

מאמר זה הינו תרגום מלא לעברית של המאמר:

Harrison, J. S. & Wicks A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly* 23 (1), 97-124. DOI: 10.5840/beq20132314
https://www.pdcnet.org/beq/content/beq_2013_0023_0001_0097_0124

התרגום מובא כאן באישור ובאדיבות המו"ל - www.pdcnet.org Philosophy Documentation Center
תורגם לעברית עבור קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, המרכז לאחריות תאגידית, בית הספר למינהל עסקים, המסלול האקדמי המכללה למינהל, ע"י דורית אתר attargum@zahav.net.il, 04-6258416.

תיאוריית מחזיקי העניין, ערך וביצועי הפירמה

ג'פרי ס. האריסון

אוניברסיטת ריצ'מונד

אנדרו סי. ויקס

אוניברסיטת וירג'יניה

תקציר: מאמר זה מעלה את הטענה שרעיון הערך (value) עבר הצרה והפשטת-יתר כך שהוא מתמקד על תשואות כלכליות בלבד. תיאוריית מחזיקי העניין (stakeholder theory) מספקת עדשה הולמת לבחינת הערך שבו מעוניינים מחזיקי העניין ודרכים חדשות למדידתו מנקודת מבט מורכבת יותר. אנו מפתחים נקודת מבט להגדרת מושג הערך דרך ארבעה גורמים – כזאת שכוללת את הערך הכלכלי שאליו חותרים מחזיקי עניין אך מרחיבה מעבר לו. כדי להבליט הבחנה זו, אנו משווים נקודת מבט זאת לשלוש דרכים שונות לראיית ביצועים מנקודות מבט פופולריות אחרות. אנו מנסחים המלצות בנוגע למדידת ביצועים הן עבור חוקרים אקדמיים והן עבור מנהלים. ראיית הערך מנקודת המבט של מחזיקי עניין, כפי שמוצע במאמר זה, מסבה את תשומת הלב לאותם גורמים הקשורים בצורה הדוקה ביותר לבניית ערך נוסף עבור מחזיקי העניין, ועל כן היא מאפשרת לחוקרים למדוד ערך בצורה טובה יותר ומשפרת את היכולת הניהולית לייצר אותו.

מילות מפתח: ערך, מדידת ביצועים, ביצועי חברות, תיאוריית מחזיקי העניין, אושר

תיאוריית מחזיקי העניין חדרה לדיאלוג האקדמי בתחום הניהול ולמגוון רחב של דיסציפלינות כמו שירותי בריאות, משפט, ומדיניות ציבורית (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010). תשומת לב רבה הוקדשה לכמה מהתמות הבסיסיות שנעשו כבר מוכרות

בספרות המחקרית – כי לפירמות יש מחזיקי עניין ועליהן להביאם בחשבון באופן פרואקטיבי (Freeman, 1984), כי מתקיים מתח מסוים בין תיאוריית מחזיקי העניין ובין (לכל הפחות) תיאוריית בעלי המניות (Friedman, 1970). כי תיאוריית מחזיקי העניין מספקת אמצעי לחיבור בין אתיקה לאסטרטגיה (Phillips, 2003), וכי פירמות שחותרות בשקדנות לשרת את האינטרסים של קבוצה רחבה של מחזיקי עניין ייצרו יותר ערך על פני זמן (Campbell, 1997; Freeman, Harrison & Wicks, 2009; Freeman, 1984). למרות דברים אלה, הפרשנויות לרעיונות הבסיסיים בנוגע למחזיקי עניין כה רבות ושונות עד שנוצר קושי בפיתוח התיאוריה (Scherer & Patzer, 2011).

למרות חשיבותה של תיאוריית מחזיקי העניין, אך מעט הוקדש לשאלות בנוגע למשמעות של יצירת ערך למחזיקי עניין ועל הדרכים למדידת ערך זה. חלק מהסיבה להיעדרו היחסי של דיון בשאלות הללו הוא שהחוקרים מניחים שהם יודעים מהי משמעותו של ערך. לדוגמה, בספרות על מחזיקי עניין קיימים ויכוחים עזים בשאלה למי יש לגיטימציה לבוא בתביעות לפירמה וכלפי מי נתונה אחריותם של המנהלים (לדוגמה, Donaldson & Preston, 1995; Mitchell, Agle & Wood, 1994; Goodpaster & O'Halloran, 1994; Freeman, 1994). במהותם, מחקרים אלה עוסקים בשאלה מי זכאי ליהנות מהטובין שהפירמה מציעה. לדוגמה, אפשר להניח שמחזיקי עניין לגיטימיים צריכים לקבל נתח גדול יותר מהעוגה. ההנחה המשתמעת בספרות זו לגבי מושג הערך היא שמדובר בערך כלכלי (לדוגמה, Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999). אם הערך הרלוונטי היחיד שנוצר על ידי פירמה הוא כלכלי, אזי טיעונים לגבי לגיטימיות עשויים בפועל להזין יריבות בין מחזיקי עניין – שהרי כולם מתחרים על פרוסה מהעוגה הכלכלית וכל אחד מהם רוצה נתח גדול יותר. יריבות מסוג זה מנגדת לפילוסופיה היסודית המאפיינת את תיאוריית מחזיקי העניין, המדגישה את "שותפות" (joint-ness) האינטרסים של מחזיקי העניין ואת הצורך בכך שכל מחזיקי העניין יפיקו תועלת עם הזמן באמצעות שיתוף פעולה ביניהם (Freeman, 1984; Freeman, Harrison & Wicks, 2007).

זרם נוסף ומשמעותי בספרות מציג את סוגיית גודל העוגה, על ידי הניסיון לקשר בין יחס טוב (קרי, נדיב, הוגן) למחזיקי העניין ובין יצירת ערך (קרי, Berman, Wicks, Kotha & Preston & Sapienza, 2009; Hillman & Keim, 2001; Jones, 1999; Choi & Wang, 2009). הנחת היסוד של רוב המחקרים בענף זה היא שמדדים כלכליים משקפים את הערך שנוצר באמצעות יחס טוב למחזיקי העניין, ובכך אותם מחקרים הודפים את התפיסה שחלק ניכר מהערך שמחזיקי העניין מקבלים מעבודה עם פירמות שמפגינות כלפיהם יחס ידידותי אינו יכול להשתקף במדדים כלכליים. אמנם, לתשואות כלכליות יש חשיבות מהותית מבחינת מחזיקי העניין הליבתיים של פירמה, אך רוב מחזיקי העניין רוצים גם דברים אחרים (Bosse, Phillips & Harrison, 2009). תשומת הלב לגורמים אחרים אלה עשויה להיות קריטית להבנה מדוע פירמות מצליחות לאורך זמן, מדוע מחזיקי עניין נמשכים לפירמות מסוימות (ונשארים איתן), ואילו פירמות עושות את המרב למען מחזיקי העניין שלהן.

שני זרמים חשובים בספרות העוסקת במחזיקי עניין מוכיחים את הצורך בהערכה יסודית יותר של מושג הערך. ראיית הערך מנקודת מבט של מחזיקי עניין היא חשובה מפרספקטיבה ניהולית, מפני שמנהלים נוטים למקד את תשומת לבם על דברים שמובילים לביצועים גבוהים יותר בהתבסס על מה שנמדד בפועל (Kaplan & Norton, 1992; Sachs & Riihli, 2011). במקום להתמקד בראש ובראשונה על מדדי ביצועים כלכליים, מדד ביצועים ששם את מחזיקי העניין במרכז מאתגר מנהלים לבדוק במובן הרחב את הערך שהפירמות שלהם מייצרות מנקודת מבט של מחזיקי העניין המעורבים ביצירתו. וכך, גישה זו נותנת למנהלים את המידע שהם צריכים כדי לערב את מחזיקי העניין במקום שבו הם נמצאים, ומחזקת את יכולתם הניהולית להשתמש בתובנות כאלה כדי לייצר עוד ערך. בלב לבה, נקודת מבט זו נוגעת ליצירת רווחה ברמה גבוהה יותר עבור מחזיקי העניין המעורבים במערכת יצירת הערך שמובילה הפירמה.

מנקודת מבטו של החוקר האקדמי, רוב המחקרים האמפיריים המבוססים על תיאוריית מחזיקי עניין משתמשים במדד ביצועים של מחזיקי עניין כמשתנה בלתי תלוי, וחלקם מודדים ביצועים כלכליים כמשתנה תלוי (Hillman; Choi & Wang, 2009; Berman et al., 1999). אם מדד ביצועים רחב-בסיס מנקודת המבט של מחזיקי עניין הופך במקום זאת למשתנה התלוי, והפעולה או התופעה הארגונית הופכת למשתנה הבלתי תלוי, טמון בכך פוטנציאל גדול בהרבה להבין כיצד התופעה משפיעה על הערך הכולל שיוצרת הפירמה. בנוסף, נקודת מבט זו מעלה את האפשרות, שגם אם יש יסוד ראוי להמלצותיהם של חוקרי עסקים באשר לדרכים אפשריות ליצירת ערך, הרי שאותן המלצות עשויות גם להוביל מנהלים לעשות מעשים שיוצרים ערך כלכלי תוך הפחתת סוגי ערך אחרים למחזיקי העניין. מצב זה לא רק גורע מערך התובנות העולות מהמלצות אלו, אלא גם מעורר שאלות לגבי יכולתה של הפירמה לקיים את ביצועיה הכלכליים לאורך זמן – במיוחד אם מאמציה להתמקד בתשואות פיננסיות מתעלמים מבסיסי תמיכה של חלק ממחזיקי העניין של הפירמה או שוחקים בסיסי תמיכה אלה.

אנו פותחים מאמר זה בדיון אודות המושג 'ערך', כולל הדרכים השונות שבהן הובן, ומשתמשים בהבנה זו כיסוד לטענתנו לצורך בראייה מורכבת יותר המבוססת על מחזיקי עניין. לאחר מכן אנו מפתחים מודל ערך למחזיקי עניין בעל ארבעה גורמים, ובודקים כיצד נוכל ליישמו בעזרת הספרות הקיימת אודות האושר (happiness) כאחת הדרכים להמחשת ערכו הפרקטי של המודל שלנו. אנו מסיימים בדיון על ההשלכות והצעת כיוונים למחקרים עתידיים.

היסודות הכלכליים להבנת מושג הערך

עיון מחדש בכמה מהטקסטים והרעיונות של הוגי תורות היסוד בכלכלה מקנה תובנות מועילות לפרויקט זה. אדם סמית' (Smith, 1776) מספק לפחות שתי נקודות מבט חשובות על המושג "ערך". ראשית, אחת מההנחות המרכזיות של *עושר העמים* היא שפרטים יודעים מה טוב להם – כי ערך הוא דבר שפרטים צריכים להגדיר לעצמם ולא לאפשר לממשלות או

לאחרים לבחור במקומם (Smith, 1776). בעיני מבקריו, מילטון פרידמן (Friedman, 1970) הציג תפיסה א-מוסרית של עסקים, אך קריאת עבודתו בעיון מגלה גם את מקומם החשוב של אידאלים מוסריים, ובפרט חירות הפרט – להחליט איך לחיות, היכן לעבוד, מה לקנות (כלומר, מהו דבר בעל "ערך") ובאילו תנאים (כלומר, איזה "ערך" הוא מוכן לשלם תמורת קבלת הערך שהוא רוצה). הרצון להדגיש את החירות האישית ולסרב לאפשר לאחרים (כמו הממשלה, עמיתיו של אדם) להחליט החלטות בשבילו, הוא בדיוק המוטיבציה שמניעה את החקירה שלנו – מפני שלהבדלים האישיים בהגדרת ערך יש חשיבות בסיסית.

שנית, סמית' (Smith, 1776) מדגיש כי שווקים בריאים מאפשרים ללקוחות לבחור – מה יקנו, ממי יקנו (כלומר, מתוך מספר מוכרים אפשריים לכל פריט נתון), ובאילו תנאים יקנו. שוק כזה עובד גם לגבי תפקידים אחרים של מחזיקי עניין, לרבות בתחום התעסוקה (לדוגמה, עבור מי יעבדו, באילו תנאים, תמורת איזה שכר). אנו יודעים מהיכרותנו את הכללים הבסיסיים של השוק כי אנשים נוטים להחליט החלטות שמספקות להם את הערך הרב ביותר תמורת הערך שעליו הם מוותרים. כאשר הם מוצאים עסקה טובה יותר – כלומר, ערך רב יותר תמורת הדבר שעליו שהם מוותרים – אנשים נוטים לעבור מבחירתם הקודמת לעסקה הטובה יותר עם הזמן. היות שכך, אם פירמות רוצות להצליח, עליהן למצוא דרכים לשפר את מה שהן עושות כדי להיות אטרקטיביות יותר עבור לקוחותיהן.

אם נעבור להוגים אחרים שמילאו תפקיד מרכזי בפיתוח החשיבה הכלכלית ובהבנה הנכחית של "ערך", שתי דמויות בולטות במיוחד: גרמי בנת'ם וג'ון סטיוארט מיל. גרמי בנת'ם, הידוע כ"אבי" תורת התועלתנות, התמקד במושג הערך דרך שימוש במדדים ספציפיים של עונג וכאב. לדידו, הדרך הטובה ביותר להבין מוסריות ומדיניות ציבורית ראויה הייתה במונחי החלטות שמביאות את מרב העונג וממזערות כאב – בין אם החלטות אלה נגדו רעיונות של מוסר המבוססים על מסורת, סמכות, או כללים (לדוגמה, קאנט), ובין אם לאו. על פי השקפתו של בנת'ם, עונג וכאב הן תופעות חושיות שניתנות למדידה ולבדיקה שיטתית אצל כל בני האדם (Bentham, 1970). כל סוגי העונג והכאב, בעיני בנת'ם, הם בעלי מעמד שווה וההבדלים ביניהם הינם הבדלים כמותיים במשך הזמן והעוצמה אך לא הבדלים איכותיים.

