

סוגיות נבחרות
באתיקה עסקית
ובאחריות חברתית

מאת יעקב קורי

תוכן העניינים

עמוד	
9	תודות
11	הקדמה
19	מבוא

חלק I - מנהיגות, יושרה ומתריעים

נושאים ומושגים :

28	המנכ"ל כגורם האתי המכריע בחברה
32	חשיבות האינטרנט והמתריעים להטמעת האתיקה

אירועים :

39	אירוע מנהיגות ויושרה - אתיקה במשאבי אנוש - האירוע וניתוחו
45	אירוע ניהול ויושרה - אתיקה במחקר ופיתוח והטבות ממשלתיות
51	אירוע מתריע - אתיקה בניהול תפעול, תוכניות ואיכות
57	אירוע יושרה במקצועות חופשיים - תביעות דיבה

ניתוח יצירות :

63	המנכ"ל והאתיקה - המחזה "כולם היו בני" - תמצית היצירה וניתוחה
66	מנהיגות אתית בחברה - הסרט "קומת מנהלים"
68	מתריע עם אחריות חברתית - המחזה "אויב העם" והסרט ההודי "גנשטרו"
74	אתיקה במנהיגות איגודים מקצועיים - הסרט "פ.י.ס.ט."
77	מנהלים אכזריים וקורבנותיהם - המחזה "מותו של סוכן"
79	דרוויניזם בעולם העסקים - המחזה "גלנגרי גלן רוס"

חלק II - אתיקה בממשל תאגידי, שוק ההון ובנקאות

נושאים ומושגים :

- 81 המגינים הלא יעילים של בעלי מניות מיעוט
- 89 36 חוקים של עושק בעלי מניות המיעוט בחברות לא אתיות
- 93 קרנות אתיות
- 100 המועצה המפקחת והדירקטורים החיצוניים
- 104 המכון הלאומי לאתיקה

אירועים :

- 108 אירוע אתיקה בממשל תאגידי - מידע פנים
- 114 אירוע אתיקה בשוק ההון - יושרה של דירקטורים
- 120 אירוע בנקאות ויושרה - דירקטורים חיצוניים
- 125 אירוע אתיקה בממשל תאגידי, שוק ההון ובנקאות - החברה האמריקאית "מסטוס"

ניתוח היצירות :

- 153 שוק ההון ואתיקה - הסרט "וול סטריט"
- 157 אתיקה בבנקאות - הסרט "ההונאה הגדולה"
- 159 אתיקה ברכישה ממונפת - הסרט "ברברים בשער"
- 162 אתיקה בהשתלטות עוינת - הסרט "הולך על כל הקופה"

חלק III - אתיקה, שחיתות, עושק ומחזיקי עניין

נושאים ומושגים :

- 165 היבטים מודרניים של אתיקה בעסקים, קודים אתיים, תכנון אסטרגטי אתי ואירועים אופייניים
- 172 אספקטים פסיכולוגיים בהתנהגות אתית

אירועים :

- 176 אירוע עושק מחזיקי עניין - מיזוגים ורכישות
- 181 אירוע שחיתות - אתיקה במכירות
- 186 אירוע שוחד - אתיקה במכרזים ממשלתיים
- 192 אירוע עושק בעלי מניות המיעוט - החברה האמריקאית-ישראלית "פורוליאס"

ניתוח היצירות :

- 210 קורבנות העושק - הרומן "ז'אן דה פלורט"
- 214 שחיתות במערכת הרפואית - הסרט "טיפול לקוי"
- 219 שחיתות בצמרת השלטונית - הסרט "מרי : סיפור אמיתי"
- 223 עושק מחזיקי עניין ע"י תאגידי ענק - הסרט "בשם התביעה בשם ההגנה"
- 227 הון, שלטון, פשע ושחיתות - המחזה המוסיקלי "אופרה בגרוש"
- 230 שחיתות בשלטון המקומי - המחזה "רביזור"

חלק IV - אמון, שקיפות והגינות

נושאים ומושגים :

232 אתיקה בדתות

237 אתיקה אקטיביסטית בפילוסופיה

אירועים :

241 אירוע שקיפות - אתיקה בהנפקות ודו"חות פיננסיים

247 אירוע אמון והגינות - גישור במיזוגים - החברה הישראלית "ריהוט בינלאומי"

260 אירוע שיתוף פעולה - דילמות הגינות, שקיפות ואמון -
החברה הישראלית "מערכות מתקדמות"

272 אירוע כדאיות האמון - אתיקה של הערכת שווי חברה -
החברה הישראלית "טלפונים ישראלי"

ניתוח היצירות :

278 תאוות בצע בערבון בלתי מוגבל - פרשת אנרון - סרט התעודה "עלייתה ונפילתה של אנרון"

282 חוק, צדק, הגינות ואתיקה - המחזה "הסוחר מונציה"

285 עושר, הגינות ואתיקה - הרומן "גטסבי הגדול"

289 שקיפות, אמצעי התקשורת ואתיקה - הסרט "המקור"

291 אמון, בגידה ותסמונת הקורבן - האופרה "ריגולטו"

295 הגינות, משפחה ועסקים-הרומן "המשיסה" והיצירה של אמיל זולה, האתיקן האולטימטיבי

300 שקיפות, אומרטה ואחריות חברתית - הסרט "הסינדרום הסיני"

חלק V - קיימות, אחריות חברתית ואקטיביזם : שילוב של יעדים עסקיים עם יעדים חברתיים, אנושיים וסביבתיים

נושאים ומושגים :

- 302 יחס החברה לאתיקה בעסקים
- 306 אקטיביזם אתי בתחומים של קיימות, אחריות חברתית, אחריות חברתית תאגידית, אתיקה עסקית ואיכות הסביבה

אירועים :

- 313 אירוע אחריות חברתית - דירקטור באלכ"ר
- 319 אירוע שמירה על כבוד העובד - הטרדה מינית
- 325 אירוע שוויון הזדמנויות בעולם העסקים - אפליה גזעית
- 330 אירוע הארגון האקטיביסטי "אדם" להגנת בעלי מניות מיעוט-החברה הצרפתית "לוסקרון"

ניתוח היצירות :

- 340 אקטיביזם אתי, ארין ברוקוביץ' לעומת קארן סילקווד -
הסרט "ארין ברוקוביץ'" והסרט "סילקווד"
- 343 מוסר, חברה ואתיקה - המחזה "קרנפים"
- 346 אחריות חברתית, עסקים וקהילה - הסרט "אלה חיים נפלאים"
- 348 חינוך, חברה ואחריות חברתית - המחזה "טופז"
- 352 איכות הסביבה ואתיקה - הספר והסרט "תביעה אזרחית"
- 356 הטרדה מינית בתאגידי ענק - הסרט "חשיפה"
- 359 וורן באפט - איל הון עם אחריות חברתית - סרט ביוגרפי "וורן באפט, האורקל מאומהה"

חלק VI - היבטים בינלאומיים של אתיקה בעידן הגלובליזציה

נושאים ומושגים :

- 361 היבטים בינלאומיים של אתיקה בעסקים
- 363 אתיקה אוניברסלית - ההכרזה לכל באי עולם בדבר זכויות האדם של האומות המאוחדות
- 369 היבטים אתיים של ארגוני הסחר והכספים הגלובליים
- 373 היבטים אתיים בגלובליזציה

אירועים :

- 376 אירוע דימוי אתי בעסקים בינלאומיים - אתיקה ברכש בינלאומי
- 382 אירוע אתיקה בעסקים במיזוגים ורכישות בינלאומיים - כניסה לשווקים ותחומים חדשים באמצעות רכישות - החברה האמריקאית "ראיית לילה"
- 389 אירוע פערי תרבות, אתיקה ומנטליות בעסקים בינלאומיים - חשיבות השליטה בשפות - החברה הישראלית "מאזניים"
- 396 אירוע אתיקה ברכישות בינלאומיות צולבות - החברה האמריקאית "ציוד חצאי מוליכים"

ניתוח היצירות :

- 405 האוניברסליות של האתיקה - המחזה "ביקור הגברת הזקנה" והסרט האפריקאי "צבועים"
- 409 זכויות העובדים בעידן הגלובליזציה - סרט התעודה על ארגנטינה "The Take"
- 413 השלכות הגלובליזציה על קהילות שמפעליהן מועתקים לעולם השלישי - סרט התעודה "רוג'ר ואני"
- 415 תאגידי ענק רב לאומיים ויחסיהם עם מחזיקי העניין - סרט התעודה "McLibel"

חלק VII - אתיקה בעסקים בישראל

נושאים ומושגים :

- 417 אתיקה בעסקים בישראל - החלום ושברו
- 425 20 עיקרי מדיניות ותחיקה בנושאי אתיקה ושקיפות בשלטון ובעסקים - הצעה לכנסת
- 432 12 הפרמטרים להתנהגות אתית של בנקים - הצעה להנהלת בנק גדול בישראל

אירועים :

- 437 אירוע אתיקה של הבראת חברות בישראל - רכישה, מיזוג והבראה - חברת "ציוד תקשורת ישראל"
- 448 אירוע אתיקה של מיזוגים ורכישות בישראל - מיצוב מתאים כמנוף להעלאת שווי החברה - החברה הישראלית "מזון ישראל"
- 457 אירוע אתיקה במשרד ממשלתי
- 461 אירוע יושרת המנכ"ל המתריע - תביעות והאשמות כנגד מיזוגים בישראל - החברה הישראלית "סוקטו"

ניתוח היצירות :

- 483 אתיקה בחברות מופרטות - המחזה "גיבור מעמד הפועלים" מאת יהושע סובול בהפקה של תיאטרון הקאמרי
- 487 צדק חברתי, מזרחיות ואתיקה - המחזה "רישיון לחיות" מאת יצחק גורמזאנו גורן בהפקה של תיאטרון באר שבע
- 490 בעלי מניות מיעוט, שחיתות ואתיקה בישראל - הרומן "הישמרו מדורון יוני" מאת יעקב קורי בהוצאת בימת קדם
- 504 אתיקה ביחסי העבודה בישראל - הסרט "שביתה", סיכום והתחלה
- 509 תמצית רשימת היצירות
- 518 ביבליוגרפיה

תודות

הספר הזה מוקדש לאמי, פולין סימון קורי, אשר היוותה את ההשראה האתית שלי משחר ילדותי. בטוב ליבה, נועם הליכותיה וחוכמת החיים שלה היא נתנה דוגמה מאלפת לכל הסובבים אותה שלאורה אנו הולכים.

יצחק גורמזאנו גורן הוא חבר קרוב אשר עמד לצדי ברגעים הקשים ביותר, עודד אותי והיה לו האומץ להוציא לאור את הרומן האתי שלי הקורא תיגר להידרדרות האתית של ישראל.

הדמות הבולטת ביותר בישראל במאבק נגד השחיתות, אשר היה לסמל ביושרו ובנחישותו בעשרות השנים האחרונות, הוא ידידי אריה אבנרי, שהשפיע רבות על המחשבה האתית שלי והיה עבורי דוגמא ומופת.

אני חב רבות לפרופסור הנרי קלוד דה בטיניי מאינסאד ולפרופסור איבון פקה מ-CNAM, אשר האמינו ביכולת האקדמית שלי, בעבודת המחקר התיאורטית והאמפירית, אפשרו לי לקבל את הדוקטורט ולפתוח בקריירה אקדמית, תוך הוראת האתיקה העסקית למאות סטודנטים מדי סמסטר.

רבים ממשפחתי, חברי והקולגות שלי השפיעו עלי, סייעו לי ונתנו לי תמיכה מוסרית - אלברט קורי, נירה קורי, אלה קורי, רוני גרפונקל, תומר קורי, דורון קורי, אופיר קורי, נוגה קורי, נועם גרפונקל, דוד פופליקר, פאני פופליקר, רחל ואיתן ציילר, רוזליה כהן, בטי רוזן, יהושע סובול, שאול מרין, גדי ואיתי פרופר, זיוה פתיר, שושה גורן, שחר דבאח, דליה ודוד גולן, חניטה ודוד מלכוב, עמליה ועופר אייל, הארי רקנטי, יונתן ולאה אדרת, דני פורמן, שוקי שוורץ, יוסי צלניק, דוד צורי, מרקו רוזנטל, גדעון גורן, פיני תמיר, דוד שלאכט, עופרה ואודי בן ארי, הדס הרמתי, אביבה גבע, שלומית לבנון, יהודה כהנא, מאיר תמרי, דליה זליקוביץ', רוברט פריס, דיטמר וקרליטה פוקס, גאורג היינה, ז'אן פייר לורן, פרנסיס דפורג', קלאודיו ג'ינו, מישל אוחיון, ז'אק לוי, יעקב לפשיץ, אורי ועירית לויט, זאב נהרי, נפתלי ורונית פריד, אמי ויהודית אופק, דוד פריהר, אייל צופן, אבי רימר, עוזי וורה שחם, דני וציפי שכטמן, אלברטו וטלי גרפונקל, דב נרדימון, דוב יזרעאלי, איתמר תיאודור, הנק פאן לויק, גרגורי בנישו, אלדו לוי, חיים ונחמה קורי ורבים אחרים.

ברצוני להודות גם להוצאת מאגנס שעשתה עבודה מצויינת בהוצאה לאור של הספר ובמיוחד לחי צבר, יששכר אונא, הקוראים של הספר מהאוניברסיטה העברית בירושלים, צוות העורכים וכן לרכזת המערכת אילנה שמיר. היסודיות, המקצועיות והמסירות שלהם הפכו זה מכבר לשם דבר בישראל והעבודה עימם הייתה עבורי חוויה. תודה מקרב לב לסופר ולעיתונאי לוי מורב שהשכיל לערוך את הספר בצורה מקצועית, בהירה ואמפטיית, תוך השקעת כל מאודו במלאכה, ראשו, אך בעיקר ליבו.

את הקריירה האקדמית שלי התחלתי באוניברסיטה העברית והערכים שספגתי ממרצים כשלמה אבינרי הם אבני היסוד למחשבה האתית שלי עד היום.

תודות מיוחדות לכל עמיתי באוניברסיטת חיפה - לאהרון בן זאב, יוסי בן ארצי, יהודה חיות, אילן משולם, מנחם מור, זוהר שגב, און וינקלר, עתי ציטרון, עירית קינן, שלמה הראל, טובה גולן, ורד דנה טרון ובמיוחד לידידי עידו לנדאו, ראש מקבץ האתיקה הראשון מסוגו בישראל - אשר סייעו לי בקליטה חלקה בקרבם ובמציאת בית חם ותומך. תודות גם לעמיתי באינסאד בסינגפור ובפונטנבלו, אשר נותנים לנושא האתיקה משקל הולך וגובר והיו הראשונים שזימנו אותי להרצות במסגרת אקדמית עוד בטרם קיבלתי אפילו את תואר הדוקטור. אני חב תודה גם לידידי מאוניברסיטת תל אביב יצחק ספורטה ורן לחמן אשר תמכו ועזרו לי לאורך כל הדרך ועושים כה רבות להעמקת תודעת האתיקה בישראל. אני מקווה שספר לימוד זה יהפוך לספר מרכזי בהוראת האתיקה באוניברסיטאות ומכללות, חברות ומוסדות, במשרדים ממשלתיים ובשלטון המקומי, כמו גם בציבור הרחב בישראל.

אך התודה הגדולה מכולן היא לאשתי רותי ולידי יוסי, אמיר ושירלי אשר האהבה, הליכוד והפרגון שלהם מהווים את ההשראה והמשענת העיקריים שלי בעשר השנים האחרונות, שהיו שנות מאבק עיקש, שנים של הקרבה רבה בכל התחומים החומריים והרגשיים, תוך דבקות במטרה של העמקת תודעת האתיקה העסקית והאחריות החברתית, אשר הולכת והופכת למטרת כולנו. הם היו לצידי כאשר נזקקתי להם הכי הרבה, כאשר נתקלתי בתגובות צוננות של עולם העסקים, כאשר רבים בעולם האקדמי סברו שהשקפותי רדיקליות מדי, כאשר רק מעטים באו להרצאותי.

אחרי שערוריית אנרון אשר אימתה את מרבית התיאוריות שלי, עם בחירתי למרצה המצטיין של אוניברסיטת חיפה, ובעקבות ההשפעה הרבה על העמדות האתיות של מאות סטודנטים שלי מדי סמסטר, אני עדיין זקוק ומקבל את תמיכתם האוהבת. אנו אולי עניים יותר על פי אמות המידה של מילטון פרידמן, אך משפחתי ואני מאמינים שאנחנו, כמו ג'ורג' ביילי ב"אלה חיים נפלאים", הננו האנשים העשירים ביותר בעיירה.

