

על אסטרטגיית האחריות התאגידית-
חברתית ותרומתה לתדמית עסקית
מנצחת נטולת ציניות

אסנת אלי וויס

כמה אתה עשית בשביל מדינה?

אסנת אלי וויס, MBA.
יועצת אסטרטגית
שיווקית בכירה.
מקדמת אג'נדה חברתית
לעסקים ומעלה את
השיווק ליגה.

osnatew@osnatew.co.il
www.osnatew.co.il

לפני למעלה משלושים שנה, נהגו ארגונים לייחס משמעות לתרומה לקהילה באמצעות תרומה כספית או התנדבותית. הגישה הזו עברה התפתחות אבולוציונית משמעותית, ומוגדרת היום כגישה ניהולית עסקית באמצעותה מנהלים ארגונים את השפעתם העסקית ברמה הפנים ארגונית והחיצונית לארגון

והחיצונית לארגון. בתוך הארגון יש לגישה הזו השפעה על העובדים, הספקים, המשקיעים. מחוץ לארגון על לקוחות, קהילה וסביבה.

התפתחות ניכרת בתחום זה קורית ממש במקביל לביקורות של כאלו הרואים בה טרנד חולף, או טוענים שהמהות של כל עסק היא מקסום שורת הרווח - ולכן כל שימוש בגישת האחריות התאגידית-חברתית, הוא שימוש ציני ויחצ"ני גרידא.

בישראל פועלות כיום למעלה מ- 500 חברות בגישת האחריות התאגידית ועומדים לשירותן כמה עשרות ארגונים (ע"ר) מקצועיים כגון: מ.ע.ל.ה, מתן, IVN ועוד.

יחד עם זאת, מסקר שנערך בסוף 2012, על ידי שירלי קנטור-שני (<http://www.shirleykantor.co.il/>), בקרב מנהלי אחריות תאגידית (עליו ענו 20 בעלי תפקידים),

<<<

העובדות מדברות בעד עצמן

מחקר שנערך ב- 1999 ובדק 25,000 תושבים ב- 23 מדינות מצא, כי 90% מהנשאלים מעוניינים לבצע רכישות 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, ו-17% דיווחו שנמנעו מחברות שנתפסו בעיניהם כלא אחראיות חברתית.

אחרי דיווחים כאלו, אני מניחה שגם אם אתם מכירים את התחום ובוודאי אם פחות, תמצאו זמן להקדיש לנושא מחשבה ולהבין כיצד אתם מרגישים כלפיו ביחס לארגון שלכם.

מהי אסטרטגיית אחריות תאגידית-חברתית?

לפני למעלה משלושים שנה, נהגו ארגונים לייחס משמעות לתרומה לקהילה באמצעות תרומה כספית או התנדבותית. הגישה הזו עברה התפתחות אבולוציונית משמעותית, ומוגדרת היום כגישה ניהולית עסקית באמצעותה מנהלים ארגונים את השפעתם העסקית ברמה הפנים ארגונית

שהשתתפו בסקר סבורים שמצבם של מנהלי האחריות התאגידית תקוע, ו-70% סבורים שהוא מתקדם לאיטו. ובכל זאת, נוע תנוע!

השיווק החברתי בארגונים בעלי אסטרטגית אחריות תאגידית- חברתית

ארגונים מבינים, כי הם אינם יישות עצמאית שפועלת ללא הקשר סביבתי/ חברתי/אישי, אלא מהווים חלק אינטגרלי מתמהיל שלם של חברה, קהילות, עסקים ואנשים. כאזרחי ישראל, פגשנו וחוונו זאת בקיץ 2008 עם פריצתה של המהפכה החברתית (שמסתבר כי לאחריה, בשני ארגונים נסגרו שתי משרות של מנהלי אחריות תאגידית). במהלכה, הבינו הן המדינה והן הארגונים, שלא לעולם חוסן, ושישנם פערים מהותיים בין אופן ההתנהלות הקפיטליסטית עסקית ומדינית בישראל, לשאיפות ולתפיסות הצרכנים באשר למימוש ומשמעות החיים.

