

העולם דביק ושטוח

ישראל בין ענקי המזרח בעולם השטוח - איך משחקים ולא נשחקים במגרש הגלובלי?

פרופ' גדי אריאב

ב

של טכנולוגיות השינוע של תוכן פיסי ודיגיטלי השטיחה אותו באופן דרמטי בשנים האחרונות. ההתייחסות לנושא כבר אינה תחת הכותרת "היערכות" במבט עתירי, אלא סגירה מהירה של פערים מחשבתיים ומוחשיים, כדי לרכב - או להישטף תוך כדי נזק מבוקר - בנחשול שכבר לא ניתן לעצירה.

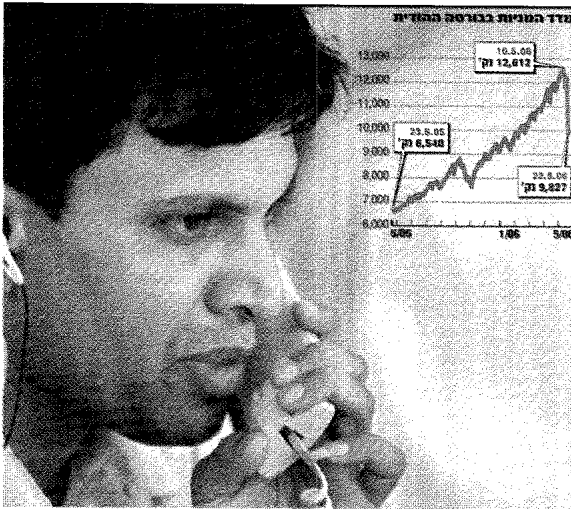
סין והודו, עם למעלה משליש מאוכלוסיית העולם ועם התעוררות כלכלית בהיקפים בלתי נתפסים, נמצאות מזה מספר שנים במרכז המגמה המכונה גלובליזציה. הן מגדירות את גבולות הגלובליזציה, ממחישות אותה ומתדלקות ללא הרף את העיסוק בה.

סין, המייצגת את אגן הייצור העולמי, היא חבית צרכנית ללא תחתית. הודו - המייצגת רוגמה מתונה יותר של אותם מימדים, מזינה

פרפראזה על כותרות שני ספרים פופולריים שדנו בגלובליזציה בשנים האחרונות, העולם הוא שטוח בין אם אנחנו מוכנים לכך או לא. כלכלה גלובלית היא סיפור של מאות שנים, והעולם פתוח כבר מאות שנים - בכל תקופה בפורמט התואם את התשתיות הטכנולוגיות - משירותים גמלים בדרך הבשמים ועד לרשתות מחשבים ותקשורת רחבת פס בנייתו MRI היום.

עם זאת, אין ספק, שעוצמת הקשרים הכלכליים, בין חלקי העולם השונים, היא הקובעת את מידת השטיחות. ההתפתחות המואצת

INTEL



האשכול האולטימטיבי מהסוג הזה הוא כמובן עמק הסיליקון הקליפורני, שעל פיו מוגדר אשכול טכנולוגי כצירוף של חברות עסקיות טכנולוגיות, משקיעים ומקורות כספיים, ספקי משנה מתמחים ושירותים מקצועיים (כמו ייעוץ משפטי או שירותי חשבונאות). ולבסוף גופי מחקר ציבוריים/ממשלתיים וכמובן אוניברסיטאות. האשכול הכלכלי הטכנולוגי הוא במהותו מנגנון המפחית את רמת הסיכון הגלומה בחדשנות ככלל וביזמות טכנולוגית בפרט.

משצמצמנו את ישראל לאשכול אחד, את הורו לשלושה או ארבעה אשכולות עיקריים סביב בנגלור, מומבאי והיידראבאד, את סין הגדולה לשלושה או ארבעה אשכולות עיקריים סביב שנגן, שנחאי ודאליאן ואת ארה"ב לעוד שלושה או ארבעה אשכולות סביב עמק הסיליקון, בוסטון ואוסטין, טקסס, תמונת העולם בהקשר הזה נהפכת לרשת גלובלית שהצמתים שלה הם האשכולות האזוריים השונים עם המאפיינים הייחודיים שלהם.

