

מאמר זה הינו תרגום מלא לעברית של המאמר:

Kapstein, E. B. & Kim, R. (2011). Sourcing Locally for Impact. *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2011, 49-53.

התרגום מובא כאן באישור ובאדיבות ה-*Stanford Social Innovation Review*, המחזיק בזכויות המלאות על המאמר. <http://www.ssireview.org/>

תורגם לעברית עבור קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, המרכז לאחריות תאגידית, בית הספר למינהל עסקים, המסלול האקדמי המכללה למינהל, ע"י דורית אתר attargum@zahav.net.il, 04-6258416.

אית'ן ב. קפסטיין ורנה קים 1

השפעה באמצעות שימוש בספקים מקומיים

על ידי מיפוי הקשרים בין פירמה לבין הכלכלה שבה היא פועלת – ומינוף הקשרים שהיא מגלה בתהליך זה – עסק יכול לעשות רבות לקידום מטרותיו האסטרטגיות ולעידוד צמיחת הכלכלה המקומית.

בשנת 2000, לאיאן מקינטוש, מנהל טכני במבשלת הבירה Nile Breweries שבאוגנדה, חברה בת של מבשלת הבירה סאב-מילר (SABMiller plc), הייתה בעיה. מכירות הבירה השקופה של החברה עמדו במקום, ולאור המחירים הגבוהים יחסית של מוצריה, המבשלה התקשתה לרכוש לקוחות חדשים, רובם ממגזרים מעוטי הכנסה.

אך מקינטוש ידע שלבירה זולה יש ביקוש. צרכנים מעוטי הכנסה באוגנדה לא ויתרו על צריכת בירה; הם פשוט שטו במקומה משקאות תוצרת בית, העלולים לפגוע פגיעה חמורה בבריאותם. מבשלות ביתיות נפוצות ברבות ממדינות אפריקה, למרות העובדה שתוצרתן עלולה לגרום מחלות קשות ואף מוות.

מקינטוש הבין ש-Nile Breweries חייבת להוריד את מחיר הבירה כדי להגיע לאותם צרכנים ולהציע להם מוצר טוב יותר ובטוח יותר. אך המבשלה עמדה בפני אילוצים משמעותיים, מפני שחלק גדול מהעלויות שלה נקבעו באופן אקסוגני, כולל מחיר התשומות המיובאות, בעיקר שעורה, ובגלל מסי הבלו הגבוהים שהטילה ממשלת אוגנדה על בירה, שמשד האוצר, התכנון והפיתוח הכלכלי ראה בה מוצר מותרות. ואולם, אילו יכלה Nile Breweries להחליף את השעורה המיובאת בגידול מקומי, יכולה הייתה להפחית עלויות באופן דרמטי, ואז, בזכות בחירתה במקורות מקומיים, יכולה הייתה להציג נימוק הגיוני בפני פקידי הממשל בבקשתה להפחית את הבלו.

¹ אית'ן ב. קפסטיין (Ethan B. Kapstein) הוא פרופ' אורח לניהול בבית הספר וורטון של אוניברסיטת פנסילבניה ויועץ לחברות רב-לאומיות וגופים ציבוריים רבים; רנה קים (René Kim) עבד ב-MIT ועבור ה-Boston Consulting Group, כיום שותף ב-Steward Redqueen בהארלם, הולנד.

מקינטוש – דרום אפריקאי במקור ובעל ניסיון נרחב בתעשיית הבירה – החל לעבוד עם חקלאים אוגנדיים, וגילה שהדורה המקומית עשויה לשמש תחליף ראוי לשעורה מיובאת. בתחילה, חקלאי החוות המשפחתיות באוגנדה גילו ספקנות לגבי הבטחה זו לרכוש את יבוליהם. אך מרגע ש-Nile Breweries התחילה לקנות מהם את יבולי הדורה, נזכר מקינטוש, הספקנות הפכה להתלהבות, מפני שההסדר עם החברה הציע מחירים טובים וביקוש יציב. ומרגע ש-Nile Breweries קנתה תוצרת מאלפי חקלאים מקומיים, מקינטוש מצא את עצמו בעמדה שממנה יכול היה לבקש מהמשלה באופן משכנע – בתמיכת החקלאים – להוריד את מסי הבלו על הבירה החדשה.

וכך בא לעולם "איגל לאגר" (Eagle Lager). כיום זהו המותג הנמכר ביותר של Nile Breweries. אך הצלחתו של איגל לאגר לא נשענת על צרכנים מעוטי הכנסה לבדם. להפתעת מנהלי Nile Breweries, הוא הפך ללהיט גם בקרב בעלי הכנסה גבוהה, שגילו כי טעמו משתלב מצוין עם הברביקיו המקומי.

