

פרק 1

אחריות חברתית בעסקים

**CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY (CSR)**

1. אחריות חברתית בעסקים

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

1.1 רקע

המושג אחריות חברתית בעסקים מתייחס לאחריות החלה על עסק מרגע קבלת ההחלטה העסקית ועד לביצועה. אחריות זו מביאה לכך שעסק צריך לענות או אף לעלות על מכלול הציפיות האתיות, המשפטיות, השיווקיות והציבוריות שיש לחברה (Society) ממנו.

גיבוש מדיניות של אחריות חברתית מצריך אינטגרציה של שיקולים חברתיים, סביבתיים וכלכליים, על מנת שההחלטות העסקיות תהיינה מאוזנות גם בטווח הארוך. לכן, מדובר בעצם באסטרטגיה עסקית כוללת, המבוססת על יושר, ערכים ברורים ויישום ארוך טווח.

אסטרטגיה של מחויבות עסקים לחברה מהווה הזדמנות להצגת ה"פנים האנושיים" של העסקים. יישום אסטרטגיה כזו דורש מעורבות בדיאלוג פתוח ושותפות מועילה עם המיגזר הממשלתי לרבידיו, ארגונים התנדבותיים וקהילתיים, רשויות מקומיות וכל מרכיב של החברה האזרחית. ביישום אסטרטגיות של מחויבות חברתית, צריכים עסקים להכיר ולכבד הבדלי מקום ותרבות, פערים חברתיים ושונות של בודדים, תוך שמירה על סטנדרטים ומדיניות ברורים.

בהקשר זה מובא להלן ריאיון עם דייוויד גרייסון¹ המחدد את המושג אחריות חברתית בעסקים.

עסקים למען הקהילה, במושגים של דייוויד גרייסון, זה לא רק חלוקת מזון לנוקמים, כמקובל במחוזותינו. גרייסון מכהן כדירקטור ב-BITC (Business In The

¹ גלובס, 4/6/04-3, ספיר פרץ.

Community) שהוא קונסורציום של למעלה מ-700 עסקים מובילים בבריטניה שחרתו על דגלם מחויבות חברתית ושיפור השפעתם על הקהילה.

"אחריות חברתית היא לא רק תרומה למען הקהילה", מסביר גרייסון, "אחריות חברתית זה אם עסק מתייחס טוב לעובדים שלו ודואג לשפר את תנאי העבודה, השכר והכישורים שלהם. מפעל עם אחריות חברתית זה מפעל שדואג ושומר גם על איכות סביבה ולא מזהם את האוויר, האדמה ומקורות המים. המשמעות של תרומה לקהילה, איך שאני רואה אותה, היא לא רק נתינת כסף לפרויקטים קהילתיים מקומיים. זה אומנם חלק טוב וחשוב, אבל זה רק חלק קטן מהאחריות החברתית עליה אני מדבר. זה הרבה מעבר לתרומת כסף לילדים נזקקים".

גרייסון, רואה באחריות החברתית של עסקים נושא חשוב שצריך להיות מושך באסטרטגיה העסקית של כל עסק. כל כך חשוב, שהקדיש לו ספר חדש: "הזדמנות עסקית-חברתית: 7 צעדים למימוש אחריות חברתית לתועלת עסקית". באתר האינטרנט שלו, מסביר גרייסון שנושאים כמו איכות סביבה וזכויות אדם במובנים שונים, שהיו עד כה "Soft" עבור עסקים, הם כיום "Hard". כלומר, קשים להתעלמות, קשים לניהול וקשים מאוד לשליטה אם הם נעשים לא נכון".

גרייסון קובע כי אחריות חברתית יכולה להיות שאלה של הישרדות עבור עסקים, כי היום יש ברחבי העולם ציפיות גבוהות מהתנהגותם של עסקים. עסקים שמתנהגים בצורה לא אחראית כלפי הסביבה שלהם, עלולים למצוא עצמם מתקשים באיתור עובדים מוכשרים ואפילו להפוך לפחות אטרקטיביים כשותפים עסקיים, כי אף חברה לא תרצה להיות קשורה עסקית עם חברה בעלת מוניטין רע. קהילה מקומית עלולה לסמן עסקים שפועלים באזורה ומתנהגים בצורה לא אחראית כ"פולשים מסוכנים". כמו כן, קיימת סכנה שהמדיה וגופים לא ממשלתיים שונים יארגנו קמפיינים נגד חברה שמתנהגת בחוסר אחריות כלפי הקהילה. וכפי שאמר וורן באפט, הגורו של המשקיעים האמריקנים: "זה לוקח 20 שנה לבנות מוניטין וחמש דקות להרוס אותו". תשאלו את אנרון, תשאלו את ארתור אנדרסון ותשאלו את וורלדקום".

"כיום יש לא מעט שותפים עסקיים שבוחנים את האסטרטגיה החברתית של העסק. אם חברה לא מתייחסת ברצינות לנושא אז יהיה קשה לשכנע משקיעים להשקיע בה. באנגליה התארגנה קבוצה של משקיעים וחברות ביטוח שהשיקו פרויקט שבוחן את האסטרטגיה של חברות, והאם הן נוקטות באחריות חברתית. חברה שלא עושה זאת, מסומנת כחברה עם סכנה עתידית למוניטין שלה, ולכן לא כדאי להשקיע בה".

גרייסון סבור שלתהליך הגלובליזציה יש השלכות על התרומה, או כפי שהוא מעדיף לאמר, אחריות חברתית של עסקים. "בשנים האחרונות ראיתי מספר שינויים גלובליים גדולים שיצרו לחצים ששינו את סביבת העבודה של העסקים: המהפכה הטכנולוגית והתקשורתית ואחריה המהפכה השיווקית. מאז נפילת הגוש הקומוניסטי, מיליוני לקוחות הצטרפו לשוק הכלכלי-גלובלי ובעקבותיו ראינו תהליך חסר רחמים של ליברליזציה, הפרטה וגלובליזציה". לדבריו, עסקים כחלק גדול מהחברה והכלכלה, הפכו במסגרת כלכלה ליברלית-מופרטת יותר, לבולטים יותר בעין הציבורית - "לכן הם נדרשים להתאים עצמם לסדר העולמי החדש וליצור, בין היתר, תרבות ארגונית חדשה".

לדעת גרייסון, "חברה שלא מגלה אחריות חברתית במגוון רחב של נושאים כמו שמירה על איכות סביבה, המוניטין שלה עלול להיפגע. פגיעה במוניטין עלולה להוביל לפגיעה בשוי החברה ובערך מניותיה. קיימות סכנות לעסק אם הוא מתעלם מציפיות שעולות מצידם של צרכנים, עובדים, משקיעים, מדיה ועוד. חברה צריכה לדעת שהסובבים אותה שמים לב עד כמה היא נוקטת באחריות חברתית. לכן, חברה שלא לוקחת את הנושא הזה ברצינות, המוניטין שלה עלול להיפגע, וכאמור, פגיעה במוניטין עלולה לגרום לפגיעה בשוי החברה ובירידת ערך מניותיה".

פעילות למען הקהילה לא יכולה לסייע לחברה לצאת ממשבר תדמיתי בעיני הציבור, לדוגמה, וורלדקום ואנרון, זאת מאחר ואחריות קהילתית צריכה להיות מושרשת בחברה וצריכה להיות חלק בלתי נפרד מהתרבות העסקית שלה. לא מדובר כאן רק בתרגיל של יחסי ציבור. חברה שבבסיס שלה היא רקובה אזי פעילות

למען הקהילה לצורך יחסי ציבור לא תעזור לה. לעומת זאת, חברה שבבסיס שלה היא חברה טובה שתורמת לקהילה ולרוע מזלה נקלעה למשבר כלשהו, המוניטין הטוב שלה יכול לעזור לה בהתמודדות עם המשבר".

"חברה שתנסה לאמץ פעילות למען הקהילה אחרי שפרץ אצלה משבר, הסביבה תזהה את זה וזה לא יעזור לה. במקרה של אנרון, היא עסקה לפני פרוץ המשבר בפעילות רבה למען הקהילה. אבל הדרך בה היא נהגה מבחינה עסקית לא הייתה אחראית, ובנסיבות האלה פעילותה למען הקהילה לא עזרה".

לגבי חברה רב-לאומית עם סניפים ברחבי העולם צריך "Think Global Act Local". זה הסלוגן של IBM, שמשקף בעיני גרייסון את מה שצריך בעצם לעשות בנושא זה. חברה רב-לאומית שמאמינה שאחריות חברתית היא חלק מהאסטרטגיה שלה ולא סתם איזה פרויקט חולף, לדעת גרייסון "רק ההנהלה הבכירה שלה צריכה לזום פעילות למען הקהילה כחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה הכוללת שלה". כמובן שעליה לדאוג וליישם את הפעילות הקהילתית בהתאם לכל אחד מהסניפים".

אם נסכם ניתן לאמר כי מחוייבות העסקים לחברה מתיחסת למספר רב של תחומים המשתנים בהתאם לגודל העסק, לאופיו ולמיקומו הגיאוגרפי. אולם, לרוב היא כוללת את התחומים הבאים (המפורטים בהמשך):

1. קשרי קהילה ופיתוח קהילתי-כלכלי.

2. סביבת העבודה בפירמה וזכויות עובדיה.

3. שימור והגנה על איכות הסביבה.

4. זכויות אדם ואזרח.

5. אתיקה בעסקים.

6. שיווק וצרכנות.

7. מדידה, דיווח וביקורת.

בניגוד למה שמקובל לחשוב, חברות מובילות בעולם רואות באחריות החברתית יותר מקובץ של פעולות אקראיות או תרומה למוניטין של החברה, כי אם מערך כולל של מדיניות, פרקטיקות ותוכניות המשולבות במהלך הפעילות העסקית ובתהליך קבלת ההחלטות בה וזכות לתמיכה ותיגמול מצד ההנהלה הבכירה.

1.2 מושגים בסיסיים

להלן הגדרות ו/או הסברים למספר מושגים בסיסיים בתחום האחריות החברתית בעסקים אשר הבנתם הכרחית לצורך השימוש באנציקלופדיה לאחריות חברתית בעסקים ודיווח חברתי:

1. **אחריות חברתית בעסקים (CSR)** - הגדרה מצויה בתת פרק 1.1. יצויין כי כיום ישנה נטיה גם לדון ב - SR, המחבר אחריות חברתית לאירגונים שאינם עסקים.

2. **מחזיקי עניין - Stakeholders** - אלו שהפירמה באה איתם במגע, שיש להם עניין בפירמה, המושפעים מפעילויותיה או המשפיעים עליה. ניתן לחלק את מחזיקי העניין לפנימיים, כגון: עובדים ובעלי מניות ולחיצוניים, כגון: לקוחות, ספקים, משווקים ומפיצים, רשויות ונציגי ממשל, קבוצות לחץ, הקהילה הסובבת את הפירמה, והסביבה (The Environment). על העסקים להתחשב בצורכיהם של מחזיקי העניין השונים, אולם, לרוב לא ניתן לספק את כלל מחזיקי העניין. היענות למלוא דרישותיהם של כל מחזיקי העניין מצביעה על רמה מצוינת של אחריות ומעורבות חברתית. ארגונים אשר הכירו בצורך לבנות אמון וערכים במערכות היחסים עם מחזיקי העניין החלו בתהליך של דיאלוג עימם. תהליך זה, הקרוי "הדיאלוג עם מחזיקי העניין" מפורט בפרק 3.

להלן תרשים של קבוצות מחזיקי העניין השכיחות:



3. **Sustainability² - קיימות** - היכולת להמשיך ולהתקיים לזמן ארוך, באופן יציב ומתמשך (פעולות כדוגמת ניצול לא אחראי של משאבי הטבע תוך זיהום הסביבה אינן Sustainable (בנות-קיימה) משום שאינן יכולות להימשך לזמן ארוך, וסופן שתהיינה חייבות להיפסק).

על פי תפיסת הקיימות, מבוצע איזון בין שיקולים כלכליים, חברתיים וסביבתיים, לבין צרכי אוכלוסיות שונות, ובין צרכי הדור הזה לאלה של הדורות הבאים.

4. **Sustainable Development - פיתוח בר קיימה³** - פיתוח שעונה על צרכי ההווה ללא פגיעה ביכולת הדורות העתידיים לקיים את צרכיהם, מאזן בין צרכי אוכלוסיות שונות ובין שיקולים כלכליים, חברתיים וסביבתיים.

5. **Accountability⁴** - את המושג Accountability ניתן לתרגם באופן מילולי כ-: "אחריות דיווח", "היכולת לדווח", "החובה לדווח" או "שקיפות בדיווח". למעשה, משמעות המושג היא החובה והיכולת להסביר ולהצדיק את הפעולות בהן הפירמה נוקטת או מהן היא נמנעת, לרבות מתן דיווח על השפעותיה הכלכליות, הסביבתיות והחברתיות של הפירמה.

6. **Assurance** - הגדרות בתחום הבקרה והביקורת בתת פרק 8.2.2.

7. **Benchmark⁵** - משתנה מדיד אשר משמש כבסיס להערכה ולהתייחסות לביצועי הארגון.

2 הרחבה בנושא הקיימות והגדרותיה מצויה בפרק 2.

3 המונח קיימות עוברת על ידי האקדמיה ללשון ולפיכך מעתה נקרא בר קיימה ולא בר קיימא.

4 פירוט והרחבה בנושא מצויה בפרק 3. יצוין כי יש הגורסים שיש לתרגם את המילה AccountAbility ל-דיווחיותות.

5 פירוט נוסף מצוי בתת פרק 4.5.11.

אפשר שמשתנים אלו ייווצרו מתוך הנסיון הפנימי של הארגון, ואפשר שיווצרו מתוך נסיונם של ארגונים אחרים או מתוך דרישות חוקיות. משתנים אלה משמשים לרבות כמדדי השוואה בחתך רחב (בין ארגונים באותו ענף או בענפים אחרים) ובחתך אורך (בחינת ביצועי ארגון על פני זמן).

Stakeholders Consultation / Stakeholders Dialogue / Stakeholders .8

Engagement - הדיאלוג עם מחזיקי העניין - התהליך, במסגרתו מברר הארגון את דעתם והשקפותיהם של מחזיקי העניין על מדיניות הארגון ועל התהליכים אשר מתבצעים בו, מקבל משוב מהם על עמדותיהם ומדווח להם על ביצועיו בנושאים הנדונים בדיאלוג. פירוט נוסף מצוי גם בתת פרק 3.3.

Corporate Governance - ממשל תאגידי - משטר תאגידי - ניהול ובקרה .9

תאגידיים - בקרה תאגידית - המערכת הניהולית התומכת בהתנהלות הדירקטוריון ובניהול הפירמה על ידי הדירקטוריון. הכוונה, בין היתר, להטמעת קוד אתי בפירמה, להרכב הדירקטוריון ותיפקודו, מערכות הבקרה והפיקוח בפירמה וכיוצ"ב.

אינדיקטור (בהקשר לדיווח חברתי) - משתנה המספק תובנה משמעותית .10

אודות מצב עניינים רחב יותר, כדוגמת מדד ביצוע בנושא עבודת ילדים: עמידת הארגון בחוקים העוסקים בעבודת ילדים במדינה בה הוא פועל.

ביצועים (חברתיים, סביבתיים וכלכליים) - ההשפעה של ארגון על מחזיקי .11

העניין שלו, ביחוד באותם מימדים אשר נבחרו כחייבים בדיווח (Accountable) על ידי מחזיקי העניין במסגרת הדיאלוג עימם. הערכת הביצועים תעשה בדרך כלל מנקודת מבטם של מחזיקי העניין, כשם שהערכת הביצועים הפיננסיים מתבצעת מנקודת מבטם של בעלי המניות.

12. **דוח חברתי/דוח על אחריות חברתית/דוח על אחריות חברתית-סביבתית/דיווח על קיימות** - הכוונה לדוח המאגד בתוכו מידע על מכלול הפעולות וההשפעות הכלכליות, הסביבתיות והחברתיות של הארגון. לעיתים מפיקים **דוח סביבתי** הנותן מענה בעיקר להשפעות הסביבתיות של הארגון.
13. **פירמה, חברה, ארגון, תאגיד, עסק** - כוונת השימוש בכל אחד ממושגים אלו הינה לארגון עסקי בעל כוונות רווח (Company). יודגש כי לעיתים כוונת השימוש במילה "חברה" הינה במובן של קהילה, ציבור או Society. יש להתייחס למילה "חברה" בהקשר המתאים הנובע מתוך הטקסט.
14. **Corporate Citizenship - אזרחות טובה של עסקים / אזרחות תאגידית טובה** - ככל אזרח, גם תאגיד הוא אזרח של יישות מסויימת, המדינה בה הוא פועל, ובמקרה של תאגידים רב-לאומיים - אזרח העולם ולכן מצופה ממנו התנהגות של אזרח טוב. אולם, אזרחות תאגידית טובה דורשת מהתאגיד יותר ממה שנדרש מאזרח בשר ודם. התאגיד נדרש מעבר לעמידה בחוקים הרלוונטים לפעולותיו, גם להשפיע באופן חיובי על הקהילה בתחומים הקהילתיים-חברתיים, סביבתיים וכלכליים.
15. **(TBL) Triple Bottom Line** - הארגון נמדד בשלושה מישורים/מימדים: חברתי, סביבתי וכלכלי, ועל כן עליו לדווח למחזיקי העניין על פעילותו וביצועיו בשלושת מישורים אלו. פירוט נוסף מצוי, בין היתר, בתת פרק 2.2.1.
16. **שרשרת האספקה - Supply Chain** - מושג המתאר את כל הגורמים המעורבים משלב הייצור דרך השיווק, אחסון, הובלה ומכירה של המוצר. לדוגמא, שרשרת ההספקה של מוצר מסוים עשויה לכלול את יצרן חומר הגלם או החקלאי, ספק חומר הגלם, המפעל המייצר, המפיץ, והמוכר הסופי לצרכן.
17. **Win Win Situation** - מצב בו כל הצדדים יוצרים נשכרים.

18. **מקרי בוחן - Case Studies** - סקירה ממוקדת של נושאים ספציפיים או מקרים מיוחדים או יוזמות מיוחדות המפורטים, לדוגמא, בדוחות חברתיים (כמפורט בפרק 6).

19. **השקעות אתיות - SRI - (Socially Responsible Investments)** - השקעות המשלבות שיקולים חברתיים, סביבתיים ואתיים, ולא רק כלכליים, בהחלטות להשקיע או להימנע מהשקעה בחברות מסוימות - כמפורט בתת פרק 1.6 ובתת פרק 9.6.2.

1.3 תחומי האחריות החברתית בעסקים⁶

1.3.1 רקע

את האחריות החברתית בעסקים ניתן לחלק לשבעה תחומים:



להלן נפרט כל תחום על מנת שישמש בסיס לניתוח מעמיק של התחומים בפרקים הבאים.

1.3.2 קשרי קהילה ופיתוח קהילתי-כלכלי⁷

⁶ הרחבה על כל תחום מתחומי אחריות חברתית בעסקים לרבות מחקרים, סקרים, דוגמאות וכיוצ"ב, מצויה בפרקים 4-8, ולמעשה מלווה לאורכה של האנציקלופדיה. בפרק 9 מצויים בגין כל תחום העמקה נוספת מזווית שונת של מומחים מישראל העוסקים באותו תחום.

⁷ פירוט והרחבה בנושא נמצא, בין היתר, בפרק 4, 5, 6, 7 ותת פרק 9.2.

קשרי התאגיד עם הקהילה הינם הנדבך המפורסם ביותר של האחריות החברתית בעסקים. אחריות חברתית בעסקים נתפסת לעתים באופן צר ומוטעה, כתרומות התאגיד, כשם קוד לפרויקט התנדבות של העובדים בקהילה או כמעורבות חברתית במקום כאחריות חברתית בעסקים במובן הרחב של המושג (כמובהר בתת פרק 1.1 לעיל). אולם, מערך קשרי קהילה ראוי המהווה חלק מרכזי מהאסטרטגיה החברתית של התאגיד, כולל הרבה יותר מתרומות או התנדבות, והינו אינטגרלי לאסטרטגיה העסקית של התאגידים הנוקטים בו. לעתים אף קיים בארגון מערך שלם של קשרי קהילה בו מועסקים מספר עובדים במשרה מלאה. גם בישראל הולך ומתפתח בפרקטיקה מקצוע "מנהלת קשרי קהילה עסקיים" (בין היתר, על רקע קורסי מנהלי קשרי קהילה/עסקיים/מנהלי אחריות חברתית בעסקים של BDO זיו האפט ומ.ע.ל.ה.) וישנן חברות עסקיות המעסיקות מנהלי קשרי קהילה במשרה מלאה.

תפקידו של מערך קשרי קהילה בארגון הינו לתכנן ולהוציא אל הפועל אסטרטגיה של מערכת יחסים עם הקהילה הסובבת את התאגיד. מובן כי ככל שהתאגיד גדול ומתפרס על פני מקומות רבים יותר (כדוגמת תאגידים בינלאומיים), כך מגוון הקהילות להן הוא מחוייב ועליהן הוא אחראי, רחב יותר.

ככלל, מערכת היחסים עם הקהילה כוללת פעילות רחבת היקף ומגוונת ביותר. להלן סוגי נתינה ופעילות עיקריים (לאו דווקא לפי סדר חשיבותם לקהילה או לעסקים):

1. תרומות ההנהלה - רוב החברות העסקיות תורמות כספים לקהילה ולעתים בסכומים ניכרים. ישנן חברות המקצות מראש סכום שנתי לתרומות ואילו אחרות פועלות אד-הוק. ההחלטות מתקבלות בעיקר במענה לפניות מארגונים חברתיים ומיועדות לסייע לפרוייקטים קיימים. מקבלי ההחלטות הם המנכ"ל או אדם אחר בארגון שמונה על ידו, ולעתים על ידי "ועדת תרומות", שחברים בה בכירים בחברה. חברות רבות רואות חשיבות במתן

מענה לפניית של ארגונים רבים אם כי יש המעדיפות להתמקד בתרומה לארגון חברתי מסוים או למספר מצומצם של ארגונים.

2. תרומות בשווה כסף – חברות רבות תורמות בנוסף על התרומות הכספיות מוצרים ו/או ציוד (בעיקר ריהוט ומחשבים), המסייע לאיגונים החברתיים ומאפשר להם להפנות תקציבים לתחומים אחרים. בשנים האחרונות אנו רואים שינוי בדפוסי הפעילות למען הקהילה. אם בעבר הסתפקו החברות במתן תרומות כספיות ללא מדיניות ברורה, הרי שהיום ישנה מודעות לצורך בראיה אסטרטגית של הנושא וקיימת הבנה כי ניתן להשיג הרבה יותר אם משתפים את העובדים במעגל הנתניה דרך מקום העבודה.

יצירת מעורבות חברתית דרך מקום העבודה מגבירה את התהודה לנושאים החברתיים, מאפשרת איגום משאבים, רתימת אנשים רבים יותר למען מטרות חברתיות ומעצימה את יכולת ההשפעה הן של המשאבים המגוייסים והן של האנשים המעורבים. כך נוצרת מעורבות ואחריות חברתית מתוך עניין, ידע ואכפתיות שהינם הבסיס והמקור ליצירת חברה אזרחית טובה יותר.

3. התנדבות עובדים - מעורבות בקהילה באמצעות פעילות הנערכת במקום העבודה זוכה לפופולריות רבה בשנים האחרונות. חברות רבות יוזמות פעילות התנדבותית של עובדיהן ובכך הן תורמות ליצירת גשר והיכרות בלתי אמצעית בין עובדי המגזר העסקי לבין המגזר החברתי. התנדבות במקום העבודה מאפשרת לעובדים להתנדב ולתרום מזמנם ומכישוריהם למען אחרים (התנדבות על בסיס כישורים מקצועיים מאפשר, לדוגמא, למתנדב לעשות תוכנית עיסקית ו/או תקציב לעמותה לניהול טוב יותר שלה ובכך להשפיע על הקהילה הנתמכת על ידי אותה עמותה כדוגמת מסלול מתן - BDO זיו האפט), ובנוסף, תורמת להרגשת "גאוות יחידה" של העובדים מהארגון בו הם עובדים.

4. תרומות הנהלה והתנדבות עובדים - על פי רוב מדובר בשתי פעילויות הנערכות במקביל: ההנהלה תורמת למגוון ארגונים ואילו העובדים משתתפים בפרוייקט התנדבותי משותף. לא תמיד יש קשר בין מושאי התרומה הכספית למקום ההתנדבות, אם כי בחברות שתרומותיהן ממוקדות בארגון אחד או במספר קטן של ארגונים קיימת נטייה לערב את העובדים בפרוייקט שהחברה מממנת.

יש לציין כי בעיני רבים נתפסת ההתנדבות כעשייה "האמיתית" ואילו התרומה הכספית נחשבת לפתרון "קל" שאיננו יוצר מעורבות. גישה זו מקורה פעמים רבות בעמדות ובתפיסות אישיות של רבים מהנותנים ואיננה באה מתוך התייחסות לצרכים של ה"שטח". תפיסה זו בדרך כלל משתנה כשקיימת היכרות מקרוב עם הארגונים החברתיים, שכן אז מבינים כי על מנת למלא את ייעודם לסייע לקבוצות אוכלוסיה שונות בדרך המקצועית והנכונה ביותר, זקוקים הארגונים החברתיים בראש ובראשונה למשאבים כספיים שבלעדיהם לא יוכלו לפעול ולחברות ולעובדיהן לא יהיה היכן להתנדב.

5. שילוב תרומות כספיות של עובדים והנהלה ופעילות התנדבותית (כדוגמת מודל מתן⁸) - בשנים האחרונות מתגברת המגמה לערב את העובדים בנתינה במקום עבודתם. אם בעבר היה מקובל כי הנושא נתון כולו בידי ההנהלה והיא המחליטה והמבצעת, הרי שבחברות רבות מכירים היום בחשיבות ובתועלות של הפעילות המשותפת. חשוב שהשותפות הזאת תהיה מבוססת על בחירה חופשית של העובדים לתחומים שלהם הם רוצים לסייע הן בתרומה כספית והן בהתנדבות ושהחברה העסקית תכבד את בחירת העובדים ולא תכפה עליהם את דרכה או את תחומי העניין שלה.

6. ייזום פרוייקט חברתי - זוהי גישה בה החברה העסקית יוזמת, מממנת ומבצעת פרוייקט חברתי. מדובר בפעילות הדורשת השקעת משאבים גדולה,

8 פירוט והרחבה על מודל מתן מצויה בפרק 5.

היכרות מעמיקה עם צרכי השטח, ניהול וליווי מקרוב, ומחויבות לטווח ארוך.

7. אסטרטגיה שיווקית חברתית - שיווק חברתי (אסטרטגיה שיווקית חברתית) הינו אפיק פעולה הממחבר בין הפעילות השיווקית של החברה לקידום מסר ו/או ארגון חברתי. כך לדוגמא, החברה העסקית מודיעה כי תתרום למשך תקופת זמן ידועה מראש אחוז מסוים מרווחיה ממכירת מוצר כלשהו למען המטרה החברתית שנבחרה. הפעילות השיווקית תורמת להגברת המודעות לארגון החברתי ולתדמית החברה העסקית ומייצרת משאבים חדשים עבור הארגון החברתי. כיום מקובל לפתח אסטרטגיה שיווקית חברתית כך שתגרום להעלאת והעצמת ערכי המותג בעיני הקהילה.⁹

8. פיתוח קהילתי כלכלי - השפעה באמצעות מגוון רחב של נושאים ופעילויות באיזור גיאוגרפי מסויים. הרחבה בנושא מצויה בהמשך תת פרק זה ובפרק 5 בו מסופקות דוגמאות בהקשר זה.

התפתחות מערכת היחסים עם הקהילה נובעת בעיקר מהשינוי בציפיות מחזיקי העניין מהתאגיד. אם בעבר פילנטרופיה כספית היתה מתקבלת כהגשמת הציפיות מהארגון, הרי שכיום על כל תאגיד עסקי להוכיח את השפעתו החיובית על הקהילה. הגופים העסקיים מוצאים עצמם יותר ויותר כממלאי מקום של הממשלות, שכן הצמצום במעורבות הממשלות בתחומי הרווחה, הבריאות והחינוך יוצר את החלל אותו ממלא באופן הדרגתי המגזר העסקי (אם כי, בכל מקרה, המגזר העסקי לא יתפוס את מקומו של המגזר הממשלתי בכל תחום ובכל מקום).

מהאמור לעיל ניתן להבין (בטעות) כי הגורם המניע גופים עסקיים לפתוח במערכת יחסים עניפה עם הקהילה הינו אזרחות טובה בלבד, ולא כך הדבר. התאגידים השכילו להבין את היתרונות העסקיים הטמונים ביצירת מערכת קשרים שכזו. בתת פרק 1.4 ו-1.5 להלן מפורטת שורה של מחקרים ודוגמאות מהעולם, המוכיחים

⁹ הרחבה בנושא מצויה בפרק 5 וכן בתת פרק 9.8.

באופן ברור כי ניהול נכון של קשרי קהילה מגביר את מוניטין החברה, את נאמנות הלקוחות ומעל לכל את האמון לו זוכה החברה בקרב הקהילה, הצרכנים והעובדים.

אם נחدد את תחום קשרי קהילה ונדון בפיתוח קהילתי-כלכלי (שהרי התחום, כפי שהבהרנו קודם לכן, הינו "קשרי קהילה ופיתוח קהילתי-כלכלי") נמצא כי מדובר בגוף עסקי אשר מצליח בעזרת פעילותו העסקית, לפתח ולהעצים אזורים טעוני טיפוח בהם מתגוררות אוכלוסיות חלשות או נחלשות. הגוף העסקי משתמש למעשה בעוצמות הפיננסיות והשיווקיות שלו על מנת לחזק את הקהילה, ובסופו של תהליך אף להפיק מכך רווחים פיננסיים. כדוגמא לפיתוח קהילתי-כלכלי מוצלח ניתן להביא את הפעילות של הבנק האמריקאי - "Chase Manhattan Bank" בהארלם שבחלקה הדרומי של מנהטן, שם מתגוררת אוכלוסיית מצוקה. כצפוי, סניפי הבנק היו פזורים ברחבי מנהטן בלבד, בעוד שבהארלם, לא היה סניף אחד ואף לא "כספומט". למרות שלמנהלי הבנק היה ברור מלכתחילה, כי סניף בנק בהארלם לא יהיה הרווחי או המשגשג ביותר, הם החליטו להקים שם סניף חדש.

הקמתו ופעילותו של הסניף יצרה שני תהליכים מרכזיים:

- צריכת חומרים ושירותים - שירותי בנייה, משאבי אנוש, שירותי מזון, נקייון, אבטחה, נייר, ותמיכה טכנית היו רק חלק מתעשיית אספקת השירותים והחומרים אשר התפתחה בהארלם מסביב לסניף הבנק. מנהלי הסניף הקפידו על התקשרות עם ספקים מקומיים (בני הארלם) בלבד.
- משיכת גופים עסקיים נוספים - תאגידי עסקיים נוספים, כדוגמת רשתות סופרמרקטים, ריהוט, מזון מהיר, ביגוד ועוד הדירו את רגליהם בעבר מהאזור הבעייתי. אולם, כאשר ראו את "Chase" עושה זאת, הוסרו החששות והחלה נהירה של מותגים רבים לתוך הארלם.

היוזמה המבורכת של הבנק יצרה בסופו של דבר סיטואציה של "Win-Win" (מצב ממנו כל הצדדים יוצאים נשכרים). האוכלוסייה בהארלם הרוויחה אפשרויות

תעסוקה רבות יותר, אפשרויות צריכה מגוונות יותר, מצב כלכלי טוב יותר ואף סוף להרגשת הקיפוח מצד התאגידים הגדולים. הבנק הרוויח סניף אשר בסופו של דבר, עקב ההאצה הכלכלית בהארלם, הפך לרווחי ביותר, מוניטין ואמון בקרב האמריקאים בכלל ובקרב תושבי הארלם בפרט. בנוסף, הפך הבנק למוביל שינוי חברתי, מה שגרם לתחושת גאווה אדירה בקרב עובדיו ומנהליו. הבנק אף זכה ביתרון תחרותי עצום לעומת הבנקים אשר הגבילו את פעילותם לאזור של מנהטן בלבד, הוא התקשר עם ספקים איכותיים חדשים ואף זולים יותר, ומנגד השתלט על חוג לקוחות חדש אשר היה "מחוץ למשחק" בעבר.

המהלך אשר ביצע הבנק מהווה רק את אחת מהדרכים האפשריות להשקעה קהילתית-כלכלית. ישנן דרכים נוספות, כדוגמת השקעה באוכלוסיות יעד אחרות (כדוגמת נשים, מיעוטים ועוד). מטרת השקעה כאמור, הינה קידום ופיתוח כלכלי של אוכלוסיות אלה על ידי מתן כלים פיננסיים שונים, עזרה במציאת דיוור, הכשרות מקצועיות ודרכים אחרות, אשר אינן מסתכמות במתן תרומות במזומן בלבד.

חשוב לציין כי השקעות כגון אלו אינן נחלתם הבלעדית של תאגידי ענק. אמנם, חברות גדולות יכולות להביא לשינוי גדול ומשמעותי יותר, אולם, גם עסקים קטנים יותר מסוגלים להתאים את יכולותיהם הפיננסיות ואת משאביהם לצרכי הקהילה, וכך ליצור שיתופי פעולה בקנה מידה קטן יותר.

על מנת לראות כי גם גופים עסקיים קטנים מסוגלים ליצור שותפות קהילתית - כלכלית ואף לגרום לשינוי חברתי משמעותי, אין צורך להרחיק לכת. מסעדת "פיצה-פצה" ברחוב אבן-גבירול בתל-אביב כבר עשתה זאת. המסעדה, שהוקמה לפני כעשור, גייסה כוח עבודה חדש. הבעלים החליטו כי את תפקידי המלצרים יאיישו כאלו הלוקים ב"תסמונת דאון". כפי שקרה במקרה של "Chase Manhattan Bank" נוצרה סיטואציה של "Win-Win" - אוכלוסיית הלוקים ב"תסמונת דאון" הצליחה להשיג תעסוקה ראויה, נפטרה מהתלות בתמיכת הרשויות ומעל לכל, העובדים חשו עצמאיים, מוצלחים ושווים לכל אדם. המסעדה מנגד, זכתה לכח אדם בעל מוטיבציה גבוהה, המוניטין של המסעדה צבר תאוצה

בזכות מיוחדותה בתחום התעסוקה, נוצרו אהדה ונאמנות בקרב הלקוחות, מה שגרם בסופו של תהליך לצמיחה כלכלית שהביאה להקמת מסעדה נוספת וגלידריה בסמוך למסעדה המקורית.



