

לחזור הביתה – התבססות על ספקים מקומיים (שיעור 2)

על המגנטים של מסעדת מחניודה הירושלמית בחרה המסעדה להציג את מפת הספקים שלה: כל דוכני הגבינות, הדגים, הירקות והפירות של השוק הסמוך, שמספקים לה את הסחורה. העובדה שהמסעדה בחרה להציג דווקא את הספקים שלה כמסר השיווקי המרכזי אינה מפתיעה, מאחר ומדובר במסעדה שמיצבה עצמה כמסעדת שוק, המבוססת על חומרי



גלם טריים ומקומיים. לאחרונה, קמים בארץ ובעולם עסקים ויוזמות נוספים המדגישים את הזהות המקומית שלהם והתבססותם על חומרי גלם או יצרנים לוקאליים, וכן התאגדויות עסקיות של ספקים מקומיים (כמו התאגדות לונדונית, רשת מאיזור סן-פרנסיסקו, וגם הרשת הישראלית גליל'ס). יוזמות אלה משתלבות עם המגמה הצרכנית של רכישה מקומית (Local Purchasing) אשר מתחילה לצבור תאוצה

ושבמסגרתה צרכנים מגדירים לעצמם טווח גיאוגרפי מסוים שבתוכו ימוקמו היצרנים והספקים של המוצרים (בעיקר מזון ואופנה) שהם ירכשו.

גלובלי או לוקאלי?

ועדיין, רוב המוצרים שאנו רוכשים מיוצרים מחומרי גלם או רכיבים שעברו במקרים רבים דרך מאוד ארוכה עד שהגיעו לצלחת או למדף שלנו. עולם העסקים פועל היום ברובו בגישה גלובלית, שבה חומרי הגלם הם אחידים ונרכשים במרוכז, ועסקים רבים רוכשים את חומרי הגלם שלהם מספקים רחוקים, לעיתים קרובות גם מעבר לים. האם המעבר לרכש מקומי רלוונטי גם עבורם? מאמר של ה- Stanford Social Innovation Review שעסק בנושא (ומתפרסם במלואו בתרגום לעברית כאן), טוען שכן. אמנם בעולם גלובלי, ייבוא חומרי גלם הוא לעיתים קרובות זול יותר מרכישתם מספקים מקומיים, גם לאחר תוספת עלויות ההובלה, המיסוי וכו', אך כותבי המאמר מנסים להזהיר מנהלים ממיקוד בלעדי בשאלת העלות של התשומות ובמקום זאת, לשקול בצורה מעמיקה יותר את היתרונות שיכולים לנבוע מביסוס קשרים ארוכי-טווח עם ספקים מקומיים.

החקלאים האוגנדים והאיגל-לאגר

אחת הדוגמאות שמובאת במאמר היא של מבשלת הבירה Nile Breweries שבאוגנדה, חברה בת של מבשלת הבירה סאב-מילר, שהתמודדה עם בעיה של נתח שוק קטן בשוק המקומי שמחירי הבירות היו יקרים עבורו. החברה התחילה להציע קו מוצרים שבו דורה

מייצור מקומי החליפה את השעורה המיובאת והשינוי איפשר לה להציע מותג חדש וזול יותר לתושבים המקומיים, אשר כתוצאה מכך צמצמו את רכישת הבירה ממבשלות ביתיות, שהיוותה סכנה לבריאותם. אך התועלת שברכש המקומי התבררה כרחבה יותר ממה שלקחו בחשבון מלכתחילה, משום שלאחר שהחברה התקשרה בחוזים עם המגדלים המקומיים היוו אלה כוח תומך להפעלת לחץ על הממשלה להפחית את מס הבלו. במילים אחרות, הספקים הפכו לכוח עזר ששירת את הפירמה וסייע לה להוזיל עלויות. יתרה מכך, המוצר, שיועד בהתחלה להיות מוצר זול למיעוטי יכולת, קלע בסופו של דבר לטעם של רבים והפך למוצר מצליח בשוק המקומי.

מיקור מקומי – מי מרוויח?

טענתם המרכזית של הכותבים היא שככל שהחלטות המיקור של חברה משפיעות על הכלכלה המקומית באופן משמעותי יותר, כך מטפחת החברה קהלים רבים יותר (ספקים, צרכנים, ממשל ועוד) התומכים ביעדיה האסטרטגיים. באיזה אופן משפיע המעבר לרכש מקומי על מחזיקי העניין החשובים של הפירמה (על מושג מחזיקי העניין וגישת מחזיקי העניין ניתן לקרוא [כאן](#)) ואיזה ערך הוא יכול לייצר עבורם? מעבר לרכש מקומי יכול להיות בעל ערך לכמה ממחזיקי העניין החשובים של הפירמה וביניהם לא רק היצרנים והספקים עצמם אלא גם הסביבה הטבעית, הממשל המקומי, הצרכנים ועוד:

סביבה טבעית - מעבר לרכש מקומי עשוי להפחית במידה ניכרת את הזיהום הנפלט והאנרגיה הנצרכת הכרוכים בשינוע והובלת חומרי גלם וסחורות ביבשה, בים ובאוויר. [יצרנית המחשבים דל](#), שהטמיעה אסטרטגיה של שימוש בחומרים מקומיים בייצור האריזות שלה,



מנסה להגיע למצב שבו בכל מפעליה בעולם תתבסס האריזה על חומרים המיוצרים אצל ספקים מקומיים. כיום מתבססת דל בעיקר על אריזות שמיוצרות בסין מבמבוק, חומר מתכלה ומתחדש, אך במקביל מיושם פיילוט לשימוש באריזות המיוצרות במפעל אמריקאי שמצא דרך לייצר אריזות מתכלות דווקא מפטריות. אם דל תצליח להשיג את מטרתה ולהגיע למצב שבו כל מפעל מתבסס

על יצרן אריזות מקומי, היא תוכל לסייע לסביבה בכך שתחסוך את הובלת האריזות אל מעבר לאוקיינוס. ארגוני סביבה יכולים להיות שותפים אסטרטגיים שסייעו בקידום מהלך כזה של רכש אריזות מקומי.

