

קפיטליזם קשוב בישראל עולם חדש של מנהיגות עסקית

האם הגיע הזמן לקפיטליזם לחשב מסלול מחדש?
האם ESG יכול להוות חלק מהשינוי?

בנס מסים ועסקים שנתי פאהן קנה וש. הורוביץ 16.11.2022

מרצה: צבי סטפק, יו"ר קפיטליזם קשוב ישראל
ממייסדי ומבעלי מיטב בית השקעות





קפיטליזם - טוב או רע?

נקודת המוצא : אין משטר כלכלי מושלם, אבל הקפיטליזם הוא המודל הכלכלי היחיד שהוכיח את עצמו :

✓ הקפיטליזם והיסודות עליהם הוא נשען - יזמות, תחרות, חדשנות, שוק חופשי ושלטון החוק - חיוניים לכלכלה בריאה ומתפקדת ולקידמה האנושית.

✓ הקפיטליזם באמצעות החדשנות תרם לביעור הבערות, הארכת תוחלת החיים והעלה את רמת החיים של המוני בני אדם.

מנגד :

✓ הקפיטליזם הגדיל באופן ממשי את האי שוויון בעולם בעשרות השנים האחרונות.

✓ הקפיטליזם יצר בשנים האחרונות תאגידי על שכוחם, לעיתים, גדול משל ממשלות ומדינות.

✓ הקפיטליזם של בעלי המניות היה מבוסס לא מעט על ניצול חולשות אנושיות, שימוש

בכוחניות, ובמקרה הרע – גם הונאה (Share Holders Capitalism).



האם תם עידן הקפיטליזם?

✓ משבר 2008 כקו פרשת המים.

✓ 6 איומים מרכזיים על הגלובליזציה ועל המשך קיומו של המשטר הקפיטליסטי :

- גל הלאומנות, הפופוליזם וההסתגרות.
- מלחמת הסחר ופרוטקציוניזם כלכלי.
- תפיסת העולם הליברטריאנית ותגובת הנגד.
- אי שוויון מחרף עשוי לקעקע את הקפיטליזם הנוכחי מן היסוד.
- משבר הקורונה עלול להאיץ את מגמת ההסתגרות הכלכלית.
- מלחמת רוסיה-אוקראינה והפגיעה בשרשרת האספקה.

✓ ההיסטוריה אינה ליניארית, המטוטלת בתנועה מתמדת, וכאשר האיזון מופר יש לבך מחיר.

✓ למרות האיומים, הקפיטליזם כאן כדי להישאר, אך עליו לחשב מסלול מחדש.



דוגמאות לחברות שהתנהלו
במודל של קפיטליזם דורסני

מה קרה לחברות שהתנהלו במודל של קפיטליזם דורסני?



WELLS
FARGO

הבנק האמריקאי וולס פארגו

✓ הבנק לא נפגע ממשבר 2008 תודות להתנהגותו השמרנית.

✓ אלא, שמ-2011, תחת לחץ של יעדים אגרסיביים מדי, נפתחו 2 מיליון חשבונות כוזבים ללקוחות

ללא אישור של חלק גדול מהם.

✓ התוצאות:

- הבנק ספג קנסות כבדים מאוד.
- הרגולטור הגביל את קצב הגידול שלו עד לשיפור של ממש בממשל התאגידי שלו, והפד גרם להדחת שורה של דירקטורים.
- גם כיום (2022) הוא נמצא תחת העין הבוחנת של הרגולטור

מה קרה לחברות שהתנהלו במודל של קפיטליזם דורסני?



חברת בואינג

✓ הלחץ של בעלי המניות להשאת רווחים.

✓ התמקדות בטווח הקצר.

✓ אי-התחשבות מספקת במחזיקי עניין - Stake Holders קריטיים אחרים.

✓ התוצאות:

* אסונות אוויריים ופגיעה בחיי אדם.

* טלטלה ניהולית.

* תביעות משפטיות שעלו בהון רב ועדיין לא הסתיימו.

