

תריסר הדברות

בניגוד למה שמקובל לחשוב, אין סתירה בין רווחיות לבין אתיקה.
12 כללים מתווים את הדרך לאיזון בין השניים

< יעקב קורי

עליה להתנהג בצורה שקולה ומתונה מבחינה פיננסית, עם מינוף סביר, עם הלוואות מיני-מליות, עם תזרים מזומנים חיובי, עם יושרה של מנהלי הכספים, גם אם כל אלו יפגעו בסיכויי הצמיחה.

בדיק באותה מידה שמדינה מוציאה אחוזים גדולים מהתל"ג על ביטחון, כך חברה אינה רשאית לסכן את בטחונה בתרגי-לים פיננסיים, תוך העתקת ההפסדים לחברות קשורות, לקיחת הלוואות על ידי שותפי קש, דחיית רישום ההוצאות והקדמת דיווח על רווחים. לעיתים רואי חשבון משתפים פעולה עם החברה, רשויות החוק מעלימות עין והציבור מפרגן, אך חברה הנוקטת בשי-טות אלה לא תתקיים לאורך זמן.

3. אכיפה באמצעות ניהול סמכותי ודמוקרטי

רבים יחשבו שניהול סמכותי ודמוקרטי הוא אוקסימורון, אך החברות הטובות והמ-צליחות ביותר מוכיחות את ההיפך. ניהול חייב להיות סמכותי בחברה כמו במדינה. לא ניתן לנהל חברה בצורה רופסת כאשר איש הישר בעיניו יעשה, כאשר נותנים הוראות אך לא מציינים להן והחברה מנוהלת כמעט-דון חברים. לכן חברה חייבת להיות מונהגת בצורה סמכותית, תוך ציות לכל דרגי הניהול ואכיפה חסרת פשרות של מדיניות החברה ונהליה. יחד עם זאת, אכיפה צריכה להת-בצע בדרכי נועם, לא בניהול דיקטטורי, ותוך התחשבות בדעת המנהלים הזוטרים והעו-רים. לא ניתן לקיים חברה אתית אלא

כך ניתן להגיע להרמוניה מושלמת שתבי-טיח את שגשוג החברה ומחזיקי העניין שלה לאורך זמן. נמנה כאן את תריסר העיקרים שהם תנאי היסוד של חברה אתית ורווחית כאחד.

1. אתיקה: רווחיות ואינטרסים של מחזיקי העניין

אין כיום עוררים על הקביעה, שתנאי חיוני אך לא מספיק לקיומה של חברה לאורך זמן הוא רווחיות. הרווחיות היא כמו החמצן שבלעדיו לא ניתן לחיות, איש אינו קובע את מקום מגוריו רק באיזור שבו יש מקסימום חמצן. או בפרפרזה לדברי מולייר במחזהו "הקמצן": צריך להרוויח בשביל לחיות אך לא צריך לחיות בשביל להרוויח. לאיכות החיים של כל אחד מאיתנו, כמו לאיכות החיים של חברה, יש מרכיבים נוספים ובראשם התח-שבות באינטרסים של מחזיקי העניין בחברה והתנהגות הוגנת אליהם: העובדים, הלקו-חות, הספקים, הנושים ועוד. החברה צריכה לפיכך לציית לכלל הזהב: "מה ששנוא עליך אל תעשה לחברך".

2. איתנות ויושרה פיננסית

יצירתיות פיננסית עלולה למוטט בחברות, כדוגמת פרשת ארנון ודומותיה. גם בישראל ידענו שערוריות רבות של יצירתיות פיננסית, שהידועה שבהן היא פרשת הרצת המניות הבנקאיות. כדי שחברה תשרוד ותשגשג,

עולם העסקים רווחת סברה מוטעית, לפיה חברה יכולה להיות רווחית או אתית אך אינה יכולה להיות רווחית ואתית כאחד. אם חברה נאלצת לוותר על אחד משני המר-כיבים האלה, היא מוותרת על פי רוב על האתיקה, כי חברה נפגעת בפרמטרים רבים אם אינה ממקסמת את הרווח, אך כמעט ואינה משלמת מחיר אם אינה ממקסמת את התנהגותה האתית.