אצל מיל, אף שהתועלתנות נשארה כיסוד הליבה של המוסר (והדבר שאמור להניע את המדיניות הציבורית), נטען שקיימים הבדלים קריטיים בין סוגי עונג וכאב, ושקיימים הבדלים במאפייני האיכות שצריך להביאם בחשבון בכל גישה להגדרת תועלת או למדידתה. מיל היה מוקסם במיוחד מחיי הרוח (mind) ומהעונג הנשגב שהם מציעים. חידושים מסוג זה סיבכו את מושג ה"ערך" בתורת התועלתנות, והעלו את האפשרות שערך הוא יותר מכאב או עונג ברמה הפשטנית. שינוי המיקוד של מיל בחשיבה על התועלת בא לידי ביטוי בניסוח עקרון "האושר הגדול" ("greatest happiness"). והוא, שהתועלת אין היא אוסף של חוויות חושיות גולמיות גרידא, אלא דרך להבין כיצד חוויות מסוימות מאפשרות לאדם לחיות חיים טובים יותר. החידוש של מיל, שהכריח מלומדים להעריך את ההבדלים האיכותיים במושג התועלת, השפיע השפעה רחבה (לדוגמה, סידג'וויק (Sidgwick, 1981: 441) מגדיר תועלת

כ"אושר"; שואו (Shaw, 1999) מגדיר תועלת כרווחה (well-being), ובכלל זה הולדת המחקר על "אושר" בעולם הניהול (לדוגמה, Haidt, 2006; Judge and Kammeyer-; Mueller, 2011). בהמשך מאמר זה נשוב למושג האושר כדרך שעשויה להועיל בחשיבה על מדידת תחושותיהם של מחזיקי עניין כלפי הערך שהם מקבלים באמצעות קשרי הגומלין שלהם עם פירמה.

החשיבה הכלכלית המודרנית נולדה מתוך רקע אינטלקטואלי זה, במיוחד בכל הנוגע לתועלת ולמדידת התוצאות. שאלות על תועלת ועל הרלוונטיות שלה לכלכלה המודרנית נבחנו במגוון רחב של זרמים בספרות, בפרט תחת הכותרות "כלכלת רווחה" ו"תורת הבחירה החברתית", ומחקרים בנושאים אלה פותחו על ידי אנשי פילוסופיה, כלכלה, מדע המדינה, תורת המשחקים, ואחרים (Sen, 1987; Hausmann & McPherson, 2006). מושג הערך נקשר למגוון גורמים: ערך הנקבע על ידי מחיר; ערך הנקבע על ידי עבודה (labor); ערך הנקבע על ידי חליפין; וערך הנקבע על ידי ייצור (ראה לוח 1). לטענתו של סן (Sen 1987; 1998) ישנם מכלול של גורמים, מעבר לתועלת המצרפית, המהווים ממדים חשובים של ערך הן לפרט והן לחברה. בין גורמים חשובים אלה, לדוגמה, יצירת היכולות ההכרחיות להתפתחותו של האדם ולחיים טובים או מאושרים.¹

עמדתנו במאמר זה עולה בקנה אחד עם זו של חוקרים רבים שמתחו ביקורת על המגמה בחשיבה הכלכלית שהביאה להצרת תפיסות הערך והשפיעה רבות על מגוון תחומי הספרות (כולל ניהול) (Hausman & McPherson, 2006: 133; Satz, 2010:60; Sen, 1998). הפשטת מושג הערך אמנם מספקת יכולות מסוימות מבחינה מחקרית (כמו מידול מתמטי מורכב), אך היא גם נוטה להסוות היבטים קריטיים אחרים של תועלת הרלוונטיים לדיון במושג הערך – בפרט ממדים שחורגים מעבר לרווחיות ותשואות כלכליות. מאמר זה מבוסס על התיאוריות שכבר גובשו על תועלת וערך, והוא משתמש בנקודת המבט של מחזיקי עניין כדי לעסוק בהקשר ובסוג בעיות שלא באו לידי ביטוי בולט במחקרים הקיימים על ערך. למטרות מאמר זה, נגדיר "ערך" במובנו הרחב בתור כל דבר שעשוי להיות בעל חשיבות עבור מחזיקי עניין. הבנת המונח "תועלת" (utility) היא כדבר המשקף ערך שמחזיק העניין מקבל והוא ראוי בעיני מחזיק העניין – הערך הוא פונקציה של פונקציית התועלת של מחזיק העניין, אשר מבטאת את העדפותיו של מחזיק העניין לגבי סוגי ערך מסוימים.

לוח 1: מדגם של מושגי "ערך" רלוונטיים

ערך חליפין (*value in Exchange*): הרעיון שערך מבוסס על שוויו של פריט מסוים בשוק בעסקת חליפין (לדוגמה, אדם סמית'; כלכלנים נאו-קלאסיים). ערך כאן הוא דבר שנתון למשא ומתן ולהערכה הסובייקטיבית בין שני צדדים (inter-subjective).

ערך שימוש (*Value of Use*): כאן הערך מבוסס על הערכה סובייקטיבית של שווי הפריט למשתתף מסוים; הוא לא בהכרח שקוף לאחרים ועשוי לנוע מאפס ועד לערך אינסופי כמעט.

ערך עבודה (*Value of Labot*): ערך המבוסס על כמות העבודה שנדרשה כדי ליצור פריט (לדוגמה, דיוד ריקרדו; קארל מארקס; כלכלנים קלאסיים). הערך כאן נקבע ללא תלות בהעדפות אישיות ונקבע על ידי האיכות הפנימית של האובייקט (קרי, על ידי העבודה שהושקעה בו).

ערך ייצור (*Value of Production*): ערך המבוסס על סך העלויות הכרוכות בייצור פריט (בדומה לערך עבודה, אך בתוספת עלויות אחרות הקשורות לייצור הפריט). בדומה לערך עבודה, הערך נקבע באופן שאינו תלוי בהעדפות אישיות.

ערך פנימי לעומת חיצוני (*Intrinsic vs. Extrinsic*): אחת הדרכים לחשוב על ערך היא האם הוא פנימי לפריט, כלומר תכונה שמוטבעת בתוכו – אם שהוא פשוט מכשיר או אמצעי למוצר אחר כלשהו (כלומר, חיצוני). לרוב המוצרים בשוק יש ערך "חיצוני". כריך עוזר לי להשביע את רעבוני; כסף עוזר לי להרגיש חשוב או בטוח – שניהם מוצרים בעלי ערך "חיצוני". אולם, יש דברים שהם טובים כשלעצמם. קאנט קורא למוניטין סחורה בעלת ערך פנימי; מידות טובות גם הן עומדות בהגדרה של סחורה בעלת ערך פנימי.

ערך אובייקטיבי לעומת סובייקטיבי: תפיסה הקשורה להבחנה בין סחורה בעלת ערך פנימי וחיצוני היא הניגוד בין התפיסה של ערך סובייקטיבי לערך אובייקטיבי. יש אמנם דרכים רבות להגדיר את שני המונחים, אך סובייקטיבי מתייחס לרוב להערכה של הפרט ומה מוצא חן בעיניו, ואילו אובייקטיבי מתייחס באופן טיפוסי לנורמה שמתקיימת עבור אנשים שונים או ברמת ניתוח גבוהה יותר (לדוגמה, נורמה מוסרית אוניברסלית; ערך חברתי; זכות אדם).

מקורות: Hausman & McPherson, 2006; Sen, 1987.

תורת מחזיקי העניין ויצירת ערך

טענתו של סמית' (Smith, 1776) כי שווקים בריאים מאפשרים ליחידים לבחור, דומה להשקפה של פרימן (Freeman, 1984) שלפיה כל מחזיקי העניין הם "לקוחות" – על כולם לקבל החלטות בהתאם לשאלה האם התועלת שפירמה מספקת להם גדולה מהוויתור על הזדמנויות אחרות. על פי הגיון זה, פירמות שנוטות לשפר את מצבם של מחזיקי העניין שלהן יהיו אלה שיוכלו לשמור על תמיכתם והשתתפותם של מחזיקי העניין ולשגשג לאורך זמן. מחזיקי העניין הם שקובעים את פונקציות התועלת של עצמם לפי העדפותיהם האישיות, בהתאמה להשקפותיהם של סמית' (Smith, 1776) ופרידמן (Friedman, 1970). העדפותיהם מגיעות מתפיסות בנוגע להשפעתם של עסקאות, קשרים ואינטראקציות עם הפירמה על התועלת שהם מקבלים. כאמור, אנו נטען בהמשך כי אחת הדרכים האפשריות למדוד תפיסות אלה היא במונחי האושר שמחזיקי עניין מרגישים ביחס לתועלת שהם משיגים, וזאת ביחס לגורמים מוחשיים ובלתי מוחשיים כאחד.

הנחה מרכזית בחלק ניכר מהספרות הפורשת את תורת מחזיקי עניין היא שההתמקדות במחזיקי עניין, ובפרט הענקת יחס טוב וניהול האינטרסים שלהם, מסייעת לפירמה ליצור ערך במספר ממדים, ולפיכך היא טובה לביצועי הפירמה (לדוגמה, Donaldson & Preston,

Harrison, ;Freeman, Harrison and Wicks, 2007 ;Freeman, 1984; 1994 ;1995
תפירות האמפירית (Jones & Wicks, 1999 ;Jones, 1995 ;Bosse & Phillips, 2010).
הקיימת, שנסקרה על ידי פרימן, האריסון, וירס, פארמר וקול (Freeman, Harrison,)
Wicks, Parmar, and de Colle, 2010), מראה בדרך כלל ממצאים תומכים לקיומו של
קשר חיובי בין הנהלה שמתחשבת במחזיקי העניין ובין ביצועי הפירמה, שנמדדים כמעט
תמיד במונחים של תשואות פיננסיות (לדוגמה, Berman et al., 1999 ;Choi & Wang,
2009 ;Hillman & Keim, 2001). וכך, כפי שצינו קודם, ברוב המחקרים האמפיריים
העוסקים במחזיקי עניין, רמת הביצועים של מחזיקי עניין היא המשתנה הבלתי תלוי ולא
המשתנה התלוי. כתוצאה מכך, הספרות האמפירית על מחזיקי עניין בעצמה מחזקת את
הרעיון שתשואות פיננסיות הן המדד הרלוונטי ביותר של ערך הנוצר על ידי פירמה.

ביצועים פיננסיים הם חשובים לרבים ממחזיקי העניין של פירמה, אך הם לא היבט הערך
היחיד שחשוב למחזיקי עניין. בהתאם לרעיון הבסיסי של פרימן (Freeman, 1984)
שפירמה צריכה לשרת מספר מחזיקי עניין שונים, ניתן להגדיר את ביצועי הפירמה בתור
הערך הכולל שנוצר על ידי הפירמה באמצעות פעילויותיה, והוא סכום התועלות שנוצרות
עבור כל אחד ממחזיקי העניין הלגיטימיים של הפירמה. פיליפס (Phillips, 2003) מזהה את
מחזיקי העניין הלגיטימיים (או הנורמטיביים) של פירמה כאותן קבוצות שכלפיהן יש לפירמה
מחויבות, בהתבסס על השתתפותן של אותן קבוצות בתכנית שיתוף הפעולה שיוצרת את
הארגון והופכת אותו לעסק חי. מחזיקי עניין כוללים לקוחות, קהילות שבהן פועלת הפירמה,
ספקי הון, ציוד, חומרים, וכוח עבודה. לפירמות עשויים להיות מחזיקי עניין לגיטימיים אחרים
באופן ספציפי למצבן.

קונפליקט או שיתוף פעולה

חב הספרות העסקית הקיימת מחזיקה בעמדה שהאינטרסים של מחזיקי עניין נמצאים
בקונפליקט. עמדה זו מובנת. כאשר מנסים להגדיר בפשטות מי הם מחזיקי העניין
והאינטרסים שלהם, הנטייה היא לייצר רשימות שלוקחות אפילו את המשקיף המזדמן
לכיוונים שונים בזיהוי הקבוצות. במיוחד, אם נצא מתוך הנחה שלפירמה יש עוגת משאבים
נתונה, הרי שכל קבוצה תתחרה על משאבים רבים ככל האפשר מתוך אלה – והצלחתה של
כל קבוצה אחת בהשגת משאבים תגרע מהכמות שנשארת לאחרים. אם נוסיף הנחות
מתיאוריית הסוכנויות (agency theory) על המוטיבציה ועל הנטיות של מחזיקי העניין,
ובפרט ההנחה שהם דואגים לתועלתם האישית ונוהגים בערמומיות (Williamson, 1985),
מצטיירת תמונה חיה של ניגוד עמוק בין האינטרסים של מחזיקי עניין שונים. מנגד, אחד
הטיעונים הבסיסיים, שעולה שוב ושוב בספרות הדנה במחזיקי עניין וכן ברשתות בין
פירמות, הוא שפירמות נוטות להפגין ביצועים טובים יותר כאשר הן רואות את האינטרסים
של מחזיקי העניין בצורה משולבת, או לפחות חופפת במידה רבה, מאשר במקרה שבו
האינטרסים נתפסים כמנוגדים (לדוגמה, Dyer & Singh, 1998 ;Freeman, 1984 ;Freeman,
Wicks & Parmar, 2004 ;Freeman, Harrison & Wicks, 2007).

לשמחתנו, אנו יודעים מניסיון של פירמות אמיתיות, שארגונים מסוגלים לפעול בדרכים שמושכות אליהם מחזיקי עניין ויוצרות חפיפה מספקת באינטרסים שלהם כדי שהפירמות יתפקדו. ניגודי עניינים ומתחים בין מחזיקי עניין קיימים, במיוחד במקרים שמבליטים מתחים פוטנציאליים אלה (לדוגמה, היכן שההתמקדות היא על חלוקת עוגת משאבים קבועה בנקודת זמן נתונה). אולם, תורת מחזיקי העניין מבליטה את החפיפה הבסיסית באינטרסים של מחזיקי עניין בכל הנוגע ליצירת ערך ומתארת את פעולותיה של פירמה כמנגנון שמאפשר לכל מחזיקי העניין לשפר את מצבם עם הזמן (Freeman, Harrison & Wicks, 2007). טיעון זה נתמך על ידי הרעיון שלפיו מחזיקי עניין תלויים בפירמה וביתר מחזיקי העניין שלה כדי לספק את האינטרסים של עצמם. האינטרסים של מחזיקי עניין שונים שזורים זה בזה באופן בלתי נפרד בתוך מערכת של יצירת ערך, שבה כל מחזיק עניין מספק משאבים או השפעה בתמורה לצירוף כלשהו של מוצרים מוחשיים ו/או בלתי מוחשיים (Sachs & Ruhli, 2011). איכות תרומותיו של כל מחזיק עניין למערכת משפיעה על הערך הכולל שנוצר במערכת (Susniene & Vanagas, 2006).

