

מה ישכנע עסקים לאמץ אחריות תאגידית ?

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

מטרתם המרכזית של עסקים היא להשיא רווחים. אם כך, כיצד משכנעים ורותמים אותם לאמץ מדיניות של אחריות תאגידית, בעיקר בתקופה של תחרות מתגברת ושפל כלכלי? שאלה דומה נשאלה כריסטין באדר, לשעבר מנהלת פיתוח מדיניות בתאגיד האנרגיה "בריטיש פטרוליום" (BP) ויועצת האו"ם לענייני עסקים וזכויות האדם, [בראיון שנערך איתה](#) במגזין Strategy&Business בחודש מאי האחרון. באדר הייתה בשנתה הראשונה ללימודי ה-MBA בניו הייבן, קונטיקט, כאשר שמעה הרצאת אורח של ג'ון בראון, מנכ"ל BP, תאגיד הנפט והאנרגיה הענקי. בספרה החדש "התפתחות האידיאליסט התאגידית" – בחורה פוגשת נפט", סיפרה באדר כי הוקסמה מבראון, שהציג בהרצאתו מחויבות של הפירמה לצמצם את השפעתה המזיקה על הסביבה בתקופה שבה המודעות לנושא הייתה עדיין מאוד מצומצמת ומעטות החברות שהתייחסו אליה. בעקבות אותה הרצאה היא בחרה לעשות התמחות ב-BP, נשארה בסופו של דבר לעבוד בה ועם השנים התחילה לקדם את נושא זכויות האדם בתוך פרויקטים של החברה בהודו, סין ומקומות נוספים, כאשר היא עובדת בשיתוף פעולה עם ג'ון ראג'י, הממונה מטעם האו"ם על עסקים וזכויות אדם (בסופו של דבר באדר עברה לעבוד לצידו של ראג'י, לאחר חילופי מנכ"לים ב-BP ושורה של מחדלים שהחברה הייתה מעורבת בהם). בראיון מספרת באדר כי אין דרך אחת טובה לשכנע עסקים לאמץ אחריות תאגידית וכי היא גילתה שהדרך הטובה ביותר לשכנע עסקים היא לא לבוא עם רעיון ברור לגבי התועלת העסקית שיפיקו מכך אלא לזהות מה מניע את אותם אנשים ומה יידבר אל ליבם. בשיעור זה נציג מספר תועלות עסקיות שעסק יכול להפיק מאחריות תאגידית, ובעיקר נתמקד במושג הערך המשותף ובדרכים להשגתו.

1



מתוך: <http://christinebader.com>

אחריות תאגידית ככלי לצמצום סיכונים

מדיניות אחראית יכולה לסייע לעסקים לפתח תהליכים, נהלים ומערכות שמכינים את העסק טוב יותר לשינויים בסביבה ובכך מצמצמים סיכונים עסקיים מסוגים שונים כמו: תביעות

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

משפטיות, פגיעה במוניטין או בלגיטימיות של הפירמה, לחץ ציבורי וביקורת, הפסד ימי עבודה, מחסור במשאבים, סיקור שלילי בתקשורת, סירוב של צרכנים לקנות את מוצרי החברה, החמרה בחקיקה ביחס לנושא ועוד. כפי שראינו בשיעור הקודם, ככל שבולטות מחזיקי העניין גדולה יותר כך הפירמה מעמידה עצמה בסיכון גדול יותר אם אינה מתייחסת לדרישותיהם. בנוסף, הסיכון של הפירמה גדל ככל שהנושא החברתי הרלוונטי בשל יותר מבחינת רמת המודעות הציבורית אליו, מידת העיסוק של התקשורת והמחוקק בו, ודרגת הטיפול של פירמות אחרות באותו נושא (להרחבה, מומלץ לקרוא את מאמרו של סיימון זיידק "[המסלול לאחריות תאגידית](#)"). מניעת סיכון יכולה להוות זרז שמעודד חברות לאמץ אחריות תאגידית. למשל, חברות ישראליות שונות מגלות שכאשר הן רוצות לעבוד עבור חברות גלובליות הן נדרשות לעמוד בסטנדרטים מסוימים של אחריות תאגידית, וכי אם לא תעמודנה בדרישות אלה הן עלולות להימחק מרשימת הספקים או לקבל ניקוד נמוך יותר במכרזים. החברות הזרות מגדירות עבור הספקים שלהן סדרה של דרישות שבהן עליהם לעמוד, למשל בנושאים של זכויות עובדים ושמירה על איכות הסביבה, ולכן הטיפול בנושאים אלה נחוץ על מנת להימנע מהסיכון של החמצת עבודה.

