

**לקראת חברה אינקלוסיבית: הערך החברתי שמציעים עסקים
חברתיים ללקוחותיהם**

פרופ' עודד לוונגרט - אוניברסיטת בן גוריון בנגב

המחקר מומן על ידי קרן המחקרים של ביטוח לאומי

תקציר

דוח ה-OECD (2018) בחן את המשק הישראלי והגיע למסקנה, כי על מנת לשמור על חוסנה הכלכלי, על ישראל להשקיע בשילוב אוכלוסיות מודרות אשר אינן מיוצגות דין בשוק העבודה (לדוגמה: ערבים וחרדים, בעלי מוגבלויות). מסקנה זו מדגישה את חשיבות הקשר בין ממדים חברתיים וכלכליים, ויצירת חברה אינקלוסיבית, המכילה את קבוצותיה השונות, כמפתח לשגשוג כלכלי. עסקים חברתיים קושרים בין שני ממדים אלה, ופועלים על מנת לספק מענה לבעיות חברתיות קיימות באמצעות אסטרטגיה עסקית. בכך הם מציעים פתרון לצמצום פערים בהזדמנויות באמצעות מנגנוני השוק. הצלחתם של עסקים חברתיים עשויה להוביל לשוק עבודה שוויוני ואינקלוסיבי המכיל את כלל הקבוצות הקיימות בחברה הישראלית, להתפתחות הכלכלה המקומית ולפיתוח מנגנונים ברי-קיימא לחיזוק הקשר בין שילוב חברתי לשגשוג כלכלי. כדי להבטיח קיימות ארוכת טווח של עסקים חברתיים, עליהם להשיג בעלות על משאבים אשר יאפשרו להם יצירת יתרון תחרותי בכדי להתמודד עם תנאי השוק. מחקר זה מטרתו לבחון את הכוח המניע מאחורי כלכלת העסקים החברתיים על-ידי התמקדות בלקוחות פוטנציאליים. במחקר זה נבחנו גורמים המשפיעים על החלטות צרכנים בהקשר זה על מנת לחקור את תפקידם המכריע של לקוחות במבנה עסקי-חברתי:

1. כיצד תופסים צרכנים ישראלים עסקים חברתיים
2. מהו מערך השיקולים המעורבים בהחלטה האם לצרוך מוצרים של עסקים חברתיים
3. מהו תפקיד הערך החברתי בתהליכי קבלת החלטות צרכניות
4. כיצד ניתן לאפיין את מנגנון התחלופה בין שיקולי ערך חברתי לערך עסקי.

מהמחקר עולה כי לקוחות תופסים עסקים חברתיים כדפוס ארגוני ייחודי, ומצפים מהם לספק מענה לאוכלוסיות מודרות, תוך התייחסות לנושאים חברתיים בכל רמות הארגון. מערך השיקולים של הצרכנים מביא בחשבון היבטים עסקיים לצד חברתיים. ההיבט העסקי התחלק לשני מימדים מובחנים: מחיר ואיכות. באופן כללי ניתן היה לראות כי הלקוחות העדיפו באופן משמעותי מוצרים של ארגונים המספקים ערך חברתי כאשר הוצעו באותו מחיר ובאותה איכות. הם היו מוכנים לשלם מחיר גבוה יותר עבור מוצרים של עסקים המשלבים ערך חברתי, אך לא היו מוכנים לוותר על איכות המוצר כדי להבטיח ערך חברתי. הניתוח הצביע על כך שהשיקול החברתי הופך משמעותי וחשוב לצרכנים, וכדאי לארגונים לבחון כיצד ניתן לשלב ערך חברתי בליבת הארגון. עם זאת, התהליך אינו מפצה, וכדי לזכות באהדתם של לקוחות יש לבנות את האסטרטגיה העסקית על מנת למצב באופן חיובי את הערך העסקי ולבסס את תפיסת האיכות של המוצר.

סקירת ספרות

הכלתן החברתית של אוכלוסיות מודרות הוא נושא המעסיק את הספרות הארגונית בעשור האחרון (לדוגמה: Barak, 2016; Bhalla & Lapeyre, 2016; Weil, Wildemeersch, & Percy-Smith, 2017). כיום, ארגונים נדרשים לקדם אינקלוסיביות, סביבת עבודה אשר בתחומה קבוצות מגוונות מקבלות את התנאים על מנת לממש את הפוטנציאל שלהן ולתמוך ביעדים הארגוניים והביצועיים (Da Rocha, 2009). עסקים חברתיים קושרים את הנושא החברתי עם הנושא הכלכלי, ופועלים להשגת מטרות חברתיות באמצעות יישום אסטרטגיות עסקיות (Dart, 2004; Yunus, 2010). בעצם כך מציעים עסקים חברתיים פתרון בר קיימא לבעיות חברתיות ויוצרים סביבת עבודה מכילה, תוך שהם מעודדים שילוב חברתי ומספקים הזדמנויות הכשרה ותעסוקה לאוכלוסיות המודרות משוק התעסוקה.

עסקים חברתיים מעוצבים על מנת לספק מענה בו זמני לצרכים חברתיים וקיימות מסחרית (Alter, 2007) ולקדם תוצאות ותוצרים המייצרים שורה תחתונה כפולה – רווח כלכלי ורווח חברתי (Cornelius, 2008; Todres, Janjuha-Jivraj, Woods, & Wallace, 2008).

