

© 2012 Harvard Business Review/Distributed by The New York Times Syndicate.

תורגם מאנגלית עבור קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, בית הספר למינהל עסקים, המסלול האקדמי המכללה למינהל, ע"י דורית אתר, attargum@zahav.net.il, 04-6258416.

חברות לא הופכות לאזרחיות לדוגמה בין לילה. המטמורפוזה שעברה חברת NIKE, מסמל של חוסר אחריות למנהיגה בפרקטיקות מתקדמות חושפת את חמשת שלבי הצמיחה הארגונית.

המסלול לאחריות תאגידית

מאת סיימון זיידק*

הסיסמה הידועה של נייקי, "JUST DO IT", היא קריאת פעולה מעוררת השראה עבור מיליוני האנשים שמשתמשים בביגוד ובנעלי הספורט של החברה. אך בכל הקשור לאחריות תאגידית, החברה לא תמיד נשמעה לעצתה שלה. בשנות ה-90 של המאה העשרים, קמה מחאה נגד התנאים הנצלניים של ספקי החברה מעבר לים והפכה את נייקי לסמל המושלם לנבזות האתית של תאגידים. כל מהלך של נייקי נבחן בשבע עיניים, וכל בעיה שהתגלתה הוכרזה כהוכחה לחוסר האחריות ולתאוות הבצע של הארגון. הסיפור האמיתי, כצפוי, אינו כה פשוט.

המודל העסקי של נייקי – שיווק מוצרי צריכה איכותיים המיוצרים בשרשראות אספקה נמוכות עלות – אינו שונה מזה של אלפי חברות אחרות. אך הלחץ העז שהפעילו אקטיביסטים על ענקית הספורט אילץ אותה להתבונן היטב בעיניה של האחריות התאגידית מוקדם בהרבה ממה שהיה קורה בנסיבות אחרות. מאז שנות ה-90, עשתה נייקי דרך רבת מהמורות בחזית זו, אך בסופה היא נמצאת במקום טוב הרבה יותר בתמורה למאמציה והלקחים שהיא הפיקה יעזרו לחברות אחרות לעבור את אותו המסלול.

במהלך עשר השנים האחרונות עבדתי עם ארגונים גלובליים רבים, בהם נייקי, בשעה שנאבקו להתגבר על האתגרים המורכבים של נוהג עסקי אחראי. ניסיון זה לימד אותי שגם אם כל ארגון לומד בדרך ייחודית לו, רובם עוברים חמישה שלבים מובחנים בהתמודדותם עם

* סיימון זיידק (Simon Zadek - simon&accountability.org.uk) הוא מנכ"ל AccountAbility בלונדון, מכון לקידום אחריות לפיתוח בר קיימא, ועמית בכיר בבית הספר לממשל ע"ש ג'ון אף קנדי של אוניברסיטת הרווארד בקיימברידג', מסצ'וסטס, ארה"ב. אנתולוגיה של כתביו על אחריות תאגידית בשם Tomorrow's History, יצאה לאור לאחרונה בהוצאת Greenleaf.
טל': 03-9635742 פקס: 03-9635776

אחריות תאגידית. יתרה מכך, כשם שעמדת הארגונים על הנושא צומחת ומתבגרת, כך הולכת ובשלה גם עמדתה של הציבור. אין די בכך שחברות יעשו סדר בביתן. הן חייבות לשים יד על הדופק ולהבין אילו רעיונות מתפתחים בציבור לגבי תפקידי התאגיד ואחריותו. מסעה של חברה לאורך ממדי למידה אלה – הארגוניים והחברתיים – מוביל באופן בלתי נמנע למעורבותה במה שאני מכנה "למידה אזרחית". (כדי לראות באיזה מקום נמצא ארגונכם בתהליך, נא עיינו במסגרת תחת הכותרת "כלי הלמידה האזרחית").

למידה ארגונית

מסלולי הלמידה של ארגונים הם מורכבים וחוזרים על עצמם. חברות עושות לעתים צעדים גדולים קדימה בתחום אחד ואז נאלצות לחזור כמה צעדים לאחור כאשר הן ניצבות מול דרישה חדשה. ובכל זאת, כאשר חברות נעות לאורך עקומת הלמידה, הן עוברות באופן בלתי נמנע כמעט את חמשת השלבים הבאים.

"זה לא מתפקידנו לתקן את זה." בשלב ההתגוננות, מוטחת בפני החברה ביקורת בלתי צפויה, לרוב מצד פעילים אזרחיים והתקשורת, אך לעתים מבעלי עניין ישירים כמו לקוחות, עובדים ומשקיעים. תגובות החברה מתוכננות ומיושמות על ידי צוות משפטי וצוותי תקשורת והנטייה היא לדחות את ההאשמות על הסף ("זה לא קרה") או להכחיש את הקשר בין הפרקטיקות של החברה ובין התוצאות השליליות לכאורה ("זו לא אשמתנו"). דוגמה טובה היא היחס של Royal Dutch/Shell למחלוקת סביב פליטות פחמן. במשך שנים, החברה – יחד עם יתר מגזר האנרגיה – הכחישה את אחריותה לפליטות המזהמים הנוצרות עקב הפקה והפצה של מוצרי האנרגיה שלה. כיום Royal Dutch/Shell מודה באחריות מסוימת. אך בשונה מכמה ממתחרותיה, החברה ממשיכה להתנגד לדרישתם של פעילי סביבה לקחת אחריות על פליטות חומרים מזהמים ממוצריה לאחר מכירתם.