* פגיעה קשה במוניטין של החברה ובערך המניות.

TheMarker

6.2.2020

"כשהתרבות הארגונית גרועה – מעגלים פינות גם בשמירה על חיי הלקוחות"



מה קרה לחברות שהתנהלו במודל של קפיטליזם דורסני?

ישראל

חברת טבע: סיפור של חוסר באיזונים ובבלמים

- ✓ לא אסון טבע אלא מעשה ידי אדם.
- ✓ חוסר איזון בין הטווח הקצר לבין הטווח הארוך ובין משאבים עצמיים לבין משאבים חיצוניים.
- ✓ ניהול המניה במקום ניהול החברה – התמכרות והשתעבדות למחיר המניה.
- ✓ מינוף אדיר ולקיחת סיכונים מוגזמים מאוד.
- ✓ הנהלת החברה פגעה במחזיקי העניין ובראשם העובדים ובעלי המניות.
- ✓ מחברה אהודה ומוערכת טבע הפכה לסתם עוד חברה.
- ✓ וטבע איננה היחידה: בזק, אי.די.בי. ועוד שורת חברות.



האם באמת כדי להרוויח צריך לרמות ולהונות? האם זה כדאי?

✓ הספר של אקרלוף ושיילר: Phishing for Phools – תורת ההונאה.

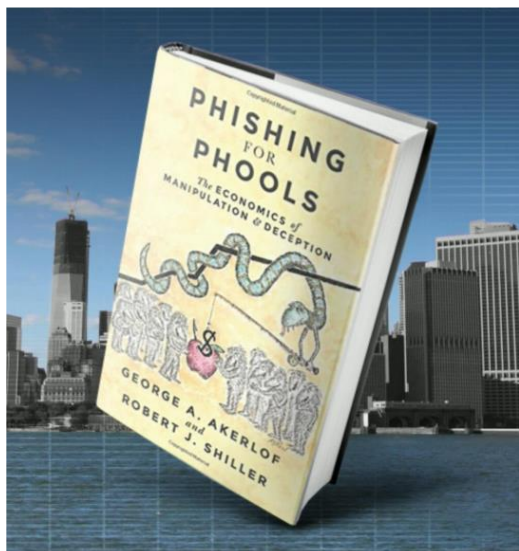
✓ התחרות מייצרת לחץ להונאות כדי להרוויח יותר / כדי לשרוד.

✓ הקפיטליזם מתבסס על ניצול החולשות האנושיות.

✓ דוגמאות לניצול חולשות אנושיות:

- תעשיית התרופות (משככי כאבים) ותעשיית הדיאטות.

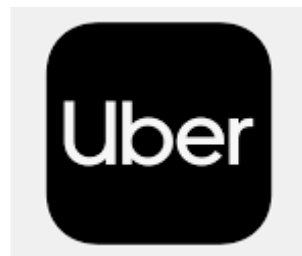
- ניצול מוניטין למטרות פסולות (חברות הדירוג בארה"ב ב-2008).



האם באמת כדי להרוויח צריך לרמות ולהונות? האם זה כדאי?

