

יצירת "ערך משותף" Creating Shared Value

סיכום מאמרם של:

Michael E. Porter,
Mark Kramer

מתוך:

Harvard Business
Review
January-February
2011



יצירת 'ערך משותף' | Creating Shared Value

- ◀ מאמרו החדש של מייקל פורטר מציע מושג מארגן עדכני לתחום האחריות התאגידית, ומציע שינוי מהותי בתפיסת העולם.
- ◀ על פי פורטר, בעוד שבעבר התמקדו העסקים ביצירת רווח וערך כלכלי, תוך שהם רואים בנושאי האחריות החברתית והסביבתית גורמים משניים לפעילות החברה; הרי שהיום יצירת ערך כלכלי לחברה יכולה וצריכה להגיע רק מפעילות המשלבת בתוכה ערך חברתי וסביבתי.
- ◀ במאמר טובע פורטר את מושג 'הערך המשותף' CSV היוצר זהות בין המטרות העסקיות לבין הערך החברתי סביבתי שיוצרת הפירמה.

הצורך ביצירת 'ערך משותף'

- ◀ חברות עסקיות נתפסות בשנים האחרונות כסיבה העיקרית לבעיות חברתיות, סביבתיות וכלכליות. התחושה הרווחת בציבור היא שצמיחת החברות מגיעה על חשבון הקהילה.
- ◀ יתר על כן, ככל שפירמות מתחילות לאמץ לעצמן מדיניות של אחריות חברתית, כך הן "מואשמות" יותר בבעיות החברה.
- ◀ הפתרון למצב נמצא בעיקרון 'הערך המשותף' - **shared value**.
- ◀ שילוב הקשר בין הצלחת העסקים להצלחת הקהילה יאפשר לפירמות לחסוך בהוצאותיהן, לפתח שווקים ומוצרים חדשים, להגדיל את הפרודוקטיביות שלהן ולהניע גל חדש של חדשנות ופיתוח עסקי, וכל זאת לצד הצלחה והתקדמות חברתית.

מהי יצירת 'ערך משותף' - CSV ?

◀ מאמרו של פורטר מגדיר מחדש את משמעות המונח "ערך" בחברה העסקית:

ערך עפ"י הגישה העסקית

ערך הוא סך ההכנסות פחות העלויות.
גישה זו ראתה בגורמים חברתיים וסביבתיים גורם משני ושולי ביחס לערך הכלכלי.

'ערך משותף' shared value

גישה עסקית המשלבת את יצירת הערך הכלכלי עם יצירת ערך חברתי ע"י מענה לצרכי הקהילה. בגישה זו ערך מוגדר על ידי הרווחים ביחס לעלויות הכוללות – כלכליות, חברתיות וסביבתיות. משמעות 'הערך המשותף' היא לקשר בין ערכי העסקים לאלו של ארגונים אזרחיים והמגזר הציבורי וליצור סך כל ערך חברתי וכלכלי גדול יותר.

ערך עפ"י ארגונים אזרחיים

ארגונים אזרחיים והמגזר הציבורי ראו את המושג "ערך" במונחים של מה השיגו או בכמות הכסף שהוציאו.

במה נבדל 'ערך משותף' מאחריות תאגידיית?

- ◀ ההבדל העיקרי בין 'ערך משותף' (Creating Shared Value) לבין אחריות תאגידיית (Corporate Social Responsibility) הוא באסטרטגיית ההשקעה בקהילה של התאגיד.
- ◀ תכניות אחריות תאגידיית מתמקדות לרוב במוניטין, ויש להן קשר מוגבל לתחומי הליבה של העסק, דבר שמקשה על הצדקתם ושמירתן לאורך זמן.
- ◀ לעומתן, יצירת 'ערך משותף' משלבת את התכניות החברתיות והסביבתיות בליבה העסקית של התאגיד וקושרת אותן לרווחיות וליכולת התחרותית שלו.
- ◀ גישת 'הערך המשותף' ממנפת את המשאבים הייחודיים ואת התמחותה העסקית של הפירמה לשם יצירת ערך כלכלי באמצעות יצירת ערך חברתי.

המעבר מאחריות תאגידיה ליצירת 'ערך משותף'

'ערך משותף' (CRV)	אחריות תאגידיה (CSR)
◀ ערך מנחה: רווח חברתי וכלכלי ביחס לעלות	◀ ערך מנחה: עשיית טוב
◀ שילוב ערך חברתי וכלכלי	◀ אזרחות תאגידיה, פילנתרופיה וקיימות
◀ שילוב המטרות ליצירת יתרון תחרותי	◀ תגובה ללחצים חיצוניים
◀ שילוב ותרומה למיקסום הרווח הכלכלי	◀ הפרדה ממיקסום הרווחים
◀ האג'נדה מוגדרת פר חברה ובהתאם ליכולתיה	◀ האג'נדה מוגדרת על ידי דיווח חיצוני והעדפות אישיות
◀ תהליך חוצה ארגון שפועל תחת כל תקציב הארגון	◀ השפעה מוגבלת, לרוב על ידי תקציב האחריות התאגידיה
◀ דוגמה: פעילות החברות עם החקלאים על מנת להגדיל את סך העוגה בכללותה.	◀ דוגמה: תנועה לסחר הוגן שפועלת להגדלת הערך לחקלאים מסך העוגה הקיימת

הצורך: הבטחת אספקה אמינה של קפה איכותי לאורך זמן.

