

שיעור מס' 4

ההצדקה העסקית לאחריות חברתית / קרן ליפנינסקי-קלע

האם הטוב משתלם? כשאנחנו באים לבחון האם חברות יכולות "to do well by doing good", כלומר, ליהנות מהצלחה כלכלית בזכויות היותן אחראיות, אנחנו מגלים שהתשובה לכך הינה מורכבת. בשיעור שלפנינו נדון בשאלה האם האחריות משתלמת, נציג את עיקרי המחקר בתחום ונסביר את הקשיים האמפיריים בבדיקת השאלה. כמו כן, נעמיק בעיקרון הערך המשותף ובדרכים המרכזיות באמצעותן אחריות חברתית יכולה לייצר ערך כספי עבור הפירמה.

ההצדקה העסקית לאחריות חברתית

בשנים האחרונות הכריז על עצמו קמפוס המסלול האקדמי המכללה למינהל כעל קמפוס ירוק ובמסגרת זאת הונחו כל המרצים לפרסם חומרים בפורטל בפורמט דיגיטלי ולעבור להגשה מקוונת של מטלות. "אה, אה!" אומרים לי סטודנטים לעיתים קרובות, ומחייכים חיוך שמשמעותו "עלינו עליכם" - "מה שאתם מנסים לעשות זה לחסוך כסף!". כמובן שנשמח לחסוך כסף, אני מסבירה (למען האמת המעבר לדיגיטל לא תמיד חסכוני כל כך בגלל העלויות הגבוהות של האחסון על השרתים אבל בגדול המגמה היא של חיסכון), ומי לא ישמח? אותם כספים מושקעים אחר כך במטרות חשובות ובה בעת אנחנו מקטינים בצורה משמעותית את השימוש בנייר ועוזרים לעוד כמה עצים. אלא שהטיעונים שלי נתקלים לעיתים קרובות במחסום, כי התפיסה המקובלת היא שאם אנחנו מרוויחים מזה משהו אז לא יכול להיות שעומד מאחורי הפעולה שום מניע סביבתי אמיתי. לפי התפיסה הזאת, אם יש אינטרס אישי אז אי אפשר לדבר על אחריות. אלא שאחריות חברתית של עסקים, כמו שכבר הזכרנו בעבר, לא מדברת על כך שעסקים יפעלו בצורה אלטרואיסטית על חשבון ההצלחה שלהם, אלא דווקא מחפשת את הדרכים שבהן כל הצדדים יכולים להרוויח. אחר הדרכים הללו ננסה להתחקות היום.

לשאלה מדוע עסקים צריכים לנהוג באחריות יש כמה תשובות שונות, שנובעות מבסיסים תיאורטיים שונים. תיאוריות כלכליות, פוליטיות וסוציולוגיות, מספקות כל אחת הצדקה שונה לאחריות חברתית ודרך שונה לבחון אותה¹. האתיקה מתמקדת בשאלה מה ראוי מבחינה מוסרית, התיאוריות הסוציולוגיות-פוליטיות מדגישות את הזכויות והחובות של העסק בתוך

המרקם החברתי-אזרחי שבו הוא פועל, ואילו התיאוריה הכלכלית, מזהה באחריות חברתית כלי להשגת צמיחה של הפירמה שתתרום בסופו של דבר לעושרה של כלל המערכת.