הקדמה

"צדק אין מבקשים אותו. צדק אינו ניתן. לא מידי כל אומה שבעולם, לא מידי כל חרב שבעולם, לא מידי כל צדיק שבעולם. צדק דרכו שהוא צומח. מקרקעו של עם, מאדם שסייע לחברו בשעת הדחק, מבית שנפתחה דלתו לאביון, מאדם שנהג חיבה באשתו, מבן שנהג כבוד באביו, מחבר שלא הונה את חברו. צדק כמוהו כחיטה וכשעורה. לא בארץ אחרת תמצאו - אלא בארצך, לא באדמה אחרת - אלא באדמתך, לא במלכות אחרת - אלא במלכותך." (שמעון בן שטח, מלחמת בני אור, משה שמיר)

סוגיית האתיקה בעסקים הפכה בשנים האחרונות לרלוונטית מאוד בעקבות השערוריות של אנרון, וורלדקום, ארתור אנדרסון, הבנק למסחר, בנק ברינגס, הסתבכויות של חברות הזנק וחברות היי-טק ועוד. ספר זה סוקר, בין השאר, מספר רב של שערוריות אתיות. בארה"ב, באירופה ובמקומות אחרים בעולם נעשה רבות להגדלת המודעות לאחריות חברתית ואתיקה עסקית. כתוצאה מהשערוריות נחקק בשנת 2002 בארה"ב חוק סרביינס-אוקסלי (Sarbanes-Oxley Act) להגברת השקיפות בחברות והרתעת אנשי עסקים לא אתיים. בשנים האחרונות הוקמו קרנות אתיות בסכומי עתק של טריליוני דולרים וקמו ארגונים רבי השפעה הפועלים בצורה אקטיבית להצרת צעדיהם של רבים מתאגידי הענק הרומסים את זכויותיהם של מחזיקי העניין (Stakeholders) - הלקוחות, העובדים, הספקים, הקהילה ואיכות הסביבה, המדינה, הנושים ובעלי מניות המיעוט. באירופה נעשית פעילות בהיקף מצומצם יותר אך תשומת הלב הציבורית נמצאת במגמת עלייה, וזה בא לידי ביטוי בתחיקה, בהשקעות בקרנות אתיות ובהפניית משאבים רבים לקידום הנושא. רק בישראל כמעט ולא נעשה דבר מלבד תשלום מס שפתיים והשקטת המצפון על ידי תרומות למפעלי צדקה. אין כמעט פרסומים, ספרי מחקר, תיזות, רומנים, מחזות וסרטים שעניינם אחריות חברתית ואתיקה עסקית. אם ההידרדרות האתית תימשך לאורך זמן אין זה מן הנמנע כי תחול מפולת קשה אף יותר מקריסת המניות הבנקאיות בשנות השמונים העלולה להביא את המשק למיתון הקשה בתולדותיו.

ההתעלמות מנושאים אלה מדהימה במיוחד לנוכח העובדה שעם ישראל המציא את האתיקה בעסקים בתנ"ך, במשנה ובתלמוד (כפי שמתואר בספר) וגדולי הוגי הדיעות בעמנו נתנו את הדעת לסוגיות אלה בעבר הרחוק, אך לא בישראל המודרנית. זכות הראשונים לכתיבה העברית בנושא זה כיום נשמרת לקובץ המאמרים "אתיקה ואחריות חברתית: עיונים ישראלים" בעריכת (2000) נעם זהר ודב יזרעאלי, שהייתה לי הזכות לכהן איתו בדירקטוריון של ארגון האתיקה שבי"ל - TI (Transparency International) ישראל. אך עדיין החומר בעברית העומד לרשות המרצה, הסטודנט והחוקר וכל המתעניין בנושא אחריות חברתית ואתיקה עסקית מועט. יתר על כן, אין בנמצא כמעט

בעברית יצירות ספרות, תיאטרון וקולנוע שנושאם אתיקה עסקית. האם תסמונת זאת קיימת רק בישראל? מדוע אנשי הרוח שלנו מעדיפים לכתוב על כל נושא פרט לאתיקה עסקית?

בעולם הרחב כתבו גדולי הסופרים יצירות מופת בסוגיות אלה: ארתור מילר כתב את "כולם היו בני" על אתיקה של המנכ"ל, אמיל זולה כתב את "הכסף" על אתיקה של שוק ההון, סקוט פיציגרלד כתב את "גטסבי הגדול" שעניינו אתיקה של העשירים, ומרסל פניול כתב את "טופז" על אתיקה בחברה. מחזאי אוונגרד כתבו מחזות שעסקו בהיבטים פילוסופיים וחברתיים של אתיקה ועסקים: יונסקו ב"קרנפים" ודירנמט ב"ביקור הגברת הזקנה". שקספיר במחזהו "הסוחר מונציה" העמיד את סוגיית האתיקה מול החוק, ואיבסן, אבי התיאטרון המודרני, כתב את "אויב העם" על סוגיית המתריע. נושא האתיקה העסקית והאחריות החברתית פופולרי במיוחד בקולנוע. לפני יותר מחמישים שנה יצאו סרטי מופת כ"אלה חיים נפלאים", "קומת מנהלים" ו"הסכם גינטלמני", וגם כיום אנו עדים למבול של סרטי מופת הממחישים סוגיות אתיות כ: "וול סטריט", "ארין ברוקוביץ'", "המקור", "תביעה אזרחית", "סילקווד", "הסינדרום הסיני", "ברברים בשער" ואחרים. כל העולם כמרקחה ובישראל מאומה.

על רקע זה התחלתי לחקור את הנושא לפני כעשר שנים כאשר נוכחתי, כאיש עסקים המתמחה במיזוגים ורכישות בינלאומיים, שחלה הידרדרות גדולה באתיקה העסקית בארה"ב, בצרפת, במדינות אחרות ובמיוחד בישראל. ההתייחסות הלא אתית למחזיקי העניין הפכה לנורמה שבאה לכלל ביטוי בקיפוח עובדים ופיטורים חסרי הבחנה תוך תשלום משכורות עתק למנכ"לים, הונאת לקוחות ומקבלי שירות, עושק בעלי מניות המיעוט, אי עמידה בהתחייבויות לנושים, פיגורים ניכרים בתשלומים לספקים, זיהום סביבתי בפרהסיה, התחמקות מתשלומי מסים וחבירה מסוכנת בין הון, פשע ושלטון. ישראל, שהייתה מופת לשוויון חברתי, הפכה למדינה שבה פערי ההכנסה הם הגדולים ביותר בעולם המערבי, מדיניות הפרטה מגמתית ומערכת חוקים בעייתית אשר סייעו לכמה אילי הון לרכז בידיהם את מרבית משאבי המדינה, כשהפוליטיקאים המקבלים סיוע נדיב לקמפיין הבחירות שלהם, השופטים המתקשים להתמודד עם התחכום של אנשי העסקים, והפקידות הבכירה במוסדות השלטון הלוטשת עיניים למשרות המרופדות במיליוני שקלים בשוק הפרטי, קצרה ידם מלהושיע. לנגד עינינו הולך ונעלם המעמד הבינוני, אנו מגיעים לשיאים במימדי העוני, האבטלה עדיין גבוהה והשחיתות פושה בכל. המדיניות התאצ'ריסטית-רייגניסטית שעברה מן העולם בארה"ב ובריטניה, מקבלת תנופה בישראל ומילטון פרידמן ומרעיו הם גיבורי היום במחוזותינו.

מחקרי האקדמי בסוגיה של עושק בעלי מניות המיעוט היה הבסיס לעבודת הדוקטורט באוניברסיטת CNAM (Conservatoire National des Arts et Metiers) בפריז ולשני ספרי מחקר: "אתיקה בעסקים: המהפיכה האתית של בעלי מניות מיעוט", הסוקר סוגיות אמפיריות ומנתח אירועים בארה"ב, צרפת וישראל, ו"אתיקה עסקית אקטיביסטית", הסוקר סוגיות תיאורטיות תוך דגש על אקטיביזם, שפורסמו בהוצאת הספרים הגדולה קלוור (כיום ספרינגר) בוסטון בשנת 2001. נושא מחקרי, הרלוונטי למאות מיליוני בעלי מניות, החדשנות במחקרים, וחוקיות ההונאה האתית שגיליתי במחקרי ואשר אומתה בפרשת אנרון בדצמבר 2001, הביאו לכך שמחקרי קיבלו תהודה בין לאומית. הוזמנתי להרצות בפורום של האיחוד האירופי, באינסאד שבצרפת במספר הזדמנויות,

בפורומים של אנשי עסקים בישראל ובצרפת, בפסגת ההיי טק בישראל, בכנס הדירקטורים השנתי, בהנהלת רשות ניירות ערך, בחברות, ארגונים ואוניברסיטאות.

בשנת 2001 פורסם הרומן שלי "הישמרו מדורון יווני" בהוצאת בימת קדם בישראל המתאר את ההיבט הרגשי של דמויות אתיות ולא אתיות בעולם העסקים, מעין אודיסיאה ישראלית מודרנית של איש עסקים ישר דרך היוצא להילחם בתופעות השחיתות המכלות כל חלקה טובה בעולם העסקים הישראלי. הרומן, שלאחרונה עובד לבמה בשם "בחירתה של נלי" בשיתוף עם עמליה אייל, זכה לתגובות נלהבות מקוראים רבים שראו בו שיקוף נאמן של מצב העסקים בחברות לא אתיות בישראל. יהושע סובול, שכתב מספר מחזות בנושאי אתיקה בעסקים בשנים האחרונות, כתב את רשמיו מהיצירה המובאים בפרק VII של הספר. אני מקווה ונוטה להאמין שרוב החברות בישראל עדיין אתיות או לפחות נמנעות מפעולות לא אתיות מובהקות, אך יש בהחלט מקום לכמת את החוקיות והמחקרים במטרה למצוא באילו תחומים ובאיזה מינון קיימות תופעות השחיתות וחוסר האתיקה והאם הן במגמת עליה. אישוש לטיעונים הקואליטיביים שלי ניתן למצוא בדירוג האתיקה העולמי של TI המביא את מדד השחיתות ביותר ממאה מדינות ומראה כיצד מדרדר מצב האתיקה בישראל משנה לשנה. במקום להידמות לפינלנד אנו מתקרבים יותר למצב של ניגריה.

הספר "סוגיות נבחרות באתיקה עסקית ובאחריות חברתית" שתורגם גם לאנגלית בשם:

Selected Issues in Business Ethics and Social Responsibility by Jacques Cory

נכתב על רקע ביקוש גובר והולך של מרצים וסטודנטים, חברות ואנשי עסקים, מוסדות ממשלתיים ומוניציפאלים, אלכ"רים, ארגונים והקהל הרחב לספר מקורי על אתיקה בעסקים בעברית. הספר כולל אירועים על אתיקה בישראל, חומר תיאורטי עדכני וניתוח יצירות ספרות, תיאטרון וקולנוע על אתיקה. הניסיון שלי מוכיח כי הסטודנטים הלומדים באוניברסיטת חיפה לימודי חובה של שלושים עד שישים שעות על אתיקה משנים, כפי שניתן להיווכח מהמשוב שלהם, את תפישת עולמם על אתיקה בעסקים. את החומר שבספר אני מלמד גם בחברות רב לאומיות ובתוכניות סמסטריות באינסאד, אחת האוניברסיטאות המובילות בעולם.

הספר דן בסוגיות נבחרות באתיקה עסקית ובאחריות חברתית ומחולק לשבעה חלקים:

I. מנהיגות, יושרה ומתריעים

האקלים האתי בחברה נקבע בראש וראשונה ע"י המנכ"ל ובעלי השליטה. מנהיגות אתית ויושרה של המנהלים המנהיגים את החברה, לצד מתריעים על עושק אתי, הם הערובה הטובה ביותר להתנהגות אתית של חברה. חלק זה כולל: פרקים על המנכ"ל כגורם האתי המכריע בחברה וחשיבות האינטרנט והמתריעים להטמעת האתיקה; אירועים על מנהיגות, ניהול, יושרה ומתריעים באגפי החברה השונים ובמקצועות חופשיים; וניתוח יצירות בנושאים אלה: "כולם היו בני" ו"מותו של סוכן" מאת ארתור מילר, "אויב העם" מאת איבסן, מחזות וסרטים אחרים כ- "קומת מנהלים", "פ.י.ס.ט." ו"גלגרי גלן רוס".

II. אתיקה בממשל תאגידי, שוק ההון ובנקאות

העושה האתי המפורסם ביותר הוא בממשל התאגידי (Corporate Governance), בשוק ההון ובנקאות. חלק זה סוקר תופעות של ניצול מידע פנים לרכישה ומכירת מניות לפני עליה או התמוטטות במחירי המניות, עושה אתי בשוק ההון ובנקאות, אתיקה של דירקטוריונים וכו'. החלק כולל: פרקים על המגינים הלא יעילים של בעלי מניות מיעוט, קרנות אתיות, כלים אתיים חדשים המוצעים לייצוב הממשל התאגידי - המועצה המפקחת והמכון הלאומי לאתיקה וכן את 36 החוקים של עושה בעלי מניות המיעוט בחברות לא אתיות. האירועים בנושא הם על אתיקה בממשל תאגידי, שוק ההון ובנקאות, מידע פנים, דירקטורים ודירקטורים חיצוניים ואירוע על חברה אמריקאית "מסטוס" הטומן בחובו מרכיבים רבים של שערוריית אנון. פרקי היצירות הם "וול סטריט" המבוסס על השערוריות הבורסאיות של שנות השמונים, סרט על התמוטטות בנק ברינגס האנגלי "ההונאה הגדולה", סרט על אתיקה ברכישה ממונפת "ברברים בשער" ועוד.

III. אתיקה, שחיתות, עושה ומחזיקי עניין

חוסר אתיקה מוביל לשחיתות ולעושה של מחזיקי העניין. חברות (במובן של Corporations או Society) הנוגעות בשחיתות אינן יכולות לשרוד לאורך זמן, כי השחיתות מכלה את יסודות עולם העסקים ואת אושיות החברה. החלק תוהה על המניעים המביאים להתנהגות מושחתת ולעושה בכל מערכות החברה והממשל. הוא כולל: פרקים על היבטים מודרניים של אתיקה בעסקים, אספקטים פסיכולוגיים בהתנהגות אתית; אירועים על עושה מחזיקי עניין במיזוגים ורכישות, שחיתות במכירות, שוחד והטיית מכרזים ממשלתיים ועושה בעלי מניות מיעוט; יצירות על קורבנות העושה "ז'אן דה פלורט" מאת פניול, מחזות על שחיתות כ"רביזור" של גוגול ו"אופרה בגרוש" של ברכט, סרטים על שחיתות במערכת הרפואית ובצמרת השלטונית וכן עושה מחזיקי עניין ע"י תאגידי ענק המבוסס על המקרה המפורסם של התאונות במכוניות פורד פינטו.

IV. אמון, שקיפות והגינות

אמון (Trust), שקיפות (Transparency) והגינות (Fairness) משלימים את האתיקה. עולם העסקים משקיע עשרות מיליארדים מדי שנה בהוצאות משפטיות וחוזיות בגלל חוסר האמון השורר בחברה, שקיפות היא ערובה מצויינת לאתיקה כי העושה מבוצע בדרך כלל באפילה (אם כי בישראל הוא מבוצע גם בפרהסיה כפי שניווכח בספר), ואילו ההגינות היא התנאי ההכרחי לקיום שוק יעיל. אין תקומה לעולם העסקים בו לעובדים אין אמון שהם יקבלו את משכורתיהם, למוכרים באשראי אין בטחון שהקונים ישלמו את חובם ולמדינה אין וודאות שאזרחיה ישלמו מס כחוק. האמונה בדת או בערכי האתיקה כפי שנוסחו ע"י אריסטו וקאנט יכולה להוות בסיס לאמון בעסקים. החלק כולל: פרקים על אתיקה בדתות ואתיקה אקטיביסטית בפילוסופיה; אירועים על שקיפות בהנפקות ובדו"חות פיננסיים, על אמון והגינות במיזוגים בינלאומיים ועל כדאיות האמון החוסכת הוצאות עתק על בדיקות נאותות, עורכי דין ורואי חשבון; וניתוח יצירות בהיבטים שונים של אמון, שקיפות והגינות: פרשת אנון שהביאה לקריסת החברה השביעית בגודלה בארה"ב, הסרט "המקור" על העדר שקיפות באמצעי התקשורת של ימינו, ואף יצירות קלאסיות כמחזה "הסוחר מונציה" מאת

שקספיר על חוק, צדק והגינות, האופרה "ריגולטו" מאת ורדי על תסמונת הקורבן, הרומן "המשיסה" והיצירה של אמיל זולה על הגינות במשפחה ובעסקים, הסרט "הסינדרום הסיני" על שקיפות ואומרטה (חוק השתיקה הנהוג במאפיה), והרומן "גטסבי הגדול" מאת סקוט פיציג'רלד על עושר והגינות.

V. קיימות, אחריות חברתית ואקטיביזם: שילוב של יעדים עסקיים עם יעדים חברתיים, אנושיים וסביבתיים

עולם העסקים הוא חלק אינטגרלי של הקהילה, האקולוגיה, המדינה והחברה. השגת רווחיות מקסימלית היא לא חזות הכל ויש להביא בחשבון יעדים חברתיים, אנושיים וסביבתיים לצד היעדים העסקיים. החברות מורכבות מאנשים, עובדים ומנהלים, מחזיקי העניין שלהן הם אנשים שגם להם שיקולים אנושיים. כולנו פועלים בעולם שחייב להיות נקי מזיהום על מנת שהאנושות תשרוד, אנו חברים בקהילות, אזרחים במדינות. אחריות חברתית וציות לחוקים הם תנאי הכרחי לקיום חברה מתוקנת. אכיפת עקרונות הקיימות (Sustainability) והאחריות החברתית (Social Responsibility) תוך שילוב היעדים החברתיים, האנושיים והסביבתיים, מבוצעת במקרים רבים בסיוע של תנועות אקטיביסטיות. החלק כולל: פרקים על יחס החברה (Society) לאתיקה בעסקים ועל אקטיביזם אתי; אירועים על אחריות חברתית - דירקטור באלכ"ר (ארגון ללא כוונת רווח או NGO), שמירה על כבוד העובד - הטרדה מינית, שוויון הזדמנויות בעולם העסקים - אפליה גזעית, וכן אירוע על ארגון אקטיביסטי בשם "אדם" המגן על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט בצרפת. היצירות כוללות סרטים על אקטיביזם אתי כ"ארין ברוקוביץ" ו"סילקווד". אחריות חברתית, עסקים וקהילה - "אלה חיים נפלאים", איכות הסביבה ואתיקה - "תביעה אזרחית", מחזות על מוסר חברה ואתיקה - "קרנפים" מאת יונסקו, חינוך חברה ואחריות חברתית - "טופז" מאת פניול, וכן סרט ביוגרפי על איל ההון וורן באפט המחלק את מרבית הונו למטרות חברתיות.