הימנעות מסיכונים קשורה בעיקר למדיניות אחריות תאגידית שמתעסקת בצמצום ההשפעה השלילית של הפירמה על החברה. אך אחריות תאגידית כוללת גם את הצד החיובי – פעולות שמייצרות השפעה חיובית על הסביבה. האם יש תועלת עסקית גם בפעולות כאלה?

2

אחריות תאגידית ככלי ליצירת ערך משותף

בשנים האחרונות מושם דגש על המעבר מהתייחסות לאחריות תאגידית רק ככלי לצמצום סיכונים לתפיסה הרואה בה כלי ליצירת הזדמנויות אסטרטגיות. מייקל פורטר, גורו השיווק והאסטרטגיה, ומארק קריימר, מנהל חברת יעוץ למלכ"רים, שניהם מאוניברסיטת הארוורד, קידמו רעיון זה במאמרים שפירסמו בהארוורד ביזנס ריווייו בשנים 2006 ו-2011. הם טבעו את מושג **הערך המשותף** (shared value), והגדירו אותו כ"מדיניות ופרקטיקות ניהוליות שמגבירות את היתרון התחרותי של הפירמה ובו זמנית מקדמות את התנאים הכלכליים והחברתיים בקהילה שבתוכה היא פועלת". הערך, שהוא התועלת המתקבלת פחות העלויות המושקעות, מחושב כשילוב של ערך חברתי-סביבתי וערך עסקי-כלכלי, כאשר המטרה היא להגדיל את הסכום הכללי של הערך. 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. בעוד שהגישה הכלכלית המסורתית רואה בטיפול בבעיות

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

חברתיות כאילוץ על הפירמה שמגדיל את העלויות שלה ומצמצם את הרווחים, גישה של ערך משותף מתארת מצב שבו הטיפול בבעיות החברתיות משמש במקביל להגדלת רווחי הפירמה.

פיתוח מודל עסקי שמצליח בו זמנית לטפל בבעיה חברתית וגם לייצר יתרון אסטרטגי עבור הפירמה הוא אתגר לא פשוט. לשם כך נדרשת חשיבה יצירתית וחדשנית שתאפשר להסתכל מחדש על המוצרים, השווקים, התהליכים העסקיים והסביבה העסקית. פורטר וקריימר מציגים במאמרם מ-2011 שלוש דרכים ליצירת ערך משותף: לחשוב מחדש על שווקים ומוצרים, להגדיר מחדש פרודוקטיביות בשרשרת הערך ולשפר את הסביבה המקומית על ידי בניית אשכולות של גופים תומכים. על כל פירמה לזהות את הדרך הייחודית המתאימה לחזון, למוצרים ולסביבה בה היא פועלת.

לשקול מחדש את תמהיל המוצרים ואת שווקי הפעולה – חברות צריכות לזהות את הצרכים החברתיים שניתן לתת להם מענה באמצעות מוצרי החברה. היקף החדשנות יכול להיות מצומצם או רחב - לפעמים החדשנות תתבטא בשינוי של מוצר קיים כך שיצמצם את הבעיה החברתית, כמו חברות מזון שמציעות תזונה בריאה יותר, יצרניות רכב שמציעות מוצרים חסכניים בדלק או יצרניות חומרי ניקוי שמציעות מוצרים מתכלים, ולפעמים החדשנות תהיה בפיתוח מוצר חדש לגמרי המנסה לתקוף באופן ישיר בעיה חברתית מסוימת, כמו פיתוח של [ביצים מלאכותיות](#) שאמורות להיות בריאות יותר למאכל ולא כרוכות בסבל לבעלי חיים. אפשרות נוספת הינה לזהות שווקים חדשים, שהפירמה יכולה לייצר עבור מוצרים שסייעו לפתור עבורם בעיה חברתית, לרוב מדובר בשווקים הקיימים במדינות מתפתחות, שבהן כוח הקנייה של כל צרכן הוא קטן אבל יחד כלל הצרכנים מהווים כוח קנייה גדול. שתי דוגמאות לכך הן של [מוצר](#) שמאפשר הובלת מים נקיים במדינות מתפתחות, ו[מזל"טים](#) קטנים שמיועדים להובלת תרופות לאזורים מבודדים.