במטלה הראשונה שהגשתם, העלו רבים מכם תהיות לגבי הדברים שנכתבו בשיעור על חברת גוגל. הטענות שהעלייתם היו שגוגל, כחברה פרטית, רשאית לקדם את מוצריה ולאסוף מידע על לקוחותיה, במגבלות החוק כמובן, ושצרכניה חופשיים לבחור האם להשתמש בשירות או לא ולכן האחריות מוטלת עליהם. טענה זו מעניינת ולגיטימית, ואכן אפשר להתווכח האם גוגל פועלת בצורה אתית או לא, אבל כאמור, השאלה האתית איננה השאלה היחידה. הייתי רוצה שנרחיב את נקודת המבט וננסה ללמוד להסתכל על אחריות חברתית של עסקים לא רק דרך הפריזמה האתית אלא גם דרך הפריזמה העסקית. השאלה שתעסיק אותנו היא לא רק אם התנהגות של עסק כלשהו היא אתית, אלא גם מה המשמעויות העסקיות בטווח הארוך של התנהגות כזאת. למשל, בדוגמה של גוגל, לא נשאל רק אם לחברה יש זכות חוקית או מוסרית לפעול בדרך בה היא פועלת אלא האם יכולות להיות לפעולה שלה השפעות על ההצלחה העסקית שלה בעתיד. ייתכן שהתנהלות של גוגל יכולות לעלות לה במחיר של מוניטין או הוצאות משפט ושהתנהלות אחרת תוכל להגביר את אמון הצרכנים בה או להסיר מעצמה חלק מההתנגדויות. בשיעור שלפנינו נתמקד בהצדקה האחרונה, העסקית, אשר אומרת שהשקעה באחריות חברתית תניב בסופו של דבר החזר שיצדיק את ההשקעה.

בשנים האחרונות מושם דגש על הניסיון לייצר בו-זמנית ערך משותף שהוא גם עסקי וגם חברתי-סביבתי. מייקל פורטר, גורו השיווק והאסטרטגיה, ומארק קריימר, מנהל חברת יעוץ למלכ"רים, שניהם מאוניברסיטת הארוורד, קידמו רעיון זה במאמרים שפירסמו בהארורד ביזנס ריווי בשנים 2006 ו-2011². מושג **הערך המשותף** מוגדר על ידיהם כ"מדיניות ופרקטיקות ניהוליות שמגבירות את היתרון התחרותי של הפירמה ובו זמנית מקדמות את התנאים הכלכליים והחברתיים בקהילה שבתוכה היא פועלת". פורטר וקריימר מצביעים על ההזדמנויות העסקיות אשר גלומות בהסתכלות על עסקים וחברה כשני דברים שתלויים זה בזה ולא כדיכוטומיה וגורסים שצורת חשיבה כזאת לא רק תגדיל את החשיבות וההיקף של אחריות חברתית אלא גם תייצר קפיטליזם מסוג חדש.

הבטחה לערך משותף היא מאוד קוסמת. כמה נפלא זה היה אם היינו מגלים מתאם חיובי ישר וברור בין השקעה חברתית לבין הצלחה עסקית, וכמה קל היה לשכנע מנהלים וסטודנטים שכדאי להם להיות חברתיים אם היה ברור לכל שהתוצאות יבואו לידי ביטוי בשורת הרווח מיד ברבעון שלאחר מכן. לכן, מעניין לבחון מה מסקנות המחקרים שעסקו

בקשר שבין אחריות חברתית להצלחה עסקית ולגלות האם הם נושאים בחובם את אותה הבטחה.

האם משתלם להיות טוב?

חוקרים רבים חקרו את השאלה הזאת תיאורטית ואמפירית במשך למעלה מ-30 שנה. מרבית המחקרים שעסקו בנושא, ניסו למצוא קשר בין ביצועי התאגיד בתחום החברתי לבין מדדים עסקיים שונים ובעיקר היקף מכירות ומדדים פיננסיים³. אלא שמחקרים שונים הצביעו על מתאם חיובי בין המשתנים, אחרים לא מצאו מתאם והיו אף כאלה שמצאו מתאם שלילי. סקירות ספרותיות של מחקרים אלה הניבו תוצאות מבלבלות וסותרות שהקשו להגיע למסקנה חד-משמעית.