1.5.3 סביבת העבודה בפירמה הזכיונית עובדיה

יש הרואים בעובדים את קבוצת מחזיקי העניין החשובה ביותר של התאגיד לה הוא אחראי ומחויב ברמה הגבוהה ביותר.

בהגדרת סביבת העבודה וזכויות עובדיה בהקשר של אחריות חברתית בעסקים נכללים, בין היתר, הנושאים הבאים: תנאי העבודה, תגמול העובדים, גיוון בכוח האדם בארגון, קידום מקצועי, בטיחות, שעות עבודה, רווחת העובד ומשפחתו,

¹⁰ מתוך הדוח החברתי של חברת Shell - כחלק ממדיניות זכויות האדם הכוללת של Shell, יזמה החברה פרויקט לקידום נשים מאוכלוסיות בסיכון (עוני, אבטלה, נשים מוכות וחד-הוריות) ברומניה וסלובקיה. במסגרת הפרויקט ניתנו לנשים הלוואות של עד \$2000 וייעוץ עסקי על מנת שיקימו בכוחות עצמן, עסק עצמאי. כתוצאה מכך, 1330 נשים חזרו למסלול חיים נורמלי.

¹¹ הרחבה בנושא מצויה, בין היתר, בפרקים 4, 5, 6, 7 ותת פרק 9.3.

ההתייחסות לעובדים מפורטים ולגימלאי התאגיד וכיוצא"ב. בהקשר זה יצויין כי זכויות העובדים כוללים, בין היתר, את האמור לעיל אך כוללים גם זכויות כמו כל אדם ואזרח כמובהר בתת פרק 1.3.5.

גיבוש מדיניות מתקדמת ונאורה של סביבת עבודה תגרום באופן ישיר להצלחה בגיוס הון אנושי מובחר יותר והעסקתו לטווח ארוך - מי מאיתנו לא היה מוכן לעבוד במשך שנים בחברה שדואגת לצרכי עובדיה, שיש בה מסלול קידום ברור, שמבצעת דיאלוג פתוח עם העובדים בדבר תנאי העסקתם ואף דואגת לעובדיה לאחר פרישתם? סביבת עבודה ראויה אף מביאה במישרין לעליה משמעותית בפריון העבודה עקב העליה במוטיבציה ובגאווה של העובדים. כך, חברת הייעוץ העולמית Ernst&Young דיווחה על חסכון של 21 מיליון דולר בהוצאות התפעול כתוצאה מתוכנית מיוחדת להערכת עובדים ומנגישות טובה יותר להנהלה הבכירה. לעומתה, מדווחת חברת הייעוץ Hancock על חסכון של כחצי מיליון דולר לשנה בעקבות ירידה בשיעור העדרויות העובדים כתוצאה מהפעלת תוכנית רווחה והעשרה לעובדים ולבני משפחותיהם¹².

למכלול הגורמים אשר מביאים את הפירמות למסקנה כי לא ניתן להמנע מטיפוח סביבת עבודה ראויה כחלק ממדיניות של אחריות חברתית בעסקים מצטרף גם לחצן של קבוצות מחזיקי העניין השונות כדוגמת התקשורת המתעניינת (עיתונים מובילים בעולם, כדוגמת העיתון Fortune, נוהגים לפרסם בכל שנה את רשימת המקומות שהכי טוב לעבוד בהם), אגודים מקצועיים, וארגוני צרכנים המעוניינים לדעת באילו תנאים עובדים האנשים אשר ייצרו את מוצרי הצריכה.

חברת התרופות הדנית Novo Nordisk, הינה מהחלוצות האירופאיות בתחום סביבת העבודה. לחברה מדיניות מוצהרת של סיוע לעובדים שחלו או שאיבדו חלקית את כושר העבודה, להמשיך בעבודתם ובניהול אורח חיים רגיל לחלוטין. במסגרת זו, הציעה החברה לעובדים אלו יועצים שאינם מקרב ההנהלה, האחראים לקשר בין ההנהלה לבין העובדים הזקוקים לסיוע. החברה אף מציעה לעובדיה

¹² מתוך מדריך מ.ע.ל.ה לעסקים טובים יותר - אחריות חברתית בעסקים - 2003.

תוכניות הכשרה מתקדמות המעניקות להם הכשרה בסיסית ואפשרויות קידום והעשרה. לא בכדי הפכה Novo Nordisk למובילה בתחום סביבת העבודה, והיא אף זוכה לסיקור אוהד בנושא זה בקרב כלי התקשורת האירופאים.



עובד חברת Novo Nordisk בעיר ארקוריה, ברזיל

תחום זה הולך ותופס מקום נכבד בסדר היום העולמי. זיהום אוויר, קרקע ומים, פגיעה בשכבת האוזון, התחממות כדור הארץ, פסולת ומיחזור, כריתת יערות ופגיעה במשאבים טבעיים, כבר אינם מושגים זרים לאיש, וודאי שלא לתאגידים העסקיים אשר מהווים "תורמים" משמעותיים לחלק גדול מהתופעות הסביבתיות שהוזכרו לעיל. לפיכך, הטיפול בנושאי שימור והגנה על איכות הסביבה הינו חלק בלתי נפרד מהאחריות החברתית של עסקים.

אם ניקח נושא אחד מהנושאים שהוזכרו לעיל, זיהום אוויר, ובתוכו נבחן את זיהום האוויר כתוצאה מתחבורה בישראל בלבד, אזי נציין כי בכתבתה של דליה טל בעיתון גלובס ב-16/2/04 הובהר כי "יש לשקול הפנמת עלויות חיצוניות הנובעות מזיהום אוויר ממכוניות, ולהכלילן בתהליך קבלת ההחלטות בתחום". כך קבע משרד האוצר בתום סדנא בנושא הפחתת זיהום אוויר מתחבורה באמצעות דלקים נקיים, טכנולוגיות רכב מתקדמות וניהול תחבורה.

בסדנא נמסרו נתונים שנאספו על-ידי חברת פארטו הנדסה, לפיהם הנזק הכלכלי למשק מזיהום שמקורו בכלי רכב מגיע ל-2.4 מיליארד שקל בשנה. רוב הנזק, 1.5 מיליארד שקל, נובע מכלי רכב פרטיים והיתרה משאר קבוצות כלי הרכב.

עוד הודגש, שמשאיות ואוטובוסים אומנם מזהמים פי 30 יותר מאשר כלי רכב פרטיים, אך מאחר ובכבישי הארץ נעים 1.5 מיליון כלי רכב פרטיים, לעומת 60 אלף משאיות ואוטובוסים, משקלו של הזיהום שיוצרות המכוניות הפרטיות - גדול בהרבה.

בסדנא נמסרו נתונים לפיהם 10% מכלל המכוניות הפרטיות הנוסעות בכבישים נוצרו לפני 1980, והן תורמות 80% מכלל זיהום האוויר התחבורתי בארץ. הפיכת כלי רכב אלה לגרוטאות היתה יכולה להפחית במידה רבה את הזיהום, טענו.

¹³ התייחסות לנושא מצויה, בין היתר, בפרק 4, 5, 6, 7 ובתת פרק 9.4.

בעקבות ממצאים אלה, הודיע משרד האוצר, שיהיה מוכן לשקול, העברת 3,000 שקל לכל בעל מכונית שיוכח, כי הפך את מכוניתו הישנה והמזהמת לגרוטאה.

עוד הודיע משרד האוצר, שלמען שיפור איכות האוויר בערים יהיה מוכן לעודד רכישת מכוניות היברידיות, המשלבות שימוש בחשמל בערים ושימוש בדלק מחוץ לעיר. לדבריו, מכוניות כאלה יכולות לשפר את איכות האוויר, בעיקר בערים. הצעה נוספת היא לעודד התקנת אמצעים שונים לטיפול בגזי הפליטה של מנוע דיזל, כגון: ממיר קטליטי, מלכודת חלקיקים למיניהן ועוד.

כמו כן, בסדנא הודגש עוד, שניתן להפחית את זיהום האוויר גם על-ידי אימוץ של מדיניות: הפחתת השימוש בכלי רכב, הקטנת מרחקי הנסיעה, שינוי אמצעי הנסיעה, שינוי זמן הנסיעה ואף שינוי מסלול הנסיעה.

בין הכלים להשיג זאת, נידות באמצעים חליפיים לרכב פרטי; הגבלות שניתן להטיל על הרכב הפרטי, בין השאר, הגבלות חניה, תמחור גבוה ומיסוי גבוה; תכנון משולב של תחבורה ושימושי קרקע; וכן שינויים ארגוניים, בין השאר עידוד עבודה מהבית, דבר שימנע נסיעות מיותרות בכבישים.

בסדנא הודגש עוד, שגם מידע וחינוך לנהיגה נכונה יכולים לתרום להפחתת צריכת הדלק, בין השאר, באמצעים פשוטים: נהיגה נכונה המונעת האצה פתאומית, מילוי אוויר ברמה הנכונה בגלגלי המכוניות ועוד. הסדנא אורגנה על-ידי מוסד שמואל נאמן בטכניון, המשרד לאיכות הסביבה והמכון לחקר התחבורה.

מנתונים עולמיים עולה, ש-57% מכלל הנסיעות בעולם מתבצעת ברכבים פרטיים, 24% באמצעות תחבורה ציבורית, 8% ברכבת ו-11% באמצעות תחבורה אווירית.

המדינות בהן השימוש ברכב פרטי הוא הגבוה ביותר הן צפון אמריקה ומדינות אירופה המערבית. השימוש הגבוה ביותר ברכבת הוא באוסטרליה, יפן וניו זילנד. שימוש גבוה באוטובוסים נעשה במדינות המתפתחות, ביניהן, סין, הודו ומדינות אפריקה.

בארץ קיימת לאורך השנים עלייה ברמת המינוע של כלי רכב פרטיים על חשבון תחבורה ציבורית בינעירונית. הסיבה לכך היא התגברות תהליכי הפרבור שמאיצים את הצורך ברכב הפרטי, ובתוספת תשתיות. כתוצאה מכך השימוש בתחבורה ציבורית פוחת, דבר המביא לאי השקעה בתשתיות עבודה.

גם מצבה של התחבורה העירונית אינה טוב בהרבה. ב-1994 נסעו תושבי תל אביב 113 פעם בממוצע בשנה באוטובוס, לעומת תושבי לונדון שנסעו 290 פעם בשנה, ולעומת תושבי ציריך שנסעו 537 פעם בשנה. ב-1996 רק 20% מהנסיעות ביום חול נעשו באוטובוסים, ואילו כל שאר הנסיעות נעשו ברכב פרטי.

קהל היעד של נוסעי האוטובוס הפך עם השנים להיות מעוטי אמצעים, קשישים, חרדים, נשים וצעירים. מחיר הנסיעה באוטובוס עלה בין 1996 ל-1980 ב-98% במונחים ריאליים, ואילו מחיר תחזוקת המכונית הפרטית ירד בשנים האלה ב-27%.

עיוות זה יצר תמריץ לנסיעה ברכב פרטי, ופעל להפחתת השימוש בתחבורה ציבורית, עובדה שרק מגבירה את זיהום האוויר.

עוד ב-1996 הכין צוות סביבתי של תוכנית האב 2020, מסמך מדיניות בנושא איכות הסביבה ובו פרק שעיקרו פיתוח בר קיימה בנושא תחבורה. בין המלצות הצוות, צמצום תפיסת שטחים למתקני תחבורה פרטים למינימום; הבטחת נגישות לכל האתרים לכלל האוכלוסייה במטרה לצמצם את התלות ברכב פרטי; צמצום צריכת האנרגיה על-ידי מערכת תחבורה יבשתית, במטרה להפחית את הנזקים לדורות הבאים.

נחזור חזרה מהדוגמא הספציפית שהוצגה לעיל ונציין כי חלק מהתאגידים כבר השכילו לאמץ אסטרטגיה סביבתית כחלק מהאסטרטגיה העסקית שלהם ולא כערך שולי בלבד. גופים רבים אף אימצו כבר את הנחיות התקן הבינלאומי ISO 14000 הדרן בניהול איכות הסביבה. בהקשר זה נציין¹⁴ כי מכון התקנים מדווח על גידול של מעל 100% במספר החברות שקיבלו אישור לתקן מערכת ניהול

¹⁴ מתוך כתבה של הדס מנור, גלובס 13/8/03.

סביבתי - תקן ISO 14001. על פי סקר כלל-עולמי מקיף שערך ארגון התקינה הבין-לאומי ISO, נמצאת ישראל בין המובילות מתוך 118 מדינות שנסקרו ברחבי העולם, בשיעור הגידול בארגונים אשר אושרו לקבלת תקן זה של ניהול סביבתי. בישראל נרשמה בשנת 2002 עלייה של כ-35% באישורים לתקן זה לאיכות הסביבה, בהשוואה לשנה לפני כן.

על פי נתוני מכון התקנים, נכון לסוף שנת 2002 קיבלו 110 ארגונים בארץ אישור לתקן ISO 14001. כיום עומד מספר האישורים על 125 ארגונים והוא ממשיך לגדול בהתמדה.

אחריותו הסביבתית של התאגיד אינה מתבטאת רק במניעת זיהום בתהליך הייצור או במיחזור הפסולת. צמצום השפעותיו הסביבתיות של העסק יכול להתבטא בפיתוח מוצרים בעלי השפעות סביבתיות טובות יותר. לדוגמא, חברה המייצרת חטיפים יכולה להקטין את גודל אריזת החטיף או להחליף את חומר הגלם ממנו עשויה האריזה לחומר מתכלה, וכך ליצור, בעקיפין, השפעה סביבתית חיובית.

בשנת 1990 החליטו קברניטי מקדונלד'ס (McDonald's) לאמץ אסטרטגיה סביבתית עסקית אשר תוביל שינוי על פני 10 שנים. במסגרת המהלך בוצעו הפעולות הבאות:

1990	צמצום העובי של כוסות הקפה
1991	הקטנה של אינץ' אחד בגודל המפיות
1992	צמצום של 20% בכמות הנייר באריזת הארוחות לילדים
1993	הקטנת מיכלי הקרטון לצייפס
1994	צמצום בעובי פחי האשפה
1995	החלפת הקרטונים החומים המשמשים לארוחות "Take Away" בשקיות נייר
1997	צמצום משקל המגשים במסעדות
1998	שימוש בעטיפות קרטון לכריכי הדגים
1999	שימוש בעטיפות מבודדות להמבורגר הגדול "Quarter Pounder"

הצמצום בחומרי האריזות, המיכלים וכלי ההגשה והשימוש בחומרים ממוחזרים, גרם לצמצום של עשרת אלפים טון חומרים לשנה מאז 1990. הצמצום בצריכת חומרי גלם כתוצאה מהקטנת המפיות וקשיות השתיה הסתכם באלף טון לשנה.

השימוש בנייר במקום בפלסטיק באריזות ובמיכלים הביא לצמצום של 80% בשטח האחסון, והחלפת אריזות הקרטון של נגיסי העוף בשקיות נייר צמצמה ב-20% את עלויות ייצור אריזות הקרטון. השורה התחתונה של מהלך זה היתה חסכון כולל של **שלושה מיליארד דולר** בעלויות חומרי הגלם וייצורם!

האחריות הסביבתית של תאגיד מתבטאת לעיתים קרובות במדיניות של קריטריונים מחמירים לעובדים ולמנהלים בנושאי חסכון במשאבים, מיחזור, זיהום מים ואוויר ועוד. אולם, ניתן אף להגדיל ולעשות, בכך שתאגיד יחרוט על דגלו את נושא איכות הסביבה ויתרום לקידומו בקרב ספקיו ולקוחותיו תוך שיתוף פעולה עם ארגונים "סביבתיים - ירוקים".

יחד עם זאת, כמו כל נדבך של האחריות החברתית, גם נושא איכות הסביבה אינו מקור לבזבוז משאבי העסק בלבד, שכן קיימים יתרונות רבים באימוץ אסטרטגיה סביבתית¹⁵. אחד מאותם יתרונות הינו צמצום עלויות ייצור כפי שהודגם בהצלחה על ידי חברת מקדונלד'ס. ניתן אף לצמצם עלויות ייצור בדרך מקובלת של מיחזור כפי שעשתה חברת Kodak, וזאת בעזרת שיווק מצלמות חד-פעמיות אשר נמכרו לצרכן, מוחזרו, יוצרו בשנית בעזרת חומרי הגלם של המצלמות שנמכרו לראשונה וחוזר חלילה.



המצלמה החד-פעמית של Kodak.

¹⁵ פירוט מצוי גם, בין היתר, בתת פרק 1.4 ו-1.5 להלן.

הוכחה מצויינת לצורך במדיניות סביבתית מגובשת היא השתלשלות העניינים במקרה של המותג "Scotchgard" המיוצר על ידי חברת 3M. המוצר הושק בשנת 1956 ומאז הוא משמש לציפוי כשני שלישים מהשטיחים בארה"ב ומכירותיו מהוות כ-2% מהכנסות החברה (300 מיליון דולר). באפריל 2000 פורסם מחקר מדעי שאיתר את המרכיב העיקרי של "Scotchgard" בצמחים, בבעלי חיים ובקרקע ולמעשה הוכיח כי החומר "דולף" לסביבה ונשאר בה. כחודש לאחר מכן, כאשר עדיין לא היתה הוכחה לנזקים בריאותיים וטרם הופעל לחץ ציבורי, הודיעה החברה על הוצאת המרכיב הבעייתי מתהליך הייצור בהדרגה במשך שנה, זאת כאשר לא קיימים מוצרים תחליפיים ראויים. כתוצאה מכך חלה עליה במחיר מניות החברה! בנובמבר 2000 הודיעה החברה כי נמצאו חומרים תחליפיים והושלמה ההוצאה ההדרגתית של החומר המסוכן. חשוב לציין כי בתקופת הביניים לא זוהתה ירידה במכירות המוצר. באפריל 2001, המרכיב החשוד הוכח כמזיק לסביבה. התנועות הסביבתיות בארה"ב ברכו את הפעילות המונעת של 3M. החברה זכתה לעליה במוניטין האתי שלה, מניותיה עלו והמכירות המשיכו כסדרן.

באפריל 2002 התגלו מרכיבים דומים בתוצרת חברות מתחרות והן הוצאו מחוץ לחוק בשוק האירופי המשותף. כשנה לאחר מכן "זכתה" המתחרה, חברת "Dupont", לביקורת ציבורית חריפה ונחשפה לתביעות משפטיות עקב השימוש בחומר 3M, אשר ייצרה את החומר במקור, לא נתבעה כיוון שהפסיקה את השימוש בו כשנדע לה לראשונה על הסכנה. 3M השכילה להבין את היתרונות הגלומים באימוץ אסטרטגיה סביבתית וכך הרוויחה שיפור עצום במוניטין, צמצום סיכונים החשיפה לתביעות משפטיות, שמירה על רמה טובה של מכירות ויתרון משמעותי מול רשויות החוק בארה"ב. היא גם הצטיירה כחדשנית ומובילה, ובסופו של התהליך, אף הגדילה את נתח השוק שלה על חשבון המתחרות אשר לא היו ערוכות סביבתית.

נציין כי¹⁶ המשרד לאיכות הסביבה, בשיתוף עם רשות ניירות ערך יוזמים נוהל משותף להעברת מידע בנושאים סביבתיים הקשורים לחברות הציבוריות הפועלות בישראל. במסגרת נוהל זה ידווח ויגלה המשרד לאיכות הסביבה כל מטלה סביבתית, תביעה, פסק-דין וכל קנס, שהוגשו נגד חברות. ההנחה שמובילה את המהלך הזה היא, שלמידע כזה ישנה משמעות כספית רבה לגבי החברה, לגבי מנהליה ובעיקר למשקיעים בה.

ההחלטה על חובת הדיווח התקבלה כבר ב-2001, והמשרד לאיכות הסביבה ורשות ניירות-ערך פועלים במרץ לקראת קביעת תקנות בנושא. בעקבות הדיווח תתקשנה חברות להסתיר במאזניהן פעולות, שאין במה להתגאות בהן. משקיעים נבונים ירצו לדעת מדוע החברה נקנסה מספר פעמים בעקבות נושאים סביבתיים, ואם הדבר אינו מרמז על הזנחה סביבתית ועל הנהלה כושלת, שאינה רוצה או אינה מסוגלת להתגבר על תקלות.

בארה"ב, תלוצת הדיווח הסביבתי, מתלוננים ארגוני סביבה על כך שלמרות הפיקוח ההדוק, מנסות חברות להסתיר הפסדים שנגרמו להן או התחייבויות פיננסיות שקשורים בענייני סביבה, באמצעות אסטרטגיות חשבונאיות. ראשי המשרד לאיכות הסביבה בארץ מקווים שיצליחו להתגבר גם על סוגיות אלה. "אנחנו מקווים, כי שיפור הגילוי הנאות בנושאים סביבתיים יתרום לשיפור ניהול הסיכונים הסביבתיים של החברות, ולשיפור יחסן של הנהלות החברות כלפי הסביבה", אומרת הממונה על כלכלת הסביבה במשרד לאיכות הסביבה, חגית שאשה-שרף.

"אצלנו עדיין לא ניתן לדבר על נורמות גילוי גבוהות בתחום הסביבתי, או על כללי גילוי שיטתיים, שכן הדיווח עדיין לוקה באיכות ירודה, הוא אינו ממוקד והוא כללי מדי, וגם נעדרים ממנו נתונים כמותיים מספיקים. בנוסף, ישנה חוסר אחידות ברמת הדיווח בין החברות. אבל המצב הזה עתיד להשתנות."

שאשה מדגישה, כי דרישות חוקיות בנושאי סביבה נחשבות כיום מבין הגורמים המשפיעים ביותר על חברות תעשייתיות, ביניהן אלה העוסקות באנרגיה, בתשתיות

¹⁶ מתוך כתבה של דליה טל, גלובס, 16/4/04.

ובכימיה. הסיבה לכך היא הפיקוח ההדוק המוטל על חברות אלה בנושאים, כגון: טיפול בחומרים מסוכנים, מניעת זיהומי קרקע ומים ועוד.

עמידה בתקנות למניעת זיהום מטילה על החברות חובות כלכליות כבדות, שחלק מהן מתקשות לעמוד בהן. יחד עם זאת, אינפורמציה על היקף המטלות ועל עלותן היא מסוג הדברים שמשקיעים חפצים וצריכים לדעת.

הקנסות המוטלים על חברות עקב אישומים בעבירות של איכות סביבה הם נושאים שמעניינים מאוד את המשקיעים בחברות.

בארצות הברית נושאי הדיווח הסביבתי, וגם אחרים, מפותחים מאוד. הרשויות בארה"ב, לרבות רשות ניירות ערך (SEC), המועצה לתקינה חשבונאית (FASB) ואיגוד רואי-החשבון האמריקאי (AICPA), פרסמו הוראות מקיפות בנושאים אלה.

הרשויות בארה"ב דורשות מהחברות דיווח גלוי, מילולי וברור של המצב הסביבתי שלהן ושל השלכותיו (עובדות, מסקנות והערכות), לרבות גילוי חשבונאי ברור, שיכמת את המצב לשפת המספרים.

שאשא מדגישה, כי הדיווח הסביבתי מקובל זה שנים רבות במדינות רבות במערב, מלבד ארה"ב, והוא נובע במידה רבה כתוצאה מלחץ ציבורי נרחב, ומפעילות של ארגונים סביבתיים. בארה"ב עתרו הארגונים לבתי המשפט וביקשו לחייב את ה-SEC לשנות את מדיניותו, ולדרוש גילוי ודיווח נרחבים בכל הקשור לנושאי איכות הסביבה, ומאז הדרישות הסביבתיות רק הולכות ועולות.

בארה"ב נהנית רשות ניירות ערך מקשר ישיר למאגרי המידע של 'הסוכנות הפדרלית להגנת הסביבה' (USEPA). הסדר, שמחזק את יכולת הרשות ואת יכולת הציבור לאכוף את חובת הדיווח ולנקוט סנקציות נגד חברות אשר אינן עונות על דרישות הגילוי והדיווח הסביבתי הנאותים. ההסדר הזה מחייב גם את התאגידים הציבוריים לבחון, באופן מתמיד, את הדיווחים שהם מעבירים לרשויות, כדי שלא ייתפסו חלילה בדיווח כוזב.

אחת הדוגמאות הבולטות להשפעת אירוע סביבתי על מצבה של חברה, היא 'אסון אקסון-ולדז', שבו נשפכו ממכלית אמריקאית מיליוני טון דלק סמוך לחופי

אלסקה. בעקבות התאונה ירד ערכה של מניית חברת הנפט. זאת, בעקבות הציפיות לקנסות, להוצאות ניקוי גבוהות ולאיבוד הכנסות.

יותר מכך, כאשר התגלתה התאונה הגיב השוק בהערכה מחודשת גם של חברות נפט אחרות שלא היו מעורבות בתאונה. ערכן של אלה ירד במקביל, בעקבות החששות מפני מקרים דומים.

מחקר שערכה אוניברסיטת הרווארד מצא, כי עלות ההון של חברות המופיעות ברשימת העדיפות הלאומית ומוגדרות כבעלות אחריות פוטנציאלית לניקוי אתרי פסולת, גבוהה ב-0.3% משל חברות שאינן מופיעות ברשימה כזו. נתון כזה משפיע על ההחלטה אם להשקיע בחברה.

ראשי ה-SEC הזהירו לא פעם, כי למרות הקשיים הנלווים לגילוי ולדיווחים נאותים בנושאים סביבתיים, אסור לשחרר חברות בורסאיות מהתמודדות עם הדיווח ועם הנושא הסביבתי.

שאש-שרף מדגישה, כי בארה"ב כאשר תאגיד מחליט לדוגמה, שהוא אינו חייב בדיווח כזה, ה-SEC מחייבת אותו לבוא ולנמק מדוע ומהן הסיבות לכך. לדבריה, לא אחת מעדיפות חברות להמשיך ולדווח במקום להתייצב בפני הרשות ולהתעסק איתה.

לאור האמור לעיל, נראה שבעולמנו צריכים להתנהל באופן בר קיימה שיאפשר את קיומם של הדורות העתידיים. בהקשר זה נציין, כי יותר ויותר אנשים היום מדברים ועושים פרמקלצ'ר, עד שכבר לא נעים לשאול: מה זה פרמקלצ'ר. ובכן, פרמקלצ'ר היא תורה אקולוגית שהוצגה לראשונה בשנות השבעים על ידי האקולוג האוסטרלי דייוויד הולמגרן והביולוג ביל מולינסון. המושג הוא שילוב של שלוש מילים - Permanent, Culture ו-Agriculture, ובעברית: חקלאות ותרבות בנות קיימה. מדובר על תכנון ובניית ישובים ומערכות חקלאיות על ידי אימוץ תבניות שנמצאות בטבע. כלומר, העתקה של מה הטבע עושה ממילא בכוחות עצמו, לחצר הבית ולשדה.

לא מדובר כאן רק על שימוש בחומרים ידידותיים לסביבה וחקלאות אורגנית; זוהי תפיסת עולם שלמה בעלת מרכיבים שונים המשלימים זה את זה. מערכות הפועלות

לפי עקרונות השיטה מתוכננות כך שכל פרט בהן פועל בשיתוף פעולה עם האחרים. לדוגמה, מערכת פרמקלצ'ר לגידול ביצים תפעל כך: מים שיאספו מגג הלול ישמשו כמי שתייה לתרנגולות, זבל אורגני מהמטבח ומזיקים בגינה ישמשו להאכלתן, הזבל שהן מייצרות ישמש לדישון גינת הירק, קיר משותף לבית המגורים והלול יעזור לנצל את החום הנפלט מהתרנגולות, אגירת מתאן שנפלט מהזבל ישמש כגז בעירה, שימוש בשטח שהתרנגולות ניקו ממזיקים ישמש לשתילה, וכן הלאה. המוטו הוא פשוט: "השתמש במה שיש לך כדי להשיג את מה שאתה זקוק לו". המערכת פועלת ומזינה את עצמה, עם התערבות מינימלית בלבד וללא צורך בהתערבות של כימיקלים וחומרים זרים אחרים. זוהי בגדול התורה, והיא עצומה ומתפתחת כמו הטבע עצמו. אבל גם מי שאין ברשותו חמישה דונם של קרקע, יכול להירגע ולקחת חלק בטרנד: השיטה מדברת גם למי שרוצה לגדל גרניום באדנית באמצע העיר.

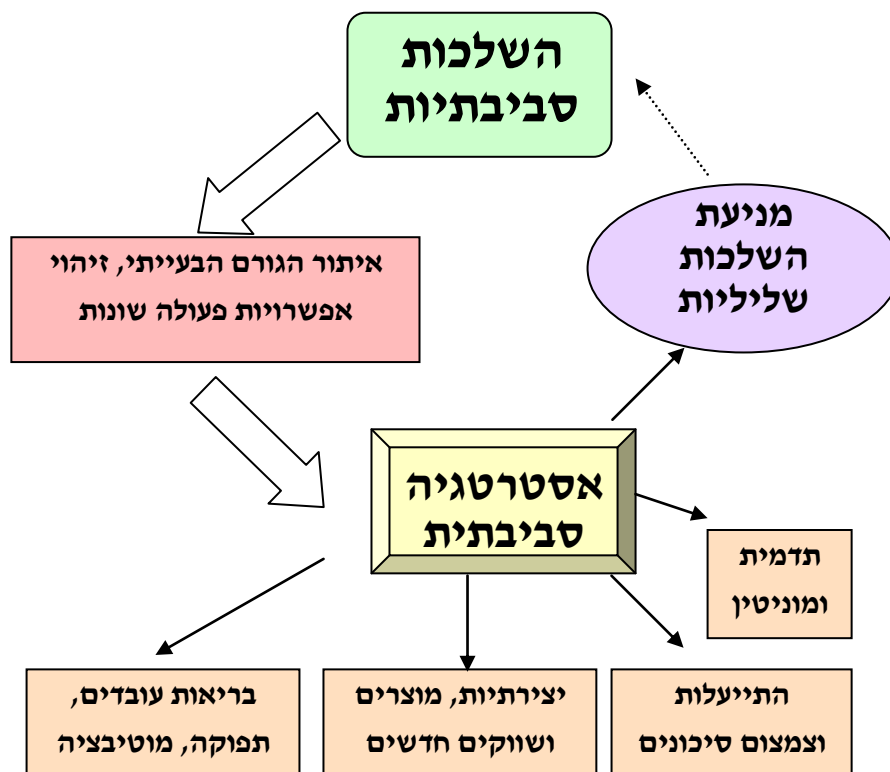
פרמקלצ'ר עוסקת אמנם בחקלאות, אבל היא מדברת למעשה עלינו, בני האדם. צורת החיים שלנו, כלומר תרבות הצריכה, כלומר המשאבים שאנו צורכים והפסולת שאנו מייצרים, היא קצת יותר מדי עבור כדור הארץ. הפרמקלצ'ר מציעה צורה צנועה יותר, אבל לא נוחה פחות, ועם הרבה יותר התחשבות; היא מציעה שיתוף פעולה עם אנשים אחרים ועם הטבע, ואינה דורשת ויתור על טכנולוגיה ואורח חיים מודרני. בעיקר, היא מציעה לנו חבל הצלה אופטימי ומרתק לנוכח העובדה שחלק ניכר מאיתנו מתקשים לעכל גם היום, שהמשבר האקולוגי הוא האיום החמור ביותר על הישרדותנו כבני אדם.

קיבוץ לוטן המתמחה בבנייה אקולוגית ובמכון הערבה המוקם בקיבוץ קטורה מיושמים עקרונות השיטה ומבניו ישלבו שימוש בחומרים ידידותיים לסביבה, אנרגיה סולארית, מיחזור המים האפורים (שפכים המגיעים מכיורים ומקלחות) להשקיית הגינות ועוד; חוות מתנת מדבר של לילך בר היא חוות פרמקלצ'ר פעילה המציעה גם מסעדה צמחונית אורגנית וחנות עם תוצרת מקומית וגור ועירית רותם במושב ניר מציעים חווה שיתופית המדגימה את כל עקרונות השיטה, בנק זרעים וספרייה.

פרמקלצ'ר היא רק שלב בהתעוררות העולמית למודעות אישית/סביבתית. יש בעולם מאות אלפי אנשי פרמקלצ'ר וכשלוש מאות בארץ. לכל אחד יש את אותה

תפיסה מוסרית ואותם עקרונות מנחים. כמספר אנשי ומערכות הפרמקלצ'ר, כך מספר היישומים השונים. כל אחד תופס את זה אחרת ועושה אחרת.

לסיכום, ניתן לאמר כי התייחסות לנושא איכות הסביבה כמטרד, אשר גורם אך ורק עלויות כדוגמת קנסות, הוצאות למניעת זיהום ובירוקרטיה - טעות ביסודה. יש לראות את איכות הסביבה כערך וכהזדמנות, כפי שממחיש התרשים הבא¹⁷:



1.3.5 זכויות אדם ואזרח¹⁸

¹⁷ התרשים לקוח מהרצאתו של ד"ר נועם גרסל בקורס מנהלי אחריות חברתית בעסקים המופעל במשותף על ידי BDO זיו האפט ומ.ע.ל.ה.

¹⁸ פירוט והרחבה בנושא מצויה, בין היתר, בפרקים 4, 5, 6, 7 ובתת פרק 9.5. יצויין כי על הקשר בין זכויות אדם ואזרח לבין זכויות עובדים ניתן ללמוד מכללי ה - GRI בתת פרק 4.3.