נתייחס תחילה לאכסיומת מילטון פרי-דמן, הקובעת שמטרת החברה היא אך ורק למקסם את הרווח ולא צריכות להיות לה מטרות של אחריות חברתית. אך באיזה תחום בחיים אנו עושים את המירב בהת-נהגותנו? כלום אנו שואפים להגיע לשיא באכילה, שתיית יין טוב, חופשות, או אפילו בתשואה להון? לכל מקסום יש מחיר: אכילת יתר פוגעת בבריאות, שתיית יתר משכרת, חופשות ארוכות מנוונות, ואילו תשואה להון מקסימלית באה על חשבון סיכון יתר.

אריסטו קבע לפני יותר מ-2,000 שנה שצריך למצוא בכל דבר את האיזון, המיד-תיות, שביל הזהב בהתנהגות. מה שהיה נכון אז, נכון קל וחומר בימינו. ניתן למצוא את האיזון הנכון בין החומרה של עולם העס-קים: התפוקות, המכירות, הרווחיות ושווי החברה, לבין התוכנה של עולם העסקים: האתיקה, האיכות, היושרה והאנושיות. רק

מתוך המבוא לספרו של ד"ר יעקב קורי מאוניברסיטת חיפה "סוגיות נבחרות באתיקה עסקית ואחריות חברתית", היוצא לאור בשנת 2007 בהוצאת מאגנס

« מצא מין את מינו במובן החיובי.
וורן באפט ומימין וסטרך ורטהיימר
לאחר עיסקת ישקר וצילום:
משה מילנר, לע"מ



צריך להבריא קודם כל את התשתית של המדינה, הפוליטיקה, השלטון המקומי, רשויות החוק והמשטרה. צריך לטעת ערכים אתיים בחברה ובקהילה על מנת לאפשר לחברות להיות אתיות ורווחיות

ביות השיווקית. צריך לשמור על מתינות עם עובדי החברה, בפעילות הפיננסית ובוודאי עם הקהילה ורשויות המדינה.

בשיווק ניתן לתת דרור לאגרסיביות ולי צירתיים על מנת לכבוש נתח שוק גדול ולה שיעור צמיחה גבוה, תוך שמירה על רווחיות. כמובן שיש להתנהג בצורה הוגנת למתחרים, אבל לא חייבים לגלות את כל הקלפים; במשא ומתן לא צריך להיות שקר פים לחלוטין ולגלות "יריב" את נקודות התורפה. ברור, כי יש לשמור על האינטרסים של הלקוחות ולדייק בפרסום, אך המתחרים חזקים דיים על מנת לשמור על האינטרסים שלהם והם בוודאי שאינם מחזיקי עניין בחברה.

7. אנושיות הניהול

המשאב החשוב ביותר בחברה הוא העובדים והמנהלים. חברה שיש לה את הטכנולוגיה המהפכנית ביותר, את המוצרים הטובים ביותר, את הידע הייחודי ביותר – לא תוכל לשרוד אם אין לה מנהלים ועובדים טובים וישרים, חדורי מוטיבציה, הרואים בחברה בית, נאמנים לה ונותנים לה את המיטב. על מנת להשיג זאת, על הניהול להיות אנושי. יש להימנע מאפליה על רקע מין, דת, גזע או גיל. צריך להימנע מקיום פערים עצומים ברמות השכר, משימוש מוגזם בעובדי

וגם אם הם קיימים – לא תמיד הם נאכפים. חברה אינה יכולה לשרוד לאורך ימים אם אינה מדווחת דיווחי אמת. זאת ועוד: אם חברה מסתירה את בעיותיה עמוק עמוק בתוך התשקפים והדוחות ואינה משקפת אותן בצורה בולטת, היא חוטאת בחוסר אמת וחוסר שקיפות. על האחראים לדיווחים להיות בעלי יושרה, ושומה על כל חברה לתת לצד הדיווחים הפיננסיים גם דוחות אתיים, קהילתיים ואקולוגיים.

מי שאין לו מה להסתיר, לא צריך לפחד לחיות בבית של זכוכית. החברות המודרניות השוכנות במגדלי זכוכית, אינן צריכות להעכיר דווקא את הדיווחים שלהן ולנקוט בכפל לשון, גם אם הן מקבלות יעוץ של מיטב עורכי הדין ורואי החשבון ואפילו אם אינן עוברות בכך על החוק.

