

שיעור מס' 3

מה העניין של מחזיקי העניין? / קרן ליפינסקי-קלע

תקציר

עסקים מוקמים ופועלים בראש ובראשונה על מנת להניב תשואה כספית לבעליהם. האם יש להם מחויבות כלפי גורמים אחרים פרט לבעלים שלהם? ואם כן – כלפי אילו גורמים ומה ההצדקה למחויבות זו? בשיעור של היום ננסה להבין מהם ומיהם מחזיקי העניין ומה הרלוונטיות שלהם לעסקים. בנוסף, נדון במחויבות של העסק כפי שהיא נתפסת בתיאוריית הבעלות ובתיאוריית מחזיקי העניין, ונחזור לבחון את הצהרתו המפורסמת של מילטון פרידמן ש"האחריות החברתית של עסק היא להגדיל את רווחיו".

מי הם מחזיקי העניין?

"הסתכל בשלושה דברים ואין אתה בא לידי עבירה - דע מאין באת, ולאן אתה הולך, ולפני מי אתה עתיד ליתן דין וחשבון". (משנה, מסכת אבות, פרק ג', משנה א)

למי חייבים עסקים לתת דין וחשבון? שאלה זו הינה אחת השאלות המרכזיות כאשר דנים בקשר שבין עסקים וחברה. תשובה אחת אפשרית לכך היא שעסק מחויב כלפי הבעלים שלו. מי שמייצג תפיסה זו יותר מכל הוא מילטון פרידמן, זוכה פרס נובל לכלכלה, שפירסם ב-1970 מאמר מעורר מחלוקת שכותרתו "אחריותו החברתית של עסק היא להגדיל את רווחיו"¹. פרידמן, מהכלכלנים החשובים ביותר במאה ה-20, היה מאבות האסכולה שצידדה בשוק חופשי ובצמצום ההתערבות הממשלתית בכלכלה, גישה שאומצה בחום על ידי ממשלות ארצות-הברית ואנגליה ובהמשך על ידי מרבית העולם המערבי. על פי תיאוריית הבעלות של הפירמה, בה דגל פרידמן, העסק הינו רכוש של בעליו ומטרתו היא למקסם את החזרי ההשקעה של הבעלים. המנהלים, על פי גישה זו, הינם סוכנים של בעלי המניות ולכן מחויבים אך ורק כלפיהם, וכמובן לדרישות החוק וכללי המוסר והאתיקה. פרידמן הפריד הפרדה מוחלטת בין נושאים חברתיים לנושאים עסקיים וראה במי שמדבר על אחריות חברתית של עסקים לא פחות מאשר מטיף לסוציאליזם ש"מערער את יסודות החברה החופשית". במטלת הבית תזכו להיכרות מעמיקה יותר עם פרידמן ועם המאמר הקלאסי שלו.

תשובה אחרת לשאלה כלפי מי עסק מחויב היא גישת מחזיקי העניין. **מחזיקי עניין** (stakeholders) מוגדרים לרוב כאנשים וקבוצות שמושפעים או משפיעים על החלטות, מדיניות ותפקוד הארגון. העניין של מחזיקי העניין בתאגיד, הציפיות כלפיו או הדרישות ממנו, נובעים מפעולות שנעשו על ידי התאגיד בעבר, נעשות בהווה, או עתידות להיעשות בעתיד². ניתן לחלק את מחזיקי העניין לפי צורות מיון שונות, למשל, להבחין בין מחזיקי עניין ראשוניים כמו עובדים ולקוחות לבין מחזיקי עניין משניים כמו ארגונים חברתיים, או להבחין בין מחזיקי עניין ארגוניים, כלכליים וחברתיים. עובדים למשל, הם מחזיקי עניין ארגוניים חשובים של כל עסק. העובדים הם אלה שמוציאים לפועל את החלטות ההנהלה ולכן הצלחת העסק תלויה בהם במידה רבה, במיוחד בימינו כאשר המשאב האנושי משחק תפקיד כל כך חשוב. בתמורה, מצפים העובדים מהעסק לדאוג להם לסביבת עבודה בטוחה וליציבות תעסוקתית. הכוח של העובדים אל מול הארגון נובע מהיכולת שלהם לשבות או לעבוד בצורה לא מיטבית ובכך לפגוע בתפקוד הארגון וכן מהמידע שהם מעבירים לאנשים מחוץ לארגון שמשפיע על מוניטין הארגון. ככל שעוצמתם של העובדים גדולה יותר, למשל, כאשר הם מאוגדים, כך הם הופכים למחזיקי עניין משמעותי יותר והעסק נדרש להתחשב יותר בדרישותיהם. עוד מחזיקי עניין פנים ארגוניים הם מנהלים, איגודי-עובדים ובעלים. מחזיקי עניין כלכליים כוללים בין היתר לקוחות, ספקים, מפיצים, נותני אשראי ולפעמים גם מתחרים. מחזיקי עניין חברתיים כוללים את הקהילה המקומית, ממשלה ורשויות, ארגונים חברתיים וסביבתיים והסביבה.