אלה כוללות את המודעות לזכויותיו של העובד במקום העבודה ושמירה על חופש הבעת דעה, השתייכות רעיונית ומניעת אפליה על רקע של דת, גזע, מין, העדפה מינית ועוד. מודעות ושמירה על זכויות האדם של העובדים או של גורמים אחרים אשר מעורב בהם המשאב האנושי מהוות חלק בלתי נפרד מארגון המתיימר להיות "אחראי חברתית", ואי-שמירה על זכויות האדם מהווה גורם סיכון עסקי ממדרגה ראשונה.

חברות ענק כדוגמת Gap ו-Nike, הן רק חלק מהחברות אשר ספגו ביקורת נוקבת, פגיעה בתדמית ואף פגיעה במכירות עקב העסקת ילדים במפעלים במזרח אסיה וכתוצאה מכך פגיעה בזכויות האדם.



אחד ממפעלי Gap במזרח אסיה.

ככלל, מהווה מימד זכויות האדם חלק ממדיניות ניהול הסיכונים של ארגון, כיוון שביצועי החברה בתחום זה משפיעים ישירות על הביצועים הכספיים, בעיקר כאשר מדובר בהשפעה שלילית (כגון פרסום שלילי). אולם, חברות אשר השיגו רמה גבוהה של אמון הציבור כתוצאה ממחוייבות מתמשכת לזכויות האדם, נהנות בסופו של דבר משיפור במוניטין וכפועל יוצא מכך גם מעלייה במכירות. יתרה מכך, חברות

אשר מקפידות על זכויות האדם בקרב עובדיהן תזכנה לאמון רב יותר בעיני אותם עובדים, לנאמנות גדולה יותר וכתוצאה מכך לתפוקה גדולה יותר.

חברות בעלות מוניטין גרוע בנושא השמירה על זכויות אדם תתקלנה בקשיים בגיוס עובדים וכן במאמצייהן להשגת לקוחות, הן במישור של לקוחות עסקיים והן במישור הצרכנים הפרטיים.

1.3.6 אתיקה בעסקים¹⁹

משבר האמון הנוכחי של הציבור בארה"ב כלפי התאגידים הגדולים, הוא תוצאה של שרשרת אירועים ושערוריות אשר פקדו את הנהלותיהם של תאגידים מרכזיים כדוגמת Enron, Worldcom ואחרות אשר משקפים גישות והתנהלות של הונאה, תאוות בצע וקידום אינטרסים אישי, תוך זלזול בוטה בציבור ובזולת.

התרבות העסקית הנהוגה כיום שמה דגש על תפיסות של מקסימיזציה, ניצול הזדמנויות, ניצול משאבים, רווח, אופטימיזציה ומנטליות של "שורה תחתונה" בלבד. תפיסות אלו, חשובות ונכונות ככל שיהיו, חייבות להתקיים לצד עקרונות של אתיקה בעסקים הכוללים כנות, הגינות, שקיפות, מילוי הבטחות, נאמנות, ערכים, אחריות, יושרה, כבוד לזולת ומוסריות.

אולם, הטמעת אתיקה בארגונים אינה עניין של מה בכך, לצורך יצירת רמת אתיקה נאותה בארגון יש לשלב בין גורמים משמעותיים חיצוניים כדוגמת קוד אתי, לחץ חברתי, בירור בוועדות אתיקה ואף הרחקה מהארגון, במשולב עם מנגנוני הפנמה שונים כדוגמת שותפות ביצירת הקוד האתי, תהליכי חניכה והכשרה, פורומים לדין והתלבטויות בסוגיות אתיות וניתוח דילמות אתיות. עמדתו של פרופ' אסא כשר מאוניברסיטת תל אביב היא כי לענישה אין מקום בהטמעת האתיקה, וכי אפילו כאשר מדובר על הרחקה של הפרט מהארגון על רקע אתי, הדבר לא מבוצע כעונש (על אף שלא כך הדבר בעיני הפרט עצמו) אלא מסיבה של אי התאמה בין הפרט למערכת.

הפגיעה באמון הציבור האמריקאי במערכת שוק ההון ובתאגידים הגדולים הביאה לחקיקה מזוהזת של חוק Sarbanes Oxeley²⁰, שהחמיר מאוד את הדרישות

¹⁹ עלון ניהול שקוף בהוצאת שבי"ל (שקיפות בינלאומית ישראל), גיליון מספר 5 קיץ 2003. יצויין כי פירוט והרחבה בנושא מצויה, בין היתר, בפרקים 4, 5, 6, 7 ובתת פרק 9.6.

²⁰ הרחבה בנושא חוק Sarbanes Oxeley בכלל ועל הקוד האתי על פי דרישות החוק בפרט, מצויה בתת פרק 4.4.14.

מהחברות הציבוריות. החוק מחייב, בין היתר, את המנהל הכללי הראשי (CEO) ומנהל הכספים הראשי (CFO) לחתום על הצהרה נלווית לדוחות הכספיים, המבהירה חד-משמעית את אמינותם תוך קביעת עונשים חמורים ביותר להצהרה שקרית. בנוסף, ניתנו סמכויות כמעט בלתי מוגבלות לועדת הביקורת, שתהא מורכבת מדירקטורים חיצוניים, לרבות מומחה אחד לפחות בנושא כספים שהבקרה על החברה תהא עיקר עיסוקו. כמו כן, דורש החוק החדש פיתוח קוד אתי עליו תהיה חתומה הנהלת החברה והפצתו לציבור.

לאימוץ מערכת ערכים אתית המבוססת על עקרונות ישנם מספר יתרונות מרכזיים. חברה הנתפסת כחברה אתית מגבירה את הבטחון של בעלי המניות ושל הצרכנים, אולם חשוב מכך, התנהגות לא אתית יכולה להוריד משמעותית את מחירי המניות של החברה, כפי שאירע בשנת 1998 לחברת הנפט הקנדית "Talisman Energy". החברה השקיעה במיזם נפט סודני אשר הופעל על ידי ממשלת סודן. עקב לחץ ציבורי כבד, שלחה הממשלה הקנדית משלחת על מנת שתבדוק להיכן זרמו הכספים אשר שילמה "Talisman Energy" למיזם הסודני. לבסוף התגלה כי הכספים זרמו לידי הממשלה הסודנית, אשר השתמשה בכסף על מנת לממן הרג אזרחים במסגרת מלחמת האזרחים אשר שררה בעת ההיא בסודן. התוצאה הסופית של המקרה היתה ירידה חדה בשיעור של 15% במחירי המניות של החברה.



אחת ממודעות המחאה אשר פורסמו עקב פעילותה של Talisman Energy בסודן.

להתנהגות אתית קיימות גם השפעות פנימיות חיוביות, כפי שציין Larue Tone Hosmar²¹ "...ביצוע מעשים הוגנים על פני זמן מוביל לאמון, אמון מוביל למחוייבות ומאמץ אמיתי הנובע ממחוייבות אשר משתפת ומערבת את כל אנשי הארגון, מוביל בסופו של דבר להצלחה!". ההתנהגות האתית של חברות גורמת לא רק להצלחה דרך הטמעה פנימית, אלא גם לעליה בנאמנות הלקוחות אשר מזדהים עם ערכי החברה ומפנימים אותם ולבסוף "הולכים עם הלב (ועם כמות הכסף בארנק)" בהחלטות הצריכה שלהם.

התחייבות פומבית לשמור על עקרונות של אתיקה בעסקים תורמת לבניית מערכת יחסים יציבה עם ספקים, לקוחות ומחזיקי עניין אחרים, לבניית האמון של אלו ולפתרון קונפליקטים בתוך הארגון. Hosmar²¹ מוסיף עוד כי "... אנשים אשר מאמינים כי הניהול מתבצע על ידי תרבות של שוחד, כי הם חשופים למחלות עקב פליטת חומרים לאוויר או כי הולכו שולל מבחינת המוצרים, נוטים לאבד אמון באחריות של הפירמה כלפי מעשיה עצמה".

מחקר אשר בוצע על ידי "Verschoor"²², המבוסס על רשימת "100 החברות הנערצות של מגזין ה-Fortune", מגלה כי המוניטין הממוצע שנמדד עבור חברות בעלות התחייבות פומבית לאתיקה בעסקים, היה גבוה ב- 4.7%-6.7% מהמוניטין שנמדד לחברות ללא מחוייבות כזו. כמו כן, לחברה קיים גם מוניטין פנימי, משמע, המוניטין שלה בראי עובדיה. מחקרים רבים, המפורטים, בין היתר, בתת פרק 1.5 להלן, מאשרים כי קיומה של מחוייבות לאתיקה מגבירה את בטחון העובדים ואת נאמנותם, וכי חברה שאינה מאמצת התנהגות אתית חושפת את עצמה לסיכון עסקי גדול ביותר. התנהגות בדרך לא-אתית וכתוצאה מכך חשיפת "סקנדל אתי",

²¹ "Response to "Do Good Ethics Always Make for Good Business?", Larue Tone Hosmar, Strategic Management Journal, Vol. 17, 501, 1996.

²² Verschoor, C.: A Study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and its Ethics, Business and Society, 1998, and Verschoor, C.: Corporate Performance is Closely Linked to a Strong Ethical Commitment, DePaul University, 1999.

עלולה לפגוע אנושות בתדמית הציבורית של ארגון ובכך לסכן את נאמנות הלקוחות ואת הערך לבעלי המניות.

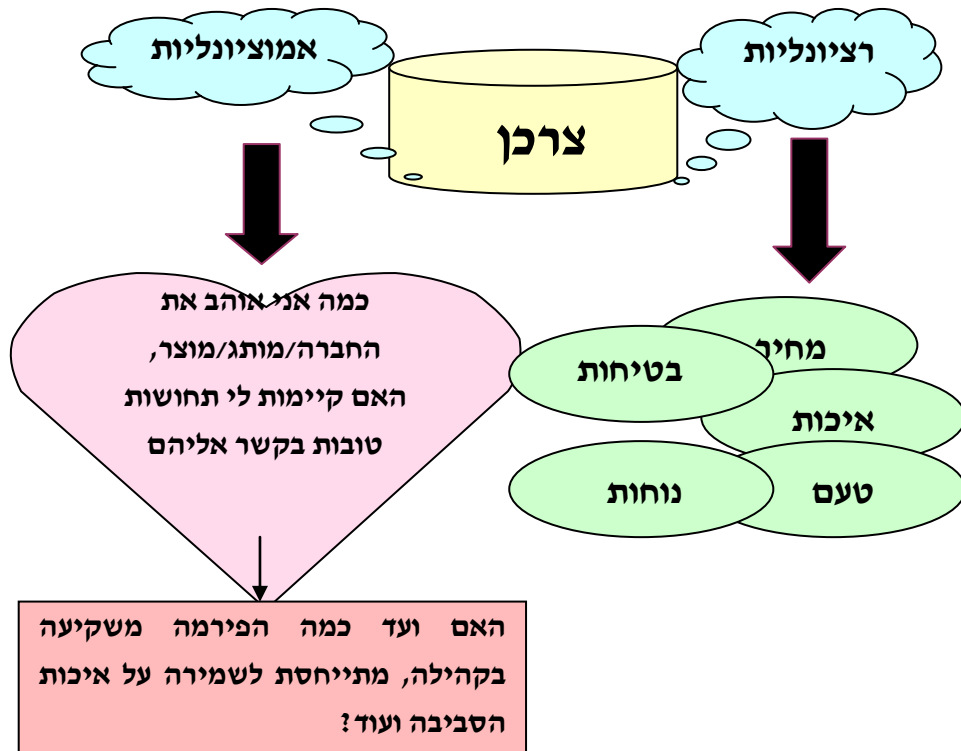
בישראל, נדרש שיפור משמעותי בכל הקשור לנושא האתיקה והשחיתות. על פי מדד השחיתות הבינלאומי המפורסם מדי שנה על ידי הארגון לשקיפות בינלאומית (Transparency International), ישראל נמצאת במקום ה - 26 מתוך 146 (לעומת מקום 21 בשנת 2003 מתוך 133 מדינות ומקום 18 בשנת 2002 מתוך 102 מדינות). המדד, אשר תוצאותיו מתייחסות לשנת 2004, נקבע לפי שיעורי קשרי השוחד והשחיתות בין העסקים והממשל במדינות השונות, וכן לפי תופעה של חוסר שקיפות. המדינות בעלות רמת האתיקה העסקית הגבוהה ביותר הינן פינלנד, דנמרק, ניו-זילנד, איסלנד, סינגפור, שבדיה ושוויץ.

פעילות השיווק של עסק מחייבת התחשבות ישירה בצורכי קהלי המטרה ומחזיקי העניין. ניתוק מוחלט בין האסטרטגיה השיווקית לבין הפעילות החברתית - קהילתית היה בעבר מחזה שכיח בקרב ארגונים עסקיים. אולם כיום, הגיעו אנשי השיווק למסקנה שחייבת להיות התאמה טובה ככל האפשר בין התוכניות השיווקיות לבין התוכניות החברתיות של הפירמה, החל משלב התכנון ועד לשלב הביצוע. קיומו של נתק בין שני המערכים הנ"ל גורם נזק עצום לעסק עצמו מחד, ולתחומים השיווקיים והחברתיים מאידך, שכן משאבים המושקעים ממילא במטרות שיווקיות יכולים לשמש למינוף הפעילות החברתית, ולהיפך - תכנון נכון של אסטרטגיה חברתית וסביבתית יכול לתרום במישרין להצלחת המותג, להגברת נאמנות הלקוחות, לגידול במוניטין, לעליה במכירות ולכלל אותן מטרות נוספות אשר עומדות בדרך כלל לנגד עיני אנשי השיווק של הפירמה.

עם התמורות שחלו בדפוסי המחשבה העולמיים בתחום השיווק, ניתן למנות את השינויים שחלו בדפוסי הצרכנות. הלקנות, כבעבר, מבצע שיקולי עלות, איכות, שירות, זמינות ובטיחות, אולם, הוא החל לצפות מהמגזר העסקי בנוסף לכך גם ליושרה לגבי טיב המוצרים, לאתיקה בפרסום ואף ליישום מדיניות של אחריות חברתית בעסקים. הצרכן החל רואה את עצמו כחלק מקהילה אשר כמכלול מעמידה את הפירמות העסקיות במבחנים חוזרים ונשנים של מעורבות חברתית אמיתית אשר לא רק תיראה כלפי חוץ, אלא גם תהיה שזורה היטב בכל המהלכים העסקיים של הפירמה. מגמות אלו מחייבות את הגופים העסקיים לבחון את מהלכיהם ופעילותיהם בראי הדרישות שמציבים להם הצרכנים, קרי, לשלב במדיניות נושאים כדוגמת קשרי-קהילה, איכות סביבה, אתיקה, זכויות אדם ואזרח וזכויות עובדים.

ניתן לחלק את הגורמים המשפיעים על החלטות הצריכה של הלקוחות הפוטנציאליים לגורמים רציונליים ואמוציונליים, כפי שמתאר התרשים הבא:

²³ פירוט והרחבה בנושא מצויה, בין היתר, בפרקים 4, 5, 6, 7 ובתת פרק 9.8.



כפי שניתן לראות בתרשים שלעיל, הצרכן מתבסס על החלטות צריכה רציונליות ואמוציונליות. כאשר הצרכן מבצע החלטה סובייקטיבית עד כמה הוא אוהב את החברה ממנה הוא עתיד לרכוש את המוצר, הוא לוקח בחשבון מכלול של גורמים. לדוגמא, מיצובה של החברה כאיתות, מעורבת בקהילה, שומרת על הסביבה, דואגת לעובדיה וכו', יגרוור בוודאי יחס של חיבה של הצרכן כלפיה, מה שיגרוור לו בסופו של תהליך אמוציונלי לרכוש את המוצר המיוצר על ידה.

בהחלטה לשלב את האסטרטגיה השיווקית במדיניות של אחריות חברתית בעסקים, על הפירמה לתת את הדעת לנושא היושרה בתהליך הייצור. הצרכנים בימינו מגלים עניין בשאלות, כגון: כיצד יוצרו המוצרים, היכן יוצרו, עד כמה הם בטוחים לשימוש וכמובן, מה הן השפעותיהם הסביבתיות. כמו כן, על הפירמה להידרש לנושא שיטות מכירה הוגנות ואתיקה בפרסום. פרסום מטעה או חוסר הגינות בעת מכירת שירותים ומוצרים עלולים לגרוור לחשדנות יתר של הצרכנים,

ואף לפעולות קיצוניות יותר כדוגמת חרם צרכנים. מנגד, שמירה על אתיקה בפרסום ועל הגינות בעת המכירה תגביר את המוניטין ואת אמינות החברה והמותג שלה ובכך תסיר את חששות הצרכנים ואת הציניות אשר לעתים קיימת בעת ביצוע החלטות רכישה. אחת הדוגמאות הנפוצות לשיטות מכירה הוגנות, אשר מגבירה במישרין את האמון שהציבור רוכש לחברה, היא מדיניות של החזרת כסף עבור מוצרים שנקנו ללא בירורים וללא סייגים (שיטה הנהוגה בעיקר בארה"ב). אימוץ מדיניות כאמור תסיר את חשש הצרכן כי המוצר אשר נמכר לו פגום, מתומחר ביתר או שאינו איכותי וכך תוכל הפירמה להגדיל את היקף המכירות.

פירמות אשר תחלטנה לאמץ מדיניות ופרקטיקות אחראיות בתחום השיווק תדרשנה להקפיד על גילוי נאות ושקיפות בנוגע למוצריהן. רשויות חוק ואף מחזיקי עניין שונים כדוגמת ארגוני צרכנות ואירגוני איכות סביבה דורשים מידע רב אודות המוצר (אשר במקרים רבים מופיע על אריזתו), כגון: האם בוצע ניסוי על בעלי חיים, האם הוא ידודתי לסביבה, כמה פסולת הוא מייצר ועוד. כמו כן, על הפירמות לתת דעתן בנוגע למסעות פרסום שעלולים לפגוע ברגשות של קהלים שונים. הגלובליזציה חושפת את אמצעי הפרסום של הפירמה בפני קהלים שונים ומגוונים ועקב כך עשויה לעורר תגובות וביקורות רבות מבעבר. שימוש בילדים, ובנשים בפרסום, או חשיפת מוצרים בעיתיים כמו אלכוהול, טבק וכלי נשק עלולים להעמיד את החברה באור שלילי.

אפשרות נוספת לשילוב אחריות חברתית במדיניות שיווקית היא "גישת שיווק ממוקד מטרה" - Cause-Related Marketing (להלן: "CRM"). תוכניות ה-CRM, אשר זוכות לפופולריות רבה לאחרונה, מתייחסות לפעילויות מסחריות בהן חברות עסקיות וארגונים ללא מטרת רווח יוצרים התקשרויות לשיווק תדמית, מוצר או שרות באופן שנייב תועלת לשני הצדדים. תוכניות CRM משתנות בין חברות בהיקף, בתכנון, בסוגי השותפים שהן בוחרות לקידום המטרה, ואופי מערכת היחסים בינן לבין שותפים אלו. סוג מערכת היחסים השכיחה ביותר היא בה חברה תורמת חלק מכל רכישה שנעשתה על ידי צרכניה במשך תקופת זמן מסוימת לארגון ללא מטרת רווח. הרעיון הוא שרוכש המוצר תורם בעצם רכישתו לארגון החברתי או לרעיון חברתי מסוים ובכך מבצע שתי פעולות, צריכה ותרומה.

התרומה מועברת למעשה על ידי העסק, אך הזדהותו של הצרכן עם הרעיון החברתי תביא לרכישת המוצר ובכך להגדלת המכירות. ישנן מספר וריאציות נוספות ל - CRM, כדוגמת השתתפות בפעולות חינוכיות או בפעולות לבניית מודעות לנושא מסוים, אולם כאמור, הן פחות נפוצות.

ישנם כאלו אשר יטענו כי גישת ה-CRM מהווה ניצול ציני של מטרות חברתיות ובעיות כואבות לצורך הגדלת כמות המזומנים בקופת תאגידי הענק. יתכן כי קיימת מידה של צדק בטיעון מסוג זה, אולם, יש לזכור כי התוצאה הסופית היא סיטואציה נוספת של "Win-Win" בה המטרה החברתית זוכה למינוף והגוף העסקי משפר את תוצאותיו הפיננסיות.

CRM הופיע לראשונה בשנת 1983 בארצות הברית כשחברת כרטיסי האשראי "American Express" הפעילה תוכנית CRM, שמטרתה לתמוך בקרן לשיקום פסל החרות, נושא הקרוב לליבם של אמריקאים רבים. החברה ערכה מבצע שנמשך 3 חודשים ובו תרמה לקרן סנט אחד עבור כל עסקה שנעשתה בכרטיס האשראי שלה ודולר אחד עבור כל בקשה להנפקת כרטיס חדש. תוצאות המבצע היו מרשימות ביותר הן מבחינת קידום המטרה והן מבחינה עסקית לחברה: American Express העבירה לקרן סכום העולה על 1.7 מיליון דולר שעזר ושקידם משמעותית את מטרות הקרן, ובנוסף השימוש בכרטיסי האשראי שלה גדל ב-27% והבקשות להנפקת כרטיסי אשראי חדשים עלו ב-45% בהשוואה לשנה הקודמת.²⁴

ליישום מדיניות של אחריות חברתית בעסקים יתרונות נוספים בהיבטים השיווקיים. בעידן של תחרות גוברת בין מותגים, בה פערים של מחיר, איכות, טעם ושירות הולכים ומצטמצמים, מחפשות החברות דרכים לבדל ולהבליט את עצמן בפני הצרכנים. החברות אשר השכילו לאמץ את האחריות החברתית, לנהוג בפרסום אתי ולהשקיע בקהילה באופן משולב עם האסטרטגיה השיווקית המשולבת גם היא באסטרטגיה העסקית, זכו ביתרון תחרותי חשוב על המתחרות

²⁴ Cause Related Marketing: Who Cares Wins, Sue Adkins, Butterworth Heinemann, September 1998.

והפכו במהרה למובילות בתחומן בנושא האחריות החברתית בעסקים. פעולותיהן של המתחרות בנושא זה התפרשו על ידי הציבור כ"הדבקת פערים" או נסיון לחיקוי, ולא כמדיניות הנובעת מחזון אמיתי.



Principal Partner

בעקבות המבצע משנת 1983 הפכה American Express לשותפה בארגון "פסל החירות"

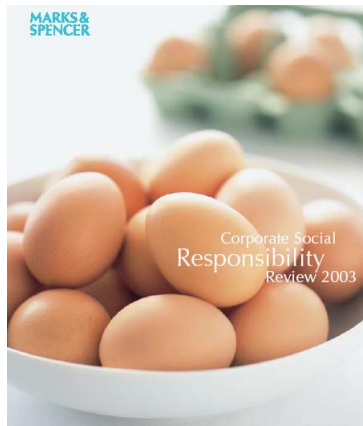
יצויין כי על הקשר הישיר ביותר בין אחריות חברתית בעסקים לבין הצלחה שיווקית ניתן ללמוד מסקר שנערך ב-1997 על ידי "Walker Research", אשר מצא שכאשר איכות ומחיר המוצר שווים, כ-76% מהנשאלים היו עוברים למותג או מוצר המזוהה עם השקעה בקהילה או עם מטרה חיובית אחרת.²⁵

²⁵ 1994 survey of 1037 households by Walker Research; "Standards of Excellence", 1994 Boston College; Pillsbury's Community Involvement Report, 1994.

1.3.8 מדידה, דיווח וביקורת (AUDITING & ACCOUNTABILITY)²⁶

תהליך המדידה, הדיווח והביקורת מתחיל עם הגדרת הארגון את כל קבוצות מחזיקי העניין שלו. בעזרתם, על הארגון להגדיר את מכלול הנושאים המעסיקים את מחזיקי העניין שלו. בשלב זה יש לתת דגש רב על עקרון השלמות²⁷, היינו, לוודא כי הוגדרו כל הנושאים החשובים לכל קבוצות מחזיקי העניין השונות. השלב הבא של התהליך כולל גיבוש ערכים ומטרות שיענו על צרכי ורצונות מחזיקי העניין, קביעת יעדים מוגדרים לביצוע ומדידתם. על תוצאות המדידה להיות מתוקשרות למחזיקי העניין באמצעות דוח חברתי המאגד בתוכו את מכלול ההשפעות החברתיות, הסביבתיות והכלכליות של הארגון על הקהילה, על הסביבה ועל מחזיקי העניין. להגברת אמינות הדוח החברתי, עליו לעבור תהליך של הבטחת איכות בדומה לתהליך הביקורת שעורך רואה-חשבון מבקר על הדוחות הכספיים השנתיים.

התהליך שתואר לעיל הינו תהליך מחזורי ומתמשך, שכן עם פרסום הדוח וקבלת תגובות מחזיקי העניין עליו מתגלים מחזיקי עניין נוספים, מוגדרים נושאים נוספים, נקבעים יעדי ביצוע שאפתניים יותר וכיוצ"ב. זהו תהליך שדוגל בדיאלוג אמיתי עם מחזיקי העניין. התהליך, המכונה Accountability, ותוצרו - הדוח החברתי מפורטים בהרחבה בפרקים הבאים.



²⁶ פירוט והרחבה בנושא מצויה, בין היתר, בפרקים 3, 4, 5, 6, 7, 8 ובתת פרק 9.7.

²⁷ הרחבה על עקרון השלמות מצויה, בין היתר, בתת פרק 3.5.

1.3.9 טבלה מסכמת להתמצאות באנציקלופדיה לשבעת תחומי אחריות חברתית בעסקים

מצוי גם, בין היתר, בפרק או תת פרק באנציקלופדיה שמספרו	התחום באחריות חברתית בעסקים
9.2, 7, 6, 5, 4, 1.3.2, 1.3.1	1. קשרי קהילה ופיתוח קהילתי-כלכלי
9.3, 7, 6, 5, 4, 1.3.3, 1.3.1	2. סביבת העבודה בפירמה וזכויות עובדיה
9.4, 7, 6, 5, 4, 1.3.4, 1.3.1	3. שימור והגנה על איכות הסביבה
9.5, 7, 6, 5, 4, 1.3.5, 1.3.1	4. זכויות אדם ואזרח
9.6, 7, 6, 5, 4, 1.3.6, 1.3.1	5. אתיקה בעסקים
9.8, 7, 6, 5, 4, 1.3.7, 1.3.1	6. שיווק וצרכנות
9.7, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 1.3.8, 1.3.1	7. מדידה, דיווח וביקורת

1.4 אירועים ומגמות שתרמו לשיפור והגברת האחריות החברתית בעסקים

מספר רב של אירועים ומגמות הביאו בעשור האחרון להגברת המודעות לתחום האחריות החברתית של עסקים בעולם בכלל ובישראל בפרט. להלן ניתנת סקירה של העיקריים מביניהם:

- הגברת המעורבות של מחזיקי העניין ופעילותם לקידום נושא האחריות החברתית בקרב עסקים** - התרמיות החשבונאיות של תאגידי ענק שהתגלו לאחרונה הביאו להתמקדות הציבור במחויבות החלה על חברות להתנהגות אחראית מבחינה חברתית ואתית. הציבור ומחזיקי עניין אחרים מצפים עתה מחברות ליותר ממה שציפו מהן בעבר. הם מצפים מהמגזר הפרטי לסייע במספר רב של נושאים חברתיים וכלכליים מורכבים ודחופים. בנוסף לכך, התחכום והיכולת של מחזיקי עניין וקבוצות אקטיביסטיות שונות לצאת כנגד חברות הנתפסות על ידם כלא אחראיות חברתית, הולכת וגדלה באמצעות דרכים רבות ומגוונות, כגון: חרם צרכנים, תביעות משפטיות מתוקשרות, הפגנה ציבורית, חשיפה ציבורית על אופן התנהגות החברה במדיה בכלל ובאינטרנט בפרט, קבלת החלטות מתקנות ומונעות כבעלי מניות בחברה ועוד.
- צמצום תפקיד הממשלה** - הגלובליזציה והצמצומים במגזר הציבורי הביאו לכך שהשלטון המקומי והארצי במדינות רבות נוקט בגישה פחות הדוקה בפיקוח על עסקים (מצד שני מגבירים פעילויות בתחום כמובהר בהמשך). כתוצאה מכך, חברות מסתמכות פחות על הדרכה ממשלתית ומאמצות לעצמן מדיניות לניהול ענייני הביצוע הסביבתי ותנאי העבודה. כמו כן, הממשלות החלו להתערב פחות ופחות בתחום הכלכלי כגורם המוביל מדיניות והשאירו לדינמיקה הכלכלית הקפיטליסטית לשלוט בתחום זה. כתוצאה מכך הציפיות מהתאגידים הגדולים והמצליחים למלא את החלל שנוצר ולהתנהג באחריות כלפי הציבור כולו, גברו משמעותית.

- **גידול התעניינות הלקוחות** - הגידול בהתעניינות לגבי האחריות החברתית בעסקים נובעת מדרישות גופים כדוגמת ממשלות, אוניברסיטאות וחברות שונות, שמקבלים החלטות רכישה על סמך קריטריונים שונים, ביניהם כאלה העוסקים באיכות הסביבה ובזכויות האזרח. ארגונים רבים מסייעים לעסקים ולצרכנים בהחלטות הרכישה שלהם על ידי דירוג החברות והמוצרים תוך הסתמכות על קריטריונים חברתיים - סביבתיים כמו ביצועי החברה מבחינת שמירה על איכות הסביבה, תנאי העסקה בה או עברה כמעורבת חברתית.
- **אחריות בשרשרת ההספקה** - חברות רבות מוצאות עצמן אחראיות לא רק על פעילותן החברתית שלהן עצמן, כי אם גם על אחריותן החברתית של חברות במעלה ובמורד שרשרת ההספקה שלהן ובכלל זה, ספקים, לקוחות ואף לקוחות של לקוחות. לכן, כופות החברות קודים של התנהגות על חברות במעלה ובמורד שרשרת ההספקה שלהן בדגש מיוחד על הפרקטיקות בתחום הסביבתי, בתחום העסקה ובתחום זכויות האדם. זאת, על מנת לוודא שמדיניות של חברות אחרות בשרשרת ההספקה לא תשקף אותן בצורה רעה.
- **גידול בלחץ המשקיעים ותמריצים מבוססי שוק** - בעוד שבעבר רק משקיעים מצפוניים ביותר ביצעו השקעות אתיות²⁸ ולחצו על חברות לשפר את ביצועיהן החברתיים והסביבתיים, כיום, קיימים כלים פיננסיים רבים לאיתור נכסים העומדים בדרישות אתיות, חברתיות וסביבתיות מחמירות. פעילות זו היא עדות לכך שהמגמה הרווחת בקרב משקיעים הולכת ונותנת משקל רב יותר לביצועים החברתיים והסביבתיים ולא רק לביצועים הכלכליים. משקיעים רבים משתמשים בכוחם כבעלי מניות על מנת ללחוץ על חברות לשנות מדיניות ולהרחיב את הגילוי שהן נותנות בדבר מכלול השפעותיהן החברתיות והסביבתיות. פעילים בארגונים חברתיים ו/או סביבתיים רוכשים מניות בחברות "מטרה" על מנת להשיג גישה לאסיפות הכלליות השנתיות ובכך, לתהליך קבלת ההחלטות בחברות.

הרחבה מצויה בתת פרק 1.6 ו-9.6.2.

• **טכנולוגית מידע מתקדמת** - הפריצה הטכנולוגית המהירה וכתוצאה ממנה הגישה המשופרת למידע סייעו לחדד את הקשר בין החברות לבין אחריותן החברתית. כשם שדואר אלקטרוני, טלפונים סלולריים ואינטרנט מאיצים את קצב השינוי בחברה ומסייעים לקידומה, הם גם מאיצים את זרימת המידע לגבי ביצועיה החברתיים והסביבתיים. לדוגמא, מידע לגבי פרקטיקות העסקה לא נאותות של חברה בינלאומית במדינות העולם השלישי עשוי לזרום במהירות למדינות המערביות בהן היא פועלת. שם, ימצאו אותה אחריות על ניצול ופגיעה בזכויות אדם וינקטו בסנקציות כנגדה.

• **שוק עבודה תחרותי יותר** - בשוקי עבודה תחרותיים קיימים עובדים לא מעטים, בהם בעלי כישורים ומיומנויות בולטים, המעדיפים לעבוד אצל מעבידים בעלי תפיסה ופרקטיקה תפעולית התואמות את אמונותיהם וערכיהם (בנוסף, כמובן, לשיקולי משכורת והטבות). חברות רבות מצאו שיישום מדיניות חברתית - משפחתית המתחשבת בצורכי החברה והסביבה ככלל, ולא בהשאת רווחיהן בלבד, מעניק להן יתרון תחרותי בגיוס עובדים ושמירתם.

דרישה לגילוי רחב יותר - חברות עומדות בפני דרישה הולכת וגדלה לשקיפות, ובפני ציפיות מצד כל מחזיקי העניין שלהן שהן ימדדו, ידווחו וישפרו באופן תמידי את ביצועיהן החברתיים, הסביבתיים והכלכליים. לקוחות, משקיעים, קהילות, שותפים עסקיים ואחרים, מצפים מהחברות לספק מידע נוסף ונגיש על השפעותיהן הסביבתיות והחברתיות, לקיים דיאלוג משמעותי עימם על כל נושא הרלוונטי לאחד הצדדים ולהיות אחראיות גם לנושאים שאינם מוסדרים עדיין בתקני דיווח ותיקשור. חברות מובילות בעולם מפרסמות מגוון של דוחות חברתיים וסביבתיים המספקים מידע לגבי מכלול ההשפעות החברתיות והסביבתיות שלהן (גם אם מדובר בדיווח שלילי). חלק מהן אף מבקשות ממבקר חיצוני שיאמת את הדוחות (להלן: Assurance)²⁹ כאמצעי נוסף להגברת אמינות המידע המדווח.

²⁹ הרחבה בנושא ה- Assurance מצויה בפרק 8.