ארגונים בעלי גישה עסקית חברתית, מחוייבים להשריש תפיסה זו ברחבי הארגון במחלקות השונות.

במחלקת השיווק התפיסה באה לידי ביטוי באמצעות גישת ה-CRM (Cause Related-

אני מתרשמת שהמצב בארץ טעון שיפור ושהתחום בתולי עדיין. בסה"כ בישראל מצויים כיום כ-35 מנהלי אחריות תאגידית מתוכם 15 במשרה מלאה, 90% מאמינים שהארגון מחמיץ את הפוטנציאל הטמון בניהול אחריות תאגידית, 55% מאמינים שההנהלה ממעטת להשתמש בידע המקצועי שלהם, או שאינה משתמשת בו כלל, 30% ממנהלי האחריות התאגידית



ארגונים מבינים, כי הם אינם יישות עצמאית שפועלת ללא הקשר סביבתי/חברתי/אישי, אלא מהווים חלק אינטגרלי מתמהיל שלם של חברה, קהילות, עסקים ואנשים

(Marketing) - שיווק מבוסס סיבה, שאמון על קידום רעיון ועידוד שינוי חברתי, תוך חבירה ערכית בין הארגון לקהילה ודרכו חזרה לארגון במטרה ליצור נאמנות, אהדה, וביסוס מוניטין חברתי /מותגי.

5 צעדים לפיתוח מערך שיווק חברתי מבטיח בארגון?

■ מעורבות ותמיכה פרו אקטיבית ניהולית בכדי שהשיווק החברתי יהפוך לחלק אינטגרלי מערכי המותג, נדרשת בראש ובראשונה נכונות ותמיכה מעורבת מצד ההנהלה. ג'פרי שוורץ, נשיא ומנכ"ל חברת Timberland העולמית טוען ש"לנהל היום עסק רק מתוך גישה של מיקסום רווחים, זה כמו להמשיך לטעון שהעולם שטוח". שוורץ מביא איתו אג'נדה ניהולית מוצקה, שמאפשרת התפתחות אמיתית וקוהרנטית של שיווק חברתי בתאגיד.

■ זיקוק הערכים והרעיונות המתאימים ביותר לליבת העשייה הארגונית ארגונים מוכרי שירותים ומוצרים, מבססים את המוניטין והתדמית העסקית שלהם על ערכים פונקציונאליים, ערכים לא פונקציונאליים ואישיות מותג. הטמעת CRM לפעילות השיווקית השוטפת, חייבת לעמוד בקנה אחד עם הערכים הללו,

בעיקר כדי לא לייצר אנטגוניזם שיפגע במותג. ביקורות ציניות קיימות בעולם הזה בשפע, כלפי ארגונים שמתהדרים ב"פעילות שיווקית חברתית", אך אשר מתבססת רק כ-"Green Wash" חסר תכלית.

■ תוכנית פעולה ארוכת טווח של קשרי קהילה ושילוב עמותות העונות על קידום הרעיונות והערכים

פיתוח תוכנית שיווקית בעלת יעדים לטווח הקצר ולטווח הארוך, המשלבת יוזמות קבועות תואמות לנושא. על תוכנית שכזו להתאים למערך הלוגיסטי והארגוני של החברה. על מנהלי השיווק החברתי לבחון איך בפועל תוכל משימה התרומה לקהילה, גיוס הכספים ו/או ההתנדבות לצאת לפועל על הצד הטוב ביותר. חוסר התאמה בין יוזמה שיווקית חברתית למוכנות ארגונית תפעולית, דינה כישלון חרוץ.

■ הסמעה פנים ארגונית

שלב קריטי בהצלחת החדירה עם תוכנית <<<

אחוז תרומה כספית כנגזרת מהמכירות. למשל, תרומה לעמותת "עיגול לטובה", המאפשרת לבעל העסק לעגל את המכירות שלו לשקל הבא ולתרום לעמותות נבחרות על ידו. מדובר בשיטה הפשוטה ביותר לתרומה לקהילה, כאשר בעל העסק יכול למקסם את הפעולה החברתית הזו ולתקשר אותה בנקודת המכירה, על מנת לייצר תחושת שותפות או העדפה.