מושג מחזיקי העניין קיבל הכרה רחבה בעיקר בזכות ספרו של אדווארד פרימן "ניהול אסטרטגי: גישת מחזיקי העניין" שהתפרסם ב-1984³. כפי שמתמע משם הספר, הוא עסק באסטרטגיה ולא באחריות חברתית, ואכן ניתוח מחזיקי העניין מהווה כיום כלי מקובל לניתוח סביבה עסקית בתהליכים של אסטרטגיה, שיווק וניהול משברים.

ההצדקה לתיאוריית מחזיקי העניין

על פי **תיאוריית מחזיקי העניין**, מטרת התאגיד היא לייצר רווחה וערך לכלל מחזיקי העניין שלו. על מנת לשרוד, חברות צריכות לייצר ערך לבעליהן אך גם ערך עבור גורמים נוספים בסביבתן העסקית. המצדדים בתפיסה זו של התאגיד מתבססים על טיעונים תיאוריים, נורמטיביים ואינסטרומנטליים⁴. ברמה התיאורית (הצדקת התיאוריה על ידי הוכחה שהיא מייצגת מצב קיים), הם טוענים, עסקים פועלים בשטח תוך שהם מביאים בחשבון את האינטרסים והצרכים של מחזיקי העניין השונים שלהם. מרבית המנהלים משלבים באופן טבעי שיקולים הקשורים במחזיקי העניין שלהם בתהליכי קבלת החלטות. עסקים מנסים

לבחון מה מגביר את שביעות הרצון של לקוחותיהם ומה פוגע בה, בוחנים על ידי תהליכי משוב מה העובדים שלהם חושבים, בודקים את הסיקור התקשורתי של העסק ונוקטים בעוד צעדים רבים שמיועדים לבחון מה מחזיקי העניין שלהם רוצים וכיצד ניתן להשפיע עליהם.

הצידוק האינסטרומנטלי (הצדקת התיאוריה על ידי הוכחה שיש מתאם חיובי בין פעולה מסוימת לבין תוצאות עסקיות חיוביות) לתיאוריית מחזיקי העניין, הוא שאותם עסקים שלוקחים בחשבון את מחזיקי העניין שלהם ישרדו וישגשגו יותר מעסקים אחרים. למעשה, גישה זו אינה סותרת את העיקרון לפיו עסק אמור לייצר ערך לבעליו אלא מניחה שהדרך היחידה לייצר ערך כזה לאורך זמן היא רק אם נלקחות בחשבון הדרישות והעוצמות של מחזיקי העניין. נדון בהרחבה בטיעון זה בשיעור הבא.

