

מי מזלזל במחזיקי העניין?

שיעור שני בקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית", סמסטר א' תשע"ה

במהלך סוף השבוע של חג הסוכות, בעיצומו של [דיון עירני](#) שהתקיים ברשתות החברתיות על יוקר המחיה בישראל לעומת גרמניה ומדינות אחרות ("מחאת המילקי") [התקשרה כתבת](#) [דה-מרקר](#), עדי דברת-מזריץ לארבעה מראשי חברות המזון והמשקאות הגדולות במשק הישראלי. הפנייה לראשי שטראוס, אסם, החברה המרכזית למשקאות (קוקה-קולה ישראל) ותנובה נעשתה כאמור במהלך החג, ולכן לא פלא שחלק מהמשיבים היו בעיצומם של אירועים משפחתיים או טיסות לחו"ל ולא ששו לשתף פעולה עם המראיינת. אלה שבכל זאת השיבו בקצרה הפנו אצבע מאשימה לממשלה על גובה המע"מ ומחירי הארנונה החלב והכשרות (מיכאל שטראוס), או החשמל הדלק והנמלים (דן פרופר). אף אחד מהמראיינים לא נשמע לחוץ מהסיטואציה או חש צורך להתנצל בפני הצרכנים, ולא ברור אם מישהו מהם הקדיש לעניין עוד מחשבה לאחר ניתוק השיחה. מאז נראה שהדיון בנושא קצת שכח מבלי שננקטו איזשהם צעדים על ידי הפירמות (אם נשים בצד את המבצע של מילקי בשקל ברשת רמי לוי).

1

לו אתם המנהלים של אחת מיצרניות המזון, האם הייתם מתנהלים אחרת או מקבלים החלטה אופרטיבית כלשהי בעקבות הקולות שנשמעים מהציבור? מהם הכלים שעומדים בפני המנהל בבואו לבחון פניות של מחזיקי עניין שונים, ולהעריך באיזו מידה על הפירמה להיענות להן. בשיעור הזה נבחן שאלות אלה תוך היכרות עם מושג ה"בולטות" של מחזיקי עניין.

תיאוריית מחזיקי העניין

כפי שלמדנו בשיעור הקודם, האחריות של עסק מתייחסת לכלל מחזיקי העניין שלו, כלומר, כל הפרטים או הקבוצות שיכולים להשפיע או מושפעים מהשגת מטרת הארגון. הגדרה זאת מבוססת על הגדרתו של אדוארד פרימן, שפיתח את המושג ואת **גישת מחזיקי העניין** בספרו "ניהול אסטרטגי: גישת מחזיקי העניין" (Freeman, 1984). על פי גישה זו, תאגידים נדרשים לייצר רווחה וערך לכלל מחזיקי העניין שלהם לא רק בגלל זכותם המוסרית של אלה לתבוע ולקבל משהו מהעסק, אלא משום שהתמיכה שלהם הכרחית להישרדותו. פרימן דימה את המנהל למלך שלמה, שנדרש כל הזמן להכריע במשפט בין תביעות ואינטרסים סותרים, ולשמור תוך כדי כך על שלמותה ויציבותה של הפירמה. כך למשל, עליו להכריע בין הלחץ של עובדים לשפר תנאי עבודה, לבין הלחץ של לקוחות להרחיב את שעות מתן השירות, או

* נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

בין הלחץ של ארגוני סביבה לעבור למכונות פחות מזהמות לבין הלחץ של המשקיעים להתייעל ולהשיא רווחים. פרימן הציע שההיענות לדרישה של כל אחד ממחזיקי העניין צריכה להיות במידה כזאת שתאפשר את הישארותו של אותו מחזיק עניין בתוך המערכת, אך התיאוריה שלו אינה מציגה מודל מספק לזיהוי מחזיקי העניין המהותיים וקביעת קדימויות ביניהם. המודל של בולטות מחזיקי העניין פותח כדי לענות על צורך זה.