■ הנחות תמורת תרומות

דרך פעולה טובה עבור ארגונים שמבקשים להפריד את פעילות התרומה מהרווח. לקוחות מקבלים בשיטה הזו

הפעולה. לשם כך, יש לדאוג לפעילות הדרכתית חוצת ארגון, שמחברת - תוך לימוד והפעלה, את עובדי הארגון לרעיון ולתוכנית השיווק החברתית.

■ בקרה ומדידה

מטרת הפעולות של השיווק החברתי, היא יצירת עוגן ערכי מאחד ומלכד, הן מבחינה פנים ארגונית, והן מבחינה חוץ ארגונית. הצלחה של תוכנית שיווק כזו טמונה בקביעת יעדים איכותיים ברורים להשגה כגון: רמת חדירת הרעיון לתודעת ההנהלה, העובדים והספקים, מידת התרומה לקהילה והשגת התוצאות, הן ברמת גיוס כספים והן ברמת מידת הגברת המודעות לרעיון החברתי המקודם ועוד.

מיפוי פעולות שיווקיות שימושיות לקידום שיווק חברתי טבעי בארגון

משהבהרנו את נקודת ההרמוניה המתבקשת בין הפעילות העסקית, ערכי התאגיד או המותג, והפעילות השיווקית-חברתית, מה שנותר זה לבחון את דרכי הפעולה ליישום הרעיון.

לפניכם מספר אפשרויות ליישום, נתחיל מהקל לכבד:

■ תרומת אחוז מהתמורה

נהוג להפעיל תוכניות CRM המשלבות



ארגונים בעלי גישה עסקית חברתית, מחוייבים להשריש תפיסה זו ברחבי הארגון במחלקות השונות. במחלקת השיווק התפיסה באה לידי ביטוי באמצעות גישת ה-CRM - Cause Related Marketing - שיווק מבוסס סיבה, שאמון על קידום רעיון ועידוד שינוי חברתי, תוך הבירה ערכית בין הארגון לקהילה ודרכו חזרה לארגון במטרה ליצור נאמנות, אהדה, וביסוס מוניטין חברתי / מותגי

אתם עסק למכירת עיתונים, מאמצי ייעור או מיחזור נייר, יכולים להיות הפעולה השיווקית חברתית המתאימה לכם.

איך הם עושים את זה? קמפיינים ודוגמאות לשיווק חברתי של חברות בארץ ובעולם.

בשנת 2011, זכתה חברת "Toys R Us" בפרס הזהב בכנס Halo Award, על תרומתה למלחמה בסרטן בילדים באמצעות הקמפיין החברתי: Toys R Us & Alex's Lemonade Stand Foundation (ALSF).

שיתוף הפעולה בין העמותה ALSF, ל-Toys R Us, כלל 8 שבועות של קמפיין בתוך החנויות ואון ליין, בכדי להגדיל את המודעות למחלת הסרטן ולהביא



קופון הנחה משמעותי או מוצר חינמי, בתמורה לתשלום שמועבר לתרומה. תוכנית כזו נכונה לתקופה מוגבלת בלבד, אחרת הופכת לנטל כלכלי על הארגון. יחד עם זאת, זאת פעולה שמאפשרת חשיפה ערכית ועסקית ומספקת הזדמנות למפגשי שימור ונאמנות לקוחות.

■ קמפיין איסוף פריטים

לעיתים ניתן למצוא פעולות שיווק חברתי המצריכות השקעת מאמץ בצד של הצרכנים. בתמורה למאמץ המושקע, לאחר איסוף מדבקות או קופונים בכל קניה, ניתן לקבל מוצר שיומר לכדי תרומה. למשל, איסוף של אריזות קורנפלקס לטובת עידוד ושיפור מערך החינוך בבתי הספר ברחבי המדינה. פעילות מסוג זה, מעודדת רכישה חוזרת ומערכת יחסים ארוכת טווח עם הלקוח.

