

## בית הספר למינהל עסקים

### אחריות תאגידיית כמנוע לחדשנות (שיעור 4)

מסעדת ננוצ'קה, מוסד בולט בחיי הלילה והאוכל של תל אביב, הפכה בפברואר האחרון לטבעונית לגמרי. הבעלים, ננה שרייר היפה, האמיצה והטבעונית בעצמה, אמרה בראיון כי המטרה של "מהפכת הטבעונושווילי" היא "שהאוכל בננוצ'קה ימשיך להיות טעים, אבל גם ישפיע לטובה על דברים אחרים – ימנע ויטפל במחלות, יהיה אקולוגי יותר וכמובן יפגע הרבה פחות בבעלי החיים". אכלתי בננוצ'קה בשבוע שעבר והתפריט (הנסיוני עדיין) כלל מאפים וסלטים גרוזיניים עם המון ירק, תבלינים ואגוזים בעושר של טעמים משגעים ומיוחדים.

כל ביקורת המסעדות הזאת נועדה לפתוח את השיעור שלנו שיעסוק באופן שבו עסקים יכולים לקדם מטרות חברתיות דרך פעולתן העסקית, ובחדשנות שמהלכים אלה עשויים להביא. אומרים ש"הצורך הוא אבי כל המצאה", ואכן נראה היה שהצורך לבשל אוכל איכותי בלי להשתמש בבשר, ביצים וחלב, חייב את השפים להיות עוד יותר יצירתיים בעבודתם ולהוציא תחת ידיהם פתרונות מיוחדים וחדשים למנות המוכרות. עדיין לא ברור האם המהלך שביצעה המסעדה יצליח, ואם יביא לנהירה של צמחונים וטבעונים ואף ירחיב את הטרנד של אי אכילת בשר, או שמא ירחיק את הקהל המסור של אכלנים ובליינים שנוהג לפקוד את המקום. כך או כך, הדוגמא הקטנה ממחישה שהבחירה של עסק לקדם מטרה חברתית מסוימת יכולה לעורר אצלו תהליכים של חדשנות ויצירתיות.

1



(התמונות מתוך עמוד הפייסבוק של המסעדה)

### עסקים כפתרון ולא כמקור לבעיות חברתיות

האם ניתן לטפל בבעיות החברתיות הבוערות שמעסיקות את העולם שלנו, כמו עוני, זיהום סביבתי, חינוך לקוי, מחלות ועוד, באמצעות פתרון עסקי? אם בעבר הניסיון של עסקים לטפל

טל': 03-9634001 פקס: 03-9634117

שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראשל"צ 75190 [www.colman.ac.il](http://www.colman.ac.il)

המסלול האקדמי המכללה למינהל מיסודה של הסתדרות הפקידים בת"א חברה לתועלת הציבור בע"מ

## בית הספר למינהל עסקים

בבעיות חברתיות הצטמצם לרוב לתרומות, הרי שכיום רווחת יותר ויותר הגישה לפיה הדרך הטובה יותר עבור עסקים לטפל בבעיות אלה היא באמצעות הפעילות העסקית עצמה. המייצג הבולט ביותר של רעיון זה הוא מייקל פורטר, שעומד בראש המכון לאסטרטגיה ותחרותיות בביה"ס למינהל עסקים של הארוורד והוגדר על ידי מגזין פורצ'ן כ"פרופסור למינהל עסקים הכי מפורסם והכי משפיע שחי אי פעם". התחום המרכזי של פורטר הוא אסטרטגיה, אך בשנים האחרונות הוא מרבה לעסוק בנושאים חברתיים ובקשר בין אסטרטגיה לחברה, ובכך עסק גם בשני מאמרים בולטים שפירסם יחד עם מארק קריימר ב-2006 וב-2011. במאמרים אלה טבעו פורטר וקריימר את מושג ה"ערך המשותף", שהינו מרכזי מאוד לגישת האחריות התאגידית. משמעותו של ערך משותף היא טיפול בנושא חברתי בעזרת מודל עסקי, באופן שמייצר ערך חברתי וערך כלכלי בו זמנית.

בהרצאה שנתן פורטר במסגרת Ted תחת הכותרת "מדוע עסקים יכולים להצליח בפתרון בעיות חברתיות", הוא פרס את משנתו לגבי התפקיד שעסקים צריכים לקחת על עצמם בקידום נושאים חברתיים. לטענתו של פורטר, עסקים הם כיום הגופים המתאימים ביותר, ואולי היחידים שמסוגלים, לטפל בבעיות הקשות שהעולם שלנו מתמודד איתן, והדרך לעשות זאת היא באמצעות פתרונות שמייצרים ערך משותף.

