

תוכן עניינים

מבוא 2

המשתנה התלוי – יתרון תחרותי 3

3 _____ יתרון תחרותי- הגדרה ורקע

4 _____ מודל חמשת הכוחות של פורטר

5 המשתנה הבלתי תלוי- אסטרטגיה ירוקה

5 _____ אסטרטגיה ירוקה- הגדרה ורקע

6 _____ סוגי אסטרטגיות ירוקות

7 _____ תופעת Green wash

8 _____ מדדים אמפיריים לבחינת אסטרטגיה ירוקה

8 כיצד אסטרטגיה ירוקה משפיעה על הפירמה בדרך להשגת יתרון תחרותי

סיכום ומסקנות 10

ביבליוגרפיה 11

מבוא

חברות עסקיות מתפקדות כיום בסביבה מורכבת יותר מאי פעם והן נאלצות להתמודד עם שינויים גלובליים משמעותיים. חלק ניכר משינויים אלו קשור לסוגיות סביבתיות כגון התחממות כדור הארץ, שינויי אקלים קיצוניים, מיצוי המשאבים הסביבתיים, הגירה ושינויים ודמוגרפיים ועוד. בעקבות כך, כיום מצופה מחברות מסחריות ליותר מאשר תפקוד עסקי משביע רצון אלא להפגין וליישם מדיניות של אחריות חברתית. החברות מצופות להציג וליישם מדיניות חברתית אקטיבית ולהוות גורמים פעילים בשיפור העולם שלנו, או לכל הפחות מניעה והימנעות מפגיעה בו במסגרת הפעילות העסקית של החברה, בין אם במהלך תהליך הייצור או העבודה או של התוצר עצמו. האופן בו החברה מתנהלת בנוגע לסוגיות סביבתיות, האסטרטגיה ירוקה שלה, יכולה לכלול מגוון צעדים ופעולות, בין היתר שיפור תהליכי ניצול אנרגיה, צמצום פליטות וזיהום, מחקר ופיתוח של חומרים חדשים, הקטנת טביעת רגל אקולוגית ועוד.

אותה אסטרטגיה ירוקה היא הנושא של עבודה זו. בעקבות החשיבות הגוברת של הנושא בעולם העסקי והמקום המשמעותי של הנושא בדעת הקהל והזירה הציבורית, מעניין לבחון כיצד יישום אסטרטגיה ירוקה יכולה לשמש את החברה או הארגון העסקי מבחינה כלכלית. מתוך כך נוסחה **שאלת המחקר** שעבודה זו תבחן שהיא כיצד אסטרטגיה ירוקה תורמת לחברה בדרך להשגת יתרון תחרותי בענף. שאלת המחקר נשענת על הטענה שקיום אסטרטגיה ירוקה הפך למרכיב הכרחי בפעילותה של כל חברה עסקית, ושאסטרטגיה שכזו יכולה להוות יתרון תחרותי של ממש על פני מתחרים. אם כן מטרת עבודה זו היא לבדוק ולהציג כיצד טענה זו מתבטאת באופן אמפירי.

בדיקת השערת המחקר תעשה באמצעות סקירת ספרות אקדמאית והצגת מקרי מבחן של חברות שונות שנקטו באסטרטגיה ירוקה כלשהי. סקירת הספרות כוללת 14 מאמרים ממקורות מבוקרים אקדמאית (peer reviewed), רובם הם מחקרים אמפיריים.

מבנה העבודה הוא באופן הבא: הפרק הראשון יציג את המשתנה התלוי, שהוא יתרון תחרותי. הפרק יציג את המושג והדרכים השונות להשגת יתרון תחרותי, וירחיב על מודל חמשת בכוחות של פורטר הנחשב לאבן דרך בגוף הידע העוסק באסטרטגיה ותחרות. הפרק השני יציג את המשתנה הבלתי תלוי, שהוא אסטרטגיה ירוקה. הפרק יציג את המשמעות המושג העומד במרכז העבודה, ויתמקד בעיקר בדיון לגבי האופן בו חברה או ארגון עסקיים יכולים וצריכים ליישם אסטרטגיה שכזו. הפרק השלישי יעסוק באופן ישיר בשאלת המחקר ויצג דיון באופן בו קיום ומימוש אסטרטגיה ירוקה מהווה יתרון תחרותי של חברה על פני המתחרים שלה. פרק זה יישען על ממצאים אמפיריים מהמאמרים והמחקרים שנסקרו עבור עבודה זו. הפרק הרביעי והאחרון של העבודה יהווה סיכום של העבודה ויצג את המסקנות העיקריות של מחקר זה.