החברה הרב-לאומית פורסת את עצמה על פני חלק מהרשת ויוצרת מעין תת-רשת, או רשת חלקית, תוך כדי ניצול הברזלים בין המשאבים שכל אשכול ברשת מעמיד לרשותה כדי ליצור יתרונות תחרותיים. החברה הרב-לאומית המוצלחת, צריד' להוסיף, מתרגמת יתרונות מקומיים לערך עסקי בר-קיימא.

המחקרים בתוכנית III של מוסד נאמן, כמו גם הפרויקטים בבית הספר לניהול היי-טק ובתוכנית קלוג-רקנאטי, התמקדו ומתמקדים בחברות העל-לאומיות, בניסיון ללמוד את דרך פעולתן. לא כמושגים מופשטים אלא כדוגמאות פרקטיות שצומחות מתוך העשייה, מתוך ההתמודדות עם הנוף המיוחד של פעילות עסקית חוצת גבולות, עם הפרקטיקה של ארביטראז' גלובלי במשאבים כלכליים. השאלות במחקר הן רב תחומיות ומורכבות, ומשלכות הן מושגים מתחום האסטרטגיה העסקית והן מתחום המדיניות הציבורית. המחקר מוכרח להתבונן בו-זמנית גם ביכולות העסקיות של הפירמות וגם במאפיינים של ההתנהגות הממשלתית בכל אשכול.

דביקות האשכול הישראלי

לאשכול הישראלי יש מיקוד ייחודי, מה שמאפשר לו לשמור על מקום מוגדר וניתן לזיהוי בתוך הרשת - יתרון לא טריוויאלי בעולם המרושת. ברמת פעילות הפירמה הבודדת האיתור של "משאבים <

את האפיון של המודלים העסקיים הגלובליים המודרניים, ושתיהן מושא התייחסות הכרחי לכל כלכלה, אולי לכל גוף עסקי. למזלה של ישראל, מיקומה הייחודי במרקם הטכנולוגי העולמי, וייחוד הפוטנציאל של הקשר בינה לבין הורו ובינה ובין סין, יוצרים הזדמנות יוצאת דופן להשתלבות ישראלית מוצלחת בעולם האחד.

הסיטואציה הישראלית מהווה הזדמנות גם לגבי פיתוח תוכנות כתחום חם בשיח העסקי העכשווי. הבחינה של מבנים עסקיים "חוצי גבולות" נוגעת בשתי הקלישאות השחוקות ביותר באותו שיח עסקי עכשווי - מרכזיותה של הגלובליזציה מחד ומרכזיותה של החדשנות מאידך כמקורות ברי-קיימא של ערך כלכלי.

הקריאה במהדורה המעורכנת של הספר "העולם שטוח", שבמידה רבה מגדיר את השיח הפופולרי בנושא, מרגישה פעם נוספת את העובדה שהחדשנות במבנים העסקיים של חברות המקיימות פעילות בהורו, היא זו ש"הפילה את האסימון" לתומאס פרידמן לגבי גלובליזציה עסקית ככלל.

כשחברות הודיות מתחילות במיקוד חוץ של חלק מפעילותן בסין, כבר אין ספק שהכלכלה ההודית היא כר ההתנסות, אולי המשמעותי ביותר היום בעולם, לגבי מבנים עסקיים חדשניים חוצי גבולות. למזלה של ישראל, טכנולוגיה מופיעה בשני הצדדים של המשוואה הגלובלית, גם כגורם ייצור וגם כתוצאת הייצור. טכנולוגיה היא מקור המוטיבציה לחפש דרכים חדשות לענות על התיאבון האינסופי של העולם למוצרים. מאידך היא מה שמאפשר לנסות ולקיים דרכים חדשות של פעילות עסקית גלובלית.

