



Business in the

Community

Doughty Centre  
Corporate Responsibility



Cranfield  
UNIVERSITY  
School of Management

# סיכום מחקרם של ה-BITC ו Doughty Centre Corporate Responsibility

[למאמר המלא](#)

**מטרת העל של מחקר זה היא לתמצת באופן ברור את היתרונות הבולטים הנובעים מניהול מדיניות של אחריות תאגידית.**

המסמך מהווה **עדכון למחקר קודם** שנערך על ידי ה- AD Little Consultancy ו- BITC. המחקר הנוכחי הינו בשיתוף Doughty Centre Corporate Responsibility והוא מכיל את המידע העדכני ביותר על היתרונות העסקיים כיום, וחוזה את היתרונות העתידיים מפעילות בתחומי האחריות התאגידית וכיצד הם באים לידי ביטוי הלכה למעשה בפעילות העסקית.

מחקר זה עוזר לארגונים להבין באילו אזורי פעולה בארגונם הם יכולים להעריך את השפעתם הכלכלית, החברתית והסביבתית, וכיצד לצבור תמיכה לבניית ארגון אחראי.

## The Business Case for being a Responsible Business | מעלה

### המטרות העיקריות של המחקר הן:

- ◀ לזהות את היתרונות העסקיים מקיום מדיניות אקטיבית בתחומי האחריות התאגידית - כפי שהם נתפסים בעיניי חברות הפועלות בתחום.
- ◀ להבין כיצד יתרונות אלו התפתחו במהלך השנים האחרונות; מאז המחקר האחרון שנערך בתחום.
- ◀ לנסות ולזהות את המגמות והתפתחות השוק במהלך השנים הבאות.

המחקר משלב סקירה אקדמית מקיפה בתחום האחריות התאגידית יחד עם מחקר איכותני וכמותי שבוצע עם חברות מובילות.

במהלך העבודה מתואר כל יתרון ביתר פירוט, בדגש על המשמעות העסקית, ודוגמאות הממחישות אותו.

## היתרונות העסקיים הבולטים מקיום מדיניות אחריות תאגידית\* | מעלה

- ◀ ערך המותג ומוניטין | Brand value and reputation
- ◀ עובדים וכוח אדם עתידי | Employees and future workforce
- ◀ יעילות תפעולית | Operational effectiveness
- ◀ ניהול סיכונים | Risk reduction and management
- ◀ השפעה פיננסית ישירה | Direct financial impact
- ◀ צמיחה ארגונית | Organizational growth
- ◀ הזדמנות עסקית | Business opportunity

\*היתרונות מדורגים על פי סדר יורד אשר מייצג את השכיחות בהן הוזכרו בספרות המקצועית ומצד החברות עצמן.

## היתרונות העסקיים הבולטים בעתיד | מעלה

- ◀ מנהיגות אחראית | Responsible leadership
- ◀ פיתוח בר-קיימא ברמת המאקרו | Macro-level sustainable development

## ערך המותג ומוניטין | Brand value and reputation

- ◀ המחקר מראה שחברות מקשרות באופן מובהק בין ערך המותג לבין מוניטין המותג.
- ◀ מירב החברות העידו שהדרך הטובה ביותר לשיפור ערך המותג היא דרך שיפור המוניטין. (לדוגמה, בידול מוביל לאטרקטיביות בפני הלקוח ושימורו).



### דוגמה – Esh Group

- ◀ החברה פיתחה יוזמה (Grow with Esh), שמטרתה הייתה לעזור לצעירים לפתח פרויקטים "ירוקים". באמצעות הפרויקט ניסתה החברה לשפר את תדמיתה בצפון מזרח אנגליה.
- ◀ היוזמה חשפה את החברה לאזכורים חיוביים בעיתונות בשווי של 30,000 ליש"ט, אשר הראו כיצד החברה משקיעה בקהילה המקומית בה היא פועלת ובעיקר בחינוך המקומי.

◀ 79% ממנהלי הכספים טוענים שתכניות הפועלות בתחומי האחריות התאגידית מוסיפות ערך לעסקים על ידי שמירת המוניטין ושיפור ערך המותג.

