

# קפיטליזם קשוב בישראל

הקפיטליזם הקשוב כתפישת עולם וכגישה ניהולית שיחליף את  
הקפיטליזם הנוכחי

או

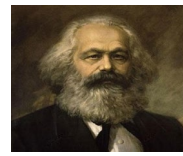
הקפיטליזם חייב לחשב מסלול מחדש והכיוון הוא קפיטליזם קשוב

10.1.2023

מרצה: צבי סטפק, יו"ר קפיטליזם קשוב ישראל



קפיטליזם קשוב ישראל, חל"צ



## 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 הוא יצר שתי עוולות גדולות :

✓ הקפיטליזם של בעלי המניות הוא נצלני, מבוסס לא מעט על ניצול חולשות אנושיות, ועובד על הלקוחות במקום עבור הלקוחות (ShareHolders Capitalism).

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



# האם תם עידן הקפיטליזם?

- ✓ משבר 2008 בקו פרשת המים.
- ✓ 6 איומים מרכזיים על 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 לכך מחיר.
- ✓ למרות האיומים, הקפיטליזם כאן כדי להישאר. הוא היחיד התואם את נפש האדם, אך עליו לחשב מסלול מחדש. הכיוון הוא קפיטליזם קשוב, קפיטליזם של מחזיקי עניין Stakeholders Capitalism ולא עוד Shareholders Capitalism



קפיטליזם נצלני:  
דוגמאות לחברות שהתנהלו במודל  
של קפיטליזם נצלני, דורסני ויהיר

# עובדים על הלקוחות: מה קרה לחברות שהתנהלו במודל של קפיטליזם נצלני?



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.

# עובדים על הלקוחות: מה קרה לחברות שהתנהלו במודל של קפיטליזם נצלני?



משפח סאקלר ומשככי הכאבים (האופיואידים)

✓ משפחה יהודית מהעשירות ביותר בארה"ב, בעלת חברת פרדו פארמה ותורמת גדולה (גם לאוניברסיטת ת"א).

✓ יצרנית האוקסיקונטין ששיווקה אותה באופן אגרסיבי מאוד באמצעות רופאים.

✓ התוצאה : קרוב ל-500,000 מקרי מוות מוכחים כתוצאה מהתמכרות (ידועה מראש) ב-20 השנים האחרונות.

✓ חברת תרופות שייעודה הצלת חיים הפכה לתעשיית מוות.



# עובדים על הלקוחות: מה קרה לחברות שהתנהלו במודל של קפיטליזם נצלני?

✓ 2,500 תביעות נגד חברת פרדו בכל רחבי ארה"ב, ועוד תביעות נגד חברות כמו ג'ונסון אנד ג'ונסון וטבע.

✓ תשלומי פיצויים בסכום של יותר מ-20 מיליארד דולר של התעשייה (זה התחיל ב-2007 וזה עדיין לא נגמר).

✓ חברת פרדו הופכת לחברת צדקה ורווחיה ישמשו לטיפול בגמילה מהתמכרויות.

✓ ביקורת חריפה על פשעי משפחת סאקלר בתקשורת וגם בסדרות סרטים אודותיה.



# ישראל: מה קרה לחברות שהתנהלו במודל של קפיטליזם יהיר?



## 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 לנצל, 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 ומשככי הכאבים ותעשיית הדיאטות.

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



# האם באמת כדי להרוויח צריך לנצל, 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 סאקלר, וכמובן וולס פארגו ובואינג.



Volkswagen



קפיטליזם קשוב –  
שוויון, אי שוויון ומה שביניהם

- שוויון כלכלי הוא לא בהכרח טוב.
- שוויון כלכלי מוחלט לא התקיים בברית המועצות וגם לא יכול להתקיים.
- אי שוויון הוא דבר חיובי אבל רק עד לרמה מסוימת.
- מעבר לרמה הזו הוא רע ומסוכן לסולידריות החברתית.
- אי שוויון קיצוני מזמין חוסר יציבות פוליטית ועלייתם של כוחות פופוליסטיים.
- אי שוויון כלכלי שמקורו באי שוויון גדול בהזדמנויות הוא פסול מוסרית ורע כלכלית וחברתית.
- בישראל תמונה עגומה של האי שוויון בין הפריפריה הגיאוגרפית והחברתית לבין המרכז, והיא משתקפת במבחני החינוך של ה-OECD.



