

מדידת התועלת של האחריות התאגידית Measuring the Benefits of Corporate Responsibility

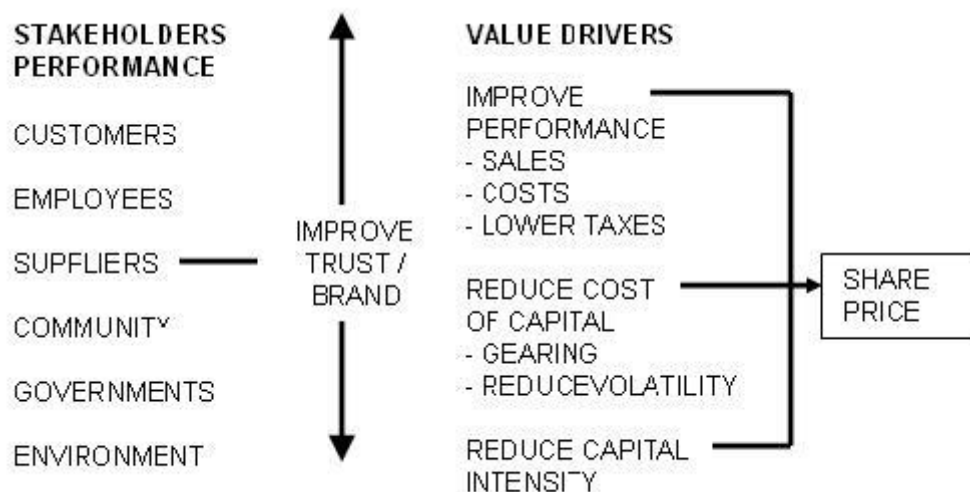
אחריות תאגידית לא יכולה להתבצע כפעילות על פי שיקול דעת. התנהגות אתית הולכת יד ביד עם המוניטין ואין להתעלם מההשלכות האסטרטגיות של כך. יש לגשת לנושא האחריות התאגידית כמו לכל תחום אחר בתהליך קבלת ההחלטות בעסק, עם גישה שיטתית להערכת סדרי עדיפויות וניתוח תועלות.

העסקים בעולם נמדדים ומוערכים כיום באמצעות ה-3 Bottom Line D- שיטת מדידה הבוחנת לא רק את ההצלחה הפיננסית של הפירמה, אם כי גם את האופן שבו היא מנהלת את עסקיה – במימד מחויבותה לחברה ובמימד מחויבותה לאיכות הסביבה.

אחריות תאגידית היא נושא מפתח לעסקים המודרניים, המעורבות החברתית של המגזר העסקי בעולם המערבי מתמקדת כיום בשבעה תחומים עיקריים: פיתוח קהילתי, איכות סביבה, אתיקה בעסקים, סביבת העבודה, שיווק וצרכנות, זכויות אדם ואזרח, דיווח וביקורת חברתית.

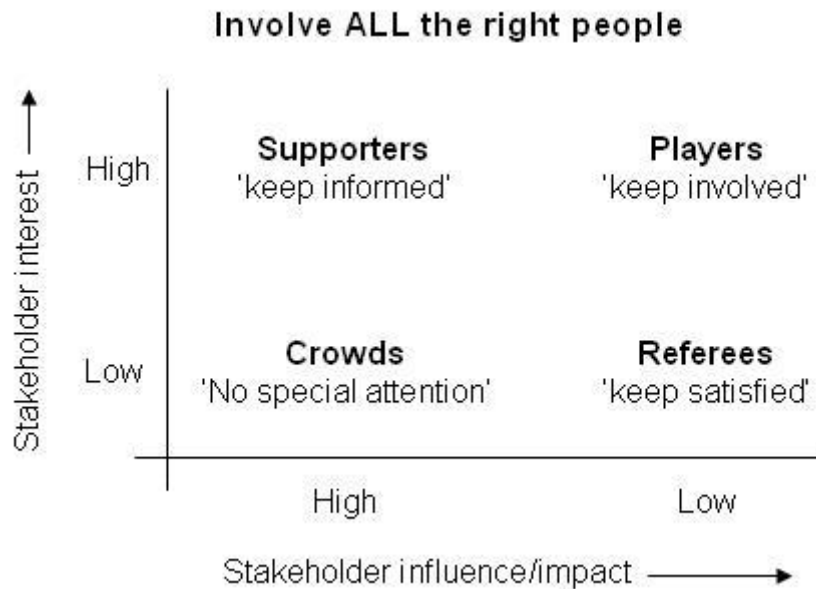
אם מנהל חושב על אחריות תאגידית כמו על כל פעילות עסקית אחרת, אז מדובר במקרה של תעדוף משאבים ותהליך קבלת החלטות שיגרתי. קיימות דרכים מובנות לקבלת ההחלטות הללו, אז מדוע הן אינן קורות בהקשר של אחריות תאגידית?