אחד הדברים שמחזיקים את שיתוף הפעולה בין מחזיקי עניין יחד ויוצרים תועלת למחזיקי העניין הוא נכחותן של נורמות משותפות שהן מעבר לאינטרס עצמי טהור. חוקרים ממגוון תחומי דעת הראו כי חב האנשים פועלים במסגרת נורמות של הוגנות והדדיות (reciprocation) (Cialdini, 1984; Becker, 1986; Cropanzano & Mitchell, 2005; Fehr & Gächter, 2000; Rawls, 1971; Rabin, 1998). בשעה שחוקרים אחרים הרחיקו אף לטעון שאהבה היא גורם מניע בארגונים (לדוגמה, Argandoña, 2011) – כל אלה עשויים לספק צורות ישירות ועקיפות (לדוגמה, התנהגויות מאפשרות כמו אמון, שמובילות ליצירת ערך מוגברת) של ערך למחזיקי עניין. העובדה שמחזיקי העניין מתכנסים יחד מרצונם להשתתף כמחזיקי עניין של הפירמה היא ראיה רבת עוצמה לכך שהאינטרסים שלהם חופפים זה לזה ומחזקים זה את זה במידה משמעותית.

ערך מנקודת המבט של מחזיקי עניין

נציג כעת תפיסה של ביצועי הפירמה מנקודת המבט של מחזיקי העניין, הנגזרת מן הערך שהפירמה יוצרת באמצעות פעילויותיה. היא מבוססת על הרעיונות המרכזיים שלפיהם לכל מחזיקי העניין הלגיטימיים של הפירמה יש כוח, בדומה לכוחם של לקוחות, להתקשר או לא להתקשר עם הפירמה, וכי התועלת הנוצרת עבור מחזיק עניין אחד תלויה, בחלקה, בהתנהגותם של יתר מחזיקי העניין של הפירמה. בנוסף לכך, מחזיקי העניין קובעים את פונקציות התועלת של עצמם. כמות התועלת שהם מקבלים מהפירמה משפיעה על בחירתם אם להתקשר עם הפירמה ומשפיעה על דרך פעולתם כאשר הם מנהלים עסקאות עם הפירמה.

נקודת המבט שלנו מתמקדת בארבעה גורמים, שנוצרים מהתמקדות על מחזיקי עניין ועל הערך שהם מחפשים ממערכת היחסים שלהם עם הפירמה. הגורמים כוללים לא רק את הערך המוחשי שמחזיקי העניין מחפשים, אלא מביאים בחשבון גם את התהליך ואת חלוקת

הערך (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). ארבעת הגורמים מוגדרים במונחי התועלת הנתפסת שמחזיקי העניין מקבלים מהפירמה, בהתאמה לרעיון שתפיסה משפיעה על תועלת (Barney, 2011). ואלה הם: (1) התועלת למחזיקי עניין הקשורה למוצרים ושירותים ממשיים, (2) התועלת למחזיקי עניין הקשורה לצדק ארגוני, (3) התועלת למחזיקי עניין מהזדהות עם הפירמה, ו-(4) התועלת למחזיקי עניין הקשורה לעלויות אלטרנטיביות נתפסות.

גורמים אלה נבחרו מתוך רבים שיכולים היו להיכלל, והסיבה לבחירתם היא במיוחד הודות לעובדה שהם זוהו במחקרים קודמים כגורמים חשובים למחזיקי עניין (Ashforth & Mael, 1989; Bosse et al., 2009; Spiller, 2011; Susniene & Vanagas, 2006) ושהגדרתם רחבה דיה כדי לכלול הרבה ממה שמחזיקי העניין מחפשים באמצעות קשרי הגומלין עם הפירמה. כתוצאה מכך, גורמים אלה קשורים באופן הדוק למוטיבציה של מחזיקי עניין לשתף פעולה בפעילויות יצירת הערך של הפירמה. כלומר, כל קטגוריה חשובה כשלעצמה ברמה הבודדת אך היא קשורה בו-זמנית לערך שמחפשת קבוצת מחזיקי העניין הקשורה לפירמה, ולפיכך מסייעת לקבוע איך ומדוע הם משתפים פעולה בהצלחה לאורך זמן (לדוגמה, הם מחפשים מוצרים ושירותים ספציפיים אלה; הם מעריכים את תחושה ההוגנות והנורמות המשותפות שמספקת הפירמה; הם מאמינים שהם מקבלים את העסקה הטובה ביותר מהקשר עם הפירמה). בעוד שקיים מגוון רחב של דברים ספציפיים שניתן לציין כחשובים למחזיקי עניין שונים, יש צורך בצמצום המודל: עלינו להציע מודל שהוא גם ספציפי במידה מספקת כדי לבטא את מאפייני הליבה וגם רחב מספיק כדי לבטא את מגוון התופעות הנידונות.

מוצרים ושירותים פיזיים

ייתכן שמקור התועלת הברור ביותר למחזיקי עניין מצוי במוצרים ובשירותים הפיזיים שמספקת הפירמה, כאשר מוצרים פיזיים כוללות גם תגמול כספי במגוון צורות. כלכלנים חוקרים חליפין של מוצרים ושירותים במשך מאות בשנים. גם תחום השיווק פיתח תיאוריות מורכבות על האופן שבו לקוחות קובעים את כמות הערך שהם מוכנים להיפרד ממנו בתמורה למשהו שהם רוצים. הערך שעליו מוותרים יכול לכלול זמן ומאמץ, וכן אי ודאות בשאלה האם הדבר הנרכש יספק באמת את רמת התועלת הצפויה. יעד הגיוני של הפירמה ביחס ללקוחותיה הוא ליצור מוצרים ושירותים שייתפסו כמוצרים ושירותים המספקים יחס חיובי גבוה בין התועלת המתקבלת לבין הערך שעליו מוותרים (Barney, 2011).

חשיבה דומה נכונה לגבי כל מחזיקי העניין הלגיטימיים של פירמה (Freeman, 1984). ספקים מוותרים על מוצרים ושירותים כמו גם על זמן ומשאבים נוספים, ובנוסף מוכנים לקבל חוסר ודאות מסוים בעסקאות, בתמורה לתשלום כספי (וצורות תשלום אחרות). בעלי הון מספקים הון ומקבלים על עצמם חוסר ודאות מתוך תקווה לזכות בתשואות מהפירמות שבהן הם משקיעים. עובדים מוותרים על זמנם, ומשאבים אחרים בתמורה לשכר ולהטבות מוחשיות אחרות מהפירמה. קהילות מספקות מקום ותשתיות, ולרוב מספקות גם

חלק גדול מכוח העבודה, בתמורה להטבות מוחשיות כמו תעסוקה לאזרחיהן, הכנסות ממס וצמיחה כלכלית (באמצעות רכישות מקומיות). מחזיקי עניין אחרים עשויים להיכלל ברשימה זו בהתאם לסיטואציה של הפירמה. בדומה למה שקורה עם לקוחות הפירמה, מטרת הפירמה היא ליצור את הערך הטוב ביותר בעיני מחזיקי העניין, כך שהתועלת שהם יקבלו תספיק כדי להצדיק את המשך התקשרותם ושיתוף הפעולה שלהם עם הפירמה.

צדק ארגוני

חוקרים ממגוון תחומי דעת הראו כי רוב האנשים פועלים במסגרת נורמות של הוגנות והדדיות (Cropanzano & Mitchell, 2005; Fehr & Cialdini, 1984; Becker, 1986; Rawls, 1971; Rabin, 1998; Gachter, 2000). הספרות העוסקת בצדק ארגוני (organizational justice) בוחנת מספר סוגים של הוגנות. צדק חלוקתי (distributive justice) משמעו שהשחקנים מאמינים כי תוצאות מהותיות שמתקבלות כתוצאה מעסקאות עם צד אחר הינן הוגנות לתפיסתם בהשוואה לתוצאות המהותיות שמקבלים צדדים אחרים הכללים והנהלים המסייעים לקבלת החלטות שיש להן השפעה על צד אחר (Colquitt, Adams, 1965; Rabin, 1993). צדק תהליכי (procedural justice) מתייחס להוגנות של הדרכים שבהן אנשים מתייחסים זה לזה באינטראקציות קבועות (Cropanzano, Bowen & Giulliland, 2007). פירמה שמתייחסת למחזיקי עניין בכבוד תיחשב להוגנת מבחינת צדק של יחסים.

צדק ארגוני חשוב ליצירת ערך מפני שאנשים נוהגים לפי העיקרון של מידה כנגד מידה ומעריכים יחס הוגן (Simon, 1966; Blau, 1964). לדוגמה, עובד ששכרו גבוה מהעלות האלטרנטיבית של עבודתו אצל מעסיק מסוים, סביר שיגמול טובה למעסיקו על ידי כך שישקיע בעבודה יותר מהמאמץ המינימלי (Akerlof, 1982). מנקודת מבט כלכלית גרידא, פירמה שמשלמת יותר מהעלות האלטרנטיבית של העובד מבזבזת משאבים. אנו מודעים לכך, אך טוענים שטיעון ההדדיות אינו חל על תגמול כספי בלבד. בבואם של מחזיקי עניין להעריך כמה תועלת הם מקבלים מפירמה, הצדק החלוקתי, הקשור בצורה החזקה ביותר לגורמים כלכליים, מקבל השלמה על ידי תפיסות של צדק תהליכי וצדק של יחסים. לדוגמה, פירמה עשויה לספק שכר והטבות העונים, אך לא עולים, על ציפיות העובד מבחינת הצדק החלוקתי. אולם העובד עדיין עשוי לקבל תועלת מהפירמה שתצדיק הדדיות חיובית מצדו, בזכות היחס שהוא מקבל מבחינת צדק תהליכי וצדק של יחסים. הגיון דומה חל על כל מחזיקי העניין של פירמה. המפתח הוא לקבוע מה חשוב למחזיקי העניין ולספק להם כמות תועלת שהם תופסים כעדיפה (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). הדדיות שלילית, באופן דומה, יכולה להשפיע באופן שלילי על התנהגות האדם (Bewley, 1998).

עד כה, הדיון שלנו התמקד בקשרים דו-צדדיים, בין הפירמה ובין כל אחד ממחזיקי העניין הנפרדים שלה, וההדדיות המתקבלת מכך. אולם, תורת מחזיקי העניין גם מספקת לנו עדשה כדי להבין איך יחסה של הפירמה למחזיק עניין אחד יכולה להשפיע על מערכות היחסים עם

מחזיקי עניין אחרים (Rowley, 1997 ;reeman, Harrison & Wicks, 2007). במילים אחרות, השפעתה של כל קבוצת מערכות יחסים עם מחזיקי עניין על הערך שנוצר, גדולה מסכום ההשפעה של כל מערכת יחסים בנפרד. צורה זו של תלות-הדדית מזהה עם תופעה הנקראת חליפין מוכלל (generalized exchange) (Ekeh 1974).

בחליפין מוכלל מעורבים מספר שחקנים המהווים חלק ממערך משולב של עסקאות, שבהן הגמול ההדדי אינו ישיר, במובן זה שאין הקבלה של אחד-לאחד בין מה ששחקנים לוקחים ובין מה שהם נותנים לשחקן אחר (Ekeh, 1974 ;Bearman, 1997). מכיוון שלאנשים יש זיכרון, אפשר אף שיחלוף זמן רב בין אירועים שיש להם משמעות לשחקנים (Wade-Benzoni, 2002). השחקנים רואים את האירועים בהקשר של אירועים אחרים שהתרחשו במשך הזמן. חליפין מוכלל מסביר מדוע מחזיקי עניין מגלים לעתים נכונות להקריב חלק מהערך שהם מקבלים, אם הם מאמינים שהדבר הוא לטובתם של מחזיקי עניין אחרים או לטובת הפירמה לאורך זמן. לדוגמה, עובדים יהיו מוכנים להסכים לקיצוץ בשכרם או ספקים יהיו מוכנים לשכתב חוזה, אם הם מאמינים שהדבר יועיל לכלל רשת מחזיקי העניין של הפירמה (Harrison et al., 2010). דוגמאות נוספות של חליפין מוכלל מצויות במבנים של קשרי דם בעמים פרימיטיביים, בבנייה משותפת של אסמים בקהילות חקלאיות, או בשיתוף תוכנות באינטרנט (Molm, Collett & Shaefer, 2007). בוס ועמיתיו (Bosse et al., 2009: 449) מסבירים כי "משקיפים מצד שלישי על החליפין יתגמלו או יענישו באופן שיטתי את אלה שהם תופסים כהוגנים או בלתי הוגנים, בהתאמה". חליפין מוכלל מספק אפוא תשובה חלקית לשאלה מדוע השלם של מערכות היחסים עם מחזיקי עניין יכול להיות גדול מסכום חלקיו. כלומר, האופן שבו הפירמה מתייחסת למחזיק עניין אחד משפיעה על יחסיה עם האחרים.