VI. היבטים בינלאומיים של אתיקה בעסקים בעידן הגלובליזציה

שוללי האתיקה טוענים שלא ניתן למצוא כללים אתיים אחידים לאתיקה בעסקים שיהיו ישימים בכל מקום בעולם. זאת ועוד, יש רבים הטוענים שלא ניתן לאכוף עקרונות אתיים לחברות גלובליות הפזורות ברחבי תבל במדינות עם תרבויות כה שונות שאין שום מכנה משותף ביניהן. חלק זה בודק טיעונים אלה וטיעונים הפוכים שהאתיקה היא אוניברסלית כמו שעשרת הדיברות וזכויות האדם הן גלובליות. החלק כולל: פרקים על היבטים בינלאומיים של אתיקה בעסקים, ההכרזה לכל באי עולם בדבר זכויות האדם של האומות המאוחדות, היבטים אתיים של ארגוני הסחר והכספים הגלובליים והיבטים אתיים בגלובליזציה. האירועים כוללים אירוע על דימוי אתי בעסקים בינלאומיים עם דוגמה מעולם הרכש הבין לאומי, אתיקה בעסקים בעסקת מיזוג בין חברה אמריקאית וישראלית, פערי תרבות, אתיקה ומנטליות במשא ומתן בין חברה צרפתית לישראלית ועוד. היצירות כוללות את המחזה "ביקור הגברת הזקנה" מאת דירנמט השוויצ'י כפי שהוא מובא בסרט אמריקאי ואפריקאי, זכויות העובדים בעידן הגלובליזציה עם סרט על ארגוני של אבי לואיס ונעמי קליין, השלכות הגלובליזציה על קהילות שמפעליהן מועתקים לעולם השלישי בסרט של מייקל מור, וסרט

תעודה על תביעת דיבה שתבעה חברת מקדולנדס שני אקטיביסטים אנגלים שהצליחו בסופו של דבר להוכיח במלחמת דוד בגולית את עושק מחזיקי העניין ע"י תאגיד הענק.

VII. אתיקה בעסקים בישראל

כל החלקים הקודמים כוללים אירועים והיבטים העוסקים גם לישראל. חלק זה דן באופן בלעדי בפרקים, אירועים ויצירות על אתיקה בעסקים בישראל האופייניים לישראל. המטרה המרכזית של הספר היא לשפר את האתיקה בעסקים בישראל, לחזק את האחריות החברתית, לתאר דילמות המיוחדות לישראל, להילחם בשחיתות, לעודד מנכ"לים ועובדים אתיים, להגביר את השיח הציבורי ואת המודעות לאתיקה בכל מערכות החברה והשלטון בישראל.

החלק השביעי כולל: פרקים על אתיקה בעסקים בישראל, הצעות למדיניות ותחיקה בנושאי האתיקה ושקיפות בשלטון ובעסקים בישראל ופרמטרים להתנהגות אתית של בנקים. ההצעות לתחיקה הוזמנו ע"י חבר כנסת אך לא נעשה בהן שימוש ואילו ההצעות לבנקים הוזמנו ע"י אחד הבנקים הגדולים בישראל ולא היה לנושא המשך. האירועים של החלק הם על אתיקה של הבראת חברות בישראל, אתיקה של קביעת שווי חברה בישראל, אתיקה במשרד ממשלתי ואירוע על יושרת המנכ"ל של חברה גדולה שהעז להתריע על עושק מחזיקי העניין של החברה. החלק השביעי כולל ארבע יצירות: אתיקה בחברות מופרטות - המחזה "גיבור מעמד הפועלים" מאת יהושע סובול, צדק חברתי, מזרחיות ואתיקה - המחזה "רישיון לחיות" מאת יצחק גורמזאני גורן, הסרט "שביתה" וכן הרומן "הישמרו מדורון יוני" מאת יעקב קורי על בעלי מניות מיעוט, שחיתות ואתיקה בישראל.

הספר על שבעת חלקיו מורכב מכעשרים פרקים עיוניים, כשלושים אירועים קצרים, בינוניים וארוכים הכוללים את ניתוח האירועים, וניתוח כארבעים יצירות ספרות, תיאטרון, קולנוע ותעודה. בראשית הספר מובא פרק מבוא המתאר את האני מאמין של המחבר על אתיקה עסקית ואחריות חברתית עם דגש על הגדרת החברה האתית ואתיקה בעסקים בישראל. הספר מתאר מקרים ואירועים שבהם ניתן להגיע לרווחיות גבוהה תוך שמירה על כללי האתיקה, אם כי מובאים בכל חלקי הספר מקרים ואירועים שבהם חברות לא מתנהגות בצורה אתית ובכל זאת מצליחות כלכלית, לפחות בטווח הקצר. סטודנטים וקוראים רבים "עוקצים" אותי באומרם שהם למדו מהספרים, מהאירועים ומההרצאות שלי על "איך להצליח בעסקים מבלי להיות אתי" לא פחות מאשר על חיוניות האתיקה להצלחה בעולם העסקים. היושר האינטלקטואלי מחייב אותי לתאר את המצב כהוויתו, כי כיום, במקרים רבים, חברות ומנהלים מגיעים לשווי שוק של מיליארדי דולרים ולעושר מופלג גם בלי להיות אתיים. אך די בכך אם הספר יוכיח שניתן להתנהג גם אחרת, שאפשר להצליח בגדול בעולם העסקים תוך שמירה על צלם אנוש ועל האינטרסים של מחזיקי העניין, ושקיימות דוגמאות רבות בהן חברות ואנשי עסקים נוהגים באחריות חברתית תוך דאגה לקיימות ולאיכות הסביבה. בסוף הספר מובאת תמצית רשימת היצירות וביבליוגרפיה של הספרים עליהם מבוסס הספר.

חלקי הספר מאוזנים בדרך כלל בחלוקתם בין פרקים עיוניים (5-2 בכל חלק), אירועים (4 בכל חלק) וניתוח יצירות (7-4 בכל חלק). הצירוף של שלושת המרכיבים הוא ייחודי לאור ניסיונו ותחומי עיסוקיו של המחבר: הפרקים העיוניים מבוססים על המחקרים האקדמיים ועל ספרי המחקר של

המחבר שפורסמו בהוצאת ספרינגר בארה"ב והמובאים כאן לראשונה בעברית, האירועים האמפיריים הם מקוריים ומבוססים על ניסיון עשיר בעסקים בין לאומיים, ואילו ניתוח היצירות הוא נדיר בספרים אקדמיים על אתיקה ועל עסקים בכלל אך הוא מהווה כלי יעיל ביותר להמחשת האתיקה בעסקים ע"י הצגת דילמות אתיות של גיבורי מחזות, ספרים, רומנים או סרטי תעודה. כמעט כל היצירות הן בעברית, תורגמו לעברית או ניתנות לצפייה בתרגום עברי. כמעט כל הסרטים ניתנים לצפייה בספריות הווידאו וכמעט כל המחזות הוצגו בישראל על ידי מיטב התיאטרונים וניתן לרכוש רבות מקלטות ההצגות בארכיונים של התיאטרונים.

הספר סוקר היבטים אתיים במרבית תחומי העסקים: ארגוני המכירות, הכספים, המחקר, הרכש, התפעול, האיכות, משאבי אנוש וכדומה; תחומי המיזוגים והרכישות, שוק ההון, הבנקאות, חברות ברוב ענפי התעשייה, חברות הזנק, המקצועות החופשיים, מוסדות ממשלתיים ומוניציפליים, אלכ"רים, ארגונים וכדומה; הדרגים הניהוליים השונים - מנהלים זוטרים ובכירים, דירקטורים ודירקטורים חיצוניים, בעלי שליטה ובעלי מניות מיעוט, יועצים משפטיים, קציני אתיקה, מתריעים, רואי חשבון ויועצים; עסקים במדינות שונות: ישראל, ארה"ב, צרפת, גרמניה, דרום אמריקה, דרום מזרח אסיה, בריטניה הגדולה ועוד; וכן כל מחזיקי העניין בחברה: לקוחות, ספקים, עובדים, נושים, הקהילה ואיכות הסביבה, הממשלה - הרשות לניירות ערך, המדען הראשי והמיסוי.

הספר שם דגש על המניעים האתיים של המנהלים, אילי ההון, העובדים והמתריעים, בהיבטים הפסיכולוגיים, הפילוסופיים, הדתיים, השכלתניים והרגשיים. ניתן לקוראו כספר קריאה הנותן מושגי יסוד בסוגיות נבחרות באתיקה עסקית ובאחריות חברתית בצורה מגוונת ומאתגרת הכוללת כאמור פרקים עיוניים, אירועים וניתוח יצירות. אך ניתן להשתמש בו כספר לימוד לאוניברסיטאות, חברות עסקיות, בנקים, אלכ"רים ומוסדות ציבור, הרוצים להקנות ערכי אתיקה בדינאמיקה קבוצתית, משחקי תפקידים והאנשה על מנת לחוות את הדילמות האתיות בצורה מוחשית הרבה יותר מאשר בהרצאות פרונטאליות. הרקע של המחבר כחובב תיאטרון, ספרות וסרטי קולנוע איכותיים, הפעילות הציבורית בדירקטוריונים של מוסדות תיאטרון, פסטיבל סרטים וארגונים אתיים, והפרספקטיבה כאיש עסקים, סופר וחוקר אקדמי סייעו בהתוויית תוכניות לימודים מקוריות המהוות את הבסיס לספר זה. קוראי הספר והסטודנטים נחשפים לסוגיות אתיות תוך הרחבת אופקיהם האינטלקטואליים וסימולציות של מצבים שהם עשויים להיחשף להם במסגרת חייהם המקצועיים והאישיים. מתודולוגיית לימוד זאת היא אפקטיבית וצוברת תאוצה בעולם.

כולנו מצוויים לתרום את חלקנו לקהילה על מנת להפוך את ישראל למדינה טובה יותר, אתית, עם אחריות חברתית גבוהה, עם פערי הכנסות סבירים, עם שחיתות מינימאלית בעסקים, במינהל הציבורי, באלכ"רים ובכל מערכות החברה, תוך שקיפות וביעור תופעות השוחד הציבורי והעסקי. אחדים מאיתנו בחרו לעשות זאת במסגרת פעילות בעמותות, אחרים במסגרת תרומות, פעילות פוליטית וציבורית. אך לא מעט נואשו ולא עושים דבר, או אף מתחברים לכוחות הלא אתיים (if you can't beat them join them), ובמקרים מסוימים אף יורדים מהארץ. אני בחרתי לתרום את תרומתי במסגרת פעילות פדגוגית, תוך המשך פעילות בעולם העסקים, על ידי הוראת האתיקה

העסקית ואחריות חברתית למאות סטודנטים מדי סמסטר ; ע"י כתיבת ספרי מחקר שנרכשו ע"י ספריות במיטב האוניברסיטאות בעולם ומשמשות חומר קריאה לסטודנטים וחוקרים רבים ; ובאמצעות כתיבת רומן אתי בעברית שעובד למחזה וכתיבת ספר הלימוד החדש שנועדו להגיע לקהלים רחבים יותר של אלפי אנשים ולהטיל רישום ארוך טווח להבנת האתיקה העסקית והאחריות החברתית בצורה הוליסטית על כל ההיבטים : התיאורטיים, האמפיריים והרגשיים.

מבוא

בעולם העסקים רווחת סברה מוטעית שחברה יכולה להיות רווחית או אתית אך אינה יכולה להיות רווחית ואתית בו זמנית. אם חברה נאלצת לוותר על אחד משני המרכיבים האלה היא מוותרת על פי רוב על האתיקה, כי חברה נפגעת בפרמטרים רבים אם היא אינה ממקסמת את הרווח אך היא כמעט ואינה משלמת מחיר אם היא אינה ממקסמת את התנהגותה האתית. נתייחס קודם כל לאכסיומת מילטון פרידמן הקובעת שמטרת החברה היא אך ורק למקסם את הרווח ולא צריכות להיות לה מטרות של אחריות חברתית. באיזה תחום בחיים אנו עושים את המירב בהתנהגות שלנו - כלום אנו שואפים להגיע לשיא באכילה, שתיית יין טוב, חופשות, או אפילו בתשואה להון? לכל מקסום יש מחיר: אכילת יתר פוגעת בבריאות, שתיית יתר משכרת, חופשות ארוכות מנוונות ואילו תשואה מקסימלית להון באה על חשבון סיכון יתר של ההון כולו. אריסטו קבע לפני יותר מאלפיים שנה שצריך למצוא בכל דבר את האיזון, המידתיות, את שביל הזהב בהתנהגות שלנו, ומה שהיה נכון אז, נכון גם בימינו. ניתן למצוא את האיזון הנכון בין החומרה של עולם העסקים: התפוקות, המכירות, הרווחיות ושווי החברה, לבין התוכנה של עולם העסקים: האתיקה, האיכות, היושרה והאנושיות. רק כך ניתן להגיע להרמוניה מושלמת שתבטיח את שגשוג החברה ומחזיקי העניין שלה לאורך זמן.

תריסר העיקרים שהם תנאי היסוד של חברה אתית ורווחית כאחד הם:

1. אתיקה, רווחיות ואינטרסים של מחזיקי העניין

אין כיום עוררין לקביעה שתנאי חיוני אך לא מספיק לקיומה של חברה לאורך זמן הוא רווחיות. חברה שאינה מרוויחה לא תוכל להתקיים ולכן צריך להשקיע כל מאמץ להשיג רווחיות על מנת שהחברה תשגשג. הרווחיות היא כמו החמצן באוויר שבלעדיו לא ניתן לחיות, אך אף אחד מאיתנו אינו קובע את מקום מגוריו רק באיזור שבו יש מקסימום חמצן. או בפרפרזה לדברי מולייר במחזהו "הקמצן": צריך להרוויח (לאכול) בשביל לחיות אך לא צריך לחיות בשביל להרוויח (לאכול). לאיכות החיים של כל אחד מאיתנו כמו לאיכות החיים של חברה יש מרכיבים נוספים ובראש וראשונה התחשבות באינטרסים של מחזיקי העניין בחברה והתנהגות הוגנת כלפיהם: העובדים, הלקוחות, הספקים, הנושים ועוד. החברה צריכה לפיכך לציית לכלל הזהב: "אל תעשה לאחר את מה שלא היית רוצה שיעשו לך".

2. איתנות ויושרה פיננסית

יצירתיות פיננסית עלולה למוטט בחברות, כמו בעשרות השערוריות שהתחוללו בשנים האחרונות, שהידועה שבהן היא פרשת אנרון. גם בישראל ידענו הרבה שערוריות של יצירתיות פיננסית שהידועה שבהן היא פרשת הרצת המניות הבנקאיות בשנות השמונים. כדי שחברה תשרוד ותשגשג עליה להתנהג בצורה שקולה ומתונה מבחינה פיננסית, עם מינוף סביר, עם הלוואות מינימאליות, עם תזרים מזומנים חיובי, עם יושרה של מנהלי הכספים, גם אם זה יפגע בסיכויי הצמיחה. ערך עליון

בפעילות החברה כמו בקיום המדינה והפרט הוא ערך הביטחון. בדיוק באותה מידה שמדינה מוציאה אחוזים גדולים מהתמ"ג שלה על ביטחון גם חברה אינה רשאית לסכן את בטחונה בתרגילים פיננסיים, תוך העתקת ההפסדים לחברות קשורות, לקיחת הלוואות על ידי שותפי קש, דחיית רישום ההוצאות לשנים הבאות והקדמת הדיווח על הרווחים גם אם החוזים ניתנים לביטול. לעיתים רואי החשבון משתפים פעולה עם החברה, רשויות החוק מעלימות עין והציבור מפרגן, אך חברה הנוקטת בשיטות אלה לא תתקיים לאורך זמן.

3. אכיפה באמצעות ניהול סמכותי ודמוקרטי

רבים יחשבו שניהול סמכותי ודמוקרטי הוא אוקסימורון, אך החברות הטובות והמצליחות ביותר מוכיחות את ההיפך. ניהול חייב להיות סמכותי בחברה כמו במדינה. לא ניתן לנהל חברה בצורה רופסת כאשר כל אחד עושה ככל העולה על רוחו, כאשר מוציאים נהלים אך הם לא מקוימים, נותנים הוראות אך לא מצייתים להן, והחברה כולה מנוהלת כמועדון חברים. לכן חברה חייבת להיות מונהגת בצורה סמכותית עם ציות לכל דרגי הניהול ואכיפה חסרת פשרות של מדיניות החברה ונהליה. יחד עם זאת, אכיפה צריכה להתבצע בדרכי נועם, לא ע"י ניהול דיקטטורי ותוך התחשבות בדעת המנהלים הזוטרים והעובדים. כל ספרי הניהול המודרניים מטיפים לניהול מעין זה אך ברבות מהחברות קיימים מודלים של ניהול דיקטטורי או אנרכיסטי ומעטות הן החברות המנוהלות בצורה סמכותית ודמוקרטית כאחד. לא ניתן לקיים חברה אתית אלא בשיטת ניהול זאת המאגדת את הטוב שבכל העולמות.

4. איכות ומצוינות

החברה בשנות האלפיים רואה את האיכות והמצוינות כאבני יסוד לפעילותה, אך ברבים מהמקרים זאת אינה אלא סיסמת שווא או תרופת אליל. איך מתגברים על הדילמה של שיפור האיכות במחיר של השגת רווח הנמוך מהרווח המקסימאלי? מה המחיר של האיכות ועד כמה צריך לשפר אותו גם כשהוא אינו דרוש? התקינה מבוצעת ע"י מכוני התקנים, הספציפיקציות של הלקוחות קובעים מה נחוץ ומי שמציית לתקנים ולמפרטי הלקוח לא אמור להיתקל בדילמות מיוחדות בנושאי איכות ומצוינות. לעומת זאת, חברות לא אתיות המעוניינות למקסם רווחים בכל מחיר לא מצייתות לתקנים ומפרטים, מעגלות פינות תוך פגיעה באיכות המוצרים ולעיתים תוך סיכון חיי אדם. מקסום הרווח הוא תמיד על חשבון משהו אחר, על חשבון הלקוחות, העובדים, המדינה, האקולוגיה וכמובן האיכות. גם פה צריך למצוא את האיזון המתאים בין הרווחיות והאיכות, כשיש לשאוף למצוינות בכל תחומי העשייה.