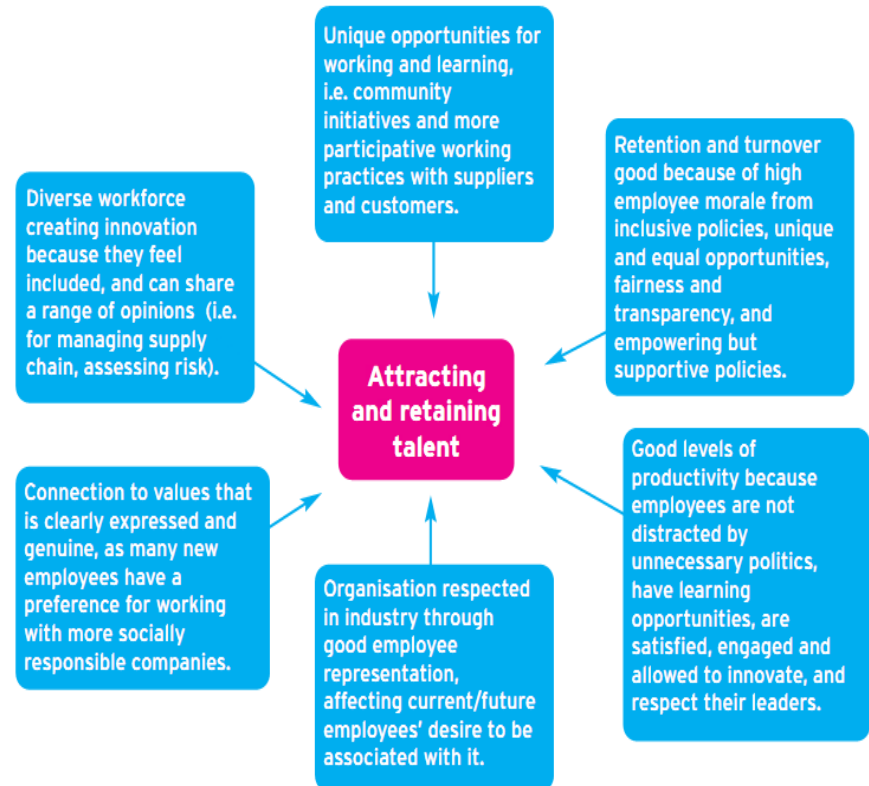
◀ בשנת 2010, אמון הציבור הושפע בצורה הכי פחותה על ידי ביצועים פיננסיים (רק 45%), בעוד שאזרחות תאגידית (64%), והוגנות (83%), השפיעו בצורה מכרעת הרבה יותר על מוניטין התאגידים.

## עובדים וכוח אדם עתידי | Employees and future workforce

- ◀ העובדים נחשבים לרוב כמחזיקי העניין החשובים ביותר לארגון.
- ◀ האלמנטים שממריצים עובדים להצטרף ולהישאר בארגון גדלים במהירות.
- ◀ אלמנטים כמו הזדהות עם ערכי הארגון ושייכות לקבוצה מכובדת ומוערכת הם חלק מהערכים המשפיעים ביותר על קבלת ההחלטות של העובד.

### דוגמה – Marks & Spencer

- ◀ דרך תכנית העבודה של החברה בתחום הקיימות, ומודל האתיקה שהנהיגה במפעליה, הצליחה M&S לשפר את יעילות תהליכי העבודה שלה כאמצעי לשיפור שכר עובדיה, הפחתת שעות העבודה ושמירה על איכות מוצריה.
- ◀ יעילות העבודה במפעלי החברה בבנגלדש עלתה ב- 42%, בזמן שתחלופת העובדים ירדה מ- 10% ל- 2.5%, והעדרות העובדים פחתה מ- 10% ל- 1.5%.