■ קמפיין מיחזור

אם הארגון שלכם משתמש בכמות גדולה של משאבים טבעיים או מוצרים שעשויים מסוג מסוים של חומר, קמפיין מיחזור הוא בחירה הגיונית עבורכם. אתם יכולים להציג אחריות חברתית ולהעביר מסר של הוקרת הסביבה על ידי כך שתתרמו חלק מההכנסות שלכם בחזרה לטבע – המשאב בו אתם משתמשים. לדוגמא, אם

שהכריזה כי זאת הייתה הפעם הראשונה ששיתוף פעולה עסקי-חברתי פורץ את מחסום ה-1 מיליון \$ בשנה.

באותה שנה, זכתה P&G, בפרס הזהב על קמפיין התומך בהוקרת תודה לאמהות של ספורטאים אולימפיים. במקרה הזה, לא מדובר בשיווק חברתי קלאסי שפועל בשיתוף עם עמותה ללא כוונות רווח. החברה בחרה לפנות לקהל היעד הטבעי של מותגיה הרבים ולהתחבר אליה רגשית.

צפו בקמפיין כאן בקישור
([http://www.youtube.com/](http://www.youtube.com/watch?v=0ruHOaHrGnQ)
([watch?v=0ruHOaHrGnQ](http://www.youtube.com/watch?v=0ruHOaHrGnQ)

ובגרסה האנגלית כאן

(<http://youtu.be/u1P79MA5dnY>).

החל משנת 2008 פועלת חברת Microsoft בבלוג ייעודי בנושא האחריות החברתית לאזרחיה.

בשנת 2012, השיקה פרויקט אמביציוזי בתחום ה-CSR – Corporate Social Responsibility, שנקרא: YouthSpark. הפרוייקט מתעתד לעזור ל-300 מיליון ילדים ב-100 מדינות בעולם

לגיוס כספים מירבי בעבור פיתוח תרופות מרפא למחלות הסרטן בילדים.

במסגרת הפעילות, מוקד המסר "ילדים למען ילדים", ההורים קיבלו הזדמנות לספר לילדים על החשיבות בתרומה לקהילה ועל אחריות חברתית. במסגרת הזו, ילדים התנדבו בעמותת ALSF ומכרו לימונדה טרייה.

600 חנויות ברחבי ארצות הברית גוייסו למטרה, בשילוב אתר אינטרנט ייעודי, FAQ, וכמובן אירוע השקה מלווה בסלבס.

בסיום האירוע, גויסו 1.5 מיליון \$ ל-ALSF,



Corporate Citizenship

Citizenship Reporting Working Responsibly Serving Communities YouthSpark Nonprofits

Like 76 Tweet 32 Share 10 Email

Microsoft YouthSpark Kids Teens Young Adults View All Opportunities Training & Resources Success Stories

Welcome to the Microsoft YouthSpark Hub

What is your dream for the future? The Microsoft YouthSpark Hub gives you access to a multitude of tools and resources to empower youth to change their world. How can you be the spark of change?



Kids 6-12

Think big. Imagine a future of possibilities and opportunities to change your world. Bright futures begin here!



Teens 13-18

Get ready. Find tools and resources to help you imagine and reach your full potential. Start today!



Young Adults 19-24

Make it happen. Whether your goal is to continue your education, land your dream job or start your own business or social venture, we have programs that can help. Learn more!

סיכון, אשר לומדים לפתח כישורים תעסוקתיים וחברתיים בסביבה תומכת. כמו כן, בכל סניפי הרשת ניתן לחתום על כרטיסי אד"י לתרומת איברים ועל מסכי הטלויזיה בסניפים, מוקצה "זמן קהילה" לעמותות ולארגונים שונים ללא תשלום לטובת הצגת סרטונים מטעמם. ובנימה אופטימית זו, כמה דברים בנושא, מפיו של גורו הניהול האמריקאי, מייקל פורטר.

