

Porter E. M. & Kramer M. R. (2006). "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review. Boston Vol. 84, Iss. 12: 78-93

הקשר בין יתרון תחרותי לאחריות חברתית של התאגיד (אחריות תאגידית)

הקדמה :

ממשלות, אקטיביסטים והתקשורת הפכו למומחים בלגרום לחברות לקחת בחשבון השלכות חברתיות בפעילותן. קיימים ארגונים רבים המדרגים חברות על פי ביצועיהן בתחום של אחריות תאגידית.

לפיכך, פירמות רבות משקיעות באחריות תאגידית, אך לא מספיק, משתי סיבות : האחת טמונה בכך שמעמידים חברות למול החברה, בעוד שקיימים ביניהם קשרי גומלין ותלות הדדית. והשנייה הינה בכך שגורמים לפירמות לחשוב על אחריות חברתית במונחים גנריים, במקום חשיבה אסטרטגית המתאימה ספציפית לכל פירמה.

במידה ופירמות היו מנתחות את ההשלכות של אחריות חברתית באותן תבניות המנחות אותן בבחירותיהן העסקיות, הן היו מגלות שאחריות חברתית הינה הרבה יותר מעלות (cost) ואילוץ, אלא יכולה לשמש כהזדמנות, חדשנות ויתרון תחרותי.

המאמר מציג צורת הסתכלות חדשה על היחסים בין עסקים לפירמה, אשר איננה מאיימת על הצלחת הפרימה או על רווחת החברה, כלומר לא מדובר במשחק סכום – אפס.

הופעת האחריות החברתית של התאגיד

תשומת הלב לאחריות תאגידית לא היתה וולנטרית לחלוטין : חברות רבות התעוררו יום אחד למציאות של תגובות ציבוריות לנושאים אשר הן גרסו כי אינם חלק מאחריותם העסקית.

דוגמאות :

חברת נייקי (תחילת שנות ה – 90) : חוותה חרם צרכני לאחר שעיתון הניו יורק טיימס וכלי תקשורת נוספים דיווחו על ניצול עובדים בקרב ספקים של החברה מאינדונזיה

חברת הדלק Shell : ההחלטה של החברה להטביע את המתקן הימי Brent Spar נתקלה במחאה עזה של ארגון "גריןפיס" וגרמה לחברה להביא את המתקן ליבשה לצורך מיחזור.

חברות תרופות : נאלצו להגיב ולפתח תרופות למגפת האיידס באפריקה.

חברות מזון מהיר ומוכן : מוטלת עליהן אחריות להשמנה קיצונית (obesity) ולתזונה לקויה.

ארגונים חברתיים אקטיביסטים הפכו להיות יותר אגרסיביים ואפקטיביים בהפעלת לחץ ציבורי על פירמות.

הדיונים בנוגע לאחריות תאגידית הפכו לחלק מנושאי הדיון של דירקטוריונים של חברות. בנוסף, בבריטניה, לדוגמא, הרגולטור דורש מחברות ציבוריות לפרסם בדוחות השנתיים את פעילות החברה בנושאים אלה, חברתיים וסיכונים סביבתיים.

לחצים אלה משקפים את המידה שבה מחזיקי עניין חיצוניים מעוניינים שהפירמה תיקח אחריות על נושאים חברתיים, ואת ההבנה וההכרה בסיכון הפיננסי הטמון לפירמה, במידה ולא תעשה כן.

ברם, למרות ההכרה והמודעות לסיכונים, ארגונים רבים אינם יודעים כיצד לפעול בנוגע אליהם, והטיפול הינו לרוב קוסמטי, ולא אסטרטגי או אופרטיבי (לדוגמא: קמפיין תקשורתי או פירסומים). אולם, הפירסומים הללו לא כוללים תבניות עבודה מוגדרות לאחריות תאגידית או תוכנית אסטרטגית, אלא כוללים אוסף של פעילויות שהפרימה ביצעה המדגימות את הרגישות החברתית שלה.

דוגמאות: פירוט על זיהום וניצול אנרגיה של חטיבות מסוימות בחברה, ללא נתונים כוללים על הפירמה בכללותה, פעילות פילנתרופית מדווחת במונחים של שעות עבודה או כספים שהושקעו, ולא במונחים של ההשפעה שהפעילות גרמה והניבה.