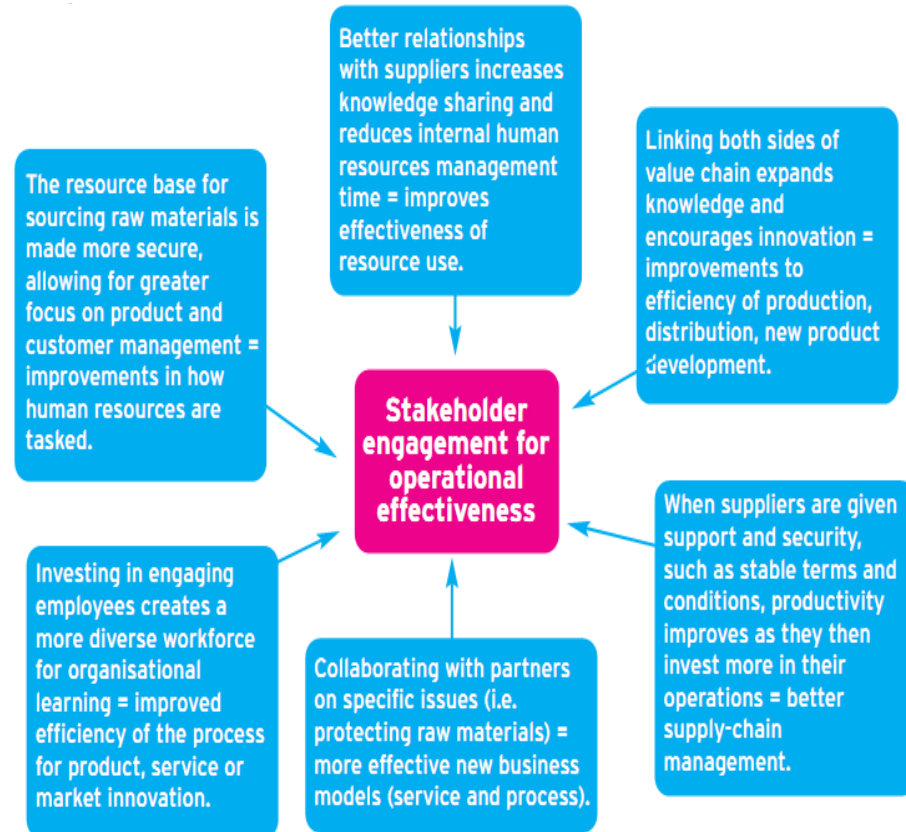
- ◀ המחקר מגלה שהסיבה העיקרית ליעילות תפעולית היא שיפור היחסים עם מחזיקי העניין.
- ◀ לדוגמה, כאשר ארגון משקיע זמן ומשאבים בהבנה מי הם למעשה מחזיקי העניין שלו ומה הם מצפים ממנו, נוצר הדיאלוג אשר מספק לחברה את הסיבה מדוע מוצר, חומר או שירות מסוים

יקבלו תמיכה או לא.



## דוגמה – Adnams

- ◀ החברה השקיעה במרכז הפצה יעיל אנרגטי חדש, על מנת להפחית את השימוש באנרגיה ולשפר את ההשפעה הסביבתית שלה.
- ◀ כתוצאה מכך, החברה הצליחה להפחית ב- 58% את צריכת הגז שלה, וב- 67% את צריכת החשמל שלה למטר מרובע ביחס למרכז הישן.
- ◀ כעת החברה משתמשת ב- 3.2 פיינט מים ליצירת פיינט בירה, המתחרות אשר עושות שימוש ב- 8 פיינט מים בממוצע.
- ◀ ההתייעלות האנרגטית חוסכת לחברה 50,000 ליש"ט בשנה.



## ניהול סיכונים | Risk reduction and management

- ◀ מוניטין חיובי עשוי להפחית את הסיכון למרד ולמזער השפעות תקשורתיות שליליות. לכן, ניהול סיכונים מקושר לרוב לניהול המוניטין.
- ◀ מדיניות פרו אקטיבית בנושאי סביבה עשויה להפחית את הסיכונים והלחצים החיצוניים המופעלים על החברה.
- ◀ הטיפול בניהול סיכונים ממוקד, כגון שרשרת אספקה או שחיתות וסיכונים חוקיים, יכול להיות בעל השפעה חיובית לחברה הן באמצעות זיהוי הסיכונים בצורה טובה יותר, והן בהפחתת החשיפה לסיכון.



Royal Mail

דוגמה – Royal Mail

- ◀ בעקבות חוסר שביעות הרצון של ממשלת בריטניה בטיפול במחזור הנייר בתעשיית הדואר הישיר, פיתח הארגון אלטרנטיבה סביבתית ידידותית אשר הובילה לשינוי כולל בסקטור.
- ◀ הארגון דיווח שהפחית את הסיכונים הרגולטורים שלו ועמד ביעדי המחזור הגבוהים.