"נעשה רק מה שאנו חייבים לעשות." בשלב הצינות, ברור לחברה שעליה לקבוע מדיניות תאגידית ולקיים אותה, לרוב בדרכים שהן שקופות לביקורת חיצונית ("אנו מוודאים שלא נעשה מה שהסכמנו לא לעשות"). הצינות נתפס כעלות של עשיית עסקים; הוא מייצר ערך על ידי הגנה על מוניטין החברה והקטנת הסיכון של תביעות משפטיות. עד לאחרונה, לדוגמה, רוב תעשיית המזון הבינה את המושג "בריא" כהימנעות מכל דבר שמוגדר בחוק כ"לא בריא". כאשר נסטלה ספגה אש בגלל הסכנות הבריאותיות של פורמולה לתינוקות – אקטיביסטים טענו שאימהות במדינות מתפתחות מערבבות את האבקה במים מזהמים וכך מסכנות את בריאות ילדיהן. – תגובתה במשך שנים רבות הייתה שינוי מדיניות השיווק שלה כך שהיא מסבירה את הסכנה לאימהות חדשות בצורה ברורה, במקום, לדוגמה, לנסות ללמד אותן כיצד לשמור על תזונת התינוקות בצורה כוללת. השיח הציבורי הנוכחי על השמנה מופרזת דומה בדינמיקה שלו – האינסטינקט של חברות המזון הוא פשוט לכוון את עצמן לצינות לכללים, ואילו הציבור ללא ספק רוצה התחייבות גדולה בהרבה מצדן.

"ככה זה בעסק הזה, טמבל." בשלב הניהול, החברה מבינה שהיא ניצבת מול בעיה ארוכת טווח והיא לא תוכל לטאטא אותה מתחת לשטיח בניסיונות צינות או באסטרטגיה של יחסי

ציבור. החברה חייבת להטיל על מנהלי עסקי הליבה את האחריות לבעיה ולפתרונה. נייקי וחברות מובילות אחרות בתעשיות הביגוד וההנעלה מתחילות להבין שהעמידה בתקני עבודה מוסכמים בשרשרת האספקה שלהן תהיה קשה, אם לא בלתי אפשרית, ללא שינויים בקביעת תמריצי הרכש, בביצוע תחזיות המכירה, ובניהול המלאי.

"זה מקנה לנו יתרון תחרותי." חברה בשלב האסטרטגי לומדת כיצד התאמת האסטרטגיה שלה לנוהג עסקי אחראי יכולה להקנות לה יתרון על המתחרים ולתרום להצלחת הארגון בטווח הארוך. חברות רכב יודעות שעתידין תלוי ביכולתן לפתח מערכות נסיעה בטיחותיות יותר לסביבה. חברות מזון נאבקות לשנות את תודעת הציבור על ההשפעה של מוצריהן על בריאות הצרכנים. וחברות תרופות בודקות כיצד לשלב את השמירה על בריאות טובה במודלים העסקיים שלהן לצד ההתמקדות המסורתית בטיפול במחלות.

"עלינו לוודא שכולם יעשו זאת". בשלב האחרון, האזרחי, חברות מקדמות פעולה קולקטיבית כדי לתת מענה לבעיות חברתיות. לעתים יש לכך קשר ישיר לאסטרטגיה. לדוגמה, חברת Diageo ויצרניות אחרות של משקאות אלכוהוליים יודעות בוודאות כשם שהשמש זורחת בבוקר, שתהיה חקיקה מגבילה אלא אם כן הן יניעו את המגזר כולו לכיוון של פרקטיקות אחראיות, הרבה מעבר לשיווק הוגן. בין יתר פעילותן, חברות אלה מעורבות ביוזמות חינוכיות לעידוד שתייה אחראית. בדומה להן, חברות אנרגיה מבינות שהמגזר שלהן חייב להתמודד עם העובדה שממשלות עושות לעתים שימוש לא אתי בתמלוגים שמועברים אליהן מהפקת נפט וגז. זאת הסיבה שהן תומכות ביוזמה לשקיפות בתעשיות ההפקה בבריטניה (Extractive Industries Transparency Initiative), הקוראת לממשלות לדווח על כלל ההכנסות שהן גוזרות מהפקת משאבים. בחלק מהארגונים הראייה רחוקה אף יותר, ושם חושבים על אסטרטגיית-על: תפקידם העתידי של עסקים בחברה, והיציבות והפתיחות של החברה הגלובלית עצמה.

חמשת שלבי הלמידה הארגונית		
בתהליך של פיתוח תחושת אחריות תאגידית, ארגונים עוברים בדרך כלל חמישה שלבים לאורך עקומת הלמידה.		
שלב	מה ארגונים עושים	מדוע הם עושים זאת
התגוננות	הכחשה של פרקטיקות, תוצאות, או אחריות	כדי להתגונן מפני מתקפות מוניטין שעלולות לפגוע בטווח הקצר במכירות, בגיוס עובדים, בפרודוקטיביות ובמותג
ציות	אימוץ גישה של ציות בהתאם למדיניות החברה, הנתפסת כעלות של עשיית עסקים	כדי לצמצם את שחיקת הערך הכלכלי בטווח הבינוני, עקב הסכנה הנמשכת למוניטין וההסתכנות בתביעות משפטיות
ניהולי	הטמעת הנושא החברתי בתהליכי הניהול הליבתיים	כדי לצמצם את שחיקת הערך הכלכלי בטווח הבינוני ולהשיג רווחים בטווח הארוך על ידי הכללת פרקטיקות של עסק אחראי

טל': 03-9635742 פקס: 03-9635776

בפעילות השגרתית		
אסטרטגי	הכללת הנושא החברתי באסטרטגיה העסקית הליבתית	כדי לשפר את הערך הכלכלי בטווח הארוך ולזכות ביתרון ראשונים (first-mover), על ידי יישור קו של האסטרטגיה וחדושי התהליכים עם הסוגיה החברתית
אזרחי	קידום השתתפות רחבה של הענף באחריות תאגידית	כדי לחזק את הערך הכלכלי בטווח הארוך על ידי קיזוז החסרונות הנובעים מהיותו בין הראשונים בתחום וכדי לממש רווחים באמצעות פעולה קולקטיבית.

למידה חברתית

לפני דור אחד, רוב האנשים לא חשבו שטבק מסוכן לבריאות. רק לפני כמה שנים, השמנת יתר נתפסה כתוצאה של גנטיקה בשילוב עם אורח חיים לא בריא – בוודאי לא כאחריותן של חברות המזון. כיום, אפליה על רקע גיל (ageism) כמעט אינה נתפסת כבעיה של אחריות תאגידית מעבר לציות לחוק – אך בעידן של שינויים דמוגרפיים דרמטיים, זה מה שצפוי בקרוב.