המקרה של איגל לאגר מדגים כיצד חברה יכולה למנף את קשריה עם ספקים מקומיים, ובעקבות זאת, עם הממשלה, כדי לבנות תשתית למוצר מצליח. במקרה זה, החקלאים באוגנדה סיפקו לא רק תשומות למבשלת הבירה, אלא גם העניקו תמיכה פוליטית לבקשתה של Nile Breweries להפחית את מסי הבלו. ואמנם, החקלאים היו הציר שעליו נסובה האסטרטגיה התאגידית של הבאת מוצל לשוק, ובסופו של דבר הם שהפיקו תועלת רבה מהביקוש היציב לדורה שהם מגדלים.

הופ רוהינדי מוסיגיה, שרת החקלאות של אוגנדה בעבר, אמרה על ההסדר: "כולנו הרווחנו מהמחויבות של Nile Breweries לעבוד אתנו על פיתוח חקלאות בעלת ערך-מוסף באמצעות המיקור המקומי מאלפי חקלאים אוגנדיים. אני מעודדת חברות גלובליות מובילות נוספות לראות זאת כמודל לשותפות מקומית המקדמת צמיחה כלכלית."

ובכל זאת, הסיפור של איגל לאגר לא הפך למודל עסקי מוכר במיוחד. רוב המנהלים רחוקים עוד דרך ארוכה ממינוף קשריהם המקומיים וניצולם לתמיכה באסטרטגיית החברה. מנהלים כיום – במיוחד אלה שיושבים במטות הראשיים של חברות – משבחים את יתרונות המיקור הגלובלי מפני שהם מאמינים כי זוהי שיטה זולה יותר לרכוש את התשומות הנדרשות, ואין הם מקדישים מחשבה מעמיקה ליתרונות שיכולים לבוא מביסוס קשרים ארוכי-טווח עם בעלי עניין מקומיים. למעשה, ניסיונו מראה שמנהלים רואים את יחסי הגומלין שלהם עם בעלי עניין מקומיים בעיקר דרך העדשה של אחריות חברתית תאגידית או יחסי ציבור, ולא כמרכיב ליבתי באסטרטגיה של החברה.

במאמר זה אנו טוענים שניתוח זהיר וכמותי של מערכת הקשרים עם בעלי עניין יכול להוות מרכיב משלים לתהליך הבנייה האסטרטגית שמתרחש ברוב החברות הרב-לאומיות. על סמך ניסיון של מגוון חברות במגזרי הבנקאות, הכרייה, ומוצרי הצריכה השוטפת,

ופעילותנו במגוון מדינות בעולם התעשייתי והמתפתח, אנו מראים כיצד ידע מעמיק על השווקים המקומיים פותח הזדמנויות עסקיות חדשות.

ואולם, כדי שחברה תוכל למנף את קשריה, על מנהליה להעמיד לבדיקה מחודשת את האופן שבו הם רוכשים מוצרים ושירותים הנדרשים לחברה. ובפרט, עליהם לשאול את עצמם אם העלות לבדה היא מדד הולם לקבלת החלטות מיקור. אנו טוענים שבמקום התמקדות צרה על עלות, ייטב למנהלים מנקודת מבט תחרותית אם ישקלו את ההשפעות החברתיות והכלכליות של החלטותיהם. במילים אחרות, עליהם לתת את דעתם להשערה הבאה: ככל שהחלטות המיקור של חברה משפיעות על הכלכלה המקומית באופן משמעותי יותר, כך מטפחת החברה קהלים רבים יותר התומכים ביעדיה האסטרטגיים.

מדוע להשתמש במקורות מקומיים?

מאז שנות ה-1980, תאגידי רב-לאומיים פונים יותר ויותר למקורות גלובליים כגישה לניהול שרשרת האספקה. אנליסטים עסקיים לרוב רואים במגמה זו תוצאה של שני כוחות: כוח פנימי, שבא מבעלי מניות והדירקטוריון, הדוחף חברות להתמקד ביכולות ליבה או שיענשו על ידי שוק המניות; וכוח חיצוני, הנובע מהדעה המקובלת שגלובליזציה של מקצת או כל חלקיו של תהליך הייצור תביא לידי רווחים גבוהים יותר. יחד, מגמות אלה מניעות מנהלים לחפש בזירה הגלובלית ספקים שמציעים יתרונות עלות באספקת מוצרים, שירותים, ועבודה. מכיוון שבמקרים רבים ספקים חיצוניים של מוצרים ושירותים אחראים לשיעור גדול מהוצאותיה של חברה – גדול משמעותית, לדוגמה, מהעסקה ישירה – הפחתת הוצאה זו עשויה להיות קריטית ליתרונה התחרותי של חברה ולתזרים המזומנים שלה.