לאורך המאה האחרונה, שאלו חוקרים ואנשי עסקים מהו דפוס הקשר הרצוי בין עסקים לחברה וכיצד אם בכלל כדאי לחבר בין רווח כלכלי לחברתי (Friedman, 1970; Mulligan, 1986). התשובות לשאלה השתנו במהלך השנים (גדרון ואבו, 2014); בשנות ה-70 נהוג היה להבחין בין השניים באופן ברור ומוחלט. גישה זו באה לידי ביטוי במאמרו הבולט של מילטון פרידמן (1970), אשר טען כי האחריות החברתית של העסק היא אך ורק במקסום רווחיו, לרווחת בעלי המניות. בשנות ה-80 נסדקה מעט חומת הפרדה בין עסקים לחברה, וארגונים החלו לאמץ את גישת האחריות התאגידית, מתוך תפיסה כי על הארגון מוטלת האחריות לפעול למען כלל בעלי עניין, וביניהם עובדים, לקוחות וספקים. בשנות 2000, עלו היחסים בין עסקים לחברה מדרגה נוספת, כאשר ברחבי העולם החלו פרטים המודעים חברתית ליישם מודלים עסקיים חדשניים המספקים מענה לבעיות חברתיות, שבעבר קבלו מענה על ידי המגזר הציבורי וארגונים שלא למטרות רווח (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009). יזמים אלה משלבים בין שני העולמות ליצירת ארגונים מסוג חדש (Yunus, 2010), המתאגר את המבנה הריכוזי שנהוג היה בעבר, ומייצר פתרון לבעיות חברתיות מלמטה למעלה.

עסקים חברתיים שונים במהותם מארגונים עסקיים המציעים פעילות חברתית פילנתרופית במסגרת אחריות תאגידית, מאחר והערך החברתי אותו הם מציעים שווה בחשיבותו לזה העסקי, והפעילות החברתית יושבת בליבת העסק (גדרון ואבו, 2014). לפיכך, עסקים חברתיים מספקים מעבדה ראויה להבנת האתגרים הכרוכים בניהול שורת רווח כפולה, ומשמשים דוגמה לשלב המתקדם ביותר בקשר בין עסקים לחברה, בו מספקים ארגונים ערך חברתי ועסקי בו-זמנית (Billis, 2010).

איור 1: דפוסי קשר בין עסקים לחברה וסוג הערך החברתי המוצע בכל דפוס



הערך החברתי זהה בחשיבותו לערך העסקי- שורת רווח כפולה

הערך החברתי המוצע קיים מחוץ לליבת הארגון

דפוס עסקי טהור- ערך חברתי אינו קיים

קיימים דגמים שונים של עסקים חברתיים, ואחד הבולטים בהם הוא עסקים חברתיים לשילוב תעסוקתי (WISE – Work Integration Social Enterprise) - עסקים חברתיים היוצרים סביבת עבודה אינקלוסיבית, המעודדת שילוב רב ככל הניתן של אוכלוסיות מודרות, כל עובד על פי יכולותיו (Defourny & Nyssens, 2006; מוניקנדס-גבעון, אבו וגדרון, 2016).

הרעיון להפוך את העולם למקום טוב יותר, לגשר על פערי ההזדמנויות בין קבוצות חברתיות, לעודד שוויון ולהכיל אוכלוסיות מודרות נשמע מבטיח; עם זאת, הצורך של עסקים חברתיים להשיא רווחים וחשיפתם למנגנוני שוק עלולים לסכן את השרדותם לאורך זמן (Dart, 2004). בדומה למגזר הפרטי, עסקים חברתיים מצופים לעשות שימוש בתוכניות עסקיות וכלי מחקר שוק שיסייעו להם להכיר את הארגון, חזקותיו וחולשותיו, וכן את הגורמים הסביבתיים אשר עשויים להשפיע עליו כמו צרכי לקוחות ותחרות (Alter, 2007), וזאת על מנת להבין כיצד מנגנוני השוק הקיימים עשויים להבטיח השאת רווחים לאורך זמן (Dart, 2004). לקוחותיו של העסק החברתי הם בעלי עניין מרכזיים בהקשר זה, ובחינה של תהליכי קבלת החלטות של לקוחות עשויה להיות גורם מכריע בהישרדות הארגון, שכן ברור כי אם הלקוחות יעדיפו לרכוש שירותים ומוצרים מעסקים חברתיים על פני ארגונים אחרים, ניתן יהיה להבטיח את קיומם ללא תלות בפילנתרופיה או בהון ממשלתי (גדרון ואבו, 2014).

חשיבותם של הלקוחות מייצרת עבור עסקים חברתיים אתגר לא פשוט, שכן, קיימת אי ודאות לגבי הערך אותו מבקשים לקוחות לקבל מעסקים. יתר על כן, לא לגמרי ברור האם ערך חברתי מייצר ערך עבור לקוחות - האם חשוב ללקוחות כי עסקים יספקו ערך חברתי בנוסף לערך העסקי אותו הם מספקים, והאם לקוחות מוכנים לוותר על תועלות מסוימות על מנת להבטיח ערך חברתי.

מחקר זה נועד לשפוך אור על הקשר בין עסקים לחברה כפי שהוא נתפס על ידי לקוחות, ומערך השיקולים אותם מערבים לקוחות בתהליכי רכישה, כפונקציה של סוגים שונים של ערך חברתי אותו מספקים עסקים. מיקוד בצרכנים, וחידוד היכולת לאתר את צרכיהם ורצונותיהם, יאפשר תכנון אסטרטגיה עסקית משלבת חברתית ובת קיימא כלכלית.

לפיכך, התחלק מחקר זה לשני שלבים: מאחר ותחום העסקים החברתיים לשילוב תעסוקתי עדיין בתחילת דרכו, בשלב הראשון ערכנו מספר מחקרים על מנת לבחון את תפיסותיהם של צרכנים כלפי ארגונים המייצרים ערך חברתי. בשלב השני נערך שימוש בסימולציות על מנת לדמות מצב של בחירה בין חלופות, באמצעות הסימולציות בחנו את תפקיד הערך החברתי בתהליכי קבלת החלטות צרכניות, ומנגנון התחלופה בין ערך חברתי לערך עסקי.