החוכמה היא, אפוא, להצליח לחזות שינויים בתודעה החברתית בנושאים ספציפיים ולהגיב בצורה אמינה. זו משימה מייאשת לאור מורכבות הנושאים הללו, וכן בשל הציפיות ההפכפכות והמוטעות לעתים של בעלי העניין לגבי יכולותיו ואחריותו של עסק למצוא מענה לבעיות חברתיות. לדוגמה, דוברים חברתיים רבים סבורים שחברות התרופות צריכות למכור תרופות מצילות חיים לעניים במחירים מוזלים; כי הרי חברות התרופות יכולות להרשות זאת לעצמן יותר מהחולים. תעשיית הפרמצבטיקה טענה במשך השנים, שהגבלת מחירי התרופות בדרך זו תחנוק את פעילות המחקר והפיתוח שלהן. אך כיום, חברות התרופות בודקות כיצד להמשיך ולקיים מו"פ תוך כדי הוזלת מחירים במדינות מתפתחות, וכיצד לשלב מניעת מחלות במודל העסקי שלהן.

חברת התרופות הדנית Novo Nordisk יצרה כלי שימושי למעקב אחר למידה חברתית בכמה מהסוגיות המרכזיות בעסקי הליבה שלה – ניסויים בבעלי חיים, אורגניזמים מהונדסים גנטית, ונגישות תרופות. הגישה של יצרנית התרופות ניתנת להתאמה ויכולה לשמש כל חברה שמתמודדת עם נושאים שונים. (ראה בנספח "ארבעת השלבים בהתבגרות של נושא חברתי"). בשלבים הראשונים, הסוגיות נוטות להיות מעורפלות וחשיבותן הפוטנציאלית נמוכה בהרבה מן הספים המקובלים בקהילה הפיננסית לקביעת מהותיות. בדרך כלל, סוגיות אלה מזוהות לראשונה דרך מגע של החברה עם מקורות ידע לא מסורתיים, כמו פעילים חברתיים. לדברי מנהל בכיר בעולם העסקים, כאשר הוא בקשר עם ארגונים חוץ-ממשלתיים: "אני רואה את העתיד של השווקים שלנו, של המוצרים שלנו, ושל העסק הזה".

ככל שהנושא החברתי נעשה בשל יותר, הוא נספג בזרם המרכזי של השיח המקצועי, ובסופו של דבר, בנוהג. מרגע שחברות מובילות מאמצות התחייבויות ופרקטיקות בלתי קונבנציונליות סביב סוגיות חברתיות, המאחרות חייבות ללכת בעקבותיהן או להסתכן

בתוצאות. בשנת 1991, כאשר Levi Strauss פרסמה לראשונה את מסמך "תנאי ההתקשרות" שלה – המגדיר את תנאי העבודה עבור שותפיה העסקיים של ליווי'ס והיה אחד ממסמכי המדיניות הראשונים בעולם להתנהגות תאגידית – כל יתר החברות בתעשייה שלה העלימו עין, וטענו שתנאי העבודה במפעלים של אנשים אחרים אינם מאחריותן. כאשר Body Shop אימצה את המדיניות לזכויות אדם באמצע שנות ה-90, רוב החברות בזרם המרכזי סברו שהנהגים שהוגדרו בה אינם מעשיים. וכאשר מנכ"ל BP, סר ג'ון בראון, הכריז בנאומו הידוע בבית הספר לעסקים של סטנפורד כי BP שותפה לאחריות לטפל באתגרי ההתחממות הגלובלית, הוא נטל את המנהיגות והימר שאחרים ילכו בעקבותיו – כפי שאכן קרה. לכל אחד מן המהלכים הללו היה תפקיד מרכזי במשיכת השחקנים האחרים בתעשייה לכיוון גישות משותפות כלפי נוהג עסקי אחראי.

איך נייקי "פשוט עשתה זאת"

הסיפור של נייקי שופך אור יותר מאחרים על המתחים המובנים בין ניהול ביצועי התאגיד לציפיות החברתיות. בשנות ה-90 החברה ספגה מכה בבטן הרכה כאשר פעילים חברתיים יצאו למתקפה כוללת נגדה בגלל תנאי העובדים בשרשרת האספקה של החברה. אין ספק שנייקי הצליחה לעשות כמה שגיאות מפוארות. אך היא גם למדה מספר לקחים חשובים. כיום החברה משתפת, מקדמת, מכנסת ומממנת יוזמות לשיפור תנאי העבודה בשרשראות אספקה גלובליות ומעודדת אחריות תאגידית בכלל.

מהכחשה לציות. המודל העסקי של נייקי מבוסס באופן בלעדי על מיקור חוץ גלובלי. במילים פשוטות, החברה לא ייצרה כמעט אף נעל או חולצת טי מחוץ לסטודיו העיצוב שלה. עד שהחברה נבחרה לככב בשנת 1992 במאמר ב-*Harper's Magazine* בשל תנאי העבודה המחפירים בכמה מהמפעלים של ספקיה, כמעט כל המתחרות השתמשו במודל מיקור דומה. פעילים למען תנאי עבודה הוגנים בתחילת שנות ה-90 הפעילו לחצים אדירים על חברות יוקרתיות כדי שאלה יאמצו כללי העסקה נאותים בשרשראות האספקה העולמיות שלהן. קבוצות אלה התמקדו בנייקי בגלל הפרופיל הגבוה של המותג, לא מפני שהפרקטיקות העסקיות שלה היו גרועות מאלה של מתחרותיה.

התגובה הראשונה של החברה הייתה התגוננות. "אמרנו, 'רגע, יש לנו את הערכים התאגידיים הטובים בעולם, אז למה אתם לא צועקים על החברה האחרים?'" נזכר אחד מהמנהלים הבכירים בנייקי. "זה היה טיפשי מצדנו ולא הוביל אותנו לשום מקום. אם כבר, זה דווקא הגביר את הווליום". החברה הבינה שהיא לא יכולה לכבות את הרעש סתם כך. בסופו של דבר, היא נענתה לדרישות הפעילים לנסח קוד התנהגות לתנאי עבודה הוגנים, ולאחר לחצים נוספים, הסכימה לפתוח את שעריה לביקורות חיצוניות כדי לוודא שאותו הקוד אכן נאכף.