נטייה זו למיקור גלובלי מבוססת על ההנחה שאת התשומות הנדרשות ניתן לקבל בעלות נמוכה יותר ובאמינות רבה יותר, מפני שחברות שמחזיקות ספקים רבים לא יספגו עיכובים בשל תלותן בספק מקומי יחיד או בתקנות גחמניות של הממשלה. במקרים רבים, מיקור גלובלי גם עשוי להביא לידי מוצרים איכותיים יותר. מיקור גלובלי מאפשר לחברות לאמץ שיטות ייצור מהסוג המכונה "בדיוק בזמן" ביתר קלות, מפני שקשריהן עם ספקים מתייחסים לכל עסקה בנפרד ואינם מבוססים על התחייבויות לטווח ארוך. כתוצאה מכך, יש פחות צורך בהחזקת מלאים ולא כובלים הון יקר. סטפן רוג'רס וליסה קולי, שני מנהלים מפרוקטר אנד גמבל, טענו במאמר שהוצג בכנס הבינלאומי לניהול שרשראות אספקה ב-2004 כי מיקור גלובלי "נשמע קלי קלות".¹

אך מנהלי פרוקטר אנד גמבל מציינים מייד שזה "לא כל כך פשוט". בין הבעיות האפשריות: שינויים מהירים בשערי החליפין שבעטיים ספקים זרים נעשים פחות תחרותיים ממה שהיו אתמול; עלויות מעקב גבוהות, במיוחד כאשר הספקים דוברים שפה שונה מזו של העובדים במטה החברה; מערכות חוקיות שונות; וסיכון פוליטי. במילים פשוטות, גם אם יתרונות המיקור הגלובלי קלים לכימות, העלויות והסיכונים לרוב קשים יותר לחישוב, וכתוצאה מכך קיימת סכנה שמקבלי ההחלטות בתאגיד יתעלמו מהם או לא יבינו אותם.



יש חוקרים שניסו ליצור מודל סימולציה של מיקור גלובלי לעומת מיקור מקומי, כאומדן מקורב עבור מדידות כאלה. במחקר חדשני במיוחד, Woo-Tsong Lin ועמיתיו מהמחלקה לניהול מערכות מידע באוניברסיטת Chengchi הלאומית בטאיפה, טאיוון, ערכו סימולציות עבור מספר גישות שונות לשרשראות אספקה בתאגידים, בהתבסס על סוגים שונים של ארגונים, מוצרים ושירותים. הם מצאו שמיקור גלובלי בהחלט אינו 'קלי קלות', ושאימותן של שרשראות אספקה גלובליות משתנה במידה ניכרת בהתאם למוצרים והשירותים שעל הפרק.ⁱⁱ

מטרתנו שלנו, עם זאת, אינה לדון שוב בוויכוחים המוכרים הללו על שרשראות אספקה גלובליות לעומת מקומיות. אלא, אנו רוצים לבדוק החלטות מיקור לעומק על ידי בחינת תפקידם האסטרטגי של בעלי עניין מקומיים, הכוללים לא רק ספקים, אלא גם צרכנים, ממשלות, ונציגי החברה האזרחית. התפיסה כלפי בעלי עניין אלה אינה צריכה להיות כמי שיוצרים מונוטין או יחסי ציבור עבור פירמה באזורי פעילותה, אלא כשחקנים מרכזיים בקביעת ההצלחה או הכישלון של חדרת החברה לשוק ושל החלטותיה בפיתוח שווקים – ואף הצלחתה להמשיך ולהבטיח לעצמה רישיון לפעול.

מן התצפיות שאספנו דרך עבודת הייעוץ שלנו לארגונים רב-לאומיים מובילים עולה כי מנהלים מעטים מאוד במטות הראשיים של חברות מקדישים תשומת לב מספקת לגורמים חיצוניים, חיוביים ושלייליים כאחד, הקשורים להחלטות של מיקור מקומי. דוגמה אחת היא חברה בת אפריקאית של תאגיד רב-לאומי, אשר, עקב החלטה שהתקבלה במטה הראשי המרוחק שלה, חדלה לשכור את שירותיה של חברת הדרכה מקומית טובה מאוד. מטה החברה דרש עקביות בכל תכניות ההדרכה וחתם על חוזה גלובלי עם חברת ייעוץ בינלאומית גדולה. מה שהמנהלים במטה החברה לא הבינו הוא שלפירמה המקומית היו קשרים עמוקים עם הקהילה ועם הממשלה, וכי קשרים אלה הועילו לפירמה בדרכים שחרגו הרבה מעבר למתן הדרכה לכוח האדם שלה. בגלל מיקור ההדרכה, החברה הקטינה את מספר המקומיים המועסקים על ידה ופנתה להשתמש במומחים זרים. במטה הראשי כמעט אף פעם לא לוקחים בחשבון את ההשלכות האפשריות של החלטה מסוג זה בהיבט של יחסי ציבור גרועים לחברה. ומכיוון אחר, כמעט אף פעם לא מנתחים את היתרונות שעשויים להתקבל מהשימוש בכוחות מקומיים או את ההשפעות של הדבר כלפי חוץ.

