



רכש אתי: לא רק "אסור לשקר"!

מאת: איליין כהן

מנכ"לית משותפת ביונדביזנס בע"מ ויועצת לאחריות חברתית

אחריות חברתית, אתיקה ואיכות הסביבה – עולמות תוכן אלה חשובים ביותר לכל אנשי המקצוע העוסקים ברכש ובלוגיסטיקה. היום אוכל להצהיר על כך בוודאות! - כאשר כיהנתי למשך 8 שנים כמנהלת לוגיסטיקה וכמנהלת רכש בחברת Procter & Gamble באירופה, הדברים לא היו כה ברורים. תחום האתיקה תמיד היה מובן מאליו: לא לקבל שוחד, לא לשקר, לא לנצל טעויות של ספקים, להתנהל בהוגנות – כללים בסיסיים של אתיקה שאני מניחה שכל אנשי הרכש יודעים ונוהגים לכבד. אבל אחריות חברתית? איכות הסביבה? מי הכיר את משמעות המילים הללו כשאני פעלתי בתחום הרכש והלוגיסטיקה בשנות השמונים?

היום, אנו חיים בעולם אחר, עולם שבו אנשי רכש ולוגיסטיקה משחקים תפקיד מרכזי בקידום המאמצים של עסקים להתנהל באחריות חברתית-סביבתית ולשפר את השפעותיהם על הקהילה ועל הסביבה, למען הקיימות. נשמע יומרני? נשמע מוגזם? נשמע שולי ולא מהותי לתפקיד החשוב של הבטחת איכות שרשרת ההספקה למפעל וללקוחות? אולי. אבל זוהי האמת.

בואו נבחר על מה מדובר. ראשית, כמה הגדרות:

אחריות חברתית-סביבתית

השגת הצלחה עסקית תוך התנהלות אתית והטמעת שיקולים חברתיים וסביבתיים בקבלת החלטות עסקיות

קיימות

הדרך שבה אנו מתנהלים היום, תוך מתן מענה לצרכינו, מבלי לפגוע ביכולת הדורות הבאים לקבל מענה לצרכיהם בעתיד. בעולם העסקים, קיימות מתייחסת להצלחת העסק בטווח הארוך תוך קידום עקרונות הקיימות של כדור הארץ.

כלומר, אחריות חברתית-סביבתית הינה תפיסה שמקדמת עסקים טובים, משפרת הזדמנויות לרווחים ולפיתוח עסקי ומייצרת תשתית עסקית חזקה יותר. תפיסה זו איננה מכבידה על העסק, כמו עוד פרויקט הדורש מאמצים, עלויות וויתורים. אחריות איננה פילנתרופיה או תרומה לקהילה בלבד ולא דורשת ויתורים על אסטרטגיה עסקית נכונה. נהפוכו, אחריות חברתית-סביבתית היא דרך בה עושים עסקים. דרך זו מקובלת ברחבי העולם כדרך המצליחה ליצור הצלחות עסקיות תוך שיפור ההשפעות על החברה ועל הסביבה. אתיקה, לעומת זאת, הינה התשתית שעליה נשענים כל שאר התחומים הכרוכים בהתנהלות אחרית.

בתחום הרכש, אני מבחינה ב-3 רמות של התייחסות.



רכש אתי: (איך קונים?)

כפי שכבר ציינו, מדובר ברכש המתבסס על עקרונות של הוגנות, הגינות, כבוד, ויושרה. מדובר בניהול יחסים תקינים מול הספקים, בתשלום בתנאים הוגנים ובתשלום עבור מוצרים ושירותים במועד המוסכם. אין לתת או לקבל שוחד. אין לפעול מתוך ניגוד עניינים. אני מניחה שרוב אנשי המקצוע בתחום הרכש מבינים את המושג 'אתיקה' ופועלים על פיו מאז ומעולם. לחלק גדול של הארגונים כיום קוד אתי שחל כמובן גם על מנהלי רכש.

רכש אחראי: (ממי קונים?)

מעבר לכך שמתנהלים בצורה אתית, תחום האחריות החברתית-סביבתית מבקש התייחסות לאחריות הכוללת של חברה, לרבות לקייח אחריות על הדרך שבה ספקיו מתנהלים. רכש אחראי מהווה נדבך נוסף של אחריות ומתבטא בבחינת סוג הספקים שהעסק מתקשר איתם להספקת מוצרים ושירותים. האם הספקים מתנהלים בצורה אתית? האם הספקים מכבדים זכויות אדם? האם הספקים מזהמים את סביבתם? הנחת היסוד היא שארגונים אינם יכולים להתעלם מההשפעות של ספקים אשר מהווים חלק משרשרת ההספקה שלהם ופועלים, במובן מסוים, בשמם. למה לא? כי הצרכנים והלקוחות אינם מעוניינים בתהליכים הפנימיים – הם מעוניינים במוצר הסופי ובמה נעשה כדי לייצר אותו, בלי שום קשר לשם החברה המופיע בתלוש המשכרת של העובד. הדוגמה הקלאסית בהקשר זה הוא הסיפור של חברת נייק (Nike), אשר התגלתה בשנות ה-90 כמעסיקה של מבוגרים וילדים בתנאים בלתי אנושיים בבנגלדש ובמדינות אסיה, ביצור נעליים ובגדי ספורט (מיקור חוץ). כשהסיפור הופיע בעמוד השער של לייף מגזין (Life Magazine), התעורר כעס גדול בקרב הצרכנים. ("איך יכול להיות שילד בן 11 עובד 12 שעות ביום, ללא הפסקות סדורות, במקום עבודה לא מאוורר או מואר, תמורת כמה סנטים ביום? אנו לא רוצים לקנות נעלי ספורט שיוצרו תחת תנאי ניצול והפרת זכויות אדם"). היו הפגנות