אמון (trust), המובן כנכונותו של צד אחד להיות פגיע לאחר מתוך ציפייה להתנהגות לא אופרטיבית, חשוב הן להדדיות והן לחליפין המוכלל, והדבר שמטפח אמון הוא נוכחותה של הוגנות במערכות יחסים בין צדדים (Mayer, Davis and Schoorman, 1995). בהנחה שקיימת רציונליות מוגבלת (Cyert and March, 1963), לא סביר שמחזיק עניין יפגין התנהגויות כמו מאמץ מוגבר, נדיבות ונאמנות, אלא אם כן קיימת מבחינתו ציפייה מסוימת שהוא יכול לסמוך על הפירמה כי זו תגמול לו על ידי העברת חלק מהערך הנוסף שנוצר חזרה אל מחזיק העניין. ערך נוסף זה יכול ללבוש צורה של מוצרים ושירותים רבים יותר או טובים יותר, העשויים לכלול תגמול כספי (צדק חלוקתי), התחשבות רבה יותר בצרכיו של מחזיק העניין בתהליכי ההחלטות הארגוניים (צדק תהליכי) או פשוט יחס טוב יותר במהלך ביצוע עסקאות (צדק של יחסים). האמון חשוב גם להעברת מידע רגיש אך רב-ערך בין מחזיקי העניין לפירמה (Harrison et al., 2010), שהנו הכרחי לפיתוח מהיר ויעיל של טכנולוגיה חדשה, מסימניה המובהקים של יצירת ערך בכלכלה הגלובלית המודרנית.

הזדהות ארגונית

מחזיקי עניין מקבלים תועלת גם מתחושת הזדהות-השתייכות (Affiliation) עם ארגונים שמגלים התנהגויות העולות בקנה אחד עם דברים שהם מעריכים. הם מרגישים הזדהות עם הפירמה. תורת הזהות החברתית (social identity) מסבירה שאנשים נוטים לסווג את עצמם לקטגוריות חברתיות הקשורות לארגונים ולסוגים אחרים של קבוצות במאמץ להבין את זהותם העצמית (Ashforth & Mael, 1989). אם, לדוגמה, פירמה מגלמת מאפיינים הנחשבים רבי-ערך על ידי עובדיה, ההזדהות עם הארגון יכולה להעניק תחושות של השתייכות, דימוי עצמי והעצמה (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Turner, 1985). כאשר עובדים משקיעים אנרגיה, מאמץ, זמן ותשומת לב בפירמה, הם מפתחים תחושות של "בעלות", המקנות תחושת אחריות, עניין משותף, ומוטיבציה לעבוד ברמות גבוהות (Pierce, Vandewalle, Van Dyne & Kostova, 1995; Rubenfeld & Morgan, 1991).

תועלת באמצעות הזדהות מתרחשת, בחלקה, דרך היכולת של שחקנים לקבל הטבות מהשתייכותם לרשתות חברתיות (Nahapiet & Lee, Lee & Pennings, 2001). מנקודת המבט של מחזיקי עניין, הזדהות קבוצתית יכולה להניע מחזיקי עניין לגלות אכפתיות לאינטרסים של מחזיקי עניין אחרים ולהצליח הפירמה (Putnam, 2000; Hartman, 2011). למעשה, הארטמן (Hartman 96: 2011) מעלה טענה דומה לגבי הזדהות – שהיא יכולה לתמוך בפעולה קולקטיבית המיטיבה עם כל מחזיקי העניין המעורבים, ומשרתת את טובת הכלל שבו הם מעוניינים באמצעות שיתוף הפעולה שלהם. רצונם של מחזיקי העניין בהזדהות מעודד אותם לתרום ליצירת יותר ערך, ומניא אותם מהתנהגות שהורסת ערך.

תועלת באמצעות הזדהות יכולה גם להעניק הערכה עצמית וסיפוק. בהערכה עצמית (esteem) כוונתנו שאנשים מרגישים כי הם תומכים בארגון שהתנהגותו נתפסת בעיניהם ישרה או רצויה. סיפוק (satisfaction) בהקשר זה מתייחס לרגשות ממשיים של אושר כאשר מחזיקי עניין מנהלים אינטראקציה עם ארגון, שהינן חזקות יותר מתחושות האושר שהם עשויים להרגיש מהאינטראקציה שהם מנהלים באופן עם פירמה אחרת. לדוגמה, לקוח מאושר יותר מקניית מוצר מפירמה מסוימת פשוט מכיוון שמערכת הערכים שלו תואמת בדרך כלשהי את הערכים המוצהרים והממומשים של אותה פירמה.

הערכה עצמית וסיפוק יכולים לפעול בכיוון חיובי או שלילי. מחזיק עניין יכול להרגיש רע מהקשר שלו לפירמה שעוסקת בפעילויות שאינן תואמות את ערכיו, כמו פגיעה בסביבה או התקשרות עם ספקים שמעסיקים ילדים במדינות עולם שלישי. אין משמעו שמחזיקי העניין בהכרח יפסיקו לנהל עסקים עם הפירמה העבריינית. הטענה, מנקודת המבט שאנו מציעים, היא שהתועלת שמחזיקי עניין מרוויחים מהזדהותם עם הפירמה היא רק מרכיב אחד מהחבילה, והיא מצטרפת אז ליתר הגורמים: תועלת מוחשית, צדק והוגנות, ועלות אלטרנטיבית. לדוגמה, מחזיק עניין עשוי להמשיך לעשות עסקים עם פירמה אם הערך הכלכלי הטהור של עשיית עסקים עולה במשקלו על ההשפעות השליליות של הזדהות. אך במקרה כזה, כן תהיה לו פחות מוטיבציה לעשות זאת יחסית למצב שבו הפירמה הייתה נתפסת על ידי מחזיקי העניין כארגון הוגן.

עלויות אלטרנטיביות וקשרים הדדיים בין גורמים

עד כה הגדרנו תועלת במונחי: (1) ההטבות המוחשיות שנוצרות עבור מחזיקי עניין הנובעות מהמוצרים והשירותים של הפירמה; (2) ההטבות הבלתי מוחשיות שמחזיקי עניין נהנים מהן בהתבסס על יחס צדק והוגן, ו-(3) ההטבות שנובעות מההזדהות עם ארגונים מסוימים. בתוך כל אחד מהגורמים הללו מוטמעת התפיסה של עלויות אלטרנטיביות (Kerins, Smith, 2004; & Spiller, 2011). כפי שצוין קודם, תועלת מבוססת על תפיסה (Barney, 2011), ותפיסה מושפעת במידה רבה מהשאלה אם מחזיקי העניין מאמינים כי הם מקבלים עסקה טובה מהארגון בהשוואה למה שהם מצפים לקבל מקשרי גומלין עם פירמות אחרות הממלאות מטרות דומות. לדוגמה, סביר שבני קהילה ישוו את כמות הערך שהם מקבלים מפירמה מסוימת במונחי הכנסות ממס או הזדמנויות תעסוקה לפירמות אחרות בקהילה בעלות גודל דומה והיקף פעילות דומה, או אפילו לפירמות בקהילות אחרות. ספקים, לקוחות, גופי מימון ועובדים עושים השוואות דומות.

בנוסף לקשרים הפנימיים בין מושג העלויות האלטרנטיביות לשלושת הגורמים האחרים, כל אחד מהגורמים הללו חופף לאחרים במידה מסוימת. לדוגמה, האופן שבו פירמה מתייחסת למחזיקי עניין בהיבט של צדק והוגנות ישפיע על תפיסותיו לגבי מוסריות הארגון (ומכאן, לגבי תועלת מהקשר עמו) וכן על הרגשתו של מחזיקי העניין כלפי מוצרים ושירותים מוחשיים שמתקבלים ממערכת יחסים זו. בדומה, התועלת המוחשית ממוצרים ושירותים משפיעה על תפיסות של צדק (במיוחד צדק חלוקתי) כמו גם על התועלת מהקשר עם הפירמה. מובן שהתועלת מהקשר משפיעה גם על תפיסותיו של מחזיקי העניין כלפי שני הגורמים האחרים. מה שעולה מדיון זה הוא תמונה של פירמה הניצבת במרכזה של רשת מחזיקי עניין, שהתנהגותם מושפעת, בחלקה, מהיחס של הפירמה למחזיקי עניין אחרים (Susniene & Vanagas, 2006). זהו מעגל יצירת ערך (value creation cycle), העולה בקנה אחד עם תפיסת המערכות, שלפיה מה שקורה בחלק אחד של המערכת משפיע על יתר חלקיה באופן ישיר, ובסופו של דבר ההשפעה חוזרת לחלק המקורי במערכת ומחזקת את ההתרחשות המקורית.

לדוגמה, נחשוב על מקרה שבו עובדים מאמינים כי הם מקבלים עסקה טובה במונחי סך הערך המתקבל מהפירמה, בהשוואה לעלות האלטרנטיבית שלהם. יש לשער כי עובדים אלה, על פי עקרון ההדדיות, ישקיעו מאמץ ויגלו נאמנות לפירמה מעבר למה שהיה קורה בנסיבות אחרות (Vandewalle, Van Dyne & Kostova, 1995). התנהגותם יכולה להביא לייצור מוצרים טובים יותר או מוצרים שעלותם נמוכה יותר, דבר המאפשר לפירמה להגדיל את הצעת הערך שלה ללקוחות. ככל שהערך ללקוחות עולה, כך עולה גם הביקוש. הביקוש מוביל לגידול במכירות וברווחים, וזה מספק יותר ערך למשקיעים ועודף רווחים שהמנהלים יכולים להשקיעו מחדש, כאשר חלק מההשקעה הזו חוזר לעובדים כערך בצורת הגדלת התגמול שלהם. הנחה חשובה לגבי המעגל המתואר היא שהפירמה תמשיך ליישם צדק חלוקתי באופן כזה שחלק מהערך הנוסף יוחזר לעובדים וייתן חיזוק חיובי להתנהגותם.

מעגל יצירת הערך תומך גם בהדדיות שליליות. לצורך דוגמה זו, נתחיל בלקוח. נניח שהמנהלים, בניסיון להגדיל רווחים בטווח הקצר כדי לשפר את רווחתם שלהם במונחי שכר, מקטינים את הצעת הערך ללקוחות על ידי העלאת מחיר לא מוצדקת או הורדת איכות המוצר. במהותו של דבר, הם מעבירים ערך מהלקוחות אל הפירמה, ובסופו של דבר אל עצמם (דרך בונוסים או צורות תגמול אחרות). הלקוחות מזהים את הירידה בערך, והביקוש יורד. מבלי להמשיך עד סוף המעגל, קל להבין איך בסופו של דבר הערך הכולל שנוצר במערכת יקטן. אם המנהלים יתמידו בהתנהגותם זו הם עשויים להקטין את הצעת הערך ללקוחות פעם נוספת, ואז יביאו לירידת הביקוש של הלקוחות למוצרים, וירידה זו בתמורה תשחק את רווחי הפירמה בעתיד.

השוואת נקודת המבט של מחזיקי עניין לנקודות מבט אחרות על ביצועי הפירמה

עד כה במאמר זה, בחנו ואימצנו תפיסות מכמה מהכלכלנים החשובים ומתוך הספרות על מחזיקי עניין בכל הנוגע למושג הערך. על תשתית זו בנינו השקפה שמסתכלת על ביצועים מנקודת מבטם של מחזיקי עניין, המוגדרת כסכום התועלת שנוצר על ידי פירמה למען מחזיקי העניין הלגיטימיים שלה. כעת נשווה בקצרה נקודת מבט זו לשלוש נקודות מבט פופולריות אחרות, וזאת לא לצורך השוואה מפורטת, אלא כדי להבליט את ההבדלים בין השקפות אלה לבין הגישה שלנו: נקודת המבט של בעלי המניות, גליון התוצאות המאוזן (Balanced Scorecard), ושורה תחתונה משולשת (Triple Bottom Line).

ביצועים פיננסיים מנקודת מבט של בעלי המניות

בחלק ניכר מהספרות העסקית והכלכלית הדין בביצועי הפירמה מתמקד בתשואות פיננסיות הבאות לידי ביטוי במושגים שונים, כמו רווחים, תשואה על השקעה (ROI), תשואות כלכליות, או תשואות בעלי המניות (לסקירה, ראה: Barney, 2011, chapter 1). חוקרים רבים מאמינים כי לבעלי המניות מגיעה העדיפות הגבוהה ביותר מבין מחזיקי העניין של הפירמה (לדוגמה, Berle & Means, 1932; Rappaport, 1986; Jensen, 2001; Wallace, 2003). בין היתר מפני שלבעלי המניות אין חוזה ספציפי עם הארגון, מה שהופך אותם לבעלי תביעה 'שיריים' (Fama and Jensen, 1983). לפי הגיון זה, העברת התשואה המרבית לבעלי המניות היא חובתם הראשונה במעלה של מנהלי הפירמה. אולם, אפילו אם לספק משאבים מסוים יש זכות תביעה ששירית, מדוע צריכה לחול על הפירמה מחויבות למקסם את תביעתו הששירית על חשבון ספקי משאבים אחרים? שהרי ניתן גם לטעון, כי מחזיקי עניין שמספקים משאבים רבים יותר או טובים יותר לפירמה ממה שנדרש בחוזה שלהם, זכאים גם הם לחלק מן הערך העודף שנוצר (Barney, 2011).

ג'נסון (Jensen, 2001) טען שעבור התאגיד קיימת פונקציה אובייקטיבית יחידה – "אני טוען כי מאחר שמבחינה לוגית אין אפשרות למקסם יותר מממד אחד, כדי שתהיה התנהגות תכליתית דרושה פונקציה אובייקטיבית אחת בר-מדידה" (297). אולם, רבות אירע

בשווקים הפיננסיים כדי לחשוף את הבעייתיות בתיאוריות כלכליות מושרשות שעליהן מבוססים טיעונים כאלה. חתן פרס נובל בכלכלה פול קרוגמן (Krugman, 2009) כתב: "בעיניי, מקצוע הכלכלה סטה מהדרך מפני שכלכלנים, כקבוצה, טעו לחשוב שיופי, עטוף במתמטיקה מרשימה, הוא האמת... כלכלנים יצטרכו ללמוד לחיות עם בלגן. כלומר, הם יאלצו להודות בחשיבות של התנהגות בלתי רציונלית ולא פעם בלתי צפויה, להתמודד עם חוסר השלמות שמאפיינת שווקים מסוימים ולקבל שתיאוריה כלכלית אלגנטית 'של הכול' רחוקה מהמציאות". ברוח דומה, בארני (Barney, 2011) מודה כי ההתמודדות עם סוגיות הקשורות למדידת ביצועים מנקודת המבט של ריבוי מחזיקי עניין היא חשובה, גם אם היא הופכת את התהליך למורכב יותר.