אחת הסיבות לכך שקשה היה להגיע לתשובה אחידה וברורה קשורות למתודולוגיה שבה נבדק הקשר בין המשתנים. ראשית, האופן שבו המשתנה של אחריות חברתית הוגדר ונמדד השתנה בין מחקר למחקר, מה שעלול להביא לתוצאות שונות. שנית, המשתנים שמשפיעים על תפקודו המוצלח של עסק הם רבים ולכן קשה מאוד לבודד את ההשפעה של האחריות החברתית מהשפעות אחרות. שלישית, אחריות חברתית היא מדיניות שאמורה להביא ערך בטווח הארוך ואילו מחקרים מתבצעים לרוב על טווח מדידה קצר יחסית שבתוכו לא בטוח שההשפעה ניכרת. בעיות מתודולוגיות אלה ואחרות יצרו קושי להסיק מתוך כלל המחקרים האם אחריות חברתית אכן משתלמת.

אחת הדרכים לבחון כמות גדולה של מחקרים ולנתח אותם במשולב היא באמצעות מטה-אנליזה. מטה-אנליזה היא שיטת מחקר שמתבססת על ניתוח כמותי סטטיסטי של מספר גדול של מחקרים שנעשו בעבר בתחום מסוים. תוצאות של מטה-אנליזה שערך פורסמה בשנת 2008 ושבחנה כמות גדולה של מחקרים בנושא הקשר בין ביצועים חברתיים לביצועים עסקיים מביאה תוצאות יותר מעודדות וברורות⁴. התוצאות מצביעות על כך שאכן יש מתאם חיובי בין אחריות חברתית לבין ביצועים עסקיים. הקשר הסיבתי בין שני המשתנים מתקיים כנראה בשני הכיוונים. במילים אחרות, ביצועים עסקיים תומכים בביצועים חברתיים ולהיפך, כך שנוצר מעגל של דינאמיקה חיובית לחברה האחראית. מחד, נראה כי לחברות שיש להן יותר משאבים פיננסיים יש גם את היכולת להשקיע ביוזמות חברתיות וכן תחושה של מחויבות מוסרית להוביל כאחריות חברתית. ומאידך, היענות לצרכים של מחזיקי עניין יכולה לתמוך בתוצאות העסקיות. אורליצקי הסיק שבאופן כללי ברמת המאקרו אחריות חברתית תומכת בהצלחה עסקית ושברמת הארגון הבודד קשר זה מתקיים בתנאים מסוימים.

לייצר ערך באמצעות התנהגות אחראית

נשאלת השאלה מהי הדרך באמצעותה ביצועים חברתיים משפיעים לטובה על התוצאות העסקיות. מחקרים זיהו ארבעה משתנים מתווכים עיקריים שמחזקים את הקשר: הקטנת סיכון עסקי, שיפור המוניטין, שיפור היעילות וזיהוי הזדמנויות לסינרגיה⁵.

הפחתת סיכונים – מדיניות אחראית יכולה לסייע לעסקים לפתח תהליכים, נהלים ומערכות שמכינים את העסק טוב יותר לשינויים בסביבה ובכך מצמצמים את הסיכון העסקי. דוגמא לכך היא כאשר עסקים מצפים לשינויים בחקיקה ולכן מציבים על עצמם באופן פרו-אקטיבי מגבלות שאינן נדרשות עדיין על פי חוק. ההיערכות המוקדמת מאפשרת לעסק להתכונן לשינוי בצורה הדרגתית ולהכין אליו את העובדים. כך, למשל, מתכוננות חלק מהקמעונאית מבעוד מועד לאפשרות שהכנסת תאשר את הצעת החוק להפחתת השימוש בשקיות פלסטיק, שתחייב בעלי עסק לגבות מהצרכן היטל בעד שקיות ניילון חד-פעמיות או לחלופין להציע לצרכנים לרכוש שקיות רב-פעמיות. סיכונים אחרים קשורים לעלויות מיותרות שעוללות לנבוע מהשלכות שליליות שונות של פעולה לא אחראית. דוגמא להפחתת סיכונים מסוג זה, היא המהלכים של הייניקן למניעת איידס בקרב עובדיה באפריקה. יצרנית הבירה ההולנדית מציעה כיסוי לטיפול תרופתי לאיידס לא רק לכל צוותי העובדים שלה במדינות האפריקאיות שבהן היא פועלת, אלא גם לבני משפחותיהם. במדינות אלה אחד מכל שמונה אנשים הוא נשא איידס והחברה מאמינה שהשקעתה (בערך של כ- 2 מיליון דולר) תשתלם לה, מאחר והיא תמנע תמותה והיעדרויות של עובדים חולים והפסד השקעה בגיוס והכשרת עובדים⁶.