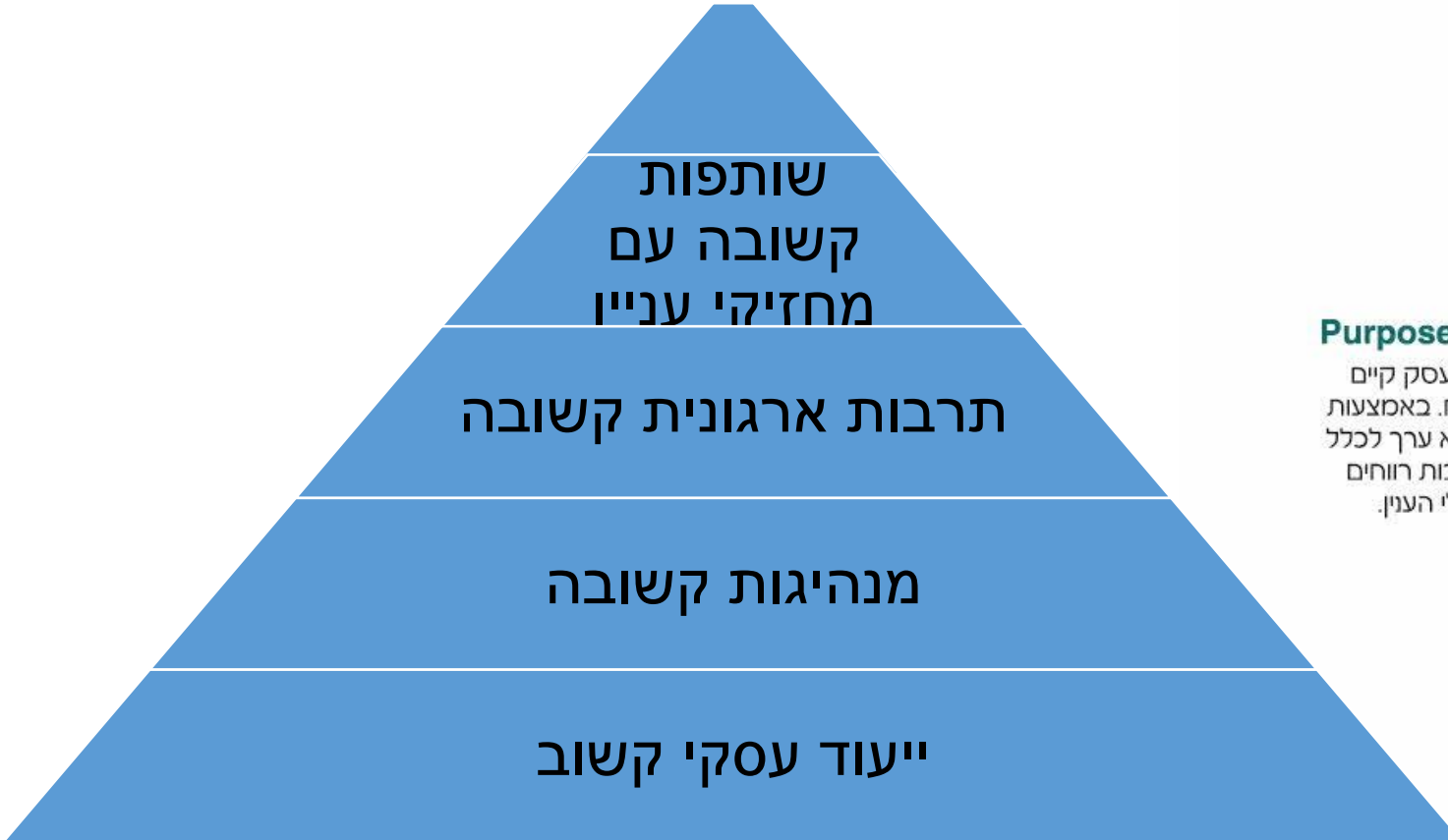
✓ מסוכן להתנהל מתוך הונאה :

- כיום, המשקל העיקרי בערך חברות הוא של החדשנות והמוניטין, ולא המכונות, ולכן קיימת פגיעות גדולה לסנקציות תקשורתיות, רגולטוריות וציבוריות.
- חברות שנחשפו לסנקציות ציבוריות חריפות ביותר נפגעו בצורה משמעותית: פולקסוואגן, קבוצת סקלאר, אובר וכמובן וולס פארגו ובואינג.



קפיטליזם קשוב – הדרך בה כן כדאי להתנהל

מודל קפיטליזם קשוב ארבעת היסודות



ייעוד עסקי | Purpose

הסיבה לשמה העסק קיים מעבר להשאת רווח. באמצעות הייעוד, העסק משיא ערך לכלל מחזיקי העניין, לרבות רווחים פיונסיים לבעלי העניין.

שותפות עם מחזיקי עניין Stakeholders Orientation

התנהלות של שותפות ויצירת ערך לכלל מחזיקי העניין.