מוצרים טבעוניים של "המפטון קריק", מפתחת הביצים המלאכותיות: https://c1.staticflickr.com/3/2805/9044987505_efee48101c_b.jpg

4

להגדיר מחדש פרודוקטיביות בשרשרת הערך – סוג אחר של חדשנות שמייצרת הזדמנויות ליצירת ערך משותף קשור לחשיבה מחודשת על גורמים שקשורים בשרשרת הערך של העסק, החל משלבי התכנון והפיתוח ועד לשלב המכירה לצרכן. מבט בוחן על שרשרת הערך מאפשר לזהות נקודות שבהן הפעילות העסקית משפיעה על הסביבה החיצונית או מושפעת ממנה, ואז לבחון איזה שינויים בשרשרת הערך עשויים להביא גם לצמצום בעיה חברתית וגם להגברת היעילות והפרודוקטיביות. איקאה, לדוגמה, הצליחה להגדיר מחדש פרודוקטיביות בשרשרת הערך על ידי פיתוח האריזות השטוחות. עיצוב כל המוצרים באופן שיאפשר לארוז אותם באריזה שטוחה יוצר חיסכון משמעותי בנפח המוצרים בעת ההובלה ומאפשר לערום אותם בקלות זה על זה ולחסוך במקום, כך מופחתים צריכת אנרגיה ופליטת מזהמים הקשורים בשינוע והובלה ומושגת תועלת לסביבה. במקביל, האריזה השטוחה מייצרת ערך כלכלי בכך שהיא חוסכת עלויות לפירמה. יתרה מכך, האריזה השטוחה מייצרת עבור איקאה את הבידול התחרותי שלה בכך שהיא מאפשרת ללקוח לשאת בקלות רבה יותר את המוצרים בעצמו לרכב כדי שיוכל בהמשך להרכיב אותם בעצמו. בכך נחסכות עבור הצרכן הסופי עלויות הובלה וניתן להציע את המוצרים במחירים נמוכים יותר.

לאפשר התפתחות של אשכולות מקומיים – עסקים פועלים בתוך הקשר מקומי מסוים ולכן כאשר הסביבה המקומית סובלת מבעיות שונות זה יכול להשפיע על הצלחת הפירמה. כתוצאה מכך, על הפירמה לזהות את התנאים הסביבתיים שבהם תלויה הצלחתה ולהבטיח את שגשוגם על ידי שיתוף פעולה עם גורמים בסביבתה כמו ספקים, תשתיות, מוסדות אקדמיים, ורשויות. כך למשל, פירמות זקוקות לכוח אדם מיומן, מקצועי ומשכיל, ולכן לעיתים

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

הן יבחרו להשקיע בפיתוח תוכניות לימודים, מלגות, או הדרכה מקצועית שמקדמים תחומים שתורמים להם עסקית. דוגמא יפה לערך משותף שנוצר על ידי פיתוח אשכולות מקומיים נמצאת בסרטון המקסים הבא ששלח לי סטודנט לשעבר. הוא מציג חברת גביית חוב אמריקאית שהבינה שהאפקטיביות שלה תגדל אם היא תצליח להפוך את הלוויים ליציבים יותר כלכלית ולכן פועלת בגישה עסקית אחרת לגמרי מהמקובל בענף:

<https://www.youtube.com/watch?v=SrON4uh6T1k>

לסיכום

לאימוץ מדיניות של אחריות תאגידית יכולות להיות הצדקות עסקיות שונות. על כל עסק לבחור את הנושא החברתי הספציפי שיניב את הערך המשותף הרב ביותר על מנת לייצר הזדמנות אסטרטגית מאחריות תאגידית. לסיים, אחזור לכריסטין באדר, איתה פתחתי את השיעור, ואביא כאן (בתרגום חופשי) את תשובתה לשאלה איך לשכנע עסקים. התשובה מדגימה היטב את חשיבות הדיאלוג ואת הצורך לזהות בכל עסק מה המניע המתאים הייחודי לו:

"הגעתי לסיין כדי לשכנע את השותפים והקבלנים של בריטיש פטרוליום, במיזם משותף גדול שעבדנו עליו שקשור בשימוש באתילן, לציית לסטנדרטים הבינלאומיים ביחס לתנאי המחיייה ושעות העבודה של העובדים הזרים שעובדים בפרויקט ולצרכים של הקהילה המקומית. התחלתי לדבר על שמירת זכויות אדם וקידומן, וזה לא עבד. אז טענתי שצריך לעמוד בסטנדרטים שבריטיש פטרוליום משתמשת בהם מסביב לעולם, טיעון שנשמע להם יהיר ולא עזר גם כן. לבסוף, שתקתי והקשבתי לאנשים שסביבי. שמעתי את הרצון שלהם להפוך את הפרויקט למודל מצטיין לפרקטיקה ברמה העולמית. כשהצגתי את מה שרציתי במונחים האלה, התגובה שלהם הייתה "אה, בסדר. למה לא אמרת את זה קודם?".