

18.85x24.35	1/3	עמוד 108	the marker	09/05/2018	63450848-8
המרכז הבינתחומי הרצליה - 84260					



אחריות תאגידיית | רון שחר

# רווחים מערכים

**ג**רי חי את החיים שעליהם חלם. בגיל 35 הוא על גג העולם: מצליח בעבודה, מרוויח הרבה כסף, יש לו חברים למכביר וזוגיות ייחודית. אלא שאז מתעורר המצפון שלו והוא מחריב את הכל, לכאורה.

ג'רי הוא סוכן ספורטאים, עובד בכיר באחת החברות הגדולות בארצות הברית. הוא מייצג ספורטאים רבים שמ"קבלים ממנו את הטיפול הידוע: חיוך, הלצה וטפיחה על השכם. סחבק ואיש עסקים בחליפה אחת. באחד הימים נפ"צע ספורטאי שלו, שחקן הוקי. ג'רי מבקר אותו בבית החור"לים וכשהוא פונה לעזוב ניגש אליו בנו של אותו ספורטאי, ומנסה להבין מה צפוי לקרות לאביו. ג'רי נותן לו את אחת התשובות הסטנדרטיות שלו, אבל די מהר מבין שהילד לא קונה את השטיקים שלו. כשהוא חוזר לחדרו במלון הוא מבין שהוא למעשה עובד ייצור בבית חרושת שמתייחס ללקוחות שלו כמו אל סחורה. שהוא וחבריו שכחו שמדובר בכני אדם. כאחוז דיבוק, הוא כותב הצהרת כוונות שנועדה לשנות את האופן שבו החברה שלו פועלת. אחד ממשפטי המפתח במסמך הוא "פחות לקוחות. פחות כסף". הרעיון הבסיסי: צריך להיות אנושיים.

המסמך מעורר השראה וחבריו, סוכני הספורט האחרים, מקבלים אותו במחאיות כפיים. אלא שהתגובה הזאת צבועה, ממש כמו שג'רי תמיד היה. ותוך זמן קצר הוא נזרק מהחברה ונותר עם לקוח בודד שדורש תחזוקה מתמדת ורבה.

הסרט "ג'רי מגווייר" הגיע לאקרנים בדצמבר 1996, כחודש לאחר בחירתו מחדש של ביל קלינטון לנשיאות ארצות הברית. הסרט הצליח לתפוס את הלך הרוח של אמריקה באותה תקופה. כסף חשוב, אבל גם ערכים. באופן פרדוקסלי אחד המשפטים הוזכרים מהסרט היה "Show me the money". אבל בסופו של דבר המסר של הסרט דווקא הדגיש אנושיות, קשרים בינאישיים, מוסר וערכים. שלא יהיו אי הבנות - גם הקלינטונים שותפים לקליקת ההון-של"טון. אבל במהלך כהונתו של קלינטון כנשיא החשיבות שע"סקים מקנים לערכים (לצד רווחיות) צברה תאוצה.

בימים שבהם יצא הסרט הייתי פרופסור צעיר בבית הס"פר למנהל עסקים בייל. מצאתי את עצמי מחובר מאוד להלך הרוח הזה, עקבתי אחריו במהלך השנים וניסיתי ליישם אותו בשניתנה לי הזדמנות.

כשני העשורים שחלפו מאז, הטרנד הזה התחזק, התר"חב והתפשט. כמוכן שגם כיום העולם העסקי מונע בראש ובראשונה מרווחיות. אלא שבענפים רבים ובכל מעט חברות, זו לא המטרה היחידה. יחד עמה יש מטרות נוס"פות, ובמרכזן - השאיפה להשפיע לטובה על העולם. בין

אם זה "לפתור את בעיית הפקקים" או "להגיע למאדים כדי להציל את המין האנושי".

הציניקנים יגידו שאלה סתם דיבורים. שוויו לא באמת מנסה לפתור את בעיית הפקקים. ש WeWork לא באמת מנסה להנחיל ערכי קהילה לעולם העסקי. שזו בסך הכול מסכה יחצנית שנועדה לסייע לדימוי של החברה. שבסופו של דבר כל מה שמעניין את כל החברות זה רווח, ורק רווח. אלא שמחקרים רבים שפורסמו בעשורים האחרונים מחזקים את ההשערה ש"כסף זה לא הכל". אמנם כמעט כל המחק"רים האלה עוסקים באדם הפרטי ולא בחברה עסקית, אבל קל להשליך מהם על העולם העסקי.