בולטות מחזיקי עניין

בולטות מחזיקי עניין (stakeholder salience) הינה מושג שפיתחו מיטשל, אייגל וווד (Mitchell, Agle and Wood, 1997) על מנת לתאר את המידה שבה מנהלים מדרגים את סדר העדיפויות בין תביעות מתחרות של מחזיקי עניין שונים. קביעת רמת הבולטות מתבססת על הערכותיהם של המנהלים לגבי הכוח, הלגיטימיות והדחיפות של אותו מחזיק עניין:

כוח (power) – למחזיק עניין יש כוח כאשר יש לו יכולת להשפיע על ההתנהגות או התוצאות של הפירמה. כוח זה נובע משליטה במשאבים קריטיים או משיתוף פעולה עם מחזיקי עניין אחרים המחזיקים במשאבים קריטיים. כך למשל, השפעתם של הצרכנים על חברות המזון נובעת גם מהכוח שלהם להחרים את מוצרי הפירמה וגם משיתוף הפעולה שיש להם עם גורמים בתקשורת. כוח זה הופך את מחזיק העניין לבעל השפעה (influencer). המנהלים יכולים לבחון ולנתח מה עוצמתו של כוח זה. למשל, הם יכולים לשאול את עצמם באיזו מידה המוצר הכרחי לצרכנים, באיזו קלות יהיו מוכנים לוותר עליו, האם יש לו מוצר תחליפי, האם התקשורת עסוקה כרגע בנושאים בוערים אחרים וכדומה. התשובה לשאלות אלה תקבע מה הסיכוי שמחזיקי העניין ישתמשו בכוח שלהם. למשל, ביחס לדוגמא שניתנה בתחילת השיעור, ייתכן שמנהלי חברות המזון פחות מתרגשים מטענות הציבור משום שהם מתרשמים **שמרבית אמצעי התקשורת** אינם משתפים הפעם פעולה עם המוחים, אולי מחשש לפגיעה בהכנסות מפרסום. אם אמנם כך הדבר אז כוחם של הצרכנים במקרה זה נחלש.

לגיטימיות (legitimacy) – למחזיק עניין יש לגיטימיות כאשר תביעתו נתפסת כמקובלת מבחינה חוקית, מוסרית או נורמטיבית. ככל שמחזיק העניין תלוי יותר בפירמה ובמשאביה כך תביעותיו כלפיה נתפסות כלגיטימיות יותר. בבריטניה נובמדינות אירופאיות נוספות, למשל, מתקיים לאחרונה לחץ על מעסיקים (בעיקר תאגידים גדולים) לשלם לעובדיהם "שכר מחייה", אשר יאפשר להם לחיות בכבוד, ולא רק שכר מינימום. חברות כמו "נסטלה" כבר

* נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

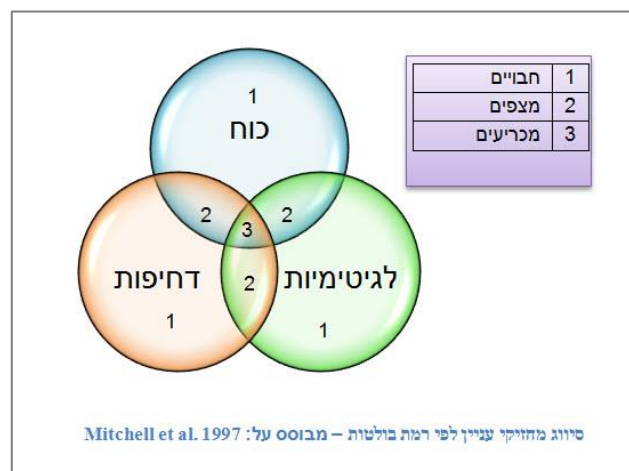
הודיעו על כך שיענו לדרישה ויישלמו שכר כזה לכל עובדיהם. התביעות של העובדים נתפסו כלגיטימיות משום שהתלות של העובד במעסיק בעניין זה היא תלות מוחלטת, יש לה השפעה משמעותית על היבטים שונים של חיי העובד, והיא מגובה בחוק ובמרמות עסקיות. המעסיק אמנם לא מחויב על פי חוק לשלם שכר מחייה אך חלק גדול מהציבור תפס את הדרישה של העובדים כלגיטימית מבחינה מוסרית וחברתית. הלגיטימיות של מחזיק העניין הופכת אותו לבעל תביעה (claimants).

לעיתים קרובות יהיו מחזיקי העניין בעלי תביעה ובעלי השפעה בעת ובעונה אחת, מפני שפירמות ומחזיקי עניין קשורים לרוב בקשרי תלות הדדית, משפיעים ומושפעים זה מזה.