6. אגרסיביות ויצירתיות שיווקית

עולם העסקים הפך להיות הזירה המודרנית למלחמות האבירים, ורבים מאנשי העסקים מוציאים את כל האגרסיות שלהם בעבודה, כאשר במסגרת המשפחה, החברים והקהילה הם אנשים נינוחים. טבע האדם מכיל אגרוסיות ולא ניתן להתעלם מהן, אך ניתן בהחלט לצמצם את זירת הפעילות של האגרוסיות העסקיות אך ורק לתחום האגרסיבי

בשיטת ניהול זאת המאגדת את הטוב שבכל העולמות.

4. איכות ומצוינות

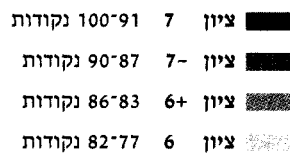
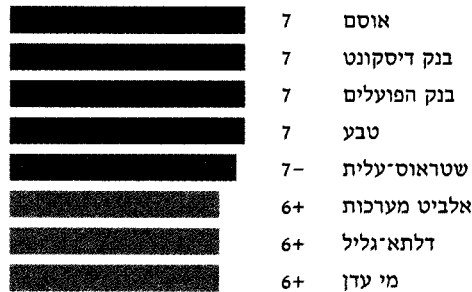
החברה בשנות ה-2000 רואה את האיכות והמצוינות כאבני יסוד לפעילותה, אך ברבים מהמקרים זאת אינה אלא סיסמת שווא או תרופת אליל. איך מתגברים על הדילמה של שיפור האיכות במחיר של השגת רווח הנמוך מהמירבי? מה המחיר של האיכות ועד כמה צריך לשפר אותה?

חברות לא אתיות המעוניינות למקסם רווחים בכל מחיר, אינן מציינות לתקנים ומפרטים, מעגלות פינות תוך פגיעה באיכות המוצרים ולעיתים תוך סיכון חיי אדם. מקסום הרווח הוא תמיד על חשבון משהו אחר, על חשבון הלקוחות, העובדים, המדינה, האקולוגיה וכמובן האיכות. גם פה צריך למצוא את האיזון המתאים בין הרווחיות והאיכות, כשיש לשאוף למצוינות בכל תחומי העשייה.

5. אמיתות הדיווחים ושקיפות

חוק סרבנס-אוקסלי אמור לשפר במידה ניכרת את אמיתות הדיווחים ושקיפותם. אך לא בכל המדינות קיימים חוקים דומים,

החברות המובילות בזכויות אדם וסביבת עבודה, 2006
דירוג מעלה



החברות המובילות בישראל באתיקה עסקית, 2006
דירוג מעלה



לכל מקסום יש מחיר: אכילת יתר פוגעת בבריאות, שתיית יתר משכרת, חופשות ארוכות מנוונות, ואילו תשואה להון מקסימלית באה על חשבון סיכון יתר

את הלקוחות, הספקים והעובדים, תוך השגת רווחיות של מיליארדים והחזר של מעשר (במקרה הטוב) מרווחי העושה באמצעות תרומות לקהילה. ישנם מדדים שמגדירים חברה אתית כחברה התורמת אחוז אחד מהרווח שלה לקהילה. אותנו מעניין הרבה יותר כיצד הושגו שאר 99% של הרווחיות.

9. אחריות אקולוגית

אחת הדרכים המקובלות למקסם את הרווח היא העברת ההוצאות לגורמים מחוץ לחברה

אחד מהם כחזות הכל. אחריות חברתית במובנה הצר היא הדאגה לקהילה, לחברה, לאינטרסים של הגורמים החלשים בחברה. יכולה להתקיים סתירה בין אתיקה לאחריות חברתית, כאשר המאפיה יכולה לתרום לקהילה מיליונים, חברות טבק תורמות לפעילויות תרבות ואילו חברות שעור שקות בעלי מניות מיעוט מקימות מתנ"ס סים בעיירות פיתוח. אחריות חברתית היא אחד העיקרים של החברה האתית, אבל בוודאי אינה יכולה לבוא במקום האתיקה. עדיף שתהיה חברה שלא עושה את מחזיקי העניין - הלקוחות, הספקים, העובדים ובעלי מניות המיעוט - אך שלא תתרום לקהילה מאשר המקרה ההפוך.