- הגברת הפעילות הממשלתית לקידום התחום - אירופה מובילה את הדרך -**
 באירופה, ממלא נושא האחריות החברתית תפקיד מרכזי בקרב עסקים, הישג אשר ניתן לזקוף לזכות הפעילות של המגזר הציבורי. האיחוד האירופאי מיקם את התחום בלב האסטרטגיה התחרותית של אירופה, והפיק Green Sheets אודות אחריות חברתית של עסקים, מסמך תקשור המפרט את הגדרות האיחוד האירופי באשר למה כולל התחום ולצעדים שחברות, ממשלות והחברה האזרחית יכולים לנקוט על מנת לשפר את מחויבותן החברתית. פעולותיו של האיחוד האירופי הולידו את הפורום האירופי לאחריות חברתית של עסקים שייעץ לאיחוד האירופי כיצד להטמיע באופן מקיף יותר את תחום האחריות החברתית של עסקים במדיניות ובפרקטיקה. ממשלות של מדינות לקחו אף הן חלק פעיל לקידום התחום: דרישות לדיווח חברתי וסביבתי כבר קיימות בצרפת, אוסטרליה, בריטניה³⁰ ודנמרק החלה במאמצים לקידום שיתופי פעולה בין-מגזריים. התאגידים האירופאים אף הגדילו את רמת מחויבותן החברתית, והשתתפו באופן פעיל במפגש הפיסגה העולמי לפיתוח בר קיימה (World Summit on Sustainable Development) וב - Compact UN Global³¹. יוזמות נוספות נמצאות בתהליכים מתקדמים, לפחות ברמת פיתוח המדיניות, בדרום אפריקה, ברזיל, וארגנטינה. הארגון לשיתופי פעולה ופיתוח כלכליים (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) פעל לכנס מחזיקי עניין מהמגזרים הציבורי, הפרטי וההתנדבותי על מנת לדון בשאלה כיצד ניתן לעודד ממשלות להטמיע ולאכוף את הנחיותיו בקרב ארגונים בינלאומיים³².

30 באוסטרליה ובבריטניה דרישות הדיווח חלות על קרנות פנסיה בלבד אולם הינן מצויות בתהליך להרחבת תחולת הדיווח.

31 הרחבה מצויה בתת פרק 4.4.1.

32 הרחבה על הנחיות ה - OECD לתאגידים בינלאומיים מצויה בתת פרק 4.4.2.

1.5 מדוע מומלץ ליישם אחריות חברתית בעסקים

1.5.1 רקע

במהלך העשור האחרון אנו עדים למספר הולך וגדל של חברות שמרחיבות את האחריות החברתית שלהן מעבר למקובל עד לאותה עת. גידול זה נובע משתי סיבות עיקריות: האחת היא הלחץ המסיבי המופעל בשנים האחרונות על החברות להרחבת אחריותן מעבר לאחריות המסורתית שמסתכמת בהשאת רווחים לבעלי המניות. הסיבה השנייה טמונה בכך שהחברות הגיעו להכרה שלאחריות חברתית בעסקים קיימות השפעות חיוביות ונרחבות על מגוון של היבטים הקשורים בפעילותה של הפירמה, ביניהם אף השפעות חיוביות על הביצועים הכספיים ועל הערך לבעלי המניות מתחומי משאבי אנוש ויתרונות שיווקיים, כמובהר להלן (ואשר מורחב גם בפרקים 4, 5 ו-9).

1.5.1.1 דוגמאות ליתרונות בתחומים כלכליים

משקיעים המתמחים בהשקעה אתית (SRI - Socially Responsible Investment) - תחום שהסתכם בשנת 2001 בארצות הברית בהשקעות של יותר משני טריליון דולר - מאמינים כי להשקעה בפירמות אחראיות יש יתרון כלכלי-פיננסי. התשואה של מדד דאו ג'ונס החברתי העולמי (חברות הנבחרות לפי ביצועי האחריות החברתית שלהן) בארצות הברית בשנים 1994-2002 הגיעה ל-45%, לעומת תשואה של 23% של מדד דאו ג'ונס העולמי הכללי!

25 חברות המצטיינות בניהול דיאלוג עם "מחזיקי העניין" נהנו מתשואה של 43%, בעוד המשקיעים ב-500 חברות ציבוריות מרשימת S&P 500 הגיעו לתשואה של 19% בלבד!³³

33. חברת הייעוץ Towers Perrin.

1.5.1.2

דוגמאות ליתרונות בתחום משאבי אנוש

מחקרים מראים על קשר ישיר בין ההתנדבות לבין: שימור עובדים, מוטיבציה, גאווה, פיתוח יכולות אישיות ומקצועיות ועוד. 87% מעובדי חברות בהן קיימת תכנית התנדבות, מרגישים יותר נאמנות, יותר הזדהות ויותר מחויבות למקום עבודתם.³⁴

80% מהעובדים בבריטניה מצהירים כי לפעילות החברתית של הפירמה יש השפעה גדולה על תחושת גאווה היחידה שלהם.³⁵

1.5.1.3

דוגמאות ליתרונות שיווקיים

70% מהצרכנים בישראל מעדיפים מותג המזוהה עם מעורבות חברתית³⁶ - השקעה חברתית היא הזדמנות להרחבת המסר המותגי ולהעצמתו, הזדמנות ליצירת בידול ממתחרים ולהעמקת הקשר האמוציונלי עם ציבור הצרכנים. כשעסק מחבר באופן מקצועי בין פעילות עסקית לאחריות חברתית בתחום הרלוונטי למוצריו ולצרכניו - הרווח של העסק ושל החברה הוא וודאי.

73% מהצרכנים בישראל מעוניינים לקרוא בעיתונים על מעורבות עסקים בחברה³⁷ - חברות שעדיין מעדיפות מתן בסתר, מפסידות את אהדת הצרכנים ואת האפשרות להפיץ מסרים חברתיים.

קיימים מספר רב של מחקרים ודוגמאות מהעולם התומכים בטענות אלו, כפי שנפרט במסגרת תת פרק זה.

³⁴ מחקר של Points of Light Foundation, ארה"ב, 1999.

³⁵ מחקר ENGAGE, 2002.

³⁶ מחקר מכון דהף, 2001.

1.5.2 סקירת המחקרים בתחום אחריות חברתית בעסקים בחתך של יתרונות עסקיים ו/או הבטים עסקיים

להלן סקירה של מבחר מחקרים שנערכו בעולם בתחום אחריות חברתית בעסקים, תוך חלוקתם על פי ההבטים העסקיים/היתרונות העסקיים השונים העשויים לנבוע לחברה מיישום מדיניות של אחריות חברתית. מחקרים אלו יכולים לשמש את העוסקים בתחום ו/או כעזר לקבלת החלטות בארגונים.

1.5.2.1 מחקרים בדבר הגדלת הערך לבעלי המניות

1. ד"ר מארק אורליטסקי מבית הספר למנהל עסקים האוסטרלי (המופעל בשיתוף של האוניברסיטאות של סידני ודרום-וויילס) ערך מחקר כמותי לבחינת הקשר בין אחריות חברתית של עסקים לביצועיהם הכספיים. המחקר, שניתח נתונים תאגידיים של למעלה מ-30 שנה וכלל קרוב ל-34,000 תצפיות, מצא קשר חיובי מובהק בין השניים. לפי המחקר, יישום מדיניות של אחריות חברתית מביא לעלייה במספר מדדים שונים של ביצועים פיננסיים - הן במונחי תשואה חשבונאית כדוגמת: ROA (Return on Assets) (תשואה על הנכסים) ו-ROI (Return on Income) (תשואה על ההכנסה), והן במונחי תשואה כלכלית כדוגמת מחיר המניה בשוק³⁷.
2. קרטיס ורשור, מרצה באוניברסיטת דה-פול, ערך מספר מחקרים במטרה להשוות את ביצועיהם הכספיים של חברות ציבוריות גדולות שהצהירו על התחייבות אתית ציבורית לעומת

³⁷ Organization Studies, 2000, Dr. Mark Orlitzky, AGSM.

ביצועיהן של חברות שלא הצהירו על התחייבות כזו.³⁸ המחקרים הראו שערך השוק המוסף (MVA - Market Value Added) של החברות שהביעו התחייבות אתית היה גדול פי 2.5-3 יותר מזה של חברות שלא הצהירו על התחייבות שכזו. בנוסף, הראו המחקרים כי בדירוג החברות על פי ביצועיהן הפיננסיים שעורך ה-Business Week מיקום החברות שהביעו התחייבות ציבורית לאתיקה עסקית גבוה ב-13.8%-14.8% מחברות שלא הביעו התחייבות כזו.

3. בית הספר לעסקים של אוניברסיטת פיטסבורג סקר מחקרים שנעשו בין השנים 1971 ל-1997 לבחינת הקשר בין ביצועים חברתיים לביצועים כלכליים של חברות. מסקירת המחקרים שנערכו בשנות התשעים, בהם הנתונים והמתודולוגיות היו המתקדמים ביותר, עולה כי 10 מתוך 12 המחקרים מצאו יחס חיובי בין ביצועיה החברתיים של החברה לביצועיה הכלכליים, מחקר אחד מצא יחס שלילי ומחקר אחד מצא שאין השפעה בין ביצועים חברתיים לביצועים כלכליים.³⁹

4. מחקר משנת 1996 שבחן 330 חברות מתוך מדד ה-S&P 500 מראה שכאשר חברה משפרת את מערכות הניהול הסביבתי שלה ואת ביצועיה הסביבתיים, הסיכון הפיננסי, הנמדד באמצעות ביתא, פוחת. לכן, ניתן לטעון כי הוצאות הקשורות לניהול וביצוע סביבתי נעשות על בסיס שיקולים כלכליים, שכן הן מפחיתות את עלות ההון באמצעות הפחתת הסיכון, ומעלות

³⁸ "A study of the link between a corporation's financial performance and its ethics", 1998 and "Corporate Performance is Closely Linked To A Strong Ethical Commitment", 1999, Verschoor, DePaul University.

³⁹ "The Relationship Between Social and Financial Performance", 1999, Roman, Ronald, Seyfa, Hayibor and Bradley Agle.

את ערך המניות ב-5.3% בממוצע עבור שיפור של 50% במערכות הניהול הסביבתי והביצועים הסביבתיים⁴⁰.

5. במחקר⁴¹ שבוצע על ידי קבוצת יועצים אסטרטגיים דורגו שמונה ענפים שונים: נפט, נייר, כימיקלים, מוצרי צריכה, תרופות, ייצור תעשייתי, מחשבים ומוליכים למחצה. הדירוג נעשה על בסיס מודל שניתח למעלה מ-60 היבטים של סיכונים והזדמנויות סביבתיים וניהול סביבתי. הדירוג בוצע על מנת לצפות את הביצועים העתידיים של הענף בשוק המניות. תוצאות המחקר מראות, כי חברות שדורגו על בסיס המודל הסביבתי, מעל הממוצע הענפי שלהן, עלו בביצועי השוק על חברות שדורגו מתחת לממוצע ב-1,800-300 נקודות בסיס.

6. מחקר שערכו אוניברסיטת אונטריו ואוניברסיטת דרום קרוליינה גילה כי השוק מתגמל חברות שזכו בפרסים עבור תכנון מוצרים ידירותיים לסביבה בצורה של עלייה במחירי מניותיהן⁴².

7. מחקר שנערך לבקשת תאגיד IBM על ידי דייוויד לואין, מרצה מאוניברסיטת UCLA, בחן 156 חברות מתוך מדד ה-S&P 500 על מנת להעריך את מאופיינות הקשר בין השקעת התאגיד

⁴⁰ “Does Improving a Firm’s Environmental Management System and Environmental Performance Result in a Higher Stock Price?”, 1996, Ameer, Feldman and Soyka.

⁴¹ Innovest: Hidden Risks and Value Potential for Strategic Advisors: series of reports on the Chemicals, Computer, Forest & Paper, Utilities, Manufacturing Industries, Pharmaceutical, Petroleum, Semiconductor and 1999-2000.

⁴² “The Impact of Environmental Management on Firm Performance”, 1996, Robert D. Klassen and Curtis P. McLaughlin.

בקהילה לבין ביצועיו. המחקר הראה שחברות בנתינה פילנתרופית גבוהה היו בעלות שיעור תשואה גבוה יותר על הנכסים.

8. ממחקר שנערך בשנת 2000 ושהשווה בין הביצועים הכספיים של חברות שנכנסו לרשימת 100 החברות שהכי כדאי לעבוד עבורן של מגזין ה - Fortune לבין אלו שלא נכנסו לרשימה, עולה כי אכן משתלם לחברות להשקיע בלהיות מעסיק מצטיין. המחקר מצא שהחברות שנכנסו לרשימה היו בעלות יתרונות פיננסיים משמעותיים שהתבטאו בתשואה השנתית על המניה, בביצועים התפעוליים ובתשואה על הנכסים⁴³.

9. מחקר שבחן את המתאם בין טיב תנאי העסקה לבין ביצועים פיננסיים בטווח הקצר והארוך מצא כי גידול בסטיית תקן אחת בטיב תנאי העסקה מסתכמת בעלייה של \$18,641 בערך השוק עבור כל עובד. לפיכך, מסקנת המחקר היא כי חברות, אכן עשויות להשיג הטבות כספיות משמעותיות מהשקעה בפרקטיקות העסקה משופרות⁴⁴.

10. במחקר שערך ג'פרי פפר שהתמקד גם הוא במתאם בין טיב תנאי העסקה לבין ביצועים פיננסיים, נמצא כי החברות בעלות פרקטיקות העסקה מתוגמלות על ידי השוק בפרמיה של 14%⁴⁵.

⁴³ Business Wire, 6-15-00. See also [www.workfamily.com / open / studies .htm #](http://www.workfamily.com/open/studies.htm) General.

⁴⁴ "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", 1995, Mark A. Huselid, Rutgers University, Academy of Management Journal.

⁴⁵ "The Human Equation", Jeffrey Pfeffer, 1998, Harvard Business School Press.

11. ממחקר שנערך על ידי אוניברסיטת קליפורניה עולה כי חברות ששמות דגש על מעורבות עובדים בתהליכי קבלת ההחלטות נהנות מממוצע תשואה של 19.1% על השקעה (ROI) לעומת מממוצע תשואה של 15.1% בחברות שאינן מעורבות עובדים בתהליכי קבלת החלטות.

12. צמד החוקרים גרייבס ווואדוק⁴⁶ ערכו מספר מחקרים בנושא והגיעו למסקנה כי רק חברה המיישמת מדיניות אחראית חברתית תוכל להתקיים בטווח הארוך. החוקרים הגדירו את החברות אשר נוקטות במדיניות של אחריות חברתית כ-"בנויות לקיום בטווח הארוך - Built To Last" (להלן: "BTL"). המחקר השווה את התוצאות הכספיות של 11 חברות BTL מול תוצאותיהן של 11 חברות אשר אינן BTL. תוצאות המחקר הצביעו על כך שתוצאות חברות BTL עלו בצורה מובהקת על החברות שאינן BTL. חברות ה-BTL הציגו תשואה על הון הגבוהה ב-9.8% בממוצע מאלה שאינן BTL לאורך תקופה של 10 שנים, תשואה על נכסים הגבוהה ב-3.55% ותשואה על המניה הגבוהה ב-2.79%. לגבי התשואה הכוללת לבעלי המניות, הוכח יתרון של 63.5% בממוצע לחברות ה-BTL ביחס לאילו שאינן BTL.

13. טוורס פרין השלים מחקר דומה לזה של גרייבס ווואדוק. החוקר זיהה 25 חברות אשר הצטיינו בניהול מערכות יחסים עם 5 סוגים של מחזיקי עניין: משקיעים, לקוחות, עובדים, ספקים וקהילות בהן פועלות החברות. בין חברות אלו ניתן

⁴⁶ Waddock s., Graves S. "The corporate socail performance - financial Performance link" Startegic management Journal, vol. 18 issue 4. may 1996.

למצוא חברות מובילות כדוגמת: Applied Materials, Cisco, General Electric ו-Coca Cola Systems. מטרת המחקר היתה להשוות בין ביצועיהן של החברות לבין ביצועי שוק המניות האמריקאי לאורך זמן. התוצאות המובהקות הצביעו על תשואות העולות בשיעור כמעט כפול על תשואות השוק. שיעור ההחזר לבעלי המניות של אותן 25 חברות לאורך 15 שנים היה 43% לעומת זה של חברות הנכללות במדד ה-S&P 500 אשר עמד על 19% בלבד.

14. במחקרו משנת 1997 מציין פרומן כי הראיות מחקירות אירועים שבחנו את תגובת השוק להתנהגות תאגידית לא חוקית או לא אחראית מצביעות על תוצאה נחרצת: ערך השוק של חברות שעוסקות בפעילויות כאמור יורד⁴⁷.

15. דואל, הארט ויונג ניתחו מדגם של תאגידים בינלאומיים שבסיסם בארצות הברית על מנת לבחון האם אימוץ של תקנים סביבתיים מחמירים בכל המדינות בהן הן פועלות מייצג נכס, המקנה להן יתרון תחרותי, או מייצג התחייבות להשקעה סביבתית בארצות מתפתחות. הם מצאו שחברות המאמצות תקן סביבתי מחמיר בכל מישורי פעולותיהן, נהנות מערך שוק הגבוה בהרבה מחברות המאמצות תקנים סביבתיים פחות מחמירים, או את התקנים המיושנים והדלים של המדינות המתפתחות בהן הן פועלות⁴⁸.

⁴⁷ Frooman, 1997, "Socially Irresponsible and Illegal Behaviour and Shareholder Wealth", business and Society.

⁴⁸ Dowell, Hart and Yeung, 2000, "Do corporate global environmental standards create or destroy value?", Management Science.

16. ברצ'יקי והוקרטס מצאו בשנת 2001 כי הצטיינות באסטרטגיית הניהול הסביבתי היא בעלת מתאם חזק לביצועים כספיים במדגם של חברות אירופאיות⁴⁹.

17. בשני מחקרים שפורסמו בשנים 2000-2001 החוקרים קינג ולנוקס בחנו 652 חברות יצרניות בשנים 1987-1996 והעלו כי פעולות למניעת זיהום יוצרות ערך לבעלי המניות. יש לציין, כי תוצאות כספיות דומות לא נמצאו עבור פעולות לטיפול בפסולת, מה שמראה כי הציבור מעריך מניעה ולא טיפול לאחר מעשה⁵⁰.

1.5.2.2 מחקרים בדבר גידול בהכנסות

1. שני סקרים בלתי תלויים שנערכו בשנת 1996 מצאו כי 36% מהאוכלוסייה מייחסים חשיבות להשפעות הסביבתיות של המוצרים בשיקולי הרכישה שלהם ובכך משפיע חיובית על ההכנסות⁵¹.

2. מחקר שנערך על ידי בנק הקואופרטיב (THE CO-OPERATIVE BANK) מצא כי 60% מהצרכנים מחפשים מוצרים עם איכויות אתיות ומחשבים זאת בשיקולי הרכישה

⁴⁹ Berchicci and Hockerts, 2001, "Strategic environmental Management: When does it create value?", INSEAD working paper.

⁵⁰ King and Lennox, 2001, "Exploring the locus of profitable pollution reduction", Management Science and King and Lennox, 2000, "Does it really pay to be green: An empirical study of firm environmental and financial performance", New York University Stern School of Business working paper.

⁵¹ Social Trends Survey, 1996, and NCC survey, 1996.

שלהם (ובכך משפיע חיובית על ההכנסות), למרות שרק 5% מהם עושים זאת באופן עקבי⁵².

3. במחקר שערכו ביל קאטלט וריצ'ארד האדן נעשתה השוואה בין ביצועיהן של קבוצה של 6 חברות הידועות כבעלות פרקטיקות העסקה מצוינות לבין ביצועיהן של קבוצה של 6 חברות מקבילות שאינן ידועות ככאלה. בהשוואת ביצועי שתי הקבוצות לאורך 10 שנים נמצא כי ביצועי העובדים של הקבוצה הראשונה עלו באופן משמעותי על אלה של הקבוצה השנייה בגידול בהכנסה ובהכנסה נטו, הן בערכים מוחלטים והן במדידה כהכנסה לעובד⁵³.

4. מחקר נוסף שבחן את הקשר בין ביצועי החברות לפרקטיקות ההעסקה בהן, מספק עדויות סטטיסטיות לכך שחברה יכולה לספק מקום עבודה העונה על צרכי עובדיה ובה בעת להנות משיעורי צמיחה ורווחיות יוצאים מן הכלל. המחקר השווה בין ביצועיהן של 58 חברות הידועות כמעסיקות מצוינות לבין קבוצה שניה המורכבת מ-88 חברות מתוך מדד ה-S&P 500. המחקר מסיק באופן מובהק כי אותן חברות המזוהות כמעסיקות מצוינות הן בעלות שיעור גידול במכירות ובנכסים גבוה יותר בהשוואה לקבוצת החברות השנייה⁵⁴.

⁵² Cowe & Williams Who are the ethical consumers?, The Cooperative Bank, 2000-12-15.

⁵³ "Contented Cows Give Better Milk", Catlette and Hadden, 1998, Saltillo Press.

⁵⁴ "A win-win paradigm for Quality of Work Life and Business Performance", R.S.M. Lau & Bruce May, Human Resource Development Quarterly, Vol. 9, No.3.

5. חוקרים מאוניברסיטת הארוורד מצאו שחברות שהשכילו לענות על רצונות וצרכי כל מחזיקי העניין הראו צמיחה במכירות הגבוהה פי 4 מחברות המתמקדות בצרכי בעלי המניות בלבד⁵⁵.
6. סקר מנכ"לים עולמי, שנערך בתחילת 2002 על ידי פירמת רו"ח PWC הבינלאומית, בקרב 1,161 מנהלים מאירופה אסיה וארה"ב מגלה כי 2.7% מהם סבורים שפעילות ואחריות קהילתית חיוניות לרווחיות הארגון⁵⁶.
7. וואדוק וגרייבס מצאו ראיות לכך שתפיסה חיובית של הלקוחות לגבי איכות המוצר ובטיחותו מביאה לגידול בהכנסות ו/או לירידה בעלויות⁵⁷.
8. מחקר שפורסם בשנת 1997 על ידי גריפין ומהון בחן את ביצועיהן הכספיים בטווח הארוך של 7 פירמות מתעשיית הכימיקלים בארצות הברית לגבי מספר גורמים: סקר מוניטין החברה, מדד TRI (Toxic Release Inventory) (מדד סביבתי המתמקד בפליטות הרעלים של החברה לסביבה), דירוג KLD⁵⁸, ופילנטרופיית החברה. הממצאים הראו כי בעוד

⁵⁵ "Corporate Culture and Corporate Performance", Kotter and Heskett, 1992, Free Press.

⁵⁶ פורסם בעיתון גלובס בתאריך 10 ביולי 2002.

⁵⁷ Waddock s., Graves S. "The corporate socail performance - financial Performance link" Startegic management Journal, vol. 18 issue 4. may 1996.

⁵⁸ KLD הינה חברת מחקר המקדמת השקעות אתיות על ידי הספקת מידע בנושא כמו גם שירותי ייעוץ ומוצרים אחראים חברתית. KLD הינה גם היוצרת של מדד הדומיני המפורט בהרחבה בתת פרק 4.4.8. דירוג ה - KLD למדידת אחריות חברתית בעסקים מתבסס על חשיבות הנושאים השונים המרכיבים את פעולות הפירמה בעיני הציבור.

שהמדדים הבוחנים את ביצועי העבר של החברה (מדד TRI ועברה הפילנטרופי של החברה) לא הראו כל מתאם לביצועים הכספיים, המדדים המתמייחים גם לעתיד (מוניטין החברה ודירוג KLD) היו בעלי מתאם חיובי לביצועים הכספיים⁵⁹.

9. מחקר שנערך ב-1999 אשר בדק 25,000 תושבים ב-23 מדינות גילה את הממצאים הבאים⁶⁰:

90% מהנשאלים מעוניינים לבצע את רכישותיהם מחברות שאינן מתמקדות רק ברווחיהן.

60% ענו שהם קובעים את התרשמותם מהחברות על פי מידת אחריותן החברתית.

40% הגיבו בצורה שלילית או אמרו שדיברו רעות על חברות שנתפסו בעיניהם כלא אחראיות חברתית.

17% דיווחו שנמנעו ממוצרים של חברות שנתפסו בעיניהם כלא אחראיות חברתית.

מחקרים נוספים בהקשר זה כדוגמת: Cone \ Roper Cause Related Trends Report משנת 1999 ו-Walker Research משנת 1997 הצביעו על קשר ברור בין יישום מדיניות של אחריות חברתית לתמיכת הצרכנים.

10. מחקר שמצביע על קשר בין שביעות רצון של עובדים, משיכת לקוחות וגידול בהכנסות מפורט בתת פרק 1.5.2.5 סעיף 3.

1.5.2.3 מחקרים בדבר הגדלת היעילות התפעולית

⁵⁹ Griffin and Mahon, 1997, "The Corporate Social Performance and corporate financial performance debate: Twenty five years of incomparable research", Business and Society.

⁶⁰ "The Millenium Poll", Environics International Ltd., Prince og Wales Business Leaders and Conference Board.

1. מחקר בינלאומי של 3,000 חברות שנערך על ידי פורום כלכלי עולמי מצא שככל שרמת השוחד המקובלת בחברה היא גבוהה יותר, כך נדרש יותר זמן ניהול להתמקחות עם בירוקרטים.⁶¹
2. לפי ה - World Bank, מחיר ההון⁶² הינו גבוה יותר היכן השוחד הוא שכיח יותר.⁶³
3. מרצים מאוניברסיטת משיגן בחנו אמפירית את הקשר בין הפחתת הפליטות לסביבה לבין ביצועי החברה במדגם של 127 חברות מתוך מדד ה-S&P 500. התוצאות הראו שמאמצים להפחתת הזיהום הסביבתי ולצמצום הפליטות מתבטאות "בשורה התחתונה" הכלכלית כבר בתוך שנה עד שנתיים. המחקר מראה כי לא רק מזהמים כבדים נהנים משיפור בביצועים הכלכליים בעקבות הפחתת הזיהום, אלא גם חברות שכבר פועלות למזעור השפעותיהן הסביבתיות נהנות משיפור כאמור. טענה זו מוסברת בכך שהעלויות השוליות להפחתת הפליטות רק לעיתים רחוקות עלות על ההטבות השוליות הנובעות מהן. הדבר נכון גם בחברות שצמצמו כבר באופן משמעותי את רמת הפליטות שלהן.⁶⁴

61 המקור: אתר ה- BSR, 2003 - www.bsr.org/resourcecenter

62 מחיר הון הינו שיעור הריבית המשמש להיוון תזרימי מזומנים עתידיים. היוון תזרימי מזומנים עתידיים משמש למציאת הערך הנוכחי שלהם.

63 המקור: אתר ה- BSR, 2003 - www.bsr.org/resourcecenter

64 Does it pay to be green?", 1996, Green an Ahuga, Business Strategy and Environment, Vol.5, 30-37.

4. מחקר שערכו קלאסן וויברק מצא כי ככל שחברה מתמקדת במניעת זיהום סביבתי, כך תהליך הייצור שלה נעשה יעיל יותר.⁶⁵
5. מחקר שנערך על ידי האסליד מאוניברסיטת רוטגרס הראה מתאם סטטיסטי בין פרקטיקות העסקה מצוינות לבין תחלופת עובדים ויעילותם. מהמחקר עולה כי גידול בסטיית תקן אחת בטיב פרקטיקות ההעסקה מביא לקיטון של 7.05% בתחלופת עובדים ולגידול של \$3,814 ברווח לעובד.⁶⁶
6. חברת הכימיקלים DuPont הידועה בתהליכי הבריאות והבטיחות המוצלחים שהנהיגה, חישה את עלות החיסכון הנובע מירידת שיעורי ההיעדרויות בקרב העובדים בעקבות תהליכים אלו. החברה מצאה כי העלות הישירה והעקיפה של פציעה אחת מסתכמת בכ-\$35,000 והעלות של יום העדרות עקב פציעה היא בממוצע \$1,500.⁶⁷
7. בחברות אשר כתוצאה ממאמציהן חל שיפור בתנאי העבודה, הופחת הזיהום הסביבתי, או נוצרה מעורבות של העובדים בקבלת החלטות ניתן לראות לעיתים עליה ביעילות וקיטון בשיעור השגיאות. מחקר⁶⁸ שבדק 15 חברות גדולות הראה

⁶⁵ "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", Klassen & Whybark, 1999, Academy of Mgt. Journal, Vol.42. No.6.

⁶⁶ "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", 1995, Mark A. Huselid, Rutgers University, Academy of Management Journal.

⁶⁷ ראה באתר החברה, 2003 : www.dupont.com/safety/yardstick.htm

⁶⁸ "A Health and Productivity Management" - Medstat Group and American Center for Productivity and Quality.

שתוכנית בריאות המסופקת לעובדים מגדילה את היעילות ומפחיתה את עלויות החברה הקשורות להיעדרויות, חוסר יכולת ודרישות בריאות למיניהן ב-30%.

1.5.2.4 מחקרים בדבר גידול בגישה להון

1. מחקר שבחן את פרקטיקות תהליכי מתן ההלוואה בקרב בנקים אמריקאיים בעקבות חקיקה אמריקאית בתחום איכות הסביבה מצא, בין היתר, ש-62.5% מהבנקים דחו בקשות לקבלת הלוואה של עסקים מחשש להיווצרות התחייבויות סביבתיות אצלם, ו-45.7% מהבנקים הפסיקו הלוואות של עסקים מסוימים מחשש כאמור⁶⁹.

2. נכסים הנמצאים בתיקים המנוהלים בקרנות אתיות, היינו, עוברים תהליך של סינון המתיר השקעה רק בנכסים המקיימים קודים אתיים, חברתיים וסביבתיים הולכים וגדלים על פני השנים. בארה"ב, סך הנכסים שנוהלו בקרנות אתיות בשנת 1995 הסתכמו ב-639 מיליארד דולר לעומת 2.16 טריליון דולר בשנת 1999, המהווים 13% מסך הנכסים המצויות במסגרת ניהול מקצועי בארה"ב. נתונים אלו מראים שחברות השומרות ומיישמות קודים אתיים, חברתיים ואחריות סביבתית הינן בעלות גישה להון שאולי לא היתה זמינה להן אלמלא אימצו קודים אלו.⁷⁰

⁶⁹ "Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice", Schaltegger and Burritt, Greenleaf Publishing, 2000.

⁷⁰ הרחבה בנושא השקעות אתיות מצויה בתת פרק 1.6 ו-9.6.2.

3. הפורום להשקעות חברתיות / אתיות קובע, כי 79% מהמשקיעים החברתיים משתמשים בנושא הסביבתי כ"מסנן" להשקעותיהם.

4. מחקר שבחן את השפעת התהליכים הסביבתיים על הביתא⁷¹ ועל מחיר ההון של החברה מצא ששיפור במערכות הניהול הסביבתי ושיפור בביצועים הסביבתיים מובילים להפחתה משמעותית של הביתא. השפעה משולבת זו מראה שסיכון שיטתי⁷² ניתן להפחתה משמעותית של כ-13%, המסתכמת בהפחתת מחיר ההון של החברה מ-13% ל-12.34%⁷³.

71 ביתא הינו מדד למתאם בין תשואת מחיר המניה לבין תשואת השוק כולו.

72 סיכון שיטתי הינו החלק משוונות תשואת המניה (מדד הסיכון שלה) אשר מוסבר על ידי המתאם של תשואת המניה עם השוק.

73 "Does Improving a Firm's Environmental Management System and Environmental Performance Result in a Higher Stock Price?", 1996, Ameer, Feldman and Soyka.

מחקרים בדבר משיכת לקוחות

1. מחקר שנערך על ידי צמד החוקרים קרייר ורוס מראה שלקוחות מוכנים "להעניש" עסקים שמתנהגים באופן לא אתי⁷⁴.
2. מחקר שנערך עבור בנק הקואופרטיב באנגליה בחן את המידה בה לקוחות בריטיים מתחשבים באחריות חברתית של עסקים בקנייתיהם. מהימנותו של המחקר נובעת מכך שהוא לוקח בחשבון את העובדה שלקוחות נוטים לומר שהם "צרכנים אתיים" מבלי שזה יבוא לידי ביטוי בדפוסי הצריכה שלהם. לפי המחקר, 18% מהאוכלוסייה הם צרכנים מצפוניים שבנטרול גורמי האיכות והמחיר, נושא המחויבות החברתית הוא שישפיע על אופן הקנייה שלהם, ו-5% מהאוכלוסייה הינם צרכנים אתיים מובהקים שיעשו כל שניתן על מנת לרכוש מוצרים מחברות מחויבות חברתית⁷⁵. המחקר מראה שעל אף מיעוט הצרכנים הקונים בהתבסס רק על שיקולים אתיים, רבים מהצרכנים לוקחים בחשבון שיקולים אלו בקנייתיהם ובגיבוש דעתם על טיב החברה.
3. מחקר משנת 1997 שנערך על ידי חברת סירס בשיתוף עם אוניברסיטת מישיגן מצא קשר ישיר בין שביעות רצון עובדים לשימור לקוחות. הטמעת ערכי החברה ופיתוח מודעות חברתית הביאה לשיפור בהרגשת העובדים ובהזדהותם עם הפירמה שהביא לגידול של 5% ביחס העובדים ללקוחות וברמת השירות

⁷⁴ Creyer, E. & Ross W.: "The influence of firm behavior on purchase intention: Do customers really care about business ethics?", The Journal of Customer Marketing, Vol. 14, No. 6, 1997.

⁷⁵ "Who are the ethical customers?" Roger Cowe & Simon Williams, The Coopeative Bank, 2000.

שהביא לגידול של 1.3% בשביעות רצון הלקוחות שהביא לגידול של 0.5% בהיקף המכירות שפירושו גידול של 65 מיליון דולר בהכנסות החברה בשנת 1997.⁷⁶

4. מחקר שבוצע בבריטניה מצא כי לאורך תקופה של 12 חודשים 30% מהתושבים רכשו מוצר או שירות עקב קשר לארגון צדקה, לעומת 28% אשר החרימו מוצר או שירות מסיבות אתיות.⁷⁷

5. סקר שנערך בשנת 1999 על ידי פליישמן הילארד מצא כי 91% מהנשאלים השיבו שהם יטו לסמוך יותר על חברה שמציגה מחויבות לדאגות חברתיות.⁷⁸

1.5.2.6 מחקרים בדבר חיזוק המוניטין ושם המותג

1. מספר מחקרים שערך ורשור מראים כי בהתבסס על רשימת 100 החברות הנערצות ביותר של מגזין ה-Fortune, ממוצע המוניטין של חברות שהביעו התחייבות לאתיקה עסקית היה גבוה יותר ב-4.7%-6.7% מזה של חברות שלא הביעו התחייבות כזו.⁷⁹

⁷⁶ Working Mother, 5-97, pg. 29.