מנקודת מבט של מחזיקי עניין, מדדי ביצועים כלכליים חשובים אמנם לכל מחזיקי העניין העיקריים של הפירמה, אך הם חלקיים ומפשטים את תפקידיהם של מחזיקי העניין השונים המעורבים בהצלחת הפירמה, ואת התועלת שהם מקבלים (Barney, 2011). מדדים פיננסיים מציעים נקודת מבט חשובה אך מוגבלת על יצירת ערך, במיוחד כאשר קושרים אותם למאמצים לכמת אירועים במונחים של תוצאות כספיות ספציפיות ומדידות בטווח הקצר או הבינוני – כך מפחיתים את היכולת ו/או הרצון של מנהלים לחשוב בצורה רחבה על מה שהפירמה עשויה לעשות כדי להגדיל את סך הערך עבור כל מחזיקי העניין. עלינו לזכור כי כל דבר שנמצא במעקב נוטה למשוך את תשומת הלב הניהולית בארגון (Kaplan & Norton, 1992; Sachs & Riihli, 2011). מדידת ביצועים באמצעות גורמים מוחשיים ובלתי מוחשיים החשובים למחזיקי העניין העיקריים, כפי שמוצע כאן, מאפשרת לארגונים להבין בצורה טובה יותר מה מחזיקי עניין רוצים וצריכים – הן כמדד שאומר בדיעבד עד כמה הצליחה הפירמה, והן כדי לסייע בגיבוש רעיונות חדשים לגבי דרכים להשגת ביצועים בעתיד. אם יש חשיבות ליכולת ליצור ערך למחזיקי עניין, ויכולת זו היא מנבא מרכזי של ביצועי הפירמה העתידיים, אזי חשוב למצוא דרכים לבטא מושגים מורכבים יותר של ערך בדרך שיטתית ומקיפה.

בנוסף, רוב מדדי הביצועים הפיננסיים מוצגים כנתונים מסוכמים ברמה כה כללית, עד שכמעט אינם מועילים כלל כדי לשים את האצבע על בעיות בארגון (Johnson & Kaplan, 1987). לעומת זאת, אם ארגון משתמש במדדי ביצועים שעוקבים אחר התועלת שנוצרת עבור מחזיקי עניין מרובים, הוא נמצא בעמדה טובה בהרבה כדי להצביע על מקורות של בעיות במערכת שגורמות להקטנת סך הערך הנוצר בסך הכול.

גיליון התוצאות המאוזן והשורה התחתונה המשולשת

קיימת התקדמות מסוימת בכל הנוגע למדידת ביצועים (ושליטה בהם) מנקודות מבט שונות. שתי הדוגמאות הבולטות ביותר הן גיליון תוצאות מאוזן (Balanced scorecard) (Kaplan & Norton, 1992) והשורה התחתונה המשולשת (Triple Bottom Line) (Elkington, 1999). גישה שמשתמשת במספר נקודות מבט קודמה גם על ידי מחברים אחרים (Chakravarthy, 1986; Cameron, 1980; Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997).

(Connolly, Conlon & Deutsch, 1980). אולם, אנו נתמקד בגיליון התוצאות המאוזן ובשורה התחתונה המשולשת מפני שהם זכו לתשומת לב רבה והייתה להם השפעה משמעותית על מנהלים בשטח.

גיליון התוצאות המאוזן בוחן את ביצועי הפירמה מנקודות המבט הבאות: פיננסים, לקוחות, חדשנות ולמידה, ויעילות פנימית. בטיעוניהם לגבי גיליון התוצאות, טוענים קפלן ונורטון (Kaplan and Norton 1992): "מנהלים בכירים מבינים שמערכת המדידה של ארגוניהם משפיעה באופן משמעותי על התנהגותם של מנהלים ועובדים. הבכירים גם מבינים שמדדים של חשבונאות פיננסית מסורתית, כמו תשואה על השקעה ורווח למניה, יכולים לשלוח מסרים מטעים לגבי שיפורים מתמידים וחדשנות... מדדי הביצועים הפיננסיים המסורתיים פעלו היטב עבור העידן התעשייתי, אך הם לא מתאימים לכישורים ולמיומנויות שחברות מנסות למדוד היום" (172).

חלק מהטיעונים של קפלן ונורטון (Kaplan and Norton, 1992) יפים באותה מידה לתפיסת הביצועים מנקודת המבט של מחזיקי עניין. לדוגמה, הם טוענים שארבעת תחומי הביצועים שהם מעלים קשורים זה לזה. זהו מאפיין חשוב גם של הפרספקטיבה שלנו המתמייחסת למחזיקי עניין. בנוסף, המודל שלהם מתייחס למחזיקי עניין מרובים בכך שהם ממליצים למדוד את תפיסות הלקוחות באופן ישיר וסוגיות הקשורות לעובדים באופן עקיף באמצעות מושג היעילות הפנימית. אך מנגד, הם לא מכלילים כמה מחזיקי עניין חשובים, כמו ספקים וקהילות, שגם הם מספקים משאבים חיוניים. כמו כן, אף שגיליון התוצאות מודד ארבעה תחומים, המשנה התלוי העיקרי הוא עדיין תשואות פיננסיות (Kaplan and Norton, 1992). שלושת התחומים האחרים נמצאים שם כדי להקל על מקסום הרווחים – וכך, במקום ליצור תפיסה עשירה יותר של ערך, מדד מסוג זה מנסה בעצם לעשות הפשטת-יתר ולפרוט אותו למונחים כספיים, כך שהוא יוצר מראית עין של יכולת מדידה והשוואה בין קטגוריות. במהותו של דבר, נקודת מבט זו על מושג הערך פשוט מוסיפה עוד גורמים לשיקולים ולמדידה, תוך שימור תפיסת הערך שעולה מהשקפת בעלי המניות.

השורה התחתונה המשולשת, לעומת זאת, כוללת את האינטרסים הרחבים של החברה (society) בצורה ישירה (Elkington, 1999). היא מבוססת על הרעיון שפירמות צריכות למדוד ביצועים מנקודת מבט כלכלית, סביבתית, וערך חברתי מוסף. יתרונה של הגישה טמון ביכולתה להגביר את המודעות לביצועיה הרחבים של הפירמה בעיני מנהליה, וחיזוק האחריות הדיווחית של פירמות. בדומה לגישה זו, פורטר וקריימר (Porter and Kramer, 2011) טענו לאחרונה שארגונים צריכים לאמץ גישת "ערך שיתופי" (shared value) המעודדת יצירת רווחים שיוצרים תועלת חברתית בנוסף. השורה התחתונה המשולשת והטיעונים של פורטר וקריימר הם חלק מזרם עשיר של דיונים בספרות הניהולית על ידי חוקרי עסקים וחברה, תחת התווית של אחריות תאגידית (corporate social responsibility). לדידם של חוקרים אלה, עסקים צריכים לחשוב לא רק על ערך כלכלי אלא גם על דרכים שבהן הם יוצרים ערך במונחי חברה, סביבה, ומוסר. אחריות תאגידית הפכה אמצעי עבור קשת רחבה של חוקרים, מבקרים ואקטיביסטים, למתוח ביקורת על מה שנתפס

בעיניהם כדאגה מופרזת לאינטרסים עצמיים מצד האליטות העסקיות, במטרה לעודד פירמות להקדיש יותר תשומת לב ומשאבים להתמודדות עם סוגיות (קרי, ליצור "ערך") במגוון תחומים כמו סביבת הטבע, הטרדות מיניות, ביטחון העבודה, מיקור חוץ, חינוך, גולציה, ממשל תאגידי וכדומה.

ייתכן כי בגלל היסוד המוסרי שלה, תורת מחזיקי העניין משמשת רבים כטיעון תומך לאחריות תאגידית (Phillips & Freeman, 2008; Phillips, Freeman & Wicks, 2003). אולם, תורת מחזיקי העניין לא פותחה כדי לקדם אינטרסים חברתיים והיא גם לא עוסקת בבניית ערך בכלכלות שלמות – למעט במידה שפירמות יוצרות יותר ערך לעצמן, ושמחזיקי העניין שלהן מקדמים במהותו של דבר את טובת החברה בכללותה (Freeman, 1984; Walsh, 2005). פיליפס ופרימן (Phillips and Freeman, 2008), מומחים ידועים בנושא, טוענים כי "תורת מחזיקי העניין אינה חלה על כלכלות שלמות" (103). לדברי פיליפס, פרימן וויקס (Phillips, Freeman, and Wicks, 2003), "מחזיק עניין אינו מילה נרדפת לאזרח או ל"סוכן מוסר", כפי שיש כאלה שהיו רוצים לפרש זאת. אלא שנדרש קשר ספציפי והרבה יותר קרוב בין ארגון ובין קהל מסוים על מנת שיתקיים סטטוס של מחזיק עניין. התיאוריה תוחמת את גבולותיה ומותירה גם קטגוריה בעלת משמעות של אלו שאינם מחזיקי עניין" (491).

הדרך שבה השורה התחתונה המשולשת והאחריות התאגידית מנסות לכלול התייחסות לגורמים שמעבר לרווחים, היא בדיוק הדבר שמבדיל אותן מגישת מחזיקי העניין. ראשית, שתי הגישות מבחינות בין הקטגוריות "כלכלי", "חברתי" ו"סביבתי", כך שהן מחזקות את הרעיון שמדובר בתחומי אחריות נוספים עבור עסק מסורתית. המשגה כזאת זכתה לביקורת על שהיא מחזקת את תזת הפרדה (separation thesis) – הרעיון שעסקים ואתיקה (או חברה או סביבה) הם תחומי פעילות נפרדים מבחינה קטגוריאליית ומושגית (ראה Freeman, 1994; Wicks, 1996). השפה והכלים המושגיים המשמשים את מקדמי תפיסת השורה התחתונה המשולשת ותפיסת האחריות התאגידית, הופכים את תזת הפרדה לבעיה בלתי נמנעת ומזינים את הביקורת של מקדמי תפיסת בעלי המניות כמו פרידמן ש"אחריות חברתית" לא רק אופציונלית, אלא שהיא חותרת נגד החובה המוסרית של מנהלים.

שנית, הקטגוריות שנוספות לשיקולים (דהיינו, חברה וסביבה) אינן קשורות באופן ברור או ישיר ליצירת ערך למחזיקי העניין ולתועלת שהם מחפשים בפירמה. כוחות חיצוניים לפירמה (בניגוד לכוחות פנימיים) הם שמושכים את תשומת הלב לגורמים אלה. בשעה שמחזיקי העניין, באמצעות שיתוף הפעולה שלהם בפירמות, ייטו לרצות לשפר את החברה ולא להזיק לסביבה, לא ברור באיזו מידה הם ירצו לעשות זאת בתפקידם כמחזיקי עניין. וכך, השורה התחתונה המשולשת והאחריות התאגידית שונות מהפרספקטיבה המוצעת במאמר זה בכך שהגורמים שלנו אינם מעוצבים על ידי החברה (לדוגמה, אנליסטים של מדיניות ציבורית) או על ידי אקטיביסטים סביבתיים, אלא על ידי מה שמחזיקי העניין מחפשים כתועלת באמצעות האינטראקציות שלהם עם הפירמה. בהקשר זה, ביקורת שאפשר למתוח על הפרספקטיבה

שלנו לגבי מחזיקי עניין היא שנקודת מבט זו חסרה התייחסות לחברה, לסביבה ולזכויות מיעוטים, אם כי מחזיקי עניין עשויים להתחשב בסוגיות אלה כאשר הם שופטים את ערך התקשרותם עם הפירמה. פירמות שמתעלמות מן הסוגיות שמעסיקות את מחזיקי העניין שלהן ביחס למדדים חברתיים, מסתכנות בהקטנת התועלת שמחזיקי העניין מקבלים מהפירמה לתפישתם. זו אינה חולשה של התיאוריה, אלא פשוט ביטוי פרקטי של גישת מחזיקי עניין כפי שאנו יישמנו אותה. הכרחי שקבוצות אחרות (כמו ממשלות או עמותות) יעלו סוגיות חברתיות וסביבתיות על סדר היום, כדי לעודד או לדרוש מפירמות לשפר את ביצועיהן בתחומים המועילים לחברה.

לסיום, לא ברור הקשר בין הגורמים השונים בגישת האחריות התאגידית או בשורה התחתונה המשולשת ומהי ההכוונה שהם נותנים למנהלים מעבר לתקווה שהדאגה לגורמים שאינם כלכליים עשויה לשפר את השורה התחתונה. בניגוד לכך, המודל שלנו שם דגש על הקשרים ההדדיים בין הגורמים, על הקשר של כל אחד מהם לתועלת עבור מחזיקי העניין, ועל הסיבות לחשיבות של כולם להצלחת הפירמה.

מדידת הערך שנוצר באמצעות פעילויות הפירמה

מוטיב חוזר במאמר זה הוא שהערך למחזיקי העניין חורג מעבר להטבות כלכליות. כתוצאה מכך, מדדי התועלת שנוצרים למען מחזיקי העניין צריכים לבחון הן תועלות כלכליות והן תועלות אחרות שמחזיקי העניין חותרים להשיגן. היבטים של מדידת תועלת, הן מהזווית של המנהלים בשטח והן מזו של החוקר האקדמי, רלוונטיים לדין זה. הדיון שלנו בדבר השלכות הגישה המוצעת על המדידה במחקר האקדמי הוא פוזיטיביסטי, במובן זה שאנו מניחים כי התהליך מבוסס על ניתוח טכני, שבו חוקרים משתמשים במדגמים גדולים של נתונים ובשיטות סטטיסטיות כדי להסביר תופעות נצפות (Scherer & Patzer, 2011). לפיכך, המדדים המתוארים בפרק זה יהיו אובייקטיביים יחסית באופיים, אך לא עשירים כפי שיכולנו להשיג באמצעות מעורבות אישית.