5. אמיתות ושקיפות הדיווחים

חוק

סרבינס-אוקסלי שחוקק בארה"ב אמור לשפר בהרבה את אמיתות הדיווחים ושקיפותם. אך לא בכל המדינות קיימים חוקים דומים וגם אם הם קיימים לא אוכפים אותם במקרים רבים. חברה או

בנק לא יכולים לשרוד לאורך ימים אם הם אינם מדווחים דיווחי אמת ואם הם אינם שקופים. השערוריות של בנק ברינגס הבריטי והבנק למסחר בישראל ומקרים רבים אחרים מוכיחים שאלה עקרונות יסוד של חברה אתית ורווחית. זאת ועוד, אם חברה מסתירה את בעיותיה עמוק עמוק בתוך התשקיפים והדו"חות הפיננסיים ואינה משקפת אותן בצורה בולטת היא חוטאת בחוסר אמת וחוסר שקיפות כי היא צריכה להציף את הבעיות באופן שהקורא הממוצע יהיה מודע להן. על האחראים לדיווחים להיות אף הם עם יושרה, ושומה על כל חברה לתת לצד הדיווחים הפיננסיים גם דו"חות אתיים, קהילתיים ואקולוגיים. מי שאין לו מה להסתיר לא צריך לפחד לחיות בתוך מבנה של זכוכית. כל החברות המודרניות הבונות משרדים שקופים עם מעליות שקופות אינן צריכות להעכיר דווקא את הדיווחים שלהן ולנקוט בכפל לשון, גם אם הן מקבלות ייעוץ של מיטב עורכי הדין ורואי החשבון ואפילו אם הן לא עוברות בכך עבירות פליליות.

6. אגרסיביות ויצירתיות שיווקית

עולם העסקים הפך להיות הזירה המודרנית למלחמות האבירים ורבים מאנשי העסקים מוציאים את כל האגרסיביות שלהם דווקא בעולם העסקים, כאשר במסגרת המשפחה, החברים והקהילה הם יכולים להיות אנשים מאוד נינוחים. טבע האדם מכיל אגרסיביות ולא ניתן להתעלם מהן, אך ניתן בהחלט לצמצם את זירת הפעילות של האגרסיביות העסקיות אך ורק לתחום האגרסיביות השיווקית. צריך לשמור על מתינות עם עובדי החברה, בפעילות הפיננסית ובוודאי עם הקהילה ורשויות המדינה ועל כך יפורט להלן. בשיווק ניתן לתת דרור לאגרסיביות וליצירתיות על מנת לכבוש נתח שוק גדול ולהשיג שיעור צמיחה גבוה תוך שמירה על הרווחיות. יחד עם זאת על החברה להתנהג בצורה אתית לציבור הלקוחות ולדייק בפרסומיה.

7. אנושיות הניהול

המשאב החשוב ביותר בחברה הוא העובדים והמנהלים שלה. חברה שיש לה את הטכנולוגיה המהפכנית ביותר, את המוצרים הטובים ביותר, את הידע הייחודי ביותר לא תוכל לשרוד אם אין לה מנהלים ועובדים טובים וישרים, חדורי מוטיבציה, הרואים בחברה בית, נאמנים לה ומשקיעים בה את מיטב כשרונם ומרצם. על מנת להשיג זאת על הניהול להיות אנושי, יש להימנע מאפליה על רקע של מין, דת, גזע או גיל, צריך להימנע מקיום פערים עצומים ברמות השכר, משימוש מוגזם בעובדי קבלן נטולי זכויות, תוך עושק העובדים. מתן משכורות מינימאליות על מזבח מקסום הרווחים, קיצוץ בזכויות הסוציאליות, דיכוי ועדי עובדים וזכויות עובדים, הנהגת שלטון טרור ואיום תכופ בפיטורים, פיטורי ייעול חדשים לבקרים תוך שמירה על משכורות העתק של המנהלים - הם סממנים מובהקים של חברה לא אתית שלא תוכל לשרוד לאורך זמן ולא תוכל להרוויח בטווח הארוך. תכונת יסוד של מנהלים, רופאים, מורים או כל מקצוע שעוסק באנשים היא אנושיות וכמו שרופא נטול רגישות הוא בהכרח רופא גרוע כך גם מנהל לא אנושי הוא כשלון.

8. אחריות חברתית

לאחרונה חל עירוב תחומים בין אתיקה עסקית (Business Ethics), אחריות חברתית (Social Responsibility) וקיימות (Sustainability). ההבחנה בין מונחים אלה מלובנת על ידי מיטב המומחים וכל אחד מהם רואה את המונח "שלו" כחזות הכל. אחריות חברתית במובנה הצר היא הדאגה לקהילה, לחברה, לאינטרסים של הגורמים החלשים בחברה. יכולה להתקיים סתירה בין אתיקה לאחריות חברתית, כאשר המאפיה יכולה לתרום לקהילה מיליונים, חברות טבק תורמות לפעילויות תרבות ואילו חברות שעושקות בעלי מניות מיעוט מקימות מתנ"סים בעירות פיתוח. אחריות חברתית היא אם כן אחד העיקרים של החברה האתית אבל היא בוודאי אינה יכולה לבוא במקום האתיקה. עדיף שתהיה חברה שלא עושקת את מחזיקי העניין - את הלקוחות, הספקים, העובדים ובעלי מניות המיעוט - אך שלא תתרום לקהילה מאשר המקרה ההפוך. הקהילה תשגשג הרבה יותר במקרה שחברות אתיות מעין אלה יפעלו בה, כי הקהילה מורכבת מלקוחות, ספקים, בעלי קרנות פנסיה ועובדים, והיא יכולה לוותר על מתנ"סים או קתדרות באוניברסיטאות, גמילות חסדים או ספריות, הבטלים בשישים לעומת עלות העושק של חברי הקהילה. "הברונים השודדים" הקימו מונופולים שעשקו את הלקוחות, הספקים והעובדים, תוך השגת רווחיות של מיליארדים והחזר של מעשר (במקרה הטוב) מרווחי העושק באמצעות תרומות לקהילה. ישנם מדדים שמגדירים חברה אתית כתורמת אחוז אחד מהרווח שלה לקהילה. אותנו מעניין הרבה יותר כיצד הושגו שאר 99% של הרווחיות.

9. אחריות אקולוגית

אחת הדרכים המקובלות למקסם את הרווח היא ע"י העברת ההוצאות לגורמים מחוץ לחברה (Externalities). אם חברה שופכת את הפסולת הרעילה שלה לנחל, לים או למעמקי האדמה, או מפזרת אותה באוויר, היא אינה נושאת בהוצאות ומרעילה את כל הסביבה. כיום קיימים חוקים רבים המגנים על איכות הסביבה אך לצערנו חוקים אלה אינם נאכפים בצורה יעילה. זאת ועוד, החוקים הקיימים אינם מספקים ויש צורך לחוקק חוקים חדשים שיאפשרו הגנה של ממש על האקולוגיה. למדינה, לקהילה, לאלכ"רים ולפרטים אין אפשרות במקרים רבים להתמודד ביעילות כנגד חברות ענק שהן גדולות ועשירות ממדינות, שיש להן מהלכים בממשל, שתורמות לפוליטיקאים מושחתים או לבניהם, והקיימות של כולנו נרמסת בפרהסיה. אך כמו ב"כולם היו בני" או ב"ז'אן דה פלורט", הפגיעה בסביבה, באדם או בקהילה פוגעת בסופו של דבר בפוגע או בבניו. מי שמזהם את הקישון - בניו המשרתים בקומנדו הימי יחלו בסרטן, ומי שפולט גזים רעילים פוגע באוויר שכולנו נושמים. בכפר הגלובלי שבו אנו חיים פגיעה באקולוגיה ובאתיקה על כל מאפייניה חוזרת בצורה עקיפה או ישירה למבצע שלה.

10. אינפרא - סטרוקטורה (תשתית) אתית

חברה או פרט אתיים אינם יכולים לשרוד בסביבה שאינה אתית. על כל האינפרא - סטרוקטורה (התשתית) להיות אתית על מנת שחברה אתית תוכל לשרוד בה. אם החברה (Society) אינה מוקיעה פושעים אתיים, אך לעומת זאת מוקיעה מתריעים, אם היא נושאת על נס את אלה שמסדרים את

מחזיקי העניין שלהם, את פושטי הרגל שמבריחים את רכושם, את אלה שמערימים על מס הכנסה ולא משלמים מסים במסגרת "תכנוני מס עם מקלטי מס" ולעיתים אף עוברים על החוק ובוודאי על האתיקה, אם ניתן לקנות חנינות, לשחד שופטים, להטות מכרזים, לא יועילו שום קודים אתיים והחברה תקרוס בטווח הארוך. כך קורה למשטרים מושחתים וכך קורה לחברות וקהילות מושחתות. צריך להבריא קודם כל את התשתית של המדינה, הפוליטיקה, השלטון המקומי, רשויות החוק והמשטרה. צריך לטעת ערכים אתיים בחברה ובקהילה על מנת לאפשר לחברות להיות אתיות ורווחיות. בדיוק כפי שקיימת תשתית של תחבורה, ביוב ואנרגיה כך צריכה להיות תשתית של אתיקה וערכים על מנת שהחברה ומנהליה ישרדו.

11. אילי הון אתיים

בבואנו ללמוד מי היא חברה אתית, עלינו לבדוק בראש וראשונה מי הם העומדים בראשה ולקחת דוגמא מהם. וורן באפט הוא הדוגמה הבולטת ביותר של איל הון אתי, האדם הכמעט עשיר ביותר בעולם שעתיד להפוך לאיל הון זוטרי בעקבות החלטתו לתרום את מרבית הונו, בעודו בחיים, לקהילה. באפט מאמין כי עושר שהגיע מהקהילה חייב לחזור לקהילה, לא מעשר כפי שעשו זאת הברונים השודדים, לא מחצית האחוזה מהרווח כפי שעושות זאת חברות ישראליות המוגדרות כאתיות, אלא כמעט כל ההון שאף הוא הושג בעיקרו בצורה אתית. סטף ורטהיימר הוא דוגמא לאיל הון ישראלי שעשה דרכו ביושר, תרם רבות לקהילה, ובסוף מכר את החברה העיקרית שלו לוורן באפט. מצא מין את מינו במובן הטוב של המילה. זהו שינוי מרענן באקלים של שחיתות, שוחד ועושי אתי שהולך וצובר תאוצה בישראל ובעולם. אנו זקוקים לדוגמאות של אילי הון אתיים ולהוקעה של אילי הון לא אתיים על מנת להבין שניתן לקיים חברות רווחיות ואתיות כאחד. עלינו להוקיע אילי הון שעשו את הונם ע"י שיחוד פוליטיקאים בשביל לקבל נכסי מדינה בנזיד עדשים, ע"י עושי בעלי מניות מיעוט, ריקון קרנות פנסיה והפלה במזיד של מחירי מניות על מנת להשתלט על חברות. עלינו להעלות על נס אילי הון שמנהלים ועובדים אתיים יתגאו לעבוד עבורם, עם מוניטין ללא רבב, עם לקוחות מרוצים, התורמים לקהילה ולא פוגעים במחזיקי העניין. אילי הון אלה יהפכו למודל החיקוי החדש של כולנו.

12. אסטרטגיה עיסקית ואתית הוליסטית

כל אחד מהעיקרים האלה הוא חשוב ורלוונטי, אך הערובה לקיום חברה אתית ורווחית היא בתזמון נכון של כל היסודות יחד. רק חברה המקיימת את כל העיקרים תשרוד או צריכה לשרוד לאורך זמן. ברור שקיימות כיום הרבה מאוד חברות שאינן מקיימות את מרבית העיקרים, למעט אולי עיקרון האגרסיביות השיווקית. למרות זאת, הן משגשות בזמן הקצר ולעיתים אף בזמן הארוך. חברת אנרון הידועה לשימצה החזיקה מעמד שנים רבות. החברות שהוקמו ע"י הברונים השודדים מתקיימות עד היום. אבל בידינו הדבר אם הן יוכלו להתקיים לאורך זמן, כי אנחנו - העובדים, בעלי מניות המיעוט וקרנות הפנסיה, הספקים, הנושים, הלקוחות, הקהילה ואזרחי המדינה יכולים לגרום להן להפסיק להתקיים. תנועות צרכניות הוכיחו כיצד ניתן ע"י חרם צרכנים להשפיע על חברות שעשקו את לקוחותיהן. איגודי עובדים הצליחו לדאוג לאינטרסים של העובדים בחברות של

אילי הון חסרי עכבות. הירוקים הוכיחו כיצד ניתן לכופף חברות ענק שפגעו בסביבה. ארגונים אקטיביסטים שינו החלטות של חברות מושחתות שהונו את בעלי מניות המיעוט. מדינות אתיות הצליחו לבער את השחיתות והשוחד בארצותיהן. קהילות עם יושרה מוקיעות מקרבן חברות לא אתיות. בידינו הכוח לא לקנות, לא לספק, לא להשקיע ולא לתת אישורים לחברות לא אתיות. אם נשכיל להשתמש בכוח שלנו, אם נשתמש באסטרטגיה הוליסטית נוכל להגיע למצב שבו מרבית החברות יהיו גם אתיות וגם רווחיות. המכונים הלאומיים והמכון הבין לאומי לאתיקה יעזרו לנו בבחירת החברות האתיות, הקרנות האתיות יוכלו לתת לנו אפיקי השקעה אתיים וניתן את אמונו רק בחברות, אילי הון ומנהלים אתיים. אין זה חזון אחרית הימים, הוא יוכל להתקיים בטווח הנראה לעין לטובת החברה כולה וכל פרט בה שהוא חפץ חיים.

תריסר העיקרים שתוארו לעיל מתגבשים לכלל הגדרה של חברה אתית. חברה אתית, כפי שהמחבר והרבה אקטיביסטים אתיים מגדירים אותה, היא חברה המתייחסת בהגינות כלפי כל מחזיקי העניין שלה ושמיישמת את העיקרון "אל תעשה לאחר את מה שלא היית רוצה שיעשו לך". חברה אתית היא חברה המשלמת בזמן לספקיה ולעובדיה. קל לבדוק זאת בניתוח הזכאים של החברה ובהזמנת ספקים ועובדים להתלונן על הלנת שכרם או תקבוליהם. חברה אתית היא חברה המאפשרת לעובדיה אם הם חפצים בכך להתאגד, הנלחמת בתופעות של הטרדה מינית, אפליה על רקע גיל ואפליה גזעית, הנותנת שכר שווה לגברים ונשים, שאין בה נפטיזם, שמספר עובדי הקבלן שלה הוא מינימלי. חברה אתית היא חברה שהפער בין בעלי השכר הגבוה ביותר לנמוך ביותר הוא בהתאם להגדרות של קרנות אתיות רבות: 1: 30, כלומר ששכר, בונוסים והטבות המנכ"ל שלה אינו מגיע ליותר משני מיליון ₪ לשנה.

חברה אתית היא חברה שאינה מזהמת את הסביבה, מים, קרקע ואוויר, גם אם החוק אינו אוסר זאת במפורש או המדינה אינה אוכפת את החוקים. הקריטריונים של זיהום יכולים להיות בהתאם לסטנדרטים המקובלים של ארגונים ירוקים ומוסדות בין לאומיים. חברה אתית היא חברה שאינה מתכננת תשלום מס במטרה שהיא ובעלי השליטה שלה ישלמו מעט מסים ככל שהדבר ניתן. אין הכוונה כמובן למסלול פטור ממס של מרכז ההשקעות שהוא מסלול לגיטימי, אלא לתכנוני מס על גבול החוק המזרימים את רווחי החברה למקלטי מס בחו"ל ואת רווחי אילי ההון לנאמנויות. פה פועל עיקרון האוניברסאליות הקנטיאני, כי אם כולם לא ישלמו מסים המדינה תקרוס. דווקא החברות החזקות ואילי ההון חייבים לשלם מסים, אם כי ייתכן ובגלל הכוח הרב שלהם הם ישלמו בפועל שיעורי מס פחותים מהאזרח הקטן.

חברה אתית היא חברה המתייחסת בהגינות לציבור לקוחותיה. בנק הנותן ריבית לשכיר של כארבעה אחוזים על הפק"מ שלו וגובה ממנו למעלה מעשרה אחוזים (ולעיתים אף קרוב לעשרים אחוזים) על האשראי שלו אינו יכול להיות אתי בהגדרה, כי המרווחים שהוא לוקח הם בין 100% ל-400%, ואין להם אח ורע בעולם. בנק המפטר קרוב לאלף עובדים משיקולי התייעלות כשהוא מרוויח סכומי עתק ונותן משכורות של מיליונים ואף עשרות מיליונים למנכ"ל שלו אינו יכול להיות

אתי בהגדרה. פיטורי עובדים צריכים להיות הצעד האחרון שחברה או בנק עושים, אחרי שמיצו את כל שאר צעדי הייעול וקיצצו דרסטית בראש וראשונה בשכר המנכ"ל והעובדים הבכירים.

חברה אתית היא חברה שאינה עושקת את בעלי מניות המיעוט שלה, שמנהליה (או מפקדיה) אינם מנצלים את מידע הפנים שברשותם על מנת לרכוש מניות ולקבל אופציות בשפל ולמכור את מניותיהם רגע אחד לפני המפולת. די אם נזכיר את הדוגמאות הידועות לשמצה של אנרון ושל חברות ישראליות גדולות הנסחרות בוול סטריט שמנהליהן בחרו רטרואקטיבית את תאריך קבלת האופציות. חברה אתית היא חברה שמנהליה אינם נותנים שוחד ישיר או עקיף לפוליטיקאים, לבניהם, לנשותיהם או לבני משפחתם. גם כאן צריך לפעול עיקרון האוניברסאליות. אם איל הון משלם מיליונים עבור שיטוט באינטרנט לבן של פוליטיקאי בכיר צריך לשאול האם הוא היה משלם אותם הסכומים לאדם עם כישורים דומים שאביו הוא פועל ניקיון. או אם איל הון רוכש בית של פוליטיקאי בכיר במחיר שהוא פי שניים ממחיר השוק או מוכר לו בית במחיר שהוא נמוך במיליון דולר ממחיר השוק (ללא קשר עם חוות דעת של שמאים שיכולות לחרוג במאות אחוזים) זה אולי חוקי אבל בוודאי שלא אתי. קל וחומר שאסור לקרנות אתיות להשקיע בחברותיהם של אילי ההון הלא אתיים, גם אם הם תורמים לקהילה.