על פי הטיעון הנורמטיבי (הצדקת התיאוריה על סמך שיקול ערכי או מוסרי) ניהול בגישת מחזיקי העניין הוא הדבר הנכון לעשות משום שהכוח הרב שעסקים מחזיקים בו היום נושא בחובו גם אחריות על אלו שמושפעים מפעילותם. יתרה מכך, מאחר וכל בעלי העניין תורמים משהו לארגון, יש להם זכות מוסרית לקבל ממנה משהו בתמורה. מחזיקי העניין נתפסים כשותפים ליצירת הערך של הפירמה ולכן התביעות שלהם כלפיה הן לגיטימיות. הקהילה המקומית, למשל, מסייעת לעסק לצמוח בכך שהיא מספקת לו עובדים, סביבה פיסית מתאימה, תשתיות וכדומה ולכן גם לה יש חלק בהצלחתו של הארגון. מתוך הסתכלות על הקהילה כשותפה הארגון מחויב להעניק בחזרה הטבות מסוימות או לפחות לצמצם ככל האפשר את הנזקים לסביבתו הקרובה. על פי עיקרון זה, בעלי המניות נתפסים בתיאוריה זו כאחד מתוך כלל מחזיקי העניין, שתביעתם לקבל החזר על ההשקעה אינה נובעת מכך שהעסק שייך להם, אלא מההבנה שהתמיכה שלהם הכרחית לצורך הישרדות הפירמה, בדומה לכל מחזיקי המניות האחרים.

ניתוח וניהול מחזיקי העניין

ניהול על פי גישת מחזיקי העניין דורש לזהות את מחזיקי העניין, להכיר את התביעות השונות שלהם ולהעריך את עוצמתם. ראשית, צריך להעריך מי הם מחזיקי העניין הלגיטימיים עבור העסק. ישנה רשימה ארוכה של אנשים וקבוצות שמושפעים או משפיעים בדרך זו או אחרת מהעסק, ולכן יש קושי להחליט מי הם הרלוונטיים ביותר. עסקים צריכים להגיע להגדרה שהיא לא צרה מדי ולא רחבה מדי, ולזהות את אותם מחזיקי עניין שהתלות ההדדית של העסק בהם ושללהם בעסק היא המשמעותית ביותר.

לאחר שזוהו מחזיקי העניין הרלוונטיים צריך לנסות לזהות את האינטרסים והצרכים שלהם. הדרך הנכונה ביותר לעשות זאת היא בדרך של דיאלוג מתמיד וקשוב, שעוד נעסוק בו בהמשך. בחינה נוספת שנדרשת היא מידת העוצמה של מחזיק העניין והדרכים השונות בהן הוא יכול להשפיע על העסק. עוצמתם של מחזיקי עניין יכולה לנבוע ממקורות שונים, למשל, זכויות משפטיות, כוח השפעה ציבורי, כוח הצבעה, כוח כלכלי, כוח פוליטי ועוד. עוצמה זאת אינה קבועה והיא משתנה בהתאם לנסיבות ולשינויים חברתיים. הקשר של מקדונלדס עם ארגוני ההגנה על זכויות בעלי החיים ממחיש זאת היטב.

ארגונים לזכויות בעלי חיים, מהווים את אחת מקבוצות מחזיקי העניין של מקדונלדס. במשך שנים באו ארגונים אלה בטענות כלפי ספקית המזון המהיר על התנאים הקשים שבה מגדלים את בעלי החיים בדרך להפיכתם להמבורגר, שניצל, או מוצר אחר בתעשיית הבשר. אם להיות יותר ספציפיים, הושמעו, בין היתר, טענות לפיהן העופות שמשמשים לייצור מק'נגסט מגודלים בתנאי צפיפות, מפוטמים עד כדי כך שעצמותיהם נשברות וגרונם משוסף בשעה שהם עדיין חיים ובהכרה. האשמות לא נעימות בכלל, אבל עד כמה הן צריכות להטריד מותג חזק כמו מקדונלדס? התשובה לכך קיבלה תשובות שונות בתקופות שונות.