הקהילה תשגשג הרבה יותר במקרה שחברות אתיות מעין אלה יפעלו בה, כי הקהילה מורכבת מלקוחות, ספקים, בעלי קרנות פנסיה ועובדים, והיא יכולה לוותר על מתנ"סים או קתדרות באוניברסיטאות, גמילות חסדים או ספריות הבטלים בשיישים לעומת עלות העושה של חברי הקהילה. הברונים השודדים הקימו מונופולים שעשו

קבלן נטולי זכויות, תוך עושה העובדים. מתן משכורות מינימליות על מזבח מקסום הרווחים, קיצוץ זכויות הסוציאליות, זיכוי ועדי עובדים וזכויות עובדים, הנהגת שלטון טרור ואיום תכופ בפיטורים, פיטורי ייעול חדשים לבקרים תוך שמירה על משכורות העתק של המנהלים - כל אלו הם סממנים מובהקים של חברה לא אתית, שלא תוכל לשרוד לאורך זמן ולא תוכל להרויח בטווח הארוך. תכונת יסוד של מנהלים, רופאים, מורים או כל מקצוע שעוסק באנשים היא אנושיות. כשם שרופא נטול רגישות הוא בהכרח רופא גרוע, כך גם מנהל לא אנושי הוא כישלון.

8. אחריות חברתית

לאחרונה חל עירוב תחומים בין אתיקה עסקית (Business Ethics), אחריות חברתית (Social Responsibility) וקיימות (Sustain-ability). ההבחנה בין מונחים אלה מלובנת על ידי מיטב המומחים וכל אחד מהם רואה

מוניטין ללא רבב, עם לקוחות מרוצים, התורמים לקהילה ולא פוגעים במחזיקי העניין. אילי הון אלה יהפכו למודל החיקוי החדש של כולנו.

12. אסטרטגיה עסקית ואתית הוליסטית

כל אחד מהעיקרים האלה חשוב ורלבנטי, אך הערובה לקיום חברה אתית ורווחית היא בתזמון נכון של כל היסודות יחדיו. רק חברה המקיימת את כל העיקרים תשרוד או צריכה לשרוד לאורך זמן. ברור שקיימות כיום הרבה מאוד חברות שאינן מקיימות את מרבית העיקרים, למעט אולי עיקרון האגרסיביות השיווקית. למרות זאת, הן משגשגות בטווח הקצר ולעיתים אף בטווח הארוך. חברת ארנון הידועה לשימצה החזיקה מעמד שנים רבות. החברות שהוקמו על ידי הברונים השודדים מתקיימות עד היום.

אבל בידינו הדבר אם הן יוכלו להתקיים לאורך זמן, כי אנחנו – העובדים, בעלי מניות המיעוט וקרנות הפנסיה, הספקים, הנושים, הלקוחות, הקהילה ואזרחי המדינה – אנחנו יכולים לגרום להן להפסיק להתקיים. תנאי עות צרכניות הוכיחו כיצד ניתן על ידי חרם צרכנים להשפיע על חברות שעשקו את לקוחותיהן.

איגודי עובדים הצליחו לדאוג לאינטרסים של העובדים בחברות שבעלות אילי הון חסרי עכבות. הירוקים הוכיחו כיצד ניתן לכופף חברות ענק שפגעו בסביבה. ארגוני נים אקטיביסטיים שינו החלטות של חברות מושחתות שהונו את בעלי מניות המיעוט. מדינות אתיות הצליחו לבער את השחיתות והשוד.

קהילות בעלות יושרה מוקיעות מקרבן חברות לא אתיות. בידינו הכוח לא לקנות, לא לספק, לא להשקיע ולא לתת אישורים לחברות לא אתיות. אם נשכיל להשתמש בכוח שלנו, אם נשתמש באסטרטגיה הוליסטית, נוכל להגיע למצב שבו מרבית החברות יהיו גם אתיות וגם רווחיות. אין זה חזון אחרית הימים. הוא יוכל להתקיים בטווח הנראה לעין לטובת החברה כולה וכל פרט בה שהוא חפץ חיים. ●

החוק ובוודאי על האתיקה; אם ניתן לקנות חנינות, לשחד שופטים, להטות מכרזים – לא יועילו שום קודים אתיים והחברה תקרוס בטווח הארוך. כך קורה למשטרים מושחתים וכך קורה לחברות וקהילות מושחתות. צריך להביא קודם כל את התשתית של המדינה, הפוליטיקה, השלטון המקומי, רשויות החוק והמשטרה. צריך לטעת ערכים אתיים בחברה ובקהילה על מנת לאפשר לחברות להיות אתיות ורווחיות. בדיוק כפי שקיימת תשתית של תחבורה, ביוט ואנרגיה כך צריכה להיות תשתית של אתיקה וערכים על מנת שהחברה ומנהליה ישרדו.