תרבות ארגונית קשובה Conscious Culture

סט ערכים ונורמות של התנהגות, המהווים בסיס למרקם החברתי של הארגון ומחברים את מחזיקי העניין אלו לאלו - ולייעוד המשותף.

מנהיגות קשובה Conscious Leadership

מנהיגות המשרתת את הייעוד העסקי ואת מחזיקי העניין, דרך השראה והתייחסות למכלול היבטים האנושיים של העסק.



אמון

- ודגש אישי שלי למודל - אמון.
- אמון עומד ביסוד החיים האנושיים.
- בחיים האישיים: בין בני זוג, בין הורים לילדם, בין חברים, ועוד.
- בחיים העסקיים: בין שותפים, בין מחזיקי העניין בפירמה, ועוד.
- המחיר של חוסר אמון בכל רבדי החיים ובכל המסגרות – אישי, עסקי ולאומי, הוא עצום.
- קפיטליזם קשוב מבוסס על אמון ובלעדיו אין לו קיום.
- וצריך גם דוגמה אישית.



ללא מנהיגות עסקית קשובה, אין קיום לכל שאר שלושת היסודות

- המנהיגות העסקית מתווכת את הייעוד לארגון ולעובדיו.
- דוגמה אישית שלה היא חיונית.
- בלעדיה, הייעוד יישאר "על הנייר" ולא יתרחש שום שינוי בתרבות הארגונית.



קפיטליזם קשוב – הדרך בה כן כדאי להתנהל ומדוע



✓ כי זה נותן לחברה העסקית מגוון תועלות :

❖ חיזוק אמון ונאמנות לקוחות, עובדים ומשקיעים.

❖ מחוברות אותנטיות גבוהה למקום העבודה ומתן מענה על הצורך בעשייה מתוך משמעות.

❖ רמת חוסן גבוהה, גם בעיתות משבר ובלבול.

❖ תרומה למוניטין החברה, שמביאה לתוצאות עסקיות ולעליית ערכה בטווח הארוך.

❖ מחקרים מראים כי חברות קשובות זוכות ליותר אהדה מהציבור הרחב, נהנות מיתרונות משמעותיים בשימור עובדים ולקוחות ובטווח הארוך,

משיגות צמיחה עסקית משמעותית.

✓ זה כדאי עסקית והגון מוסרית – אין סתירה, להיפך.

✓ מניות של חברות קשובות במדד ה-S&P500 עשו תשואת יתר גדולה בהשוואה לחברות דומות שאינן קשובות.

✓ כי זה הכיוון אליו העולם הולך מזה תקופה, ובמיוחד מאז משבר הקורונה.



הייעוד לא על חשבון הרווח והתשואה. להפך.

תשואת חברות קשובות לאורך השנים: 1998-2017

Cumulative returns	5 years	10 years	15 years	20 years
S&P 500	86%	96%	301%	269%
<i>Good to Great</i> companies	106%	54%	234%	422%
Non-US firms of endearment	49%	93%	961%	1,509%
US firms of endearment	109%	231%	901%	2,077%

Note: data calculated as of June 30, 2017.

מקור: מחקר של פרופ' סיסודיה בספרו Firms of Endearment

קפיטליזם קשוב איננו אחריות חברתית ותאגידית (ESG)

- ESG: Environmental * Social * Governance : סביבה, חברה, ממשל תאגידי
- קפיטליזם קשוב הוא תפישת עולם ותפישה ניהולית. ESG מייצג גישה מצומצמת הרבה יותר
- קפיטליזם קשוב הוא ניהול סיכויים. ESG הוא ניהול סיכונים.
- קפיטליזם קשוב מתבונן פנימה לתוך החברה העסקית. ESG מתבונן החוצה לאתר את הסיכונים.
- קפיטליזם קשוב מדבר על מנהיגות. ESG מדבר על ניהול.
- יש לא מעט ביקורת על ESG
- ובכל זאת – יש **ממשק** בין קפיטליזם קשוב לבין ESG, אימפקט, אג"ח חברתיות ועוד



קפיטליזם קשוב בישראל

קפיטליזם - טוב או רע? – מיקוד בישראל

✓ הקפיטליזם הלך רחוק מאוד ויצא מאיזון.