מחקרים ותוצאות

חלק 1- חלקו הראשון של המחקר התמקד בגישוש לגבי תפיסותיהם של לקוחות לגבי שילוב ערך חברתי במסגרת עסקית בכלל, ועסקים חברתיים בפרט.

מחקר הגישוש כלל שלושה שלבים:

שלב ראשון: ראיון קבוצתי גישושי להבנת התופעה מנקודת מבטם של לקוחות

בשלב זה ערכנו ראיון קבוצתי עם 14 משתתפים במטרה ללמוד מעט יותר על הנושא מנקודת מבטו של הלקוח. בראיון השתתפו סטודנטים לתואר ראשון באוניברסיטת בן גוריון, בני דור Y, אשר העלו מספר נקודות מעניינות:

- המשתתפים בראיון ציינו כי הם משלבים שיקולים חברתיים בבחירות הצרכניות שלהם
- המשתתפים לא ידעו להגדיר עסקים חברתיים ולהבחין אותם מעסקים אחרים שמספקים ערך חברתי
- המשתתפים ציינו כי ערך חברתי עלול לשמש כחרב פיפיות, מאחר ומרגע שהעסק בחר לשלב אותו הוא מצופה לנהוג באופן אתי וחושף את עצמו לביקורת ציבורית – נקודה זו מתכתבת עם גישה חדשה הבוחנת לצד האחראיות התאגידית כי הפעולות הארגוניות אינן מביאות לנחיתות או לפגיעה בשחקנים אחרים (CSiR).

ממצאי הראיון הקבוצתי מציעים כי המונח "עסקים חברתיים" אינו מוכר לגמרי עדיין בקרב הצרכן הישראלי, וכי לקוחות מבחינים בין סוגים שונים של ערך חברתי כשמתארים אותם במונחים של תוצאה. על כן בהמשך לצד המונח הגדרנו בקצרה את המטרה של הארגון ואת האימפקט שהוא מבקש ליצור.

שלב שני: סקר לאיתור תפיסת ההבדלים בין עסקים חברתיים לעסקים רגילים

על בסיס תובנות הראיון הקבוצתי ועל מנת ללמוד על תפיסותיהם של לקוחות פוטנציאליים את הערך החברתי שמספקים עסקים ערכנו סקר על 107 משתתפים, 65.8% נשים ($Mage=25.3, SD=3$), שגויסו באמצעות מאגר המשתתפים של הפקולטה לניהול באוניברסיטת בן גוריון, בתמורה לפרס כספי. במסגרת הסקר בקשנו מהמשיבים להבחין בין עסקים חברתיים לבין עסקים רגילים ולציין באיזה תחומים הם מצפים שעסקים אלה יהיו שונים מארגונים אחרים. תשובותיהם של המשתתפים התייחסו המשיבים לכלל מרכיבי הארגון, מרמת המבנה ועד לתמהיל כח האדם.

איור 2: התחומים בהם מצפים הלקוחות למצוא הבדל בין עסקים חברתיים לעסקים רגילים



ציפייה זו מהארגון מעידה כי לקוחות תופסים עסקים חברתיים כדפוס ארגוני ייחודי, המובחן מארגוני מגזר שלישי ומארגונים עסקיים. הציפיה היא כי דפוס ארגוני חדש זה יספק מענה רב מערכתי לאוכלוסיות מודרות ויכלול התייחסות לנושאים חברתיים בכל רמות הארגון.

שלב שלישי: זיהוי שיקולים המעורבים בהחלטות המשלבות חברתי לעסקי

על מנת שניתן יהיה בהמשך לבחון כיצד מקבלים לקוחות החלטות בהקשרים המשלבים בין חברתי לעסקי, היה עלינו לנסות ולהבין את רשימת השיקולים המעורבים בבחירות מסוג זה. מאחר ושיקולים חברתיים ועסקיים מאפיינים בדרך כלל ארגונים השונים מהותית זה מזה, בחינה של הקשרים היברידיים, המשלבים בין ארגונים חברתיים לעסקיים תחת מסגרת ארגונית אחת, מחייבת לזהות את מערך השיקולים המעורב בבחירת לקוחות בכל אחד מסוגי הארגון, ולאחר מכן הבנה כיצד הם פועלים יחד על מנת להביא להחלטת הלקוחות. לפיכך, גייסנו 100 משתתפים ישראלים, באמצעות פאנל משתתפים (Panel for all) בתמורה לתשלום. על מנת ללמוד על השיקולים המעורבים בבחירה צרכנית המשלבת חברתי ועסקי נשאלו המשתתפים שתי שאלות; בכדי לזהות את השיקולים בהקשר עסקי התבקשו המשיבים לציין מהם שלושת השיקולים החשובים ביותר עבורם בבחירת בית קפה לרכוש בו קפה/ארוחת בוקר. מאחר והשגת ערך חברתי היא תפקידם המסורתי של ארגוני מגזר שלישי, על מנת לזהות את התכונות הקשורות לערך חברתי, בקשנו מהמשיבים לציין מהם שלושת השיקולים החשובים ביותר עבורם בבחירת עמותה לתרום לה.

מניתוח טקסטואלי של תשובותיהם של המשתתפים התקבלה רשימה של עשרה שיקולים מרכזיים המעורבים בבחירת בית קפה (טעם קפה/ארוחת הבוקר, מחיר קפה/ארוחת הבוקר, איכות הרכיבים, מגוון מנות, אווירה, מוניטין, ניהול, ניקיון, מהירות השירות, אדיבות השירות). כמו כן התקבלו שלושה שיקולים מרכזיים לבחירת עמותה לתרום לה, השיקולים מתייחסים לערך החברתי שמספקת העמותה, ובאופן ספציפי מציעים לבחון את (1)המטרה החברתית בבסיס הארגון (2) הדרך להשגת המטרה החברתית ו(3) התוצאה/ההשפעה החברתית של העמותה בנוסף ציינו משיבים כי מוניטין העמותה היא תכונה חשובה נוספת שתגרום להם לתרום לה. תכונה זו הוזכרה גם בהתייחסותם של המשיבים לתכונות בית הקפה.