חברה אתית היא חברה שאינה מעסיקה מנכ"לים או סמנכ"לים של משרדי ממשלה, רשויות ממשלתיות או גופי ביקורת ממשלתיים חודשים ספורים אחרי שהמנכ"לים הפסיקו לבקר אותם. כך למשל לא ייתכן שפקידי רשויות המס יעברו לעבוד בחברות שאותן הם ביקרו, שקציני הרכשה של חילות צה"ל יעברו לעבוד בחברות שמהן הם רכשו, או שמנהלי בנק ישראל, רשות ניירות ערך או מבקר המדינה יעברו לעבוד בחברות או בבנקים אותם הם ביקרו. זה אולי חוקי אבל זה בוודאי לא אתי, בדיוק כפי שלא יעלה על הדעת שחברה תאפשר לאחד ממנהליה לעבור לעבוד אצל המתחרים ללא תקופת צינון של מספר שנים. איזו מוטיווציה תהיה לאיש מס הכנסה לגבות את מלוא המס מחברה שרומזת לו או נותנת לו להבין שהוא יוכל לעבוד אצלה כשיעזוב את המשרד או אם הוא יודע שהוא יוכל ליעץ לחברות איך לנצל פרצות בחוקי המס שהוא עצמו יזם את חקיקתם.

חברה אתית היא חברה שבה הדירקטורים החיצוניים הם גם עצמאיים, כפי שהם נקראים ברוב המדינות בעולם. חוק החברות החדש סייע בהקמת מקצוע חדש של דירקטורים סדרתיים המכהנים כדירקטורים חיצוניים במספר חברות ולעיתים בעשר או בעשרים חברות. אין כיום מגבלה לכהונה במספר רב של דירקטוריונים וברור שיש תמריץ ניכר לדירקטורים החיצוניים, שאינם מבטאים במקרים רבים דעות עצמאיות, ליישר קו עם בעלי השליטה על מנת שהם לא יקבלו מוניטין של עושי צרות או מתריעים רחמנא ליצלן. חברה אתית היא חברה שבעלי השליטה שלה לא פשטו רגל מעולם, שתמיד שילמה בזמן לנושיה ולא הגיעה להסדרים עם הבנק על פריסת חובותיה. זה אולי חוקי להיכנס לקשיים ולפשוט רגל אך זה בוודאי לא אתי, כאשר הבנקים, הספקים, העובדים, הלקוחות והמדינה מפסידים מיליונים בעוד בעלי השליטה דואגים לצאת בזמן ולהשקיע את הכסף שגזלו ממחזיקי העניין בחברות חדשות. כאן הדוגמא המובהקת ביותר היא פרשת הרצת המניות הבנקאיות שהבנקאים האחראים לה לא ישבו במאסר אפילו יום אחד ופקידי הציבור שביקרו אותם וגרמו להפסדים של מיליארדים לא נתנו את הדין.

אחת הדרכים המרכזיות להכריח חברות ישראליות להיות אתיות היא ע"י החלטה של בעלי המניות להשקיע רק בחברות אתיות ובקרנות אתיות ולגבות את הפעילות של המכון הלאומי לאתיקה. על החברות הישראליות להיות אתיות, לא רק בגלל ההיבט המוסרי, אלא גם כי יש בכך הצדקה כלכלית, יש למניותיהן ביקוש, קיימת האווירה המתאימה לפעילותן, וישנם גופים רבים שיהיו מעוניינים להשקיע בהן - קרנות פנסיה ועובדי מוסדות ציבור. בראש הקרנות האתיות צריכים להיות אנשי עסקים עם עבר אתי ללא רבב, שישכילו בסינון בין המוץ לבר, שיפעילו את העקרונות הנכונים ושיזהו את החברות עם פוטנציאל הרווחיות הגדול ביותר שהן גם אתיות. הקרן לא תשקיע בחברות עם הקוד האתי המוצלח ביותר, כי לאנרון כבר היה קוד כזה, אלא בחברות העוסקות בהטמעה אתית מבעלי השליטה ועד לאחרון העובדים גם אם אין להן קוד אתי. הקרן תשקיע בחברות העושות סינון אתי למשקיעים, ללקוחות, לספקים, לעובדים ולשאר מחזיקי העניין. חיוני שתברות ינהיגו מבדקי יושרה למנהלים ולעובדים בגופי הכספים, המכירות וההרכשה. חברות צריכות לעשות תכנון אסטרטגי אתי, לפרסם דו"חות אתיים ואקולוגיים כפי שמקובל כיום בהרבה מדינות, צריכות להיות שקופות ולעודד מתריעים שיחשפו שחיתויות וליקויים.

ההתפתחות של האתיקה בעסקים מתחילת שנות התשעים של המאה העשרים התבצעה במקביל להתפתחויות העולמיות בפוליטיקה, בחברה ובכלכלה. זהו איננו צירוף מקרים שבעשור בו קרס מסך הברזל, מרבית הקונפליקטים העולמיים נפתרו, והעולם המערבי הגיע להישגים כלכליים ללא תקדים, החלה האתיקה בעסקים להפוך לנורמה מקובלת במרבית העולם המפותח ובעיקר בארה"ב.

התודעה של איכות, אקולוגיה ושירות הפכה לאחת מאבני היסוד של הכלכלה המודרנית. הטרדת עובדים על בסיס מיני וגזעי היא כיום עבירה פלילית, חברות תורמות יותר ויותר לקהילה, ואתיקה בעסקים חדלה להיות נחלתם של אקדמאים תלושים מהמציאות. איך ניתן לבצע את השינוי בעמדות ביחס לאתיקה? צריך להתחיל בראשות החברות, במנכ"לים, מכיוון שהם אלה אשר קובעים בסופו של דבר את האקלים האתי של החברות. לרוע המזל, החברות הלא אתיות הן המבצר האחרון של המשטרים הדיקטטוריים. מרבית מדינות העולם, במיוחד לאחר התמוטטות המשטר בברית המועצות, מנהלות על ידי משטרים דמוקרטיים. לכל מדינות המערב יש חוקים על שוויון זכויות ללא הבדלי דת, גזע ומין. רק תחום אחד של הפעילות האנושית נשאר דיקטטוריאלי - החברות הלא אתיות, בהן המנכ"לים ובעלי השליטה מחזיקים בשלטון האבסולוטי ושולטים בחברות שלטון ללא מיצרים. עלינו לקחת דוגמא איפוא מהחברות האתיות בהן קיים שלטון דמוקרטי וסמכותי.

בשנים האחרונות חלה מהפיכה בפרסום מידע באינטרנט. לרוב החברות הנסחרות בבורסה בארה"ב יש אתר באינטרנט בו מוצגים פרטים על החברה ובו משתתפים בהתכתבות ערה וחופשית בעלי מניות שהם על פי רוב משקיעים קטנים. באתר זה ניתן להפיץ אינפורמציה ודיסאינפורמציה כמו באגורה (כיכר השוק) באתונה. זו הדמוקרטיה בהתגלמותה, בה כל האזרחים יכולים להביע את דעתם. מידע על עושה צפוי של בעלי מניות יכול להתקבל מוקדם מספיק על מנת לאפשר לבעלי

מניות המיעוט למכור את מניותיהם בעוד מועד. באתרים מתפרסם מידע על לקויי בטיחות, על עושק לקוחות, על קיפוח עובדים, על פגיעה בקהילה ובסביבה, על הונאת המדינה.

השקיפות המלאה של החברות, באמצעות האינטרנט והדו"חות האתיים, עשויה לשמור על האתיקה, אפילו אם היא מושגת על ידי מתריעים, עובדים ודירקטורים מצפוניים, רואי חשבון חיצוניים ומבקרי פנים. השקיפות מאלצת כל עובד לאמץ התנהגות אתית, מכיוון שמעשי העובד עלולים להתפרסם באינטרנט ובעיתונות או להיות נושא לחקירה של ארגונים אקטיביסטיים, כך שמשפחתו, חבריו והקהילה שלו ילמדו על התנהגותו ותוצאותיה. בשנים האחרונות אנו עדים בארה"ב ובצרפת, אך מעט מאוד בישראל, להתעוררות באקטיביזם של בעלי המניות וארגונים הנלחמים בשחיתות, ובהרבה מקרים הם הצליחו לשנות החלטות של חברות ענק, בעיקר בארה"ב, ולהעביר חוקים נגד שחיתות. אחד הארגונים האקטיביסטיים העיקריים הפועלים נגד שחיתות הוא Transparency International, אשר מפרסם דו"ח שנתי על מדד השחיתות במדינות העולם. המדינות האתיות ביותר הן המדינות הסקנדינביות, ניו זילנד, קנדה וסינגפור. אחריהן באות הולנד, בריטניה הגדולה, אוסטרליה, ארה"ב, גרמניה וצרפת. ישראל הדרדרה בשנים האחרונות בכעשרים מקומות ומתקרבת בצעדי ענק למיקום של המדינות המושחתות ביותר.

המאבק האתי של מחזיקי העניין המנוהל על ידי ארגונים אקטיביסטים צריך להתבצע בצורה נחרצת מבלי לחרוג מתחומי האתיקה, בין השאר כי בעלי השליטה יהיו תמיד חזקים יותר בשימוש בשיטות לא אתיות, ומחזיקי העניין יאבדו את הלגיטימציה של מאבקם. אך אין זה מספיק שהמערכה של מחזיקי העניין תתבצע בצורה נחרצת, אתית ואמיצה. היא צריכה להיות מנוהלת גם בצורה חכמה ואפילו ערמומית. יוליסס לא הצליח להכריע את הטרויאנים עד אשר השתמש בסוס הטרויאני כדורון יווני לאויב שלא השכיל להישמר מפניו. במקרה שלנו הסוס הטרויאני באודיסאה הארוכה של מחזיקי העניין הוא בעיקר האינטרנט והשקיפות. כלים אלה נראים לכאורה מאוד תמימים אך יש להם כוח אדיר שיסייע לצד החלש יותר במאבקו. הניצחון במהפכה של מחזיקי העניין יהיה הניצחון של כולנו, מכיוון שבימינו כל אחד מאיתנו הוא מחזיק עניין בחברה, באופן ישיר או עקיף, כמשקיע או כבעל קרן פנסיה, כלקוח, ספק, קבלן משנה, עובד, חבר בקהילה או אזרח במדינה שבה פועלת החברה. לכן שומה עלינו לשים את כל ייבנו בניצחון במהפכה אתית זאת כי הכוח מצוי בידי הגורמים המקופחים שהם הרוב ויקל עליהם לגבור על בעלי השליטה אם יתאגדו ויפעלו בצורה נחרצת ואתית לקיום האינטרסים שלהם, האתיקה, האחריות החברתית והאקולוגיה.

חלק I - מנהיגות, יושרה ומתריעים

המנכ"ל כגורם האתי המכריע בחברה

ריצ'רד השלישי של שקספיר טוען שמצפון היא מילה שרק פחדנים משתמשים בה ושנועדה רק להפחיד את החזקים. לדעתו הכוח הוא המצפון והחרב היא החוק ומצויד בשניהם הוא צועד לגן

העדן או לגיהינום. האם זו מחשבה שגורה אצל מנכ"לים בימינו, האם הם גם מעזים להתבטא כך או שהם רק פועלים בהתאם לעקרונות אלה?

"כולם היו בני" All My Sons מחזה מאת ארתור מילר מתאר את סיפורו של ג'ו קלר, מנכ"ל ובעל חברה מצליח, שעיקרון הרווחיות בכל מחיר בראש מעייניו. הוא מספק במודע חלקי מטוסים פגומים וגורם למותם של 21 טייסים, כשבנו הטייס נהרג אף הוא. קלר הפך לסמל של המנכ"ל המושחת, חסר העכבות, שהחברה סולחת לו על פשעיו למרות שכולם מודעים לאשמתו, שהחוק לא מצליח להוכיח את אשמתו כי הוא טופל אותה על שותפו החלש הנשלח למאסר ובאותה הזדמנות קלר גם משתלט על חלקו בחברה. אשתו של קלר משתפת איתו פעולה, אך בנו שבתחילה מדחיק את פשעי אביו יוצא נגדו ברגע שמתחוור לו בוודאות שהוא אכן אשם. ג'ו קלר מתאבד בסוף המחזה.

לעיתים קרובות דמויות ספרותיות של מנכ"לים מושחתים הרבה יותר צבעוניות מאשר מנכ"לים בחברות. קלר הוא דמות הרבה יותר "אמיתית" מאשר קן ליי מאנרון. יוצאים מהכלל אולי מנהלים בוול סטריט כמייקל מילקן או איבן בסקי, אם כי דמותו של גורדון ג'קו בסרט "וול סטריט" היא משכנעת בצורה בלתי רגילה. מי שקובע את האקלים האתי של החברה הוא לא הקוד האתי כי אם בראש וראשונה המנכ"ל. זאת, בדוגמה האישית שהוא נותן, בקריצת העין שלו לעובדים על ביצוע חריגות מהקוד האתי, ביחס האיפה ואיפה אל המקורבים לו, במעורבות האישית שלו בעסקאות שונות ולעיתים גם ב-kickback (החזר חלק מהשוחד לנותן השוחד), וביחסו למחזיקי העניין בחברה.

יש הטוענים שהחברות העסקיות הן המבצר האחרון של השלטון האבסולוטי, כאשר המנכ"ל עושה בחברה כבתוך שלו, בעוד מועצת המנהלים משמשת רק חותמת גומי להחלטותיו. מצב הרוח של הכפופים לו נקבע לפי מצב רוחו, הוא יכול לפטר ולגייס, לקדם ולהתנכל, לתגמל ולהקפיא כל עובד, ורק לבעלי השליטה יש שליטה כלשהי עליו. בכנס הדירקטורים של שנת 2004 התווכחו המשתתפים מה התכונות החשובות ביותר של הדירקטור, מה צריכה להיות הכשרתו, אך רק בסוף היום כשנשארו רק כעשרה אחוזים מהמשתתפים לשמוע את ההרצאה על אתיקה בעסקים, אמר הנואם שהתכונה החשובה ביותר של הדירקטור (כמו גם של המנכ"ל) היא היושרה והאתיקה שלו.

אחת הסכנות החמורות ביותר ליושרה של המנכ"לים היא הסכומים האסטרונומיים שהם מקבלים עבור עבודתם. גם אם נניח שהאימרה שלכל אחד יש מחיר אינה נכונה, אין ספק כי קשה לצפות ממנכ"ל שמתוגמל במיליונים שינהיג שקיפות בדיווחיו על רווחי החברה, כאשר עם קצת חשבונאות יצירתית הוא יוכל לקבל עוד כמה מיליונים. לא קיים מנכ"ל שהוא אתי במאה אחוז, כי כל איש עסקים בשלב זה או אחר בקריירה שלו מתנהג בצורה לא אתית. אך אין בכך משום מתן הכשר לאיבוד כל רסן אתי, גם התנהגות אתית ב-90% מהמקרים היא בהחלט סבירה והיא בוודאי עדיפה על רמה של 50% בלבד. מעידה אחת אינה מחייבת גלישה חופשית במדרון.

האתיקה והביצועים של החברה הם שני הקטבים שסביבם חייב לפעול המנכ"ל. יש למצוא את האופטימום במכפלה של E (המרכיב האתי) ושל P (המרכיב הביצועי). אתיקה נמוכה מפחיתה משמעותית את הישגיו של המנכ"ל, אך גם ביצועים נמוכים פוגעים קשות ביכולתו של המנכ"ל. רק מרכיב גבוה של שני היסודות הוא ערובה להצלחת החברה. זוהי נוסחה מהפכנית כי עד כה ה-E אינו נכנס בנוסחאות ההערכה של המנכ"ל.

גיאקאל מתאר בספרו Moral Mazes (Jackall, Moral Mazes, p. 6) את הדילמות של המנכ"ל, הנאלץ להשאיר בביתו או בכנסייתו את אמות המידה המוסריות שלו, כי בחברה רק מוסר אחד קובע - רצונו של הבוס. "מוסריות" זאת היא לפיכך משתנה בהתאם לאיש ולמצבי רוחו, מאוד ספציפית למקרים מסוימים ולעיתים אף אינה מבוטאת במפורש. פועל יוצא ממוסריות זאת היא צייתנות ונאמנות עיוורת לבוס. עובד שיש לו נטייה להיות מרדן או רחמנא ליצלן מתריע בשער הוא מסוכן ביותר לארגון הביורוקראטי של החברה, כי הנאמנות בארגון מהווה ערך עליון, גם אם הממונה עושה שגיאות מקצועיות, פרסונאליות או אתיות. לפיכך בהרבה מקרים מי ששורד ומגיע למשרות הגבוהות ביותר הוא דווקא המנכ"ל האפור, איש הארגון, שהצליח לא ליצור אנטגוניזם אצל אף אחד, למרות שלא יזם ויצר דבר מקורי.

יש הטוענים כי מי ששרד וקודם באנרון הוא רק מי שלא דיווח על בשורות רעות. מנהלי אנרון ניסו לטשטש את התוצאות העסקיות השליליות באמצעות יצירת מבנה פיננסי מסובך שהוציא מהמאזן את הפסדי החברה ואיפשר להציג רווחיות הגדלה בהתמדה, תנאי הכרחי לסכומי העתק שקיבלו המנהלים בשכר, בונוסים ואופציות. לאורך זמן חברה שאין בה שקיפות, אינה דמוקרטית ושמסתירים את הפסדיה חייבת להתפרק, כי סופה של האמת לצאת לאור.