הדחיפות (urgency) - זוהי כתונה מעשית שלישית של הקשר בין הפירמה למחזיקי עניין. הכוונה היא לרגישות-לזמן של האינטרסים של מחזיקי עניין, כלומר, המידה שבה הטיפול בתביעות מחזיקי העניין דורש תגובה מידית. לדוגמא, הסכסוך בין תושבי גבעת עמל בתל-אביב לבין חברת "אלעד מגורים" של יצחק תשובה, הוא בעל רגישות גבוהה לזמן. חברת הבנייה עצמה להוטה לבצע את הפינוי של הדיירים ולהתחיל בבנייה כמה שיותר מהר כי כל עיכוב מצמצם את הכנסותיה, אך עבור הדיירים ברגע שהפינוי בוצע הוא בלתי הפיך. לכן, מדובר בהכרעה שיש לקבלה ואינה סובלת דיחוי, בניגוד להכרעות בנושאים אחרים שהן אולי חשובות מאוד אך פחות דחופות.

3

כאשר מנהלים מדרגים את סדר העדיפויות בטיפול בתביעות מחזיקי עניין שונים הם מדרגים אותן על פי האופן שבו הם תופסים את מידת נוכחותן של שלוש התכונות, הכוח והלגיטימיות, ואת הדחיפות, בעת קבלת ההחלטות הרלוונטיות.



* נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

1. **מחזיקי עניין חבויים (latent)** – בעלי תכונה אחת. בולטות נמוכה. ייתכן שהמנהלים כלל לא יזהו קבוצות אלה כמחזיקי עניין ובמידה וכן – לא ייטו להתייחס לדרישותיהם.
2. **מחזיקי עניין מצפים (expectant)** – בעלי שתי תכונות. בולטות בינונית. אקטיביים לעומת פסיביים. נתפסים על ידי המנהלים כמחזיקי עניין ש"מצפים למשהו". רמת המעורבות של המנהלים גבוהה יותר עם מחזיקי עניין אלה.
3. **מחזיקי עניין מכריעים (definitive)** – כל שלושת התכונות מתקיימות. בולטות גבוהה. מנהלים נותנים קדימות לדרישות מחזיקי עניין אלה.

מגבלות ניתוח בולטות מחזיקי העניין על ידי המנהלים

הקריטריונים של כוח, לגיטימיות ודחיפות אינם אובייקטיביים אלא מבוססים על התפיסה הסובייקטיבית של מי שמנתח אותם. כך למשל, אף שעוצמתם האובייקטיבית של הצרכנים לא השתנתה במהלך חמש השנים האחרונות, תפיסתם הסובייקטיבית עשויה להשתנות. הצרכנים יכולים לתפוס עצמם כיום כחלשים יותר בגלל תחושת תסכול ממחאות קודמות שנכשלו או דווקא כחזקים יותר, בעקבות תחושת הסולידריות שמקנות הרשתות החברתיות.

4



מאחר והמנהלים הם אלה שמגדירים את בולטות מחזיקי העניין, ההגדרה תלויה בנקודת המבט שלהם ובאופן שבו הם תופסים את שלושת הקריטריונים הנ"ל, ולכן מחזיקי העניין שיזכו בתשומת לב הם רק אלה שהמנהלים יתפסו אותם כבולטים. הבעיה היא שמנהלים יכולים לתפוס בצורה נכונה או שגויה את מערך מחזיקי העניין, ובכך ליצור נזק גם ברמה נורמטיבית (מוסרית) וגם ברמה אינסטרומנטלית (עסקית).

* נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

במאמר תיאורטי של פיט טאשמן, מאוניברסיטת פורטלנד סטייט, וג'ונתן ראלין, מאוניברסיטת ג'ורג' וושינגטון, שפורסם לפני כשנה, מציעים הכותבים להרחיב את התפיסה של בולטות מחזיקי עניין (stakeholder salience) כך שתתבסס לא רק על תפיסות המנהלים אלא גם על נקודת המבט של מחזיקי העניין. טאשמן וריילין מאמינים שתפיסה של בולטות מחזיקי עניין המבוססת לא רק על נקודת המבט של המנהלים אלא גם של מחזיקי העניין הינה נכונה יותר מבחינה מוסרית וחברתית משום שתפיסה כזאת תשקף בצורה טובה יותר את האינטרסים של מחזיקי עניין ואת האופן שבו כלל החברה תופסת את הדרך שצריך לנהל אותן. יתרה מכך, תפיסה כזאת היא גם בעלת ערך לפירמה, משום שכאשר מנהלים מתעלמים או לא מתחשבים במחזיקי עניין בולטים לפירמה, מחזיקי עניין אלו עלולים ליישם אסטרטגיות מניעה ישירות או עקיפות ובכך ליצור נזק לביצועי הפירמה בטווח הארוך. המנהלים יכולים ואף נוטים לשגות בתפיסתם, בגלל מספר גורמים וביניהם: רציונליות מוגבלת, אופורטוניזם, אסימטריה של המידע ואינטרסים מנוגדים.