⁷⁷ Weiser J. and Zedek S., "Conversations With Disbelievers", November 2000.

⁷⁸ "Consumers Demand Companies with a Conscience", 1999, Fleishmann Hillard.

⁷⁹ "A study of the link between a corporation's financial performance and its ethics", 1998 and "Corporate Performance is Closely Linked To A Strong Ethical Commitment", 1999, Verschoor, DePaul University.

2. לפי מחקר שנערך על ידי קון ורופר, 86% מהצרכנים הם בעלי דעה חיובית יותר על חברה אם הם רואים שהיא עושה משהו על מנת "להפוך את העולם למקום טוב יותר"⁸⁰.

3. סקר מנכ"לים עולמי, שנערך בתחילת 2002 על ידי פירמת רוי"ח PWC הבינלאומית, בקרב 1,161 מנהלים מאירופה אסיה וארה"ב מגלה כי 4.71% מהנשאלים סבורים שביצוע סביבתי מוצלח משפיע על המוניטין של החברה⁸¹.

4. מחקר נוסף אשר מצביע על הקשר הישיר בין מחויבות חברתית של חברות לבין המוניטין והנאמנות למותג שלהן בקרב הצרכנים נעשה על בסיס מודל שפותח על ידי Walker Information. המודל עושה שימוש בסקרים שבוצעו על מנת לפתח מקדמי מתאם אשר מראים את הקשר בין הערך הכלכלי והערך החברתי של חברה לבין המוניטין והנאמנות למותג שלה בקרב צרכניה.

הגדרת המודל ל"ערך חברתי" כוללת את המרכיבים הבאים: אזרחות תאגידיית טובה, העסקת עובדים נאותה, אכפתיות לסביבה, אתיקה נאותה בעסקים ויציבות כלכלית.

ההגדרה ל"ערך כלכלי" של המוצר כוללת מחיר, איכות ושירות.

המחקר, שבדק שני סוגי חברות - יצרן וסיטונאי, העלה כי בקרב היצרן עליה של יחידה אחת בערך החברתי הובילה לעליה

⁸⁰ "1999 Cone/ Roper Cause Related Trends Report: "Evaluation of Cause Branding", 1999, Cone Inc.

⁸¹ פורסם בעיתון גלובס בתאריך 10 ביולי 2002.

של 27% במוניטין החברה, עליה של יחידה אחת בערך הכלכלי הובילה לעליה של 34% במוניטין ועליה של יחידה אחת במוניטין של החברה גררה עליה של 42% בנאמנות למותג. התוצאות בקרב הסיטונאי הראו כי עליה של יחידה אחת בערך החברתי הובילה לעליה של 55% במוניטין החברה, עליה של יחידה אחת בערך הכלכלי הובילה לעליה של 27% במוניטין ועליה של יחידה אחת במוניטין של החברה גררה עליה של 32% בנאמנות למותג. התוצאות מובהקות ומהוות ממצא משכנע לכך כי קיים קשר הדוק בין הגברת הערך החברתי, על כל מרכיביו שפורטו לעיל, לבין מוניטין החברה והנאמנות למותג⁸².

5. מחקר שבוצע על ידי קונאר וכהן בשנת 2000 מחלק את ערך השוק של פירמות בין נכסים מוחשיים ובלתי מוחשיים. החישוב הראה כי בשנת 1998, 71% מערך השוק של חברות הנכללות במדד FTSE100 נובע מנכסים בלתי מוחשיים, כגון: פטנטים, סימנים מסחריים, בעלות על מקורות חומרי גלם, שמות מותג ומוניטין. תוך ניטרול מחוללי שוק אחרים, נמצא גם יחס חיובי בין ביצועים סביבתיים לבין ערך הנכסים הבלתי מוחשיים בחברות הציבוריות הכלולות במדד ה-S&P500. הם מצאו כי הסכום השווה ל-9% מעלות החלפת הנכסים המוחשיים בפירמה מייצג את המוניטין הסביבתי שלה⁸³.

6. רוסו ופאוטס מצאו במחקרם משנת 1997 כי השפעת הביצועים הסביבתיים על הביצועים הכספיים גדלה ביחס ישר לשיעור צמיחת התעשייה. מאחר ויצירת ערך באמצעות ביצועים אחראיים חברתית מונעת בכיוון הנכסים הבלתי מוחשיים של

⁸² Weiser J. and Zedek S., "Conversations With Disbelievers", November 2000.

⁸³ Konar and Cohen, 2000, "Does the market value environmental performance?", Review of Economics and Statistics.

פירמה, כדוגמת מוניטין ושם מותג, הרי שהתעשיות הצומחות במהירות, בהן היתרון התחרותי מושג באמצעות נכסים אלו, עשויות להנות מהרווחים הפוטנציאליים הגבוהים ביותר⁸⁴.

1.5.2.7 מחקרים בדבר גידול בהון האנושי והאינטלקטואלי

1. מחקר משנת 1999 אשר בדק יותר מ-3,000 עובדים הראה כי למעלה ממחצית העובדים המגדירים את מעסיקיהם כאתיים, נאמנים באופן מוחלט לחברה ומחויבים להישאר לעבוד בה, בניגוד ל-10% בלבד לגבי עובדים שאינם מגדירים את מעסיקיהם כאתיים⁸⁵. לפי המחקר, עובדים נוטים להיות נאמנים יותר כאשר הם מאמינים כי מקום עבודתם מנהיג פרקטיקה אתית, ואילו עובדים בעלי ראייה שלילית לגבי אתיות מקום עבודתם נמצאים בסיכון גבוה "לערוק" למקום עבודה אחר.

2. מחקר שנערך על ידי גוף בשם "Students for Responsible Business" מצא כי בקרב בוגרי תואר שני, 82.7% יעדיפו מקום עבודה מחויב חברתית במקרים בהם השכר ותנאי העבודה שווים, ולמעלה מ-50% מהם יעדיפו מקום עבודה זה גם אם הוא יציע שכר נמוך יותר⁸⁶.

3. מחקר שערכה אוניברסיטת מיזורי מצא שביצועיה החברתיים של חברה עשויים לספק יתרון תחרותי בגיוס עובדים מכיוון

⁸⁴ Russo and Fouts, 1997, "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", Academy of Management Journal.

⁸⁵ "1999 National Business Ethics Study", Walker Information, 1999.

⁸⁶ "The Future of Socially Responsible Business: MBA Students speak out on the future of SRB", 1996, Students for Responsible Business.

שיכולת חברה למשוך דורשי עבודה היא בעלת קשר ישיר למוניטין שלה המושפע מביצועיה החברתיים⁸⁷.

4. מחקר שנערך על ידי בוסטון קולג'⁸⁸ מצא שהשקעה בקהילה משפיעה באופן חיובי על:

משיכת עובדים: עובדים מעדיפים חברות בעלות מוניטין חזק כחברות המשקיעות בקהילה⁸⁹.

שימור עובדים: מחקר שבדק את השפעתן של תוכניות התנדבות עובדים על הקשר שלהם עם החברה מצא כי ב-90% מהחברות המנהיגות תוכנית התנדבות של עובדים קיים שיפור ניכר בשימור העובדים ובמורל שלהם⁹⁰. מחקר שנערך באותו נושא בשנת 1996 מכמת זאת וטוען כי עובדים יטו ב-30% יותר להישאר לעבוד בחברה ולעזור לה להצליח אם הם מעורבים בפעילות קהילתית⁹¹.

פיתוח כישורים ומיומנויות: תוכניות המשלבות מעורבות עובדים בקהילה משפיעות במיוחד על הגברת מיומנויות שונות בקרב העובדים. ממחקר שנערך בשנת 1998 עולה שביצועי

⁸⁷ "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness of Prospective Employees", 1996, Turban and Greening.

⁸⁸ "Making the Business Case: Determining the Value of Corporate Community Involvement", 2000, Rochlin and Christoffer, Boston College Center for Corporate Community Relations.

⁸⁹ "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness of Prospective Employees", 1996, Turban and Greening.

⁹⁰ "Building Value: The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource for Business", 1998, Points of Light Foundation.

⁹¹ "Measuring the Value of Corporate Citizenship", 1996, Council of Foundations with WalkerInformation.

העובדים השתפרו ב-14%-18% כתוצאה מהשתתפות בפרוייקטים קהילתיים. המיומנויות שהשיפור בהן היה ניכר באופן המשמעותי ביותר היו תקשורת, שיתוף פעולה ועבודת צוות וחשיבה יצירתית⁹².

5. מחקר שבחן את "100 החברות שהכי כדאי לעבוד בהן" לפי מגזין ה-Fortune, העלה כי שיעור תחלופת העובדים שלהן הוא מחצית, וכמות מבקשי העבודה בהן היא כפולה, בהשוואה לחברות אחרות⁹³.

6. לפי מחקר שנערך על ידי לואיס האריס ושות', הדרכה ולימוד לא נאותים בחברה בעלת 1,000 עובדים עלולים לעלות לה 24 מיליון דולר. המחקר מראה כי לימוד והדרכה הם מדדים חזקים לשימור עובדים. נמצא כי רק 16% מהעובדים שזכו להכשרה נאותה יחפשו מקום עבודה אחר בתוך שנה, בהשוואה ל-36% מאלו שלא זכו להכשרה כאמור. להדרכה קיימת השפעה חזקה אף יותר, שכן 41% מהעובדים שלא זכו להדרכה נאותה יעזבו חברה בהשוואה ל-12% עבור עובדים שזכו להזדמנויות הדרכה מצוינות⁹⁴.

7. חוקרים מאוניברסיטת הארוורד מצאו כי חברות שהשכילו לענות על רצונות וצרכי כל מחזיקי העניין, כדוגמת, היולט פאקארד, הראו גידול בשיעור ההעסקה הגבוה פי 8 מהשיעור

⁹² "Community Affairs Briefing", 1998, The Corporate Citizenship Company.

⁹³ Hewitt Associates Press Release, 23/12/98.

⁹⁴ Business Week, 1/3/99, pg. 8.

המקובל בחברות המתמקדות ברצונות וצרכי בעלי המניות בלבד⁹⁵.

8. מחקר שבחן את השותפויות של עסקים עם ארגונים וולונטריים מצא קשר ישיר בין שותפויות כאמור לבין פיתוח ההון האנושי בחברה. המחקר מסיק כי העבודה עם ארגונים וולונטריים מקנה לעובדי התאגידים הזדמנויות רבות ומגוונות, כגון: פיתוח מיומנויות שונות, אפשרות ללמוד מהכישורים והמיומנויות של צוות העובדים והמתנדבים בארגונים הוולונטריים ונקודת מבט לדרכי ניהול שונות מאלו שהכירו עד כה. שותפות עם ארגונים וולונטריים מביאה להעלאת המורל בחברה, לשיפור בעבודת הצוות ובתקשורת הבין-ארגונית, ליכולת טובה יותר לנהל כח עבודה מגוון ולמיומנויות משופרות לביצוע שינויים⁹⁶.

9. מחקר שבוצע על ידי Drumwright בנושא מסעות פרסום המשלבים מטרות ציבוריות - קהילתיות (CRM)⁹⁷, מצא כי גם במקרים בהם הקמפיין לא השיג את מטרותו הכלכלית, הוא הביא לעליה דרמטית במוטיבציה של העובדים⁹⁸.

10. קיומה של תוכנית אתיקה מקיפה בארגונים, הכוללת שלושה אלמנטים: קוד אתי והנחלתו לכל העובדים, הדרכה באתיקה ישומית לכל העובדים בכל הדרגים ומינוי של מנהל/ת האתיקה (Ethics Officer) בדרגה בכירה בראש היחידה ליישום תוכנית

⁹⁵ "Corporate Culture and Corporate Performance", Kotter and Heskett, 1992, Free Press.

⁹⁶ "NGO's Engaging with Business: A World of Difference and a Difference to the World", Simon Heap, INTRAC 2000, P. 145.

⁹⁷ הרחבה בנושא CRM מצויה, בין היתר, בתת פרק 1.3.7.

⁹⁸ Weiser J. and Zedek S., "Conversation with Disbelievers", November, 2002.

האתיקה של הארגון, הרמה של שמירת החוק והאתיקה גבוהה יותר באופן משמעותי, העובדים מרוצים יותר, ועובדים ברמה גבוהה מעוניינים להתקבל לעבודה ולהמשיך בה לאורך זמן⁹⁹.

11. מחקר משנת 1995 שנערך על ידי האסליד מספק תמיכה חשובה לקשר בין שימור עובדים, יעילות בפריזון העבודה וביצועים כספיים לבין פרקטיקות העסקה מצוינות הכוללות תהליכים מקיפים של גיוס ומיון מועמדים, מערכות ניהול מתקדמות לתגמול ותימרוץ עובדים, שילוב עובדים בתהליכי קבלת ההחלטות בפירמה והיקף הדרכות נרחב. תוצאות המחקר מראות כי גידול של סטיית תקן אחת בפרקטיקות העסקה כאמור מביא לירידה של 7% בשיעור תחלופת העובדים. מאחר ובחברות רבות, עלויות ההעסקה מהוות חלק ניכר מסך העלויות, מסקנת המחקר היא כי פרקטיקות העסקה טובות יותר יביאו לשיפור משמעותי בביצועים הכספיים¹⁰⁰.

1.5.2.8 מחקרים בדבר הקטנת פרופיל הסיכון

1. מחקר שנערך על ידי אוניברסיטת דרום-מערב לואיזיאנה הראה כי פרסום על התנהגות תאגידית לא אתית מוריד את מחיר המניה לתקופה העולה על ששה חודשים¹⁰¹.

2. ניתוח שערך פרומן מאוניברסיטת פיטסבורג בדבר השפעת הסנקציות המוטלות על חברה כתוצאה מהתנהגות לא חוקית

⁹⁹ דוב יזרעאלי ז"ל ולאח שילה, "האפקטיביות של תוכנית האתיקה", אתר שבי"ל (TI) ישראל: www.ti-israel.org.il.

¹⁰⁰ Huselid, 1995, "The Impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", Academy of management Journal.

¹⁰¹ "The Effect of Published Reports of Un ethical Conduct on Stock Prices", 1997, University of Southwestern Louisiana.

על הערך של בעלי המניות הראה כי העושר של בעלי המניות נפגע, ולעולם לא הושב במלואו¹⁰².

3. מחקר שנערך בהולנד מראה כי קודים אתיים ממלאים תפקיד מכריע בשמירת היושרה העסקית. קודים אתיים עשויים לשפר את הבהירות סביב נושאים כדוגמת הצהרת הוצאות, חיסיון מידע, תחזוקת נכסי החברה, ובאותה עת לשפר את תדמית החברה והאמון בה מצד העובדים, בעלי המניות, הלקוחות ומחזיקי עניין נוספים.¹⁰³

4. ה-Wall Street Journal מצא שחברות רבות המחזיקות אסבסט חוו ירידה משמעותית של מחירי מניותיהן כתוצאה מחשש השוק לתביעות משפטיות¹⁰⁴. מיותר לציין כי קיומה של מדיניות סביבתית אשר היתה שוללת את השימוש בחומר זה היתה חוסכת לחברות אלו את ההסיכון, מה שהיה מביא לערך רב יותר לבעלי המניות.

5. בלאקוניאר ופאטן בדקו את הפיצוץ הכימיקלי שאירע בשנת 1984 במפעל הודי של חברת Union Carbide שגרם למותם של 4,000 איש ופציעתם של 200,000 איש. החוקרים מצאו כי חברות המיישמות גילוי סביבתי נרחב בדוחותיהן הכספיים סובלות מתגובת שוק פחותה יותר¹⁰⁵. ממצא זה עקבי עם

¹⁰² Frooman, J, "Socially irresponsible and illegal behaviour and shareholder wealth", 1997, Business and Society, Vol. 36, No. 3.

¹⁰³ "De integer organisatie: Het nut van een bedijscode", 1999, VNO-NCW, KPMG & Nationaal Platform voor Criminaliteitsbestrijding.

¹⁰⁴ The Wall Street Journal, Asbesto Litigation Hits US Stocks, 2/1/01.

¹⁰⁵ Blacconiere and Patten, 1994, "Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value", Journal of Accounting and Economics.

ההשקפה כי משקיעים תופסים גילויים אלו כסימן חיובי לכך שחברות מנהלות את חשיפותיהן לעלויות פוטנציאליות.

6. ניתוח מקרה דליפת הנפט של חברת Exxon Valdez במרץ 1989 על ידי פאטן מצא כי חברות נפט שלא יישמו דיווח סביבתי מקיף טרם התאונה סבלו מתגובת שוק חריפה יותר מחברות שיישמו גילוי סביבתי נרחב¹⁰⁶, בזמן הנכון.

7. מספר מחקרים, לרבות מחקרים של פלדמן, סויקה והאמר משנת 1997 (שמובא גם בתת פרק 1.5.2.4 סעיף 4), בדקו את הסוגיה האם ניהול סביבתי ראוי מפחית את חשיפת החברה לסיכון שיטתי, אותו סיכון שאינו יכול להתבטל כתוצאה מגיוון תיק ההשקעות. אם נכון הדבר, זה יביא לביטא נמוכה יותר, היינו, למחיר הון נמוך יותר, שיביא לערך שוק גבוה יותר. פלדמן ושותפיו אכן מצאו ראיות אמפיריות לכך. בחינת 300 חברות אמריקאיות הכלולות במדד ה-S&P500 תומכת במכניזם זה, לפיו ביצועים סביבתיים ראויים מביאים לביצועים כספיים משופרים. עבור שיפור של 50% במערכות הניהול הסביבתי ובביצועים הסביבתיים של חברה, הם מצאו ירידה בביטא שהביאה לעלייה של 5% במחיר המניה¹⁰⁷.

8. מחקר משנת 1995 שנערך על ידי המילטון, בחן את השפעת המידע המפורסם על ידי ה-TRI (Toxic Release Inventory) בדבר פליטות רעילות של חברות אמריקאיות לסביבה, והראה

¹⁰⁶ Patten, 1990, "The market reaction to Social Responsibility Disclosures: The case of the Sullivan Principles Signing", Accounting, Organizations and Society.

¹⁰⁷ Feldman, Soyka and Ameer, 1997, "Does improving a firm's environmental management system and environmental performance result in a higher stock price?", Journal of Investing.

ירידה ממוצעת בשוק ההון של 4 מיליון דולר לחברה בקרב 436 חברות הפולטות חומרים רעילים לסביבה¹⁰⁸.

1.5.2.9 מחקר בדבר חדשנות

יוזמה בריטית חקרה את ההשפעה של שותפויות בין עסקים וקהילות מקומיות על חדשנות, יכולת למידה וניהול ידע. המחקר הראה ששותפויות כאמור הביאו לחדשנות המתבטאת במערכת יחסים דינמית וגמישה בין החברה למחזיקי העניין שלה¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Hamilton, 1995, "Pollution as news: Media and stock market reaction to the toxic release inventory data", Journal of Environmental Economics and Management.

¹⁰⁹ Innovation through Partnerships: www.innovation-partnership.org.

טבלה מסכמת להתמצאות במחקרים בתחום אחריות חברתית בעסקים

במסגרת זו נפרט את מיקומם של המחקרים הנוגעים לתחומי האחריות החברתית בעסקים תוך מתן דגש באילו נושאים עיקריים הם עוסקים:

נושאים עיקריים	מחקר מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
קשר חיובי מובהק בין אחריות חברתית של עסקים לביצועיהם הכספיים.	1	1.5.2.1	הגדלת הערך לבעלי המניות
ערך שוק מוסף של חברות שהביעו התחייבות אתית מוצהרת.	2		
יחס חיובי בין ביצועים חברתיים לביצועים כלכליים.	3		
שיפור ביצועים סביבתיים מעלה את ערך המניות.	4		
חברות אחראיות סביבתית מצטיינות בביצועי השוק.	5		
זכיה בפרסים על תכנון מוצרים ידידותיים לסביבה מעלה את ערך המניות.	6		
חברות בנתינה פילנתרופית גבוהה הן בעלות שיעור תשואה גבוה יותר על הנכסים.	7		
חברות שנחשבות למעסיק מצטיין משיגות תשואות גבוהות יותר על המניות והנכסים.	8		

נושאים עיקריים	מחקר מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
קשר חיובי בין טיב תנאי ההעסקה לבין ביצועים פיננסיים.	9		הגדלת הערך לבעלי המניות (המשך)
חברות בעלות פרקטיקות העסקה טובות מתוגמלות על-ידי השוק.	10		
תשואה עודפת לחברות המערבות עובדים בתהליכי קבלת החלטות.	11		
תשואה עודפת לחברות ה"בנויות לקיום בטווח הארוך".	12		
תשואות עודפות משמעותיות לחברות המנהלות מערכות יחסים עם מחזיקי העניין.	13		
ערך שוק של חברות שנקטו בהתנהגות תאגידיית לא חוקית או לא אחראית יורד.	14		
אימוץ תקנים סביבתיים מחמירים משפר את ערך השוק.	15		
הצטיינות באסטרטגיית הניהול הסביבתי היא בעלת מתאם חזק לביצועים הכספיים.	16		
פעולות למניעת זיהום יוצרות ערך לבעלי המניות.	17		
הציבור מייחס חשיבות להשפעות הסביבתיות של המוצרים בשיקולי הרכישה, שמשפיע חיובית על ההכנסות.	1	1.5.2.2	גידול בהכנסות

נושאים עיקריים	מחקר מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
צרכנים מעוניינים במוצרים עם איכויות אתיות ומחשיבים אותן בשיקולי הרכישה, שמשפיע חיובית על ההכנסות.	2		גידול בהכנסות (המשך)
ביצועי העובדים בחברות בעלות פרקטיקות העסקה מצוינות משופרים בהרבה.	3		
חברות המזוהות כמעסיקות מצוינות הן בעלות שיעור גידול גבוה יחסית במכירות ובנכסים.	4		
צמיחת מכירות גבוהה בקרב חברות העונות לרצונות וצרכי כל מחזיקי העניין.	5		
מנהלים סבורים שפעילות ואחריות חברתית חיוניות לרווחיות הארוגון.	6		
תפיסה חיובית של הלקוחות לגבי איכות המוצר ובטיחותו מביאה לגידול בהכנסות.	7		
מתאם בין האתיות והפילנתרופיה של החברה לבין הביצועים הכספיים שלה.	8		
קשר ברור בין יישום מדיניות של אחריות חברתית לתמיכת הצרכנים.	9		
קשר בין שביעות רצון של עובדים, משיכת לקוחות וגידול בהכנסות.	10		

נושאים עיקריים	מחקר מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
שימוש בשוחד גורר זמן ניהול להתמקחות עם בירוקרטים.	1	1.5.2.3	הגדלת יעילות תפעולית
מחיר ההון גבוה במקום בו השימוש בשוחד שכיח יותר.	2		
הפחתת פליטות לסביבה מתבטאות בשורה התחתונה הכלכלית כבר בתוך שנה-שנתיים.	3		
התמקדות במניעת זיהום סביבתי מייעלת את תהליך הייצור.	4		
פרקטיקות העסקה טובות מקטינות את תחלופת העובדים ומגדילות את הרווח לעובד.	5		
שיפור תהליכי בריאות ובטיחות חוסך עלויות הנובעות מפציעות והיעדרויות.	6		
עליה ביעילות וקיטון בשיעור השגיאות בחברות ששיפרו את תנאי העבודה, הפחיתו את הזיהום הסביבתי או עירבו את העובדים בקבלת החלטות.	7		
רוב הבנקים דחו בקשות לקבלת הלוואות של עסקים מחשש להתחייבויות סביבתיות שלהם, וכמעט מחצית הבנקים הפסיקו הלוואות של עסקים מסוימים מסיבה זו.	1	1.5.2.4	גידול בגישה להון

נושאים עיקריים	מחקר מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
חברות אחראיות הינן בעלות גישה להון באמצעות קרנות אתיות המשקיעות בהן.	2		גידול בגישה להון (המשך)
כמעט 80% מהמשקיעים האתיים משתמשים ב"מסנן" הסביבתי.	3		
שיפור בביצועים הסביבתיים מפחית את מחיר ההון באופן משמעותי.	4		
לקוחות מוכנים "להעניש" עסקים שמתנהגים באופן לא אתי.	1	1.5.2.5	משיכת לקוחות
לקוחות מתחשבים באחריות חברתית של עסקים בקנייתיהם.	2		
קשר בין שביעות רצון של עובדים, משיכת לקוחות וגידול בהכנסות.	3		
צרכנים רוכשים מוצרים עקב קשר לארגון צדקה, ויש שמחרימים מוצרים מסיבות אתיות.	4		
צרכנים נוטים לסמוך יותר על חברה המציגה מחוייבות לדאגות חברתיות.	5		
מוניטין משופר לחברות שהביעו התחייבות לאתיקה עסקית.	1	1.5.2.6	חיזוק המוניטין ושם המותג
רוב מכריע של צרכנים הם בעלי דעה חיובית יותר על חברה אם היא עושה משהו על מנת "להפוך את העולם למקום טוב יותר".	2		

נושאים עיקריים	מחקר מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
מנהלים סבורים שביצוע סביבתי מוצלח משפיע על המוניטין של החברה.	3		חיזוק המוניטין ושם המותג (המשך)
קשר ישיר בין מחויבות חברתית למוניטין ונאמנות למותג, בקרב שני סוגי חברות - יצרנים וסיטונאים.	4		
יחס חיובי בין ביצועים סביבתיים לערך הנכסים הבלתי מוחשיים של החברה.	5		
היחס החיובי בין ביצועים סביבתיים לערך הנכסים הבלתי מוחשיים של החברה מועצם בתעשיות הצומחות מהר.	6		
עובדים המגדירים את מעסיקהם כאתיים הם נאמנים בהרבה לחברה ומחויבים להישאר לעבוד בה.	1	1.5.2.7	גידול בהון האנושי והאינטל-קטואלי
בוגרי תואר שני מעדיפים מקום עבודה מחויב חברתית.	2		
ביצועים חברתיים של חברה יכולים לספק יתרון תחרותי בגיוס עובדים.	3		
השקעה בקהילה משפיעה חיובית על משיכת עובדים, שימורם, פיתוחם והגברת מיומנותם.	4		
במעסיקים מצטיינים שיעור תחלופת עובדים נמוך וכמות מבקשי עבודה כפולה.	5		

נושאים עיקריים	מחקר מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
לימוד והדרכה חשובים לשימור עובדים.	6		גידול בהון האנושי והאינטל-קטואלי (המשך)
חברות העונות לצרכי מחזיקי העניין נהנות מגידול משמעותי בשיעור ההעסקה.	7		
קשר ישיר בין שותפויות של עסקים עם ארגונים וולונטריים לבין פיתוח ההון האנושי בחברה.	8		
עלייה במוטיבציה של העובדים כתוצאה מקמפיינים המשלבים מטרות חברתיות.	9		
תכנית אתיקה מקיפה משפרת את שביעות רצון העובדים, משמרת אותם ומושכת עובדים פוטנציאליים.	10		
קשר חיובי בין שימור עובדים, יעילות ופריון וביצועים כספיים לבין פרקטיקות העסקה מצוינות.	11		
פרסום על התנהגות תאגידית לא אתית מוריד את מחיר המניה.	1	1.5.2.8	הקטנת פרופיל הסיכון
חברה שנהגה באופן לא חוקי - הערך לבעלי מניותיה ירד ולעולם לא הושב במלואו.	2		
קודים אתיים ממלאים תפקיד מכריע בשמירת היושרה העסקית.	3		

נושאים עיקריים	מחקר מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
חברות המחזיקות אסבסט חוו ירידה משמעותית במחירי המניה מחשש השוק לתביעות משפטיות.	4		הקטנת פרופיל הסיכון (המשך)
חברות המיישמות גילוי סביבתי נרחב סובלות פחות מתגובת השוק במקרה של תקלות ואסונות.	5		
חברות נפט שלא יישמו דיווח סביבתי נרחב סבלו יותר מתגובת השוק ביחס לאחרות שכן דווחו.	6		
ניהול סביבתי ראוי מפחית את חשיפת החברה לסיכון שיטתי ומעלה את ערכה.	7		
ירידה בערך השוק של חברות הפולטות חומרים רעילים לסביבה.	8		
שותפויות בין עסקים וקהילות מקומיות מביאות לחדשנות.	1	1.5.2.9	חדשנות

1.5.3 סקירת הדוגמאות בתחום אחריות חברתית בעסקים בחתך של

יתרונות ו/או היבטים עסקיים¹¹⁰

להלן סקירת דוגמאות מהעולם הממחישות את ממצאי המחקרים לעיל. הסקירה כוללת, הן דוגמאות חיוביות לחברות שיישמו היבטים שונים של אחריות חברתית וכתוצאה מכך נהנו מיתרונות עסקיים שונים, והן דוגמאות שליליות לחברות שנמנעו מיישום היבטים שונים של אחריות חברתית ולכן, סבלו מפגיעה בעסקים. הדוגמאות מחולקות, בדומה למחקרים, על פי ההיבטים העסקיים השונים:

1.5.3.1 דוגמא בדבר הגדלת הערך לבעלי המניות

בשנת 1997 החלה חברת יוניליבר לשתף פעולה עם ה-WWF (World Wildlife Fund) להקמת הועדה למנהיגות ימית (MSC - Marine Stewardship Council). המשימה של הועדה היתה לקדם פרקטיקות דיג אחראיות, נאותות מבחינה סביבתית, מטיבות חברתית ובעלות יכולת כלכלית להתקיים. לשם כך, פיתחה הועדה מערכת מיתוג למאכלי ים ברי קיימה, שסיפקה תמריץ לחברות דיג, קטנות וגדולות, בכל העולם להתנהל באופן אחראי ובר קיימה. התוכנית נחלה הצלחה רבה ועזרה לקידום דיג בר קיימה ובו זמנית, היא גם עזרה ליוניליבר להגדיל את הערך לבעלי מניותיה שכן, יוניליבר כאחת מקנייניות הדגים הגדולות בעולם, בעלת נתח שוק של כ-25% משוק הדגים הקפואים באירופה ובארצות הברית היתה, בעלת אינטרס מהותי לשמר את ערך מניות הדגים¹¹¹. קידום הדיג בר-הקיימה סייע ליוניליבר להבטיח רמות גבוהות של דיג עתידי.

¹¹⁰ נציין כי דוגמאות רבות נוספות מצויות בפרקים הבאים ובמיוחד בפרק 6 במסגרת הדוחות החברתיים שפורסמו על ידי חברות עיסקיות.

¹¹¹ המקור: אתר, 2003 - www.msc.org.

1.5.3.2 דוגמאות בדבר הגדלת ההכנסות

1. חברת Honeywell, Inc. משכה את הצעת המחיר שלה לחוזה עבודה רחב היקף עם שדה תעופה באסיה, מאחר ונתבקשה לשלם שוחד. כאשר התגלה לאחר מכן כי כל שאר החברות שהציעו עצמן במכרז שילמו שוחד, הן נפסלו ו- Honeywell זכתה בחוזה¹¹².



2. מארקס אנד ספנסר הבריטית מוכרת רק ביצים "חופשיות" היינו, ביצים שהוטלו על ידי תרנגולות שלא גדלו בשבי. הצלחתן האדירה של הביצים החופשיות המהוות 35% ממכירות הביצים בבריטניה למרות היותן יקרות ב-25% מביצים שהוטלו בכלובים, נחשבת לאחת מהצלחות הגדולות ביותר המיוחסות לתנועת הקניות האתיות¹¹³.

¹¹² המקור, אתר ה- BSR, 2003 - www.bsr.org/resourcecenter.

¹¹³ גלובס, 1.12.02, מייקל סקפינקר.

3. חברת גינרל אלקטריק משתמשת במדריך האתיקה שלה ככלי מכירות, בטענה כי היושרה האתית שלה מעניקה לה יתרון תחרותי שעזר לה לקבל חוזי עבודה באמריקה הלטינית¹¹⁴.
4. החל משנת 2003 חברת גינרל אלקטריק דורשת מכל הספקים הישירים שלה להטמיע מערכות ניהול המתאימות ל- ISO 14000 או לתוכנית של האיחוד האירופי לניהול וביקורת סביבתי. ספקים שלא יעמדו בדרישה זו לא יוכלו להתקשר עם החברה בחוזי עבודה.
5. בשנת 1993, השיקה חטיבת המשאיות של חברת וולוו סדרת משאיות חדשה במסע פירסום שהדגיש את היותן חסכוניות בדלק ומועטות בפליטות. כתוצאה מכך, עלה נתח השוק של וולוו במשאיות במשקל של למעלה מ-16 טון ב-35%, הרווח התפעולי השולי כמעט הכפיל עצמו ל-9.9% והחטיבה הפכה לרווחית ביותר בוולוו¹¹⁵.
6. חברת Bahia Sul Cellulose SA¹¹⁶, חברת נייר ברזילאית, היתה הראשונה בדרום אמריקה שאימצה את התקן הסביבתי המחמיר ISO 14001 בתגובה לדרישות שווקי היצוא שלה. החברה מעריכה כי רווחיה השנתיים עלו ב-700,000 דולר כתוצאה מעלייה במוניטין הן בברזיל והן בשווקי היצוא. פעולה זו אפשרה לחברה לחסוך 50,000 דולר בשנה על הוצאות

¹¹⁴ “Foreign Corrupt Practices Act”, US Departments of Commerce and Justice.
See also: <http://www.ita.doc.gov/legal/fcparev.html>.

¹¹⁵ “Environmental Performance and Shareholder Value”, 1997, World Business Council for Sustainable Development.

¹¹⁶ מקור: אתר חברת Bahia Sul Cellulose SA, 2003.