המשתנה התלוי – יתרון תחרותי

יתרון תחרותי - הגדרה ורקע

יתרון תחרותי הוא היכולת של חברה להשיג עמדה עדיפה על המתחרים שלה בהיבט הבסיסי של הקיום של החברה: רווחיות" (Grant, 1974 בתוך Negulescu, 2019: 71). כלומר הדיון ביתרון תחרותי הוא בראש וראשונה דיון על רמת הרווחיות של החברה בשוק. מחקרו פורץ הדרך והתקדימי של פורטר ב-1980 ביסס את ההנחה הבסיסית שישנם שלושה סוגים של יתרונות תחרותיים: היכולת לייצר מוצר שווה או דומה בעלות נמוכה יותר מאשר המתחרים, יצירת בידול וייחודיות למוצר או התמקדות בנישה מסוימת או פלח לקוחות מסוים (Drobis, 1991; Negulescu, 2019; Orsato, 2006).

דרוביס (Drobis, 1991) מרחיב על המשמעות של בידול (differentiation) ופילוח. בבידול הכוונה היא ליצירת ייחוד למוצר המוצע בין אם במאפיינים מוחשיים או מבחינת שירות, מעטפת או ערך נוסף. כלומר ייחוד לא חייב להיות תכונה של המוצר עצמו אלא גם למשל מהירות המשלוח של המוצר ללקוח. פילוח הוא סוג של יצירת ייחוד משום שבהתמקדות בפלח אוכלוסייה מסוים ניתן להתאים את המוצר לדרישות המסוימות של אוכלוסייה זו וזהו הופך לבידול של המוצר. דורוביס מסכם שרוב החברות מיישמות אסטרטגיה המשלבת את שלושת מרכיבים אלו והתוצאה היא אסטרטגיה לא ממוקדת ופחות יעילה. לגישתו אסטרטגיה טובה של בידול מתמקדת בקשר עם הלקוח ובערך שהחברה מייצרת עבורו, וזה צריך להיות הבסיס של האסטרטגיה העסקית של כל חברה.

לא משנה איזה יתרון תחרותי החברה החליטה לאמץ, ישנן שתי גישות מרכזיות בנוגע למקור היתרון התחרותי: גישה אחת רואה את היתרון התחרותי כתוצאה של משאבי החברה והיכולת שלה להקצות ולהשתמש בהם בצורה מיטבית, בעוד הגישה שנייה שמה את הדגש על הסביבה בה החברה פועלת (Orsato, 2006).

בגישה הראשונה המקור ליתרון התחרותי הוא המשאבים הזמינים לחברה, ניהולם ואופן ניצולם. בגישה זו יתרון תחרותי יכול לנבוע בעיקר מגורמים פנימיים אך גם חיצוניים, או אף שניהם. גורמים פנימיים הם למשל מידת היצירתיות בארגון, מידת החדשנות, יכולת טכנית, קניין רוחני, יציבות פיננסית, תרבות ארגונית והניסיון והידע שנצברו בחברה, הטכנולוגיה הקיימת ויכולת התחרות של שחקנים בחברה בפני עצמם. גורמים חיצוניים כוללים שינויים ברמה הטכנית, היכולת לנתח באופן טוב את הסביבה ולהפיק ממנה מידע, וגמישות ארגונית (Negulescu, 2019; Orsato, 2006). בהתייחסות בעיקר למשאבים של החברה והיכולות שלה הגישה מייחסת כח רב לחברה עצמה ומניחה שליטה שלה בגורלה במידה רבה ועל כן החסרונות הבולטים של בגישה הם התעלמות מגורמים שלא בשליטתה של החברה.

הגישה השנייה מייחסת חשיבות גדולה יותר לניתוח הסביבה החיצונית, להבנת המבנה של השוק וההשפעה של כל אלו על היקף התחרותיות בשוק. במילותיו של פורטר, "כל חברה אמורה לדעת מה הרווחיות בשוק ומהם השינויים הצפויים ברווחיות לאורך זמן. החשיבות היא להבין מדוע" (Porter, 2008: 35). הנחת יסוד של גישה זו היא שמידת הרווחיות בשוק היא בסופו של דבר פונקציה של מידת התחרות: בשוק תחרותי ועמוס מתחרים מספר קטן של חברות יהיו רווחיות, בעוד בשווקים בהם התחרות מתונה או חלשה רב החברות יהיו רווחיות. אם כן, האתגר הגדול ביותר העומד בפני חברה הוא ניתוח מבנה השוק וזיהוי היתרון התחרותי היחסי שלה, ועל בסיס הבנה זו ליצור אסטרטגיה ארגונית. בהתייחס לביקורת על הגישה הראשונה, ללא הבנת הסביבה