על מנת לאפשר לבחון כיצד מתקבלות החלטות בהקשרים המערבים שיקולים חברתיים ועסקיים, אחדנו את שתי הרשימות והוספנו משתנה להערכת מידת ההעדפה הכללית של המשיב לבית הקפה. במסגרת השאלון הסופי שהופץ בקרב 232 משיבים, דרך פאנל המשיבים של פרוליפיק (Prolific.CO), התבקשו המשתתפים להתייחס לארבעה בתי קפה פיקטיביים המספקים סוגים שונים של ערך חברתי. מאחר ובתי הקפה שהוצגו הינם פיקטיביים ולא קיימת הכרות מוקדמת עימם, הוצג תחילה תיאור קצר של בית הקפה והערך החברתי שהוא מספק, ולאור התיאור התבקשו המשיבים לציין את המידה בה כל אחת מהתכונות מאפיינת לתפיסתם את בית הקפה. סקלת התשובות נעה על סולם 1-7 (1- במידה מעטה מאוד, 7- במידה גבוהה מאוד).

על מנת לקבץ את המימדים המעורבים ולבחון את התוקף הפנימי של המבנה שהתקבל, ערכנו ניתוח גורמים (varimax rotation). ניתוח הגורמים התבצע עבור התכונות מעבר לסוג בית הקפה מתוך הנחה כי תהליך קבלת ההחלטות זהה עבור כולם, וכל בתי הקפה תחליפיים ומהווים חלק מאותו סט בחירה. קבענו כי הגורמים יקבעו על פי עוצמת טעינות הגבוהה מ-0.6. כל 15 התכונות נטענו על שלושה גורמים; הגורם הראשון מורכב מהתכונות שזוהו כתכונות בית הקפה (ערך עסקי), הגורם השני מורכב מתפיסת הערך החברתי (ערך חברתי), והגורם השלישי מתייחס להיבט המחיר (ערך כלכלי).

קיבוץ התכונות לשלושה מימדים על פי ניתוח גורמים:

ערך כלכלי	ערך חברתי	ערך עסקי
<ul style="list-style-type: none"> מחיר קפה / ארוחת בוקר 	<ul style="list-style-type: none"> מטרה אמצעי תוצאה 	<ul style="list-style-type: none"> טעם הקפה/ארוחת הבוקר מהירות השירות אדיבות השירות ניקיון מגוון המנות ניהול בית הקפה אווירה איכות רכיבים טעם

המשתנה מוניטין שבשלב המחקר המקדים הוזכר הן כתכונה עסקית הקשורה לבחירת בית הקפה והן כתכונה חברתית הקשורה לבחירה בעמותה, התקבץ עם תכונות הערך החברתי. ממצא זה בתואם הן עם המחקר המקדים שערכנו והן עם מחקרים קודמים (לדוגמה: Bekkers & Wiepking, 2011) בהם הוצע כי מוניטין הוא גורם משמעותי הקשור לבחירה בעמותה, ולפיכך כללנו תכונה זו תחת הגורם החברתי.

התקבצות הגורמים באופן המבחין בין ערך חברתי לעסקי מוסיף לתוקף תוכן המבנה. על בסיס חלוקה זו בחנו בחלקו השני של המחקר שלושת המימדים: ערך חברתי, ערך עסקי וערך כלכלי, ותפקידם בתהליכי קבלת החלטות בעולם הצרכני.

חלק II - על מנת לדמות מצב של בחירה בין חלופות, חלקו השני של המחקר התמקד בסימולציות רכישה. באמצעות הסימולציות בחנו את תפקיד הערך החברתי בתהליכי קבלת החלטות צרכניות, ומנגנון התחלופה בין ערך חברתי לערך עסקי.

על מנת שנוכל ליצור סימולציות בחירה המדמות את העולם האמיתי, ומבחינות בין סוגי הערך החברתי השונים, היה עלינו להמשיך לזהות מספר רמות מובחנות עבור כל אחד מהערכים: עסקי, חברתי וכלכלי, אשר יאפשרו מניפולציה, ובחינה כיצד השיקולים השונים פועלים יחד לעיצוב בחירתם של המשיבים. לשם כך ערכנו מחקר מקדים.

ערך עסקי – על מנת שניתן יהיה לבחון רמות שונות עבור משתנה זה נבחרו 12 תמונות של המבורגרים, שונים זה מזה במראה וברכיבים. במחקר השתתפו 53 משיבים (גיל ממוצע 24.9, ס"ת 3.74, 64% נשים). המשיבים גויסו באמצעות מאגר הנבדקים של הפקולטה לניהול באוניברסיטת בן גוריון בתמורה לתשלום. במהלך המחקר הצגנו בפני המשתתפים תמונות של המבורגרים לצד מספר תכונות ובקשו לציין איזה מההמבורגרים מוביל בכל אחת מהתכונות (לדוגמה: איזה המבורגר נראה יוקרתי ביותר?). על מנת להבחין באופן ברור בין רמות האיכות השונות, נבחרו להשתתף בניסוי שני ההמבורגרים שנמצאו בקצוות – ההמבורגר עם הדירוג הגבוה ביותר וזה עם הדירוג הנמוך ביותר. בנוסף, כללנו את ההמבורגר שהמשיבים ציינו כי הם מצפים למצוא ברשת למזון מהיר. המבורגר זה ייצג אפשרות ביניים. ההמבורגר עם הדירוג הגבוה ביותר נבחר כיוקרתי ביותר, משיבים ציינו כי הם מוכנים לשלם את המחיר הגבוה ביותר עבורו, והעריכו כי קיימת סבירות גבוהה שהוכן על ידי שף. לעומתו, ההמבורגר שדורג בקצה השלילי תואר כבסיסי ביותר, הכי פחות אסתטי והמשיבים ציינו כי הוא נראה הכי פחות טעים. ההמבורגר שנבחר כהכי סביר שימצא ברשת למזון מהיר, לא הוביל בתכונות נוספות (חיוביות או שליליות), ועל כן נבחר לשמש לייצג את קטגוריית הביניים.