התייעלות - יש הטוענים שניהול מדיניות של אחריות תאגידית יכול לסייע לניהול נכון יותר של המשאבים ולכוון את המנהלים להקצאה נכונה שלהם וכך להביא להפחתת עלויות. בדו"ח האחריות החברתית של טבע לשנת 2010-2011, לדוגמא, מצהירה החברה כי יישום של למעלה מ-10 מהלכים להתייעלות אנרגטית במהלך 2011 הביא לחיסכון של יותר ממיליון דולר בשנה בעלויות של צריכת אנרגיה⁷. פרקטיקות של אחריות חברתית עשויות לא רק לצמצם עלויות אלא גם לגרום להעלאת עלויות של מתחרים קטנים משום שחברות חזקות שמציבות סטנדרטים מסוימים, מחייבות לעיתים קרובות את המתחרים שלהם להתיישר לפי אותם סטנדרטים. עבור חברות קטנות יותר המחירים של התאמות אלה עשויים להיות גבוהים.

מוניטין ולגיטימיות – מוניטין חיובי של חברה כתוצאה מהתנהגות אחראית יכול להשפיע על לקוחות, ספקים, משקיעים ואפילו על העובדים עצמם. לקוחות עשויים להעדיף לרכוש

מחברות שיש להן רקורד של אחריות חברתית ואף להיות מוכנים לשלם פרמיה כלשהי עבור מוצר שנקנה מחברה כזאת (בעיקר באוכלוסיות מסוימות. נעסוק בכך בפרק על צרכנים ושיווק), כך שהמוניטין יכול לסייע להגדלת הרווחים ממכירות גם על ידי הגדלת נפח המכירות וגם על ידי הגדלת המחיר ליחידה. עובדים בחברות אחריות עשויים להיות מחויבים יותר ומכוונים יותר למטרות החברה ולכן תהיה להם נטייה להשיג ביצועים טובים יותר. המוניטין הטוב בתחום זה יכול גם לעזור למשוך עובדים שמחפשים להתחבר לערכי החברה. שתי חברות שצברו להן מוניטין מכובד בתחום האחריות החברתית הן טימברלנד ובן&ג'ריס, שהצליחו על ידי התמדה והיצמדות לעקרונות שלהן לשדר מסר אחיד ולשמור על דימוי חיובי.