# שוויון ואי שוויון בישראל ובעולם

- ישראל מצויה לכאורה במקום טוב באמצע.
- במדד ג'יני :  $0 =$  שוויון מלא,  $1 =$  אי-שוויון קיצוני. ישראל עם 0.38.
- אלא שמדד ג'יני מייצג את הפערים ברמת ההכנסות מעבודה ואינו מייצג את העושר האמיתי.
- הפערים בעושר הנכסים הפיננסיים והריאליים (נדל"ן) גדלו בכל העולם, כולל בישראל, כתוצאה מעשור ויותר של ריבית אפסית שניפחה את ערך הנכסים.



# אי שוויון בעולם העסקי בארה"ב

- התגמול הכולל של מנכ"ל אמריקאי (S&P500) אחרי מלחה"ע ה-II, היה כ-פי 15 מהתגמול של העובד החציוני של החברה.
- בשנות השמונים של המאה הקודמת הפערים החלו לנסוק בעקבות התבססות הגישה הליברטריאנית, ה"תאצ'ריזם", וה"רייגניזם".
- כיום הפער הממוצע עומד על כ-פי 350 !



# אי שוויון בעולם העסקי בישראל

---

- בישראל (הבורסה בת"א) הפער הרבה יותר נמוך, כ-פי 30, אבל הוא בתהליך של התרחבות.
- הסיבות להבדל בין ישראל לבין העולם:

# בישראל – חברות עסקיות עם גרעין שליטה, בארה"ב – ללא גרעין שליטה.

# חוק שכר הבכירים בתחום הפיננסי מגביל את היכולת להקצין את התגמול של מנכ"לים בתחומים

אחרים.

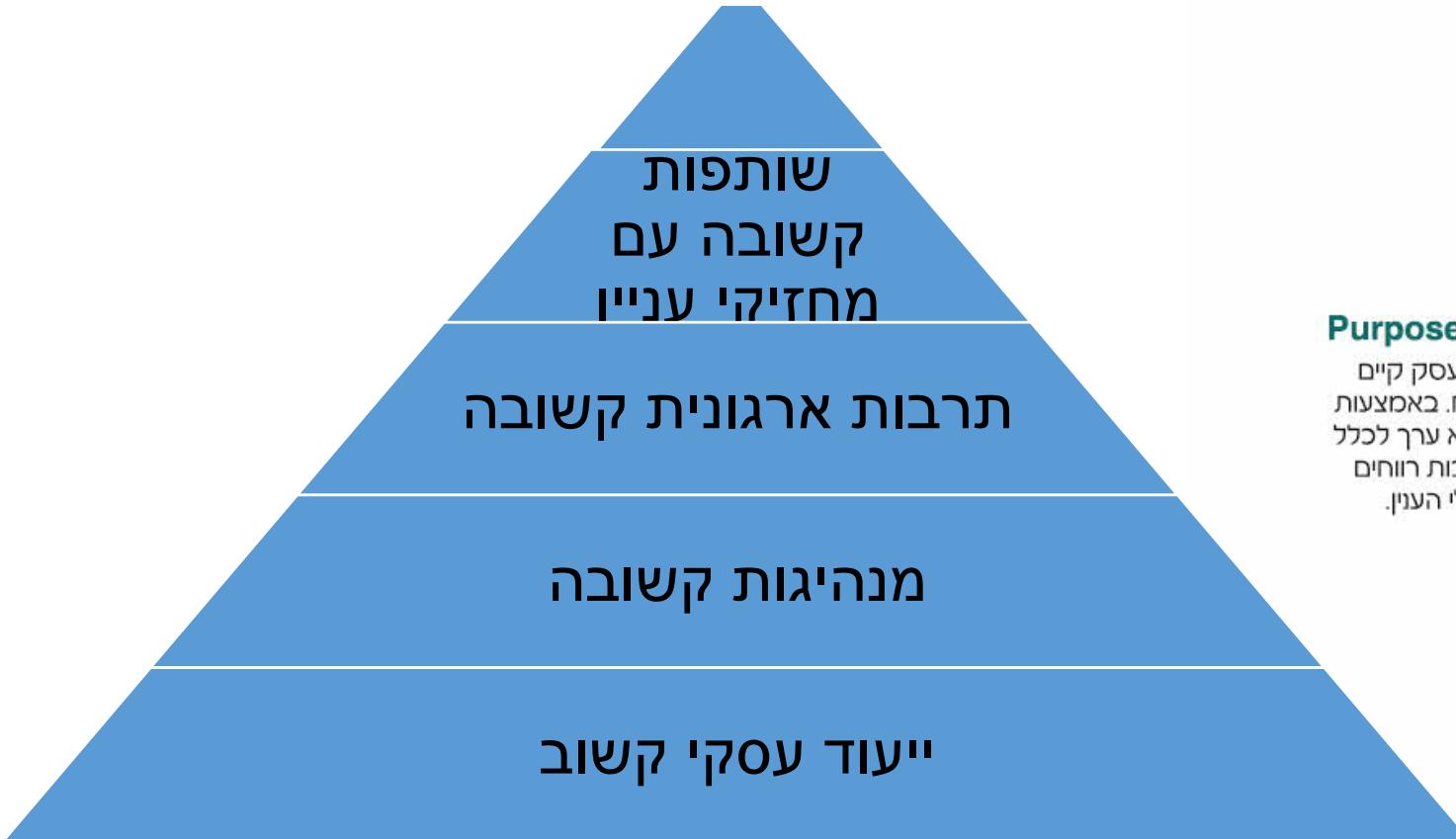
# בישראל – בכל זאת יש יותר סולידריות חברתית מאשר בחברה האמריקאית.