צרכנים בשיתוף ארגוני זכויות אדם בכל מקום שבו נמכרו נעלי נייק וחלה ירידה משמעותית במכירות ובמחיר המנייה של החברה.

את האחריות של אנשי הרכש! האחריות להבטיח שהספקים מכבדים את כללי האחריות החברתית-סביבתית. נייק, מאז, הפכה לאחת החברות המובילות בקידום תהליכי ההדרכה והפיקוח על ספקי מיקור חוץ גם בתחום המוצרים הממותגים וגם בתחום הספקת חומרי גלם וציוד ובתחומים נוספים.

כמעט בכל מגזר עסקי ישנה דוגמה דומה לחברה המובילה את תחום האחריות. מנהלת/הרכש אחראית/על הקשר של החברה עם הספקים ותפקיד זה מעניק לו יכולת השפעה רבה על כלל ההתנהלות של החברה, ועל תוצאותיה. אני מודה, כשאני הייתי אחראית על רכש של מאות מיליוני דולרים של חומרי גלם עבור חברת Procter & Gamble, עבור 22 מפעלי יצור באירופה בשנות השמונים, לא חשבנו לרגע על הדברים האלו.

מחיר. שירות. איכות. עמידות כלכלית ומסחרית. נחמדות אנשי המכירות. מהירות תגובה. כל זה היה חשוב. כמה אנשים נוצלו בדרך וכמה יערות גשם נהרסו – שיקולים אלה לא נכנסו כלל לחישובים. היום אנו חיים בעולם אחר. עולם שבו אנשי רכש יכולים להשפיע גם על הקטנת סיכונים עסקיים, גם על שיפור התוצאות העסקיות וגם על יצירת עולם טוב יותר.

רכש אחראי: (מה קונים?)

עד כה, עסקנו בדרך שבה אנשי הרכש רוכשים. נסיים בהסתכלות על מה אנשי הרכש רוכשים, על המוצרים עצמם. מן הסתם, אנשי רכש פועלים בכפוף להנחיות אנשי הפיתוח ואנשי השיווק, מול מפרטים טכניים ודרישות ההספקה שבמקרים רבים אינן נתונות לשיקול דעת. בכל זאת, ברוב המקרים יש לאנשי רכש לא מעט השפעה על סוג המוצרים שקונים ועל הגדרותיהם החברתיות-סביבתיות. אנשי הרכש יכולים להציע לאנשי הפיתוח או השיווק אלטרנטיבות בכל תחום: אנרגיה חלופית, נייר ממוחזר, בדים אורגניים, ציוד העושה שימוש יעיל באנרגיה (energy-efficient), רכבים היברידיים, שימוש בפחות חומרי אריזה, מוצרים שניתנים למחזור, מדפסות שמדפיסות על שני צידי הדף, מוצרים המכילים כמות גבוהה של פסולת ממוחזרת (recycled post-consumer waste) ועוד.

ההתייחסות למעגל החיים של כל מוצר, כחלק מהחישוב הכללי והכלכלי לפני הרכישה, היא מקור השפעה משמעותי של אנשי הרכש. קיימות כל כך הרבה אופציות שלא עמדו לרשות הרכש לפני מספר שנים. ההחלטה "מה לקנות" היא החלטה טובה יותר כאשר אנשי הרכש, המקבלים הצעות רבות מספקים חדשים על מוצרים חדשים, מעורבים בה.

דוח מחקרי בתחום זה אשר סקרתי לאחרונהⁱ ("How to embed Corporate Responsibility across different parts of your Company", פורסם על ידי ארגון Ethical Corporationⁱⁱ בספטמבר 2009) מציג דוגמאות מחברות שונות של אחריות בשרשרת ההספקה ובניהול הרכש, של הטמעת אתיקה וקיימות בשרשרת ההפקה ושל מדיניות המתייחסות להתנהלות אתית ועוד.