הבעיה איננה רק כזאת של מדידה – אף שזו קריטית ונדון בה ביתר פירוט בהמשך – אלא גם בעיה של תמריצים. מנהלים מתוגמלים בדרך כלל על שיפורים קצרי טווח במצבה התחרותי של חברה, כפי שאלה משתקפים, למשל, במחיר המניה. בשל כך, יש פיתוי רב בעסקאות שמבוססות על עלויות ישירות וניתנות למדידה; אם מכשיר של ספק גלובלי עולה פחות ממכשיר של ספק מקומי, מדוע לא לרכוש אותו בחו"ל? למנהלים אין תמריץ ממשי למפות את כל ההשפעות החיצוניות החיוביות שרכישות מקומיות עשויות ליצור.

אולם, מה היה קורה אילו הייתה למנהלים שיטה להעריך את ההשפעה החברתית, הפוליטית והכלכלית של החלטותיהם העסקיות? מה אם הייתה להם אפשרות לשרטט או

למפות את כל ההשפעות הנוצרות מהאופן שבו הם מייצרים ומוכרים מוצרים ושירותים? אילו היה להם כלי כזה, הם עשויים היו לראות את ההשלכות הרחבות של החלטות מיקור. וזה, בתמורה, היה מביא אותם לבחון מחדש את העלות והתועלת של מיקור גלובלי לעומת מיקור מקומי, ולראות חישובים אלה באור אחר. הבה נעיין בכמה מקרים שבהם זה בדיוק מה שמנהלים עשו.

מיפוי מערכות קשרים

לדעתנו יש כמה סיבות טובות שמנהלים ימפו את קשריהם המקומיים, ובכלל זה גילוי הזדמנויות לפיתוח שווקים וטיפוח תמיכה פוליטית ואזרחית לאסטרטגיית החברה, כפי שגילתה Nile Breweries כאשר היא פיתחה את איגל לאגר. כאשר מנהלים בודקים את מערכות הקשרים שלהם עם עובדים, ספקים, ארגונים לא ממשלתיים וגופים ציבוריים, הם הופכים לאנתרופולוגים שמפתחים ידע מקומי, וזה יכול להקנות להם תובנות על התנהגות הצרכנים וליצור רשת של קהלים שיכולים לתמוך במטרות החברה. בסופו של דבר, סביר שלשחקנים מקומיים תהיה יותר השפעה בקהילותיהם מזו שכל ארגון רב-לאומי יוכל לגייס בעצמו. ללא תמיכה קהילתית רחבה, פירמות עשויות לגלות כי הן אפילו מתקשות לשמור על הרישיון שלהן לפעול.

חברות כרייה מוצאות את עצמן לרוב בקטגוריה זו, כאשר בעלי עניין מקומיים מתנגדים לרישיונות שלהן לפעול בטענה שהכרייה מותירה את הקהילות במצב פחות טוב מבחינה סביבתית וכלכלית. ואכן, כרייה מעוררת סכסוכים כה רבים שממשלות מסוימות בוחרות להלאים את התעשייה, כפי שקרה לאחרונה בבוליביה ואקוודור. במאי 2010, הפרלמנט האוסטרלי קבע "מס-על" על כל פעולות הכרייה, אך זה הפך ל"מס חכירת משאבים" בשיעור נמוך יותר על עפרות ברזל ופחם בלבד, עקב התנגדות משמעותית מהתעשייה.

רוב חברות הכרייה עושות אך מעט כדי לשפר את קשריהן המקומיים, כאשר לא פעם הן מפנות עורף לקהילות המקומיות ופועלות כמובלעות הרחוקות מעיני הציבור. אך אם חברות אלה ינקטו בחשיבה אסטרטגית על קשריהן בפועל ובפוטנציה עם הקהילות ועם המדינות שבהן הן פועלות, הן עשויות להימנע ממלכודות אלה ולהיתפס כשותפות מוערכות ליעדי צמיחה ופיתוח הכלכלה.

דוגמה לחשיבה אסטרטגית על קשרים מקומיים היא Newmont Mining Corp, יצרנית הזהב הגדולה בעולם, אשר בשיתוף עם International Finance Corp, פיתחה תכנית "קשרים" מקיפה עם ספקים באזור אהאפו (Ahafo) שבגאנה החל מ-2006. התכנית מתמקדת על פיתוח יזמים מקומיים שיכולים לספק מוצרים ושירותים לא רק למכרה אלא גם לאזור שסביבו. בתוך חמש שנים, החברה תמכה בפיתוח חברות בנייה והסעדה מקומיות העוסקות במגוון פרויקטים ממשלתיים ואחרים. Newmont Mining גם הקימה קרן מהכנסות המכרה, המשרתת כגוף מימון לפרויקטים מקומיים; חברי הדירקטוריון הם אנשים

מאזור אהאפו, והם בוחנים הצעות שמוגשות על ידי ארגונים קהילתיים. הודות לפעילות זו זוכה Newmont Mining לתמיכה ציבורית בקהילה. תמיכה זו חיונית במאבקה של Newmont Mining בתפיסות הרואות בה כמי שלוקחת את הזהב של גאנה מבלי להעניק תועלת משמעותית למדינה ולתושביה. (ראה "השפעתה של Newmont על מקומות עבודה בגאנה, 2009" להלן.)