רציונליות מוגבלת מתייחסת למגבלות של הפרט, המנהל במקרה זה, להבין את המציאות ולקבל החלטות רציונליות בגלל מידע ויכולות קוגניטיביות שאינם מושלמים. המידע שיש למנהלי הפירמה על מחזיקי העניין ועל עמדותיהם הוא במרבית המקרים מידע בלתי מושלם, משום שהאינטרסים של מחזיקי העניין חבויים או קשים לתפיסה, למשל כאשר הפירמה פועלת במקומות זרים עם נורמות תרבותיות אחרות. כדוגמא, ניתן להציג מקרה שקרה בחברת טכנולוגיה ישראלית גלובלית שלה שלוחות בכמה מקומות בעולם. לקראת ראש השנה האזרחי החליטו בחטיבה המזרח-אירופאית לתת לעובדים וללקוחות שי לחג - בקבוק משקה חריף ולוח שנה עם תמונות של נשים יפות בבגדי ים. מנהלי החטיבה לא יכלו לשער שההנהלה הראשית לא תתלהב מהמתנה, משום שנורמות ההתנהגות הישראליות זרות להם. למגבלת הידע מצטרפות גם מגבלות קוגניטיביות שקשורות ביכולת המוגבלת של המוח האנושי לקבל, לשמור ולנתח מידע. המנהל מטפל בכל יום בכמויות עצומות של מידע ונאלץ לסנן חלק מהמידע שמגיע אליו במידה והוא חושב שהוא פחות דחוף או רלוונטי ממידע אחר. מגבלה זאת עלולה להביא לכך שהמנהל יתעלם ממידע שהוא חשוף לו.

גורם נוסף שטאשמן וריילין מונים הוא **אופורטוניזם** של מנהלים, כלומר, הנטייה לחתור להגשמת אינטרסים עצמיים, מבלי להתחשב בהשלכות האתיות. מנהלים אופורטוניסטים עשויים להחזיק במידע מלא לגבי מחזיקי העניין אך להתעלם מתביעותיהם, במודע או שלא במודע, במידה והתעלמות זאת משרתת את עצמם. כך למשל, בדוגמא של חברות המזון, המשמעות של היענות לדרישות הציבור היא פגיעה ברווחי הפירמה. לבעלי ומנהלי הפירמה

* נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

יש אינטרס להתנהג בדרך שמנגדת לדרישות מחזיקי העניין ולכן קשה להם יותר להתבונן בצורה כנה ונקייה בהשלכות החברתיות או האתיות של מעשיהם.

הגורם השלישי הוא **אסימטריה של המידע** בין מחזיקי העניין לבין הנהלת הפירמה. לעיתים קרובות מחזיקי העניין אינם יודעים על תוכניות של הפירמה מראש ולכן אינם מסוגלים לתבוע את דרישותיהם לפני שהפירמה מקבלת החלטה שאינה מתחשבת באינטרסים הללו.

הגורם הרביעי והאחרון הוא **אינטרסים מנוגדים** בין מחזיקי עניין שונים, המביאים לכך שמנהלים יהיו קשובים לאינטרסים של מחזיקי עניין חזקים על חשבון אלה של אחרים. כאמור, משאבי הקשב של המנהלים מוגבלים והם נוטים להפנות את תשומת הלב למחזיקי העניין שנתפסים בעיניהם כחזקים או לנושאים שנתפסים כדחופים, כתוצאה מכך הם עלולים לפספס את האינטרסים המנוגדים של מחזיקי עניין אחרים, שקטים יותר, ולא לשים לב ליכולת של מחזיקי עניין אלה להפוך לבולטים יותר בעתיד.

מאחר וכל המגבלות הללו מונעות מהמנהלים לזהות בצורה מיטבית את בולטות מחזיקי העניין שלהם, יש צורך לערב את מחזיקי העניין עצמם בתהליך ההערכה. הדרך לעשות זאת היא באמצעות דיאלוג.