- ◀ על פי המחקר, פעילויות בתחומי אחריות תאגידית המיועדות לניהול יחסי קהילה יכולות להפחית עלויות וסיכון.
- ◀ יחסים גומלין חיוביים עם הקהילה מפחיתים את הרגולציה הנכפית על החברה, מאחר והחברה נתפסת כתומכת בקהילה ומהווה חלק ממנה.



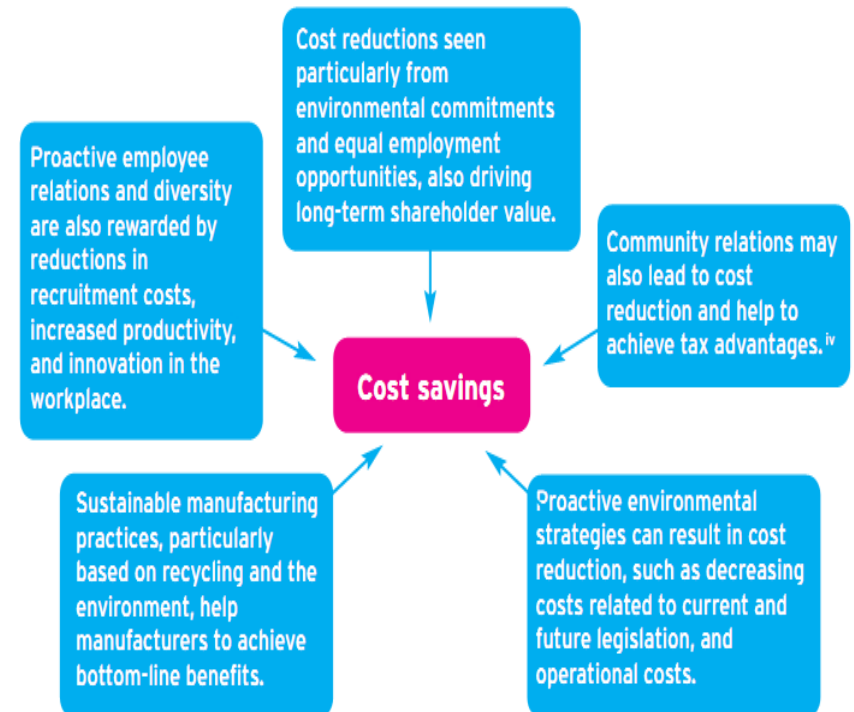
## השפעה פיננסית ישירה | Direct financial impact

- ◀ את ההשפעות הפיננסיות הבולטות ביותר ניתן לייחס לאחריות תאגידית ניתן לראות בהימנעות מקנסות, חיסכון סביבתי, וגישה להון.
- ◀ השפעות פיננסיות חיוביות אחרות ניתן למצוא בהשקעות חברתיות אשר דרכן ניתן לשפר את הגישה להון.
- ◀ 881 חברות ברחבי העולם חתמו על עקרונות האו"ם להשקעות חברתיות. השנה עלה מספר החברות אשר חתמו על העקרונות ב- 30%. ההשקעות והקרנות הללו מנהלים נכסים בשווי כולל של 22 טריליון דולר. מספר זה מצביע על יתרון תחרותי משמעותי לחברות בעלות מדיניות אחריות תאגידית ברורה.



דוגמה – Dow

- ◀ החברה השקיעה מיליארד דולר במהלך 10 שנים על מנת להפחית את צריכת האנרגיה שלה ולשפר את יעילותה התפעולית.
- ◀ עד כה חסכה החברה 7 מיליארד דולר מהתייעלותה האנרגטית וההפחתה בבזבז המים כתוצאה מתהליכי הייצור שלה.



## צמיחה ארגונית | Organizational growth

- הצמיחה ארגונית יכולה עשויה לגבור כאשר ניהול מחזיקי העניין מבוצע באופן טוב יותר, דבר אשר יוביל ליחסי גומלין טובים ובונים יותר שיאפשרו גישה לתובנות והזדמנויות בשווקים חדשים, מוצרים חדשים וחדשנות.
- 22% מהמנכ"לים אשר השתתפו במחקר מציינים שעל ידי פנייה לקיימות התאפשרה להם גישה לשווקים חדשים.