נייקי שכרה חברות מוכרות או אנשים ידועים כדי לנהל את הביקורות, שהיו במקור אירועים חד-פעמיים. אך לאותם חברות ואנשים היה בפועל ניסיון מועט בביקורות מסוג זה או אמינות מועטה בחוגי העבודה, וגישה זו התפוצצה בפניה של נייקי. אמירות כמו המסקנות השטחיות של השגריר באו"ם לשעבר אנדרו יאנג, שהכול תקין בשרשראות האספקה של נייקי, ספגו ביקורת ציבורית והתבררו כלא מדויקות או פשטניות מדי. כתוצאה מכך, רבים מהפעילים

לשיפור תנאי העבודה סברו שניסיונותיה המוקדמים והכושלים של נייקי לבניית אמון היו הוכחה לחוסר כנות מצדה.

חברות נרתעות בדרך כלל מפני לקיחת אחריות חדשה על עצמן, מפני שהן רואות כיצד ארגונים שלוקחים סיכונים סופגים ביקורת על מאמציהם לעשות בדיוק את זאת. אך הלחצים על נייקי היו כה כבדים, שהיא לא יכלה להרשות לעצמה להמתין עד שהמגזר כולו יתקדם. דרישת האקטיביסטים לפעולה חלחלה אל שוק הצעירים, שוק הליבה הרווחי ביותר בצפון אמריקה ואירופה. וכך ב-1996, "מקצעה" נייקי את התחום כאשר הקימה את המחלקה הראשונה שהייתה אחראית ספציפית לניהול הציות של שותפי שרשרת האספקה שלה לתקני העבודה. בשנת 1998, הקימה נייקי מחלקת אחריות חברתית מתוך הכרה שהתנהגות אחראית היא הרבה יותר מהשגת ציות; היא היבט של העסק שמחייב ניהול ככל היבט אחר.

ארבעת השלבים בהתבגרות של נושא חברתי

חברת התרופות Novo Nordisk יצרה סולם למדידת בגרותם של נושאים חברתיים ולמדידת ציפיות הציבור בנוגע לאותם נושאים. להלן אדפטיה של הסולם, שיכול לשמש כל חברה המתמודדת עם סוגיות חברתיות שונות.

שלב	מאפיינים
חבוי	<ul style="list-style-type: none"> קהילות של פעילים וארגונים חוץ-ממשלתיים מודעים לסוגיה החברתית. קיימות ראיות מדעיות מסוימות ברמה חלשה או הוכחות אחרות. הקהילה העסקית ברובה מתעלמת מהסוגיה או מתייחסת אליה בביטול.
התפתחות	<ul style="list-style-type: none"> קיימת מודעות פוליטית או תקשורתית לסוגיה החברתית. מתחיל להתפתח גוף מחקר בנושא, אך הנתונים עדיין חלשים. עסקים מובילים מתנסים בגישות שונות לטיפול בנושא.
התגבשות	<ul style="list-style-type: none"> מתחילות להתפתח פרקטיקות עסקיות סביב הסוגיה החברתית. נוצרות יוזמות מגזריות וספציפיות לטיפול בסוגיה מרצון. מתנהלות התדיינות משפטיות בסוגיה וגוברת התמיכה בצורך בחקיקה. מגובשים תקנים מרצון, ומתנהלת פעולה קולקטיבית.
התמסדות	<ul style="list-style-type: none"> נחקקים חוקים או נקבעות נורמות עסקיות. הפרקטיקות המוטמעות הופכות לחלק רגיל ממודל של מציונות עסקית.

ניהול האחריות. בראשית המילניום, צוות הציות לתקני עבודה של נייקי מנה למעלה מ-80 איש. החברה גם שכרה מומחים מקצועיים חיצוניים בעלות גבוהה כדי לבצע ביקורות אצל ספקיה, כ-900 במספר. למרות זאת, לא חדלו להתפרסם גילויים חדשים על כישלונה של

טל': 03-9635776 פקס: 03-9635776

נייקי לציית לקודי העבודה שהיא קבעה בעצמה. רבים מבחוץ ראו בכך הוכחה להיעדר המחויבות האמיתית של החברה לשפר את תנאי העבודה. בתוך נייקי הייתה תחושה של תסכול אדיר מהכישלונות לשים את המשבר המתמשך הזה מאחוריהם. לאחר ששודר סרט תעודה מכאיב במיוחד על נייקי בבריטניה, מינה המנכ"ל צוות של מנהלים בכירים ואנשים מבחוץ בראשות סגנית הנשיא לאחריות תאגידית של נייקי, מריה איטל. הצוות קיבל הוראה לא לחסוך שום מאמץ ולמצוא דרך לצאת מהכישלון המתמשך של החברה לציית באפקטיביות לקודי העבודה של עצמה.

הסקירות של הצוות לא התמקדו בהתנהגות של מנהלי המפעלים ועובדיהם, כפי שעשו מחקרים קודמים, אלא התייחסו לבעיות ברמת המפעל כאל תסמינים של בעיה מערכתית רחבה יותר. במקום להתבונן על שרשרת האספקה מלמעלה למטה, הצוות בחן את הגורמים המניעים מלמטה במעלה הזרם. כעבור שישה חודשים, הוא הגיע למסקנה כי שורש הבעיה היה נעוץ פחות באיכותן של תכניות החברה לשיפור תנאי העובדים, ויותר בגישתה של נייקי (והתעשייה) לעשיית עסקים.