מצד שני, אנו מכירים בכך שחוקרים עשויים גם להיות מעורבים בחקר מקרים, שבהם הם מנהלים תקשורת ישירה עם שחקנים מרכזיים כדי לברר במה אלה מוצאים ערך וכיצד הפירמה השפיעה על רווחתם האישית. שרר ופאצר (Scherer and Patzer, 2011) מתייחסים לגישה זו כפוסט-פוזיטיביסטית, ומסבירים שהיא הכרחית כאשר יש צורך לטפל בסוגיות נורמטיביות. הגישה הפוסט-פוזיטיביסטית או הפרשנית מאפשרת לחוקר לקבוע אם תצפיות הן במידה רבה פונקציה של חוקים שאינם ניתנים לשינוי, או מצבים נדיפים שכפופים לשינוי. ההשתתפות יחד עם שחקנים מרכזיים בתהליך איסוף המידע מאפשרת למשקיף לקבל תמונה ברורה יותר לגבי האינטרסים של אותם שחקנים, ערכיהם, והאופן שבו הם מפרשים את העולם (Habermas, 1990). גישתו של האדם הפועל בשטח, שבה נדון בתחילה, היא כמעט כולה פוסט-פוזיטיביסטית. כתוצאה מכך, היא מאפשרת איסוף מידע עשיר שמועיל להבנה מה הפירמה יכולה לעשות כדי לשרת את מחזיקי העניין שלה וכך ליצור עוד ערך.

מדדי יצירת ערך מנקודת מבט של אנשי עסקים באמצעות מושג האושר

קיימות מגוון דרכים שבהן אדם יכול לנסח ולממש את מודל ארבעת הגורמים שלנו (ואת הרעיון הרחב יותר של תועלת למחזיקי עניין). המרכיבים ההכרחיים כוללים: (1) הכרה בכך שמטרתה של פירמה, ומכאן גם ביצועיה, מבוססת ומבוססים על כמות הערך שהפירמה מספקת למחזיקי העניין שלה, (2) הכללת גורמים כלכליים ולא-כלכליים המספקים תועלת למחזיקי עניין, (3) הכללת מדדים הנוגעים לכל מחזיקי העניין העיקריים של פירמה, (4) הכרה בכך שמחזיקי עניין שונים בדרך כלל יזקפו ערך לדברים שונים (כלומר, פונקציות התועלת שלהם שונות), ו-(5) על המדדים לזהות רמת תועלת למחזיקי עניין שהיא מעבר לשביעות רצון בלבד מהפירמה.

הדרישה החמישית הכרחית, מכיוון שהדדיות וחליפין מוכלל, המספקים יסוד ליצירת ערך נוסף, מחייבים שרמת שביעות הרצון בקרב מחזיקי עניין תהיה גבוהה מהרמה הבסיסית (Bosse et al., 2009; Harrison et al., 2010). לדוגמה, אם מחזיק עניין שבע-רצון ותו לא מהקשר שלו עם פירמה, או מרמת הצדק החלוקתי (כולל כלכלי), הצדק התהליכי או הצדק ביחסים, ייתכן שאין לו תמריץ ממשי להפסיק את יחסיו עם הפירמה אך באותה מידה גם אין לו מוטיבציה במיוחד לעשות מאמץ נוסף, לגלות נאמנות רבה, לעסוק בעוד פעילויות יוצרות-ערך עם הפירמה, או לספק לה עוד מידע שעשוי להיות רב-ערך עבורה. כדי לעשות שימוש בהתנהגות זו של יצירת ערך נוסף, על הפירמה לספק רמת תועלת מעבר לרמה הבסיסית. אנו מאמינים שאחת הדרכים לקבל את רמת התועלת הגבוהה היא באמצעות מושג האושר. כלומר, מחזיקי העניין צריך להיות לא רק שבע רצון, אלא גם מאושר (או בפורטנציה, מאוד מאושר) לגבי כמות התועלת שהוא מקבל מהיבט אחד או יותר של התקשרותו עם הפירמה. אושר הוא דרך להבנת התועלת המתקבלת, ומכאן שהערך המסופק למחזיקי העניין נבנה מהרעיונות של מיל (Mill 1961) ומתחבר גם לרעיונות חדשים יותר (כגון: Gilbert, 2005; Shaw, 1999; Haidt, 2006; Sidgwick, 1981).

עבודתו של האידט (Haidt, 2006) מעניינת במיוחד לאור מושגי הצדק הארגוני של יצירת תועלת שבחנו במאמר זה, מפני שהוא מדבר על כבוד, אמפתיה ואיזון בין גורמים פנימיים וחיצוניים כמפתחות לאושר. עבודתנו מקבילה לרעיונותיו של האידט בנוגע לאושר, במובן זה שגורמים חיצוניים יכולים להתפרש במונחי התועלת המוחשית המתקבלת ממוצרים ושירותים, וגורמים פנימיים מקבילים לתועלת הנובעת מגורמי הצדק וההזדהות.

כפי שמציינים ג'אדג' וקאמיי-מולר (Judge and Kammeter-Muelle, 2001), רוב המחקר הארגוני על אושר נערך בהקשר של עולם העבודה. אולם, המחקר על אושר הולך וגדל הן כמותית והן ברוחב היריעה (Blanchflower & Oswald, 2011; Judge & Kammeyer-Mueller, 2011), ומנקודת מבט של בעלי המניות, האושר חשוב לספק או ללקוח באותה מידה שהוא חשוב לעובד. אנו נגדיר אושר במונחי הרגשתם של מחזיקי עניין לגבי התועלת הבלתי-מוחשית והמוחשית שהם מקבלים באמצעות התקשרותם וקשרי הגומלין שלהם עם הפירמה. הרעיון לפנות ישירות למחזיקי העניין כדי למדוד אושר תואם

את תפיסתו של גילברט (Gilbert, 2005), שלפיה מי שיכול לבצע תצפיות על החוויה הם רק האנשים שחווים אותה. כפי שהוזכר קודם, זוהי גישה פוסט-פוזיטיביסטית או פרשנית, שבה לחוקר יש מעורבות ישירה עם הסובייקט שלו (Scherer & Patzer, 2011). אנו עושים את החיבור הזה מפני שאנו מאמינים שמעשי יותר למדוד אושר של מחזיקי עניין מאשר לנסות למדוד את התועלת שמתקבלת בפועל, במיוחד מאחר שלכל מחזיק עניין יש פונקציית תועלת שונה, אפילו בתוך קבוצות כמו עובדים, לקוחות או ספקים.

האם בשל ההטרוגניות בתוך קבוצות מחזיקי עניין, הניסיון למדוד אושר (ומכאן, תועלת) חסר משמעות? אנו מאמינים שלא, משתי סיבות. ראשית, כמעט בלתי אפשרי לפירמה לגרום אושר לכל מחזיקי העניין שלה כל הזמן. שנית, מסיבות שכבר פורטו במאמר זה, היינו מצפים למתאם בעל משמעות בין כמות הערך שפירמה יוצרת ובין שיעורם היחסי של מחזיקי העניין בתוך קבוצה שרואים עצמם מאושרים ביחס לפירמה. ולפיכך, אם שיעור גדול מבין מחזיקי עניין בקבוצה מסוימת אינם מרוצים, זוהי אינדיקציה טובה לכך שלפירמה יש בעיה בתחום זה. על פי התיאוריה המוצגת כאן, בעיה כזאת יכולה לעכב יצירת ערך נוסף במערכת. נזכיר גם, שאחד הסיכונים של איסוף מידע מסוג זה הוא שהתהליך יכול להעלות את הציפיות של מחזיקי עניין, ובכך להעלות את הסיכויים שהפירמה תאכזב אותם.

אושר, שפסיכולוגים לרוב מתייחסים אליו כאל תחושת רווחה (well-being) סובייקטיבית (Diener, Lucas & Oishi, 2002; Kahneman & Krueger, 2006), יכול להימדד בדרכים שונות. ייתכן שהשכיחה מביניהן היא באמצעות שאלוני דיווח עצמי (self-report) (Pavot & Diener, 1993). בגלל בעיות פוטנציאליות הקשורות למדדים של דיווח עצמי, כמו הטרמה מצבית (situational priming) והטיות קוגניטיביות, חוקרים השתמשו גם בטכניקה הנקראת 'שיטת דגימת התנסות' (Experience Sampling Method), שבה המשתתפים עוצרים מה שהם עושים ורושמים הערות על התנסותם (Stone, Shiftman & DeVries, 1999). טכניקות אחרות כוללות דיווחים של אינפורמנטים מאנשים שקרובים למשיב (Sandvik, Deiner & Seidlitz, 1993), קידוד נתוני תצפיות (Frey & Stutzer, 2002) והיזכרות באירועים חיוביים לעומת שליליים (Siedlitz, Wyer & Diener, 1997). ניתן להשיג מידע על האושר של מחזיקי עניין גם מיועצים וממקורות חיצוניים, כמו סוכנויות דירוג או סקירות שמופיעות בכתבי-עת (לדוגמה, "100 מקומות העבודה הטובים ביותר" של Fortune).

אם נוצרו קשרי אמון, סביר יותר שמחזיקי העניין יהיו גלויי לב לגבי מידת אושרם, במיוחד אם הפירמה הפגינה צדק חלוקתי בעבר ומחזיקי העניין מאמין אפוא שסביר כי כל ערך נוסף שנוצר בפירמה כתוצאה מהמידע שהוא חולק ישפר את מצבו. האושר הכללי מהתועלת שמחזיקי העניין מקבל מהפירמה הוא חשוב, וסביר שישפיע על התנהגותו של מחזיקי העניין; אולם, ייתכן שהוא לא יועיל במיוחד מבחינת אבחון בעיות או מציאת דרכים חדשות ליצור ערך עבור מחזיקי עניין. אי לכך, יש למדוד אושר בממדים שונים עבור כל מחזיק עניין עיקרי. לוח 2 (עמודה 2) מכיל דוגמאות של סוגי הממדים שעשויים להימדד. הרשימה אינה אמורה להיות ממצה, במיוחד מאחר שמחזיקי העניין עצמם קובעים את פונקציות התועלת שלהם.

עם זאת, זוהי נקודת מוצא טובה לדברים שפירמה עשויה לשקול בבואה לבחון את הערך שהיא מספקת למחזיקי עניין.

מדדים עבור המחקר האקדמי

חוקרים אקדמיים עשויים להשתמש בשיטת חקר מקרים (case method) כדי לאסוף מידע עשיר על אושר ממחזיקי העניין של פירמה. שיטת חקר מקרים עדיפה על מחקרים סטטיסטיים מדגמיים המבוססים על מדדים אובייקטיביים, אם המטרה היא לחלץ סוגיות נורמטיביות או להבחין בין השפעות קבועות לבין גורמים מצביים שעשויים להשתנות (Scherer & Patzer, 2011). עם זאת, לעתים קרובות קשה להפיק הכללות מתוך התבססות על חקרי מקרה הנוגעים לקבוצה רחבה של חברות. עבור מצבים אלה, אנו מאמינים שניתן לבחור מדדים אפקטיביים (אם כי לא מושלמים) מתוך מקורות ארכיוניים או להשיגם באמצעות מקורות ראשוניים כמו סקרים.

לוח 2: דוגמאות של מדדי ביצועים מנקודות מבט של מחזיקי עניין שונים

אומדנים מקורבים עבור החוקרים	קטגוריות אפשריות למדידת אושר/רווחה	
<p>שכר והטבות</p> <p>הטבות במקום העבודה (מרכז כושר, מעון לילדים)</p> <p>הליכים משפטיים, ואם העובדים מאוגדים, הליכי תלונות</p> <p>מדדי פרודוקטיביות</p> <p>הכללה ברשימת מקומות העבודה הטובים ביותר</p> <p>קידומים פנימיים למשרות הנהלה בכירות</p> <p>תחלופת עובדים</p> <p>מדד KLD – דאגה או חוסן בהיבטי בריאות ובטיחות</p> <p>מדד KLD – צמצומים של כוח העבודה</p> <p>מדד KLD – דאגה או חוסן בהיבטים של פנסיה/הטבות</p> <p>מדד KLD – שיתוף רווחים במזומן</p>	<p>מרכיבים שונים של חוזה העבודה (כמו שכר, הטבות, דרישות מוקדמות)</p> <p>הוגנת נתפסת של תהליכי קבלת ההחלטות</p> <p>יחס נתפס (כבוד, הכללה)</p> <p>אותנטיות נתפסת (הפירמה מקיימת הבטחות)</p> <p>עקביות בין ערכים מוצהרים לערכים ממומשים (קרי, יושר)</p> <p>מדיניות של קידום/מוביליות כלפי מעלה</p> <p>ביצועים סביבתיים של הפירמה</p> <p>עמדתה/ביצועיה של הפירמה בסוגיות חברתיות אחרות</p> <p>כמו כן, מדדים אובייקטיביים כמו תחלופת עובדים, הליכים משפטיים</p>	עובדים
<p>גידול במכירות</p> <p>דיווחי לקוחות על מוצרים/שירותים</p> <p>דירוגי מוניטין</p> <p>מדד KLD – דאגה לבטיחות המוצר</p>	<p>מאפייני המוצר/השירות</p> <p>יחס נתפס במהלך עסקאות (כבוד, הוגנות)</p> <p>אותנטיות נתפסת (הפירמה מקיימת הבטחות)</p>	לקוחות