ההצדקה של דיווחים על אחריות תאגידית גורמת במקביל לעלייה במס' הדירוגים והציפיות לחברות שפועלות באחריות תאגידית, אשר אינם תורמים לפעילות אופרטיבית משמעותית, אלא רק לבלבול, אשר גרם לחברות לפנות ליועצים ולמומחים. כתוצאה מכך, פורסמו מאמרים רבים בנושא אחריות חברתית, אולם לא הופיעה בהם הדרכה מעשית פרקטית לפירמות הנחה אותן כיצד לפעול.

ארבע הצדקות לאחריות תאגידית:

1. מחויבות מוסרית: לחברות יש מחויבות מוסרית "לעשות את הדבר הנכון", להדגיש הצלחה מסחרית בדרך שלא תפגע בערכים אתיים ותכבד אנשים ואת הסביבה.
2. להיות בר – קיימא: לדאוג לצרכים עכשוויים מבלי לפגוע בדורות הבאים.
3. הרישיון לפעול: כל חברה זקוקה לרישיון לפעול מהרגולטור, הקהילה ובעלי עניין נוספים.
4. מוניטין: שימוש באחריות תאגידית בטענה כי היא תשפר את המוניטין של החברה, תדמיתה, חוזק המותג ואף את ערך המניה.

ארבע הצדקות הללו מספקות ראייה רחבה יותר לנושא, אולם גם הן אינן מספקות הדרכה מעשית לפירמות בסוגיות של בחירה בין חלופות שונות.

בחירות ארגוניות רבות מערבות איזון בין ערכים מנוגדים, צרכים ועלויות.

דוגמא: כניסת חב' Google לסין יצרה קונפליקט בין חוסר שביעות הרצון והסלידה של הציבור האמריקאי לצנזורה שהטילה ממשלת סין על אתרים העוסקים בזכויות האדם.

החשבון המוסרי צריך לקחת בחשבון תועלות חברתיות מסוימות למול אחרות או למול עליות כספיות. כך, עקרונות מוסריים לא מנחים חברת תרופות כיצד לחלק את רווחיה בין סיפוק הצרכים העכשוויים בהווה, פיתוח תרופות חדשות לעתיד או חלוקת דיבידנד למשקיעים.

עיקרון הקיימות - Sustainability :

מודל ה- Triple Bottom Line : כלכלה, חברה וסביבה : פירמות צריכות לפעול בדרכים שיידאגו לביצועים לטווח הארוך, תוך כדי מניעת התנהגות הפוגעת בחברה ובסביבה או מבזבזת משאבים.

דוגמאות :

חב' דו – פונט : חסכה 2 ביליון דולר כתוצאה מחיסכון באנרגיה

McDonald's : חסכה כתוצאה מחסכון בחומרים לאריזת המזון.

שתי הדוגמאות הללו מדגימות החלטות עסקיות נבונות שהחברות קיבלו, מבלי לקחת בחשבון שיקולים של איכות הסביבה במודל קבלת החלטות, למרות הנגיעה הישירה בהם.

סוגיה: האיזון בין מטרות לטווח ארוך למול העלויות לז"ק שהן גורמות.

מנהלים נוטים לדחות את הבחירה באסטרטגיות מסוימות מהטווח הקצר לטווח הארוך, לצורך חסכון בעלויות, אולם בפועל גורמים לעלויות גבוהות יותר. (הערה : ניתן לציין כי מנהלים נמדדים בשורת הרווח שהם מציגים בכל שנה בט"ק, ולכן קיימת הנטייה לדחות הוצאות שאינן הכרחיות ואינן בעלות השפעה מיידית על ביצועי הפירמה, על מנת להראות רווחים גבוהים יותר וע"י כך בונוס גבוה יותר למנכ"ל).

על הפירמה לשים לב לא לנקוט בגישה של פעולות הגנתיות ו"כיבוי שריפות" לט"ק, שכן לאסטרטגיה זו תועלת נמוכה.

דוגמאות לחברות בעלות מחוייבות ארוכת טווח לאחריות תאגידית : Ben & Jerry's , the Body Shop ועוד. אולם, גם בחברות הללו, המשיגות השפעה חברתית, קשה לקבוע מהי התועלת העסקית כתוצאה מהנקיטה באסטרטגיה זו. מחקרים שבוצעו על ההשפעה של המוניטין של החברה על רכישת מוצרי החברה ע"י הצרכן או על ביצועי המניה של הפרימה יצאו לא מובהקים.