יחסים מורכבים אלה עמדו ביסוד תוכנית מחקר ייחודית שגובשה בבית הספר לניהול היי-טק ע"ש ז'ורז' לאוואן (HTMS) באוניברסיטת תל אביב, ומשמשת בסיס לקורס חדשני בלימודי ניהול עסקים בינלאומיים של תלמידי תוכנית קלוג-רקנאטי באוניברסיטת תל אביב. יחסים מורכבים אלה נמצאים במוקד תוכנית המחקר השאפתנית של מוסד שמואל נאמן בטכניון, הבוחנת את שיתוף הפעולה בין גורמים כלכליים בהורו וישראל כתחום החדשנות העסקית.

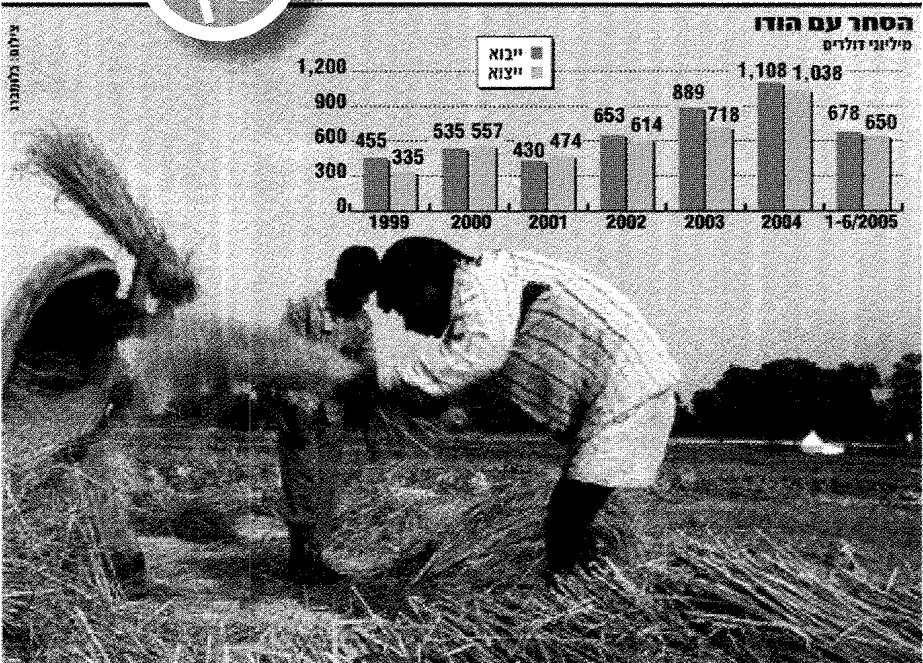
יתרונות דביקים

העיסוק המחקרי בשאלת הניהול העסקי הגלובלי מכיר במתח שבין גלובליזציה ויתרונות מקומיים. בין עולם שטוח מחד ו"יתרונות דביקים", כלומר יכולות עסקיות הקשורות למקום מסוים ושאין יכולות להיות מועברות בקלות ממקום למקום, כמו למשל אופי לאומי, כמו נכונות הודית לציית לכללים, פרקטיות סינית מוחלטת ומרדנות ישראלית חסרת מנוחה.

ההתייחסות הניהולית אל העולם כמגרש משחקים אחד דורשת כלי חשיבה שמאפשר לתאר אותו בצורה מועילה, מהותית ומצומצמת. הפיתרון למתח הזה טמון במושג האשכול הכלכלי (cluster) ותיאורו הפשטני של העולם כרשת של אשכולות כלכליים כאלה.