יצירת הזדמנויות לסינרגיה – הצורה המתוחכמת והיצירתית ביותר של יצירת ערך עסקי באמצעות אחריות חברתית היא על ידי זיהוי הזדמנויות עסקיות שנובעות ממתן מענה לצרכים או דרישות של מחזיקי עניין. עולם היזמויות החברתיות, עסקים למטרות רווח שמוקמים כדי לתת מענה לבעיה חברתית כלשהי על ידי פעילות עסקית, פועל על פי עיקרון זה. אחת הדוגמאות הידועות ביותר היא בנק גראמין שזיכה את מייסדו, מוחמד ינוס, בפרס הנובל לשלום לשנת 2006. ינוס הקים במולדתו, בנגלדש, בנק שנתן הלוואות זעירות של עד 40 דולר למקומיים עניים, בעיקר נשים, לצורך הקמת עסקים קטנים. בשנים האחרונות הועלו ספקות לגבי הנתונים שהציג ינוס, אופן התנהלותו והמידה שבה הצליח לסייע במיגור העוני. יחד עם זאת, שיטת המימון הזעיר הופצה בזכותו בכל העולם. עולם היזמויות החברתיות הוא תחום שהולך ומתפתח אבל סינרגיה יכולה להתקיים גם בתוך עסק וותיק, שאינו מוגדר כעסק חברתי, אבל מוצא דרך להציע מוצר או שירות שיש בו ערך חברתי. דוגמה מקומית צנועה אבל מאוד יפה בעיני היא של התערוכות "דיאלוג בחשיכה", "הזמנה לשקט" ו"דיאלוג עם הזמן" שיצר מוזיאון הילדים בחולון. התערוכה הראשונה, "דיאלוג בחשיכה" התבססה על תערוכה דומה שהוצגה בעולם בהצלחה ומטרתה הייתה ליצור מפגש בין עולם הרואים לעולם העיוורים. התערוכה התקיימה כולה בחושך והונחתה על ידי מדריכים עיוורים. התערוכה תוכננה לשנה אחת אבל הקהל הרב שנהר אליה הוביל את המוזיאון להמשיך ולהציג אותה. בעקבות ההצלחה הוצגו גם התערוכה "הזמנה לשקט", שעסקה בעולם החירשים, ו"דיאלוג עם הזמן" שעוסקת בגיל. בעיני, הפרויקטים האלה מייצגים שילוב מוצלח של השגת מטרה חברתית ראויה והצלחה עסקית. הם מגדילים את החשיפה והפתיחות של הקהל הישראלי למי שאחר ממנו, מייצרים מקומות עבודה (גם אם זמניים) למדריכים העיוורים, החירשים והקשישים ויוצרים עניין אצל הקהל שמגיע בהמוניו למוזיאון.

מציאת ההזדמנות עסקית הטמונה באחריות חברתית דורשת חשיבה פתוחה, מקורית וחדשנית ולכן היא מהווה אתגר לא פשוט. כמו שכתב סיימון זיידק, מיודעכם מהשיעור השני: "כמו בכל הזדמנות עסקית, את הסיכויים להרוויח כסף מעשיית טוב צריך לייצר, לא למצוא"⁸.

הסתייגויות

"האנשים הטובים ישנים הרבה יותר טוב בלילה מאשר האנשים הרעים. כמובן שהאנשים הרעים נהנים משעות הערות שלהם הרבה יותר". (וודי אלן)

השגת ערך משותף היא הבטחה מפתה ואין ספק שהצידוק הכלכלי יכול לשכנע עסקים לנהוג באחריות במקום שבו הטיעון הערכי או החברתי לא מצליח. אלא שלצערנו, הדברים אינם פשוטים כל כך וחייבים להכיר בעובדה שלא תמיד הטוב משתלם, לפחות לא בטווח הקצר והנראה לעין. המתאם בין אחריות חברתית לבין ביצועים עסקיים מתייחס לרמת המאקרו אבל ברמת העסק הבודד לא תמיד ניתן למצוא קשר ישיר בין אחריות לבין הצלחה עסקית. כשם שלגבי אנשים פרטיים אנחנו תוהים לפעמים למה "צדיק ורע לו, רשע וטוב לו", כך אנחנו נתקלים גם במקרים בהם עסקים לא אחראיים ממשיכים להרוויח ולשגשג ואילו עסקים אחראיים נסגרים או מדשדשים. חייבים גם לקחת בחשבון שישנן פעולות מסוימות שאין להן שום תועלת כספית בטווח הקצר ובכל זאת הן ראויות מבחינה אתית או מתבקשות מבחינה חברתית. עסקים יכולים לבחור, והרבה פעמים כך עושים, להסתכל עד קצה האף ולעשות חישובים קרים של רווח והפסד או שהם יכולים לנסות לאמץ תפיסה רחבה והוליסטית יותר.