בעבר החברה התייחסה לפעילי זכויות בעלי החיים כמטרד שצריך לנטרל, זבוב טורדני שלא עושה הרבה נזק אבל הזמזום שלו מציק, ולכן אפשר לנסות להתעלם ממנו או לנפנף אותו בקלות. בשנות ה-80 וה-90 ההתמודדות של החברה עם הדרישות של פעילי זכויות בעלי החיים הייתה להתעלם או לתבוע. בתקופה זו הייתה החברה מעורבת בשורה של תביעות דיבה נגד מתנגדים פרטיים, ארגונים ציבוריים וגופי תקשורת. אחד המקרים המפורסמים היה "משפט מק'לייבל" שבו תבעה מקדונלדס על הוצאת דיבה שני פעילים לונדוניים שנהגו לחלק עלונים בגנתה תחת השם "מה רע במקדונלדס"? ובהם פרסומים על הסכנות הכרוכות באכילת המזון המהיר, על פגיעה ביערות הגשם לצורך ייצור האריזות וכן על האכזריות כלפי בעלי החיים. בית המשפט קיבל אמנם את הטענות על האחריות לגידול חיות למאכל בתנאים קשים אך לגבי מרבית הסעיפים האחרים האשים את הנתבעים בהוצאת דיבה ודרש מהם תשלום קנס של 60 אלף לירות שטרלינג למקדונלדס. הערעור שהוגש על ידי הנתבעים שינה את הפסיקה הראשונית לרעת מקדונלדס, אך עדיין התקבלו מרבית טענותיה. מקדונלדס קיוו ששיטת התביעה תוכיח את עצמה גם הפעם ושההצלחה היחסית במשפט תשתיק את קולות המתנגדים, אלא שלא כך היה. המשפט קיבל תהודה רבה בציבור, זכה לתיעוד בכלי התקשורת והוביל לכך שהדעות על הטיפול הבלתי-ראוי של החברה בבעלי החיים הפכו מקובלות יותר משהיו. בעקבות המשפט הוקם אתר אינטרנט שהזמין אנשים להשמיע דעות נגד החברה, והארגון האמריקאי המרכזי לזכויות בבעלי חיים,

PETA, פתח בקמפיין נגד החברה ונגד חברות נוספות והפגין בציבור בעד טיפול הולם בבעלי החיים.

באותה נקודה בסוף שנות ה-90 מבינה החברה שמהו השתנה. לראשונה נראה שעליה לשנות את האופן שבו היא מטפלת בתביעות ארגוני זכויות בע"ח ולשים את הנושא במקום גבוה יותר בסדר העדיפויות שלה. בהחלטה נבונה של מנהלי מקדונלדס הם מגייסים לעזרתם את פרופ' טמפל גרנדין, שפיתחה מתודולוגיה לבדיקת רווחה של בעלי חיים ושהייתה בעצמה פעילה ב-PETA (פרופ' גרנדין היא גם אוטיסטית שעשתה רבות למען זכויות האוטיסטים בארה"ב ושעל סיפור חיה נעשה [סרט](#) בכיכובה של קלייר דינס), וגרנדין מציגה בפני המנהלים תוכנית בקרה לכל המגדלים והספקים של בשר, עוף וחזיר בעולם. בשנים האחרונות התוכנית מיושמת בהצלחה. במסגרתה, מקדונלדס מציבה דרישות מסוימות על פיהן הספקים והמגדלים אמורים להתנהל ודורשת פעולה מתקנת במקרים שבהם התוצאות לא עומדות בדרישות. בנוסף, החברה מממנת הכשרות ברווחת בעלי החיים לספקים שלה. כחלק משינוי המדיניות שלה ביחס לטיפול בבעלי החיים הכריזה מקדונלדס ב-2009 על הקמת מיזם חוות חדש באירופה לקידום שיטות חקלאות חדשניות, שנועדו בין היתר ולהעניק טיפול הומאני יותר בבעלי החיים. הרעיון של המיזם הוא להפיץ ידע על שיטות גידול מוצלחות בין המגדלים והספקים ברשת מידע אינטרנטית שקושרת בין החוות החקלאיות המפוזרות על פני יבשת אירופה. כל אלה מצביעים על כך שעם השנים הפנימה מקדונלדס את השינויים החברתיים ועברה מפרקטיקה של השתקה לתהליך מתמיד של דיאלוג ושיתופי פעולה עם ארגוני ההגנה על בעלי החיים. הסיפור של מקדונלדס מדגים היטב שניתוח ומיפוי מחזיקי העניין הוא תהליך דינאמי ושינויים תרבותיים וחברתיים מחייבים בחינה מחדש של העוצמות של השחקנים השונים ושינוי מדיניות בהתאם.

לאזן ולהכריע בין התביעות הסותרות

אם ניהול מחזיקי העניין דורש להקדיש בכל תהליכי קבלת ההחלטות תשומת לב בו-זמנית לאינטרסים של כל מחזיקי העניין זה הופך את העניין למאוד מסובך. מה עושים כאשר תביעות של מחזיק עניין אחד מתנגשות עם תביעות של מחזיק עניין אחר?

