיתוף פעולה ולמימוש המודל הפרוגרסיבי. הם לא מוכנים, לעת עתה, לפעול בדומה לרבעים התעשייתיים באיטליה.

שיתוף פעולה בתחום הזית עשוי להניב יתרונות במחקר ופיתוח, ייצור (בתי בד), הפקת תשומה (דשנים, חומרי הדברה, השקיה וניהול משקי מים), תהליכי האיסוף וההובלה ואיכות הסביבה. ניתן לצפות שהגידול בכמות שמן הזית בעל איכות גבוהה, יחד עם הפעילות המוגברת של מכוני המחקר, יביאו להיווצרות אשכולות תעשייתיים המבוססים על תעשיות חדשות בעלות ערך מוסף גבוה בתחומים כמו קוסמטיקה, רפואה ומזון בריא.

רק פעולה משותפת של המגדלים והיצרנים בענף הזית עם מכוני המחקר, עשויה לשכנע את הרשויות המקומיות ואת האיגודים החקלאיים למלא את תפקידם כמובילים בפיתוח אזורי המשותף לישראלים ולפלסטינים.

## ביבליוגרפיה

Aviram, M. and Eias, K. (1993), "Dietary olive oil reduces low-density lipoprotein uptake by macrophages and decreases the susceptibility of the lipoprotein to undergo lipid per-oxidation", *Annals of Nutrition and Metabolism*, Vol. 37 No. 2, pp. 75-84.

Bijaoui I., Tarba Y.S. (2012a) Sub Saharan African (ASS) countries towards economic development: The process model *African Journal of Business Management*. Vol.5 (13), July, 2012.

Bijaoui I., Sultan S., Tarba Y.S. (2012b) Model of Development for Regions Towards a Post Conflict Period. The case of the Dead Sea and the Jordan Valley, *The Business Review, Cambridge* Vol.16, December 2010.

Bijaoui I., Sultan S., Tarba S. Y. (2011), "The progressive model, an economic reconciliation process for regions in conflict", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(3), pp.293- 312.

Bijaoui.I. (2008). "The open incubator – The case of Côte d'Ivoire". *West Africa Review* 12 & 13: 31-50.

Faci, J.M., Berenguer, M.J., Espada, J.L. and Gracia, S. (2003), "Effect of variable water irrigation supply in olive fruit and oil production", *Acta Horticulturae*, Vol. 586, pp. 341-344.

Knobloch, M. (2004), "AquatecOLIVIA-treatment and processing of residues from olive processing", available at: [www.aquatec-engineering.com](http://www.aquatec-engineering.com) (accessed 12 December 2008).

Kossoy, G., Madar, Z., Stark, A., Gal, R., Stark, A., Cohen, O. and Zusman, I. (2001a), "Transplacental effect of a 15% olive-oil diet on functional activity of immune components in the spleen and colon tumors of rat offspring", *Oncology Reports*, Vol. 8, pp. 1045-1049.

Kossoy, G., Yarden, G., Ben-Hur, H., Kossoy, N., Stark, A., Madar, Z. and Zusman, I. (2001b), "Comparative effects of dimethylbenz(a)anthracene and a 15% olive-oil diet on cellular components and expression of apoptosis-related proteins in the spleen and mammary gland tumors of rats", *Oncology Reports*, Vol. 8, pp. 435-439.

Lee, A., Thurnham, D.I. and Chopra, C. (2000), "Consumption of tomato products with olive oil but not sunflower oil increases the antioxidant activity of plasma", *Free Radical Biology & Medicine*, Vol. 29, pp. 1051-1055

MOPIC Ministry of Planning & International Cooperation, (1998), *Building Competitive Advantage in the Palestinian Economy-The Olive-Oil Industry Cluster*.

MREA (2003). *Farming Systems in the Jordan River Basin in Jordan: agronomical and economic description*. Synthesis document November 2003. French Regional Mission for Water and Agriculture.

Pang Xiaomin. (1997). "The Theoretical Conception and Its Evolution of Regional Integration" ("Qiuyu Yitihua De Lilunggainain Jiqi Yianbian"). In *Territory and Territorial Economy* (Guotu He Guotujingji) No. 2, p. 24. Beijing.

Paniccia, I. (1998), "One, a hundred, a thousands of industrial districts: organizational variety in local networks of small and medium sized enterprises", *Organization Studies*, Vol. 19, pp. 657-699.



PARC Project (2004), Olive Oil Palestinian Sector, The European Union Development, Brussels.

Reis, Heinz-Eckhard (1994): Renzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Deutschland, Belgien und den Niederlanden. In: *Raumordnung und Raumforschung*, S. 36-44.

Renis, H.E. (1969), "In vitro antiviral activity of calcium elenolate", *Antimicrob Agents Chemother*, Vol. 9, pp. 167-172.

World bank (2012) *Red Sea – Dead Sea Water Conveyance Study Program Draft Final Feasibility Study Report*, Report No. 12 147 RP 04 July 2012.

**ביג'אוי א, רגב ד. (2013). מודל החממה הפתוחה והרובע התעשייתי כדרך לפיתוח כלכלי בקרב עסקים קטנים המתבסס על היצע וביקוש מקומי בפריפריה בדרום הארץ\_משרד הכלכלה, הסוכנות לעסקים קטנים.**

מועצת הצמחים (2012). תמונת מצב קיץ 2012.  
<http://www.plants.org.il/uploadImages/systemFiles/ZaitHerum2-2012.pdf>