תפיסה הוליסטית רואה בעסקים ובחברה מערכת אחת שבה האופן שבו עסקים מתנהלים משנה את החברה שבה הם עצמם פועלים ועתידיים לפעול בעתיד. בנקי ההשקעות האמריקאים הצליחו כנראה להונות במשך זמן רב את הלקוחות שלהם מבלי לשלם על כך מחיר בעוד הכנסותיהם הלכו ועלו, אבל את החשבון שילמנו כולנו בסופו של דבר עם קריסת המערכת הפיננסית והמשבר שבה אחריה. עסקים חזקים, שמנהלים תחרות לא הוגנת ומפעילים לחץ מסיבי על ספקים קטנים שעובדים איתם, ממשיכים לפעול ולצמוח ללא הפרעה בזכות מערכת משפט איטית או אכיפה חלשה. יחד עם זאת, אותם עסקים יוצרים לעצמם סביבה עסקית של חשדנות וחוסר אמון שבתוכה הספקים חשים מרומים וסביר שלא יפגינו נאמנות. אנשי מקצוע קטנים שלא עומדים במילה שלהם מרגילים את כולנו לא לתת אמון. בטווח הקצר הלקוחות השבויים נאלצים לבלוע את הגלולה, אבל לאורך זמן יש מחיר לכך שאתה יוצר סביבה עסקית שבה אף אחד לא יכול להאמין לאף אחד. הקשר בין ההתנהלות הבלתי-אחראית לבין ביצועי העסק בכל המקרים האלה הוא לא ליניארי ומחקר לא יצליח להוכיח את הסיבתיות בטווח הקצר. העלויות שהפירמה משלמות ושכולנו משלמים

הן לא כאלה שקל למדוד וכך גם הרווחים הקשורים בהתנהלות אחרת. את התועלת שעסקים ישיגו בטווח הארוך מיצירת חברה הגונה, נקייה ושקופה יותר קשה למדוד ולהציג, אבל דמיינו כמה נעים היה לעשות עסקים בסביבה כזאת.

השיעור הרביעי סוגר את החלק הראשון של הקורס שלנו שעסק בהגדרות ועקרונות מרכזיים של האחריות החברתית (מי שצריך להתאפס מוזמן להציץ בסילבוס). מיד אחריו אנחנו מתחילים בפרק שיתמקד בכמה נושאים מרכזיים שהאחריות החברתית עוסקת בהם. שלושה שיעורים יעסקו לפי הסדר בסביבה, צרכנים ועובדים, ובשיעור הרביעי תוכלו לבחור מבין מספר נושאים. אני מקווה שכבר אין צורך להזכיר למלא את מטלה מספר 4. אחרי השיעור הבא נבקש מכם למלא משוב על התנהלות הקורס עד כה. חשוב לנו לשמוע מה שלומכם ועד כמה החומרים מובנים ומעניינים לכם. בינתיים, כרגיל, אנחנו זמינים במיילים לכל שאלה או בקשה.

¹ Mele, D. (2008). Corporate social responsibility theories. In Siegel, Moon, Matten, McWilliams, & Crane (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. pp. 19-46.

² Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February, 1-11.

Porter, M. E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December, 78-94.

³ Orlitzky M. (2008). Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. In Siegel, Moon, Matten, McWilliams, & Crane (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. pp. 113-134.

⁴ כנ"ל.

⁵ Kurucz E. C., Colbert B. A. & Wheeler D. (2008). The business case for social responsibility. In Siegel, Moon, Matten, McWilliams, & Crane (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. pp. 83-112.

⁶ Werther. W. B. & Chandler D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in Global Environment*. Sage Publications Inc. Thousand Oaks: Ca. p. 304.

⁷ דו"ח אחריות תאגידית בישראל, 2010-2011, טבע. עמ' 39



<http://www.teva.co.il/CorpResponsibility/Documents/%D7%93%D7%95%D7%97%20%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%AA%20%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%AA%20%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C%202011-2010.pdf>

⁸ Zadek, S. (2004). The path to corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 82(12), 125-132.