השפעתה של Newmont על מקומות עבודה בגאנה, 2009

סה"כ משרות שנוצרו	משרות שנוצרו על ידי צריכת משקי הבית	משרות שנוצרו על ידי ספקים עקיפים	משרות שנוצרו על ידי ספקים ישירים	משרות שנוצרו על ידי Newmont	
1,700	לא ישים	לא ישים	לא ישים	1,700	Newmont Gold Ghana Ltd
10,100	1,900	8,000	200	0	חקלאות
6,100	3,300	1,800	1,000	0	שירותים פיננסיים
10,600	3,700	4,600	2,300	0	ייצור
15,800	2,800	11,900	1,100	0	מסחר
2,600	600	1,800	200	0	תחבורה ותקשורת
1,100	100	700	300	0	שירותים ציבוריים ובנייה
48,000	12,400	28,200	5,100	1,700	סה"כ

בשנת 2009, העסיקה Newmont Gold Ghana Ltd 1,700 עובדים, אך השפעת החברה על כלכלת גאנה הייתה גדולה בהרבה. כפי שרואים בטבלה, פעולותיה של Newmont היו אחראיות בסופו של דבר ליצירת 48,000 משרות בגאנה. חברות שסיפקו ל-Newmont ישירות העסיקו 5,100 עובדים. חברות שסיפקו לספקים ישירים של Newmont העסיקו 28,200 אנשים נוספים. ועוד 12,400 משרות נוצרו במסעדות, קמעונאים, וחברות אחרות על ידי ההוצאות שהוציאו 35,000 עובדים אלה.

דוגמה נוספת לטיפוח בעלי עניין מקומיים, גם היא מגאנה, היא של Standard Chartered Bank, בנק שפועל במדינה למעלה מ-100 שנה. למרות יחסים ארוכי השנים, רבים בגאנה רואים ב-Standard Chartered Bank בנק הפועל כמובלעת זרה שמממן תאגידים גלובליים ופרויקטים גדולים בלבד, כמו שדות הנפט החדשים מול חופי המדינה. הבנק הותקף על ידי העיתונות העסקית ונציגי החברה האזרחית על כך שהוא אינו פעיל יותר בקידום הכלכלה המקומית.

ואולם, מיפוי מדויק של הפרקטיקות העיקריות של הבנק מגלה שהבנק מעניק תמיכה מהותית למגזר העסקים הקטנים והבינוניים המשגשג בגאנה, ומגזר זה מייצר אלפי מקומות עבודה ומיליוני דולרים בהכנסת משקי בית והכנסות ממס. העדויות להשפעה על כלכלת גאנה, שעליהן דיווח הבנק לעיתונות ב-2010, התקבלו בהפתעה ובברכה על ידי פקידי

ממשל ואזרחים, כמו גם על ידי ההנהלה הבכירה של הבנק. כתוצאה מכך, מנהלי הבנק מתכננים להגדיל את ההלוואות למגזר העסקים הקטנים והבינוניים ולמגזר החקלאי.

כדוגמה אחרונה נעיין במקרה של Heineken International. בהיותה הולנדית בשמה ובמקורה, מעטים יודעים שחברת היינקן פועלת כמבשלת בירה המייצרת לשווקים מקומיים, לרוב תוך שימוש בתשומות מקומיות. "הטעם המקומי" של היינקן מקנה לה יתרון תחרותי במקומות רבים, מפני שהבירה נתפסת לרוב כבירה מתוצרת מקומית. לאחר שהחברה מיפתה את השפעתה המקומית על התעסוקה, ההכנסה, וההכנסות ממס במדינות כמו סיירה ליאון, רואנדה וניגריה, יכולה היינקן לטעון בפני קהילות וממשלות כי הם המרוויחים הגדולים ביותר מנוכחותה ולקדם בדרך זו את הנאמנות למוטג. והודות לביקוש המובטח של היינקן לתוצרת חקלאית, המגדלים זוכים לנגישות משופרת להון, המאפשרת להם לקנות זרעים ודשנים טובים יותר כדי להפיק יבולים גדולים ויציבים יותר. הדבר מיתרגם להכנסות גבוהות יותר. ליתרונות הנובעים מהשימוש במקורות מקומיים שותפים החקלאים המקומיים, מבשלת הבירה המקומית של היינקן והממשלות, שהכנסותיהן ממסים המסתמכות במידה רבה על מכירות בירה. לדברי דור פלנטנגה, מנהל Bralirwa (היינקן רואנדה) בעבר: "הערכת ההשפעה הכלכלית הראתה שיש הרבה יותר לומר על החברה שלנו ממה שעולה מדוח הרווח והפסד ומהמאזן שלה. בהיותה מרכיב חשוב בשרשרת הערך, Bralirwa מייצרת הכנסה לאלפים מתושבי רואנדה."