### דוגמה – EDF Energy

- ◀ החברה פיתחה ארגז כלים שמטרתו הייתה לעזור ללקוחותיה העסקיים למדוד ולהפחית את השימוש באנרגיה אותה הם צורכים. הפיתוח הכניס לחברה מעל ל- 30 מיליון ליש"ט בחוזים חדשים.
- ◀ מעל ל- 1,000 עסקים הטמיעו את ארגז הכלים, והפחיתו בעזרתו כ- 10% בממוצע בצריכת האנרגיה שלהם.



## הזדמנות עסקית | Business opportunity

- ◀ באמצעות ניהול ושילוב האחריות התאגידי בליבה העסקית של החברות, הן יוכלו ליהנות מהזדמנויות עסקיות כמו כניסה לשווקים חדשים או חדירה עם מוצר חדש.
- ◀ נקודת המפתח לכך היא מציאת ההזדמנות המייצרת מצב של Win Win.
- ◀ משמעות ההזדמנות של Win Win היא לחבר בין האינטרסים של מחזיקי העניין השונים, ולייצר הגדרה מגוונת של הערך הנוצר למספר מחזיקי עניין שונים בו זמנית (דוגמא לכך היא טיפול בעוני בקרב בסיס לקוחות החברה).
- ◀ ניהול ההשפעות החברתיות והסביבתיות של העסקים יובילו אותם להבין בצורה טובה יותר את ההשלכות של פעילותם. ביצוע ההתאמות לרוחב הארגון יוביל להפחתת עלויות ויחסי גומלין טובים יותר עם מחזיקי העניין שייצרו לבסוף גם הזדמנויות עסקיות.



### דוגמה – United Biscuits

כחלק מהראייה והאחריות לצרכי הבריאות והתזונה של מחזיקי העניין שלה, שינתה החברה את המרכיבים התזונתיים בביסקוויטים אותם היא מייצרת. כתוצאה מכך, הצליחה החברה להפחית באופן משמעותי את כמות המלח והשומן הרווי במוצרים אלו. המהלך גם הוביל לכך שהיא צורכת 40% פחות שמן דקלים בייצור המוצר, והעלאה של 9% במכירות של המותג.

חברת **Vodafone** הבחינה בצורך החברתי לשירותי בנקאות באזורים הכפריים בקניה. היא הבחינה זאת לאחר שגילתה שבאזורים אלו יש יותר מחזיקי טלפנים ניידים מאשר בעלי חשבון בנק. בשיתוף ארגון פיננסי מקומי והבנק המרכזי בקניה, היא השיקה שירותים בנקאיים חדשניים (M-PESA) אותם ניתן לקבל דרך הטלפון הנייד. היוזמה צומחת בצורה יציבה ורווחית מאז השקתה.

## כיוונים עתידיים | Future trends

### מנהיגות אחראית | Responsible leadership

- ◀ משמעות המנהיגות האחראית מתייחסת לארגונים שלוקחים תפקיד משמעותי בתעשייה שלהם, באזור בו הם פועלים או בנושאים ספציפיים שנמצאים בליבת העשייה העסקית שלהם כמו צריכת מים או שימוש לא נכון במוצרי החברה.
- ◀ היתרון העסקי הוא ההבנה כיצד לאזן בין השגת השפעה חברתית-סביבתית חיובית בה החברה מאמינה לבין הערך הכלכלי כתוצאה מכך.

### פיתוח בר-קיימא ברמת המאקרו | Macro-level sustainable development

- ◀ פיתוח בר-קיימא ברמת המאקרו מתקשר להשפעה ולאחריות שיש לארגונים במימד הכלכלי, חברתי והסביבתי הרחב יותר – ברמת המאקרו.
- ◀ ניתן לראות דוגמאות לכך בחברות שמשקיעות בחינוך, בריאות או עוני במדינות בהן ממוקמת שרשרת האספקה שלהן או כמדינות בעלות שוק עתידי אפשרי.
- ◀ היתרון העסקי לחברות הוא באפשרות לניהול הארגון לאורך זמן (ניהול סיכונים וזיהוי הזדמנויות) וברישיון לפעול לטווח ארוך.
- ◀ פיתוח בר-קיימא ברמת המאקרו נבדל מיתרונות ה"הזדמנות העסקית" בכך שהנושאים בהם פועלים בשלב זה לא מתייחסים לרמת המותג או הארגון, אלא לאלמנטים רחבים וארוכי טווח הרבה יותר.