2

הרצאתו של פורטר:

[http://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_why\\_business\\_can\\_be\\_good\\_at\\_solving\\_social\\_problems?utm\\_source=direct-on.ted.com&utm\\_medium=on.ted.com-android-share&utm\\_content=ted-androidapp&awesm=on.ted.com\\_dtntl&utm\\_campaign=](http://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?utm_source=direct-on.ted.com&utm_medium=on.ted.com-android-share&utm_content=ted-androidapp&awesm=on.ted.com_dtntl&utm_campaign=)

### איך מייצרים ערך משותף?

כיצד מייצרים מודל עסקי שמצליח בו זמנית לטפל בבעיה חברתית וגם לייצר רווחים עבור הפירמה? לשם כך נדרשת חשיבה יצירתית וחדשנית שתאפשר להסתכל מחדש על המוצרים, השווקים, התהליכים העסקיים והסביבה העסקית. פורטר וקריימר מציגים במאמרם מ-2011 שלוש דרכים ליצירת ערך משותף: לחשוב מחדש על שווקים ומוצרים, להגדיר מחדש פרדוקטיביות בשרשרת הערך, ולשפר את הסביבה המקומית על ידי בניית אשכולות של גופים תומכים.

**לשקול מחדש את תמהיל המוצרים ואת שווקי הפעולה** – חברות צריכות לזהות את הצרכים החברתיים שניתן לתת להם מענה באמצעות מוצרי החברה. היקף החדשנות יכול

## בית הספר למינהל עסקים

להיות מצומצם או רחב - לפעמים החדשנות תתבטא בשינוי של מוצר קיים כך שיצמצם את הבעיה החברתית, כמו חברות מזון שמציעות תזונה בריאה יותר, יצרניות רכב שמציעות מוצרים חסכניים בדלק או יצרניות חומרי ניקוי שמציעות מוצרים מתכלים, ולפעמים החדשנות תהיה בפיתוח מוצר חדש לגמרי המנסה לתקוף באופן ישיר בעיה חברתית מסוימת, כמו [מוצר](#) שמאפשר הובלת מים נקיים במדינות מתפתחות, או [מזל"טים](#) קטנים שמיועדים להובלת תרופות לאזורים מבודדים.

אפשרות נוספת הינה לזהות שווקים חדשים, שהמוצרים הקיימים יכולים להתאים להם ולפתור עבורם בעיה חברתית. באותם שווקים גדולים ש"בתחתית הפירמידה" מצויים מיליארדי לקוחות שכוח הקנייה של כל אחד מהם קטן אבל יחד מייצרים שוק גדול מאוד.

**להגדיר מחדש פרודוקטיביות בשרשרת הערך** – סוג אחר של חדשנות שמייצרת הזדמנויות ליצירת ערך משותף קשור לחשיבה מחודשת על גורמים שקשורים בשרשרת הערך של העסק, החל משלבי התכנון והפיתוח ועד לשלב המכירה לצרכן. מבט בוחן על שרשרת הערך מאפשר לזהות נקודות שבהן הפעילות העסקית משפיעה על הסביבה החיצונית או מושפעת ממנה, ואז לבחון איזה שינויים בשרשרת הערך עשויים להביא גם לצמצום בעייה חברתית וגם להגברת היעילות והפרודוקטיביות. כך לדוגמא, הובלה, שימוש באריזות וצריכת חשמל בתהליכי הייצור, משפיעים לרעה על הסביבה אך גם מעמיסים עלויות על העסק ולכן מציאת דרכים לצמצם אותם מייצרת ערך משותף.

**לאפשר התפתחות של אשכולות מקומיים** – עסקים פועלים בתוך הקשר מקומי מסוים וכאשר הסביבה המקומית סובלת מבעיות שונות זה יכול להשפיע על הצלחת הפירמה. על הפירמה לזהות את התנאים הסביבתיים שבהם תלויה הצלחתה ולהבטיח את שגשוגם. לשם כך, עליה לשתף פעולה עם גורמים בסביבתה כמו ספקים, תשתיות, מוסדות אקדמיים, ורשויות. כך למשל, פירמות זקוקות לכוח אדם מיומן, מקצועי ומשכיל, ולכן לעיתים הן יבחרו להשקיע בפיתוח תוכניות לימודים, מלגות, או הדרכה מקצועית שמקדמים תחומים שתורמים להם עסקית.