דוגמא למנכ"ל אתי הוא Al Casey (Casey, Casey's Law, p. 64) שהמוטו שלו היה "אם מה שהוא יכול להתבצע נכון, יש לעשות זאת". זהו מוטו הפוך לחוקי מרפי, וקייסי מוכיח כיצד בקריירה מזהירה בניהול של American Airlines, Times Mirror ושל רשות הדואר האמריקאית וארגונים אחרים הוא הצליח בעסקים תוך יישום העקרונות האתיים שלו. קייסי משוכנע שרק עם יושרה מלאה ניתן לנהל בהצלחה ארגון גדול ולדעתו אסור להתפשר כהוא זה בענייני יושרה ואתיקה. העיקרון המנחה אותו היה מה תגיד אמו אם תראה בעיתון הבוקר כותרת על התנהגות לא אתית של בנה. היא ביקשה ממנו תמיד שלא יבייש אותה או את משפחתו.

אריסטו אמר שעל מנת להיות אתי יש לקחת דוגמא מאדם אתי. הדוגמא של מנהלים אתיים כקייסי, ווארן באפט או סטף ורטהיימר ושל חברות אתיות כג'ונסון אנד ג'ונסון, מרק או בן אנד ג'יריס יכולה לסייע לאנשי העסקים ולסטודנטים כמודלים לחיקוי. לדעת קייסי המנהלים צריכים לשים דגש דומה להתנהגות אתית כמו לביצועים עסקיים טובים. הדיעה הקדומה שעולם העסקים הוא ג'ונגל לא מוסרי, שאנשי עסקים הם ציניים ומונעים רק ע"י האינטרסים האנוכיים שלהם היא לעיתים בבחינת נבואה המגשימה את עצמה. לכן חשוב שכבר במסגרת לימודי מינהל העסקים ילמדו הסטודנטים שניתן לנהל את העסקים בהצלחה ותוך שמירה על כללי האתיקה.

למען האמת, לעיתים המציאות טופחת על פנינו. כך למשל בתחקיר סמוי שנערך לפני מספר שנים בעיריית ניו יורק הוצע ל- 106 פקידי עירייה שוחד ו- 105 מתוכם הסכימו לקחתו. היחיד שלא הסכים לא עשה זאת משיקולים אתיים אלא משום שסבר ששכום השוחד נמוך מדי. למרות מקרים מעין אלה אל לנו להפוך לציניקנים. מרכיב בעייתי אחר נעוץ בפערי השכר העצומים שבין המנכ"ל והעובדים האחרים. לעיתים מגיעים הפערים עד כדי פי 150 מהשכר הממוצע של עובדי החברה. גם בארץ הולכים וגדלים הפערים. לשם המחשה, קרנות אתיות לא משקיעות בדרך כלל בחברות עם פערי שכר גבוהים בין הגבוה והנמוך ביותר, אלא רק בתקרה של כ- 30:1.

החלטות קבוצתיות בגופים ביורוקרטים מקלות על התנהגות לא אתית כי לא ניתן לייחס אותה למנהל מסוים וה"אשמה" מתחלקת על פני ארגון שלם. כך קל יותר לאשר חשבו ן הוצאות מנופח, קיצורי דרך בבטיחות, התחמקות מתשלום מסים, הטמנה בסתר של חומרים רעילים, גם כאלה העלולים לגרום למוות. אנשים שכבודדים לא היו עושים כלל מעשים נפשעים, לא רואים כל פסול בביצוע המעשים אם הם נעשים עבור הקבוצה או הארגון. גם רשויות האכיפה אשמות לא מעט במצב עניינים עגום זה. פשעים קטנים של גניבות נשפטים בכל חומרת הדין ואילו מי שביצעו מעילות ענק והונאות במיליוני דולרים לא נענשים במלוא חומרת הדין, מוצע להם תשלום כופר, עושים אתם עיסקאות טיעון, הם משלמים קנסות מגוחכים ולעיתים קרובות מידי נשלחים לעבודות שירות. כך למשל פושעי הרצת המניות הבנקאיות בישראל בשנות ה-80' לא קיבלו עונשי מאסר כלל והסקנציה היחידה שננקטה כלפיהם הייתה שלא יוכלו לעסוק יותר בבנקאות.

חברת הענק האמריקאית דיפונט קיימת למעלה ממאתיים שנה. מאז ימי המייסד דיפונט ועד היום היא שמה דגש מיוחד על בטיחות העבודה במפעליה. תאונות העבודה בדיפונט הן פי 40 פחות מאשר הממוצע בתעשיית ארה"ב ופי 10 פחות מאשר בתעשייה הכימית בארה"ב. חברות אחרות כאינטל, דיסני וחברת הפלדה האמריקאית שמות דגשים על נושאים אחרים כמוטיבציה של העובדים, איכות, יעילות, נימוס ודאגה ללקוח ולשירות. דווקא בעיתות משבר יש להקפיד על עמידה בכללי האתיקה, בניגוד לדעה הרווחת כי "פיקוח החברה דוחה אתיקה" או שסכנה לקיומה של החברה מצדיק אי תשלום לספקים, הורדה בשכר העובדים וירידה באיכות המוצר.

מנכ"ל חברת 3Com האמריקאית, הצרפתי בן חמו, הצליח להבריא את החברה בצורה מופלאה, תוך הדגשת החשיבות של עובדי החברה. הערך העליון של החברה הוא "פעל ביושר וביושרה", היה ישר בכל העסקות, אמור את האמת, תן התחייבויות ברורות לעובדים, ללקוחות ולשותפים ועמוד בהן. תקשר בצורה פתוחה. אך דיבורים לחוד ומעשים לחוד. בסקר שנערך לאחרונה ע"י אוניברסיטת קולומביה בארה"ב נמצא כי למעלה מאלף חמש מאות מנהלים מעשרים מדינות דרגו את האתיקה האישית כתכונה מספר אחת הנדרשת מהמנכ"ל האידיאלי של שנות האלפיים. חברות שילמו מחיר כבד בשנות השמונים והתשעים ועוד יותר בראשית שנות האלפיים על התנהגות לא אתית של מנהלים. אך כשמנסים ליישם בהן מבדקי יושרה נתקלים בהתנגדות ואדישות.

מנהלים משתדלים לא לסטות מלשון החוק ואם ניתן לנצל ספקים, "לעבוד" על לקוחות, לעשות בעלי מניות מיעוט ולהתחמק מתשלום מסים במסגרת "תכנון מס", הם עושים זאת לעיתים קרובות למרות שהמעשים הם לא אתיים. בשוק התחרותי של ימינו קשה מאוד לשרוד ומנסים להרוויח במקום בו ההתנגדות היא הפחותה ביותר, תוך עושק הגורמים החלשים שלא מסוגלים להשיב מלחמה שיערה. אך גם בנושא זה יש תזוזה, קמים ארגוני צרכנים חזקים, ארגונים אקטיביסטים של בעלי מניות מיעוט, וספקים עוברים לתחרות. בדילמה בין חוק לאתיקה, נוטים לעיתים המנהלים לדבוק בחוק ולהתעלם מהאתיקה. עליהם לשאול את עצמם: האם המעשה הוא צודק, הוגן, האם אני פוגע במישהו, האם אני יכול לפרסמו בציבור, האם אני יכול לספר עליו לילדי והאם הוא עובר את מבחן ה"ריח" (כשר, אבל מסריח). אך, בל נשכח, מי שעושק את החלשים יעשוק בסופו של דבר גם את החזקים.

תירוצים שכיחים להתנהגות לא אתית של מנכ"לים הם: אף אחד לא נפגע מזה, כולם עושים זאת, כולם יודעים מה באמת הולך פה, אני לא יכול להרשות לעצמי לפעול אחרת, לאף אחד לא איכפת בכל מקרה, זאת לא בעיה אתית. במקרים אלה של רציונליזציה המנכ"ל יודע מה ההתנהגות הנכונה אך לא מבצע זאת. תירוצים אחרים להתנהגות לא אתית של מנכ"לים: אין לנו זמן לפעול בצורה אתית, אתה נשפט לפי הצלחות לטווח הקצר, אתה ממילא מתקדם לתפקיד הבא עד אשר יתגלו תוצאות מעשייך. כתוצאה מכך מנהלים לא אתיים רבים משוכנעים שהם לא יוכלו להפסיד לעולם, שהם לא יישפטו על מעשיהם הלא אתיים, שהם מורמים מעם, שעם עורכי דין טובים ולפעמים עם שיחוד מתאים הם יוכלו להתחמק גם מעבירות על החוק. כל עוד החברה לא תוקיע מנכ"לים לא אתיים ובעלי המניות לא יעמדו על כך שייבחרו רק מנכ"לים אתיים לא יהיה שיפור בהתנהגות המנכ"לים, אם כי יש לנו יותר ויותר מקרים של התנהגות אתית והוגנת של מנכ"לים.

חשיבות האינטרנט והמתריעים להטמעת האתיקה

בעלי המניות האקטיביסטים, שהם בעלי השפעה הולכת וגוברת, יכולים לתקשר באמצעות האינטרנט, המאפשר תקשורת אינטראקטיבית, מיידית וחופשית בין בעלי המניות לבין עצמם ובין לבין החברות והארגונים האמורים להגן על האינטרסים שלהם, כמועצות מנהלים ורשות ניירות ערך. בעתיד, ניתן יהיה לאשר החלטות באמצעות האינטרנט על סמך מידע שיועבר לבעלי המניות ברשת, לרבות דיווחים פיננסיים, והם יוכלו לקבל במהירות תשובות לכל שאלותיהם באינטרנט.

בעולם העסקים, כמו בעולם הפוליטי ובחברה, קיימת גישה שכל אחד צריך לדאוג לענייניו ולא להתערב בענייני אחרים. מי שנוכח שהזכויות של אחרים מקופחות אינו מתערב כי אינו רוצה לרכוש אויבים, אין לו זמן לפעילויות מעין אלה, 'הם לא מתערבים לטובתי אז למה שאתערב לטובתם', הוא חושב. אך אם ניתן יהיה להתריע על עוולות מבלי שיהיה צורך להיחשף זה יקל על המתריעים ויאפשר להם לשמור על מצפון נקי. האינטרנט הוא הכלי הטוב ביותר לכך כי הוא מאפשר לך לשמור על אלמוניות תוך חשיפה לכל העולם של פשעים או עוולות שהיו קודם לכן נסתרים. האור הוא האויב הגדול ביותר של הפושעים המעדיפים לפעול בחשכה. בכמה מהחוגים העסקיים שורר חוק ה-'אומרטה', או השקט כמו במאפיה, ולעיתים נדירות מעז מאן דהוא להפר חוק זה. אך האינטרנט משנה מצב עניינים זה, כי המתריעים נשארים אלמונים והאמת יוצאת לאור.

לרוע המזל, ניתן להשתמש בכלי זה גם בשביל להשמיץ אנשי עסקים וחברות, להשפיע על מחירי המניות, ולהפיץ שמועות ודיסאינפורמציה לבעלי המניות על ידי צדדים קשורים - חברות, בעלי מניות הרוב או המיעוט, התחרות וכדומה. מכיוון שכל אחד שומר על האלמוניות שלו, הם אינם נענשים, אם כי ישנם כמה ניסיונות להרים את המסך על אנשים אלה במקרים קיצוניים. אך גם אם המידע מטעה, לבעלי מניות המיעוט יש כיום לפחות הזדמנות להיות מודעים על מעשים לא אתיים המתוכננים או מבוצעים על ידי החברות ולהתריע עליהם בעוד מועד. בעל המניות צריך רק לסגן בין המידע הנכון והמטעה, וזה עדיף מאשר בעבר כאשר לא הייתה לו נגישות לכל מידע שהוא.

האידיאל הוא שחברות יהיו שקופות עבור בעלי המניות ושכולם יקבלו במקביל את אותו המידע, בין אם הם בעלי מניות מיעוט או רוב. לא יהיה יותר מידע פנים, לא יקופחו יותר זכויותיהם של בעלי מניות המיעוט החיים הרחק ממטה החברה ואין להם גישה למידע הנחשף על ידי המנהלים לבעלי השליטה וחברי מועצת המנהלים. ניתן גם להכין רשימה שחורה, באמצעות הארגונים האקטיביסטיים, שתופץ באינטרנט, על חברות ואנשים שאינם מתנהגים בצורה אתית, שפשטו את הרגל, שהורשעו בדין. מידע זה שיהיה נגיש לכל אדם בעולם יוכל לגרום לכך שחברות ומנהלים יתנהגו בצורה אתית וחוקית, יעשו את מירב המאמצים לא לפשוט את הרגל ולהחזיר את החובות שלהם, גם אם אין להם מחויבות חוקית לעשות זאת. האחריות האתית של החברות, בעליהן ומנהליהן לא תהיה בעירבון מוגבל כי אם בלתי מוגבל. מנהלים וחברות אחראיים הם המגינים של האינטרסים של הגורמים הקשורים לחברות, בעלי מניות המיעוט והקהילה. המוטיב המרכזי חייב להשתנות מ-'אני עושה כל מאמץ להוריד למינימום את רמת האחריות שלי' ל-'עלי להתנהג בצורה

אחראית כלפי העובדים שלי, בעלי המניות שלי, ארצי, הלקוחות שלי, האקולוגיה, וקודם כל כלפי המצפון שלי.

במצב העניינים הקיים, יש מעט מדי מתריעים שיש להם את האומץ להתריע בגלוי על הפשעים של חברות נגד האקולוגיה או הגורמים הקשורים, לשאת בתוצאות של הגילויים שלהם, בנידוי של החברה כ- 'מלשינים', ובאי היכולת למצוא עבודה. עובד נוטה לחשוף שחיתויות בחברה שבה הוא עובד רק במקרים קיצוניים, אם קיים סיכון לציבור הרחב או לחייהם של אנשים. אך מי יתריע בגלוי וללא תמורה על קיפוח זכויותיהם של בעלי מניות מיעוט? רובם יאמרו: 'שהם יפתרו בעצמם את בעיותיהם. מדוע עלי לסכן את המוניטין שלי, את עתיד, את הפרנסה של משפחתי, עברו כמה 'ספקולנטים', שאינני מכיר ושמעוניינים רק ברווח מהיר על מניות החברה שבה אני עובד? הם לא היו עוזרים לי במצב דומה אז למה שאעזור להם? אך אם הייתי יכול להפיק תועלת כלשהי מפרסום המידע מבלי שאסכן דבר, הייתי עושה זאת ומקל על מצפוני'. העובדים שהיו עושים זאת הם רק אלה שיש להם נאמנות גבוהה יותר לקהילה ולמצפונם מאשר לחברה שלהם.

אנו יכולים להביא כתקדימים ליעילות של ההתרעות את ההודעות לרשויות המס, הבאות בדרך כלל מהסביבה הקרובה של החברות. אם רשויות המס סבורות שזה אתי לחשוף העלמות מס, מדוע לא ניתן לעודד מתריעים גם על ידי הארגונים האקטיביסטים? אך האם המטרה מקדשת את האמצעים והאם אנו יכולים להישאר אתיים גם אם אנו מעודדים חשיפה של מעשים לא אתיים? מה האלטרנטיבה, לתת לבעלי השליטה ולחברות שלהם לעשוק את בעלי מניות המיעוט? האם זה לא פחות אתי? האם זה פשע לחשוף פושעים, או כדברי משלי כ"ט כ"ד: 'חולק עם גנב שונא נפשו אלה ישמע ולא יגיד'. קיימת חובה מוסרית להעיד כנגד גנב, אחרת אתה הופך להיות שותפו אם אתה לא חושף את פשעו, גם אם אתה לא מעז לעשות זאת כי אתה פוחד. בסופו של דבר, אם אנו לא מוצאים שיטות יעילות יותר להגן על זכויותיהם של בעלי מניות המיעוט, עלינו לעודד חשיפה של מעשים לא אתיים של חברות ולהפוך את החשיפה ללגיטימית בלי סטיגמות, כי זאת קרוב לוודאי הדרך היחידה לפתרון בעיות שלא ניתן היה לפתור בדרכים אחרות, כי פשעים מבוצעים בדרך כלל בחשכה.

החברות משתמשות באמצעים קיצוניים לנהל את המערכות שלהן נגד יריביהן, אפילו הם בעלי מניות 'מתנגדים', דיסידנטים או סירובניקים, המעזים להתנגד למנהלי החברות ולבעלי השליטה. החברות משתמשות בתקשורת, חברות יחסי ציבור, חברות יחסי משקיעים, ואפילו באינטרנט. אך ניתן להפעיל את העיתונות גם על ידי בעלי מניות המיעוט, במקרים שיש בהם עניין לציבור. לרוע המזל, העיתונאים מתעייפים מהטיפול במקרים מסובכים ולטווח הארוך הם זונחים מקרים שאין בהם עניין אקטואלי, או בגלל לחצים חזקים המופעלים עליהם על ידי החברות המאיימות להפסיק תקציבי פרסום. העורך מעדיף שערוריית אונס על מקרה משעמם של הונאת בעלי מניות מיעוט, שלעיתים קרובות נתפשים כמהמרים או ספקולנטים. בעלי מניות המיעוט יכולים אף הם להשתמש בשירותים של חברות יחסי ציבור, המתמחות בתחומים אלה, או אפילו בארגונים המתמחים בהגנה על זכויותיהם כמו הארגון הצרפתי 'אדם'.

דרך יעילה נוספת העשויה למנוע את עושיק בעלי מניות המיעוט היא בחלוקת פרסים לאנשים שיחשפו עוולות שבוצעו על ידי החברות, בין אם הן לא חוקיות או לא אתיות. אנו נכנסים לשדה מוקשים של נאמנות כלפי החברה בה אנו עובדים, כי מרבית המתריעים יהיו קרוב לוודאי עובדי החברות עצמן. האם המתריעים יהיו אלמונים כמו באינטרנט? איך נוכל לחלק להם את הפרסים? מי יחלק אותם - הארגונים האקטיביסטיים או ארגונים אחרים? האם זה אתי לעודד הלשנות? האם המתריעים יוכלו להשתמש בכלי זה על מנת להתנקם בחברות ובמנהלים שלא ביצעו כל עבירה? איך נוכל לוודא שהמידע שנמסר הוא אמין ולהיות משוכנעים שהשיטה לא תהיה דומה לזאת הנהוגה במשטרים הטוטליטריים האפלים ביותר?

