

## סיכום פורום מעלה 2014 : נורמות | הטמעה | חדשנות

### דר קלאוס מוסמייר קצין ציית ראשי של סימנס:

"גם אם יש לכם תוכנית הטמעה, כל זמן שלא עסקתם בהטמעה ובשיחה ערה על הנושאים- לא עשיתם כלום"

### קצת על סימנס:

חברה בת 167 שנה, פועלת כמעט בכול השווקים בעולם – 200 מדינות, מחזור 80 מיליון יורו, סקטור האנרגיה מוביל בפעילות הכלכלית של התאגיד.

**אליעזר טוקמן מנכ"ל סימנס ישראל:** סימנס ישראל רכשה כמה חברות טכנולוגיה בישראל, סקטור האנרגיה גם הוא היותר גדול, מספקים טורבינות לחברת חשמל ולבתי חרושת שונים, , שדות פוטו וולטאים, מערכות אוטומציה לתעשייה, רכבות וציוד דימות לבתי חולים

### הסקנדל והשלכותיו

בשנת 2006 כותרות נרחבות בעיתונות בנוגע לסקנדל בתחום שחיתות ושחד, נושאים משפטיים והגבלים עסקיים.

סימנס שהיא מ 5 החברות המועדפות לעבוד בהן באירופה הופכת לחברה שקשה לגייס אליה מהנדסים ומפתחים מקצועיים, אף אחד לא רוצה לעבוד בחברה שמואשמת בשחיתות

חקירה גרמנית ואחר כך חקירה אמריקאית

משקיעים כגון קרנות פנסיה וקרנות גידור מבקשות למשוך את ההשקעות שלהן

ההנהלה דורשת חקירה גדולה ועצמאית . זהו שיעור קשה – והחברה נדרשה לבנות מערכת ציית חדשה

סימנס הגיעה לפשרה עם הבנק העולמי – קנס של 100 מיליון \$ ל- 15 שנה ותרומה לארגונים שבפעולה משותפת יקדמו סביבה עסקיים נקיה והוגנת

נושא שחד ושחיתות הופכים להיות נושאים שנידונים בהנהלה

יש צורך להפיץ את המסר גם לעובדים וגם לשותפים העסקיים. לסימנס הייתה מערכת ניהול אחראית, היה להם הכול לפני 2006, אבל אף אחד לא דיבר על הנושא ואף אחד לא הטמיע

סימנס נאלצת לפטר את המנכל הכי מצליח שלהם בברזיל בגלל נושאי ציית

קצין ציית לא צריך להיות שוטר – לא רק מי שלא מרשה להזמין מתנות ומגביל בנושאי ארוח, אלא מי שעוזר לחשוב איך אפשר גם לקדם עסקית וגם לשמור על הגינות ושקיפות ולעבוד בהתאם לנהלים.

### מנהל הציית החדש

3 מימדים לתפקיד מנהל ציית:

1. GUARDIAN מה מותר ומה אסור
2. EXPERT מומחה לחוקים ולכללים
3. FACILITATOR בין החוקים לעובדים

האתגר של סימנס גם היום בתחום השותפים העסקיים: סוכני מכירות, פקידי מכס ויועצים שונים. שותפים עסקיים ושותפות בקונסורציום.

מנהל ציות צריך להיות איש ניהול סיכונים יעיל ולא לעקב את ההתנהלות העסקית

### דיאלוג בנושאי הוגנות

אחד הכלים החדשים שסימנס פיתחה בשנה האחרונה הם ה- Integrity dialogue

איך מורידים את המסר של ערכים וקודים אתיים לעובדים ששומעים ומתעדכנים בנושא בצורה שנתית ומסודרת. סימנס עשו שינוי של ה- set up שיחה של מנהל עם העובדים שלו על אתגרים ודילמות בתחום, בנוסף לרענון תקופתי של הנהלים והכללים. העובדים יחד עם המנהל בוחרים דילמות ו"נושאים חמים" שיחה פתוחה משובים טובים.