בדומה למתחרותיה, נייקי הציעה תמריצי ביצועים לצוותי הרכש שלה על בסיס מחיר, איכות וזמני משלוח. פרקטיקה מקובלת זו בתעשייה פגעה ברבים ממאמצי החיוביים של נייקי לציית לקודי ההתנהגות שהיא הציבה לעצמה; מבלי שהחברה התכוונה לכך, שיטה זו עודדה בפועל את הקונים שלה לעקוף את הציות לקודי ההתנהגות כדי לעמוד ביעדים ולהבטיח לעצמם בונוסים. היו גם מתחים אחרים בין היעדים הכספיים של נייקי לטווח הקצר ובין הצורך האסטרטגי שלה בטווח הארוך להגן על המותג. לדוגמה, ניהול המלאי ההדוק של החברה הוביל לא פעם לחוסרים כאשר נעשו טעויות בחיזוי. כך נוצרו צרכים דחופים לתוספת סחורה בטווח הקצר כדי לספק את הביקוש בשוק, וצוותי הרכש היו לוקחים את מה שהצליחו להשיג. פעמים רבות, הספקים נאלצו לעגל פינות כדי להצליח לעמוד בזמני המשלוח, וזה דחף את המפעלים לדרוש שעות נוספות מהעובדים – בדיוק מה שקוד ההתנהגות של נייקי ניסה למנוע. ומעל לכול, כאשר משהו השתבש והמוניטין של נייקי ספג מהלומות, צוותי הניהול של הרכש, השיווק והמלאי לא היו אלה שנפגעו מכך כספית. המותג נשא בעול, ועלויות משפטיות ואחרות נזקפו לחובת המרכז התאגידי, לא לחובת אלה שהתנהגותם גרמה לבעיה מלכתחילה.

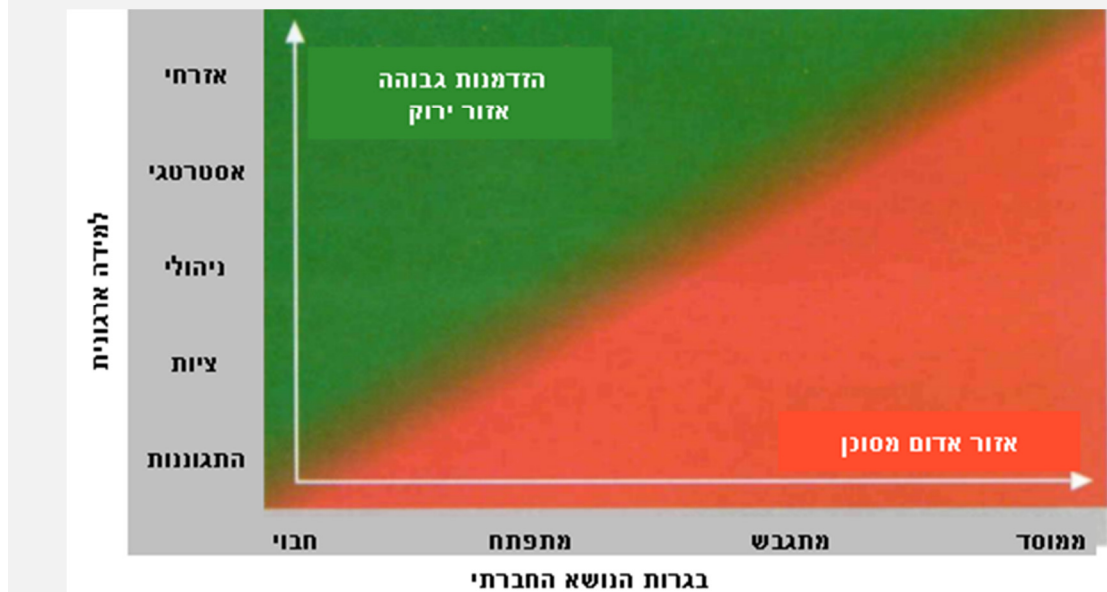
כלי המידה האזרחית

כלי המידה האזרחית נועד לסייע לחברות לראות היכן הן עומדות והיכן עומדות מתחרותיהן בנוגע לסוגיה חברתית ספציפית. הוא יכול לעזור לארגונים להבין כיצד לפתח ולמצב את האסטרטגיות העסקיות העתידיות שלהם בדרכים שיתקבלו היטב בחברה.

הכלי מתייחס לשני סוגי למידה, ארגונית וחברתית. כאשר נושא חברתי רק מתחיל להתפתח, יכול להיות שחברות יצליחו להסתפק במהלכים של התגוננות והסטת האחריות. אך ככל שהנושא החברתי הולך ומבשיל בציבור, ארגון חייב להימצא במקום גבוה יותר בעקומת הלמידה כדי להימנע מסיכונים ולנצל הזדמנויות.

כפי שמובהר בכלי, יש נקודה שבה האזור האדום והמסוכן הופך לאזור ירוק של הזדמנות. השאלה עבור רוב החברות היא, "היכן נמצא הקו הזה עבור הארגון שלי?" התשובה תלויה במגוון גורמים, ופעולותיה של חברה יכולות למעשה להטות את הכף לטובתה. חברה יכולה להתייצב בחזית הבמה לגבי סוגיה שעדיין לא בשלה, בשעה שרוב יריבותיה עדיין במצב של התגוננות. דוגמאות: העמדה האגרסיבית של BP לגבי פרסום סכומי התמלוגים שהיא משלמת לממשלות מארחות; אימוץ מדיניות זכויות האדם על ידי Rio Tinto כאשר רוב החברות סירבו לחשוב על הרעיון; ו"תנאי ההתקשרות" פורצי הדרך של Levi Strauss, שהגדירו את אחריות החברה כלפי העובדים בשרשרת האספקה הגלובלית.

בנוסף, אירועים בענף אחד יכולים להשפיע על חברות בענף אחר או על ארגונים באותו ענף שמתמודדים עם אותן סוגיות. לדוגמה, הוויכוח הציבורי הלוהט על מחירי התרופות בקהילות עניות עורר ויכוח רחב יותר על עקרונות היסוד של זכויות הקניין הרוחני, ועל מעלותיה של הגישה המניעתית לבריאות בזמן שבו תעשיית הפרמצבטיקה עושה את רווחיה מטיפול במחלות. באופן דומה, מה שהאיץ את הופעת ההשמנה המופרזת כבעיה עבור תעשיית המזון, היה הן הגידול בעלויות הטיפול הרפואי והן השפעתן ההרסנית של תביעות משפטיות נגד תעשיית הטבק.