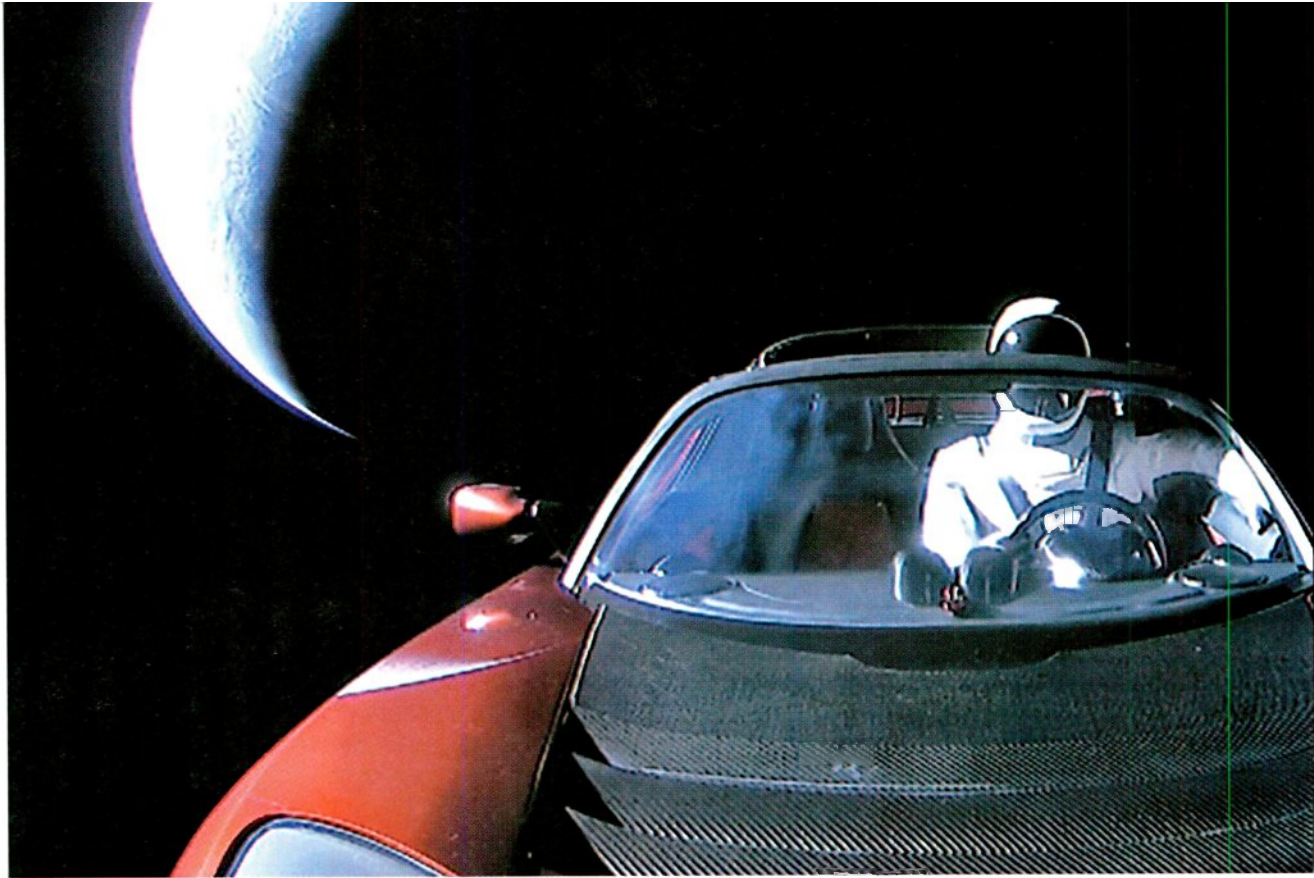
המחקרים האלה קיבלו תהודה משמעותית בספרו של דניאל פינק "מוטיבציה" (Drive), שנכתב ב"2009. בספר הוא טוען שבניגוד למה שמקובל לחשוב, המוטיבציה שלנו אינה נשלטת על ידי תגמולים חיצוניים כמו כסף, אלא על ידי צרכים פנימיים: עצמאות, צמיחה וייעוד; וכי אנחנו מונעים מהצורך ליצור ולהועיל.

ואכן בלא מעט מחקרים אנחנו מגלים שאנשים מוכנים לוותר על כסף כדי להגשים את עצמם, כדי לשמור על הער"כים שלהם, כדי להשפיע באופן חיובי על העולם. לפעמים ככל שישלמו לנו יותר, נשקיע פחות בעבודה. לפעמים כשי"שלמו לנו על תרומת דם, ניטה לתרום פחות. כמוכן שה"ממצאים האלה לא מתקיימים בקרב אנשים שנמצאים בשכבות הכלכליות התחתונות. אלה זקוקים לכסף כדי לס"פק את הצרכים הבסיסיים ביותר. אבל הממצאים האלה רל"וונטיים לשאר האנשים. כלומר, למרבית האוכלוסייה.