פתרונות התאורה הסולארית של "[אוואנגו](#)", ממחישים יצירה של ערך משותף באמצעות שלוש הדרכים שהוזכרו לעיל. המותג, הוקם בשנת 2010 על ידי תאגיד האנרגיה הצרפתי "טוטאל" (Total), המדורג בין עשרת החברות הגדולות בעולם, וחרת על דגלו את המטרה של שיפור הנגישות לאנרגיה במדינות מתפתחות. על פי הנתונים שמספקת החברה, בעולם חיים כ-4 מיליארד בני אדם שאינם מחוברים לחשמל או שידם אינה משגת להשתמש

## בית הספר למינהל עסקים

בתאורה מתקדמת ולכן הם נאלצים להשתמש בפתרונות תאורה מסורתיים כמו נרות ומנורות קרוסין (עששיות שפועלות על נפט). פתרונות אלה לא רק יקרים ובלתי ידידותיים לסביבה, אלא גם אחראים למאות אלפי פציעות ומיתות בשנה כתוצאה משריפות, פיצוצים ושאיפת חומרים מסוכנים. טוטאל זיהתה שמדובר בשוק גדול שסובל מבעיה חברתית שהמוצרים שלה יכולים לצמצם והחלה להציע לצרכנים בשווקים אלה מנורות המחוברות לפאנלים סולריים, המסוגלים להטעין את הנורה למשך 4 שעות, ומאפשרים גם להטעין טלפונים ניידים. החברה פועלת כיום בשמונה מדינות באסיה ובאפריקה ומתכננת להיכנס לשמונה מדינות נוספות בשנה הקרובה. היא מכרה עד כה למעלה מ-300,000 מנורות ומתכננת למכור מיליון פריטים עד 2015.



4

על מנת להצליח החברה נדרשה ליצירתיות לא רק בזיהוי השוק והמוצר המתאימים אלא גם בשינוי תהליכי עבודה בשרשרת הערך. אוליבייה קייסר, יועץ לחדשנות חברתית שליווה את הפרויקט, הסביר שאחד המכשולים שמנעו מהמקומיים לקנות את המנורות הסולאריות היה הפחד שלהם להשקיע בטכנולוגיה חדשה שאינם מכירים. המנורות הישנות היו אמנם יקרות ומסוכנות אבל המקומיים ידעו איך לתקן אותן כשהתקלקלו, ואילו הנורות החדשות נתפסו כהשקעה מסוכנת. הפתרון העסקי דרש להתייחס למגבלה זאת. טוטאל השתמשה במערכת ההפצה הנרחבת שלה והבטיחה ללקוחות שבמקרה של תקלה הם יוכלו להחזיר את המוצר לכל אחת מ-5,000 תחנות הדלק שלה. הפעולה הזאת הורידה את הסיכון הנתפס, הביאה את הצרכנים לרכוש את המוצר החדש והפכה את טוטאל למפיץ הגדול ביותר של פתרונות תאורה סולארית באזור. חשיבה יצירתית נדרשה גם כדי להתאים את פתרונות המימון לאוכלוסייה המקומית, כמו חכירה בקונגו וקואופרטיבים באינדונזיה.

## בית הספר למינהל עסקים

לבסוף, טוטאל הבינה שעל מנת שהתושבים המקומיים ישתמשו במוצריה ויבינו את הנחיצות שלהם היא צריכה להשקיע בפיתוח הסביבה המקומית על ידי יצירת אשכולות פעולה, לכן היא משתפת פעולה עם GIZ, תאגיד פיתוח גרמני, בארבעה תחומים מרכזיים: מדידת ההשפעה החברתית של התוכנית, חינוך האוכלוסייה המקומית לגבי אנרגיה מתחדשת, הכשרת אנשי המכירות ופיתוח מערכות מחזור מקומיות.

לטענת הפירמה, הפתרונות שלה מייצרים מעגל של ערך – למקומיים עצמם הם מאפשרים נוחות, הרחבה של אפשרויות הלימודים וההשתכרות (המנורות מאפשרות לתלמידים לקרוא בשעות החשיכה ולמבוגרים להספיק את מטלות הבית וגם את הפעילויות שמייצרות להם הכנסה כמו טווייה או הפעלת חנויות), וכאמור גם שיפור בבטיחות ובבריאות. למדינות שבהן הם פועלים הם מקטינים זיהום ומצמצמים יבוא של נפט, ולפירמה עצמה הם מייצרים מקור הכנסה נוסף. חשיבה יצירתית ופתוחה תאפשר יצירת מעגל ערך כזה, שממנו נהנים מספר מחזיקי עניין ושמייצר יתרון תחרותי עבור הפירמה, גם בחברות אחרות.