נכון, האסטרטגיה של מיקור מקומי יכולה בקלות ליפול קורבן לזעזועים אקסוגניים רבים, בין אם בצורת העלאות מסים ושינויים אחרים של המדיניות הממשלתית, אקטיביזם של ארגונים חוץ-ממשלתיים ואיגודים, או התגייסות הקהילה העסקית המקומית נגד פעולות מוצעות של החברה הרב-לאומית. אך ניתן יהיה להיערך מראש לרבים מזעזועים אלה אם מנהלים ימפו את הקשרים המקומיים, ומעמדה זו יוכלו למנף אותם. בעשותם כך, המנהלים והפירמות שלהם עשויים לגלות כי יש להם תומכים רבים שיוכלו לסייע להם במימוש מטרותיהם.

לוחות תשומה-תפוקה

על מנת שמנהלים ירכשו הבנה מעמיקה יותר על ההשלכות האמיתיות של קשריהם המקומיים, עליהם למצוא דרך למדוד קשרים אלה. אחת השיטות לכך מוכרת יחסית, אם כי מעטות הפירמות שעושות בה שימוש פעיל ואסטרטגי. הכוונה להזנת הדוחות הכספיים של החברה לחשבונות הלאומיים של מדינות שבהן היא עושה עסקים. נוכל לכנות זאת תרגיל במיפוי כלכלי, או מיפוי הכלכלה מנקודת המבט של הפירמה. החשבונות הלאומיים – ובפרט, לוחות תשומה-תפוקה שמפיקה כל מדינה כמעט – מראים את ההתאמה בין מה שנכנס למשק לבין מה שיוצא ממנו.

מטרתם של לוחות תשומה-תפוקה, שפותחו על ידי זוכה פרס נובל לכלכלה וסילי לאונטייף במחצית הראשונה של המאה העשרים, היא לתאר את הקשר בין הייצור לצריכה,



או בין התשומות לביקוש הסופי, בכלכלה מסוימת. לוחות תשומה-תפוקה מראים כיצד התפוקה של תעשייה א' היא התשומה של תעשייה ב'. לדוגמה, זכוכית, גומי, שבבי מחשב, ועבודה מיומנת כולם תשומות לכלי רכב, המייצגים את התפוקה הסופית. ללוחות תשומה-תפוקה צורת מטריצה, כאשר התשומות מוצגות בעמודות והתפוקות בשורות. הקשר בין התעשיות מוצג בדרך כלל במונחים של ערכים כספיים. וכך, תעשיית הרכב תצרוך X מיליוני דולרים של זכוכית, Y מיליוני דולרים של גומי, ו-Z מיליוני דולרים של שבבי מחשב. שוב, מנהלים יכולים להשתמש בלוחות תשומה-תפוקה כדי להבין לעומק את הקשר בין פעולותיהם ובין הכלכלות שבהן הם פועלים.

מעבר לכך, ולא פחות חשוב, לוחות תשומה-תפוקה יכולים גם לתת למנהלים מושג טוב לגבי השפעות המכפיל הקשורות לייצור. כאשר מנהלי רכש של יצרני רכב קונים מוצרים ושירותים, הם גם מייצרים תעסוקה באותן תעשיות תומכות. הפירמה וספקיה משלמים לעובדים, שיוצאים ומוציאים כסף במשק. כל הסוכנים הכלכליים הללו גם משלמים מסים לממשלה. על ידי הכנסת הנתונים הפיננסיים של החברה ללוחות תשומה-תפוקה, ניתן למפות קשת של קשרים כלכליים ואת השפעותיהם הכוללות על התעסוקה, הכנסת משקי הבית, וההכנסות המשוערות ממסים. אין ספק שממשל אובמה בארה"ב הביא מכפילים אלה בחשבון כאשר הוא החליט לחלץ את שלושת יצרני הרכב הגדולים מקריסה. ואכן, פירמות עושות לרוב שימוש בלוחות תשומה-תפוקה כדי להמחיש את השפעותיהן על המשק – מה שמכונה אפקט המכפיל שלהן – כאשר הן מבקשות סבסוד ממשלתי או שינויי מדיניות, כגון בהקשר של החלטות השקעה גדולות.

כאשר אנו מבקשים ממנהלים בכירים לנחש מהי ההשפעה הכוללת של החברה שלהם על הכלכלה שבה היא פועלת, לרוב אין להם מושג ירוק. למספר הזה פשוט אין רלוונטיות לענייניהם היומיומיים או לנתח השוק או למחיר המניה של הפירמה. ועל פי רוב, גם אין להם מושג קל שבקלים מהו היקף התעסוקה וההכנסה למשקי בית שפעולותיהם מסייעות לייצר בקרב הספקים וספקי הספקים שלהם. הם נעים ממש כסומים באפלה במדינות שבהן הם פועלים. וכך, הם מונעים מעצמם כלי ניהולי שערכו עשוי להיות רב ביותר לקידום מטרותיהם.