אפשר לטעון שהמוטו "כסף זה לא הכל" מתאים לאדם הפרטי, אבל לא לחברה עסקית, ולבטח לא לחברה ציבורית

אפשר לטעון שהמוטו "כסף זה לא הכל" מתאים לאדם הפרטי, אבל לא לחברה עסקית ולבטח לא לחברה ציבורית שנשפעת מדי יום על ידי המשקיעים. דאייה בזאת מפספסת את השינוי שהעולם עבר בעשורים האחרונים ולפיו חברה הנאמנה לייעוד שלה מרוויחה מכך בחזיתות רבות

18.72x23.76	2/3	עמוד 109	the marker	09/05/2018	63450850-1
המרכז הבינתחומי הרצליה - 84260					



מבנית של טסלה ששחררה בחלל במסגרת ניסוי בטיל הפלקון של החברה צילום: SpaceX/רויטרס

תחושת משמעות. סביר להניח ששאיפה זו מאפיינת כיום גם דורות אחרים. מכאן שמקומות עבודה שמונעים על ידי ייעוד וערכים ומקנים בכך לעובדים שלהם תחושת משמעות, אמורים להיות אטרקטיביים במיוחד. ההשערה הזאת מקבלת חיזוק מעיון ברשימת החברות שנבחרו לאחרונה על ידי הרשת החברתית מקצועית לינקדאין כבעלות כוח משייכה. כשהעורך נימק את כל אחת מהבחירות שלו הוא ציין, בין השאר, שאלה מקומות עבודה המאפשרים לעובדי דים להתמודד עם בעיות מרכזיות שניצבות בפני החברה שלנו, ובחברות שיוצרות תשתית לעולם טוב יותר. חלק מהמנכ"לים שרואיינו לפרויקט של לינקדאין דיברו על כך שיייעוד נמצא בליבת העסק שלהם והוא זה שמניע את העובדים. כלומר, ייעוד אינו רק מגנט לעובדים אלא גם כוח מניע שמגביר את מחויבותם.

**נאמנות**

תמורה נוספת שמקבלת חברה שמחוברת לייעוד שלה היא נאמנות צרכנים. לפני כשנתיים קיבלה חברת REI הח' לטה תמוהה (לכאורה) - החנויות של הרשת, שמוכרת ציוד למחנאות ולפעילות בחיק הטבע, יהיו סגורות ב"יום שיש השחור", אחד מימי הקניות הגדולים בארצות הברית. החב' רה המליצה ללקוחותיה לוותר על קניות ביום זה ולבלות אותו בחיק הטבע, עם המשפחה והחברים. היא סיפקה ללקוחות המלצות רבות לפעילויות כאלה. החברה הגדילה לעשות ואף סגרה את אתר המכירות שלה באינטרנט. המהלך הנועז הזה הצליח מעל למצופה. לקוחות רבים אימצו את הרעיון בהתלהבות. במקום לקנות אצל <<

שנשפטת מדי יום על ידי המשקיעים בבורסה. ראייה כזאת מפספסת את השינוי שהעולם עבר בעשורים האחרונים. חב' רה הנאמנה לייעוד שלה מרוויחה מכך כיום בחזיתות רבות: היא מרוויחה עובדים מסורים יותר, לקוחות נאמנים יותר, משקיעים סבלניים יותר ותקשורת מחבקת יותר. עם זאת, חברות צריכות להיות נאמנות לייעוד שלהן גם אם הן לא מקבלות אף אחת מהתמורות הללו, ולו רק בגלל הערך החיובי שהן מביאות בכך לעולם.

**משמעות**

במארס 1983 עמדו שני אנשים על מרפסת שצופה לסנטרל פארק בניו יורק. בחור צעיר (26) ניסה לשכנע גבר המבוגר ממנו (45) להצטרף לחברה שהקים שבע שנים קודם לכן. הגבר, ג'ון סקאלי, היה אז נשיא פפסיקו. הבחור הציע לו את משרת המנכ"ל בחברה הצעירה. באופן לא מפתיע, סקאלי סירב. הבחור הצעיר בהה במ' שך זמן מה בנעלי הריצה של עצמו ואז שאל שאלה שעל פי האגדה שינתה את פני הדברים: "אתה רוצה להמשיך למכור מים מומתקים כל חייה, או שאתה רוצה להצטרף אלי ולשנות את העולם?". הבחור הצעיר היה סטיב ג'ובס, וסקאלי שוכנע ונהפך למנכ"ל אפל במשך כעשור (לאו דווקא עשור מוצלח בד' כרי הימים של החברה). על פי הסיפור הזה, מה שמשך את סקאלי לתפקיד היתה תחושת ייעוד, המחשבה שיוכל להשפיע על העולם במקום העבודה החדש. התמריץ הזה אינו ייחודי לג'ובס ולסקאלי. דור המילניום, שהצטרף למעגל העבודה בעשור האחרון, מאופיין בשאיפה דומה - שהעבודה שלהם תניב להם לא רק הכנסה יפה אלא גם