ערך כלכלי - על מנת לבחון את טווחי המחיר הרלוונטיים, התבקשו המשיבים לציין מהו מחיר סביר עבור המבורגר במסעדה, ברשת למזון מהיר ומהו מחיר גבוה עבור המבורגר. בהתבסס על תשובות המשתתפים נבחרו 3 רמות מחיר – 30 שח (מחיר ברשת למזון מהיר), 50 שח (מחיר במסעדה) ו-65 שח (מחיר גבוה).

בנוסף נבחרו שלושה סוגים של **ערך חברתי**, המייצגים את שלושת דפוסי הקשר בין עסקים לחברה לאורך השנים (ראו איור 1): (1) דפוס עסקי טהור, (2) הערך החברתי המוצע קיים מחוץ לליבת הארגון, ו(3) הערך החברתי זהה בחשיבותו לערך העסקי (כמו בעסקים חברתיים לשילוב תעסקות).

על בסיס המחקר המקדים, בקשנו לבחון האם הבחירה משתנה כפונקציה של ערך כלכלי, חברתי ועסקי, על ידי שימוש בסימולציות של (Choice based Conjoint) CBC. כך ניתן להבין מהי החשיבות היחסית שלקוחות מייחסים לכל שיקול בזמן שהם מקבלים החלטה. מערך CBC מאפשר לדמות תרחישי רכישה, בהם המשיבים מתבקשים לבחור בין מספר חלופות, ולצורך כך נדרשים לשקול ולערוך תחלופה בין התכונות השונות של החלופות.

בכל סימולציית בחירה המשיבים התבקשו לבחור אחת משלוש חלופות או לבחור באפשרות "אף אחת מהאפשרויות המוצעות". לתרחישים הוספנו סימולציה נוספת אחת במטרה לערוך ולידציה. עבור כל צירוף המערכת תיצור 6 סימולציות וסימולציה קבועה אחת, כך שכל אחד מהמשתתפים השיב ל-7 סימולציות בסה"כ (ראו נספח 2).

תוצאות:

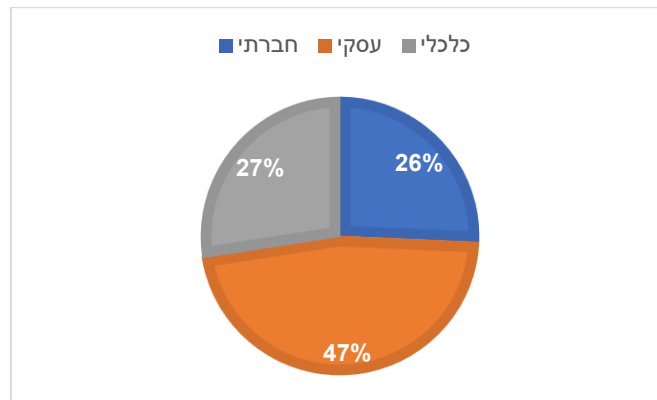
מאה עשרים וארבעה משתתפים השתתפו בסימולציה. המשיבים היו בין הגילים 18-41, (59% נשים, Mage=25.02, SD=3.25).

ניתוח בייסיאני (Part worth-Hierarchical Bayes) של בחירות המשיבים אפשר ללמוד לגבי החשיבות היחסית שהם מייחסים לכל אחת מהתכונות. מטריצת החשיבות הממוצעת מראה שהערך העסקי של המוצרים (כלומר: איכות) הוא השיקול החשוב ביותר (חשיבות יחסית של 47% מהבחירה), אחריו הערך הכלכלי (מחיר המוצר; 27%) והערך החברתי (26%) כפי שניתן לראות בטבלה ובאיור למטה.

טבלה 1: מטריצת חשיבות ממוצעת של משיבים

שיקול	חשיבות ממוצעת	סטיית תקן
חברתי	25.71	18.31
עסקי	46.87	21.89
מחיר	27.43	11.51

איור 3: חשיבות ממוצעת של השיקולים בתהליכי קבלת החלטות משיבים



ציוני החשיבות הממוצעים שהתקבלו הם יחסיים ולוקחים זה את זה בחשבון, ולכן התעניינו במתאם בין חשיבות שלוש השיקולים כפי שהיא משתקפת בציוני המשיבים. מבחן המתאם של פירסון העלה קשר שלילי מובהק בין שיקולים חברתיים ועסקיים. למרות ששיקולי מחיר ואיכות אינם נחשבים סותרים, מצאנו מתאם שלילי מובהק גם בין השניים. לא נמצא מתאם מובהק בין מחיר לשיקולים חברתיים. המתאם השלילי בין שיקולים חברתיים ועסקיים, תומך בהנחה כי נשאלים שביססו את בחירתם על ערך חברתי נטו פחות להביא בחשבון ערך עסקי.