חשיבות הדיאלוג

דיאלוג משמעותו תקשורת דו-סטריית בין מחזיקי העניין לגבי ההשפעות של מעשי החברה על מחזיקי העניין. זהו גם ערך מרכזי וגם פרקטיקה מרכזית בעולם האחריות התאגידית, וכל תהליך אבחון בעולם האחריות התאגידי מתחיל ממנו. אחד הבנקים הגדולים, לדוגמא, ערך בשנה שעברה סדרה של שיחות עם נציגים של מחזיקי עניין מרכזיים על מנת לשמוע מהם מה בעיניהם הנושאים החברתיים החשובים ביותר שבהם הבנק צריך לטפל, למשל – העסקת נשים, גובה העמלות, תרומה לקהילה וכו'. בהתאם להתייעצות זאת נקבעה תוכנית האחריות התאגידית של אותו הבנק. דוגמא נוספת היא דיאלוג שנדרשות לפעמים לקיים חברות אנרגיה בעולם עם הציבור לקראת הקמה של תשתיות מסוימות. במקרה כזה מקיימת החברה מפגש או מפגשים פתוחים אליהם מוזמנים כל מי שיש לו עניין בנושא.

טאשמן וריילין סבורים, כי דיאלוג עם מחזיקי עניין חשוב משום שהוא מסייע לפירמות לא רק לזהות מחזיקי עניין פוטנציאליים ואת האינטרסים שלהם אלא גם להעריך טוב יותר את בולטות מחזיקי העניין, בזכות העובדה שהוא מצמצם את ההשפעות שתוארו קודם לכן: הדיאלוג מאפשר למחזיקי העניין להסביר את האינטרסים שלהם למנהלים ובכך מצמצם את

* נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

ההשפעה של מידע בלתי מלא; מאפשר למחזיקי העניין להביע את דעתם ולהשמיע את קולם באופן שהמנהל האופורטוניסט לא יוכל לטעון שלא שמע אותו; מאפשר למחזיקי העניין להיחשף לתוכניות שונות שעשויות להשפיע על האינטרסים שלהם וכן לדעות של מומחים שונים ובכך מצמצם את א-סימטריות המידע; דיאלוג רב-צדדי בין בעלי אינטרסים מנגדים יכול לזמן אפשרות למציאת אינטרסים משותפים או למצוא פתרונות יצירתיים ליישוב אינטרסים מנוגדים.

דוגמא לדיאלוג כזה שבה נסיים, היא המשא ומתן המתקיים בימים אלה בין הנהלת חברת הביטוח "מגדל" לבין נציגי העובדים על הסכם קיבוצי. משא ומתן זה מתנהל לאחר מספר חודשים בהם התכחשה הנהלת החברה לנציגות הנבחרת וניסתה להפעיל לחצים רבים על מנת למנוע את התאגדות העובדים, עד שנכנעה לבסוף בעקבות לחצי העובדים, התקשורת והרשויות והכירה בנציגות. בעיניי, התנהלות של הנהלת מגדל מייצגת את המגבלות של מנהלים בהערכה נכונה של בולטות מחזיקי עניין. נדמה כי החברה נכשלה בהתחלה בהערכתה את מידת הלגיטימיות והכוח של העובדים. כמו שניתן לראות בתמונה למטה, הלקוחה מעמוד הפייסבוק של התאגדות העובדים, הדיאלוג אינו מבטל את ניגודי האינטרסים שבין ההנהלה לבין מחזיקי העניין, אבל הוא מאפשר לכל אחד מהצדדים להבין טוב יותר את האינטרסים של הצד השני, לזהות את החוזקות והחולשות שלו, ולהכיר גם באינטרסים המשותפים.

7



רשימת מקורות:

Tashman, P. & Raelin J. (2013). Who and what really matters to the firm: Moving stakeholder salience beyond managerial perceptions. *Business ethics*

* נכתב ע"י קרן ליפנסקי-קלע עבור הקורס "מבוא לאתיקה ואחריות תאגידית". ניתן להשתמש בחומר תוך מתן קרדיט ושמירה על זכויות יוצרים.

quarterly : the journal of the Society for Business Ethics. 23 (4), 591-616. DOI:
10.5840/beq201323441.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. K. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management*. Boston: Pitman/Ballinger.