<<<

ולסייע להם לקבל חינוך מצויין, למצוא עבודה או לפתוח עסק משלהם. לשם כך, הם ייסדו פורטל מימוני בשם "Give for Youth", לשם הם מפנים את קהילת השותפים המעוניינים לתרום ולהשפיע באמצעות טכנולוגיה, על מנת להשיג את השינוי. כמובן, שהמדיה החברתית עובדת לטובתם, במייקרוסופט נוהגים להשתמש נכון בעיקר בפייסבוק ובטוויטר כדי לנהל את פרוייקט המחץ הזה. עוד מידע בנושא, אפשר למצוא בHUB הייעודי של הפרוייקט בקישור הבא: ([http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/youthspark/youthsparkhub/\(default.aspx](http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/youthspark/youthsparkhub/(default.aspx)



ארומה ישראל פועלת במסגרת קידום האחריות החברתית תוך הקצאת משרה ייעודית לנושא (נעם גדליהו ממלא אותה). בשנת 2003 הקימו ארומה בשיתוף אפלייד מטרילס, רשת 'חוויות רחובות', ו-'אשלים ציונות 2000' - סניף ללא מטרות רווח הממוקם בבניין אפלייד מטרילס ברחובות. שם מועסקים בני נוער במצבי



שבה היא פועלת. פורטר מציע שיטה שלפיה הבנק, הקונצרן ו/או הטייקון ימקדו את המאמצים החברתיים שלהם במרכז הפעילות העסקית, תוך הצעת מוצרים ושירותים שמייצרים ערך אמיתי ללקוחות ולקהילה, להימנע מפעילויות שגורמות נזק ללקוחות, לסביבה או למדינה. את כל זה הוא מציע להשיג באמצעות התמקדות בחשיבה מחדש על המוצרים ועל השווקים שבהם פועלים, בהגדרה מחדש של יעדי הפריזן בחברה, בשרשרת הערך שלה, וביצירת אשכולות של עסקים בתחומים מסוימים.

ב- 2011 פורסם מאמר ארוך ומעמיק ב-“Harvard Business Review” שקבע כי הקפיטליזם בשיטתו הקיימת דפוק, שצריך לתקן אותו ולהכריז על עידן חדש בו “אחריות חברתית” תופסת מקום מרכזי בפעילות החברה. לפי פורטר, אחריות חברתית צריכה להתבסס על העקרונות של הקפיטליזם, כלומר: חתירה לפריזן ויצירת ערך, אלא שהערך לא צריך לפעול לטובת בעלי המניות והמנהלים (כי זה קצר טווח והרסני), אלא לפעול לטובת “ערך משותף” (Shared Value) לחברה ולכל השחקנים בסביבה



העיקרית שלהן, הן חייבות לאמץ גישות ניהוליות חדשניות יותר, מורכבות יותר ומתוחכמות יותר. במשפט אחד ומסכם לפי פורטר, רק יצירת ערך משותף יחזיר לאנשי העסקים את הכבוד ואת ההערכה מצד החברה. וזוהי רק ההתחלה. אז אל תשאלו מה המדינה עשתה בשבילכם. בדקו מה אתם יכולים לעשות עבורה בחזרה. אשמח לקבל תגובתכם למאמר, כיתבו לי: ow@growingbiz.co.il בהצלחה!

עוד אומר פורטר, שהתרומה הגדולה ביותר של חברות לאחריות חברתית היא לא בפרויקטים חברתיים, אלא בפעילות העסקית המרכזית שלהן. גם משום ששם הן גורמות, כשהן גורמות, את הנזקים הגדולים ביותר, ובעיקר משום ששם, בלב הפעילות העסקית, מצויה עוצמתן. אם הפעילות החברתית תהיה במרכז פעילותן, במוצרים שלהן, ביחסיהן עם הלקוחות, העובדים, הסביבה והממשלה, ההשפעה שלה תהיה אדירה. וכדי שהן יוכלו ליצור ערך משותף גדול בפעילות