פרסום, נתון הממחיש כי ניהול סביבתי משופר יכול להוות השקעה ראויה ולא דווקא התחייבות.

7. יצרנית האלקטרוניקה מוטורולה השכילה לשתף בפעילויותיה בחו"ל את הקהילות המקומיות, ועל ידי כך להשיג דריסת רגל משמעותית בשווקים זרים. מוטורולה היא בין החברות הבודדות הפועלות בסין שנמצאות בשליטה זרה מלאה. החברה הצליחה להשיג הכנסות שנתיות של מיליארדי דולרים בסין לרבות באמצעות שילוב הקהילה המקומית ככל שניתן, על ידי שיתוף בטכנולוגיה תוך שימוש בספקים מקומיים, יצירת עסקאות משותפות והדרכת כח העבודה המקומי¹¹⁷.

8. חברת SEARS¹¹⁸ יצרה שותפות עם GILDAS CLUB, ארגון וולונטרי אמריקאי למען חולי סרטן. מטרת השותפות היתה למכור בגדי לבוש מיוחדים של SEARS על מנת לקדם את מטרת הארגון. מכירות SEARS בערים בהם פעל הארגון עלו ב-56% לעומת עליה של 16% בלבד בערים בהם לא פעל.



¹¹⁷ מקור: אתר מוטורולה, 2003 -

http://www.motorola.com/NSS/Press/press_archive_1999/19991208.html

¹¹⁸ מקור: אתר SEARS, 2003.

9. חברת קוקה-קולה¹¹⁹ השיגה גידול של 490% במכירות כתוצאה מהתחייבותה לתרום אחוז מהמכירות במהלך שישה שבועות הקמפיין לארגון "אמהות נגד נהיגה תחת השפעת אלכוהול".

10. GRAMEEN BANK¹²⁰ השיג תשואה בשיעור של 99% על הלוואות - מיקרו שהעניק לחקלאים עניים בבנגלדש, בזכות אימוץ מערכת יחסים קרובה עמם.

1.5.3.3 דוגמאות בדבר הגדלת היעילות התפעולית

1. באמצעות תהליכים של הפחתת משקל הפחיות והבקבוקים ארוכי הצוואר ומיחזור פחיות האלומיניום, תהליכים שנועדו למזער את השפעותיה הסביבתיות, חוסכת חברת ANHEUSER - BUSCH למעלה מ-200 מיליון דולר בשנה¹²¹.

2. יצרנית השטיחים האמריקאית INTERFACE INC. הפעילה בשנת 1994 יוזמה להפחתת פסולת. בזכות היוזמה, חסכה החברה כמעט 100 מיליון דולר מתחילת הפעלת היוזמה ועד לשנת 2000¹²².

3. חברת הכימיקלים 3M השיגה חיסכון מצטבר של 810 מיליון דולר תוך המנעות משימוש ב-771,000 טון חומרים מזהמים

¹¹⁹ מקור: אתר קוקה קולה, 2003.

¹²⁰ מקור: אתר GRAMEEN BANK, 2003.

¹²¹ "Uncovering Value: Integrating Environmental and Financial Performance", 1998, The Aspen Institute.

¹²² Interface brochure, 2000.

משנת 1975 באמצעות תוכנית למניעת זיהום סביבתי שהפעילה¹²³.

4. פעילויותיה של חברת הכימיקלים DOW CHEMICAL במדינת לואיזיאנה הפיקו תשואה ממוצעת של 204% על השקעות פרוייקטים חוסכי - אנרגיה בין השנים 1981 ו-1993¹²⁴.

5. חברת הביטוח הצרפתית AXA הפחיתה את פרמיית הביטוח שהיא גובה מיצרנית המכוניות רנו בעקבות שיפורים שערכה רנו בבקרה ובמידה של פליטותיה הסביבתיות¹²⁵.

6. חברת XEROX חוסכת מיליוני דולרים בשנה באמצעות תוכניות הייצור מחדש והמיחזור שלה. החברה מפעילה שיקולים סביבתיים בתהליכי עיצוב המוצר, כך ש-90% מהמכשירים הישנים ניתנים לפירוק וחלקיהם משמשים לבניית מכונות חדשות¹²⁶.

7. חברת קודאק השיקה מצלמה חד פעמית, המוחזרת על ידי הלקוחות בסוף השימוש והמעובדת שוב לשימוש חוזר. יוזמה זו הביאה לחסכון אדיר בחומר גלם (המצלמה נמכרת כ-10 פעמים במהלך חייה), מניעה של פסולת ובמקביל, לשמירה על נאמנות הלקוחות ולצריכה חסרת תקדים של סרטי צילום¹²⁷.

¹²³ 3M Pollution Prevention Pays: <http://www.3m.com/profile/envt/3p.html>.

¹²⁴ "Environmental Disaster: Not all bad news", Geoffrey Heal, Financial Times, October 30, 2000.

¹²⁵ הדוח הסביבתי של חברת רנו לשנת 1999.

¹²⁶ "Measuring and Managing Social and Environmental Impacts", 2001, Handbook of Cost Management by Marc Epstein and Priscilla Wisner.

¹²⁷ המקור: אתר ה- BSR, 2003, www.bsr.org/resourcecenter.

8. מפעל NUMNI¹²⁸ שבקליפורניה מספק דוגמא הנוגעת לכל העלויות המיוחסות לתנאי עבודה. בשנת 1982 נאלצה חברת גינרל מוטורס לסגור את המפעל עקב ביצועיו החלשים שלא עמדו בתחרות מול היצרנים היפנים. טויוטה, שרצתה להתחיל לייצר בארצות הברית, ולהתנסות בעבודה עם עובדים אמריקאים, הסכימה לעסקה משותפת ולהפעלת המפעל בהתאם לעקרונות ייצור יפניים, השמים דגש על עבודת צוות, מעורבות עובדים וכמות מלאי קטנה. התוצאות היו מדהימות: המפעל זכה לגידול של 48% בייצור לעובד וקיטון באותו אחוז במוצרים הפגומים בהשוואה למפעל המקורי. בנוסף לכך, הביא השיפור ביחסי העבודה ולירידה משמעותית בתביעות העובדים מסכום שנע בין 50 ל-70 אלף דולר בחודש לכ-1,000 דולר בחודש¹²⁹.

9. דוגמא לשיתוף פעולה מעניין שהסתכם בהפחתת עלויות תפעוליות לצד מיזעור השפעות סביבתיות הוא שיתוף הפעולה בין חברת הכימיקלים DU-PONT ויצרנית הרכב פורד. לפי הסכמי שיתוף הפעולה, מתוגמלת חברת DU-PONT בעבור כל רכב שנצבע בהתעלם ממספר גלוני הצבע ששימשו אותה לשם כך. כתוצאה מכך, קטנו עלויותיה של DU-PONT והיא משקיעה מאמצים בפיתוח דרכים חדשניות להקטנת כמות הצבע הנדרש לכל מכונית, מאמצים המסתכמים במיזעור השפעותיה הסביבתיות של יצרנית הרכב פורד מעבר לחיסכון בעלויות של DU-PONT.¹³⁰

¹²⁸ The New York Times, 17.11.2000.

¹²⁹ "The Human Equation: Building Profits by Putting People First", Jeffrey Pfeffer, 1998, Harvard Business School Press.

¹³⁰ "The Next Bottom Line: Making Sustainable Development Tangible", 1998, Arnold & Day, World Resources Institute.

10. בתחילת שנות התשעים, בעקבות מסע פרסום גדול נגד תעשיית המזון המהיר על שימושה ב-POLYSTYRENE¹³¹ עבור אריזות ההמבורגרים, חברה חברת מקדונלדס לארגון סביבתי בשם ED (Environmental Defense) לשם לימוד הנושא של ניהול פסולת. שני הצדדים הרוויחו משיתוף הפעולה - ED הצליחה ליישם חלק מרעיונותיה בקשר לניהול פסולת בתאגיד אמריקאי גדול, ומקדונלדס נהנתה מירידה בעלויות סילוק הפסולת ובעלויות האריזה כמו גם מרכישת מוניטין ותדמית חיובית יותר¹³².

11. דוגמא נוספת לשותפות שהולידה חיסכון משמעותי בעלויות התפעוליות היא זו של ED עם חברות ג'ונסון וג'ונסון, Prudential Insurance ו-Time. מטרת השותפות היתה מציאת פיתרונות בתחום הנייר שיביאו להפחתת צריכת הנייר, הגברת המיחזור והשימוש בנייר ידידותי יותר לסביבה. השותפות הביאה לשיפור משמעותי באורך חיי הנייר בקרב כל המשתתפים תוך הפחתה בעלויות הכוללות¹³³.

¹³¹ Polystyrene הינו חומר תרמופלסטי קשיח ושקוף הנראה כקצף לבן קשיח המשמש למארז או לבידוד.

¹³² “Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups”, Hartman and Stafford, 1997.

¹³³ Crafting ‘enviropreneurial’ value chain strategies through green alliances, Harman, March-April 1998 issue of Business Horizons.

1.5.3.4 דוגמאות בדבר גידול בגישה להון

1. חברת KVAERNER¹³⁴ הצליחה להשיג הלוואה בהיקף של מאות מיליוני דולרים בריבית נמוכה מהמקובל, בין היתר, בזכות ביצועיה הסביבתיים.
2. באוקטובר 2000 מכרה קרן הפנסיה של קליפורניה את כל השקעותיה בחברות הטבק. הצעד אשר ביצעה קרן פנסיה משמעותי כל כך, בעל היקף השקעות של 177 מיליארד דולר מביא לזעזועים גדולים במחירי מניות חברות הטבק, מה שגורם למשקיעים נוספים לבצע החלטות מכירה דומות¹³⁵.
3. בנובמבר 2000, ביצעה קרן הפנסיה של קליפורניה צעד נוסף ואישרה תוכנית הדורשת התאמה לסטנדרטים מחמירים ביותר של העסקה וזכויות אדם בביצוע השקעות בחו"ל. מה שעורר את קבלת ההחלטה היתה דאגתו של שר האוצר דאז מכך שהקרן הפסידה כספים רבים מהשקעותיה במדינות בהן לא קיימים חופש פוליטי וחופש אזרחי¹³⁶.
4. ביצועים שליליים במישור של זכויות אדם משפיעים על הגישה להון. דוגמא לכך היא חברת TALISMAN ENERGY שהיא חברה שהיא חברה במימון הפגיעה בזכויות אדם בסודן. בעקבות האשמות אלו, מספר רב של קרנות פנסיה ממשו את השקעותיהן במניות החברה¹³⁷.

¹³⁴ מקור: אתר KVAERNER, 2003.

¹³⁵ The Sacramento Bee, October 17, 2000.

¹³⁶ Reuters News: December 12, 2000.

¹³⁷ Talisman: eMonitors Newsletter, 20.10.2000; "Halting Sudan's Slavery and Slaughter" Boston Globe - 08.11.1999.

1. חברת הצעצועים האמריקאית MATTEL הצהירה על הרחבת תוכניות הפיקוח על ספקיה ממדינות העולם השלישי. החברה טענה שלמרות היותן של מערכות הפיקוח יקרות, אלו הן עלויות שוליות לעומת ההפסדים שהיא עלולה לספוג מחרם צרכנים בתקופה שלפני חג המולד¹³⁸. קיומה של תכנית זו יכול גם למשוך צרכנים אתיים.

2. דירוג טיב מקרני טלוויזיה מסוגים שונים שנערך על ידי מגזין צריכה הולנדי, מיקם את מקרני הטלוויזיה של חברות נוקיה ואריסטונה כ"טובות ביותר" ואת אלו של חברת סוני כ"סבירות". עיקרי ההבדלים בין המקרנים נובעים מאיכויות סביבתיות שכן, בשלוש מתוך ארבע הקטגוריות הסביבתיות שנבחנו, נוקיה ואריסטונה עלו בביצועיהן על סוני. בחודש העוקב שווי השוק של סוני ירד ב-12% בעוד ששווי השוק של נוקיה ואריסטונה עלה ב-73% ו-113% בהתאמה.



מופיע באתר : <http://www.bitc.org.uk/ios/ManageRisk/MRWhoDoesThis.html>

3. יצרנית השטיחים INTERFACE INC.¹³⁹ פיתחה רעיון שעשוי לשנות את האופן בו טובין מועברים מיצרנים לצרכנים. החברה מאפשרת ללקוחותיה לחכור את שטיח הריצפה בו הם מעוניינים, בלי לרכוש אותו. כך, הצרכן אינו רוכש שטיח אלא זכות שימוש בשטיח לתקופת זמן מוגבלת. דרך זו מביאה למספר רב של יתרונות הן לחברה, הן לצרכן והן לסביבה, כדלקמן: המחיר לצרכן זול יחסית (שהרי מדובר בחכירה ולא ברכישה) וכן, לא נדרש ממנו תשלום מראש. בנוסף, הצרכן אינו צריך לדאוג להחלפת השטיח מדי תקופה, שכן זוהי אחריותה של החברה. החברה נהנית מכך שהשירות החדשני מזמן לה לקוחות חדשים ובנוסף לכך, מאפשר לה להפחית עלויות על ידי מיחזור החומרים או שימוש חוזר בהם לייצור. זהו יתרון כלכלי-סביבתי שכן לא רק החברה יוצאת נשכרת ממנו, כי אם גם הסביבה כולה.
4. במהלך החודשיים בהם חברה לארגון הצדקה האמריקאי "READING IS FUNDAMENTAL", קפצו מכירותיה של חברת כרטיסי האשראי "VISA USA" ב-20%.
5. הסניף הלונדוני של חברת DIAGEO PLC. דיווח כי בין השנים 1994 ו-1998, הוא הצליח לגייס 600,000 דולר עבור מטרות חברתיות שונות בזכות 22 פרויקטים שיווקיים ממוקדי מטרה (CRM), תוך גידול של 37% במכירות.

מקור: אתר INTERFACE INC., 2003.

139

דוגמא בדבר חיזוק המוניטין ושם המותג

חברת התרופות MERCK קיבלה בשנת 1987 החלטה חסרת תקדים לתרום מקטיזן, תרופה לטיפול בעיוורון נהרות, לתקופה בלתי מוגבלת לנזקקים ממדינות אפריקה. פיתוח המקטיזן לריפוי המחלה בה חלו מיליוני אפריקאים היה הישג רפואי כביר עבור MERCK אולם, ההישג המסחרי לא היה כה ברור, שכן האפריקאים שנוקדו לתרופה לא יכלו להרשות לעצמם לרכוש אותה. MERCK ידעה שאם תגבה כסף עבור התרופה, ההשפעה הכוללת של התרופה תקטן וההישג הרפואי ישכח, ועל כן החליטה בעזרתם של ארגונים וולונטריים, להפיץ את התרופה בחינם לכל חלקי אפריקה. יוזמה אמיצה זו של MERCK הביאה לשיפור משמעותי ביכולת לשלוט על המחלה בהשוואה למצב ששרר לפני שני עשורים ובנוסף, לשיפור דרמטי במוניטין של החברה. מקרה זה מוזכר לעיתים קרובות בהקשר של האופן בו יכולה חברה להצליח על ידי עשייה חברתית קהילתית¹⁴⁰.

דוגמאות בדבר גידול בהון האנושי והאינטלקטואלי

1. קבוצת SECURITY BENEFIT הצליחה להוריד את שיעור תחלופת העובדים מ-22% ל-7% תוך 5 שנים כתוצאה מתוכנית ההתנדבות בקהילה שהפעילה. בנוסף לכך, ההכנסה לעובד קפצה מ-\$49,000 בשנת 1990 ל-\$79,000 שלוש שנים אחר כך.
2. חברת JOHNSON & JOHNSON ערכה סקר בקרב 2,400 עובדיה בעקבות השקת תוכניות לחיזוק התא המשפחתי, ומצאה כי תוכניות אלו היוו גורם מרכזי בהחלטת העובדים

מקור: אתר, 2003 - www.merck.com

להמשיך לעבוד בחברה. התוכניות אף הביאו להפחתה משמעותית בשיעורי ההיעדרויות בקרב העובדים¹⁴¹.

3. הבנק של סן חוזה הצליח להפחית את שיעור תחלופת העובדים ואת היקף השימוש ביועצים חיצוניים על ידי מתן האפשרות לאימהות טריות להביא את תינוקותיהן לעבודה עד לגיל של 6 חודשים¹⁴².

4. חברת WHITEBEREAD¹⁴³ המפעילה רשת של פאבים, מסעדות, ומלונות בבריטניה יזמה תוכנית של שותפות בחינוך שכללה התנדבות עובדים. אימוצה של התוכנית תרמה משמעותית לשימור כח העבודה הקיים כמו גם לגיוס עובדים חדשים לרשת. מעבר לגידול בהון האנושי, הביאה היוזמה גם לחסכון בעלויות הגיוס.

5. תהליך המיזוג בין חברת הפלסטיק של GENERAL ELECTRIC¹⁴⁴ וחטיבת הכימיקלים של BORG-WARNER הוליד חיכוכים רבים בין העובדים לאור הבדלים משמעותיים הן בחתך הגילאים של העובדים והן באווירת העבודה שהיו קיימים בחברות טרם המיזוג. כתוצאה מהחיכוכים ומצניחת המורל בקרב העובדים החליט המנכ"ל של החברה הממוזגת, ג'ק וולש, על שיפוץ מתנ"ס המשמש נוער במצוקה בעבודה משותפת של העובדים מכל המחלקות והדרגים. העבודה המשותפת הביאה לגיבוש העובדים, להעלאת המוטיבציה וליצירת תחושה של "ניצחון המשותף לכולם".

¹⁴¹ מקור: אתר, 2003 - www.workfamily.com/open/studies.htm.

¹⁴² "The Stakeholder Strategy", 1998, Ann Svendsen, Berret-Koehler Publishers.

¹⁴³ מקור: אתר, 2003 - WHITEBEREAD.

¹⁴⁴ מקור: אתר, 2003 - GENERAL ELECTRIC.

1. התגובה הלא מספקת של חברת SHELL באמצע שנות התשעים לפגיעות בזכויות האדם שנעשו על ידי משטר ההבאצ'י בניגריה שם פעלה, גרמה לחברה נזק תדמיתי שהיא טרם הצליחה להתאושש ממנו. לו הייתה החברה נוקטת בתהליכים של דיאלוג עם קבוצות מחזיקי העניין שלה ומשלבת אותם בתהליכי קבלת ההחלטות בה, היא הייתה נעשית מודעת לאופן בו הציבור תופס את תפקידה וכיצד הוא מעריך שעליה להתנהל. החברה היתה יכולה להשתמש בממצאי הדיאלוג על מנת לשנות את האסטרטגיה שלה ולהימנע מהפגיעה התדמיתית הקשה שספגה ומהירידה החדה במחירי מניותיה.
2. בשנת 1982, מתו 5 אנשים מהרעלת ציאניד אחרי נטילת EXTRA-STRENGTH TYLENOL, תרופה לשיכוך כאבים המיוצרת על ידי חברה בת של ג'ונסון וג'ונסון. החברה הגיבה במהירות, והקימה צוות בראשותו של יו"ר החברה לחקור את מקור התופעה. מוצרים חשודים התגלו במספר מקומות בארצות הברית והחברה שלחה באופן מיידי אזהרות לרופאים, לבתי החולים ולמפיצים. תוך 24 שעות, נשלחו 450,000 הודעות אזהרה נשלחו בטלגרפים, על 500 אנשי צוות הוטלה המשימה להבטיח שהמידע הועבר, ובאמצעות ארגון הבריאות הבינלאומי, הופצה אזהרה גלובלית. תהליך השבת המוצרים על ידי החברה עלה לה 100 מיליון דולר ונתח של 35% משוק משככי הכאבים עליו חלשה, ששוויו כ-450 מיליון דולר והאחראי על 15% מרווחיה נמצא היה בסיכון. חקירת המקרה בזמנו הראתה כי 90% מהציבור לא האשים את החברה במקרי המוות, ותגובתה המהירה והשקופה של החברה הבטיחה לה

כיסוי תקשורתי אוהד. במהלך הזמן, הוחזר המוצר לשוק ותוך 8 חודשים הוא זכה מחדש בנתח השוק המקורי שלו¹⁴⁵.

3. דוגמא נוספת לחברה שנפגעה כתוצאה מאי-הקשבה למחזיקי העניין שלה היא חברת מונסנטו מקבוצת GM. מונסנטו היתה כה משוכנעת ביתרונות מוצריה עד כי נמנעה מלהקשיב לציבור ולהטמיע שיקולים חברתיים וסביבתיים בתהליכים השונים. חוסר בהקשבה ובשילוב הציבור בתהליך קביעת האסטרטגיה של החברה הביאו ללביקורת וסנקציות שליליות חריפות על פעולותיה.

4. חברת פולקסווגן הואשמה על ידי חברת ג'נרל מוטורס בריגול תעשייתי בעקבות "עריקתו" של אחד מעובדיה הבכירים. התביעה יושבה בסכום של 100 מיליון דולר ועלתה לפולקסווגן בסכום נוסף של מיליארד דולר בעקבות ביטול חוזה התקשרות¹⁴⁶.



¹⁴⁵ The Impact of Catastrophes on Shareholder Value, Sedgwick Group and Templeton College Oxford and Antidote online, Issue 21, 1998.

¹⁴⁶ General Motors and Volkswagen joint press release, January 10, 1997.

5. כאשר התגלה כי מספר בקבוקי מים של חברת PERRIER מכילים חומר רעיל, הורידה החברה מהמדפים באופן מיידי, למרות העלות המשמעותית, את כל הבקבוקים שלה, על מנת להבטיח מניעת פגיעה באנשים נוספים. כתוצאה מכך גדל אמון הציבור בחברה בצורה ניכרת.
6. בניית אמון בקרב הקהילה המקומית עשויה להפחית סיכונים שונים. לדוגמא, חברת BONDED MOTORS היתה מהבודדות שניצלו מביזה והרס במהלך המהומות בלוס-אנג'לס בשנת 1992 בזכות הנאמנות של כח העבודה המגוון שלה (שכלל ייצוג נאות של המיעוטים שעוררו את המהומות), והמוניטין שלה כאזרחית תאגידית טובה.
7. קיימות דוגמאות רבות לחברות שנאלצו לשלם קנסות משמעותיים עבור התנהגות לא אתית. דוגמא אחת לכך היא חברת פולקסווגן שנקנסה על ידי האיחוד הארופי בסכום העולה על 90 מיליון דולר עקב הפרת חוקי תחרות שונים.¹⁴⁷
8. קוקה קולה נאלצה לשלם סכום של 192.5 מיליון דולר בנובמבר 2000 ולהסכים לתוכנית רפורמה מקיפה על מנת ליישב תביעה שהוגשה כנגדה על ידי עובדים שחורים על רקע של הפלייה גזענית. לטענת העובדים, קוקה קולה הפלתה אותם בשכר, בקידום ובהערכה.¹⁴⁸

מקור : אתר פולקסווגן, 2003.

147

¹⁴⁸ The New York Times, 17.11.2000.



דוגמאות בדבר חדשנות

1.5.3.9

1. יצרנית השטיחים INTERFACE החלה כבר מאמצע שנות התשעים להחדיר את התפיסה של אחריות סביבתית לאורך כל תהליכי הייצור שלה, תוך שמירה על איכויות גבוהות ומחירים תחרותיים. בשנת 1999 השיקה החברה את המוצר החדשני "סולניום", שטיחי רצפה המשלב את העמידות של רצפות קשות עם האיכויות של שטיח. לפיתוח סלונים סייעה התפיסה הסביבתית של החברה, וכתוצאה מכך המוצר כולו עשוי מחומרים הניתנים למיחזור, לייצור נדרש רק שני שלישי מהחומר הגולמי המשמש לייצור מוצר רגיל והוא נייטרלי לסביבה¹⁴⁹.

מקור : אתר, 2003 - <http://www.interfaceinc.com>

2. מכונית הפריוס של טויוטה עוצבה בהתאם לרצון החברה לצמצם עד כמה שניתן את השפעותיהן הסביבתיות של מוצריה, שכן היא דורשת פחות משאבים טבעיים בייצורה ופחות אנרגיה בעת השימוש בה. התמקדות זו בחסכון באנרגיה ובשימוש במשאבים הביאה את החברה לעיצוב מכונית בעלת פוטנציאל שוק אדיר הודות לכך שהיא משלבת יעילות עם מועילות ונוחות¹⁵⁰.
3. תרומות המוצרים של חברת האלקטרוניקה מוטורולה במהלך המשבר בקוסובו נתנו לה הזדמנות ללמוד על שימושים חדשים עבור מוצרי התקשורת האלחוטית שלה¹⁵¹.
4. יוזמה סביבתית משותפת של חברת בריסטול - מאיירס, ארגונים וולונטריים, מוסדות אקדמיים וממשלת סורינאם שבאפריקה הוקמה לשם הצלת יערות הגשם. יוזמה ירוקה זו משתמשת בתושבי סורינאם לאתר עבור החברה צמחי מרפא ביערות סורינאם, בזכות הכרתם את אופי הצמחים והסביבה המקומית. התגמולים המשתלמים לתושבי יערות סורינאם מעודדים אותם לשמר את הידע ודרך החיים שלהם, כמו גם את היערות עצמם. מוצרי פנט חדשניים המיוצרים בזכות מאמצי היוזמה, מעניקים לחברת בריסטול - מאיירס יתרון תחרותי בתעשיית מוצרי הרוקחות¹⁵².

¹⁵⁰ <http://prius.toyota.com/> and interview with Kevin Butt, Toyota's North American head of Environmental Affairs in "Beyond the Numbers" KPMG Assurance and Advisory Services Center, 2000.

¹⁵¹ מקור: אתר, 2003 - www.motorola.com

¹⁵² Crafting 'enviropreneurial' value chain strategies through green alliances, Harman, March-April 1998 issue of Business Horizons.

1. פעולותיה של מוטורולה לפיתוח הכלכלה המקומית בסין, כמו גם שילוב כלכלה זו בפעילות החברה עצמה, כפי שכבר צוין לעיל, הקנו לה את הרשיון לפעול בשוק רווחי זה.
2. BC HYDRO הקנדית היתה שרויה במאבק מתמשך של למעלה מ-40 שנה עם האגודה המנהלת את נהר אלואט, לגבי הסכר של החברה, שנמצא על הנהר. החלטת החברה על הרחבת הקיבולת של הסכר עוררה התנגדות חריפה עוד יותר בקרב אגודה זו ובקרב ארגונים וולונטריים אחרים, מתוך חשש לפגיעה בסביבה המקומית. לבסוף, נכנעה החברה ללחצי הציבור והחליטה לערוך תהליך של דיאלוג עם מחזיקי העניין. כל המעורבים תרמו להעלאת רעיונות חלופיים שיענו על צרכי החברה אך גם על הצרכים של הסביבה והקהילה, וגובשה תוכנית פעולה המוסכמת על כולם. כל הצדדים המעורבים בתהליך היו שבעי רצון ממנו, BC HYDRO היתה כה שבעת רצון מרשיון הפעולה שהוענק לה בקהילה בזכות תהליך הדיאלוג, עד כי הרחיבה אותו לכל הפרוייקטים שלה הקשורים לתכנון השימוש במים.
3. חברת מוצרי היער GEORGIA PACIFIC והחברה להגנת דגים וחיות יער FISH AND WILDLIFE חתמו על הסכם המבטיח את הגנתו של זן נכחד של נקרים. בהתאם לתנאי ההסכם, ישמרו 160 אלף דונם של יער בו חי הנקר, ו-GEORGIA PACIFIC תוכל לכרות עצים מהשטח הנותר

של 16.8 מיליון דונם הנמצא בבעלותה. שני הצדדים האריכו את החוזה, שנחתם במקור בשנת 1993, עד לשנת 2008.¹⁵³

4. היוזמה הסביבתית של בריסטול-מאירס, שהוזכרה לעיל, הביאה למיצוב החברה במיקום חברתי-פוליטי מועדף בפיתוח סורינאם, תוך ביטול המחסומים לנכנסים נוספים לשוק. בנוסף, על ידי הפיכת תהליך הרכישה "לירוק", בריסטול-מאירס השיגה הטבות סביבתיות, חברתיות, וכלכליות.¹⁵⁴



Bristol-Myers
Squibb Company

¹⁵³ מקור : אתר , 2003 - <http://www.gp.com/center/news/news.asp/newsid=47>

¹⁵⁴ "Crafting 'enviropreneurial' value chain strategies through green alliances", Cathy L. Hartman, Business Horizons, March-April, 1998.

טבלה מסכמת להתמצאות בדוגמאות בתחום אחריות חברתית בעסקים

במסגרת זו נפרט את מיקומן של הדוגמאות הנוגעות לתחומי האחריות החברתית בעסקים תוך מתן דגש לאילו נושאים עיקריים הן מתייחסות:

נושאים עיקריים	דוגמא מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
שיתוף פעולה של חברה עסקית עם ארגון לשמירת הסביבה, לקידום דיג בר קיימה. הערך לבעלי המניות של החברה העסקית, המהווה לקוח של ענף הדיג, עלה כתוצאה ממהלך זה.	1	1.5.3.1	הגדלת הערך לבעלי המניות
חברה משכה את הצעת המכיר שלה לחוזה משום שנדרשה לשלם שוחד. כשהתברר שכל יתר המציעות שילמו שוחד, הן נפסלו והחברה זכתה במכרז.	1	1.5.3.2	גידול בהכנסות
מכירת ביצי חופש (ביצים שהוטלו על-ידי תרנגולות שלא גדלו בשבי) מצליחה למרות מחירן הגבוה יותר ומוכיחה את העדפותיהם האתיות של הצרכנים.	2		
שימוש במדריך האתיקה ככלי שיווקי - יושרה אתית מעניקה יתרון תחרותי.	3		

נושאים עיקריים	דוגמא מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
שרשרת האספקה - דרישה של חברה מכל הספקים שלה להטמיע מערכות ניהול סביבתיות.	4		גידול בהכנסות (המשך)
השקת משאיות חסכוניות בדלק ומועטות בפליטות - הצלחה ורווחיות והגדלת נתח השוק.	5		
אימוץ מערכת ניהול סביבתית - שיפור במוניטין וברווחיות.	6		
שילוב האוכלוסיה המקומית על-ידי חברה בינלאומית מביא לשגשוג של שני הצדדים.	7		
עליה במכירות בעקבות קמפיין בשיתוף עם ארגון וולונטרי למען חולי סרטן.	8		
עליה במכירות בעקבות תרומת אחוז מהמכירות לקמפיין "אמהות נגד נהיגה תחת השפעת אלכוהול".	9		
בנק השיג תשואה גבוהה על הלוואות-מיקרו שנתן לחקלאים עניים בזכות מערכת יחסים קרובה שיצר עימם.	10		
חברה חסכה מליוני דולרים בשנה על-ידי הפחתת משקל הפחיות והבקבוקים ומיחזור פחיות האלומיניום לשם שמירת הסביבה.	1	1.5.3.3	הגדלת יעילות תפעולית
יוזמה להפחתת פסולת חסכה לחברה עשרות מיליוני דולרים.	2		

נושאים עיקריים	דוגמא מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
חברה חסכה מאות מיליוני דולרים תוך הימנעות משימוש במאות טונות של חומרים מזהמים.	3		הגדלת יעילות תפעולית (המשך)
השקעה בפרויקטים חוסכי אנרגיה הניבה תשואה של מעל 200%.	4		
חברת ביטוח הקטינה את הפרמיות שהיא גובה מיצרנית מכוניות בעקבות שיפורים שהכניסה בבקרה ובמדידה של פליטותיה.	5		
תכניות ייצור מחדש ומיחזור, ושימוש בשיקולים סביבתיים בעיצוב המוצר, חוסכים לחברה מיליוני דולרים.	6		
שימוש חוזר במוצר חוסך חומר גלם, מונע פסולת ותורם לנאמנות לקוחות.	7		
עסקה משותפת בין שתי חברות מתחרות ושינוי עקרונות הפעלת המפעל תוך שיפור תנאי העבודה הפכו מפעל כושל לסיפור הצלחה.	8		
שיתוף פעולה בין יצרנית רכב לחברה הצובעת את כלי הרכב הביא לחסכון בעלויות תפעוליות לצד מיזעור השפעות סביבתיות.	9		

נושאים עיקריים	דוגמא מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
שיתוף פעולה של חברה עסקית עם ארגון סביבתי בנושא ניהול פסולת הניב חסכון בעלויות ויתרונות נוספים.	10		הגדלת יעילות תפעולית (המשך)
שותפות בין חברות לבין ארגון סביבתי הביא לפתרונות בתחום צריכת הנייר ומיחזורו ולחסכון ניכר.	11		
חברה השיגה הלוואה גדולה בתנאים נוחים, בין היתר בזכות ביצועיה הסביבתיים.	1	1.5.3.4	גידול בגישה להון
קרן פנסיה מכרה את כל השקעותיה בחברות הטבק, ובעקבותיה משקיעים נוספים.	2		
קרן פנסיה דורשת עמידה בסטנדרטים מחמירים לגבי העסקה וזכויות אדם בהשקעותיה בחו"ל.	3		
חברה שהיאשמה במימון פגיעה בזכויות אדם נפגעה, ומשקיעים רבים נפטרו ממניותיה.	4		
חברת צעצועים הגבירה את הפיקוח על ספקיה ממדינות העולם השלישי, על מנת למנוע חרם צרכנים ולמשוך צרכנים אתיים.	1	1.5.3.5	משיכת לקוחות

נושאים עיקריים	דוגמא מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
דירוג מוצר של חברה מסוימת כנחות ממוצרים מקבילים בשל איכויותיו הסביבתיות גרם לירידת שווי השוק של החברה המייצרת אותו.	2		משיכת לקוחות (המשך)
חברה המאפשרת לחכור שטיחים במקום לרכשם זוכה ללקוחות נאמנים ומצמצמת את הפגיעה בסביבה.	3		
חברת כרטיסי אשראי חברה לארגון צדקה ומכירותיה עלו בעשרים אחוזים.	4		
גיוס מאות אלפי דולרים בפרויקטים של שיווק ממוקד מטרה.	5		
חברת תרופות תרמה תרופה נגד עיוורון נהרות לנזקקים במדינות אפריקה, שידם לא השיגה לרכוש את התרופה, והפיצה אותה חינם.	1	1.5.3.6	חיזוק המוניטין ושם המותג
תכנית התנדבות עובדים הקטינה את שיעור התחלופה והגדילה את ההכנסה לעובד.	1	1.5.3.7	גידול בהון האנושי והאינטל-קטואלי
תכניות לחיזוק התא המשפחתי שהפעילה חברה תרמו לשימור העובדים וצמצמו את ההיעדרויות.	2		

נושאים עיקריים	דוגמא מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
אפשרות לאמהות טריות להביא את תינוקותיהן הרכים לעבודה צמצמה את שיעור תחלופת העובדים.	3		גידול בהון האנושי והאינטל-קטואלי (המשך)
אימוץ תכנית התנדבות עובדים סייע בשימור העובדים, בגיוס עובדים חדשים ובחסכון בעלויות גיוס העובדים.	4		
מיזוג בעייתי בין שתי חברות "הוחלק" על-ידי תכניות התנדבות משותפות של עובדי החברה הממוזגת יחד, שתרמה לגיבוש ולמוראל.	5		
חברה ספגה נזק תדמייתי וכלכלי בשל תגובה בלתי מספקת לפגיעה בזכויות האדם בקהילות בהן פעלה.	1	1.5.3.8	הקטנת פרופיל הסיכון
תרופה שהורעלה וגרמה למות חמישה אנשים הורדה מהמדפים על-ידי החברה, שנטלה אחריות מלאה ונשאה בעלויות ניכרות, ואכן התאוששה מהמשבר במהירות.	2		
ביקורת וסנקציות על חברה שהתעלמה משיקולים חברתיים וסביבתיים.	3		
האשמה בריגול תעשייתי עלתה לחברה בתביעת ענק והפסד לקוחות.	4		

נושאים עיקריים	דוגמא מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
גילוי חומר רעיל בבקבוקי מים גרם ליצרנית להורידם מהמדפים תוך נשיאה בעלויות ונטילת אחריות, ששיקמו את אמון הצרכנים בחברה.	5		הקטנת פרופיל הסיכון (המשך)
כוח עבודה מגוון ומוניטין חיובי הצילו חברה מביזה והרס במהומות בלוס אנג'לס ב-1992.	6		
התנהגות לא אתית גרמה לחברה לשאת בקנס כבד על הפרת חוקי תחרות.	7		
חברה נתבעה על רקע אפלייה גזענית ונאלצה לשלם סכומים ניכרים ולבצע רפורמה מקיפה.	8		
חברה המציאה מוצר חדשני מתוך יישום אחריות סביבתית.	1	1.5.3.9	חדשנות
חברת רכב ייצרה מכונית חדשנית מתוך תפיסה של צמצום השפעות סביבתיות וחסכון באנרגיה.	2		
תרומות מוצרי תקשורת אלחוטית במשבר בקוסובו לימדו את החברה שימושים חדשים במוצריה.	3		
יוזמה סביבתית של חברת פרמצבטיקה להצלת יערות הגשם משלבת את תושבי המקום לאיתור צמחי מרפא שמשמשים את החברה הפרמצבטית לייצור תרופות.	4		

נושאים עיקריים	דוגמא מספר	מצוי בתת פרק מספר	ההיבט העסקי
תרומה של חברה לפיתוח הכלכלה המקומית בסין העניקה לה את הרשיון לפעול בסין.	1	1.5.3.10	רשיון לפעול
דיאלוג של חברה עם מחזיקי העניין בנושא מחלוקת בעניין סכר שלה הביא לפתרון ורשיון לפעול.	2		
חברת מוצרי יער וחברה להגנת דגים וחיות יער חתמו על הסכם משותף להגנת זן נכחד של ציפורים, ותמורתו רישיון לפעול בשטחי יער אחרים.	3		
יוזמה סביבתית של חברת פרמצבטיקה להגנת יערות הגשם בשיתוף תושבי המקום העניקה לה רשיון לפעול באותה מדינה.	4		

1.5.4 מדד תחרותיות בין מדינות בהקשר ליישום אחריות חברתית ברמה לאומית¹⁵⁵

1.5.4.1 רקע

בעיה קשה בניהול האחריות החברתית קשורה להצגת נתונים מספריים, שישכנעו בדבר פוטנציאל התרומה העסקית של פעילות זו. זאת, למרות שבעולם כבר נעשים מחקרים, העוקבים אחר ההשלכות העסקיות של מדיניות חברתית ראויה, ואלו מצביעים על נתונים מרשימים הן בנושא של נאמנות עובדים והן בנושא של נאמנות צרכנים (כמובהר בתת פרק 1.5.2).