נייקי הבינה שהיא חייבת לנהל אחריות חברתית כמרכיב ליבה של העסק. מהבחינה הטכנית, היה קל יחסית לשנות את מבנה תמריצי הרכש. צוות הבדיקה הציע שנייקי תדרג את כל המפעלים בהתאם לתנאי העבודה בהם, ולאחר מכן תקנוס או תתגמל את צוותי הרכש בהתאם לציון של הספק שבו הם משתמשים. אך מסחרית ותרבותית, זה לא היה פשוט. התרבות היזמית של נייקי רווחה בכול, מניהול המוצר ועד הרכש. כל דבר שאיתגר את הרוח הזאת נתפס בעיני רבים כעלבון למודל העסקי שהעניק לחברה הצלחה פיננסית רצופה כמעט במשך שלושה עשורים.

טל': 03-9635742 פקס: 03-9635776

אי אפשר לבטל את התנגדותה של נייקי לשינוי שיטות הרכש שלה כהסתייגות בלתי רציונלית משינוי. החברה ידעה שהטלת הגבלות על צוותי הרכש תהיה כרוכה בעלויות ממשיות ובסיכונים מסחריים. והמציאות הקשה הייתה, שמאמצייה של נייקי להבטיח תנאים נאותים לעובדים לא עשו הרבה למען השורה התחתונה הכספית בטווח הקצר – שהייתה הדבר היחיד שעליו הסתכלו רוב משקיעי החברה מהזרם המרכזי. (עוד על ההשלכות העסקיות של התנהגות טובה, ראו במסגרת: "לא תמיד משתלם להיות טוב"). האתגר של נייקי היה כיצד להתאים את המודל העסקי שלה לאימוץ פרקטיקות אחראיות – לבנות בפועל את ההצלחה העסקית של מחר, מבלי לפגוע בשורה התחתונה היום. על מנת לעשות זאת, היה עליה לקזז כל חיסרון שנבע מהיותה ראשונה בתחום על ידי עידוד מעורבותם הן של מתחריה והן של ספקיה.

בהמשך, כך הסתבר, הדבר הפך למסלול מכשולים ארוך עבור נייקי ועבור חברות אחרות שפעלו לשיפור תנאי העבודה. מספר יוזמות הוקמו על ידי שותפויות של בעלי עניין במטרה לפתח גישות מהימנות וישימות טכנית לציות. הידועה שבהן בארה"ב היא האגודה לעבודה הוגנת (Fair Labor Association – FLA), שהוקמה במקור בתמיכת ממשל קלינטון בשם שותפות תעשיית הביגוד (Apparel Industry Partnership). מפעל אחר הוא תקן SA8000, שפותח בסיוע גופים מחוץ לארה"ב. באנגליה קמה היוזמה לסחר אתי (Ethical Trading Initiative – ETI) ששותפים לה בעלי עניין שונים. לכל יוזמה מאפיינים ייחודיים משלה, מעורבות של חברות מגוונות, וקשרים לעמותות שונות, לארגוני עובדים ולגופים ציבוריים. אך כולן באופן כללי קמו כדי לתת מענה לאותו הצורך לפתח, לעקוב ולציית לתקני העבודה העומדים ביסוד אמנות האו"ם, שנעשו מקובלים עתה על הכול.

אסטרטגיות עסקיות אחראיות. האסטרטגיה העסקית הבסיסית של נייקי לא הייתה סטטית והיא הלכה והתקדמה בעקומת הלמידה של האחריות החברתית. הסכם הסחר ששרר בתעשיית הביגוד, Multifiber Arrangement (MFA), החל להתקרב לקצו. הסכם ה-MFA קבע מכסות ייבוא בגדים לפי מדינה לשוק האמריקאי החשוב. צמיחת שרשראות האספקה של נייקי לביגוד במהלך שנות ה-90 הונעה בחלקה מ"רעיית עלויות" (MFA cost grazing) – החיפוש המתמשך אחר מחירים זולים יותר. אך ה-MFA חיזק את הצורך לחפש אחר אותם שדות מרעה חדשים, מפני שהחברות היו חייבות לתור בעולם כדי למצוא מכסות פנויות. ה-MFA גם מנע מעסקים כמו נייקי להתחייב לרכש ארוך טווח כלפי הספקים, והכשיל את האפשרות שייוצרו התנאים היציבים הדרושים למותגים כדי שיוכלו לנצל הזדמנויות ולהשקיע בהתקדמות טכנולוגית וניהולית.

פקיעת ה-MFA ב-1 בינואר 2005 תאיץ את המיזוג של שרשראות אספקה. עם פיזור הספקים וללא מכסות שפוגעות ביציבות, טוענים מומחים, הזירה ערוכה לשינויים בתעשיית הביגוד שיהיו משמעותיים לא פחות מהמצאת שרשראות האספקה הגלובליות עצמן, שהיו גורם משמעותי בהצלחתה המקורית של נייקי.

לא זו בלבד שיהיו פחות ספקים והם יהיו גדולים יותר. התחרות המתעצמת דוחפת את יצרני הביגוד לקצר את הזמן מהעיצוב עד השיווק אפילו תוך כדי הפחתת העלויות. התעשייה תעבור קרוב לוודאי לצורה כלשהי של ייצור רזה – מעבר מסגנונות ניהול מסורתיים שכיוונם

מלמעלה למטה, לחיזוק מאפייני ניהול עצמי של העובדים, שיספקו יותר גמישות ופרודוקטיביות. לפי הערכות אחדות, חיסכון העלויות ליצרנים עשוי להגיע עד 25%.

מבחינת תנאי העבודה, המעבר לייצור רזה עשוי להקטין את מספר העובדים, במיוחד אם שרשראות אספקה מעטות יותר ויציבות יותר יובילו לשימוש בטכנולוגיות ייצור מתקדמות. אך השינוי עשוי גם לשפר את התנאים עבור העובדים שיישאו עם הזמן. מאחר שייצור רזה דורש מהעובדים ללמוד מיומנויות חדשות, הוא עשוי להפעיל לחץ להעלאת השכר ולשיפור התנהגות ההנהלה כלפי העובדים. אין ספק שבקרוב יהיו לנייקי ולמתחרותיה הזדמנויות חדשות לייצר ערך, ודרכים חדשות ליישם נוהג עסקי אחראי בהזדמנויות אלה. האתגר הוא כיצד לנהל את המעבר לעולם שאחרי MFA בצורה אחראית.