אנו מקבלים חינוך משחר ילדותנו שאסור להלשין על חברים. שמות הגנאי למלשינים רבים מספור - רכלנים, בוגדים, מגלי סודות, מרגלים, מוציאאי לעז, שתולים, משת"פים וכדומה. בתפילת שמונה עשרה נאמר: 'ולמלשינים אל תהי תקווה'. דנטה כותב בפסוקים האחרונים של הגיהינום בקומדיה האלוהית שלו איך המלשינים והבוגדים מקבלים את עונשם במדור הגיהינום הנמוך ביותר. דנטה וורגיליוס נכנסים לג'ודקה, המדור הנמוך ביותר של קוקיטוס, בו הנשמות של הבוגדים שבגדו בממונים הלגיטימיים שלהם ובמיטיביהם מוצפות באשפה קפואה. במקום המרכזי והנמוך ביותר נמצא השטן הטורף את יהודה איש קריות, ברוטוס וקסיוס בשלושת הפיות שלו.

דנטה סבור כי מבין כל הפושעים, לרבות אלה אשר ביצעו את הפשעים החמורים ביותר - מעשי רצח אכזריים, רצח עם, אונס, דווקא אלה אשר מקבלים את העונש הכבד ביותר הם הבוגדים והמלשינים. זה לא פונטיוס פילטוס, שנתן את ההוראה לצלוב את ישו, זה לא יוליוס קיסר, שהיה עריץ חסר עכבות, זה לא היה היטלר אם דנטה היה חי בימינו, אך זה היה קרוב לוודאי רומל, אשר 'בגד' ב- 'פירר' שלו על מנת להציל את גרמניה.

ברוטוס וקסיוס היו צריכים לחכות 1,700 שנה על מנת לזכות לטיהור חלקי של שמם במחזה ההיסטורי הטוב ביותר של שקספיר - 'יוליוס קיסר':

(ברוטוס) " ואם ישאל אז החבר מדוע ברוטוס קם כנגד קיסר, זוהי תשובתי: לא כי אהבתי את קיסר פחות, אך כי אהבתי את רומא יותר. האם הייתם מעדיפים שקיסר יחיה ואתם תמותו כעבדים,

מאשר שקיסר ימות, ואתם תחיו כבני חורין?

על כי קיסר אהב אותי, אני בוכה עליו;

על כי היה בעל הון, אני שמח בחלקו;

על כי היה אמיץ; אני מכבד אותו;

אך, על כי היה שאפתן, הרגתי אותו.

יש בי דמעות לאהבתו; שמחה לעושרו;

כבוד לאומץ ליבו; ומוות על שאפתנותו.

מי כאן כה שפל עד כי ירצה להיות משועבד?

אם יש אחד, יפתח את פיו; כי בו פגעתני."

(Shakespeare, Julius Caesar, Act III, Scene II, p.834)

האמונה שהלשנה הוא פשע נורא מושרשת בכל עם ובכל דת. היהודים נידו בגולה את ה- 'מוסערי' או המלשין, האיש שהלשין על אחיו בפני השלטונות, אפילו היה הוא גנב או רוצח. ולמרות זאת, האם זה אתי להתריע בפני מעשה לא אתי שבוצע כלפי לקוח או בעל מניות בחברה על ידי אחד מעובדי החברה? אם הוא לא יתריע על מעשי הממונים עליו, יודע העובד שהאמת לא תצא לאור לעולם, והחברה תמשיך למכור מטוסים עם חלקים פגומים, ובכך יועמדו בסכנה חיי מאות טייסים, כפי שארע במספר מקרים. האם העובד הוא בוגד? אם הוא מאמין באלוהים ובגיהנום, האם ימצא את עצמו לצידם של יהודה איש קריות וברוטוס? אם הוא אגנוסטי, האם הוא יכול לסכן את הקריירה שלו, את משפחתו, את ההערכה של עמיתיו, על מנת להציל את חייו של טייס שהוא אפילו לא מכיר או למנוע הפסדים מבעל מניות מיעוט?

העובד לעולם לא ילשין על הממונים עליו אם החברה תמשיך להתייחס אליו כאל בוגד. אולי הוא יאזור אומץ להתריע על קיום מעשים לא אתיים אם יתייחסו אליו כאל מתריע ולא כאל מלשין או בוגד, מתריע שהוא מונח נייטרלי בלי מסר סמוי של בגידה, מתריע בשער בפני מעשה עוולה. המתריע לא יהיה מנודה על ידי החברה בה הוא חי, מכיוון שהוא יסייע להפוך אותה לנקיה יותר וצודקת יותר. רבים יחשבו על הסנטור מק קרטי, שהאיץ באמריקאים להלשין על עמיתיהם ועל נטיותיהם הקומוניסטיות. גם הוא רצה בחברה נקיה יותר, בחששו שהקומוניזם יסכן את עצם קיומה של ארה"ב. ברוב המקרים, אף אחד לא הכריח את האנשים להלשין על חבריהם, אבל אלה שלא שיתפו פעולה לא קיבלו עבודה ונדו מהחברה.

מה אם כן ההבדל בין ההצעות של ספר זה למק קרטיזם? מק קרטי ייצג את השלטונות, הוא פעל נגד החלשים. כאן יש לנו מקרה בדיוק הפוך, בו החלשים מתארגנים כנגד בעלי השררה. יתכן ובעתיד בעלי מניות המיעוט יהפכו לגורם החזק והארגונים האקטיביסטיים יהיו החזקים יותר. ראינו היפוך יוצרות מעין זה בעבר בברית המועצות, כאשר הפרולטריון העשוק העלה לשלטון רודנים מושחתים יותר אשר ביצעו פשעים הרבה יותר חמורים מפשעי הצארים אשר עשקו את העניים. אך מי שמאמין בדמוקרטיה ובאיזונים ובלמים, צריך לקוות שבעתיד יהיו לבעלי מניות הרוב והמיעוט כוח דומה מבלי שצד כלשהו יעשוק את משנהו, בדיוק כפי שכיום המיעוטים בארה"ב אינם עושקים את הרוב למרות שהם לא מופלים יותר לרעה כפי שהיה בעבר.

ידוע לנו שהטיעון כנגד מתריעים יועלה, בחזקת הקוזאקים הנגזלים, המגנים את ברוטוס, הבוגד, המורד, המלשין, ושולחים אותו למדור האפל ביותר של הגיהנום. שונאי המתריעים היו בוודאי גם מגנים את המהפכה בצרפת שמרדה כנגד השלטון הלגיטימי של הבורבונים, את המהפכה האמריקאית שמרדה כנגד השלטון הלגיטימי של האנגלים במושבות, או את ההתקפות ה'טרוריסטיות' של ההגנה, האצ"ל והלח"י כנגד השלטון הלגיטימי של המנדט הבריטי. אלה המגנים את המתריעים הם בעד המעשים הלא אתיים הרבים מספור המבוצעים מדי יום בישראל ובעולם על ידי חברות כנגד מחזיקי העניין. החברות צריכות להיות שקופות מבחינה אתית, ללא חשש ממתריעים, כי כאשר יש לך מצפון נקי אל לך לחשוש מפני חשיפת מעשיך. הפשע אוהב את החושך, והחברות שאינן פועלות בצורה אתית מחפשות את האלמוניות.

או כדברי משורר הרחוב של ברכת באופרה בגרוש :

”לכריש יש מלתעות
אותן הוא חושף בפרצופו
אך למק-היתי יש סכין,
שאותו אין איש רואה.
הו, הסנפירים של הכרישים
אדומים הם מהדם הנשפך,
אך מקי סכינאי לובש כפפות
שעליהן אין זכר לפשעיו.
בבוקר יום ראשון בהיר
שוכב אדם מת על החוף
ומי הוא החומק בפינת הרחוב
אם אין זה מי שמכונה מקי סכינאי.
ושמול מאייר נעלם לנצח
ואיתו אנשים עשירים רבים.
ובידי מקי סכינאי נמצא כל כספו,
אם כי אין אתה יכול להוכיח דבר.”

(Brecht, Die Dreigroschenoper, The Threepenny Opera,
Die Moritat von Mackie Messer, The Ballad of Mack the Knife, Act I, scene I)

על מנת לחשוף פשעים אתיים בחברות, כמו גם על מנת לחשוף את פשעיו של מקי סכינאי, עלינו להיעזר במתריעים, כי אין איש רואה את הסכינים של החברות הלא אתיות, השומרות על חזות ללא רבב ונעזרות על ידי מיטב עורכי הדין ומשרדי יחסי הציבור. אנו זקוקים לשקיפות, אחרת לעולם לא ייחשף דבר, והחוק לא יוכל לעולם להגן על האינטרסים של הגורמים הקשורים, בין אם הם עשירים כשמול מאייר או עניים כפלונג אלמוני. לפיכך, רק האור הוא זה שיוכל להרים את המסך על מעשיהן הלא אתיים של החברות.

אנשים דתיים צריכים להתנהג בצורה מוסרית כי הם מאמינים שאלוהים בוחן את מעשיהם מדי רגע ודבר לא נעלם ממנו. עבור אנשי עסקים שאינם כה דתיים הפחד מפני חשיפת מעשיהם לציבור צריך להחליף את פחד האלוהים, כי אם אין להם מה להסתיר אין להם ממה לחשוש. מאידך, אם העובדים משתמשים בחופש לחשוף על מנת לגלות סודות עסקיים של החברות שאין להם כל קשר עם אתיקה, עליהם להיות חשופים לפעולות תגמול, בדיוק כמו עיתונים שתחת האצטלה של חופש העיתונות חושפים סודות מדינה. העובדים רשאים לחשוף רק מקרים של עושה מתמיד ועקבי, שהוא חלק מהפעילות הטבועה בחברה, הגורם לעוול משווע למחזיקי העניין בחברה, והנתמך במידע שאינו ניתן לערער. עליהם לפנות לגורמים חיצוניים רק אחרי שמיצו את כל גורמי הפנים, שעליהם מוטל לטפל בבעיות אתיות, כמו קצין האתיקה, הממונים, ההנהלה, המנכ"ל או אפילו מועצת המנהלים.

יהיו תמיד מקרים שלא ניתן יהיה לחשוף אותם כי הם סודות מדינה או סודות מקצועיים, שחשיפתם תסכן את המדינה או את החברה. המקרה המפורסם ביותר של חשיפת פשע כאקט מצפוני הוא קרוב לוודאי המקרה של קולונל פיקאר. אדם זקוק לאומץ בלתי רגיל על מנת להאשים את הממונים עליו, ולהקים כנגדו את כל הצבא הצרפתי, הממשלה והרוב של אזרחי צרפת. אבל פיקאר, בלי הנד עפעף, מעיד במשפט הדיבה נגד זולה, בעקבות כתיבת המאמר המפורסם: אני מאשים - J'accuse, בו מאשים זולה את שלטונות צרפת בהעלמת האמת על חפותו של קפטן דרייפוס ומציג, בקול שקט, איך הוא חשף את הבגידה של אסטרטגיה, התכסיסים שהוא היה קורבן להם וצער על פיטוריו מהצבא. הרוויזיוניסטים מריעים לו. לאחר מכן הוא מתעמת עם אלה שהיו כפופים לו בעבר, שכולם קולגות של הנרי, הבזים לו. ההיסטוריה המודרנית של עולם העסקים מונה מקרים מפוארים דומים, בהם עובדים התריעו כנגד החברות שלהם תוך סיכון הקריירה שלהם, רווחתם, הכנסתם ולעיתים אף תוך סיכון פיזי וסיכון חייהם.

השקיפות של החברות תאלץ כל עובד לשאול את עצמו בכל רגע את השאלה: 'מה היא עמדתי ביחס לבעיה האתית הזאת? כי למחרת ייחשפו מעשיו בעיתונות או באינטרנט, ומשפחתו, חבריו והקהילה שלו יהיו מודעים למעשיו. לא נצטרך יותר להגביל את עצמנו לשאלה אם מעשינו הם חוקיים או לא, או אם הם חופפים את היעוד של החברה ואת הסטנדרטים האתיים שלה, כי אם גם לענות לשאלה איך הם מתייחסים לסטנדרטים האתיים שלנו, כי לא נוכל יותר להסתתר מאחורי החסות של האלמוניות. זה יהיה כמו בוועדות הסנאט בהן בודקים את עברם של המועמדים לתפקידים בכירים, או כמו עם המועמדים לנשיאות הנאלצים לחשוף את חייהם כספר פתוח. כמובן, נצטרך להיזהר לא לשוב לימיו של המק קרטיזם, לא לחשוש מהעין הפקוחה של ה'אח הגדול', או מהלשנה של הבנים והעמיתים כמו במשטרים האפלים ביותר. החברות צריכות להפוך לשקופות במידה ובמשורה ויש להוקיע הגזמות. חשיפה מלאה צריכה להתבצע רק במקרים חשובים, בהם ההוכחות הן חד משמעיות, בהם אין מניעים נסתרים, ולאחר שמוצו כל החלופות האחרות בחברה.

ההטבות הכספיות של המתריעים הן לעיתים קרובות גדולות מאוד ושוות את הסיכון. בשנת 1986 תוקן בארה"ב 'חוק תביעת שווא' משנת 1863 במטרה לעודד את החשיפה של מעשי הונאה כנגד הממשלה. המתריע עשוי לקבל עד 25% מהכסף שניתן לקבל חזרה. המקרה המפורסם ביותר הוא זה של ציסטר וואלש וג'ינרל אלקטריק. בשנת 1986, חבר מנהל של ג'י אי לגנרל ישראלי במטרה לגנוב כסף מהסיוע הצבאי האמריקאי לישראל. הגנבים הצליחו לגנוב לפחות 11 מיליון דולר, אשר הופקדו בחשבון בנק שוויצ'י המנוהל על ידי שניהם. כמה מעובדי ג'י אי שאלו את עצמם כיצד הועברו מיליונים של דולרים לחברה שלא הייתה קיימת בעבר. מערכת הבקרה של ג'י אי, הצבא האמריקאי וצה"ל לא הצליחו לחשוף את ההונאה. בשנת 1992, הודתה ג'י אי שביצעה הונאה ושילמה סכום של 69 מיליון דולר כקנסות. עשרים ושניים מעובדי החברה פוטרו או נענשו. המתריע של המקרה היה ציסטר וואלש, מנהל שיווק של ג'י אי בישראל, אשר הצליח במשך חמש שנים לאסוף מסמכים, להקליט שיחות ולצבור ראיות על ההונאה. וואלש ואירגון ללא מטרת רווח תבעו את ממשלת ארה"ב על פי חוק תביעת שווא וקיבלו סכום של 11.5 מיליון דולר, שהם חילקו ביניהם.

ספר זה מתייחס לנקודות מאוד רגישות, מכיוון שהוא מצדיק חשיפת מעשים לא אתיים, בניגוד לאמונות המושרשות ביותר שלנו כנגד הלשנות מכל סוג שהוא. פרק זה נכתב רק לאחר מחשבה מעמיקה ומתוך אמונה המתבססת על מחקר אמפירי יסודי, ניתוח של אירועים רבים וקריאת ביבליוגרפיה של מאות ספרים ומאמרים. כמעט ולא ניתן לבצע את המהפכה האתית מבלי לפרסם את המעשים הלא אתיים של החברות. הפעלת הכלים האתיים לביצוע המהפכה תארך זמן רב עד אשר היא תניב תוצאות. בטווח הקצר, יהוו המתריעים, השקיפות והאינטרנט את המנועים העיקריים של המהפכה האתית. האם המתריעים האמריקאים, הצרפתים והישראלים של ספר זה גיבורים? או שמא נגזר גורלם להצטרף לברוטוס וליהודה איש קריות בגיהנום? האירועים מוכיחים את תרומתם המכרעת לשקיפות של החברות ולהגנה על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט, ושומה על כל אחד מאיתנו לשפוט אם המתריעים הם בוגדים שפלים, קדושים מעונים, דון קישוטים תלושים, או גיבורים ללא חת.

לאורך מאות ואלפי שנים חוזרת ההיסטוריה על עצמה. מתריעים מכונים בוגדים על ידי בעלי השליטה במדינות ובחברות המנסות להסתיר את פשעיהן. הקידמה קשורה תמיד בהמצאות וחשיפות, שהרוב או השליטים מנסים להסתיר. ברוטוס יוזם הפיכה כנגד הרודן יוליוס קיסר, למרות שרוב העם סוגד לקיסר. גלילאו גליליי אומר 'ובכל זאת נוע תנוע' למרות שהכנסייה השולטת בכיפה מנסה להשתיק אותו. תומכי דרייפוס מנסים לבטל את הרשעתו למרות שהרוב הצרפתי אינו מוכן להודות שקצין צרפתי נוצרי בגד במולדתו. אילי ההון של הכלכלה המודרנית מנסים להסתיר את מעלליהם הלא אתיים ולעיתים אף לא חוקיים. הדרך היחידה להילחם נגד זכויות היתר של בעלי השליטה, להתגבר על חוק האומרטה ולהכריע את המבצר האחרון של הארגונים הטוטליטריים, היא לפתוח לרווחה את חלונות החברות ולהפוך אותן לשקופות ועומדות באור הזרקורים של כל המבקרים האתיים. כמו שהעיתונות מגנה על הדמוקרטיה, כך האינטרנט, הנגישות החופשית למידע על חברות והיכולת לחשוף מקרים של הונאה אתית על ידי העובדים, צריכים להיות המגינים של האינטרסים של מחזיקי העניין של החברות. העובדים צריכים להיות הנאמנים של מחזיקי העניין ולדאוג לחוסן האתי של החברות, כמו שמנהלי האיכות הם הנאמנים של הלקוחות ודואגים לטיב המוצר. כאשר כל החברות יפעלו בצורה גלויה, יהיו שקופות ולא יוכלו להסתיר אירועים מפוקפקים, יוכלו סוף סוף מחזיקי העניין של החברות, ובמיוחד בעלי מניות המיעוט, ליהנות מזכויות שוות ולשמור על האינטרסים שלהם.