מנהלים יכולים לקחת את מפת הדרכים שמספקים לוחות תשומה-תפוקה, להניח אותה על גבי האסטרטגיה התאגידית, ולגלות בתהליך מי הם השחקנים המקומיים שסביר כי יתמכו ויקדמו את מטרות הפירמה על סמך קשרי התלות ההדדיים – כפי שעשתה סאב-מילר כאשר החלה לעבוד עם החקלאים באוגנדה.

דומה כי ההיגיון הפשוט מנחה לפעול בדרך זו, עד שבודקים איך רוב החברות מתנהלות מול קהילות מקומיות. לעתים קרובות מדי, מי שמטפל ביחסים המקומיים הוא צוות במחלקת יחסי ציבור שמסווג אותם לסל הכללי של אחריות חברתית תאגידית (CSR) (ראו הערה

בתחתית העמוד²). אותם מנהלי יחסי ציבור לרוב מפתחים מגוון תכניות פילנתרופיות – כמו תמיכה בתזמורת מקומית או בקבוצת ספורט של בני נוער – כשהמטרה היא לעצב את דעת הקהל לטובת החברה. אך כמעט אף פעם לא שופטים תכניות אלה על פי האפקטיביות שלהן, אם הן נשענות על יכולות הליבה של הפירמה, או אם הן ניתנות להרחבה ולקיום לאורך זמן.

בנוסף, יצוין ששיעור הוצאות CSR נמוך באופן טיפוסי מאחוז אחד מהכנסות הפירמה והשפעתן של הוצאות אלה מקומית לכל היותר. בניגוד לכך, שיעור מהותי בהרבה מהוצאות הפירמה – עד 90 אחוז – הן במעלה ובמורד שרשרת האספקה, והשפעתן מורגשת בכל רחבי המשק. ספקים אלה מספקים את כל התשומות החיוניות לתעשייה, לרוב כולל שירותי הפצה וקמעונות, ובכך הם יוצרים הכנסה, מקומות עבודה, וגם, אין להתעלם מכך, השפעה פוליטית.

חברות במגזר הצריכה השוטפת מוצאות כי עיקר השפעות המכפיל שלהן מורגשות ברשת ההפצה. תאגיד רב-לאומי כמו קוקה קולה, שהעסקתו הישירה במפעלים מקומיים עשויה להיות קטנה, בכל זאת יכול לספק אלפי מקומות עבודה מכיוון שחלק ניכר מעסקיו מסתמך על הפצה ומכירה קמעונית. אותם מפיצים וקמעונאים הם אלה שיכולים לתת תמיכה קריטית לקוקה קולה כאשר מגיע הזמן לנהל משא ומתן עם הממשלה על מדיניות מס ועבודה, מפני שהם אלה שירגישו את ה"צביטה" של כל שינוי מדיניות – במיוחד אם הוא מביא להפחתת הצריכה. אפשר לחשוב על ספקים מקומיים כעל קהל בוחרים פוליטי.

מעניין שחברות מסוימות השתמשו בעבר בלוחות תשומה-תפוקה כדרך לאמוד את השפעתן הכלכלית. אך ברוב המקרים הן עשו זאת בהקשר של קבלת ויתורים מממשלות, כמו הקלות מס. משקיעים תאגידיים כמו הונדה מוטור מכינים מחקרי השפעה כלכלית כאשר הם רוצים תמריצים ממדינות ארה"ב שהם רואים בהן יעד למפעל רכב חדש. אולם, רק לעתים נדירות משתמשים במחקרי השפעה כלכלית כדרך להערכת השפעות המכפיל של החברה במעלה ובמורד שרשרת האספקה.

מדוע לא יותר פירמות משתמשות בלוחות תשומה-תפוקה וממפות את קשריהן המקומיים בדרך שאנו מציעים? לכך מספר סיבות. ראשית, מנהלים רואים ביצירת לוחות תשומה-תפוקה פעולה עתירת נתונים וצורכת זמן רב. התהליך דורש איסוף מידע – אודות הספקים, לדוגמה – שאינו נדרש בדרך כלל על ידי משקיעים או רגולטורים. שנית, למנהלים קשה לעשות שימוש מועיל בממצאים שמופקים מהניתוח. בעלי מניות שרואים את התוצאות עשויים תמיד לדרוש שהפירמה תעשה יותר למען תעסוקה ויצירת הכנסה. כפי שמנהלים

² הערת המרכז לאחריות תאגידית: ההתייחסות ל-CSR במאמר זה היא במובנה המיושן, כפילנתרופיה או קשרי קהילה. כיום נהוג יותר להתייחס לאחריות תאגידית כגישה אסטרטגית, העוסקת בתחומי הליבה של העסק, ולכן המיקור הלוקאלי אינו סותר אותה אלא דווקא יכול להשתלב בה ולשרתה.

