

# לנהל עם אחריות

## השגת יתרון תחרותי בר-קיימא באמצעות הטמעת ערכי אחריות חברתית וסביבתית בהתנהלות תאגידים

### מאת: יניב קוניס

בוגר תואר ראשון בחשבונאות ולכלכלה (2006), ומוסמך MBA עם התמחות בניהול פיננסי (2008). שניהם מטעם אוניברסיטת תל-אביב. אנליסט בפסגות בית השקעות ובעל בלוג "הקפיטליסט"



אתיקה בעסקים. גם נושאי זכויות אדם וסביבת עבודה הוגנת השומרת על זכויות העובד הם נדבך חשוב בהתנהלותו האתית של ארגון. תחום נוסף הוא קשרי הגומלין בין הארגון והקהילה. באופן מעשי קשר זה נבחן בגובה התרומות של הפירמה, התנדבות עובדים לפרויקטים חברתיים וקיום מדיניות עקבית של מעורבות הארגון בקהילה. כמו כן, קיומה של מדיניות סביבתית וישימה הינם חלק אינהרנטי מהתנהגות אתית של ארגון. לאחרונה התווסף תחום חדש הנוגע למעורבות החברתית של עסקים בשם ממשל תאגידי. מדובר בגישה ניהולית מתקדמת המטמיעה שיקולים ערכיים וחברתיים בדרך קבלת ההחלטות בארגון ובפעילות העסקית עצמה.

### אחריות חברתית כיתרון תחרותי

בשני העשורים האחרונים אנו נמצאים בעיצומו של תהליך גלובליזציה, אשר מנכר את המודעות לזכויות העובדים ולשימור הטבע והסביבה. ככל שכדור הארץ ימשיך ל"השתטח" תעלה הסביבות לחשיפתן של הפרות זכויות עובדים ואמנות סביבתיות. המשך העלייה ברמת החיים תביא גם לחקיקה גורפת יותר בנושאים אלו בהשוואה למצב הנוכחי. עבור תאגידים וחברות שיבחרו להמשיך ולהתעלם מהם יגדל הסיכון לתביעות כספיות ופוליטיות, ולא פחות חשוב מכך, לנזק תדמיתי שקשה לתקנו.

ההתחממות הגלובלית תורמת גם היא לקידום רגולציות בתחום האקולוגי, כשמשטלות ותאגידים בינלאומיים מודעים להשלכות של זיהום סביבתי ופועלות לקידום טכנולוגיות נקיות יותר: שימוש באנרגיות מתחדשות לייצור חשמל, התפלת מי ים, פיתוח חומרים לא רעילים שניתנים למחזור וכן הלאה. בעוד מספר שנים תושלם ותישם מרבית הרגולציה במדינות רבות ברחבי העולם, כך שסביבת עבודה יוקרה לא תהיה רק המלצה להתנהלותן של חברות - יהיה מדובר בהכרח. חברות שיהיו מוכנות מראש לשינויים בחקיקה הסביבתית ויטמיעו ערכים אלו במסגרת פעילותן השוטפת יזכו ליתרון תחרותי על פני אלה שימשיכו לזהם, ובחוצאה מכך יצטרכו לשלם מחיר כבד.

לסיכומן של עניין, כמדיניות עסקית ובראיה ארוכת טווח, אחריות חברתית בנושאים משתלמת! לא כלומר, לא בכל מצב נתון, אבל על פי רוב, תעניק התנהגות אתית יתרון תחרותי בר-קיימא עבור התאגיד, אשר יבוא לדידי ביטוי בדוחות הכספיים של החברה, וישפע בסופו של דבר גם על ביצועי המניה.

ראשית שנות ה-70 של המאה הקודמת החלה חברת פורד בייצורה של סדרת המכוניות מדגם "פינוט". במהלך שיווקה התגלתה תקלה שחשפה את מיכל הדלק להתלקחות בעת תאונה בחלק האחורי של הרכב. הבעיה הייתה ידועה למהנדסי ומנהלי פורד, אך הם סירבו לתקן על חשבונם את התקלה. העלות שנדרשה לתיקון התקלה הוערכה בסך של 11 דולר בלבד עבור כל רכב, כאשר סך כל הייצור הסתכם ב-2 מיליון רכבים. החברה עשתה שיקול קר של תועלתנות במנוחים כספיים, והעריכה כי תשלום פיצויים בגין הרוגים ונפגעים יהיה זול יותר. התוצאה הייתה 27 הרוגים מהתלקחויות של "פורד פינוט", ומספר לא מבוטל של פצועי כויות וזלקות לכל החיים. פורד האשמה באחריות פוליטית, נתבעה בפיצויי נזיקין נדרשה לתקן את התקלה בכל הרכבים. האירוע הוביל לאובדן מיותר של חי אדם, לתשלום מיליוני דולרים כפיצויים, מיליונים נוספים לצורך תיקוני הרכבים, ולפגיעה קשה במוניטין החברה. דוגמה זו ממחישה את הקשר שבין עסקים, רווחים ואחריות עסקית, ואת הדילמות המעסיקות לא פעם מנהלים בבואם לקבל החלטות. פרשת "פורד פינוט", שזעזעה את אמריקה ונלמדת עד היום בבתי-הספר למשפטים ולמנהל עסקים ברחבי העולם, הייתה יכולה הימנע אילו מערכת השיקולים של מנהלי פורד הייתה כוללת אחריות חברתית, והם לא היו עופלים רק למען מקסום רווחים.

זמן רב חלף מאז, ובמהלכו הינו עדים לאירועים נוספים שהעצימו את הקשר בין פעילות עסקית לאחריות חברתית וסביבתית: חברת נייק, שזכתה לביקורת נוקבת ולחרם צרכנים בשל סנדנות היזע שלה בדרום-מזרח אסיה; מקדונלד'ס, שהואשמה כגורם להשמנת היתר של אמריקה; וחברות הטבק, שהסתירו את תוצאות מחקרין שהוכיחו את הקשר בין עישון למחלת הסרטן. ובעקבות כך נאלצו לשלם פיצויי ענק. אירועים אלו הוכיחו שחברות המתעלמות ומתנערות מאחריות חברתית וסביבתית באסטרטגיה ניהולית שלהן, חושפות עצמן לתביעות פיצויים ופגיעה במוניטין, ובסופו של דבר להקטנת המכירות ושורת הרווח. אחריות חברתית, בעסקים כוללת מנוון נושאים ותחומים, ובראשם אתיקה בעסקים. ההתנהגות האתית של ארגון נבחנת במידת שמירתו, ביישום קוד אתי בארגון ובעיקר, בהתייבותו הפומבית לשמור על עקרונות של

