



# שינוי מן היסוד

האם אחריות תאגידית נמצאת כעת בנקודה של שינוי יסודי כללי המשחק? כנראה שכן. אם מנתחים בכנות את המציאות הנוכחית צריך להגיע למסקנה שהתחום עובר כעת טלטלה כואבת אך חיונית ובסופו של דבר גם חיונית / מומו מהדב



מומו מהדב מנכ"ל ארגון מעלה לאחריות תאגידית (צילום: רואי קטלון)

ככל שינוי המשנה באחת את כללי המשחק, קשה מאוד לקבל את העובדה כי המציאות השתנתה. הטבע האנושי נוטה להמשיך ולפרש את המציאות לפי הכללים הישנים והמוכרים, לטפל בסימפטומים כאילו היו הבעיה, להיאחז בפרשנות המוכרת במקום להבין שמדובר במציאות חדשה. לא מעט עסקים שילמו על כך בחייהם: פשיטות הרגל של בלוקבאסטר - שלא הבינה שתנויות השכרת ויראוי אינן רלבנטיות בעידן של הזמנות והורדות באינטרנט, או קוראק - שלא האמינה כי אנשים ינחמו את סרטי הצילום, הן רק שתי דוגמאות מוכרות.

האם גם אחריות תאגידית נמצאת כעת בנקודה של שינוי יסודי של כללי המשחק? אני מאמין שכן. אם מנתחים בכנות את המציאות הנוכחית צריך להגיע למסקנה שהתחום עובר כעת טלטלה כואבת. אני חושב שהיא חיונית ובסופו של דבר גם חיונית.

הצפייה הדררית שבין עסקים וצרכנים. עבור קהיליית האחריות התאגידית זוהי התמודדות כפולה: להוכיח כי המחויבות של עסקים להתנהלות הוגנת היא אותנטית, וגם לקחת חלק בהגדרה המחודשת של מערכת היחסים שבין הצרכן לעסק.

לעזור ללקוח להיות צרכן הבם

צריך להודות שסדר היום של אחריות תאגידית בישראל עסק מעט מירי בצרכים הומומיים של הלקוח הטיפוסי. "אם פעם שאלתי רק מה שורת הרווח, היום אני צריך גם לשאול איך הלקוח מרוויח מכך שהוא לקוח שלי", אמר לי לאחרונה מנכ"ל חברה גדולה במשק.

אם נחזור לשיחה עם ר' ו-ד', הן יכלו להשוות בין סיטואציות קניה שעברו בהצלחה כי התחושה היתה שחששתי גם עליהן לעומת סיטואציות הפוכות, שהיו לא "פיריות" כפי שהילדים מטיבים לומר. אלו היו סיטואציות בהן איש המכירות דחף אותן לקנות משהו לא נחוץ, או גילו הפתעות בחשבון. נשמע מוכר?

האם זה אפשרי ונכון לבקש מעסק לפעול כנגד מזה שרואה כאינטרס הבסיסי ביותר שלו למכור כמה שיותר? זהו ריון המנסח מחדש את גבולות המרחב שבין העסק ללקוח ונראה שהוא נחוץ מאוד כעת. דוגמא של הזמן האחרון היא היוזמה של משרד האוצר להגברת החינוך הפיננסי והפנסיוני בישראל. זהו מסר בדבר אחריותם של מנהלי הפנסיה ללמד את הלקוח לפעול נכון יותר בתחום מורכב זה. היוזמה עדיין בשלבים התחלתיים אבל היא כבר מעוררת שיחה בשוק. מעלה עוקבת בעניין אחר התפתחותה והשפעתה האפשרית גם על תחומים אחרים.

עסקים גדולים נתקלים בכושי נוסף מעבר למסר הפורמאלי של הארגון וההנהלה, הם מושפעים לא פחות ואולי אף יותר מההתנהגות של העובדים הנמצאים בנקודות המגע עם הלקוח. כיצד מנהלים על כך שיחה



ארגונית? כיצד משרשים בכל הרמות התייחסות לטובתו של הלקוח? וממש בליבה של התחום, האם ניתן לכוון את קשרי הקהילה לקדם מהלכים כאלה?