טבלת 2: מתאמים – שיקולים עסקיים, חברתיים ושיקולי מחיר

	כלכלי	עסקי	חברתי
חברתי	-0.040	-0.803**	1
עסקי	-0.563**	1	-0.803**
כלכלי	1	-0.563**	-0.040

ניתוח Hierarchical Bayes, אפשר לנו להעריך את החשיבות האישית הממוצעת של כל משתתף לכל שיקול (חברתי, עסקי, כלכלי) ואת התועלת שכל משיב מייחס לסוגי הערך החברתי אותם מציעים הארגונים. בחינה של הערך אותו ייחסו המשיבים לסוגי הערך השונים, סיפקה מידע לגבי השונות הנתפסת בין סוגי הערך החברתי.

הניתוח תיקף את המחקר המקדים: המשתתפים ייחסו את התועלת הגבוהה ביותר להמבורגר שנבחר לייצג את הקצה החיובי של הסקאלה, ואחריו זה שסווג כמזון מהיר, וההמבורגר שנבחר לייצג הקצה השלילי נתפס כבעל התועלת הנמוכה ביותר. בנוסף, נראה היה כי המשיבים ייחסו את התועלת הגבוהה ביותר למסעדה שמתייחסת לערך החברתי והעסקי כחשובים באותה המידה, אחריה למסעדה בה הערך החברתי המוצע קיים מחוץ לליבת הארגון, ולבסוף הארגון העסקי הטהור כבעלת תועלת יחסית שלילית.

טבלה 3: מתאמי פירסון בין חשיבות השיקולים והתועלות של האלטרנטיבות השונות

תועלות	ארגון עסקי טהור	ארגון בו הערך החברתי מחוץ לליבת הארגון	ארגון בו הערך החברתי זהה בחשיבותו לערך העסקי	ארגון עסקי טהור	ארגון עסקי
ארגון עסקי טהור	1.00	-0.14	-0.92**	-0.13	-0.13
ארגון בו הערך החברתי מחוץ לליבת הארגון	1.00	1.00	-0.27**	0.13	0.00
ארגון בו הערך החברתי זהה בחשיבותו לערך העסקי	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
ארגון עסקי טהור	1.00	0.13	-0.92**	1.00	-0.13
ארגון בו הערך החברתי מחוץ לליבת הארגון	0.13	1.00	-0.27**	1.00	0.00
ארגון בו הערך החברתי זהה בחשיבותו לערך העסקי	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00

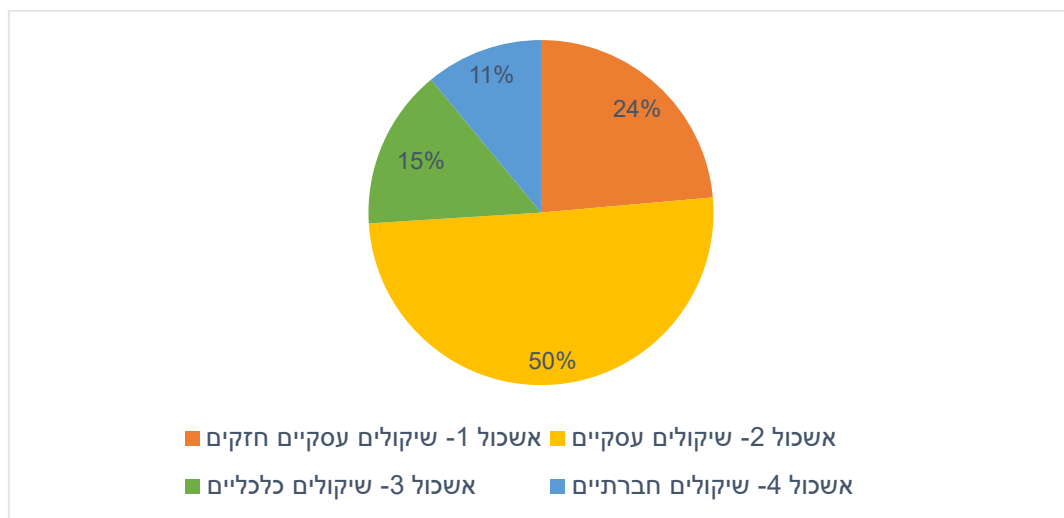
**p<.01

חקירת המתאמים בין החשיבות של שלושת השיקולים לשלושת סוגי הערך החברתי העלתה כי חשיבות גבוהה לשיקול החברתי נמצאה בקורלציה עם ערך חיובי עבור הארגון המשלב באופן זהה ערך חברתי ועסקי ($r=.80, p<0.01$) וערך שלילי עבור הארגון העסקי הטהור ($r=-.80, p<0.01$). באופן עקבי, החשיבות עבור השיקול העסקי נמצאה במתאם חזק עם ערך חיובי עבור הארגון העסקי הטהור ($r=.75, p<0.01$), ערך שלילי עבור הארגון בו הערך החברתי זהה בחשיבותו לערך העסקי ($r=-.62, p<0.01$), וקשר שלילי

בינוני עבור הארגון בו הערך החברתי המוצע קיים מחוץ לליבת הארגון ($r=-.28, p<0.01$). CSR חשיבות לשיקול המחיר הייתה בקורלציה עם תועלת גבוהה עבור הארגון בו הערך החברתי המוצע קיים מחוץ לליבת הארגון ($r=-.51, p<0.01$).