שני גופי מחקר חברתיים - Accountability ומרכז קופנהגן - החליטו לנסות להתמודד עם משימה רבת אתגר: גיבוש מערך נתונים לאומי של אחריות חברתית והשפעותיה על הכלכלה. לשם כך הם ריכזו נתונים ממגוון מקורות בינלאומיים, ובהם הפורום הכלכלי העולמי, הבנק העולמי, האו"ם, OECD ועוד, ערכו עבודה מתמטית סטטיסטית מסובכה, ועל בסיס התוצאות שקיבלו, פירסמו את המדד הראשון לתחרותיות של אחריות חברתית.

1.5.4.2 המדד הלאומי לאחריות חברתית

גיבוש נתונים סטטיסטיים משכנעים עשוי לסייע גם בהידוק הקשר בין הקהילה העסקית לבין גורמי ממשל, לצורך פתיחת מסלולים יעילים לפיתוח כלכלי לאומי. מבלי שממשל מרכזי יקבע מדיניות, שתגמל התנהגות אחראית, תוגבל באופן משמעותי יכולתם של פירמות ותאגידים להשפיע ברמת מאקרו על החברה והכלכלה באמצעות התנהגות של אחריות חברתית.

¹⁵⁵ מוסף גלובס לכנס עסקים וחברה, תמי זילברג, יוני 2004.

המדד הלאומי מאפשר לקורא לבחון את קיומה של אחריות תאגידית במדינות שונות, ואת השפעותיה על הכלכלה. כדי לגבש את המדד, נבחרו 51 מדינות, שלגביהן ניתן היה לרכז נתונים בכל הפרמטרים, שעל בסיסם נבנה המדד.

בהתחשב בעובדה, שתחום האחריות החברתית הבתולי מאופיין במונחים משתנים ובהגדרות מתחלפות ומתעדכנות, התבססה העבודה על מספר הגדרות עקרוניות:

1. אחריות תאגידית - למה, איפה ואיך מנהל הארגון את נושא האחריות החברתית שלו: האם המטרות והתוצאות החברתיות, הסביבתיות, והעסקיות מהווים חלק מאסטרטגיה כוללת. האם יכול הארגון להציג את בחירותיו ולהצדיקן בפני כל מחזיקי העניין שלו.

2. תחרותיות - את הגדרת התחרותיות בחרו מגבשי המדד לבסס על הגדרת הפריזון של הפורום הכלכלי העולמי: פריזון מותנה בערך של מוצריה ושירותיה של מדינה, הנמדדים על פי המחירים שאפשר לקבל עבורם בשוק החופשי, וכן ביעילות הייצור שלהם. תחרותיות אמיתית, לפיכך, נמדדת על ידי פריזון.

תחרותיות זו מושתתת על שלושה נדבכים:

א. מקרים ספציפיים של הטמעת פעילות חברתית וסביבתית של פירמות באסטרטגיה העסקית.

ב. עוצמתם של "אשכולות" של אחריות חברתית, כלומר כוחם של בעלי אינטרסים חברתיים להשפיע על הפירמות לקיים את מדיניות האחריות החברתית. בין

אלו אפשר למנות קבוצות לחץ חברתי; מקבצי צרכים כלכליים ותקנות וחוקים, שיכולים להוביל לגיבוש דרכים יעילות של קידום אחריות עסקית ופיתוח בר קיימה במשק.

ג. הנדבך השלישי מתייחס לגמישות מוסדית וחדשנות. קיומו מאפשר בניית מיומנויות ויחסים בין-תחומיים ברמת המאקרו. כך, למשל, יכול ארגון גמיש ללמוד במהירות רבה יותר משינויים חברתיים, וכתוצאה מכך למסד יחסים חדשים הן עם הציבור והן עם המגזר השלישי.

כדי לחשב את פוטנציאל התחרותיות של האחריות החברתית, גובש מדד לאומי של אחריות עסקים, המשקף עד כמה מעודדת המדינה אחריות חברתית. מדד זה - אם יצליח - יוכל להתווסף למדדים כלכליים לאומיים אחרים, כמו קדמה טכנולוגית, חדשנות, המשאב האנושי, ממשל ציבורי, רמת תשתיות ועוד.

מחברי המדד בחרו בדרך זהירה, ולא כללו בחישובים מדדים של פיתוח בר קיימה, משום שכיום יש בנושא זה נתונים חלקיים בלבד ממספר מועט של מדינות. הכללת תחום הפיתוח בחישובים הייתה גורמת להטייה חזקה לטובת כלכלות, המבוססות באופן משמעותי על תאגידים בינלאומיים, החייבים בפרסום מידע.

בנוסף, לא כללו המחברים שום נתונים על פילנתרופיה של פירמות ותאגידים, כשהם מדגישים כי לנושא זה אין כל קשר מובנה אל הפעילות העסקית.

בניית המדד הלאומי של אחריות עסקית נשענה על שקלול משקלם של שבעה מרכיבים:

1. תקינות ניהולית - נתונים עדכניים מצביעים על יחס חיובי בין תקינות ניהולית ברמה לאומית לבין תחרותיות. הבנק העולמי, למשל, מצא כי רמת הניהוליות קשורה קשר הדוק עם צמיחה לאומית.
2. אתיקה בעסקים - לרמת השחיתות הציבורית יש קשר שלילי הדוק עם צמיחה לאומית. לפיכך, שחיתות בסקטור הפרטי צריכה להשפיע, אף היא, לרעת הצמיחה הלאומית.
3. השפעה על עיצוב מדיניות - יש נתונים, המצביעים על כך שארגוני שתדלנות עסקיים עלולים לגרום לחסימת יוזמות חקיקה לפיתוח בר קיימה, או לקדם אמצעי הגנה חוקיים על האינטרסים שלהם.
4. תרומה למימון ציבורי - הוצאות ציבוריות גבוהות, שתהיינה ממוקדות באופן יעיל, לצד מיסוי גבוה, עשויות לשרת את התחרותיות הלאומית, למרות שמדובר בתחומים הנחשבים לנוגדי תחרות.
5. מעורבות בחברה האזרחית - קשר אמיתי עם הציבור, הצרכנים וארגוני המגזר השלישי עשוי לתרום לפיתוח מוצרים ושירותים חדשניים. מנגד, התעלמות מהציבור עלולה להוביל לכשל עסקי.
6. השקעה במשאב האנושי - מחקרים מראים, כי כוח אדם מיומן, הזוכה להכשרה מקצועית מתקדמת, יקדם חדשנות, יצרנות ושגשוג ברמה המפעלית. שווקים לאומיים, המתאפיינים בגמישות של המשאב האנושי, נחשבים ידידותיים לצמיחה.
7. ניהול איכות הסביבה - נתונים ממדינות שונות מעידים, כי ביצועים שונים בתחום איכות הסביבה קשורים באופן חיובי לצמיחה הכלכלית. כך גם הנתונים לגבי התנהלות תאגידית נכונה של שמירת איכות הסביבה.

מדד לאומי לאחריות עסקית - התוצאות 1.5.4.3

מדד WEF* לגידול התחרותיות	מדד לאומי לאחריות עסקית	ניהול איכות הסביבה	השקעה במשאב האנושי	מעורבות בחברה האזרחית	תרומה למימון הציבורי	עיצוב מדיניות מתקדמת	אתיקה בעסקים	תקינות ניהולית	
82.0%	78.0	72	73	86	76	70	98	71	1. פינלנד
76.6%	75.8	79	65	78	76	78	89	67	2. שוויץ
77.1%	74.7	75	71	62	78	74	89	74	3. שוודיה
74.9%	73.9	64	72	76	77	70	92	67	4. נורבגיה
74.7%	73.9	62	65	71	82	74	96	67	5. דנמרק
71.9%	69.5	60	74	68	75	57	85	69	6. הולנד
73.9%	69.0	67	58	54	71	67	84	82	7. בריטניה
71.9%	68.9	43	57	78	82	61	93	69	8. ניו זילנד
70.4%	68.5	50	68	69	75	65	87	65	9. אוסטרליה
76.6%	68.1	45	57	86	77	49	91	71	10. אוסטרליה
68.7%	67.9	47	65	79	76	62	81	65	11. בלגיה
72.3%	66.2	62	75	49	66	66	78	68	12. גרמניה
69.7%	65.5	50	72	52	72	82	70	60	13. ספרד
69.4%	65.2	53	64	70	62	59	88	62	14. אירלנד
66.0%	64.8	56	68	44	75	67	76	68	15. צרפת
75.3%	64.1	46	56	57	72	65	85	67	16. קנדה
57.1%	62.6	41	63	70	70	73	71	51	17. פנמה
59.9%	62.2	52	70	61	68	56	75	54	18. קוסטה ריקה
61.6%	60.4	53	70	46	68	60	66	61	19. איטליה
70.4%	60.4	44	55	67	79	42	71	65	20. ישראל
69.6%	60.2	42	76	62	70	46	70	56	21. פורטוגל
72.6%	60.0	61	72	44	66	55	69	52	22. יפן
84.7%	59.4	47	54	53	74	44	77	66	23. ארה"ב

מקור: Accountability; The Copenhagen Center

* הפרורם הכלכלי עולמי.

נתוני המדד הלאומי של חלק מהמדינות נכללים בטבלה. בדיקתם לצד נתונים נוספים העלתה, כי קיים קשר חיובי בין גובה ההכנסה ואחריות תאגידית. ככל שההכנסה לנפש במדינה גבוהה יותר, כך תתאפיין אותה מדינה במדיניות מתקדמת יותר, התומכת באחריות עסקית.

עם זאת, אי אפשר להסיק מכאן באופן פשטני, שמדינות עשירות תומכות באחריות עסקית רק בגלל שהן יכולות להרשות זאת לעצמן. הדוגמה המובהקת היא ארה"ב, שבה ההכנסה לנפש גבוהה, אבל האחריות העסקית נמוכה. לגבי ארצות כאלו טוענים מחברי הדו"ח, שהן סובלות מ"כשל אחריות". בין מדינות אלה נכללות גם סין, יפן וקוריאה.

ומה עם כושר תחרותיות?

1.5.4.4

כדי לחשב את כושר התחרותיות של אחריות חברתית, הכניסו המחברים את המדד הלאומי הנ"ל לתוך מודלים מתמטיים מורכבים של תחרותיות. תוצאות החישובים הללו משקפות את המידה שבה האחריות החברתית במדינה עשויה להשפיע (לטובה או לרעה) על כושר התחרותיות של אותה מדינה.

התברר, כי לגבי מחצית המדינות, החישוב אינו משנה באופן משמעותי. מדינות אחרות, לעומת זאת, עשויות לשפר את כושר התחרותיות שלהן, אם יכללו בחישובים גם את מדד האחריות החברתית. בוליביה, למשל, עשויה לשפר ב-4.1% את כושר התחרותיות הירוד שלה, אם יכללו בחישוב את מדד האחריות החברתית שלה, למרות שגם הוא נמוך ביותר.

לגבי המחצית האחרת של המדינות, הכללת מדד האחריות החברתית בחישובי התחרותיות, תביא לירידה גדולה. בראש הנפגעות עומדת ארה"ב, עם ירידה של 9.2%. ישראל נמצאת במקום השביעי עם ירידה של 4.6% ברמת התחרותיות. כדי לשפר את כושר התחרותיות הלאומי, יש צורך לשפר את התנהגות האחריות החברתית, מה שיביא לשיפור מדד אחריות זו. רשימת עשר המדינות "הנפגעות" ביותר כוללת את ארה"ב, טיוואן, קוריאה, סין, יפן, צ'ילה, ישראל, אינדונזיה, רוסיה וסינגפור.

1.6 השקעות בעלות אחריות חברתית (להלן - "השקעות אתיות")

Socially Responsible Investment (להלן: "SRI")¹⁵⁶

1.6.1 רקע

חשיבה קונבנציונאלית הגורסת שבעלי מניות מעוניינים רק ברווחים רווחה לאורך שנים. גישה זו החלה להשתנות בסוף שנות השישים, עם התאגדותם של משקיעים בעלי מצפון חברתי שפעלו לשם קידום מניותיהן של חברות מסוימות. משקיעים אלו נמנעו מהשקעה בעסקים שזיהמו את הסביבה, הפלו לרעה או ניצלו אוכלוסיות נחשלות או שהתגלו אצלם ניגודי עניינים ברמת ההנהלה. יחד עם זאת, הם לא זכו מעולם לתנופה חזקה דיה שתקנה להם השפעה משמעותית.

בשנת 2003 ניתן לאמר שכמות המשקיעים בעלי אחריות חברתית נמצאת במגמת עלייה, ושהן אקטיביסטים מצפוניים והן משקיעים "מכווני-רווח" מעריכים את מידת האחריות החברתית של חברה טרם ההשקעה בה. הסיבה היא פשוטה ומאחוריה עומדת ההנחה, הנתמכת במחקרים ודוגמאות רבים, לפיה חברות לא אתיות מקטינות את ערך המניות לבעליהן, ודי להיזכר במקרה אחרון כדי להבין זאת.¹⁵⁷

השקעה בעלות אחריות חברתית, אם כן, ככלל, היא השקעה המגלמת את ערכי המשקיעים שלה. השקעה זו נעשית תוך נקיטת כל תהליכי קבלת ההחלטות ה"מסורתיים" המהווים חלק מגישת ניהול השקעה זהירה וראויה, אך היא כוללת גם את הבחירה והניהול של השקעות בהתבסס על דאגותיהם והשקפותיהם האתיות, המוסריות, החברתיות ו/או הסביבתיות של משקיעיה.

¹⁵⁶ הרחבה, העמקה וסימוכין בנושא השקעות אתיות מצוי בתת פרק 9.6.2 במסגרת הסוגיות הנבחרות.

¹⁵⁷ הרחבה אודות מחקרים ודוגמאות המוכיחים טענות אלו מצויות בתת פרק 1.5. על פרשת אנרון והשלכותיה ניתן למצוא, בין היתר, בתת פרק 4.4.14.

מהו בעצם SRI?

קיימות מספר הגדרות ל-SRI אולם, ככלל, קיימים ארבעה סוגים של השקעות המתוארות כ-SRI:

1. השקעה אתית - השקעה אתית מתבצעת כאשר משקיעים מסרבים להשקיע בחברות שאינן תואמות את עקרונותיהם ואמונותיהם.

משקיעים אתיים לרוב מפעילים "סינון שלילי", כנגד חברות העוסקות בתחומים כמו טבק, כח גרעיני ופורנוגרפיה. סינונים אלו המכונים גם "מסננים פסיביים", מסייעים לברור בין חברות. החברות שמתגלה כי הן עוסקות באחד מהתחומים שהוגדרו, מוצאות מסל ההשקעות.

הגישה האתית היא הוותיקה ביותר מבין סוגי ההשקעות החברתיות הקיימים. גישה זו אינה פופולרית מחוץ לתחומי ארצות הברית, הן מכיוון ש"אתיקה" הינה נושא סובייקטיבי ביותר (לראיה ניתן לקחת את נושא ההפלות השנוי במחלוקת), והן מכיוון שהשקעה אתית עלולה להגדיל את הסיכוי שהיא תביא לביצועים נמוכים יותר מאלה של השוק הרחב: על ידי הוצאת מגזרים שלמים מתיק ההשקעות, משקיעים אתיים מפסידים את ההטבות הנובעות מגיוון המניות בתיק ההשקעות. לדוגמא, תיקי השקעות אתיים רבים נתנו משקל רב למניות הטכנולוגיה, שהפגינו ביצועים רעים בשנתיים האחרונות. בנוסף, למשקיעים אתיים הנמנעים מהשקעה בחברות ובתעשיות מסוימות אין כל דרך להפעיל השפעה חיובית עליהם.

באופן מסורתי, משקיעים אתיים היו מוכנים להשלים עם הסיכון לשיעורי תשואה נמוכים יותר על השקעותיהם, כמחיר שעליהם לשלם על מנת להשקיע בהתאם לערכים שלהם.

2. הפיתוח של "סיננים חיוביים" בא, בין היתר, כדי להפוך זאת. שימוש במסננים חיוביים, המכונים גם כמסננים אקטיביים, בא לסייע למשקיעים לבחור את החברות בעלות הביצועים המשופרים ביותר בתחומים החברתיים ו/או הסביבתיים. גישה זו מתבססת על ההנחה שחברות אלו יעלו בביצועיהן על חברות אחרות. ההיגיון הוא בכך שלדוגמא, חברות המנהלות את השפעותיהן הסביבתיות טוב יותר ישלמו פחות קנסות על נזקים סביבתיים, ואלו בעלות יחסי עבודה ראויים תהינה חשופות פחות לשביתות.

משקיעים המאמצים מסננים אלו נוטים יותר ויותר להפעיל קומבינציה של מסננים שליליים יחד עם מסננים חיוביים, תוך פסילת מספר קטן של מניות על בסיס שיקולים אתיים שלגביהם ישנו קונצנזוס רחב (כדוגמת ייצור טבק או פגיעה בזכויות אדם), ושימוש במסננים חיוביים לבחירת החברות המצטיינות בביצועיהן החברתיים-סביבתיים.

אולם, כל שימוש שהוא במסננים, מביא לסיכון נוסף לתיק ההשקעות. כ-25% מנכסי קרנות הפנסיה באנגליה מושקעים בעיקר כנגד מדדים עיקריים, כדוגמת ה-FTSE 100. משקיעים אלו מחזיקים במניות של כל החברות במדד, באופן יחסי לגודלן. אי לכך, כל קרן המשקיעה במספר נמוך יותר של מניות או במשקלים שונים למניות המדד, מגדילה את הסיכון לביצועים נחותים יותר.

3. גישת ההשקעה הקהילתית¹⁵⁸ הינה דרך ישירה יותר עבור משקיעים ליצור שינוי חברתי באמצעות השקעה בגופים הפועלים ליצירת שינוי כאמור. השקעה קהילתית לרוב כוללת מתן הלוואות לעסקים בתוך הקהילות שאותן רוצים להעצים, הפקדת כספים בבנקים המעניקים הלוואות לקהילות כאמור, או השקעה בקרנות שעוסקות בפעולות אלו.

¹⁵⁸ דוגמא למודל אפשרי בישראל מצויה בתת פרק 9.2.8 בנושא BIG 10.

מטרת גישה זו היא לפתח ולקדם את הקהילה הנחשלת באמצעות יצירת מקומות עבודה, פיתוח תאגידיים מקומיים, הספקה של שירותים חיוניים והעצמה של העובדים והלקוחות.

דוגמא לכך הוא ה - "THE LOUISVILLE COMMUNITY DEVELOPMENT BANK" שבאמצעות הלוואת כספים למעונות יום מקומיים, הוא איפשר ליותר מאלף אימהות לאייש מקומות עבודה באזור. השקעה קהילתית מייצגת כלי חשוב ליצירת הון חדש לפיתוח עסקים מקומיים.


גורם קריטי בקרנות הנוקטות בגישת ההשקעה הקהילתית הינו השימוש במשאבים ציבוריים והתנדבותיים לזיהוי הלוויים, לניהול סיכונים וליצירת הון. משאבים זולים אלו מאפשרים לקרנות ההשקעה הקהילתית לספק הון במחיר הנמוך מכל מחיר שיכול להציע בנק או גורם מלווה אחר.

4. גישה אלטרנטיבית ואקטיבית יותר, הצוברת יותר ויותר פופולריות בקרב משקיעים בעלי אחריות חברתית הינה גישת ה"שילוב" (לרבות אקטיביזם מצד בעלי המניות), בה המשקיעים משתלבים בדיאלוג בונה עם החברות בהן הם משקיעים, בהתייחס לביצועיהן בנושאים חברתיים וסביבתיים. מתוקף מעמדם כבעלי מניות, חייבים מנהלי החברות להקשיב לדאגותיהם, ובמקרים רבים הם אף מקדמים בברכה דיאלוג מסוג זה. הדיאלוג יכול להיעשות במספר אופנים, לרבות פורומים ציבוריים כדוגמת האסיפה הכללית השנתית, ובאופן אישי יותר, בפגישות אישיות בין המשקיעים להנהלה הבכירה.

היתרון של גישה זו הוא בכך שסל המניות הנקנה על ידי המשקיע החברתי/האתי יכול להיות זהה לזה שנקנה על ידי משקיעים ללא מצפון חברתי, היינו, אין מניעה להשקיע בכל חברה שהיא, אפילו אם היא מזהמת סביבתית, מנצלת עובדים ופוגעת בזכויות אדם, שכן המטרה היא לפעול

מבפנים בדרך של השפעה על אופן קבלת ההחלטות, בכדי לשנות את המדיניות וההתנהלות של החברה¹⁵⁹.

מכל ארבע האסטרטגיות האפשריות, אסטרטגיות הסינון (החיובי והשלילי) הן הנפוצות ביותר כיום בקרב המשקיעים אולם, אסטרטגיות ההשקעה האחרות הולכות וצוברות עם הזמן עדיפות גם הן. בקרב יועצים פיננסיים, אסטרטגיות הסינון ואסטרטגיית השילוב הן הנפוצות ביותר, כיוון שמדיניות חברתית לא אחראית וניהול תאגידי לא נאות ברמת הדירקטוריון הם בעלי ההשפעה המהירה ביותר על מחירי המניות, אגרות-החוב והקרנות.

אחת הדרכים השכיחות ביותר להשקיע באופן שהוא אחראי חברתית הינה  באמצעות קרנות אחראיות חברתית/קרנות אתיות¹⁵⁹. קרנות אלו משתמשות בקריטריונים חברתיים וסביבתיים ברורים וגלויים בבחירת ההשקעות המרכיבות את תיקי ההשקעות שלהן. כך, משקיע המפקיד את כספו בקרן אחראית חברתית מסוימת, יכול להיות סמוך ובטוח כי האופן בו יושקע כספו מתאים לערכיו.

¹⁵⁹ הרחבה על גישה זו מפורטת בתת פרק 9.6.2 במסגרת פרק הסוגיות הנבחרות.

1.6.3 היקף תופעת ה-SRI

ג'ורג'ט פרייזר, המנהלת השקעות אתיות מזה 25 שנה, גורסת כי בשנים האחרונות חל שינוי משמעותי בקרב הציבור בתחום ההשקעה החברתית. הדוגמא שנבחרה על ידי ג'ורג'ט על מנת להמחיש זאת היא זו של מערכת הפרישה של אוניברסיטת וויסקונסין. לפני כ-20 שנה מחו סטודנטים נגד האוניברסיטה בטענה כי עליה להשקיע את כספה בחברות התומכות בנושאים חברתיים חיוביים.

הנאמנים האחראים על הכספים ביטלו את הטענות וגרסו כי הימנעות מהשקעה בחברות מסוימות עלולה לפגוע בביצועים, מה שיעמוד בסתירה לחובתם כנאמני החשבון. כיום, אותם נאמנים מאמינים שחובת הנאמנות מחייבת אותם לביצוע השקעות חברתיות.

להלן מספר נתונים הממחישים את היקף תופעת ההשקעות האתיות:

1. מחקר אנגלי¹⁶⁰ שבחן באמצע שנת 2000 את 500 קרנות הפנסיה הגדולות ביותר באנגליה ו-97 קרנות פנסיה של רשויות מקומיות אנגליות מצא כי:

א. 59% מהן, המייצגות 78% מהנכסים שנבדקו, כוללות עקרונות של השקעה בעלת אחריות חברתית בתהליכי ההשקעה שלהן.

ב. 48% מהן, המייצגות 69% מהנכסים שנבדקו, דרשו ממנהל הקרן שלהן לקחת בחשבון את ההשלכות הכלכליות של ההיבטים הסביבתיים, החברתיים והאתיים בביצוע החלטות השקעה.

¹⁶⁰ "A SURVEY OF CURRENT PRACTICE ON SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT", DAVID COLES AND DUNCAN GREEN, JULY 2002.

ג. רק 14% מהן, המייצגות רק 4% מהנכסים שנבדקו, הצהירו בבירור כי לא תתחשבה בשיקולים סביבתיים, חברתיים ואתיים בביצוע השקעותיהן. קרנות אלו הן הקרנות הקטנות יותר, שכן קרנות גדולות נוטות להתחשב בשיקולים סביבתיים, חברתיים ואתיים יותר מאלו הקטנות.

2. בארצות הברית, מנוהלים כיום נכסים בשווי של יותר מ-2 טריליון דולר (\$2,000,000,000,000) במסגרת השקעות הכוללות שיקולים חברתיים וסביבתיים. השוואה לנתוני העבר ממחישה עד כמה סכום זה משמעותי: בשנת 1985 סך הנכסים שכללו שיקולים חברתיים וסביבתיים עמדו על 65 מיליארד דולר, בשנת 1995 - 639 מיליארד דולר, בשנת 1997 - 1.185 טריליון דולר, ובשנת 1999 נכסים אלו עמדו על 2.16 טריליון דולר. דולר אחד מכל 8 דולרים הנמצאים במסגרת ניהול מקצועי בארצות הברית מנוהל באופן המתחשב בשיקולים חברתיים וסביבתיים!

ההתפתחויות בתחום ההשקעות בעלות אחריות חברתית תמכו בהפחתת החששות מפגיעה בביצועים בקרב המשקיעים המוסדיים (כפי שהוצגו בדוגמא לעיל בקרב נאמני אוניברסיטת וויסקונסין). בזמנו, חששו ארגונים גדולים שפילוסופיית השקעה זו תפגע בביצועים, אולם, מחקרים רבים כפי שהובהר לעיל ויורחב להלן - השקיטו דאגות אלו¹⁶¹.

דוגמאות לקרנות ומדדים:

א. **Domini Social Equity Fund**

(1) הקרן האתית הושקה בשנת 1990 על ידי איימי דומיני (בשיתוף עם פיטר קינדר וסטיב ליידנברג) שבעבודתה כברוקרית החלה לשים לב לתופעה שקיימת קבוצה לא מבוטלת של אנשים שנמנעים מהשקעה

¹⁶¹ הרחבה על המחקרים בתחום מצויה בתת פרק 1.5.2.

בחברות מסוימות מסיבות עקרוניות (אתיות ומוסריות). קרן זו מבוססת המדד הוותיקה והגדולה ביותר בארצות הברית שמבצעת סינונים חברתיים וסביבתיים.

(2) הקרן שואפת להשיג תשואה התואמת לביצועי מדד הדומיני 400¹⁶² היינו, להיות מושקעת בכל 400 החברות המרכיבות את הדומיני 400 באותה פרופורציה שהן מופיעות במדד.

(3) הקרן מקדמת מטרות חברתיות וסביבתיות באמצעות Proxy, דיאלוג עם הנהלת החברות והגשת הצעות מטעם בעלי המניות.

(4) נכון לסוף מרץ 2004 שווי נכסי הקרן עומד על 1.29 מיליארד דולר.

ב. ¹⁶³ Dow Jones Sustainability Index

(1) המדד הושק בשנת 1999.

(2) ה-D.J.S.I. הינו חלק ממשפחת ה-Dow Jones Global Indexes וחולק את אותה מתודולוגיה לחישוב, סקירה ופרסום המדדים.

(3) המדד הגלובלי הראשון שעוקב אחר הביצועים הכספיים של החברות המובילות בעולם בתחומי הקיימות.

¹⁶² הרחבה על Domini 400 Social Index מצויה בתת פרק 4.4.8.

¹⁶³ הרחבה על מדד Dow Jones Sustainability Index מצויה בתת פרק 4.4.6.

- (4) מטרתו, כדוגמת מדד הדומיני 400, הינה לספק למשקיעים את הכלי שיעזור להם בביצוע השקעותיהם.
- (5) נכון לסוף פברואר 2004 שווי השוק של החברות הכלולות בו עלה על 6.5 טריליון דולר.
- (6) מכיל למעלה מ-300 חברות המהוות את העשירון העליון בתחומי הקיימות (סביבה, חברה וכלכלה) מתוך 60 מגזרים, 34 מדינות הכלולות ב-2,500 החברות הגדולות ביותר Dow Jones Global Indexes.
- (7) סכום הנכסים המנוהלים בהתבסס על ביצועי המדד נכון לפברואר 2004 הינו 2.8 מיליארד אירו.

1.6.4 האם SRI מצריך התפשרות על הביצועים הכספיים?¹⁶⁴

בין השנים 1990 ו-1998 השיג מדד דומיני 400¹⁶⁵ - מדד הבוחן את ביצועיהן הכספיים של חברות אחראיות חברתית - תשואה של 18.54% מול תשואה של 16.95% שהושגה על ידי מדד ה-S&P500.

כתבה שהתפרסמה במאי 2000 ב- FINANCIAL ANALYSTS JOURNAL סיפקה מבט מקיף ומעמיק על מאפייני הסיכון והתשואה של קרנות אחראיות חברתית. לא זו בלבד שהקרנות ה"מסוננות" עלו בביצועיהן על הקרנות הרגילות, כי אם הן גם עשו זאת בפרמיית סיכון נמוכה יותר.

ה- INVESTMENT FORUM, ארגון ללא מטרות רווח המספק מידע בדבר השקעות אחראיות חברתית, העניק את פרס מוסקוביץ' לשנת 2001 לדוח בשם: "האם תקנים סביבתיים בינלאומיים לתאגידים מעלים או מורידים את ערך השוק שלהם?". כותבי הדוח מצאו שחברות שפעלו בהתאם לתקנים מחמירים יצרו עבור בעלי מניותיהם ערך שוק גבוה יותר בהשוואה לעמיתיהן. הכותבים בחנו 89 חברות אמריקאיות שהפעילו תהליכי ייצור במתקנים עם פוטנציאל גדול לזיהום סביבתי. כל חברה בחרה איזה תקן סביבתי ליישם. התוצאות היו מפתיעות לטובה. ראשית, כמעט 60% מהחברות דבקו ביישום אותו תקן סביבתי מחמיר בכל המדינות בהן פעלו, גם אם הדרישות הסביבתיות בכמה מדינות, לרוב המדינות המתפתחות, היו קלות יותר. זאת בהשוואה לפחות מ-30% מהחברות שהשתמשו בתקנים של המדינות המתפתחות בהן הן פעלו. שנית, החברות שבחרו ביישום התקנים המחמירים בכל המדינות בהן פעלו, חלשו כל אחת על שוק הגבוה בכ-10.4 מיליארד דולר מזה של החברות המשתמשות בתקנים הסביבתיים המקומיים המחמירים פחות.