18.84x22.74	3/3	עמוד 110	the marker	09/05/2018	63450849-9
המרכז הבינתחומי הרצליה - 84260					

הצליחה לעמוד ביעד הייצור שהציבה לעצמה עבור מודל 3 ברבעון השלישי של 2017. האמת היא שטסלה היתה רחוקה מאוד מהיעד שלה. איך הגיב שוק המניות לבשר? רה השלילית הזאת? מחיר המניה של טסלה עלה. מה ההיגיון? יהיו שיאמרו שההיגיון של המשקיעים מושבת כשזה נוגע לאילון מאסק וטסלה. אני רוצה לטעון שגם המשקיעים לא יכולים להישאר אדישים ללהט הכמעט דתי של מאסק וטסלה, לחתירה הנחושה שלהם לעבר הייעוד שלהם ולתשוקה שיש להם לכבוש את היעד. יית' כן שהלהט הזה דבק במשקיעים, או שהם מאמינים בכך שחברה שמונעת מתשוקה עשויה להתגבר על המכשור לים. שחברה כזאת יוצאת מכל משבר מחוזקת.

ההסבר שלי לעליית מחירה של טסלה באוקטובר האחרון הוא ספקולציה טהורה, אבל יש לקוות שיימצאו בעתיד סימוכין אמפיריים לרעיון התיאורטי שחברה שמונעת מתחושת שליחות וייעוד זוכה לסובלנות גבוהה יותר מהמ שקיעים. סביר בעיני משקיעים מאמינים שחברות שמוניעות על ידי תחושת ייעוד חסינות יותר למהמורות שבדרך.

### אהדה

היתרון האחרון של חברות המונעות על ידי ייעוד הוא הבאזז התקשורתי. במוכן מסוים זה מוכן מאליה. חברות כאלה מונהגות על ידי דמויות אקסצנטריות וצבעוניות כמו מאסק, ג'ובס וריצ'רד ברנסון, הממגנטים את התקשורת. החברות שלהם מבוססות על רעיון מקורי ומעורר השראה, ומתמודדות לעתים קרובות עם מכשולים דרמטיים. כלומר, כל מה שיוצר סיפור טוב. לכן הן התקשורת המסורתית והן התקשורת החברתית נמשכות לדמויות ולחברות כאלו. רוצים להכיר אותן טוב יותר, להבין את הסיפור שלהן לעומק ולעקוב אחר ההתמודדויות התכופות שלהן; וההתעניינות התקשורתית הזו מעניקה לחברות עם ייעוד חשיפה שחברות אחרות צריכות לשלם כסף רב כדי לקנות.

בנוסף לארבעת היתרונות המעשיים יש עוד רווח גדול לחברות בעלות ייעוד - הן זוכות להשפיע על העולם. לטעמי אין כמעט סיפוק גדול מזה.

בסרט "ג'רי מגווייר" ג'רי והלקוח היחיד שלו, רוד טייד וול, אוכלים הרבה קש. אבל לסיפור הזה יש, לא מפתיע, סוף טוב. טיידול מצליח במשחק מפתח וזוכה להכרת התקשורת ולחזוה חדש ושמן. כשהוא יוצא מחדר ההלבשה לאחר הניצחון הגדול התקשורת עטה עליו, אבל הוא מחפש רק אדם אחד - את הסוכן שנשאר נאמן לו גם ברגעים הקשים. הם מתחבקים באהבה ובהתרגשות. מהצד רואים את החיבוק בוב שוגר (הנמסס של ג'רי בסרט) ושחקן שלו. השחקן שואל את שוגר "למה לנו אין מערכת יחסים כזאת?". בתגובה שוגר מנסה לחבק אותו בגמלוניות, וזוכה לניעור חדי-משמעי.

חברה מסחרית לא יכולה לאמץ לעצמה ייעוד רק מאחר שיועץ אסטרטגי רקח את זה כפתרון לבעיות שלה, או רק בגלל שזה אופנתי היום. כדי שיהפוך להיות כלי אפקטיבי, הייעוד צריך להיות אמיתי ואוטנטי. הוא צריך לכוא מפנים ולא מבחוץ; להיות תוצר של תהליך ולא נקודת המוצא שלו.