בנוגע לסוגיה של אחריות תאגידית כביטוח – לא ניתן למדוד קשר ישיר בין רכישת הצרכנים את מוצרי החברה לפעילות בתחום זה.

לאור העובדה כי לא ניתן למדוד את התועלות של השקעה באחריות תאגידית, הדבר מעמיד אותה כחלשה.

כל ארבעת ההצדקות שנימנו סובלים מחולשה זהה : הם מתמקדים במתח שבין עסקים לחברה במקום להתמקד בתלות ההדדית ביניהם. לכן, הפעילות הינה מבוזזת ומחולקת בין יחידות שונות, לעיתים אף איננה מקושרת ליחידות העסקיות של הפירמה ומושפעת מלחצים של קבוצות מחזיקי עניין שונות. כתוצאה מכך, לא מנוצלת הזדמנות חשובה והיא הכוח שלחברות ליצור תועלת ואת הפוטנציאל לפעול בדרך שתתמוך הן בקהילה והן במטרות העסקיות.

לאור זאת, יש לקבוע פעילות של אחריות חברתית הקשורה בקשר ישיר והדוק לפעילות היצרנית והעסקית של הפירמה.

עסקים וחברה זקוקים אחד לשני - האם מדובר בקלישאה?

עסקים מצליחים זקוקים לחברה בריאה: חינוך, בריאות, הזדמנות שווה ועוד הכרחיים ליצירת כוח עבודה פרודוקטיבי.

תנאי עבודה בטוחים מסייעים בהפחתת עלויות פנימיות, בנוסף לעובדה שהם מושכים צרכנים.

שימוש יעיל במקורות כגון: קרקע, מים ואנרגיה מסייעים לפירמה להיות יעילה יותר.

ממשל יעיל, חוקים ותקנות מסייעים בהגברת היעילות והחדשנות.

סטנדרטים רגולטורים מגנים על הצרכנים מפני ניצול כתוצאה מתחרות.

מנגד, חברה בריאה מייצרת ביקוש גובר יותר למוצרים ושירותים (מגמה חיובית עבור פירמות), וגם זקוקה לחברות מצליחות, שכן הן מייצרות מקומות עבודה, רווחה, חדשנות ומשפרות את איכות החיים.

לכן, על הכוחות הרגולטורים להבין שבמידה ויחלישו את כוחן של הפירמות לפעול ביעילות, ייתכן כי הם ינצחו בקרב, אך לא במלחמה, שכן היתרון התחרותי של הפרימה ייעלם, המשכורות יעצרו, משרות ייעלמו, ומימון תשלומי המיסים ייפגע.

קיים קשר ותלות הדדית בין פירמות לחברה כך שלשניהם יש ערך משותף.

לכן בחירות צריכות לכלול תועלות לשני הצדדים. לפיכך, חברות צריכות להכניס לתוך תבניות העבודה שלהן גם פרספקטיבה של החברה.

נקודות ההשקה:

כל פעילות של הפירמה על שרשרת הערך הינה בעלת השפעה על החברה. בנוסף, גם לתנאים חיצוניים יש השפעה: כל פירמה פועלת בסביבה תחרותית מסוימת, המשפיעה על יכולה לפעול ולנקוט באסטרטגיה מסוימת.

בחירת הפירמה בנושאים חברתיים:

אף פירמה לא יכולה לפתור את כל הבעיות הקיימות. לכן, עליה לבחור באלו נושאים היא בוחרת להתמקד. הבחירה תסתמך על אותם הנושאים אשר עשויים להצמיח לפירמה ערך מוסף ותועלת ממשית.

קיימות שלוש קטגוריות עיקריות:

נושאים חברתיים גנריים: נושאים אשר אינם מושפעים ישירות ובצורה משמעותית ע"י פעילות החברה או על היתרון התחרותי בטווח הארוך.

נושאים בעלי השפעה על שרשרת הערך של הפירמה: נושאים המושפעים ישירות מפעילות החברה היומיומית של הפירמה.

נושאים בעלי השפעה על היתרון התחרותי של הפירמה: נושאים חברתיים בסביבת הפירמה בעל השפעה על היתרון התחרותי של החברה במיקום בו היא פועלת.

על כל פירמה לדרג את הנושאים למיין את הנושאים לקטגוריות השונות ולדרג אותם עפ"י השפעתם.