גם לרכישת מותג הבגדים ונעלי הספורט Starter על ידי נייקי ב-2004 יש השפעה על אסטרטגיית האחריות החברתית של החברה. Starter נמכרת ברשתות קמעוניות גדולות כמו וול-מארט, קיי-מארט וטארגט, ורכישת המותג מהווה מרכיב מרכזי באסטרטגיית הצמיחה של נייקי לאחר שהחברה הגיעה לגבולות צמיחתה האורגנית בכמה משוקי הליבה שלה. עתה, משהיא נכנסת לעולם של כלכלת הרשתות המוזלות, נייקי חייבת לדאוג למחזורי מכירות גדולים ולשמור על מרווחים נמוכים, ובמקביל למלא את התחייבותה לקוד ההתנהגות כלפי העובדים.

למרות מעמדה כשחקנית ענקית בשוק מוצרי היוקרה, בשוק ההוזלות יש לנייקי הרבה פחות עוצמה וכאן היא צריכה להתמודד עם רשתות כדוגמתה של וול-מארט, הידועה לשמצה בכיווץ מחירים. בנוסף, לקוחות הרשתות המוזלות מרוכזים במחיר, ובאופן כללי פחות מתעניינים בתוכן האתי של המוצר – בפרט כשמדובר בבעיות רחוקות מן העין כמו תנאי העבודה של פועלים באסיה או באמריקה הלטינית. העמדה הציבורית של נייקי בנושאים אלה ברורה: היא מחויבת לשמירה על סטנדרטים של תנאי עבודה בכל קווי המוצרים ובכל שרשראות האספקה. אך המודל העסקי שעומד ביסוד כלכלת ההוזלות דורש מנייקי למצוא דרכים חדשות למלא אחר מחויבותה החברתית. כחלק מהתגובה של נייקי לאתגר זה, החברה קוראת לקביעת תקני עבודה בינלאומיים בפיקוח, אשר יקזזו כל חיסרון תחרותי אפשרי שעשוי להיגרם לנייקי אם תלך בדרך זו לבדה.

אחריות קולקטיבית היא פשוט עניין של היגיון. לאחר רכישת Starter, שלחה נייקי מכתבים לבעלי עניין כדי להסביר את גישתה: "בכל הערוצים שבהם נמכרים מוצרי נייקי, יהיו אשר יהיו, אנו משוכנעים כי העבודה עם אחרים היא חיונית כדי להתקדם לעבר גישה משותפת לקביעת כללים, לניטור ולדיווח על תקני עבודה, במטרה לעזור להבטיח אחריות דיווחית (accountability) בתעשייה כולה. יידרש לכך זמן, אך באמצעות מאמצים אלה ובהשתתפותם הפעילה של כל השחקנים הגדולים, אנו מאמינים שנוכל להמשיך ולתרום לשינוי הפרקטיקות בשרשראות אספקה, כולל בערוץ המוזל." נייקי הבינה שהצלחתה בטווח הארוך מחייבת אותה להרחיב את שדה הראייה שלה מהפרקטיקות של עצמה לאלה של המגזר כולו.

לקראת פעולה אזרחית. נייקי הייתה מעורבת במספר יוזמות שנועדו לגשר בין אחריות חברתית למדיניות ציבורית, והראשונה הייתה ה-FLA ב-1998. ביולי 2000, השתתף

המנכ"ל פיל נייט (Phil Knight) בהשקת Global Compact, יוזמה מרובת משתתפים של מזכ"ל האו"ם קופי ענאן שמטרתה לעודד נוהג עסקי אחראי. נייט היה אחד מבין כ-50 מנהלי חברות בכירים, ארגונים חוץ ממשלתיים, וארגוני עובדים מהעולם כולו שהשתתפו באירוע. הוא היה המנכ"ל היחיד של חברה אמריקאית שהגיע, אך מאז, ארגונים אמריקאים רבים נוספים קישרו את עצמם ליוזמה. בהשקת היוזמה, הכריז נייט על "תמיכתה [של נייקי] בתקנים גלובליים מחייבים של ביקורת חברתית (social auditing)", בטענה כי "מן הראוי שכל חברה תדווח על ביצועיה" כנגד תקנים אלה. משמעות הצעתו הייתה שהספקים והמתחרים של נייקי יצטרכו להשתתף בנטל הפיננסי הכרוך בפיקוח על תנאי העבודה בשרשראות האספקה הגלובליות. כאשר כל החברות יפרסמו את נתוני הביצועים החברתיים שלהן, האמין נייט, תתגלה נייקי כמנהיגה, וזה יעזור להגן על המותג.

בראשית 2004, כינסה נייקי דמויות בולטות מתנועות בינלאומיות לזכויות עובדים, לפיתוח, לזכויות אדם ולאיכות הסביבה במטה הראשי של החברה בביברטון, אורגון. נכונותם להשתתף הייתה כשלעצמה עדות להתקדמותה הגדולה של נייקי – ממטרה למתקפה, למארכת של מבקריה לשעבר. מרשימה אף יותר הייתה העובדה שהנושאים שעלו לדיון לא היו ספציפיים לפעילותה של נייקי. השיחות התמקדו על ההשלכות השליליות בפוטנציה של סיום ה-MFA.

סיום ההסכם מעלה אתגר חדש – כיצד לסייע למדינות עם תעשיות טקסטיל שלפגע יאבדו את כוחן התחרותי בשוק הבינלאומי. בבנגלדש, לדוגמה, חלק משמעותי מתעשיית הביגוד ליצוא נמצא בסכנה. המגזר מעסיק כיום למעלה משני מיליון בני אדם ואחראי לכ-75% מהכנסות המט"ח של המדינה. נתונים דומים עבור מדינות בדרום אמריקה, באפריקה ובאסיה מלמדים על הפוטנציאל של נפילה כלכלית וחברתית הרת אסון, אם המעבר לעולם שאחרי MFA לא יעלה יפה.