▶ המתחרים, הם נשארו נאמנים ל-REI, בילו בחיק הטבע ושוב לרכוש ברשת מיד כשפתחה שוב את שעריה. חברות נוקטות מגוון גדול של פעולות כדי לחזק את נאמנות לקוחותיהן ולהגביר את מעורבותם. הן גם מתמקדות בכיג דאטה כדי להבין את הלקוחות שלהן, לספק להם פתרונות ייחודיים ולהעניק להם תחושה של טיפול אישי. הדוגמה של REI ממחישה כלי נוסף להשגת מטרה זאת - חברה שנאמנה לייעוד שלה זוכה לנאמנות הלקוחות שלה. צרכנים נאמנים לחברות משתי סיבות עיקריות. הסיבה הראשונה פשוטה - זה משתלם להם, כפי שבא לידי ביטוי בתוכניות הנאמנות שמתגמלות לקוחות מתמידים. הסיבה השנייה - קשר רגשי, דומה לזה שיש לנו לקבוצת הספורט האהודה עלינו (גם כשהיא מאכזבת אותנו ומפסידה את האליפות לבאר שבע בשנים האחרונות).

קל לנו להיקשר רגשית לחברה שיש לה ייעוד שהיא נאמנה לו. קודם כל, מאחר שחברה כזאת נראית לנו אנרגטית וקל לנו יותר להזדהות עם בני אדם מאשר עם ארגונים חסרי פנים. ומעבר לכך, זה נותן לנו תחושה שכשאנחנו רוכשים את מוצריה אנחנו שותפים לייעוד שלה. ומאחר שרבים מאתנו מחפשים משמעות בחיים, רכישה כזאת מעניקה לנו תמורה נוספת (מעבר לערך המעשי והפונקציונלי שהמוצר מספק לנו).

### סבלנות

לרווחים שהוזכרו עד כה יש להוסיף שניים: סבלנות משקיעים ואהדת התקשורת. לצערי לפי שעה אינני יכול לגבות אותם בממצאים מחקרניים, ולכן צריך להתייחס אליהם בזהירות.

בתחילת אוקטובר האחרון הודיעה טסלה שהיא לא

## כשהספרות והמציאות נפגשות

"איקס באמצע", ספרו החדש של פרופ' רון שחר (בהוצאת ידיעות אחרונות-ספרי חמד) הוא לכאורה סיפור דמיוני. "כל קשר בינו לבין המציאות הוא מקרי ביותר", או שלא.

סיפורו של גל איינשטיין, מורה למתמטיקה בן 42 מתל אביב הנשוי למנכ"לית של אחת מחברות המזון הגדולות במשק, ומנהל רומן עם אישה נשואה, נוגע גם במציאות כלי כליית מוכרת כמו רכיבויות, תחרות בין גופי ענק, ניסיון לתאם מדיניות ומחירים. את המחיר משלם כמו תמיד האזרח הקטן. שחר מטיב לתאר את מאחורי הקלעים של הכוחות הפועלים במשק. הספר מתאר את הקשר הסמוי בין חברות, מתן תרומות שנועדו לקדם אינטרסים, איזמים ומעקבים אחר בני משפחה של אחת מהדמויות החזקות במשק.

המסקנה העולה מקריאת הספר היא שיש לחזק את "חוק הריכוזיות" שנחקק בסתבדר 2013. בחוק שנועד להגביר את התחרות ולצמצם את המונופולים בישראל נותרו כמה פרצות, בהן בעלויות זרות, האפשרות לעקוף את צמצום מספר הפירמידות, אחזקות של טייקונים בעלי השקעות פיננסיות וריאליות גם בגופי התקשורת ועוד. הפוליטיקאים שהתלהבו לחוק את "חוק הריכוזיות" בעקבות המחאה החברתית שפרצה בי 2011 כבר לא ששים להמשיך במלאכה. כך, קיים חשש שבעוד כמה שנים, סיפור דומה לזה של גל איינשטיין עלול להתרחש במשק כי מיסטר "איקס באמצע" יכול בהחלט להיות השכן שלנו.

כשלחברה יש ייעוד והיא נאמנה לו, קל לנו להיקשר אליה רגשית. קודם כל מאחר שחברה כזאת נראית לנו אנרגטית. ומעבר לכך, זה נותן לנו תחושה שכשאנחנו רוכשים את מוצריה אנחנו שותפים לייעוד שלה



צילום: משכל וידיעות ספרים