נכון להיום, מחקרים רבים שנעשים בתחום התמקדו בשאלה האם חברות "טובות" מניבות רווח גדול יותר בשוק המניות, אך שווקי מניות אינם כלי מדידה יעיל לבדיקת ערך. דרך טובה בהרבה למדידת ערך היא להביט על השפעת תזרים המזומנים העתידית של העסק, שהרי בסופו של דבר זו הדרך בה מנהלי חשבונות מעריכים הון לפרויקטים ואנליסטים מעריכים את ערך החברה. לכן, מה שמנהלים צריכים לעשות הוא להעריך באופן שיטתי את השפעת בעלי המניות על החברה שלהם.



שני מהלכים חשובים גורמים לבעיות:

- המספר המשתנה של בעלי המניות ותחומי התחרות בניהם. מצאנו שמידת המורכבות הזו יכולה להיות מופחתת על ידי בחינת הסיכונים המשותפים, במקום בחינת בעלי המניות.
- תעדוף סיכונים ובעלי המניות. חברות שונות נוקטות שיטות שונות, ולעיתים קרובות אף מערבות סוגיות, כגון: יכולות עבודה עם בעלי המניות ורמת ההשפעה והדחיפות של הנושא. מנהלים צריכים מתודולוגיה ברורה לתעדוף ודירוג סוגיות מתחרות.



מנהלים צריכים דרך שיטתית להערכת תעדוף ולדירוג אותם האינטרסים הארגוניים המתחרים. בראיית האחריות התאגידיית על המנהלים לראות את השפעות לטווח הארוך על ההתנהגות כלפי בעלי המניות, והאם בעלי המניות יהיו, או לא יהיו, מעורבים בעסק בעתיד.

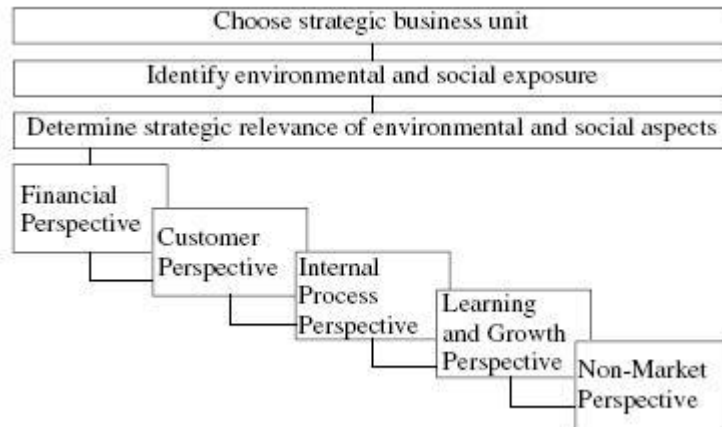
מדוע עסקים נכשלים בלקיחת האחריות התאגידיית בחשבון? יתכן שהתשובה היא שלמנהלים בכירים ישנה נקודת מבט מוגבלת למדי על ההשלכות האסטרטגיות של האחריות התאגידיית, ולכן הם אינם רואים את התועלות שמתעוררים כתוצאה מהתערבות בארגון.