מה צריך להשתנות בדרכי הפעולה של קהיליית האחריות התאגידית

אחת המשמעותיות הראשונות היא הגדרה מחודשת של כלים כרוגמת דירוג מעלה לאחריות תאגידית ודוחות אחריות תאגידית. חשובים ככל שיהיו ככלים ניהוליים בתוך החברה, הם אינם כלים המתקשרים עם הצרכן. מרגע שנחצה קו "ההשתתפות לראשונה", ברומה לשלב שאחרי הנפקה מוצלחת, המבחן יהיה בביצועי החברה כלפי הלקוח ולא בביצועיה בדירוג או ברוח. יש לי ספק רב האם כלים אלה יוכלו אי פעם לתקשר עם הצרכן ולא יישארו ככלי נידול בלבד.

כאשר מקבלים את הרגש על ההתמודדות הספציפית של כל חברה מול האתגרים הייחודיים שלה, המשימה של קהיליית האחריות התאגידית היא לעבור משלב של

מריניות, כללים, נהלים והמלצות גנריות, לטיפול הרבה יותר פרטני. מעלה מפתחת כעת צירי עבודה המפנימים את הגישה הזו ומתמקרים ביכולת לסייע לכל חברה לנהל את תהליך הבריקה, מבפנים, עם מיקוד חזק הרבה יותר בסוגיות שמעסיקות את הצרכן הישראלי. אנהנו מאמינים שעשייה כזו תעמוד במבחן האותנטיות.

מהו הסיפור הישראלי של שילוב ערך חברתי עם עסקי

לעומת השאלות הקודמות, זהו היבט חזוני יותר. אם רוצים להשיג את מלוא ההשפעה החיובית של עסקים על החברה הישראלית, ראוי לשאול כיצד עסקים יכולים להיות "חלק מהפיתרון ולא רק מקור הבעיה". השיח בדבר צמצום ההשפעה השלילית של עסקים כרוגמת: לזהם פחות, למכור פחות וכו', יביא במקרה הטוב למשחק סכום אפס. לעומת זאת, יוזמות כרוגמת "תכנית הממשלה לצמיחה ירוקה", מנסות לפתח אופק של יצירת ערך כולל גדול יותר. זהו נושא הרושם התייחסות נרחבת

משל עצמו ולכן אסתפק בלציון כי מעלה בורקת מספר כיווני התקדמות לפיתוח סיפור ישראלי כזה.

לסיכומי של דבר

אני מאמין שאחריות תאגידית תמשיך להיות רלבנטית רק אם נכיר בעומק המשבר בו היא מצויה כעת ונפעל להעביר אותה אל השלב הבא. כפי שעסק יכול להישאר עסק רק במידה והוא מרוויח, כך, מבחננו כ"אנשי מעשה" שונה מזה של תיאורטיקנים או גופי ביקורת הנהגים (בצדק) ממרחב פתוח של שיח עקרוני. מנהלי ויועצי האחריות התאגידית צריכים לבחור ולהכריע היכן הם ממוקמים. להבנתם הם צריכים להיות מי שפועלים מתוך גברות אישית ומקצועית בתוך העסקים, מי שמסוגלים לברוק את השפעת התחום על ליבת העסק ולהניע גורמים נוספים בתוך הארגון. אלו יהיו מי שאינם מסתפקים במקומם הפורמאלי, אלא מחפשים הומוניות ליוזם ולהניע בתוך הארגון וגם, במידת הצורך, לא יחששו "להחזיק שלט" מחוץ לדלת ההנהלה.

זהו שינוי כואב, אבל אני מאמין שזוהי הדרך הנכונה.

מגוון טכניקות

## אורט בראודה פותחת לכם דלת לתעשייה

**ללימודי תואר ראשון באורט בראודה:**

- הנדסה אופטיקה\*
- הנדסת תעשייה וניהול
- הנדסת תכנה
- הנדסת מערכות מידע
- הנדסת ביוטכנולוגיה
- הנדסת חשמל ואלקטרוניקה
- הנדסת מכונות
- מתמטיקה שימושית

\*הענקת התואר מותנית באישור המל"ג

**אורט בראודה**  
המכללה האקדמית להנדסה

לפרטים והרשמה: 1-700-70-80-05

הבחירה של התעשייה  
braude.ac.il