הפתרון:

- הכשרה, ליווי ומידע למגדלי הקפה בנוגע לשיטות מתקדמות בחקלאות
- מימון ואספקה שוטפת לחומרים שונים כגון חומרי קוטלי מזיקים.
- תשלום הוגן למגדלים.

התוצאה:

- **רווח עסקי:** אספקה אמינה, עלייה באיכות הקפה וצמצום עלויות איכות
- **רווח חברתי:** הגדלת הכנסות המגדלים שהובילה להעצמת הקהילה המקומית.

הצורך: צמצום עלויות שינוע חומרי גלם.

הפתרון: מעבר לרכישת חומרי גלם מספקים מקומיים.

התוצאה:

רווח עסקי: צפי לצמצום הוצאות בסך 175 מיליון ליש"ט עד שנת 2016
רווח חברתי: הפחתת פליטת פחמן



הצורך: פיתוח עסקי – הגדלת היצע מוצרים ופיתוח שוק

הפתרון: פיתוח קו מוצרי חשמל ביתיים חוסכי אנרגיה **ecomagination**SM

התוצאה:

רווח עסקי: מחזור מכירות שנתי של 18 מיליארד דולר
רווח חברתי: צריכת אנרגיה מופחתת מצד הצרכנים שמובילה לצמצום פליטת גזי חממה וחיסכון בהוצאות אנרגיה לצרכנים.

בחן את עצמך- איך יכולה החברה שלך ליצור 'ערך משותף'?

יישום תפיסת 'הערך המשותף' פירושו בחינת כל החלטה **עסקית** בראייה של יצירת ערך **חברתי**. לדוגמא:

- ◀ האם עיצוב המוצר יכול לכלול יתרונות חברתיים נוספים?
- ◀ האם אנו פונים אל כל האוכלוסיות שיכולות ליהנות ממוצרינו?
- ◀ האם תהליכי התפעול והמערך הלוגיסטי יעילים אנרגטית? (מים ואנרגיה)
- ◀ האם האתרים החדשים שלנו נבנים כך שהם יוצרים השפעה חיובית גדולה על הקהילה?
- ◀ כיצד מהלך העסקים שלנו יעצים את העסקים, השירותים והתשתיות בקהילה המקומית?
- ◀ באיזה מבין אתרי הייצור של הפירמה ניתן ליצור ערך חברתי/סביבתי מרבי?

- ◀ ההפרדה בין העשייה העסקית והעשייה החברתית של הפירמה אינה מאפשרת מיקסום הערך העסקי והחברתי.
- ◀ תאגידים שיתייחסו אל הסביבה והחברה בהן הם פועלים כמנוף לצמיחה ופיתוח עסקי, יהיו בעלי השפעה רבה יותר מאשר תאגידים המתייחסים לפעילותם החברתית כתוצר שולי או כתגובה ללחצים חיצוניים.
- ◀ יצירת 'ערך משותף' תמקד את החברות לצורה הנכונה של עשיית רווחים – רווחים עסקיים אשר מייצרים גם רווחים חברתיים, ובכך יוצרים לפירמה הזדמנויות לצמיחה עסקית.
- ◀ על ידי הגדרת מטרות הפירמה במונחים של יצירת ערך משותף, יכול כל תאגיד לפעול למיקסום הערך העסקי וההשפעה החברתית כאחד.

היעדים הלאומיים בישראל מספקים מפת דרכים ובסיס למוקדים בהם יכולות חברות ישראליות ליצור 'ערך משותף'.

- גיוון בתעסוקה - קידום תעסוקת אוכלוסיות ששיעור השתתפותן בכוח העבודה נמוך
- האצת שילובה של החברה הערבית בכלכלה הישראלית
- פיתוח הון אנושי בשוק העבודה
- החזרת טובי המוחות לישראל ושימורם
- קידום טכנולוגיות חדשניות כיתרונה התחרותי של ישראל בעולם
- פיתוח כלכלי חברתי בפריפריה
- שיפור איכות החינוך הפורמאלי והא-פורמאלי
- התייעלות סביבתית (אנרגיה, מים, פחמן, פסולת ועוד). יעד לטיפול מיידי
- שמירה על בריאות הציבור באמצעות טיפול בסביבת העבודה ומוצרים ללקוח.
- קידום עסקים קטנים ובינוניים כמנוף כלכלי
- שיפור העמידות במשברים לאומיים