יצירת אג'נדה חברתית ע"י הפירמה

דירוג וקטגוריזציה של נושאים חברתיים הינם האמצעים להגעה ליעד, שהינו – יצירת אג'נדה חברתית לפירמה. אג'נדה זו צריכה להיות מגיבה למחזיקי העניין השונים של הפירמה.

אחריות חברתית מגיבה – Responsive CSR : משלבת שני מרכיבים : התנהגות של הפירמה כ"אזרחית טובה" ע"י שימת דגש ותשומת לב לצרכי מחזיקי העניין בשילוב עם לקיחה בחשבון של השפעתם הקיימת והמצופה של פעילויות עסקיות שונות.

מעורבות בקהילה :

מעורבות בקהילה הינה פעילות עמוקה יותר מאשר "כתיבת צ'ק" ותרומה.

דוגמא :

חברת GE : התכנית של החברה לאימוץ בתי ספר תיכוניים ציבוריים הסמוכים למתקני החברה. החברה תורמת סכומים שנעים בין 250 \$ ל – 1,000 \$ בתקופה של חמש שנים לכל בית ספר, עובדים ומנהלים בחברה לוקחים חלק בפעילות הכוללת חניכה של תלמידים. עפ"י מחקר שנעשה, לתכנית אימוץ זו היתה השפעה על שיעור המסיימים את התיכון בבתי הספר הללו, כלומר תכנית האימוץ הצליחה להשפיע בצורה אופרטיבית ממשית על התלמידים ועל הקהילה.

במקביל, עובדי החברה חשו גאווה על תרומתם מפעילות זו.

אולם, למרות ההשפעה החיובית של פעילות זו, היא תלויה בהחלטתה של החברה לתרום .

ההשפעה הקיימת והמצופה של פעילויות עסקיות של הפירמה בשרשרת הערך :

לאור העובדה כי לכל פעילות בשרשרת הערך של החברה ישנן אפשרויות רבות אשר הינן בעלות השפעה על היתרון התחרותי שלה, חברות רבות אימצו שיטה של רשימה מובנית ומוגדרת של פעילות של אחריות חברתית, המבוססת על רשימה סדורה של סיכונים חברתיים וסביבתיים. רשימה זו עשויה להוות נקודת פתיחה טובה, אולם כל חברה זקוקה לרשימה מותאמת ספציפית לה, לפיה מנהלים יתאימו את הפעילויות השונות על שרשרת הערך ככלי לזיהוי ההשפעות החברתיות שיש לכל פעילות במיקום הספציפי שלה.

אסטרטגיה של אחריות חברתית

אסטרטגיה הינה מעבר לבחירה בסט הביצועים הטובים ביותר, אלא עוסקת בבחירת המישוב הייחודי של הפירמה – ביצוע בצורה שונה מהמתחרים בדרך שתצמצם עלויות ותשרת בצורה טובה יותר את צרכי הלקוח. עקרונות אלה תקפים הן למערכת היחסים של הפירמה עם החברה, כמו גם למערכת היחסים עם הלקוחות והמתחרים.

אסטרטגיה של אחריות מערבת שני מישורים: מישור פנימי – מהפירמה החוצה ומישור חיצוני – מהסביבה החיצונית לפירמה.

בפני הפירמה עומדות הזדמנויות רבות להיות חלוצה וחדשנית, וכתוצאה מכך לגזור גם יתרון תחרותי על פני מתחריה.

דוגמאות:

חברת טויוטה: הדאגה לסביבה הולידה את הרכב טויוטה Prius – רכב היברידי "ירוק" המסייע בצמצום זיהום הסביבה. החברה פיתחה טכנולוגיה חדשנית וע"י כך, הצליחה לשלב בין יצירת יתרון תחרותי על פני מתחרותיה לבין שמירה על איכות הסביבה.

הבנק הצרפתי Credit Agricole: בידל עצמו מיתר הגופים הפיננסיים בכך שהוא מספק פתרונות מימון ספציפיים הנוגעים לאיכות הסביבה, כגון: מימון שיפורים לחיסכון אנרגיה בבתים ועוד.

בנוסף לכך, אסטרטגיה של אחריות חברתית עשויה לסייע בשיפור היתרון התחרותי של הפירמה על פני מתחרותיה. כך, הצלחת הפירמה העסקית מסייעת ומעודדת את הצלחת החברה, והן מתמרצות האחת את השנייה. ע"י כך, יכולה הפירמה למנף את מקורותיה ויכולותיה לצורך שיפור פני החברה.