כלכלה מקומית – הרשויות המקומיות והממשל המקומי עשויים גם הם להרוויח ממעבר לרכש מקומי, שיכול לספק מקומות עבודה לעובדים מקומיים ולהגדיל את ההכנסות ממיסים. הממשלה יכולה לא רק לתגמל ספקים על רכש מקומי אלא גם להשפיע על התנאים שיאפשרו אותו. [שטראוס למשל](#), הצהירה על אסטרטגיית רכש ושיווק המתמקדת ברכישה ממגדלים מקומיים, אך התקשתה לעמוד בכך בייצור החומוס מאחר ולאחר שנים בהן יצרניות החומוס הישראליות רכשו כמעט את כל החימצה (הקטנייה שממנה מיוצר חומוס) בייבוא ממזרח אירופה, שהיה זול במיוחד, הענף החקלאי בארץ כמעט יובש. בשנים האחרונות, בעקבות התערבותה המדינה להגדלת שטחי החימצה, המגמה מתחילה להשתנות ושטראוס העבירה חלק מהרכש שלה למגדלים מקומיים.

קהילה – אחת הטענות היא שהנתק שבין היצרן לקונה עלול לעודד התנהגות לא אתית. הסיבה לכך היא שאחד המקדמים של אתיקה בעסקים הוא תחושה של אמפטיה, וזו מתאפשרת יותר ככל שיש תחושה של קירבה בין אנשים. האסונות הרבים שאירעו בשנה האחרונה במתפרות בהודו ובבנגלדש, בהן מיוצרים בגדים לחברות מערביות רבות, הגבירו את המודעות לקלות שבה הרכש הגלובלי משחרר עסקים מאחריות כלפי מי שבסופו של דבר מייצר את המוצר. רכש מקומי עשוי לצמצם את המרחק החברתי שבין היצרן לספק, להגדיל את הסיכוי להיכרות, הזדהות וקשר אישי ביניהם, וכך להגדיל את תחושת האחריות וההוגנות של הרוכש כלפי הספק. ייתכן שקירבה זאת יכולה לקדם התנהלות אתית יותר של עסקים וליצירת חברה הוגנת יותר.



צרכנים – כמו בדוגמא של הבירה, ייתכן שחיפוש אחר חומרי גלם מקומיים יאפשר להתאים בצורה טובה יותר את המוצר לסביבה שבה הוא מיוצר ולהגיע לכך שבכל אזור גיאוגרפי יימכר מוצר שונה במקצת בהתאם לחומר הגלם המקומי. מק'דונלדס היא אחת החברות הגדולות אשר מתהדרות בניהול שרשרת אספקה מקומית. באירופה, למשל, על פי דוח של החברה 97% מהאספקה היא מקומית והחברה מתפארת בכך שההתבססות על רכש מקומי באירופה יצרה מקומות עבודה רבים. האספקה המקומית מאפשרת לחברה גם להתאים את המוצרים

לקהל המקומי באמצעות שילוב חומרי גלם אופייניים למקום בתוך המנות, כמו רוטב של גבינת מנצ'גו על הראפים בספרד, או נקניקיות מסורתיות בגרמניה.

לסיכום

כאשר חושבים על התרומה של עסקים לקהילה שבתוכה הם פועלים, האסוציאציה הראשונה לעיתים קרובות היא של קשרי קהילה – פעולות של תרומה או התנדבות בעלות גוון פילנתרופי. אבל למעשה, אחת הדרכים המהותיות ביותר בהן עסק יכול לתרום לקהילה בה הוא פועל היא על ידי שיתוף הקהילה המקומית בפעילות העסקית שלו עצמה והיטמעות של העסק בתוך המרקם הכלכלי המקומי. עשייה כזאת לא רק תועיל יותר לקהילה אלא גם תתמוך בצורה טובה ויעילה יותר באסטרטגיה של העסק.

מיקור מקומי דורש תנאים מסוימים ואינו מתאים בכל המקרים, אבל כותבי המאמר מציעים לשקול אותו כאפשרות. במקום להניח באופן אוטומטי שמיקור גלובלי הוא האופציה העדיפה והזולה יותר כדאי לבחון ביחס לכל מקרה את מכלול הכוחות המשפיעים ולקחת בחשבון את תפקידם האסטרטגי של מחזיקי העניין המקומיים. תפיסתם מציגה את מחזיקי העניין של העסק ככוח בעל השפעה, שהצלחתו של העסק והיתרון התחרותי שלו תלוי בהם.

גם אם לא נחזור בעתיד הקרוב לקטוף ירקות מהגינה הקהילתית או לרכוש מהירקן והקצב השכונתיים, אולי נמצא דרכים לקרב קצת אלינו את מי שנמצא בקצה שרשרת האספקה, ולסייע לקהילות המקומיות ליהנות מפירות ההצלחה העסקית של הפירמות שפועלות בתוכם.