הדוח מציג דוגמאות מרתקות מחברות מגוונות: HP (הגדרת יעדים בשרשרת ההספקה), Green and Black's (עירוב עמותות בפיתוח שרשרת ההספקה), Innocent Drinks (תנאי התקשרות חוזית), Sedex (מטרות שרשרת ההספקה), PepsiCo-ו (שיתוף פעולה עם מתחרים כדי לפתח סטנדרטים כלל תעשייתיים). בדוח כלולות המלצות וביניהן מופיעה נקודה שאולי תפתיע את אנשי הרכש המסורתיים: "יש להפגין שקיפות לגבי מי הם ספקי החברה". זוהי נקודה מעניינת. כולם יודעים מי הם ספקי החברה. עד כמה בעייתית שקיפות שכזו? מה אם הספקים מנצלים ילדים בשרשרת ההספקה שלהם, כמו בסיפור של נייק? אם הם מפריז זכויות אדם? אם הם מזהמים את הנהר שלייד המפעל? אם הם מעורבים בשוחד ובשחיתות בעסקיהם? אם הם מפלים נגד מיעוטים? אם הם משתמשים בחומרי גלם בלתי חוקיים או שמפעליהם מתנהלים בצורה לא בטיחותית? אני יכולה להעלות מאות מקרים בהם תאגידים נקנסו או נדרשו לתשלום בשל מעשי ספקיהם – [Mattel and Hasbro – בשל התנהלות בלתי חוקית של יצרני צעצועים סינים](#)ⁱⁱⁱ, [Nestle – בשל רכישת חלב מגרייס מוגבה תוך ניצול האיכרים המקומיים](#)^{iv}, [Primark – בשל עבודת ילדים בשרשרת ההספקה](#)^v ועוד. הסיכון טמון בכך שסוגיות אלה עלולות להזיק לחברה. אז איך מתגוננים מפני סיכון שכזה? זה פחות בעייתי כאשר מנהלים את הנושא באופן יזום. אם מנהלת הרכש מעולם לא דיברה עם הספקים על ציפיות החברה מהם להתנהל בצורה אתית ומעולם לא ערכה בדיקה כלשהי בקשר להתנהלותם, תיראה החברה כאדישה אל מול אותן בעיות חברתיות ו/או סביבתיות. גם אם החברה אינה משקפת את ספקיה, במוקדם או במאוחר, גורם אחר יגלה את הכל. אי אפשר למנוע כל מקרה של התנהגות לא ראויה – אבל אפשר בהחלט לנהל מדיניות, הנחיות ברורות, מדידה ותקשורת סביב הנושאים.

שאלה זו איננה שאלה חדשה בתעשיית האופנה – חברת הביגוד [Levi Strauss](#)^{vi} הייתה הראשונה להטמיע קוד אתי במחלקת הרכש שלה ולשקף את רשימת ספקיה. חברות אופנה רבות הלכו בעקבותיה. בתעשיות אחרות, כמו תעשיית הצעצועים, האלקטרוניקה, החומרה ועוד, אימוץ גישת האחריות בשרשרת ההספקה עדיין איננה נפוצה עד כדי כך. אחריות חברתית-סביבתית בשרשרת ההספקה משמשת, על פי רוב, פרק ראשון בדוחות אחריות חברתית-סביבתית של עסקים. חלפו הימים בהן מחזיקי העניין של עסקים היו מקבלים את האמרה: "לא ידענו, לא שמענו" בתור תירוץ מתקבל על הדעת.

מנהלי רכש – אם אינכם מודעים לסיכונים הטמונים בשרשרת ההספקה של ארגונכם, עצתי לכם: החלו לפעול לפני שאחרים יפעלו נגדכם!

איליין כהן | דצמבר 2009

איליין כהן היא מנהלת משותפת של חברת [ביונדיזנס](#), חברת הייעוץ ודיווח הקיימות המובילה בתחום אחריות חברתית-סביבתית של עסקים בישראל. איליין מנהלת רכש ולוגיסטיקה לשעבר באירופה ובישראל בארגונים שונים. ניתן ליצור קשר עם איליין: elainec@b-yond.biz | טל: 03-560-7030



BeyondBusiness

אחריות חברתית סביבתית של עסקים

corporate social environmental responsibility

BeyondBusiness Ltd

בית אור, תובל 30, רמת גן

טל: 03-560-7030 פקס: 03-560-7031

www.b-yond.biz info@b-yond.biz

ⁱ http://www.ethicalcorporationinstitute.com/reports/csr/?t=ECHP_BB

ⁱⁱ <http://www.ethicalcorp.com/>

ⁱⁱⁱ <http://www.ethicalconsumer.org/CommentAnalysis/CorporateWatch/MattelHasbro.aspx>

^{iv} <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/africaandindianocean/zimbabwe/6235334/Grace-Mugabe-her-stolen-farm-and-how-she-supplies-Zimbawean-milk-to-Nestle-food-giant.html>

^v <http://www.ethicalconsumer.org/CommentAnalysis/CorporateWatch/primark.aspx>

^{vi} <http://www.levistrauss.com/Citizenship/ProductSourcing.aspx>