דוגמא: שיתוף הפעולה בין חברת Microsoft לארגון ה- AACC (the American Association of Community Colleges) – החברה זיהתה את הפוטנציאל הקיים והשתמשה במאגר הסטודנטים לצורך מילוי משרות IT בחברה, ע"י הפניית משאבים להתאמת תוכנית הלימוד הקיימת לצרכיה. ע"י כך, הצליחה החברה להשפיע בצורה ישירה על הקהילה כמו גם לתרום לפעילות העסקית.

יש לציין, כי כאשר חלה אינטגרציה מלאה בין פעילויות הפירמה השונות בשרשרת הערך לבין פעילויות השקעה באחריות חברתית, קשה להבחין ולבדל פעילויות של אחריות חברתית מפעילויות העסקיות היומיומיות של הפירמה, בשל ההטמעה המלאה שלהן.

דוגמא: חברת נסטלה: משתפת פעולה עם חקלאים מקומיים במדינות מתפתחות לאספקת חומרי גלם (כגון: חלב, קפה ועוד). פעילות זו של החברה הצליחה לייצר תועלות חברתיות רבות, כגון: שיפור החינוך, הבריאות וההתפתחות הכלכלית באותן מדינות מתפתחות.

דוגמא נוספת: רשת Whole Food's: כל פעילויות החברה השונות על שרשרת הערך הינן מכוונות להיבטים חברתיים, ובכך מבדלת עצמה החברה לעומת מתחריה.

התארגנות לאחריות חברתית

יצירת אינטגרציה בין צרכים עסקיים וחברתיים דורשת ביצוע התאמות מסוימות: יש צורך בשינוי הגישה המבוזרת לגישה כוללת, שינוי הדגש מתדמית למהות. במקום לבחון את שביעות הרצון של מחזיקי העניין יש לצורך לבחון את ההשפעה החברתית.

על מנכ"ל להבין את החשיבות של השפעה חיצונית על היתרון התחרותי של הפירמה, תוך ניתוח הפעילויות השונות על שרשרת הערך. בנוסף, עליהם לבצע שינוי בתפיסתם לגבי תחום זה.

אסטרטגיה עוסקת בקבלת החלטות ובבחירה בין אפשרויות, וכך גם בתחום של אחריות חברתית של התאגיד: מדובר בקבלת החלטות ובחירה, כאשר הדגש הינו על הנושאים החברתיים.

על מנת למנוע בחירה בפעילויות אשר יניבו תוצאות לטווח הקצר בלבד, ללא השלכות מהותיות לטווח הארוך, יש לבחון תחום זה בדומה להשקעה במו"פ, אשר הינה השקעה אשר צפויה להניב תוצאות ולהשפיע על היתרון התחרותי של הפירמה רק בעתיד, בטווח הארוך.

ארגונים אשר ישכילו להבין זאת ולבנות תכנית פעולה המבוססת על אסטרטגיה זו, יוכלו ליהנות מיתרון תחרותי על פני המתחרים.

הצידוק המוסרי של ארגונים

לארגונים קיימת השפעה על החברה, דרך יצירת מקומות עבודה, צריכת מוצרים, ביצוע השקעות ועוד. אולם יכולה להיות להם השפעה נוספת חשובה, ליצירת כלכלה משגשגת.

לפיכך, ארגונים צריכים לשנות את תפיסת המחשבה מחשיבה במונחים של אחריות חברתית למונחים של אינטגרציה חברתית של הארגון. שינוי זה ממחיש את החשיבות שבשילוב והאינטגרציה בין הפעילות העסקית של הפירמה לבין האחריות החברתית. ע"י כך, נוצר ערך מוסף, המסייע ליצירת יתרון תחרותי.

לסיכום, פירמות אינן אחראיות לכל הבעיות הקיימות בעולם ואין להן את כל המשאבים הנדרשים לפתרון, אולם כל חברה יכולה לזהות את הבעיות החברתיות שיש באפשרותה לסייע בפתרון ושהיא יכולה להרוויח מכך יתרון תחרותי. לפעולות אלו השפעה רבה יותר מאשר לכל אותן פעילויות פילנתרופיות קיימות.