פרופסור איב דו וחבריו במוסד האקדמי הצרפתי רב המוניטין, אינסאד, סיווגו את המבנים העסקיים הרב-לאומיים לפי אופי הפעילות של החברה באשכולות מרוחקים. יש חברות שרק משוקות את תוצרתן באשכולות פריפריאליים ועיקר מהותן באשכול המרכזי שלהן. יש חברות שמוסוגלות ללמוד בכל רחבי הרשת שלהן. למושא הקנאה הזה הצמיד איב דו את הכינוי "חברות על-לאומיות".

האשכול הכלכלי מייצג רשת מקומית של פעילות עסקית ככלל. העניין הישראלי, מחמת ייחודו, הוא באשכול הכלכלי הטכנולוגי.



דביקים" ובניית המנגנונים לניצולם יביא אותם לכלול את האשכול

הישראלי ברשת שלו כמקור לחדשנות טכנולוגית. המשימה של מנהלי חברות ביחס לזיהוי המשאבים הרביקים היא מורכבת מלכתחילה ונעשית מסובכת בשל האופי היזמי והשינויים המתמידים בחלק מהמימדים של המציאות של ארביטראז' גלובלי. גרנסק הופכת את דבלין ליקרה ושיאן מאיימת על מומביי. הפיתוח המתמיד והמתמשך של היתרונות המקומיים דורש גם הוא תשומת לב מפורשת של מנהיגות הפירמה ליצירת "ערך מוסף דביק". חובתן של חברות באשכול הישראלי לוודא שהיתרון שלהן יהיה אכן "דביק" ולא יישחק.

ברמת האשכול בולט הצורך למסד את האמינות של האשכול כולו. בהודו "תו ההיכר האיכותי" הזה מבוסס על תווי תקן תעשייתיים גבוהים באופן יוצא דופן, בעוד שבאשכולות אחרים המוניטין של חברה בולטת ("נוקיה") או מוסד אקדמי ("אוקספורד") מהווים עוגן כזה.

אם ברמת הפירמה הבודדת הרגש הוא על פעילות יזומה של הנהלת החברה, לא ברור תמיד מי אחראי לאספקטים באשכול. למשל, מי אחראי לכך שהאשכולות ההודיים לא נעצרו בשרשרת הערך במקום של הצלחתם הראשונה? האם זה האופי היזמי הלאומי או יזומה של גופים לאומיים כמו NASSCOM? קשה לזהות בכירור. מי אחראי בישראל שהאשכול יתפקד כמקור טכנולוגי, שזרימת הטכנולוגיה ממנו חופשית ככל האפשר ושמעייני החדשנות ינבע באופן סדיר ושופע?

כשמרחיבים את יריעת ההתבוננות אל המימד המדינתי-לאומי בולטת חשיבותה של מערכת ההשכלה. מומחיות היא אולי - באופן פרדוקסלי - המשאב הכי דביק שמצאנו במחקרים קודמים. עלות העבודה היא אחד המימדים השטחיים ביותר של היתרון המקומי ומועד לרכסום קצר טווח בדינמיקה חסרת המנוחה של הארביטראז' הגלובלי. כוח עבודה בעל ערך מוסף גבוה ("high-value") הוא קשה להעתקה: את 250 בעלי הדוקטורט במתמטיקה ופיסיקה בקמפוס של GE שירותי הון" בבנגלור אי אפשר להעביר - או לבנות - בהרבה

מקומות אחרים. גורם קריטי אחר הוא ה"חווה החברתי" התקף במדינה, אם זה המסגרת המוסדרת של מקומם של פרטים בחברה היהודית מתוקף סדר חברתי מסורתי (שעדיין) מתפקד, או הנטייה הסינית לבחון את הקיסר ביכולתו לקשר את המציאות עם כוחות שמימיים לתועלת האוכלוסייה.