### מקרה ניגריה

סניף החברה שפועל בניגריה נתבקש על ידי מנהיג אחד השבטים המקומיים סכום כסף כדי לעזור לסימנס "לשמור" על ביטחון עובדיהם בשטח. סימנס היו בדילמה אמיתית כי מדובר על חיי אדם. הגיעו לפתרון יצירתי באמצעות אחריות תאגידית: היו מוכנים להשקעה קהילתית ולא לתשלום שוחד – הציעו להשקיע בשיפוץ בתי ספר בכפר ותשתיות נוספות. כל זאת בשקיפות מירבית.

### לורין מיי – ebay Europe:

איך להגדיר חדשנות חברתית כאחריות תאגידית?

הראציונל הוא התמקדות בהזדמנויות לעשות טוב.

באיבי בדקו מחדש את המדיניות שלהם ב-18 החודשים האחרונים, בכדי לזהות צירי השפעה היכולים להשתלב וליצור את האפקט הגדול ביותר במודל העסקי של החברה. הם החליטו להתמקד בשלושה צירי השפעה עיקריים:

1. מסחר ירוק ומקיים ויצירת מודלים חדשים
2. הזדמנויות עסקיות וקידום עסקים קטנים
3. שימוש בפלטפורמת paypal לכדי קידום מיקרו תרומות וכן סיוע לארגוני צדקה בהפחתת תקורה, שיווק וקידום קמפיינים.

לורין סיפרה מעט אודות איבי – 30,000 עובדים, מתוכם צוות חדשנות חברתית מצומצם ביותר ונסמך על הפעלה ודיאלוג עם כלל העובדים של החברה. בנוסף לצוות חדשנות ניתן למצוא את צוות יחסי ממשל שעובד בצמוד לצוות החדשנות, בכדי לאפשר לו תנאים להקמת פרויקטים חברתיים וכן למיפוי צרכים של מחזיקי עניין.

עיצוב שורת הערך של הארגון נשענת על תפיסת מנכ"ל החברה, שבכדי לרתום עובדים לאתגרים מתמשכים בארגון, צריך לעצב מקום לחדשנות חברתית ומרחב שלהם לקחת בו חלק. "אני נדרש למשימות כאלה ואחרות בכדי לשפר דברים קיימים ולעשות אותם טובים יותר". זהו מבנה שמיועד גם לחלחל מהעובדים אל הלקוחות.

איבי הציבה לעצמה יעד של היקף מסחר העומד על 300 מיליארד דולר עד 2015, וקבעה שביצוע המודל העסקי צריך לכלול את 3 צירי ההשפעה דלעיל, מתוך מטרה ליצור דיאלוג ולהבין צרכים של קהילות ולתמוך ביזמות ועסקים חברתיים.