<p>ממד KLD – מחלוקות בנוגע לשיווק או חוזים</p> <p>ממד KLD – דירוג איכות המוצר</p> <p>ממד KLD – דירוג מו"פ/חדשנות</p>	<p>ביצועים סביבתיים של הפירמה</p> <p>עמדתה/ביצועיה של הפירמה בסוגיות חברתיות אחרות</p> <p>כמו כן, מדדים אובייקטיביים כמו עסקאות חוזרות, הליכים משפטיים</p>	
<p>מספר ימי חוב עד התשלום (מתוך דוחות כספיים)</p> <p>משך הזמן של ההתקשרות עם הספק (זמין בטופס K-10 של פירמות מסוימות)</p> <p>הליכים משפטיים</p>	<p>יחס נתפס במהלך עסקאות (כבוד, הוגנות)</p> <p>ביצועים סביבתיים של הפירמה</p> <p>עמדתה/ביצועיה של הפירמה בסוגיות חברתיות אחרות</p> <p>אופי התשלומים (גודל, מהירות)</p> <p>כמו כן, מדדים אובייקטיביים כמו משך זמן ההתקשרות, זמינות ספקים</p>	ספקים
<p>תשואות לבעלי המניות</p> <p>יחס מחיר למניה (P/E)</p> <p>הסיכון המתקשר לתשואות (כגון שונות ובטא)</p> <p>מספר הצעות בעלי המניות</p> <p>רמת התגמול של מנהלים בכירים (ממד KLD-)</p> <p>תגמול גבוה או נמוך)</p> <p>ממד KLD – דאגה לנושא הבעלות</p>	<p>תשואות כספיות</p> <p>רמת סיכון נתפס של ההשקעה</p> <p>ממשל תאגידי ומדיניות</p> <p>גילוי נאות למידע רלוונטי/שקיפות</p> <p>ביצועים סביבתיים של הפירמה</p> <p>עמדתה/ביצועיה של הפירמה בסוגיות חברתיות אחרות</p> <p>כמו כן, מדדים אובייקטיביים כמו נתונים על תשואות וסיכון</p>	בעלי מניות
<p>הקלות מס או יתרונות אחרים המוענקים לפירמה</p> <p>תקנות מקומיות חדשות המשפיעות על הפירמה</p> <p>הליכים משפטיים</p> <p>ממד KLD – מחלוקות בענייני מס או השקעות</p> <p>ממד KLD – השפעה כלכלית שלילית</p> <p>ממד KLD – נתינה נדיבה</p>	<p>השפעה נתפסת על הקהילה/סביבה (בעיני מנהיגים בקהילה או תפיסות הציבור)</p> <p>התפיסה לגבי יושרה של הפירמה</p> <p>כמו כן, מדדים אובייקטיביים כמו מספר מפגשים חיוביים/שליליים, שירות לקהילה, תרומות לצדקה ותשתיות</p>	קהילה

על פי תורת מחזיקי העניין, מדדים אקדמיים של ביצועי הארגון מפרספקטיבה של ריבוי מחזיקי עניין צריכים להימדד באופן שנותן ביטוי לכמות ערך רבה ככל האפשר. לדוגמה, כדי לקבל תמונה מלאה יותר של הערך שנוצר או שנהרס עקב שינוי ארגוני בקנה מידה גדול, כמו העברת מטה החברה או רכישת חברה אחרת, מחקרים שבוחנים תופעות מסוג זה צריכים לכלול מדדים מנקודת המבט של כמה קבוצות מחזיקי עניין, כמו לקוחות, עובדים, בעלי מניות, ספקים וקהילות מקומיות, ולא להתמקד בקבוצה אחת בלבד. על מדדים אלה גם להתייחס לרעיון שערך רב יותר נוצר כאשר הפירמה מספקת למחזיק העניין רמת תועלת

העולה על הנורמה המקובלת (אוֹשֶׁר). לפיכך, המדדים הטובים ביותר מאפשרים להשוות פירמות לפירמות אחרות בכלל או לפירמות באותם ענפי תעשייה בפרט. מקורות מידע מרובים אודות מחזיק עניין מסוים, כאשר הם קיימים, טובים מהסתמכות על מקור מידע יחיד. כך נקבל הצלבת מידע. לסיום, יש להרשות שימוש באומדנים מקורבים. במקרים מסוימים חוקר לא יוכל לשאול מחזיק עניין ישירות עד כמה הוא מאושר מהפירמה, אך יוכל אולי לקבוע מה הפירמה עושה למען מחזיק העניין שעשוי באופן מציאותי לגרום לו אושר. לדוגמה, קשה במיוחד להעריך את אושרו של סֶפֶק, אך יש דבר אחד שללא ספק פירמה יכולה לעשות כדי להשפיע על אושרו של הספק – לשלם את חשבונותיה בזריזות. וכך, מדד כמו 'סכום עלות המוצרים שנמכרו מחולק בחשבונות שלא שולמו' יכול לשמש כאומדן מקורב אפשרי ל'אושר' של ספקים.

העמודה הימנית בלוח 2 מציגה דוגמאות של מגוון מדדים אפשריים (ואומדניהם המקורבים) של ערך שנוצר עבור מחזיקי עניין. היא לא מתיימרת להיות ממצה, אלא לייצג מה קיים או מה ניתן להשיג באמצעות מחקר ראשוני. בלוח כלולים מספר משתנים של חברת KLD.² אף שהאוריינטציה של נתוני KLD נוגעת לתחום האחריות התאגידית (Sharman, 1996), חלק ניכר מהנתונים חל גם על יחסה של פירמה למחזיקי העניין שלה (ראה Berman et al., 1999; Hillman & Keim, 2001). חוקרים לרוב מחברים את הניקוד מחמשת תחומי KLD כדי ליצור מדד ביצועים מורכב, הכולל: קהילה, עובדים, גיוון, הסביבה, ומוצרים. מדדים אלה מצרפים ערכים של יותר מ-50 משתנים של KLD. אנו ממליצים במקום זאת, שחוקרים יבחנו לעומק כל אחד מן המשתנים ויכללו רק את אלה שמתאימים בצורה הטובה ביותר לתיאוריה שלהם (Chatterji & Levine, 2006), במקום להסתמך על מדד של חמישה גורמים רק מפני שהשתמשו בו בעבר. לוח 2 כולל מספר משתני KLD לגבי בעלי מניות שלא נכללו במרבית המחקרים האמפיריים שהשתמשו בנתוני KLD. בלוח מופיעות גם הצעות לאומדנים מקורבים לגבי מדידת הערך הנוצר עבור ספקים. לא ידוע לנו על מחקרים בספרות מחזיקי עניין שמטפלים במחזיק עניין חשוב זה.

דיון והשלכות

מאמר זה טוען כי התועלת שמחפשים מחזיקי עניין היא מורכבת ואינה מסתכמת בערך כלכלי גרידא. פירמות שמספקות יותר תועלת למחזיקי העניין שלהן יכולות לשמר השתתפות ותמיכה בצורה טובה יותר. בנוסף, מחזיקי עניין תלויים הן בפירמה והן ביתר מחזיקי העניין של הפירמה כדי לספק את האינטרסים של עצמם. אנו מפתחים מודל בן ארבעה גורמים על התועלת שמחזיקי עניין מקבלים מפירמה, ומציגים אותו כתפיסה מלאה יותר של ביצועי הפירמה לעומת מדדי ביצועים פיננסיים מקובלים. ראיית הביצועים מנקודת המבט של מחזיקי עניין יכולה לעזור למנהלים לקבוע אם עליהם להקדיש תשומת לב ליצירת ערך נוסף. איסוף מידע לא-פיננסי על ביצועי הפירמה נמצא, בנוסף, כגורם המשפר תקשורת, למידה ותיאום בתוך פירמות (Dossi & Patelli, 2010).

ראיית הביצועים מנקודת המבט של מחזיקי עניין עשויה גם להוביל חוקרים לבחינת השפעתן של פעילויות ותופעות ארגוניות על מגוון רחב הרבה יותר של מחזיקי עניין. ואכן, הטיעון שלנו מתחיל באישוש טענתו המקורית של פרימן (Freeman, 1984), שלפיה הדאגה למחזיקי עניין ולטובתם היא נקודת מוצא קריטית למנהלים והיא מספקת יסודות שמניעים את הצלחתם בטווח הארוך. בעת הנוכחית קיימים מעט מאוד מחקרים שבוחנים את השפעת פעילויות הפירמה על קבוצה רחבה של מחזיקי עניין (ראוי לציון כיצא מכלל זה הוא: Waddock and Graves, 2006). כדי שתיעשה התקדמות משמעותית בספרות האמפירית על מחזיקי עניין, הביצועים מנקודת המבט של מחזיקי עניין צריכים להיות המשתנה התלוי ולא המשתנה הבלתי תלוי. אנו טוענים עוד שקיים צורך בעבודה מושגית ואמפירית נוספת לבחינת המודל שלנו (ונקודות מבט מתנגדות לגבי הערך למחזיקי עניין).

אחת הסוגיות למחקר עתידי נוגעת לשאלת שיתוף הפעולה והקונפליקטים בנוגע למחזיקי עניין (והאינטרסים שלהם). הטענה במאמר זה היא שתיאוריית מחזיקי העניין אומרת ששיתוף פעולה, ולא קונפליקט, הוא שצריך להיות הלך הרוח הניהולי הדומיננטי (לדוגמה, Freeman, 1994; Freeman, Harrison & Wicks, 2007). בעלי מניות לא תמיד משתפים פעולה, והאינטרסים שלהם יכולים להימצא בקונפליקט, במיוחד כאשר פועלים מתוך עדשה תיאורטית ששמה דגש על קונפליקט פוטנציאלי כזה (לדוגמה, תיאוריית הסוכנות). אי לכך, עבודה עתידית עשויה לבחון מגוון שאלות על שיתוף פעולה וניגודי עניינים בין מחזיקי עניין העולים מתוך ההתמקדות ביצירת ערך. לדוגמה, יש צורך להמשיך ולחקור את היצירה של תהליכים ונרמות תקפות בין מחזיקי עניין (לדוגמה, Habermas, 1990) כאמצעי לפתרון קונפליקטים (פוטנציאליים) בדרכים נאותות מבחינה נורמטיבית, שהן גם כדאיות במישור המעשי (לדוגמה, Jones and Wicks, 1999). בדומה לכך, מתקיימים קונפליקטים פוטנציאליים בין התועלת שמחזיקי עניין ופירמות מחפשים ובין מה שהחברה רואה בו ערך; דרוש מחקר גם כדי לתעד סוגי פערים עקביים בין שני האמצעים הפוטנציאליים לסגירת הפער (לדוגמה, רגולציה, תמריצים, חינוך, מדיניות ציבורית). מחקר עתידי יכול גם לחקור האם הארגון מפוצה על המשאבים שהוא משקיע ביצירת תועלת למחזיקי העניין שלו, מעבר להוצאותיו, על ידי הערך הנוסף שנוצר במערכת של הפירמה.

מהזווית הפרקטית, חלק ניכר מהמחקר הניהולי התמקד על ביצועים פיננסיים כאמת המידה היחידה לאינטרסים; לכן, מחקר מסוג זה נוטה לספק המלצות שעושות אופטימיזציה של הביצועים הפיננסיים ולא של הערך הכולל הנוצר בפירמה. לדוגמה, הזרם הדומיננטי בספרות על מיזוגים ורכישות נוגע למחקרים שמתמקדים בתשואות לבעלי המניות. כתוצאה מכך, חוקרים ומנהלים בשטח שמתמשים בספרות זו כדי להפיק המלצות לפירמות מוטם, מבחינה זו שהם שמים דגש על מקסום ההצלחה הפיננסית של הרכישה במקום על יצירת ערך במונחים רחבים של מחזיקי העניין. היום אנו מבינים שקיימות עלויות אנושיות הקשורות למיזוגים ורכישות, אך באילו אסטרטגיות יכולה להשתמש פירמה שמבצעת רכישה כדי להקטין עלויות אלה ואולי אף לשפר את הערך שנוצר עבור העובדים, הקהילות, הספקים וכן הלאה? אם ניתן את דעתנו למכלול הערך, כיצד עשויות החלטות ההנהלה להשתנות? הוא

הדין לגבי רה-ארגון, מיזמים משותפים, פיתוח מוצרים חדשים, סוגים שונים של תכניות הדרכה, מינויי מנהלים חדשים, או החלטות לגבי מיקום מפעל. שינוי זה בנקודת המבט פותח את האפשרות ליצור יותר ערך (ומגוון רחב יותר של ערך) עבור מחזיקי העניין. בנוסף, נקודת מבט זו עשויה להוביל מנהלים להשתמש בדמיון מוסרי (moral imagination) (Werhane, 1999), לחפש פתרונות יצירתיים, ולהחליט החלטות שעשויות להיראות מנוגדות לאינטואיציה מזווית הראייה של גישת בעלי המניות.

חוקרים מסוימים מצביעים על הסיכון שכמות גדולה מדי של מדדי ביצועים תפחית את השפעתו של כל מדד יחיד מבחינת ההתמקדות של המנהלים (Chat-terji & Levine, 2006; Jensen, 2001). אולם, בשונה מלג'נסן, שדיבר על מדד ביצועים יחיד כמטרה, נקודת המבט שלנו נוגעת למקסום הערך המשותף (joint value) ולתהליכים שבאמצעותם הוא מושג (Zajac & Olsen, 1993). כאשר מנהלים מתמקדים ביצירת תועלת למחזיקי העניין שלהם, לגבי גורמים מוחשיים ובלתי מוחשיים כאחד, נוצר יותר ערך. הזנחת אחד ממחזיקי העניין עלולה להתחיל תהליך של הידרדרות, כאשר יתר מחזיקי העניין של הפירמה יגיבו למה שהם חאים. אי לכך, העמדה שלנו היא שהסיכון האמיתי, מנקודת מבט ניהולית, הוא שהמנהלים יתמקדו במטרות מועטות מדי המייצגות אינטרסים של מחזיקי עניין מעטים מדי, ולא רבים מדי.