1.6.5 האם קיימת מגמה של SRI בישראל?

¹⁶⁴ הרחבה על הקשר בין ביצועים כספיים להשקעות אתיות מצויה בתת פרק 9.6.2 בדבר השקעות אתיות במסגרת הפרק על סוגיות נבחרות.

¹⁶⁵ עוד על מדד דומיני מצוי בתת פרק 4.4.8.

בישראל נושא ההשקעות האתיות עדיין אינו מוכר דיו, וגם משקיעים גדולים מאוד אינם מכירים בכוחם לשנות מגמות ותפיסות ארגוניות באמצעות סינונים או פעילות אקטיביסטית.

יתכן אמנם, כי משקיעים מסוימים בישראל נוקטים בפעילויות אקטיביסטיות שאינן ציבוריות הנסחרות מעיני הציבור, כדוגמת דיאלוג אישי יותר בהקשר לאחריות חברתית-סביבתית עם החברות בהן הם משקיעים, אולם ככלל, נראה כי פעילות זו אינה נפוצה ומקובלת בישראל כפי שהיא בעולם.

יחד עם זאת, היות ומגמות עולמיות מחלחלות תמיד לישראל (אם כי באיחוד מסוים), סביר ביותר להניח כי הנושא יתפתח בישראל, ו"סנונית ראשונה" כבר מבשרת זאת, כמובהר להלן.

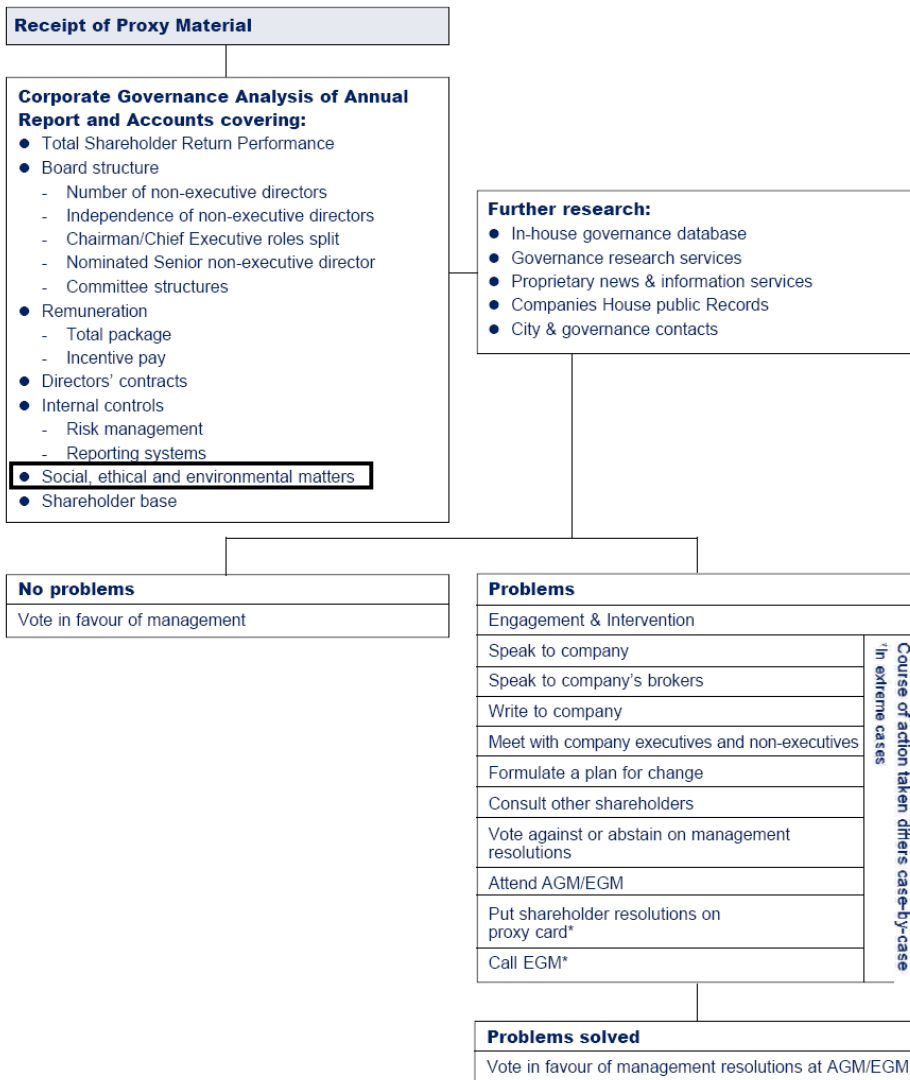
במאי 2003 חדר לשוק הישראלי גוף השקעות זר הידוע כאקטיביסט נמרץ. מדובר בקרן ההשקעות הבריטית הרמס שרכשה 8.7% ממניות קונצרן כור. הרמס, המכנה את עצמה כמשקיע מתוחכם, הינה קרן אקטיביסטית, היינו, היא לא רק קונה מניות ומוכרת אותן. כשתשואות המניה נמוכות, כשהמנהלים נכשלים או כשהם מחלקים לעצמם בונוסים ואופציות ביד נדיבה - הרמס לא מוכרת את המניות, היא נלחמת¹⁶⁶.

¹⁶⁶ The Marker, יוני 2003.

להלן נפרט את מדיניות הניהול והשליטה של הרמס, לרבות פירוט הפעולות הננקטות על ידה במקרים בהם היא אינה רואה בעין יפה את פעילויות ההנהלה.

Hermes' Corporate Governance Function ¹⁶⁷

Universe: c.800 UK public companies



מאתר האינטרנט של Hermes : www.hermes.com , 2003.

167

תוכניות הניהול והשליטה של הרמס מתבססות על האמונה כי חברות שבעלי מניותיהן מתעניינים ומעורבים בניהול החברה תשגנה בטווח הארוך ביצועים כספיים טובים יותר מחברות ללא בעלי מניות כאמור. בהקשר זה, הם מאמינים כי השקעה אחראית של קרן פנסיה דורשת מהמשקיעים "להתנהג כבעלים ולא כמהמרים".

לפי השקפתה של הרמס, הפעלת זכויות הבעלות שלה בחברות בהן היא משקיעה בשמם של לקוחותיה הינה הכרחית על מנת להבטיח שהמנהלים והדירקטורים המנהלים את החברות יפעלו בצורה הטובה ביותר לקידום האינטרסים ארוכי הטווח של בעלי מניותיהן.

בהתאם להשקפה זו, היתה הרמס מעורבת באופן פעיל בחברות בהן היא משקיעה החל משנת 1990, השנה בה פותחה לראשונה מדיניות השליטה והניהול שלה, והצליחה להשיג הצלחות רבות.

הצלחתה המפורסמת הראשונה היתה צמצום מספר שנות ההתקשרות של החברות עם הדירקטורים בחוזה ההתקשרות עמם משלוש שנים (הנורמה המקובלת בזמנו) לשנתיים ולאחר מכן לשנה. נושאים נוספים אותם קידמה הרמס באופן ציבורי או באופן אישי מול החברות כללו, בין היתר, שימור הזכויות לסירוב ראשוני של בעלי המניות, שינוי במדיניות התיגמול כך שתעניק משקל שווה לאינטרסים של הדירקטורים ושל בעלי המניות, והצגת ההצבעה האלקטרונית. תוכניותיה של הרמס מנוהלות לרוב באופן פרטי מול החברות, ועל כן אינן זוכות לפרסום נרחב.

להרמס 10 עקרונות עיקריים המנחים אותה בפעילותה. העקרונות נחלקים לארבע קבוצות: תקשורת, פיננסים, אסטרטגיה, וחברה אתיקה וסביבה, כמפורט להלן:

• תקשורת

1. על חברות לטפח דיאלוג כן, פתוח ומתמשך עם בעלי המניות.

• פיננסים

2. על חברות להקים מנגנונים שיבטיחו זיהוי של הפעילויות והכישורים התורמים בצורה הטובה ביותר לרווחים של בעלי המניות.
3. על חברות לוודא שיכולתן של כל תוכניות ההשקעה להבטיח ערך למשקיעים נבחנו.
4. על חברות להעדיף השקעות הון תוך מיצוי מלא ויצירתי של הזדמנויות הצמיחה במסגרת הליבה העסקית שלהן במקום בפיזור שאינו קשור לליבה העסקית.
5. על חברות להקים מנגנוני ביצוע והערכה לא יקרים, שמטרתם לעודד מנהלים להבטיח ערך למשקיעים.
6. על חברות לעמוד על כך שיהיה להן מבנה הון שימזער את עלות ההון לטווח הארוך.

• אסטרטגיה

7. על חברות לקיים ולפתח אסטרטגיות לכל יחידה עסקית.
8. על חברות לדעת להסביר מדוע הן מובילות בתחומן. במקרה שבו הן אינן מובילות, עליהן לפתח תוכניות על מנת לשנות זאת.

• חברה, אתיקה וסביבה

9. על חברות לנהל יחסים יעילים עם עובדים, ספקים, לקוחות ועם גורמים אחרים שיש להם אינטרס לגיטימי בפעילות החברה.

10. על חברות לנקוט צעדים שמטרתם למזער את הנזקים הנגרמים לקהילה.

עם עקרונות אלו נכנסת הרמס לשוק הישראלי. כאמור לפי ה - THE MARKER, ניתן להניח מהתערבויות העבר של הרמס בניהול החברות, כי השקעתה בכור תביא למספר שינויים משמעותיים באופן התנהלות החברה מנושא של שכר המנהלים הבכירים ועד לנושא השקיפות.

כור ניצלה את התקנות המתייחסות לחברות הרשומות למסחר גם בבורסה בתל-אביב וגם בבורסה בניו-יורק והפסיקה לפרסם את הדוח התקופתי השנתי בו מפורטים התשלומים למנהלים ולבעלי עניין. היעדר פרסום כאמור מכך שלא ידוע מהו שכרם של מנכ"ל החברה ובכירים אחרים, והמידה בה השכר של המנהלים תלוי בביצועי החברה. חוסר שקיפות זה אינו נתפס בעין יפה על ידי הרמס, שסעיף הגילוי הנאות (בין היתר באמצעות דיאלוג) הוא העיקרון הראשון וכנראה החשוב ביותר לטעמה, ולכן נראה כי כבר בעתיד הקרוב כור עתידה להיות נתונה ללחץ רב מצד הרמס לשנות מספר לא מבוטל ומשמעותי של צורות התנהגות ודיווח.

עם התרחבות תיק ההשקעות הישראלי של הרמס והכללת מניות מגוונות, כגון: אל-על, נייס, אם סיסטמס, גיוון אימגינג, כימיקלים לישראל ושופרסל, ניתן לצפות כי עוד נשמע בעתיד על פעולות אקטיביסטיות למיניהן בהן נקטה הקרן לקידום ענייניה. פעולות אלו, לכשתתפרסמנה בציבור, סביר כי תעודדנה משקיעים נוספים לנקוט בגישה של השקעה יותר מעורבת ופעילה, במיוחד לאור התשואות המרשימות אותן משיגה הרמס המהוות אינדיקציה לכך שהגישה בה היא נוקטת אכן משתלמת.

הימנעות המשקיעים הישראליים מהפעלת סינונים אתיים בביצוע השקעותיהם, מביא להיעדר ביקוש לקרנות אתיות. יחד עם זאת, במרץ 2004 בית ההשקעות פסגות-אופק מקבוצת לאומי הודיע על השקתה של קרן "פסגות דיבידנד חברתי" - קרן מנייתית ייחודית, שתשקיע בחברות ישראליות התורמות למטרות חברתיות. השקת הקרן, לדברי מנכ"ל פסגות-אופק גבי רביד, באה מתוך ההבנה כי חברות כאמור הינן בעלות תרבות ארגונית של הגינות עסקית, ובנוסף, הן בעלות פוטנציאל להשגת תשואה גבוהה יותר, יחסית לחברות אחרות. למרות שאין מדובר בקרן אתית לשמה כפי שאנו מכירים מהעולם, והסינון המתבצע כולל רק את בחינת מדיניות התרומות של התאגיד, נראה כי יש בכך לכדי לרמז על שינוי תפיסה.

1.6.6 סיכום

כאמור, השקעות בעלות אחריות חברתית (השקעות אתיות) הן כיום תופעה מוכרת וידועה בעולם שתופסת עם הזמן נפח גדל והולך מכלל ההשקעות בעולם.

פרטים, חברות, ארגונים מוסדיים וממשלות משקיעים את כספיהם באופן שמתאים לתפיסותיהם, ערכיהם ואמונותיהם ללא התפשרות על התשואה המתקבלת מהשקעות אלו.

אנו עדים גם להופעתם ההולכת ומתרחבת של מכשירים פיננסיים המאפשרים ביצוע של השקעות כאמור, כתוצאה מהגידול המשמעותי בביקוש להשקעות אחראיות חברתית. גם בארץ, במיוחד כתוצאה מכניסתם לשוק הישראלי של משקיעים זרים בעלי תפיסה חברתית אחראית יותר, נראה כי תחום זה עתיד לקבל תנופה כבר בעתיד הקרוב.

1.7 דוגמאות ומחקרים כתגובות וביקורת על אחריות חברתית בעסקים

לתחום האחריות החברתית בעסקים קמו מתנגדים רבים. הביקורת אשר מושמעת כנגד העוסקים בתחום נובעת בחלקה מחוסר ידע, ציניות ואולי אף מחשש מהצורך של כלל התאגידים בעולם ליישר קו עם מדיניות של CSR. אולם, חלק מהמבקרים מתבססים על מחקרים ובדיקות אובייקטיביות, בעוד חלקם האחר מסתמך על תגובות ושיקולים אינטואיטיביים.

מילטון פרידמן טען עוד בשנת 1970 כי נושא ה-CSR לפיו, נושא זה מהווה קונפליקט בין רצונות המנהלים לרצונות בעלי המניות, ושהמנהלים משתמשים ב-CSR לקידום שאיפותיהם החברתיות, הפוליטיות או המקצועיות על חשבון בעלי המניות. הוא סבור כי האחריות החברתית של העסקים מתמצה בהשאת רווחים ותו לא¹⁶⁸.

מקוויליאמס וסיגל לא שללו לחלוטין את הצורך העסקי ב-CSR כפי שעשה זאת פרידמן, אולם הם גם אינם תומכים באופן גורף בצורך כאמור. לפי השקפתם, מדובר בהשקעה בבידול המוצר, וכמו בכל השקעה אחרת, חברות תשקענה בתהליכי CSR להגדיל את ערך השוק ואת מוניטין החברה עד לנקודה בה העלויות יעלו על ההטבות הנובעות מ-CSR. לדעתם יש להשקיע ב-CSR עד לנקודה בה התשואה על השקעה זו מגיעה לתשואה הרגילה של השקעות. אם הושג שוויון כאמור, אין סיבה שחברות עם CSR חזק תהיינה יותר או פחות רווחיות מחברות אחרות¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Friedman, 1970, "The social Responsibility of business is to increase its profits, New York Time Magazine.

¹⁶⁹ McWilliams and Siegel, 2000, "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or Misspecification?", Strategic Management Journal.

מנהלים ואנליסטים בעלי נסיון בעולם העסקים מזכירים בדרך כלל את הטענות הבאות כנגד אחריות חברתית בעסקים¹⁷⁰:

- העסקים בבעלות בעלי המניות! כל שקל המבוזבז לכאורה על "אחריות חברתית", נגנב באופן ברור מבעלי המניות אשר יכולים לתת את הכסף למטרות צדקה בעצמם - טענה זו ודומות לה הושמעו על ידי עו"ד אליין שטרנברג. שטרנברג טענה כי הגישה הניהולית הדוגלת בדיאלוג עם מחזיקי העניין שוללת למעשה חלק מזכויות האדם הבסיסיות של בעלי המניות- הזכות הקניינית שלהם על רכושם, וכי קידום נושא האחריות החברתית בדרך שהוא נעשה אינו הוגן כלפי אותם בעלי מניות אשר מקדישים מזמנם ומכספם למען הקהילה שלא דרך החברה עצמה אלא מכספם האישי.
- החברות המובילות אשר מדווחות על אחריותן החברתית מבזבזות את זמןן - המנהיגות העסקית האפקטיבית ביותר לא מתפנה על מנת לעסוק בדברים שוליים - לביסוס טענה זו ניתן לצטט את הסקר אשר בוצע לאחרונה על ידי ה"FINANCIAL TIMES" בנושא "החברות המוערכות ביותר". שני האנשים המוערכים ביותר על פי תוצאות הסקר הם ג'ק וולש מג'נרל אלקטריק וביל גייטס ממייקרוסופט. אף אחד מהם בוודאי לא השיג את הכבוד וההערכה העולמיים בכך שהעמיד פני "נחמד". וולש עדיין זכור בשל הצמצום הברוטלי אשר ביצע בחברתו ובשל תקריות ותביעות בתחום הפליטות הסביבתיות. מייקרסופט זכורה לכל כאחראית לבריונות התחרותית הגדולה ביותר אי-פעם. האם אין זה מוכיח כי "גבר אמיתי לא שם על CSR?".

מתוך האתר www.mallenbaheer.net : "Arguments Against Corporate Social

170

Responsibility".

- העסק שלנו עסוק מדי במאבקי הישרדות - עלינו להתרכז אך ורק בהצלחת הליבה העסקית - CSR הוא רעיון מצוין עבור חברות גדולות בעלות משאבים רבים, אך עבור אלו הנאבקים לשרוד, התמונה שונה לגמרי. אי אפשר לבזבז כסף על קישוטים מיותרים כאשר בחברה מפטרים עובדים והמורל נמוך. התנדבות של העובדים לא תעשה שום הבדל כאשר העובדים ציניים ושליליים בקשר לתפקוד החברה עצמה.
- זהו תפקיד הפוליטיקאים להתמודד עם כל זה. זהו לא תפקידנו להתערב - באופן מסורתי, העסקים לא התערבו בענייני מורל ומדיניות ציבורית. עלינו לעשות את מה שמותר לנו לעשות ואת מה שתפקידנו לעשות. אנו מצפים מהממשלות לספק את המסגרת החוקית אשר תגדיר מה הציבור יכול לסבול. לדוגמא, אם עישון נותר מעשה חוקי ובכל זאת מתייחסים לחברות הטבק כעברייניות מנוודות ומוכתמות - היכן ההגינות? אם העולם רואה בעישון מעשה נורא כל-כך, אז בבקשה, אפשר להוציא אותו מחוץ לחוק. כל עוד לא עושים זאת, תנו לחברות לעשות את עבודתן בכך שיעמדו בביקוש של אנשים בוגרים אשר מסוגלים לבחור עבור עצמם.

מחקר עדכני של ג'ונס ורובין משנת 1999 שחקר את תגובת השוק בטווח הקצר למחדלים סביבתיים, בחן 98 מחדלים סביבתיים חמורים שביצעו חברות בין השנים 1970 ו-1992 ולא מצא כל השפעה על שווי השוק שלהן בטווח הקצר¹⁷¹.

גיגי ופרידמן במחקרם משנת 1992 לא מצאו כל קשר משמעותי שהוא בין גילויים בדבר זיהום סביבתי של חברות ובין ביצועיהן הכספיים¹⁷².

¹⁷¹ Jones and Rubin, 1999, "Effects of harmful environmental effects on firm reputation", Emory University working paper.

¹⁷² Jagge and Freedman, 1992, "An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance: pulp and paper firms", Journal of Business Finance and Accounting.

ההסכמה הכללית בדבר קיומו של קשר חיובי מובהק ומשמעותי בין ביצועים חברתיים וסביבתיים משופרים לבין ביצועים כספיים נבחנה על ידי מספר מחקרי מפתח¹⁷³, שהצביעו על ליקויים מהותיים במחקרי עבר רבים, הרומזים כי ייתכן שהשפעת ה-CSR על הביצועים הכספיים עשויה לנבוע כתוצאה ממחוללים אחרים. להלן סקירה של מחקרים כאמור:

מקוויליאמס וסיגל פרסמו בשנת 1997 מחקר שבדק 29 חקרי אירועים, שבחנו את השפעת ה-CSR על ביצועי השוק בטווח הקצר (תשואות בלתי-רגילות), לפי פרסומים בביטאונים ניהול נבחרים בארצות הברית בין השנים 1986-1995. בכולם מלבד אחד, הם איתרו ליקויים באופן ביצוע המחקרים, ליקויים שסביר כי היטו לטובה בצורה מוגזמת את המתאם בין CSR לבין ביצועי השוק בטווח הקצר¹⁷⁴:

- הבעיה העיקרית טמונה בעובדה שמחקרים פיננסיים מצאו לרוב כי מידע חדש מגולם מהר מאוד במחירי המניות. דן וחוקרים נוספים¹⁷⁵ במחקרם משנת 1977 מצאו כי מחיר המניה מסתגל באופן מלא למידע על תאגיד ספציפי תוך 15 דקות. מיטצ'ל ונטר¹⁷⁸ במחקרם משנת 1989 מצאו כי מידע על חידושים בחוקי המס הפדרלי משתקף במחירי השוק תוך 90 דקות מרגע פרסומו. אולם, חלון הזמן במחקרי CSR רבים הוא משמעותית ארוך יותר, ואורכו מגיע עד לתשעה חודשים. הבעיה בכך היא כי תוצאות מחקרים אלו עלולות להיות מוטות בהתאם להתרחשותם של אירועים אחרים שלא קשורים ל-CSR בחלון הזמן הזה.

¹⁷³ McWilliams and Siegel, 2000, "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or Misspecification?", Strategic Management Journal, and Koehler and Cram, 2001, "The financial impact of corporate environmental performance, evidence of the link between environmental and financial performance", INSEAD working paper.

¹⁷⁴ McWilliams and Siegel, 1997, "Event studies in management research: Theoretical and empirical issues", Academy of Management Journal.

¹⁷⁵ פירוט וסימוכין למחקרים אלו מצוי בתת פרק 9.6.2.

- מהתחקות אחר מחקרם של מצנר, ניי וקווק משנת 1994, שטוען להשפעה שלילית על ערך המניות כתוצאה ממשיכות כספים מדרום אפריקה¹⁷⁶, מצאו מקוויליאמס וסיגל 178 אירועים נוספים שארעו בחלון הזמן של המחקר ולא נוטרלו. לדוגמא, בתקופת המחקר פפסי הגיבה ליציאתה לשוק של UNISYS, NEW COKE, היתה מעורבת בסקנדל גדול של שחיתות, ו- APPLE איבדה את סטיב ג'ובס - מייסד החברה שכיהן כמנכ"ל באותה תקופה.
- מהתחקות אחר מחקרם של רייט וחוקרים נוספים¹⁷⁷ משנת 1995, שטוען ליצירת ערך לבעלי המניות בעקבות יישום תוכניות פעולה חיוביות, מצאו מקוויליאמס וסיגל 69 אירועים נוספים שארעו בחלון הזמן של המחקר ולא נוטרלו. אירועים אלו כללו את כניסת NORTHWEST AIRLINES למלחמת מחירים, הודעת APPLE על ירידה בהכנסות, והודעת GM על סגירת מפעל, שביתת עובדים וחילוקי דיעות עם רוס פרוט (המועמד לנשיאות ארה"ב באותה תקופה).

כאשר השפעת ארועים אלו נוטרלה, נמצא כי השפעת אירועי CSR על ביצועי השוק בטווח הקצר היא זניחה.

ליקויים דומים נמצאו גם במחקרי עבר שהתמקדו במימד הסביבתי של האחריות החברתית. קוהלר וקראם¹⁸⁰ בשנת 2001, התחקו אחר מחקרו של המילטון משנת 1995, שטען כי המידע המפורסם על ידי מדד ה-TRI (Toxic Release Inventory) דבר פליטות רעילות של חברות אמריקאיות לסביבה הביא לירידה ממוצעת של 4 מיליון דולר במחירי המניות בקרב 436 חברות הפולטות חומרים רעילים לסביבה. תוך שימוש במתודולוגיה משופרת, קוהלר וקראם לא מצאו כל השפעה על מחירי המניות של החברות האמריקאיות כתוצאה מפרסום נתוני ה-TRI. מה שמעורר

¹⁷⁶ Mesnar, Nigh and Kwok, 1994, "Effect of announcement of withdrawal from South Africa on stockholder wealth", Academy of Management Journal.

¹⁷⁷ פירוט וסימוכין למחקרים אלו מצוי בתת פרק 9.6.2.

ספק באשר למתאם החיובי שדווח על ידי אחרים בבחינת השפעת דיווח נתוני ה-TRI על השוק בטווח הקצר.

מקוויליאמס וסיגל¹⁶⁹ בחנו במחקרם משנת 2000 קבוצה נוספת של מחקרים בתחום זה, בהם העריכו את הביצועים הכספיים על ידי הרצת רגרסיה על ביצועי החברה מול ביצועיה בתחומי ה-CSR השונים תוך הכללת משתנים נוספים שינטרלו השפעות פיננסיות שאינן נובעות מביצועי החברה בתחומי ה-CSR. הם מאמינים כי תוצאות המחקרים שהריצו רגרסיות מרובות משתנים היו מוטים בעקבות השמטתם של שני מחוללים פיננסיים משמעותיים, שיתכן כי גם הם בעלי מתאם חיובי עם CSR: רמת הוצאות למחקר ופיתוח ולפרסום.

במחקרו משנת 2001 סיגל פורס¹⁸¹ את התיאוריה העומדת מאחורי השקפה זו:

1. קיים מתאם בין מחקר ופיתוח לבין CSR מאחר והיבטים רבים של CSR יוצרים תהליך ו/או מוצר חדשני (הפצת מאכלים נקיים מחומרי הדברה כוללת המצאת תהליך חדשני על ידי החקלאי האורגני, וכן פיתוח מוצר חדשני על ידי המוכר הקמעונאי של מוצרים טבעיים).

2. פרסום ו-CSR עשויים להיות קשורים בשל העובדה כי CSR יוצר סגולות לא מוחשיות, כדוגמת מוניטין לאיכות מוצרי החברה ולאמינותה. חלק מממוניטין זה נוצר על ידי פרסום ביצועי החברה בתחומי ה-CSR. כתוצאה מכך, קשה לבודד את השפעת ה-CSR אלא אם כן בו-זמנית מנוטרלות ההשפעות הנפרדות של מחקר ופיתוח ושל פרסום.

וואדוק וגרייבס¹⁷⁸ בשנת 1997 מצאו כי גם מחקרים עדכניים יותר שהריצו רגרסיות רבות משתנים באופן מתוחכם יותר, וניטרלו את ההשפעות האפשריות של מחוללים פיננסיים אחרים, כגון: גודל הפירמה, סיכון, והשפעות תעשיות

¹⁷⁸ פירוט וסימוכין למחקרים אלו מצוי בתת פרק 9.6.2.

נפרדות, לרוב לא ניטרלו את רמות המחקר והפיתוח והפרסום. מרגע שמשתנים אלו נכללו, השפעת ה-CSR על הביצועים הכספיים הופכת לזניחה.

אולם, יש לשים לב, ששני מחקרים אלו אינם תומכים בנקודת מבטו של פרידמן¹⁶⁸. שהובאה בפתיחת הפרק, לפיה CSR הינו גורם לעלות בלבד עבור הפירמה. ממצאיהם מראים שהשפעת ה-CSR על הביצועים הכספיים וביצועי השוק בטווח הקצר הינה ניטרלית. ממצאים אלו תומכים בהשקפה שפורסמה בשנת 2001, כאמור לעיל, על ידי סיגל לפיה פירמות תשקענה ב-CSR עד למידה בה העלות הנובעת מההשקעה עולה על ההטבות הנובעות ממנה. מחקרים אלו תומכים בטענה כי ישנה עלות להשקעה ב-CSR. אולם, הראיות מצביעות על קיומה של השפעת CSR עד למידה בה ההטבות הכספיות הנובעות לחברה מקזוזות את העלות.

ממצאים אלו מרמזים כי פירמה יכולה להשקיע ב-CSR עד לנקודה מסוימת ללא פגיעה בביצועים הכספיים. אולם, היא אינה מספקת כל תמיכה לכך ש-CSR יכול להביא לביצועים כספיים משופרים.

וולי ווויטהאד תיארו במחקר שערכו בשנת 1994 חברת כימיקלים גדולה מצפון אמריקה שהשיגה שיעור תשואה פנימי¹⁷⁹ של 55% על יוזמות סביבתיות שננקטו על ידי העובדים. אולם, כאשר תשואות מרשימות אלו נלקחו בחשבון יחד עם יתר הפרוייקטים הסביבתיים של החברה, שיעור התשואה ירד למינוס 16%¹⁸⁰.

הראיות מצביעות על כך שבשלבם הראשוניים למניעת זיהום סביבתי, קל להשיג שינויים תפעוליים משמעותיים בעלות נמוכה ולהביא להפחתה משמעותית של

¹⁷⁹ שיעור ההיוון אשר מביא את הערך הנוכחי הנקי של תזרימי המזומנים העתידי לאפס.

¹⁸⁰ Walley and Whitehead, 1994, "It's not easy being green", Harvard Business Review.

הפליטות ביחס לעלות¹⁸¹. יחד עם זאת, ככל שהחברה מצמצמת את רמת הזיהום, דורשת הפחתת הפליטות, נדרשת טכנולוגיה מתקדמת יותר והשקעות הוניות נרחבות עד לרמה בה העלויות עולות על ההטבות¹⁸².

מחקר שפורסם בשנת 1994 טוען נגד הקביעה כי ניהול סביבתי משופר הולך יד ביד עם ביצועים כספיים. לפי המחקר טענה זו כלל אינה נכונה שכן, עלויות סביבתיות הן אדירות ואינן מביאות לתמורה כספית נראית¹⁸³.

ג'ון שאנן מה-HERITAGE FOUNDATION הגיע לאותה מסקנה בקביעה כי התמורה השולית של השקעה סביבתית פוחתת עם כל דולר נוסף שמושקע לשם כך ולכן, חברות צריכות להשקיע סכומים אלו בתחומים אחרים בעסקיהן על מנת שיניבו תמורה עסקית משמעותית¹⁸⁴.

הביצועים של השקעות אחראיות חברתית במחקרים רבים שנערכו בסוף שנות התשעים הראו כי הן עולות בביצועיהן על השקעות רגילות - ללא סינון חברתי. אולם, הביקורת הרווחת בהקשר זה היא כי השקעות אלו כללו לרוב השקעות במניות טכנולוגיה שהפגינו ביצועים משופרים במיוחד בתקופה זו, ועל כן כל המחקרים מוטים וחסרי משמעות.

¹⁸¹ Hart and Ahuja, 1994, "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emissions reduction and firm performance", University of Michigan working paper.

¹⁸² Walley and Whitehead, 1994, "It's not easy being green", Harvard Business Review.

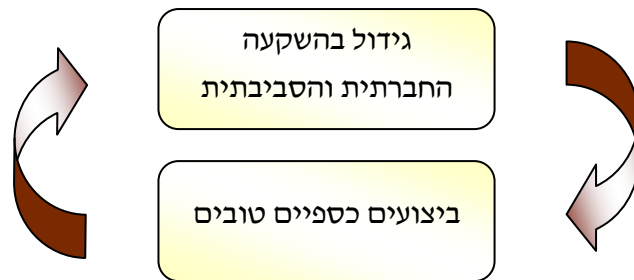
¹⁸³ "It's not easy being green", Walley and Whitehead, Harvard Business Review, May-June 1994.

¹⁸⁴ "How to talk about the environment", John Shanahan, The Heritage Foundation, Talking Points No. 16, September 1996.

מעבר לכל אלו, קיים נושא נוסף שזוכה למחלוקת רבה סביבו: האם חברות אחראיות חברתית נהנות מביצועים כספיים משופרים, או שמא אחראיות חברתית מיושמת רק בחברות שממילא הן מצליחות ומובילות ועל כן הן נהנות מביצועים משופרים וזאת ללא קשר למידת אחיותן החברתית?

המחקר בשם: " THE CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE-FINANCIAL PERFORMANCE LINK" שנערך על ידי צמד החוקרים גרייבס וואודוק, עוסק בטענה הרווחת בקרב אנליסטים לפיה, לא רמת האחריות החברתית שמגלות חברות היא זו שתורמת לביצועים כספיים טובים יותר, אלא ההיפך הוא הנכון, ביצועים כספיים טובים יותר ואיתנות פיננסית גבוהה יותר הם אלה שגורמים לחברות להפנות חלק מן המשאבים לנתיב הקהילתי-סביבתי.

טענה זו, במידה שאמת בצידה, תגרום לשמיטת הקרקע מתחת למסקנות מחקריהם הקודמים, שחלקם מפורטים בתת פרק 1.5.2. למעשה הדיון נסוב סביב השאלה המסורתית - "מה קדם למה - הביצה או התרנגולת?"



תוצאות המחקר מספקות שתי הנחות סבירות נכונות כאחת. אכן, חברות מבוססות פיננסית נוטות להעלות את רמת השקעתן בקהילה ובסביבה ולהפך, חברות אשר מחליטות לאמץ גישה של אחראיות חברתית במסגרת האסטרטגיה העסקית שלהן מגיעות לרמה גבוהה יותר של ביצועים כספיים.

מהמחקר עולה כי הזיקה בין הביצועים הכספיים והמחויבות החברתית אינה מובהקת, וכי יתכן כי אותן חברות מצליחות המפנות משאבים להשקעות חברתיות וסביבתיות עולות בביצועיהן על חברות אחרות לא בגלל השקעות כאמור, כי אם בזכות הפעילות העסקית שהביאה אותן גם בלעדי השקעות אלו, לעלות בביצועיהן על חברות אחרות.