## מספר דוגמאות לפעילויות החברה על בסיס 3 צירי ההשפעה:

1. באיביי ישראל יש 315 עובדים הנותנים תמיכה ושירותים לכ-20,000 סוחרים איביי ישראלים. כחלק מהפעילות בשוק הישראלי הקטן, איביי החלה במהלך של זיהוי 10 יוזמות חדשות בעלות פוטנציאל, הזקוקות לכלים לקידום להשגת מטרותיהם או במיצוב המודל העסקי שלהן שיגדיל פעילותן וכן יוכל להוות מודל לחיקוי עבור אחרים בשוק הישראלי והגלובאלי.
2. חדשנות ירוקה – ריכוז מירב תשומת הלב בנושאי טביעת רגל פחמנית של מתקני החברה לצד ניסיונות למציאת מקורות אנרגיה חדשים, כמו תאי הדלק שהותקנו זה מכבר במרכז לוגיסטי של החברה ביוטה, ארה"ב.
3. דרכי מסחר וקיימות – עיסוק חדש של איביי, השם דגש על דרכי בחירת מוצרים וקנייה מקיימת יותר. לדוגמה – ebay electronics – מכירה של מוצרים אלקטרוניים משומשים או חלפים לתיקון מכשירים שהתקלקלו. יצירת סגמנט רכישה של מוצרים שהם קו אחד אחרי קו המוצרים החדש ביותר בשוק, בכדי לאפשר נגישות של קהלים נוספים למוצרים אלקטרוניים זולים יותר. מדובר בעיקר במוצרים אלקטרוניים שבהם מתקיים עדכון מוצרים במרווחי זמן קצרים המביא לירידת ביקושים למכשירים שהפכו בן לילה לישינים כדוגמת מחשבים, טלפונים חכמים, טאבלטים ועוד.
- דרכי הפעולה מתרכזות ביצירת אפיקי משלוח חינוכיים באמצעות איביי ויצירת שיתופי פעולה עם מרכזי חידוש מוצרים, בכדי לקצר את הזמן הדרוש לתיקון מכשירים, השמשה שלהם ושיווק חזרה לשוק וכך לאפשר לאנשים לרכוש מוצרים איכותיים שאין בידם לקנותם כשהם חדשים.
4. שיתופי פעולה עם ממשלות לאפשר תקנים של בנייה ירוקה וחיבור והתאמות ליוזמות מקומיות. דוגמה מעניינת למימוש דרך זו הינה [Patagonia Project](#) שהמוטו שלו הוא: "המוצר המקיים ביותר, הוא מוצר שכבר קיים". מדובר בשותפות בין הרשת לאיביי למכירה חוזרת של מוצרים משומשים איכותיים המיועדים להחזיק זמן רב בשל איכותם. כך נוצר שוק בו ניתן להחזיר ליצרן מוצרים שניזוקו או שכבר אינם בשימוש, למרכז הלוגיסטי של הפרויקט בנוואדה. במרכז מתבצע תיקון או שימוש חוזר במוצר כחומר גלם.
- איביי השתלבה במיזם בניצול הידע המהותי שלה על מרכזי שילוח והפצה, כאשר סייעה לבניית מרכזי החזרת מוצרים של הפרויקט מחוץ לארה"ב. בנוסף כל אחד ממאה מיליון משתמשי איביי נחשף למוצרים אלו ויכול לרכושם ישירות מפטגוניה בכדי לקיים צריכה מקיימת. שילוב איביי בפרויקט נמצא כרגע עדיין בשלב הפיילוט.
- מעניין לראות שהקמפיין המשולב לפטגוניה ואיביי שהחל בשנת 2011, התבסס על האמירה החדשנית שליוותה פרסום למעיל חדש: " האם אתם צריכים את זה באמת? אל תקנו את המעיל הזה!". הנתונים מראים שקמפיין ההשקה הביא לעלייה ברכישות של מוצרי פטגוניה ברשת ובחשיפה מוגברת יותר ללקוחות באיביי.
5. רתימת פלטפורמת תשלומי האון ליין של איביי – פיי פאל, למטרות צדקה ומיקרו תרומות. גיוס של קמפיינים לצדקה לעשות שימוש באמצעות פייפאל בעלויות אפסיות או ללא תקורה. שימוש ביכולת ההפצה והגעה למאה מיליון משתמשי איביי לקידום מיקרו תרומות, או טיוב המסר השיווקי של קמפיינים חברתיים שונים.
6. הצטרפות של איביי אירופה לקמפיין השנתי של ה-BBC: Children in need – התגייסות של איביי למבצע ההתרמה הטלפוני השנתי של ה-BBC החל מ-2005. גיוס כלל היכולות הטכנולוגיות של איביי כגון פייפאל ושיווק באמצעות סוחרים איביי לקידום רשת. איביי עשתה גם חיבור לסלבס

מקומיים שמכרו מרצ'נדייס של הקמפיין בחנות וירטואלית ייעודית, אשר השיגה הכפלה של מכירות אלו לעומת שנים עברו.