בכירים רבים אמרו לנו, "מדוע שארים את הראש מהשוחה?" ומחקרים אלה לא פורטים על מיתרי הלב כפי שקורה עם דוחות CSR.

ועם זאת, גישת CSR כלפי בעלי העניין המקומיים של הפירמה – כולל ספקיה – תגרום לחברה לאחר את הרכבת האסטרטגית בשלוש דרכים. ראשית, גישה זו מתעלמת מן העובדה הברורה שהדבר החשוב ביותר שחברות עושות למען הקהילות שבהן הן פועלות הוא לתרום לשגשוג, לתעסוקה, ולצמיחה כלכלית. שנית, היא לא ממפה ולא מכמתת את הקשרים הכלכליים בין החברות לבין קהילותיהן. ושלישית, גישת CSR אינה מסוגלת לקשר את האסטרטגיה התאגידית לניהול שרשרת האספקה. התוצאה היא שהקשרים המקומיים של הפירמה נותרים בתת-ניצול – במובן ממשי, הם נכס מבוזבז – ומהאסטרטגיה התאגידית נגרעת תמיכתם של קהלים שעשויה להיות מכרעת בחשיבותה, וחבל. במילים אחרות, פעמים רבות מדי, CSR נתפס כאמצעי להפגת המתחים בין עסקים לקהילות מקומיות. אנו מאמינים שצריך להפוך גישה זו על פיה. חברות צריכות לשים דגש על התלות ההדדית שלהן עם המקומות שבהם הן מנהלות את פעילותן ועסקיהן.

לגמוע את המרחק (המקומי)

בשיחותינו עם מנהלים בכירים בתאגידים רב-לאומיים, הופתענו מכך שמעטים מהם יחסית מנתחים את קשריהם המקומיים, למרות העובדה ששרשרת האספקה עשויה להיות המקום שבו נמצאות ההוצאות הכספיות הגדולות ביותר של החברה. כאשר מכניסים את הנתונים הכספיים של חברה ללוחות תשומה-תפוקה, מנהלים יכולים לאמוד כמה תעסוקה הם יוצרים ובאילו תעשיות תומכות, כמה הכנסה הם מסייעים ליצור בכלכלה הרחבה, וכמה הכנסות ממס מספקת פעילותם לממשלה.

סוג זה של מידע כמותי, יש להדגיש, עשוי להיות רב-ערך ביותר בדיונים עם הממשלה ועם בעלי עניין אחרים. ואמנם, אפילו פקידי ממשל עצמם יכולים ללמוד מהניתוח הזה. מוסיגיה אמרה על מחקר ההשפעה הכלכלית שלנו במקרה של Nile Breweries: "הדוח מראה את היתרונות הבלתי ניתנים לערעור שהביאה השקעתה של סאב-מילר באוגנדה הן לחברה והן לארץ שלנו, עם 44,000 מקומות עבודה נתמכים ו-92 מיליון דולר שנוספו למשק האוגנדי."ⁱⁱⁱ

בנוסף, שיטה זו מאפשרת לעבוד עם בעלי עניין על תרחישים שונים, ולהבין מה תהיה השפעתם של שינויי מדיניות ממשלתית לא רק על פעולות החברה, אלא על המשק בכללותו. לדוגמה, ניתן לעקוב אחר הצעה להעלאת מס דרך לוחות תשומה-תפוקה ולרכוש הבנה מעמיקה יותר בנושאים שונים, כגון לגבי שקלולי התמורות בין יצירת תוספת הכנסה לתוספת תעסוקה. פעמים רבות זוהי נקודת המוצא לאינטראקציה משמעותית יותר עם הממשל ולהתמקדות על השגת תוצאות שיש בהן תועלת הדדית.

בסיכום, על ידי מיפוי הקשר של החברה למשק שבו היא פועלת ועל ידי מינוף הקשר שהיא מגלה בתהליך זה, עסקים יכולים לעשות רבות לקידום מטרותיהם האסטרטגיות בשווקים ספציפיים. במבט לאחור על המקרה של יצירת איגל לאגר, אמר גרהם מאקי, מנכ"ל סאב-מילר: "כאשר אתה מבין יותר את ההשפעה החברתית-כלכלית של החברה שלך, אתה יכול למקסם את יכולתך להביא להבדל ממשי דרך המרצת הפיתוח הכלכלי."

-
- ⁱ Stephen Rogers and Lisa Cooley, "Deciding Where to Source: Local, National, Regional, or Global," International Supply Chain Management Conference, 2004.
 - ⁱⁱ Woo-Tsong Lin and Guang-Feng Deng, "Global Versus Local Sourcing for Different Supply Chain Networks :An Analysis of Order Unfulfillment Rates," *International Journal of Services Technology and Management* 7(5/6), 2006:420-438.
 - ⁱⁱⁱ Ethan B. Kapstein and Rene Kim, *The Socio-Economic Impact of Nile Breweries in Uganda*, London: SABMiller, 2009.