על בסיס החשיבות האישית שייחסו המשיבים לשיקולים (חברתי, עסקי וכלכלי-מחיר), ביצענו ניתוח אשכולות, על מנת לחקור את האוריינטציות השונות של המשיבים במדגם. ניתוח האשכולות העלה כי ניתן להסביר את השונות בשיקולי המשיבים באמצעות ארבעה אשכולות (איור 4): אשכול 1: הרוב (50.4% מהנשאלים), ביססו את החלטתם בעיקר על הערך העסקי (47.8%), לאחר מכן על ערך כלכלי (28.69%) והערך החברתי (23.47%). אשכול 2: כולל 15% מהמדגם, שביססו את החלטתם בעיקר על ערך כלכלי (48.25%), לאחר מכן ערך חברתי (29.26%) ולסוף על שיקולים עסקיים (22.49%). אשכול 3: כולל 11% מהמדגם, שביססו את החלטתם בעיקר על ערך חברתי (57.95%), לאחר מכן שיקולים עסקיים (25.45%) ולבסוף ערך כלכלי (16.6%). אשכול 4: כולל 23.6% מהמדגם היו רגישים מאוד לערך העסקי ומבססים את החלטותיהם בעיקר על שיקול זה (75.97%), לאחר מכן ערך כלכלי (16.21%), ולבסוף על ערך חברתי (7.82%).

איור 4: גודל האשכולות - חלוקה על פי שיקולים מובילים



על מנת ללמוד מעט יותר על לקוחות פוטנציאליים בחנו את ערכיהם האישיים. ערכים הם אמונות או מושגים המתייחסים למצב רצוי ומעוררים מוטיבציה, המוכללים מעבר לסיטואציה ספציפית ומשמשים סטנדרטים או קריטריונים על פיהם מתבצעים תהליכי בחירה או הערכה (Schwartz, 1992 2006, 2012; Ciecuch & Schwartz, 2012).

תיאורית הערכים מציעה כי קיימים עשרה סוגי ערכים אישיים, המובחנים זה מזה במוטיבציה המניעה אותם. מאחר ומחקר זה התמקד בהחלטות פרו-חברתיות בקונטקסט עסקי, בחרנו להתייחס לערכי הישגיות (כח והשגיות) ולערכי דאגה לאחר (אוניברסליזם ודאגה לאחר).

השתמשנו בניתוח פירסון כדי לבחון האם קיים קשר בין הערכים האישיים של המשיבים לבין תפיסת הערך והחשיבות שמניעים את בחירתם.

טבלה 4: מתאמים בין התועלת הנתפסת לבין ערכי המשיב

תועלות/ערכים	ערך כלכלי	ערך עסקי	ערך חברתי	ארגון בו הערך החברתי זהה	
				בחשיבותו לערך העסקי	ארגון בו הערך החברתי מחוץ לליבת הארגון
הישגיות	-0.09	0.12	-0.07	0.03	-0.04
כוח	0.04	0.06	-0.10	-0.11	0.12
דאגה לאחר	-0.10	0.03	0.04	0.12	-0.07
אוניברסליזם	0.00	-0.05	0.06	.19*	-0.04

טבלת המתאם של פירסון (טבלה 4) מצביעה על כך כי נשאלים בעלי ערכי אוניברסליזם גבוהים קישרו ערך גבוה יותר עם הארגון בו הערך החברתי זהה בחשיבותו לערך העסקי ($r=.19, p<.05$) וערך נמוך יותר לארגון שאינו מספק ערך חברתי ($r=-.17, p=.05$).

סיכום

המחקר עולה כי צרכנים ישראלים מכירים בנחיצותם של עסקים חברתיים ככלי לשילוב חברתי. הם מצפים כי עסקים אלה יהיו שונים במערך הארגוני שלהם מעסקים רגילים אשר מטרתם ליצור ערך עסקי בלבד. מערך השיקולים של הצרכנים מביא בחשבון היבטים עסקיים לצד חברתיים. לקוחות היו מוכנים לשלם מחיר גבוה יותר (ערך כלכלי) עבור מוצרים של עסקים המשלבים ערך חברתי אך לא היו מוכנים להקריב את איכות המוצר (ערך עסקי) כדי להבטיח אינטגרציה זו. לפיכך, מערך מחקרים זה מאשר את הממצאים לגבי החשיבות היחסית הגבוהה של שיקול האיכות בהחלטות הלקוחות.

המחקר מצביע על חשיבות הערך החברתי. הלקוחות העדיפו באופן משמעותי מוצרים של ארגונים המספקים ערך חברתי כאשר הוצעו באותו מחיר ואיכות. חשיבותם של ערך חברתי ושיקולי איכות היתה במתאם שלילי, כך שככל שהחשיבות לערך החברתי היתה גבוהה יותר, כך היתה החשיבות לשיקולי איכות נמוכה יותר. ממצא זה רומז שהשניים נתפסים כסותרים. יתר על כן, ניתוח פירסון הצביע על כך שהאיכות פחות חשובה עבור אלה שבחרו באחד מבתי הקפה החברתיים. ממצא זה עשוי לרמוז על כך שארגונים המשלבים ערכים חברתיים ועסקיים נתפסים במידה מסוימת כמספקים איכות נמוכה יחסית, וכי לקוחות פוטנציאליים מצפים להתפשר על איכות כדי להבטיח שילוב של ערך חברתי בארגונים עסקיים.

ברמה הפרקטית - הניתוח גילה שלקוחות היו מוכנים לשלם מחיר גבוה יותר עבור ערך חברתי אך לא היו מוכנים להקריב את איכות המוצר כדי להבטיח ערך חברתי. מחקר זה אישר עוד יותר את התפקיד הקריטי של שיקולי איכות בתהליך קבלת ההחלטות של הלקוחות, והדגים כי למרות שהשיקול החברתי הופך משמעותי וחשוב לצרכנים, התהליך אינו מפצה, וכדי לזכות באהדתם של לקוחות יש לבנות את האסטרטגיה העסקית על מנת למצב באופן חיובי את הערך העסקי של המוצר. לכן, נמליץ לאותם עסקים לפנות ללקוחות תוך הדגשת איכות המוצר, ולתעדף איכות על פני מחיר, ובמקרים בהם האסטרטגיה דורשת לבחור בין השניים, לפעול על מנת להעלות את המחיר כדי להבטיח איכות גבוהה. בנוסף, על ארגונים המשלבים ערך עסקי לפעול למיצוב המוצרים של כגבוהים הן באיכות והן בערך חברתי כדי להעלות את המודעות לקשר בין שני הממדים ההיברידיים הללו (Davies & Doherty, 2019).