✓ מחאת קיץ 2011 הייתה ביטוי לחוסר אמון כלפי המגזר העסקי והביטוי לאכזבת הציבור מסדרי העדיפויות של הממשלה.

✓ התוצאה : מגזר עסקי שהוא יעד למתקפה בלתי פוסקת של הציבור, התקשורת והרגולטורים ויש לכך עלויות גבוהות.

✓ אם לא ישתנה משהו משמעותי במגזר העסקי, יש סכנה אמיתית למעבר חד מקפיטליזם דורסני לסוציאליזם קיצוני לא פחות.

✓ לא בטוח מה גרוע יותר.



האיזון, חוסר האיזון בחיים האישיים ומחירו



- ✓ איזון היא מילת מפתח בחיים האנושיים.
- ✓ הקפיטליזם הלך רחוק מאוד ויצא מאיזון.
- ✓ איזון בין חיי העבודה שלנו לבין חיי המשפחה.
- ✓ איזון בין הגוף לבין הנפש.
- ✓ איזון בין השכל לבין הרגש.
- ✓ איזון בין הדאגה להיום לבין הדאגה למחר.
- ✓ איזון בין צריכה היום לבין חסכון למחר.
- ✓ איזון בין סיפוק צרכים מיידי לבין השגת מטרה רחוקה.
- ✓ איזון בין האגו שלנו לבין התחשבות באחר.



חוסר איזון בחיי הפירמה

- ✓ בין דאגה לטווח הקצר לבין דאגה לטווח הארוך.
- ✓ בין שימוש במשאבים שלנו לבין השימוש במשאבים של אחרים.
- ✓ בין דאגה לאינטרסים של בעלי השליטה לבין האינטרסים של שאר מחזיקי העניין בפירמה.
- ✓ בין מנכ"ל דומיננטי לבין דירקטוריון מוחלש.



אודות קפיטליזם קשוב ישראל

- ✓ נציגות ישראלית של ארגון גלובלי (Conscious Capitalism), שמייסדיו הם ג'ון מאקי, המייסד והמנכ"ל של רשת Whole Foods Market, ופרופסור ראג' סיסודיה, מומחה בינלאומי לשיווק ולעסקים.
- ✓ מרכז הארגון הגלובלי באוסטין טקסס, עם 22 סניפים בארה"ב, ונציגויות ברחבי העולם.
- ✓ הארגון מקיים כנסים, וובינרים באופן שוטף, פעילות באקדמיה ובמגזר העסקי
- ✓ הארגון בישראל, שהוא חברה לתועלת הציבור (חל"צ) הוקם בשנת 2015, על ידי ד"ר יעל אלמוג זכאי וצבי סטפק.
- ✓ ייעוד: ליצור קהילת עסקים קשובים רחבה ומשמעותית כדי להשפיע לטובה וברוח סולידרית על החברה הישראלית, הסביבה והמדינה.



אודות קפיטליזם קשוב ישראל - המשך

✓ מטרת הארגון :

- להציג בפני הקהילה העסקית בישראל את המודל העסקי של הקפיטליזם הקשוב, שהינו דרך טובה, חכמה, אפקטיבית ואנושית יותר לניהול עסקים.
- להשפיע על הקהילה העסקית להפוך לכוח מניע חיובי בחברה הישראלית. כל גוף עסקי בפני עצמו, והקהילה בכללותה.
- לקדם שינוי בהלך הרוח בקרב הקהילה העסקית, כדי שתיקח חלק פעיל בקידום סולידריות בחברה הישראלית, וכדי שתלמד ותבין מה עליה לעשות על מנת להרוויח את אמון הציבור.
- לקדם את רווחת הקהילה באמצעות השפעה על מדיניות הקהילה העסקית בישראל על פי עקרונות הקפיטליזם הקשוב.