קפיטליזם קשוב –  
הדרך בה כן כדאי לנהל ולהתנהל



# 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.



- ודגש אישי שלי למודל – אמון והקשבה.
- 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.
- אמון מותנה בהקשבה אמיתית ואותנטית.
- 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.
- "תרבות ארגונית אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר" (פיטר דרוקר מאבות תורת הניהול).



# קפיטליזם קשוב – הדרך בה כן כדאי להתנהל ומדוע



✓ כי זה נותן לחברה העסקית מגוון תועלות :

❖ חיזוק אמון ונאמנות לקוחות, עובדים ומשקיעים.

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

❖ רמת חוסן גבוהה, גם בעיתות משבר ואי ודאות ניכרת.

❖ 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%
<b>US firms of endearment</b>	<b>109%</b>	<b>231%</b>	<b>901%</b>	<b>2,077%</b>

*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 – מי אנחנו?

# הנהגת הארגון



**ד"ר יעל אלמוג זכאי**  
מייסדת קפיטליזם קשוב ישראל ויו"ר  
לשעבר, אשת עסקים



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



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



**איציק צאינ**  
איש עסקים פרטי



**אימי עירון**  
מנכ"לית ליאו ברנט - 1 Likearainbow



**שירי גרינבלט זולברג**  
מנכ"לית קפיטליזם קשוב ישראל



**עימאד תלחמי**  
מייסד ויו"ר  
Babcom Centers



**יואל חשין**  
יו"ר ומייסד 28



**ארז ירושלמי**  
מנכ"ל אוונטה ישראל



**ראדה זועבי**  
המנכ"ל והבעלים של קבוצת  
התקשורת 'בוקרא'



**קרן גולדנברג**  
ראש תחום מחזיקי עניין בגלובס





# 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.



# 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.



# הפעילויות העיקריות של קפיטליזם קשוב – שינוי סעיף 11 בחוק החברות

✓ ההגדרה הקיימת (סעיף 11 לחוק):

"תכלית חברה היא לפעול על פי שיקולים עסקיים להשאת רווחיה, וניתן להביא במסגרת שיקולים אלה, בין השאר, את עניניהם של נושיה, עובדיה ואת ענינו של הציבור. כמו כן רשאית חברה לתרום סכום סביר למטרה ראויה, אף אם התרומה אינה במסגרת שיקולים עסקיים כאמור, אם נקבעה לכך הוראה בתקנון".

✓ השאלה העיקרית היא מהי תכלית העסק :

מיקסום הרווח לטווח קצר לטובת בעלי המניות?

או

השבחת ערך החברה לטווח ארוך לטובת כל מחזיקי העניין בה?

✓ הגדרת החוק הנוכחית מייצרת מציאות נוקשה וקשה.



## שינוי חוק החברות - המשך

---

✓ המציאות הפסיקתית השתנתה מן היסוד. השופטת איילה פרוקצ'יה:

"על החברה, והפועלים מטעמה, להתחשב לא רק באינטרסים של החברה ובעלי מניותיה, אלא גם בציפיותיהם הלגיטימיות של גורמים אחרים עימם החברה באה במגע - כגון עובדים, צרכנים, והציבור הרחב..." (2009).

✓ אבל, המציאות של התנהלות החברות עדיין לא השתנתה.

✓ השינוי המוצע בחוק החברות בכיוון המתבקש ישמש זרז להתנהלות אחרת, חיובית ומאוזנת

הרבה יותר, של חברות עסקיות.



# תודה על ההקשבה!

"הצד הראשון כדי להגיע לכוון מקום  
הוא להחליט שאתה כבר  
לא רוצה להישאר איפה שאתה"