לסיום, רצוננו לומר כי אין כוונתנו לטעון שארבעת הגורמים שזיהינו הם הגורמים החשובים היחידים. בחרנו גורמים שהם רלוונטיים מאוד לתיאוריית מחזיקי העניין (מפני שמטרתנו המוצהרת הייתה לספק מודל שמבוסס על מחזיקי עניין). הגורמים שלנו גם קשורים מאוד לכמות הערך שפירמה יוצרת ומסוגלת ליצור בעתיד. יש להם בסיס רחב והם כוללים גורמים כלכליים ולא-כלכליים, בהתאם לטענתנו כי שני סוגי הגורמים חשובים לכמות התועלת שמחזיקי עניין מקבלים מקשרי גומלין עם הפירמה. יחד עם זאת, ייתכן שגורמים אחרים ייצאו כחשובים או חשובים יותר, ככל שזרם זה במחקר ימשיך להתפתח.

באופן דומה, אנו משתמשים במושג האושר כדוגמה לביטוי אפשרי של הרעיונות שלנו במחקר. כמובן, מושג האושר היה גם חלק מהטקסטים המקוריים על ערך ותועלת, והוא צובר שוב פופולריות כמשתנה רלוונטי. אחת הראיות לעובדה זו היא הצהרת הקונגרס העממי הלאומי בסין לאחרונה כי הגדלת האושר חשובה יותר מהגדלת התמ"ג (Economist, 2011). אף על פי כן, תהיה זו טעות להתמקד באופן בלעדי באושר של מחזיקי העניין במחקרים עתידיים. אחד המוטיבים המרכזיים במאמר זה הוא שריבוי מדדי ביצועים עדיף על מדד יחיד (כלומר, תשואות פיננסיות). דגש בלעדי על האושר יהיה כפוף לאותה הביקורת.

ערך, מה משמעותו, כיצד הוא נוצר וכיצד אנו מודדים אותו – שאלות אלה נוגעות בלב לבה של ההבנה שלנו לגבי ארגונים. הן גם מדברות על משמעותם של חיים טובים במובן הבסיסי, דבר שמעסיק באופן מתמיד תיאורטיקנים של האתיקה (לדוגמה, Solomon, 1992). עבודה זו מדגישה את הצורך לעשות בפועל את עבודה הקשה של פיתוח מדדים חדשים של ביצועי הפירמה, המבוססים על הערך שיוצרת הפירמה למחזיקי העניין שלה, ולצאת ולאסוף נתונים

– צורך הנוגע הן לחוקרי האקדמיה והן לפירמות. מנקודת מבט ניהולית, איסוף הנתונים הללו יכול לאותת באופן רב-עוצמה למחזיקי העניין לגבי המחויבות כלפיהם, עשוי להוביל לחדשנות ולשיפורי התייעלות הודות למידע החדש המושג בתהליך, ויכול לאפשר להבין את ההיגיון – מעבר לאינטואיציה גרידא – מאחורי הצטיינותה של פירמה בביצועיה. יצירת תהליכים שמעוררים את מעורבותם של מחזיקי עניין והבנת יצירת הערך מנקודת המבט שלהם, הן קריטיות להצלחתה של פירמה וליכולתה להמשיך ולפעול כעסק דינמי בעתיד.

הערות

אנו מודים על ההערות הבונות וההדרכה שקיבלנו מאת אד פרימן, אדריאן קיוויל, רוברט פיליפס, העורך השותף, ושלושה קוראים אנונימיים של טיוטות מוקדמות של המאמר.

1. היו גם מחברים מתחומי הכלכלה ומדעי המדינה שטענו כי קיימים אילוצים או הגבלות אובייקטיביות בחתירה למקסום התועלת, בין אם על ידי יחידים או החברה כולה, בהתבסס על עקרונות נורמטיביים. לדוגמה, Rawls (1971) ו-Nozick (1974) שניהם טוענים שקיים תפקיד קריטי ויסודי לחירויות הפרט, המגבילות את המאמצים למקסם תועלת.
2. ב-2010, רכשה חברת MSCI את RiskMetrics, שבעבר רכשה את חברת המחקר "KLD (Kinder, Lydenberg & Domini) Research and Analytics". הנתונים של KLD נקראים כעת מדדי ESG (environmental, social and governance) אך כדי למנוע בלבול אנו שומרים על השם המוכר שמופיע לחב בספרות המחקרית.

מקורות

- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2: 267-99. New York: Academic Press.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. 1999. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42: 507-25. <http://dx.doi.org/10.2307/256973>.
- Akerlof, G. A. 1982. Labor contracts as partial gift exchange. *Quarterly Journal of Economics*, 97: 543-69. <http://dx.doi.org/10.2307/1885099>.
- Argandona, A. 2011. Beyond contracts: Love in firms. *Journal of Business Ethics*, 99: 77-85. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0750-z>.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3): 25-37.
- Barney, J. B. 2011. *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (special issue): 175-90. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150912>.
- Becker, L. 1986. *Reciprocity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bentham, J. 1970. *An introduction to the principles of morals and legislation*, J. H. Burns and H. L. A. Hart (Eds.), London: The Athlone Press.
- Berle, A. A., & Means, G. C. 1932. *The modern corporation and private property*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42: 488-506. <http://dx.doi.org/10.2307/256972>.
- Bewley, T. F. 1998. Why not cut pay? *European Economic Review*, 42: 459-90. [http://dx.doi.org/10.1016/S0014-2921\(98\)00002-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0014-2921(98)00002-6).
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. 2011. International happiness: A new view on the measure of performance. *Academy of Management Perspectives*, 25(1) (February): 6-22. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2011.59198445>.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. 2009. Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 447-56. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.743>.
- Cameron, K. 1980. Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 9(2) (Autumn): 66-80. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90041-8](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(80)90041-8).
- Campbell, A. 1997. Stakeholders: The case in favour. *Long Range Planning*, 30: 446-49. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00003-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00003-4).
- Chakravarthy, B. S. 1986. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7: 437-58. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070505>.
- Chatterji, A., & Levine, D. 2006. Breaking down the wall of codes: Evaluating non-financial performance measurement. *California Management Review*, 48(2): 29-51. <http://dx.doi.org/10.2307/41J66337>.
- Choi, J., & Wang, H. 2009. Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30: 895-907. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.759>.
- Cialdini, R. B. 1984. *Influence: The psychology of persuasion*. New York: William Morrow and Company.
- Colquitt, J. A., Conlon D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. 2001. Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 424-45. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. 1980. Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5:211-17.
- Cropanzano R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31: 874-900. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Deiner, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. 2002. Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 63-73. New York: Oxford University Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Dossi, A., & Patelli, L. 2010. You learn from what you measure: Financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43: 498-526. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.002>.
- Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-79.
- Economist*. 2011. Don't worry, be happy. March 19: 49.
- Ekeh, P. P. 1974. *Social exchange theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Elkington, J. 1999. Triple bottom-line reporting. *Australian CPA*, 69(2): 18-21.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 16: 301-25. <http://dx.doi.org/10.1086/467037>.
- Fehr, E., & Gächter, S. 2000. Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3): 159-81. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.14.3.159>.

- Frederick, W., Post, J., & Davis, K. 1992. *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (7th ed). New York: McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- _____. 1994. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4: 409-21. <http://dx.doi.org/10.2307/3857340>.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. 2004. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15: 364-69. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. 2002. What can economists learn from happiness research? *Journal of Economic Literature*, 40: 402-35. <http://dx.doi.org/10.1257/002205102320161320>.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13: 32-33, 122-24.
- Gilbert, D. 2005. *Stumbling on happiness*. New York: First Vintage Books.
- Goodpaster, K., & Holloran, T. 1994. In defense of a paradox. *Business Ethics Quarterly*, 4: 423-30. <http://dx.doi.org/10.2307/3857341>.
- Habermas, J. 1990. Reconstruction and interpretation in the social sciences. In J. Habermas, *Moral consciousness and communicative action*: 21-42. Cambridge, MA: MIT Press.
- Haidt, J. 2006. *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. New York: Basic Books.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31: 58-74. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.801>.
- Hartman, E. M. 2011. Freeman: Win-win and the common good. In R. A. Phillips (Ed.), *Stakeholder theory: Impact and prospects*: 76-98. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Ltd.
- Hausman, D. M., & McPherson, M. S. 2006. *Economic analysis, moral philosophy, and public policy* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22: 125-39. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H).
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. 1985. Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15: 51-66. <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.2420150105>.
- Jensen, M. C. 2001. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7: 297-317. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-036X.00158>.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. 1987. *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20: 404—37.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. 1999. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24: 206-21.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. 2011. Happiness as a societal value. *Academy of Management Perspectives*, 25(1) (February): 30-41. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2011.59198447>.

- Kahneman, D., & Kruger, A. B. 2006. Developments in the measurement of subjective well-being. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1): 3-24. <http://dx.doi.org/10.1257/089533006776526030>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1) (January/February): 71-79.
- Kerins, F., Smith, J. K., & Smith, R. 2004. Opportunity cost of capital for venture capital investors and entrepreneurs. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 39: 385-405. <http://dx.doi.org/10.1017/S0022109000003124>.
- KLD Research and Analytics. 2008. *Getting started with KLD stats and ratings definitions*. Boston.
- Krugman, P. 2009. How did economists get it so wrong? *The New York Times* (September 6): 36.
- Lee, C, Lee, K., & Pennings, J. M. 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22: 615-40. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.181>.
- Mayer, R. C, Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-34.
- Mill, J. S. 1961. *Utilitarianism*. In M. Cohen (Ed), *The philosophy of John Stuart Milt*: 321-68. New York: Modern Library.
- Mitchell, R., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22: 853-86.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. 2007. Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113: 205-42. <http://dx.doi.org/10.1086/517900>.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-66.
- Nozick, R. 1974. *Anarchy, state, and Utopia*. New York: Basic Books.
- Pavot, W., & Deiner, E. 1993. The affective and cognitive context of self-reported measures of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 28: 1-20. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01086714>.
- Phillips, R. A. 2003. *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, R. A., & Freeman, R. E. 2008. Corporate citizenship and community stakeholders. In A. G. Scherer & G. Palazzo (Eds.), *Handbook of research on global corporate citizenship*: 99-115. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Ltd.
- Phillips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. 2003. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13: 479-502. <http://dx.doi.org/10.5840/beq200313434>.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. 1991. Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16: 121-44.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77.
- Portes, A. 1998. Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.24.L1>.
- Preston, L. E., & Sapienza, H. J. 1990. Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19: 361-75. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90023-Z](http://dx.doi.org/10.1016/0090-5720(90)90023-Z).
- Putnam, R. H. 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Rabin M. 1993. Incorporating fairness into game theory and economics. *American Economic Review*, 83: 1281.
- _____ 1998. Psychology and economics. *Journal of Economic Literature*, 36:

11-46.

- Rappaport, A. 1986. *Creating shareholder value*. New York: The Free Press.
- Rawls, J. 1971, 1999. Justice as reciprocity. In S. Freeman (Ed.), *John Rawls: Collected papers*: 190-224. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rowley, T. J. 1997. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22: 887-910.
- Sachs, S., & Riihli, E. 2011. *Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sandvik, E., Deiner, E. & Seidlitz, L. 1993. Subjective well-being: The convergence and stability of self-report and non-self report measures. *Journal of Personality*, 61: 317-42. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1993.tb00283.x>.
- Satz, D. 2010. *Why some things should not be for sale*. Oxford: Oxford University Press.
- Scherer, A. G., & Patzer, M. 2011. Where is the theory in stakeholder theory? A meta-analysis of the pluralism in stakeholder theory. In R. A. Phillips, *Stakeholder theory: Impact and prospects*: 140-62. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Sen, A. K. 1987. *On ethics & economics*. Maiden, MA: Blackwell Publishing.
1999. The possibility of social choice. *American Economic Review*, 89: 349-78. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.89.3.349>.
- Sharfman, M. 1996. The construct validity of the Kinder, Lydenberg & Domini social performance ratings data. *Journal of Business Ethics*, 15(3): 287-96. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00382954>.
- Sidgwick, H. 1981. *The methods of ethics*. Indianapolis: Hackett Publishing.
- Simon, L. S. 1966. Industrial reciprocity as a business stratagem. *Industrial Management Review*, 7(2): 27-39.
- Smith, A. 1776. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- Solomon, R. 1992. *Ethics and excellence*. New York: Oxford University Press.
- Spiller, S. A. 2011. Opportunity cost consideration. *Journal of Consumer Research*, 38: 595-610. <http://dx.doi.org/10.1086/660045>.
- Stone, A. A., Shiffman, S. S., & DeVries, M. W. 1999. Ecological momentary assessment. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwartz (Eds.), *Well being: The foundations of hedonic psychology*: 26-39. New York: Russell Sage Foundation.
- Susniene, D., & Vanagas, P. 2006. Development of stakeholder relationships by integrating their needs into organizations' goals. *Engineering Economics*, 48(3): 83-87.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. 1995. Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management*, 20: 210-26. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601195202008>.
- Waddock, S., & Graves, S. B. 2006. The impact of mergers and acquisitions on corporate stakeholder practices. *Journal of Corporate Citizenship*, 22: 91-109.
- Wade-Benzoni, K. A. 2002. A golden rule over time: reciprocity in intergenerational allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 45: 1011-28. <http://dx.doi.org/10.2307/3069327>.
- Walsh, J. P. 2005. Taking stock of stakeholder management. *Academy of Management Review*, 30: 426-52. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.16387898>.
- Werhane, P. H. 1999. *Moral imagination and management decision making*. New York: Oxford University Press.
- Wicks, A. 1996. Overcoming the separation thesis: The need for a reconsideration of business and society research. *Business and Society*, 35: 89-118.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Zajac, E. J., & Olsen, C. P. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30: 131^15. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00298.x>.

זכויות יוצרים של Business Ethics Quarterly הם רכוש Philosophy Documentation Center. העתקה או משלוח התוכן בדואר אלקטרוני לאתרים מרובים או פרסומו בכל רשימת דיורר אסורים ללא רשות מפורשת בכתב של בעל זכויות היוצרים. עם זאת, משתמשים רשאים להדפיס מאמרים, להורידם או לשלוח אותם בדואר אלקטרוני כל עוד הדבר נעשה לשימוש פרטי.

©2013 Business Ethics Quarterly 23:1 (January 2013); ISSN 1052-150X

DOI: 10.5840/beq20132314