הערת המערכת: בעקרון, כמו כל המנהלים, אלה שעוסקים בתחום האחריות התאגידיית קצרים בזמן ובמשאבים, ולכן לדעתנו ועל פי ניסיונו המקצועי כעוסקים בתחום מתודולוגית ה-BSC (סרגל הישגים מאוזן) הינה הטכניקה הניהולית המתאימה והמתקדמת ביותר למדידה, לניהול ולבקרה של תחום האחריות התאגידיית בארגון. השיטה מאפשרת למקד את תשומת הלב הניהולית במרכיבים הקריטיים להצלחת אסטרטגיית הארגון בתחום.

- דוגמה טובה לכך הינה תהליך פיתוח SBSC – Sustainability Balanced Scorecard :
- המטרה הכללית היא להשיג הכרה מתמשכת בנושאי תכנון אסטרטגיה בחברות.
 - BSC היא נקודת פתיחה המבטיחה לכלול אספקטים סביבתיים וחברתיים לתוך מערכת הניהול המרכזית של החברה.
 - ניהול מתמשך עם BSC עוזר להתגבר על ליקויים של גישות קונבנציונאליות למטרת ניהול מערכות סביבתיות וחברתיות על ידי שילוב שלושת עמודי התווך של SBSC לתוך כלי ניהולי אסטרטגי בודד והוליסטי.

אנו מאמינים, שבעזרת טכניקה ניהולית זו ומחויבות ההנהלה הבכירה ליישומה, הארגון יוכל למקסם ערך ללקוחותיו, לבעלי המניות ולכלל החברה.

תהליך גיבוש ה-SBSC:



Example social and environmental measures

ENVIRONMENT	SOCIAL
Financial	
<ul style="list-style-type: none"> • % Proactive vs. reactive expenditures • Sales from products that use recycled material • \$ Capital investments • \$ Operating expenditures • Disposal costs • Recycling revenues • Revenues from "green" products • \$ Fines and penalties • Cost avoidance from environmental actions 	<ul style="list-style-type: none"> • \$ savings from accident reduction • Philanthropic contributions • \$ Workers' compensation costs • Value of goods donated • \$ Employee benefits • Legal actions/costs • Training budgets • Reduction in hiring costs • Increased sales from improved reputation
Customer	
<ul style="list-style-type: none"> • # "Green" products • Product safety or reliability • # Recalls • Customer returns • Unfavorable press coverage • % Products reclaimed after use • Functional product eco-efficiency (e.g., energy costs of a washing machine) 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer perceptions • # Cause-related events supported (e.g., breast cancer, AIDS) • \$ Community support (safety, recreation, health) • # Community meetings • Customer satisfaction • Social report requests • # Product recalls • # Advertising complaints

ENVIRONMENT	SOCIAL
Internal Process	
<ul style="list-style-type: none"> • % Production and office materials recycled • # Certified suppliers • # Accidents and spills • Internal audit scores • Energy and resource consumption • Solid waste production and disposal • % Facilities certified • % of product remanufactured • Air, gas or water emissions • Hazardous material output 	<ul style="list-style-type: none"> • # Employee accidents • # Lost workdays • # Days work stoppages • \$ Minority purchases • Average workweek hours • \$ Warranty claims • # Plant tours and visitors • # Non-employee accidents • Ethical sourcing • # Supplier violations • # Safety improvement projects
Learning & Growth	
<ul style="list-style-type: none"> • % of Employees trained • # Community complaints • % Renewable resource use • # Violations reported by employees • # Employees with incentives linked to environmental goals • # Functions with environmental responsibilities • Emergency response programs 	<ul style="list-style-type: none"> • Workforce diversity (age, gender, race) • Workforce equity • # Employee volunteer hours • # Plant closings • # Ethics violations • # Lawsuits • Stakeholder perceptions • # Voluntary disclosures • # Employee grievances • Community education programs

Adapted from Mark Epstein & Priscilla Wisner, Balanced Scorecard Report

[מבוסס על מאמר של לאנס מוייר](#)