הנהגת הארגון – מבכירי ובכירות הקהילה העסקית בישראל



ד"ר יעל אלמוג זכאי
מייסדת קפיטליזם קשוב ישראל ואשת
עסקים הפעילה במגוון תחומים



אייל מליס
מנכ"ל קבוצת תנובה וחבר דירקטוריון
בקפיטליזם קשוב ישראל



צבי סטפק
יו"ר בית ההשקעות מיטב דש ויו"ר
קפיטליזם קשוב ישראל



איציק צאיג
איש עסקים פרטי



אימי עירון
מנכ"לית ליאו ברנטו | Likearainbow



שירי גרינבלט זולברג
מנכ"לית קפיטליזם קשוב ישראל



עימאד תלחמי
מייסד ויו"ר
Babcom Centers



יואל חשין
יו"ר ומייסד 2B
Business Roundtable Israel



ארזי ירושלמי
מנכ"ל אוואנטה ישראל



ראדה זוועבי
המנכ"ל והבעלים של קבוצת
התקשורת 'בוקרא'



קרן גולדנברג
ראש תחום מחזיקי עניין בגלובס



הפעילויות העיקריות של קפיטליזם קשוב ישראל

✓ חשיפת קהילת העסקים למודל קפיטליזם קשוב ומתן השראה לפעול לפי מודל זה :

❖ פגישות אישיות עם אנשי ונשות עסקים.

❖ אירועים והרצאות במגוון פורומים, לרבות דירקטוריונים של חברות ציבוריות ופרטיות.

❖ אירועים והרצאות באקדמיה.

❖ פרסום והפצת הידע וההשראה במגוון מאמרים, ספרים וכתבות בנושא.

❖ הפקת וארגון כנסים מעוררי השראה.

❖ קורסים וסדנאות עבור מגוון דרגים ותפקידים בחברות עסקיות עבור יועצים ארגוניים והקהל הרחב.



הפעילויות העיקריות של קפיטליזם קשוב ישראל - המשך

✓ ליווי חברות עסקיות במסע שלהן להיות יותר קשובות.

✓ הובלת וניהול קהילה משמעותית ומשפיעה של פעילים ופעילות, עם תחושת עשייה

משותפת, למידת עמיתים, תכנים מעשירים ותחושת משמעות עמוקה שכלל חברי הקהילה

חולקים.



אז איך אפשר להתחיל?

- ✓ לתאם איתנו מפגש עם בכירי / בכירות בקפיטליזם קשוב ישראל - למבוא ולהיכרות ראשונית.
- ✓ לרכוש את הספר "קפיטליזם קשוב - הרוח האנושית של עולם העסקים".
- ✓ להשתתף ו/או לשלוח נציגים ונציגות למחזור הבא של קורס מנהיגות עסקית קשובה.
- ✓ להזמין מאיתנו סדנת פיתוח מנהיגות עסקית קשובה פנימית במיוחד לחברה שלכם.
- ✓ ליצור איתנו קשר להתאמה אישית של פעילות במיוחד עבורכם.



אז איך אפשר להתחיל?

כל הפעילויות שלנו יסייעו לכם ולכן לקבל כלים מגוונים לניהול בעולם מלא השינויים של היום, להעצים את החוסן הארגוני וכן את החוסן האישי של אנשים ונשים בארגון, להתמודד בצורה טובה יותר עם אתגרי התקופה ולשלב את כל אלו עם התנהלות עסקית שמשפיעה לטובה על כולם.

מחקרים מראים כי חברות קשובות זוכות ליותר אהדה מהציבור הרחב וכן נהנות מיתרונות משמעותיים בשימור עובדים ולקוחות, מה שמתבטא בסופו של דבר גם בשורה התחתונה.



תודה על ההקשבה!

"הצד הראשון כדי להגיע לכל מקום
הוא להיות איתה כבר
לא רוצה להישאר איפה איתה"