11. אילי הון אתיים

בבואנו ללמוד מיהי חברה אתית, עלינו לבדוק בראש וראשונה מי הם העומדים בראשה ולקחת דוגמה מהם. ורון באפט הוא הדוגמה הבולטת ביותר של איל הון אתי, האדם כמעט העשיר ביותר בעולם, שעתידי להפוך לאיל הון זוטרי בעקבות החלטתו לתרום לקהילה את מרבית הונו בעודו בחיים. באפט מאמין, כי עושר שהגיע מהקהילה חייב לחזור לקהילה, לא מעשר כפי שעשו זאת הברונים השודדים, לא מחצית האחוז מהרווח כפי שעושות זאת חברות ישראליות המוגדרות כאתיות, אלא כמעט כל ההון שאף הוא הושג בעיקרו בצורה אתית.

סוף ורטהיימר הוא דוגמה לאיל הון ישראלי שעשה דרכו ביושר, תרם רבות לקהילה, ולבסוף מכר את ישקר לוורן באפט. מצא מין את מינו במובן הטוב של המילה. זהו שינוי מרענן באקלים של שחיתות, שוחד ועושק אתי שהולך וצובר תאוצה בישראל ובעולם. אנו זקוקים מאוד לדוגמאות של אילי הון אתיים ולהוקעה של אילי הון לא אתיים, על מנת להבין שניתן לקיים חברות רווחיות ואתיות כאחד.

עלינו להוקיע אילי הון שעשו את הונם על ידי שיחוד פוליטיקאים על מנת לקבל נכסי מדינה בנזיד עדישים, על ידי עושק בעלי מניות מיעוט, ריקון קרנות פנסיה והפלה במזיד של מחירי מניות על מנת להשתלט על חברות. עלינו להעלות על נס אילי הון שמנהלים לים ועובדים אתיים יתגאו לעבוד עבורם, עם

אנחנו - העובדים, בעלי מניות המיעוט וקרנות הפנסיה, הספקים, הנושים, הלקוחות, הקהילה ואזרחי המדינה - אנחנו יכולים לגרום לחברות לא אתיות להפסיק להתקיים

(Externalities). אם חברה שופכת את הפסולת הרעילה שלה לנחל, לים או למעי מקי האדמה, או מפזרת אותה באוויר, היא אינה נושאת בהוצאות ומרעילה את כל הסביבה. כיום קיימים חוקים רבים המגנים על איכות הסביבה, אך לצערנו חוקים אלה אינם נאכפים בצורה יעילה. זאת ועוד: החוקים הקיימים אינם מספקים ויש צורך לחוקק חוקים חדשים שיאפשרו הגנה של ממש על האקולוגיה. למדינה, לקהילה, למלכ"רים ולפרטים אין בדרך כלל אפשרות להתמודד בעילות נגד חברות ענק שיש להן מהלכים בממשל, שתורמות לפוליטיקאים מושחתים, והקיימות של כולנו נרמסת בפרהסיה.

אך כמו ב"כולם היו בני" או ב"אן דה פלורט", הפגיעה בסביבה, באדם או בקהילה פוגעת בסופו של דבר בפוגע או בבניו. מי שמזהם את הקישור – בניו המשרתים בקור מנדו הימי יחלו בסרטן, ומי שפולט גזים רעילים פוגע באוויר שכולנו נושמים. בכפר הגלובלי שבו אנו חיים, פגיעה באקולוגיה ובאתיקה על כל מאפייניה חוזרת בצורה עקיפה או ישירה למבצע שלה.

10. תשתית אתית

חברה או פרט אתיים אינם יכולים לשרוד בסביבה שאינה אתית. על כל התשתית להיות אתית על מנת שחברה אתית תוכל לשרוד בה. אם החברה (Society) אינה מוקיעה פושעים אתיים, אך לעומת זאת מוקיעה מתריעים; אם היא נושאת על נס את אלה המרמים את מחזיקי העניין שלהם, את פושטי הרגל שמבריחים את רכושם, את אלה שלא משלמים מיסים במסגרת "תכנוני מס עם מקלטי מס" ולעיתים אף עוברים על