גורם חברתי אחרון הראוי לאזכור בשל הופעתו השיטתית בכל הקשר של יזמות מוצלחת הוא ה-NRI - ההודים, הסינים (הישראלים?) שאינם תושבי מדינתם אלא גרלו והתחנכו בעיקר בארה"ב ומשמשים גשר תרבותי-עסקי חיוני בין הפעילויות הכלכליות ובעצם מאפשרים אותן. בהודו תפקידם החשוב מוכר במדליה נשיאותית המוענקת מדי שנה ל-NRI הבולט של השנה. ברמה הלאומית ה"טהורה" מוצאים שוב ושוב את המנגנונים שמדינות בנו כדי לעקוף את הסבך הביורוקרטי שלהן עצמן. הפארקים הטכנולוגיים בהודו והממשלות היוזמות המקומיות בסין הם דוגמאות (ברמות שונות של אפקטיביות) ליכולת הממשל להגן על היזמים מפניו. התרומה של מנגנונים אלה להתנעת התהליכים רבה, וחשיבותם פוחתת עם היווצרות תשתית מוכרת של עשיית עסקים במרחב שלהם. מה שברור, אגב, הוא שהנחות במיסוי הן אמצעי שטחי של יצירת תנאי ארביטראז' גלובלי. קל לחקות אותם וקל יחסית להילחם בהם, הם נשחקים במהירות ובקלות והופכים לצורך אסטרטגי ("כדי להישאר במשחק") בלי לתת לאשכולות השונים יתרונות אסטרטגיים ברי קיימא.

בסופו של דבר המבחן האולטימטיבי הוא ביצירת המותג העסקי הגלובלי. אם בעבר הלא כל כך רחוק הורו וסין היו דוגמאות אקוטיות ומושא לניצול בינלאומי, הצטברות הסיפורים, הניתוחים והדוגמאות לגבי תפקידן בכלכלה העולמית המודרנית ממתגים אותן בתפיסה העסקית השלטת כיעדים אטרקטיביים. החשיבות של המותג מתבררת כבר היום כשהודו מתחילה להתמודד עם מחסור מטריד בכוח אדם טכני איכותי - המותג נותן להודו (אולי?) מרחב נשימה ותמרון כדי להספיק ולהתמודד עם הקושי לפני שהמותג יישחק.

סיכונים והזדמנויות

קלישאות הגלובליזציה כבר קנו להן מקום של כבוד בשיח העסקי. עם זאת, התנהגות הרשת הגלובלית והאשכולות השונים ברשת מורכבת והדינמיקה שלהם קשים לאפיון.

אין פלא, אם כן, שתרגום הקלישאות הללו לסדר יום עסקי, מעשי וקונקרטי הוא איטי, וסובל פעמים רבות מרדידות ושטחיות. האיסיות נובעת מלמידה תוך כדי תנועה, כשעומק ההשפעה של הגלובליזציה מתחוויר לשחקנים השונים. הרדידות היא לא אשמתם של אנשי העסקים, שכן מושגים אלה משוועים למחקר ולימוד שיטתי. יחד עם זאת, לעולם העסקים אין פנאי. המציאות מכתיבה יישום תשובות לפני שנוצרת הזדמנות לנסח בהיטות את השאלות. פער זה מזמין מחקר שייתיחס ברצינות לפתרונות המציאותיים שכבר ניצרו, יתבונן במקומות השונים שבהם צומחות התשובות וישלב תובנות של חברות על-לאומיות עם צרכים של עסקים בינוניים וקטנים. פעילותן של חברות קטנות-גלובליות תהיה בסופו של דבר המבחן האולטימטיבי של המציאות הכלכלית החדשה, וגם כאן יש לאשכול הישראלי הזדמנות מיוחדת. ●

פרופ' גדי אריאב עומד בראש IIP תכנית המחקר בהדשנות אינדו-ישראלית, מוסד שמואל נאמן



הפיתוח המתמיד והמתמשך של היתרונות המקומיים דורש גם הוא תשומת לב מפורשת של מנהיגות הפירמה ליצירת 'ערך מוסף דביק'. חובתן של חברות באשכול הישראלי לוודא שהיתרון שלהן יהיה אכן 'דביק' ולא יישחק