סיום ה-MFA קורה בחלקו בזכות פעילות השדולה של ארגונים אזרחיים וממשלות במדינות המייצאות העיקריות, שטענו כי ההסכם היווה מחסום סחר עבור מדינות מתפתחות. אף על פי שחברות עתידות להתייעל, להעביר את פעילותן למקומות אחרים ולאחד פעילויות בתגובה לסיום ה-MFA, קהילת העסקים לא הייתה שחקנית משמעותית בשינוי זה בזירת הסחר, ולמען ההגינות, אי אפשר להטיל עליה את האחריות. אולם הציבור כבר עוסק בשאלה אילו חברות מפטרות עובדים ומה תהיינה ההשלכות. נייקי נמנית עם חברות ספורות המאמינות שאין זה משנה כיצד נוצר המצב הזה, בכל מקרה הן חייבות להיות חלק מהפתרון אם אין הן רוצות להיתפס כחלק מהבעיה.

ולכן, נייקי הצטרפה לקבוצת ארגונים – הכוללת חברות כמו הרשת האמריקאית Gap והרשת האנגלית Asda; ארגונים חוץ-ממשלתיים כמו Oxfam International ו-Account Ability; ארגוני עובדים כמו הפדרציה הבינלאומית של עובדי הטקסטיל, הביגוד והעור; ויוזמות בהשתתפות בעלי עניין שונים כמו ETI, ה-FLA ו-Global Compact – כדי לברר כיצד ברית כזאת תוכל לסייע להתמודד עם אתגרי היום שאחרי MFA. ייתכן שברית זו תוכל לייעץ לממשלות ולגופים כמו הבנק העולמי על דרכים לפיתוח תכניות ציבוריות שסייעו לעובדים להתמודד עם השינויים; תקים מסגרת שתנחה חברות כיצד לבצע שינויים

בשרשראות האספקה שלהן; או תעסוק בפעילות שדולתית למען שינויים במדיניות הסחר, כדי להעניק הטבות למפעלים ולמדינות שדואגים יותר לכוח העבודה.

נייקי היא עסק, כמובן, ובתור עסק היא אחראית לתת דין וחשבון לבעלי המניות שלה. אך החברה עשתה צעדים משמעותיים לפיתוח אסטרטגיה ופרקטיקות שהפכו אותה ממטרה עבור אקטיביזם חברתי למשתתפת מרכזית ביוזמות ובתהליכים של החברה האזרחית.

במהלך התמודדותה עם אתגרי האחריות החברתית, למדה נייקי להתייחס לנושא כחלק בלתי נפרד מעובדות המציאות של הגלובליזציה – וכמקור גדול של למידה, שיש לו רלוונטיות לאסטרטגיית הליבה העסקית ולנהגי הליבה של החברה. למידה זו המריצה את החברה לאמץ מדיניות עבודה נאותה, להקים בריתות עם ארגוני החברה האזרחית, לפתח מדדי ציות לא פיננסיים בקשר לניהול החברה ולממשל תאגידי, ולהשתתף בשיח הבינלאומי על תפקידם של העסקים בחברה ובמדיניות הציבורית.

כפי שמלמד ניסיונה של נייקי, היתרונות העסקיים של האחריות החברתית, שרבות דובר בטובתם, הם במקרה הטוב קשים להשגה, ולא פעם בטווח הקצר הם ארעיים או כלל אינם קיימים. כאשר מתעוררות האשמות, קל לחברות להתרכז קודם בפירות שתלויים נמוך – מורל העובדים, לדוגמה, או הצורך המיידי להגן על המותג. אך כדי להפיק היגיון עסקי מתוך תחושה עמוקה יותר של אחריות חברתית, לשם כך נדרשים מנהיגות אמיצה – במיוחד מנהיגות אזרחית – למידה שממנה מפיקים תובנות חשובות, ותהליך מהותי של חדשנות ארגונית.

לא תמיד משתלם להיות טוב

אין הצדקה עסקית אוניברסלית לעשיית טוב, למרות שהיינו רוצים לחשוב כך. רגולציה אזרחית, דהיינו מתקפות מצד ארגונים אזרחיים על המוניטין של תאגידים, ותופעות דומות כמעט אף פעם לא גורמות נזק מדיד בטווח הארוך לעסק חזק ביסודו. בטווח הקצר, שבו מתמקדים רוב המשקיעים, הבדלים בביצועים הכספיים מיוחסים בדרך כלל לסיבות עסקיות בסיסיות כמו תכנון, עלות המכירות, וחיזוי שיווקי.

נייקי הייתה רווחית מאוד בשלושת העשורים האחרונים – תקופה שבמהלכה היא גם נחשפה למתקפה מתמשכת וקולנית בגלל הפרקטיקות העסקיות שלה. נזכיר את הסיקור התקשורתי העולמי על התנהגותה הנלוזה לכאורה, ואת המחאות המתפשטות נגד נייקי באוניברסיטאות בצפון אמריקה (פלח שוק ליבתי עבור נייקי). ובכל זאת, המשקיעים המוסדיים גילו חוסר עניין מפליא באופן ההתמודדות של נייקי עם בעיית תנאי העבודה.

התביעה המסוקרת של האקטיביסט מארק קאסקי נגד נייקי, שנמשכה שנתיים, אילצה את החברה להתייבץ בפניו בתי המשפט של קליפורניה ובית המשפט הפדרלי בגין מצג כוזב של תנאי העבודה במפעלי הספקים שלה. אפילו כעת, לאחר שהושג הסדר מחוץ לכותלי בית

המשפט, עדיין קיים האיום שיוגשו תביעות נוספות נגד נייקי וחברות אחרות על יסוד עילות דומות של מצג כוזב במסחר. ואילו בזרם המרכזי של קהילת המשקיעים, בקושי הורמה גבה. ההתמודדות עם אתגרים כאלה, כך נדמה, פשוט נתפסת כעלות כללית מקובלת של עשיית עסקים.

אין בכך כדי לומר, עם זאת, שפרקטיקות אחראיות בעסקים לא יכולות להשתלם. כמו בכל הזדמנות עסקית, את הסיכויים להרוויח כסף מעשיית טוב צריך לייצר, לא למצוא. לא קל להמציא עסק מחדש. וכדי לעשות זאת בדרך של אחריות חברתית צריך שינוי משמעותי בהלך הרוח הניהולי – מגישת אחריות חברתית המבוססת על סיכונים ומוניטין, לכזאת שמתמקדת בחידושי מוצרים ותהליכים המיישרים קו בין העסק לשוק בהתאם לתמורות בעמדות החברתיות.