פילוח הלקוחות והשונות שנמצאה בחשיבות האישיה שייחסו המשיבים לשיקולים השונים מצביעה על כך שארגונים המציעים ערך חברתי ועסקי, ובמיוחד כשהם מוצעים באותה רמת חשיבות, נחשבים לתחום חברתי ופחות נוטים למשוך אנשים עם ערכי כוח והישגיות. יתר על כן, בחירה בעסקים אלה הייתה קשורה בעיקר לערכי התעלות עצמית. כך או כך, הלקוחות שונים בתפיסת הערך שלהם של הצעות שונות, תפיסת ערך זו צפויה להניע את התנהגות הרכישה שלהם, ומכאן שהטרוגניות זו היא גורם מכריע שיש לבחון יותר במחקרי המשך.

- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12, 1-124.
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 40(5), 924-973.
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Bhalla, A. S., & Lapeyre, F. (2016). *Poverty and exclusion in a global world*. Springer.
- Billis, D. (Ed.). (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Macmillan International Higher Education.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355-370.
- Da Rocha, J. P. (2009). 22. Inclusion and diversity as an intercultural task. *Equality, Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion*, 289.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424.
- Davies, I. A., & Doherty, B. (2019). Balancing a hybrid business model: The search for equilibrium at Cafédirect. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1043-1066.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3-27.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits *New York Times Magazine*, Sept. 13
- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman's essay 'the social responsibility of business is to increase its profits'. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 265-269.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2), 137-182.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.
- Weil, S. W., Wildemeersch, D., & Percy-Smith, B. (2017). *Unemployed youth and social exclusion in Europe: learning for inclusion?*. Routledge.
- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- גדרון, ב. ואבו, ע. (2014) עסקים חברתיים בישראל: מהדרה להכלה חברתית וכלכלית, אחוה הוצאה לאור.
מוניקנדם-גבעון, י., אבו, ע. וגדרון, ב. (2016) מסגרות ארגוניות המספקות תעסוקה לאוכלוסיות מוחלשות והשפעתן על שילובן בחברה: תרומתם הייחודית של עסקים חברתיים, דוח מחקר, הביטוח הלאומי.

נספח 1: שאלון מחקר מקדים לאיתור רמות עבור משתני המחקר

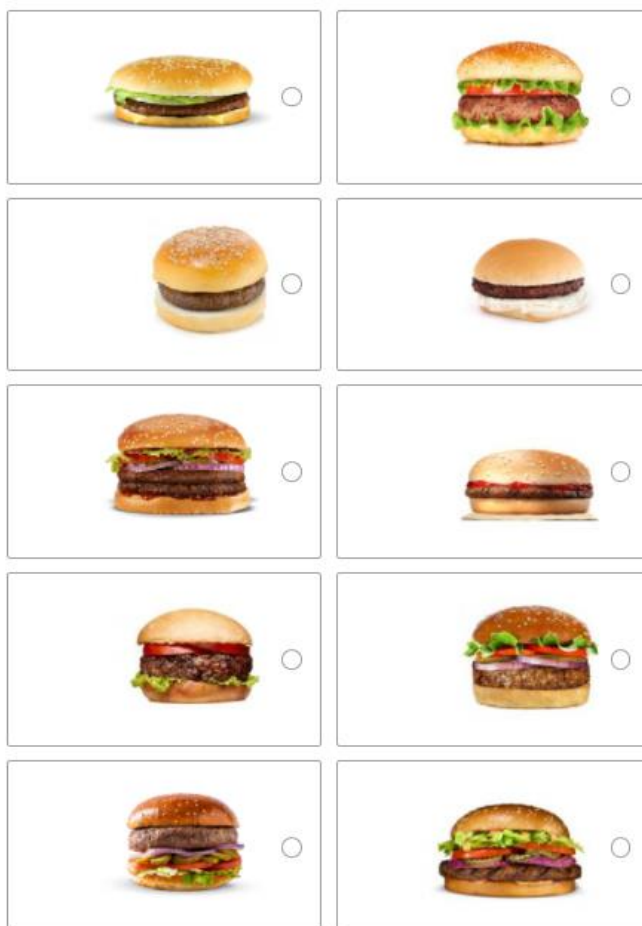
השאלות הבאות נועדו לבחון את עמדויותיך והשקפותיך כלפי מספר פריטי אוכל. תבקש להעריך מספר פריטים על בסיס תמונותיהם. השאלון בנוי כך שאין תשובות נכונות או שגויות, והתשובות נועדו לשקף את הייחודיות שלך. לכן אנא הגב על פי דעותיך ועמדויותיך.

<<

שאלות לדוגמה:

בשאלות הבאות יוצגו בפניכם מספר המבורגרים שהוצעו בעשר מסעדות שונות. אנא העריכו את ההמבורגרים על סמך התמונות שלהלן, אם אתם צמחונים או טבעונים, אנא הניחו כי פריט המזון עשוי תחליפי בשר כגון טופו, עדשים או סייטן.

אם היית צריך לבחור רק אחד מההמבורגרים האלה, באיזה מהם היית בוחר?



עד כמה דמות זו דומה לך?

מאד דומה לי דומה לי די דומה לי קצת דומה לי לא דומה לי בכלל לא דומה לי

25. לדעתו חשוב להתעניין בדברים. הוא אוהב להיות סקרן ולנסות להבין כל מיני דברים.