בדוגמה של מקדונלדס שהבאתי קודם לכן, היענות לתביעות של פעילי זכויות בעלי החיים ושינוי מדיניות הטיפול בחיות יכולה ליצור לחץ מצד היצרנים שמספקים את חומרי הגלם לחברה, שאינם מעוניינים לשאת בעלויות של שינוי המדיניות. ההשקעה הנדרשת על מנת לשנות את הנהלים עלולה להיתקל בהתנגדות בעלי המניות או לבוא לידי ביטוי בעליית מחירי

המוצר הסופי ובשינוי בטעמי המזון, שתביא לחוסר שביעות רצון של הצרכנים. כיצד מאזנים או מכריעים בין הדרישות הסותרות?

התשובה של תיאוריית מחזיקי העניין לשאלה כיצד לנהל את סדרי העדיפויות בהתייחסות לדרישות מחזיקי העניין אינה חד-משמעית ובוודאי שאינה נותנת פתרון קסמים למורכבות של הבעיה. המנהל צריך לנסות לייצר איזון ביחסים בין מחזיקי העניין השונים, כך שהוא לא נענה לאינטרסים של קבוצה אחת על חשבון קבוצה אחרת. למשל, המנהל יכול ללכת לקראת העובדים במתן שעות עבודה נוחות יותר על מנת לאפשר להם איזון טוב יותר בין בית לעבודה אבל הוא יכול לעשות זאת רק במידה כזאת שלא תפגע בשירות שמקבל הלקוח, משום שאז לקוחות עלולים לעזוב, לבעלי המניות עלולים להיגרם הפסדים והחברה עלולה להתקשות לגייס הון נוסף. המנהל צריך לווסת בחוכמה בין הצרכים והדרישות של מחזיקי העניין השונים, ולנסות להיענות לדרישותיהם לפחות במידה כזאת שתאפשר להם להישאר כשותפים בתוך המערכת. כאשר נוצר חוסר איזון ביחסים בין מחזיקי העניין השונים, וקבוצה מסוימת מרגישה שלא נוהגים בה בהוגנות, הקבוצה עלולה לצאת מהמערכת וההישרדות של הפירמה נמצאת בסכנה⁵. מציאת נקודת האיזון הזאת היא משימה מורכבת שמנהלים צריכים להתמודד איתה.

כאשר נשאל פרימן (אדווארד, אבי תיאוריית מחזיקי העניין שהוזכר קודם לכן. לא להתבלבל עם מילטון פרידמן הכלכלן) בראיון מהשנים האחרונות מה השתנה בתיאוריה שלו מ-84', הוא הסביר שכיום הוא פחות מדבר על קביעת סדרי העדיפויות בין מחזיקי העניין השונים אלא על הניסיון למצוא את הנקודות של החיבור ושל יצירת הערך המשותף למספר מחזיקי עניין בו-זמנית. בשיעור הבא נעסוק ברעיון הערך המשותף כפוטנציאל לצמיחה ולערך כלכלי.

דרך אגב, אם נדמה לכם שהשיעור האחרון היה תיאורטי יחסית זה לא במקרה. אם תסתכלו בסילבוס תראו שאנחנו נמצאים כעת בעיצומו של החלק הראשון של הקורס שעוסק במושגים והעקרונות הבסיסיים שכולכם חייבים להכיר. בחלקים הבאים ניכנס יותר לדוגמאות וליישום. זיכרו להשיב על מטלה מספר 3, חלקכם הגדול עונה על המטלות בצורה רצינית ונבונה ואנחנו נהנים לקרוא את התשובות שלכם.

¹ Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *New York Times*. New York, 122-126.

² Clarkson M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 20 (1), 92-117.

³ Freeman, E. R. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

⁴ Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20 (1).

⁵ Freeman, E. R. A Stakeholder Theory of Modern Corporation. In T.L. Beauchamp & Bowie N.E. (Eds.) *Ethical Theory and Business*. NJ: Prentice-Hall. pp. 56-65.