אירוע מנהיגות ויושרה -אתיקה במשאבי אנוש

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

יעקב, נשיא חברת מריניאן היה מאוד מרוצה מעבודתו של יוסף, חשב החברה. כשהחל יעקב לעבוד בחברה לפני שלוש שנים הייתה רמת המהימנות של הדיווחים למטה מכל ביקורת, תרתי משמע, ורואי החשבון הזהירו אותו שאם המצב יימשך לא יוכלו להיות אחראים יותר לביקורת של הדו"חות הכספיים, קל וחומר לאשר אותם לקראת ההנפקה שהחברה תכננה בארה"ב. יעקב ראיין את עובדי החשבון ולא מצא בהם אף אחד שראוי לקידום, לאחר שהחשב הקודם התפטר. לגייס חשב אחר לא רצה כי היה לוקח לו לפחות שנה ללמוד את החברה ונדרשו פעולות מיידיות. יעקב ראיין את נושאי התפקידים הבכירים האחרים ו"גילה" את יוסף, סגן היועץ המשפטי של מריניאן. סגן היא מילה יומרנית כי המחלקה המשפטית מנתה רק שני אנשים, למרות היקף המכירות של \$300M לשנה והפעילות הרב לאומית העניפה. יוסף היה צעיר יחסית, בן 32, אבל כל ההנהלה של החברה הייתה בגילאים של 35-40. בפגישה איתו סיפר לו יוסף שהוא עורך דין אך גם קיבל תואר ראשון בראיית חשבון ותואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטה אירופית יוקרתית. יעקב החליט להמר עליו והציע לו את תפקיד החשב. הוא גם קיווה כי בגלל הקידום המהיר יהיה יוסף נאמן לו, כי התכונה החשובה ביותר בעיני יעקב הייתה הנאמנות.

יוסף הצליח בצורה בלתי רגילה בתפקידו החדש. הוא קידם עובדים זוטרים ומוכשרים ושינה את המנטאליות של "מנהלי חשבונות" למנטאליות של אנשי עסקים. האימרה האהובה עליו הייתה שהם לא צריכים להתנהג כמנהלי חשבונות שהיו מעדיפים להיות *precisely wrong than approximately right*. מה שחשוב הוא לתת תוצאות מהימנות בזמן קצר כי הזמן הוא ערך לא פחות חשוב מהדיוק המתמטי, כמובן שאסור להם לעגל פינות, אך אם הם יכולים לתת הערכות רבעוניות בנושאים מסוימים ולתקן תיקונים קלים ברבעון הבא, לא ייגרם שום אסון למהימנות הדיווחים. יעקב גיבה אותו בגישתו העסקית ויוסף הצליח לקבל גם את תמיכת רואי החשבון של החברה שנודעו כמשרד מאוד קפדני. עם הנפקת מניות מריניאן בנאסדק גמרו הבנקים להשקעות והאנליסטים את ההלל על דיווחי החברה ובדיקות הנאותות היו ללא רבב. לאחר השלמת ההנפקה תהה יעקב כיצד יוכל לתגמל את יוסף על עבודתו המצוינת והמאומצת, שנמשכה בחודשים האחרונים עד עשרים שעות ביממה.

יוסף התחתן שנה קודם לכן עם מרים שהייתה אף היא עורכת דין, אך עבדה במשרד גדול של עורכי דין, שנודעו ביושרה הרבה שלהם ובשעות הרבות שהקדישו פרו בונו לעזרה לקהילה ולמעוטי יכולת. היא ביקשה מהממונים עליה לחלק את זמנה שווה בשווה בין עבודה משפטית ללקוחות הגדולים לעבודה משפטית פרו בונו. רק כך יכלה למצוא איזון בין האקטיביזם החברתי שלה לרצונה להתפרנס בכבוד. יוסף היה רחוק מאוד מתפישת עולמה, אך גם לא היה נטול ערכים אתיים. הוא היה למעשה אגנוסטי, חסר דיעה בנדון, שכן לא התעמק מעולם במסגרת לימודיו האקדמיים בסוגיות אתיות. במריניאן לא נתקל בדילמות אתיות של ממש לא בתפקידו במחלקה המשפטית ולא

בתפקידו כחשב החברה. אך מרים הכניסה אותו לנושא ומדי ערב שיתפה אותו בלבטיה. בגלל ששניהם באו ממשפחות מעוטות הכנסה הם לא קיבלו עזרה כלשהי מההורים. הם אף לא יצאו לירח דבש ואת כספי החתונה ומעט חסכוניותיהם השקיעו בדירת שיכון קטנה שרכשו בפרבר פועלים של העיר.

יעקב זימן אליו את יוסף ואמר לו: "אני זוכר שלא יצא לכם לצאת לירח דבש גם בגלל עומס העבודה וגם בגלל שלא היה לכם כסף. לכן החלטתי לשלוח אתכם לשבועיים לרומא לירח דבש מאוחר, בעיר הכי רומנטית בעולם. הזמנתי לכם כרטיסי טיסה במחלקת עסקים, שבועיים לינה במלון חמישה כוכבים, רכב צמוד שתוכלו לערוך בו טיולים ואתם מקבלים גם שלושת אלפים דולר לכלכלה ומתנות. גש לסימה, סמנכ"לית משאבי אנוש, הכל מוכן עבורכם. אתם יוצאים בעוד שבוע. נסיעה טובה ותייהנו!" יוסף היה המום מנדיבותו של יעקב, אך למרות ההתרגשות הרבה, התגבר אצלו החוש החשבונאי והמשפטי והוא שאל את יעקב כיצד יירשמו ההוצאות בספרי החברה. יעקב הפטיר בנושלוטיות: "תרשום את זה כהוצאות עיסקיות כמובן, קח איתך קצת חומר עבודה שאתה לא חייב לקרוא ותארגן לך פגישה אחת או שתיים שאתה לא חייב ללכת אליהן. הכוונה שיהיה לכם כסף נטו ושתשכחו לחלוטין מהעבודה. דרך אגב, אם אנחנו מדברים, שמתי לב שאתה רושם את ההוצאות שלי לארוחות משפחתיות במסעדות ואת הטיסות של אשתי המתלווה אלי בנסיעות העסקיות כחוב שלי לחברה. זה כבר מסתכם בשישים אלף דולר והגיע הזמן שתעביר את זה כהוצאות עסקיות לכל דבר. אתה הרי יודע שאשתי עוזרת לי להירגע בנסיעות העסקיות ושהארוחות במסעדות הן ההזדמנות היחידה שלי לראות את המשפחה. ממילא אנחנו משלמים הון תועפות למס הכנסה, כך שאין טעם שהנבלות האלה יתעשרו עוד יותר על חשבוננו וישתמשו בכסף לממן ישיבות והתנחלויות".

יוסף לא אמר דבר ונפרד בלחיצת יד מיעקב. הוא היה מוטרד מהתפנית שקיבלה המתנה הנדיבה ותהה אם יעקב לא מנסה לשחד אותו על מנת לרשום את ההוצאות הפרטיות שלו כהוצאות עסקיות. הוא ניגש לסימה, שהייתה גם ידידה שלו ושל מרים והתייעץ איתה כיצד לנהוג. סימה הייתה המומה. היא הקפידה בניהול משאבי אנוש עם יושרה מירבית, כל הוצאה שלא הייתה מוכרת לצרכי מס הייתה מייד מגולמת, למרות העלות הגבוהה לחברה, ואפילו ההוצאות החריגות לבתי מלון וארוחות בחו"ל היו מגולמות. מובן מאליה שהיה מדובר רק בנסיעות עסקיות עם דיווח מפורט על מטרת הנסיעה, על הפגישות שנוהלו או ההשתלמויות שעברו. היא הכירה את יעקב כמנהל אתי ולא יכלה להאמין כיצד הציע הצעה מעין זאת ליוסף. אחרי שהתחבטו הרבה איך לנהוג, הציעה לו שידרוש לגלם את ההוצאות על הנסיעה לאיטליה ואם יעקב יסרב שיוותר על הנסיעה. "ומה אני צריך לעשות בקשר להוראה של יעקב לרשום את ה-60 אלף דולר כהוצאה עסקית?", שאל יוסף. סימה ענתה לו שידרוש את זה בכתב וכמו שהיא מכירה את יעקב הוא לא יסכים לעשות זאת, כי זה היה הופך להיות מסמך מפליל. "אבל יעקב עזר לי כל כך הרבה בקידום הקריירה שלי, הוא נתן לי צ'אנס, ואני אחד החשבים הצעירים ביותר בישראל. יש לי משכורת גבוהה ועד עכשיו מעולם לא הייתה לי שום בעיה עם יעקב", אמר יוסף. סימה ענתה לו שלא נראה לה שזה יעכיר את מערכת היחסים ביניהם, זו כנראה הייתה חולשה רגעית של יעקב, שהושפע אולי מהנורמות הנהוגות

בישראל, ובשיחה שהייתה לו עם קולגה הלה בטח הציע לו לנהוג כך. "אכן, שמעתי שכך נוהגים בחברות רבות, אבל אצלנו זה לא יקרה!" ענתה.

בערב, כשסיפר יוסף את הסיפור למרים, היא הזדעזעה עד עמקי נשמתה. היא דרשה מיוסף שיתפטר באופן מיידי. "אדם עם כישורים כשלך צריך ללכת לפוליטיקה, אתה חבר מרכז של מפלגת השלטון, אתה בא משכונות מצוקה וצריך להיות פה לעשוקים. לא רציתי לדבר איתך על הנושא כי ראיתי שאתה נהנה מהעבודה אבל אסור לך להישאר אפילו רגע אחד עם המושחת הזה. ממילא אין לך מה לחפש עם הקפיטליסטים האלה. אין לי ספק שאם תיכנס לפוליטיקה תהיה שר תוך כמה שנים ותוכל לעשות ככל העולה על רוחך." יוסף ענה לה שאין לו את התודעה החברתית שיש לה, הוא נהנה בעבודה, מרוויח מצוין, יש להם תשלומי משכנתא גבוהים לעמוד בהם ואינו מוכן לטרפד הכל בגלל תקרית יחידה. מרים לא הסכימה איתו אך הם סיכמו שהוא לפחות יבקש לגלם את הבונוס גם אם משמעות הדבר לקצר את ירח הדבש לשבוע בשביל לעמוד באותו התקציב שיעקב תכנן לתגמל בו את יוסף. באשר להוצאות הפרטיות של יעקב, היא קיבלה את הצעתה של סימה והם סיכמו שיוסף ידרוש הוראה בכתב מיעקב.

למחרת ביקש יוסף להיפגש בדחיפות עם יעקב. הוא סיפר לו על החלטתו לגלם את הבונוס ובשביל שהחברה לא תשלם יותר מאשר תכננה תקוצר החופשה לשבוע. יוסף תירץ זאת בכך שהוא לא יוכל להסביר זאת לעובדים שלו שירשמו את ההוצאה על החופשה כהוצאה עסקית, כי הוא חייב לתת דוגמא אישית ואחרת ייחשף לסחטנות. מאריניאן גם הונפקה בוול סטריט רק לפני מספר שבועות, הם נמצאים תחת זכוכית מגדלת של רואי החשבון והרשויות האמריקאיות ולא כדאי להם להסתבך בגלל זוטות מעין אלה. באשר להוצאות של יעקב, אמר לו יוסף שהוא יסכים ברצון לרשום אותן כהוצאות עסקיות אם יקבל על כך הוראה בכתב של יעקב עם פירוט מה היה תפקידה של אשתו בכל נסיעה ועם מי היו הארוחות שהוא רוצה לרשום כהוצאה. יעקב החוויר אך לא אמר דבר. כעבור שעתיים, באו לחדרו של יוסף קצין הביטחון וסימה עם מכתב פיטורין ובו נאמר שבגלל שיוסף הפר את הקוד האתי של החברה האוסר פעילות פוליטית וחברות במרכזי מפלגות הוא מפוטר מהחברה לאלתר. קצין הביטחון הרשה ליוסף לקחת רק את חפציו האישיים ואילו סימה שהייתה מאוד נבוכה הסבירה לו בשפת אימם, כך שלא ישמעו במידה ויש האזנה, כי יעקב איים עליה שאם תתנגד למהלך היא תפוטרו לאלתר. סימה עברה זה עתה לדירה חדשה, היו לה שני ילדים קטנים בבית ובעלה פוטר אתמול מהעבודה, כך שהיא לא יכולה להרשות לעצמה להיזרק החוצה, גם לא עבור עקרונות.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - יוסף, יעקב, מרים וסימה. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות הבאות:

איך הרקע האישי של כל אחת מהדמויות השפיע על החלטותיו?
אף אחד לא נולד אתי או לא אתי, איך הגיע יוסף אל האתיקה? בגלל הסיטואציה המיוחדת שנקלע אליה, בגלל גילו, השכלתו המשפטית, החשבונאית, העסקית, בגלל הרקע המשפחתי (אביו היה פועל פשוט ואמו עקרת בית עם השכלה עממית), בגלל מרים, סימה, יחסו ליעקב, בגלל האווירה האתית במריניאן, האווירה האתית בישראל?
מה הסיבה לרצונו של יעקב "להלבין" את הוצאותיו הפרטיות באמצעות יוסף? בגלל הרקע ההשכלתי (הוא היה אל"מ בדימוס עם ב.א. בגיאוגרפיה), הביתי (אביו היה רופא ואמו עורכת דין), המשפחתי (אשתו לא עבדה והיו לו חיי משפחה למופת), בגלל גילו (בן 45), בגלל האווירה האתית בישראל, במריניאן, בחברות של הקולגות שלו?
מה היו כוונותיו של יעקב כשהציע את הבונוס הנדיב ליוסף? האם הוא רק רצה להלבין את ההוצאות?
אם יוסף יכול היה לצפות את פיטוריו, האם היה מתנהג אחרת?
האם יעקב יכול היה לקוות להתנהגות יותר גמישה מצד יוסף על רקע העבר המשותף?
מדוע יעקב נזקק לצעד כל כך קיצוני כלפי יוסף?
מדוע יעקב איים כפי שעשה על מרים ומדוע לא פיטר גם אותה?
מדוע הפר יוסף את הקוד האתי של החברה והסכים להיות חבר מרכז המפלגה?
האם סיבת הפיטורין שבחר בה יעקב היא נטולת כל יסוד או שיש לה גם הצדקה עניינית?
מה הסיכון שיש לחברה אם עובד בכיר שלה פעיל מבחינה פוליטית, בייחוד בעת חילופי שלטון?
מה החלופות העומדות בפני יוסף וכיצד לדעתך הוא יתנהג?
מדוע יעקב לא נפגש פנים אל פנים עם יוסף לפני פיטוריו?
האם יוסף יכול היה להתנהג אחרת תוך שמירה על כללי האתיקה?
מה מלמד אותך האירוע על חשיבותם של יחסי חברות בארגון עסקי? יעקב-יוסף, יוסף-סימה.
האם ידועים לך מקרים דומים מניסיוןך העסקי?
יוסף לא התבקש לרמות את החברה, בעלי המניות, העובדים ורשות ניירות ערך. האמנם?
האם יש הצדקה לרמות את מס הכנסה כי ממילא הם גובים מאיתנו תשלומים מוגזמים וכך עושים כולם?
מה הלקחים שהפקת מהאירוע? מה לדעתך תהיה בהמשך מדיניות משאבי האנוש בחברה? האם ההחלטה של יעקב תהיה חד פעמית? מה יקרה לסימה בהמשך הדרך? האם יופיע מתריע ממחלקת החשבות במריניאן?

פיתרון

יעקב חשש להיסחט על ידי יוסף אחרי שגילה פן שלא חשד בו אצלו, הפך האתי. הוא הניח שבגלל הגישה המעשית שלו לנושאי החשבות, יגלה יוסף עמדה גמישה גם במקרה זה, מה עוד שהוא היה משוכנע שזה לא פוגע באף אחד.

עם פיטוריו של יוסף גייס יעקב חשב חדש, גמיש יותר בגישתו העסקית. בשבוע הראשון לכהונתו הוא רשם את ההוצאות הפרטיות של יעקב כהוצאות עסקיות. יעקב החתים על ההוראה את יו"ר מועצת המנהלים של מריניאן, שאמר למקורביו כי זה יום שחור לחברה. זה לא הפריע לו לקבל מצנח זהב של 15 מיליון דולר כשפרש מכהונתו.

יעקב סירב לתת מכתב המלצה ליוסף. הוא סיפר לכל מי שפנה אליו שהסיבה של חברות במרכז המפלגה הייתה רק תירוץ ולמעשה הוא תפס את יוסף על חם במעילה ופיטר אותו בו במקום מבלי להתלונן למשטרה, כי היה בדיוק אחרי הנפקה ולא יכול היה להרשות לעצמו להטיל רבב בדיווחים הכספיים.

יוסף התייעץ עם כמה עורכי דין מה האלטרנטיבות העומדות בפניו. מאחר ולא היה שום עד לבקשתו של יעקב להלבין את הוצאותיו הפרטיות לא היה קייס משפטי, מה עוד שהשיחה של יוסף עם סימה לא היוותה הוכחה של ממש, כי היא הייתה מכלי שני. יוסף גם לא יכול היה יותר לסמוך על סימה.

לא קם שום מתריע ממחלקת החשבות. עובדיו של יוסף שמאוד העריכו ואהבו אותו לא נקפו אצבע למענו. רבים בחברה ידעו מה באמת קרה, אך כולם שתקו. חוק האומרטה פעל הפעם באופן מושלם.

יוסף, שהחל לקרוא ספרי אתיקה, הבין שבמקרים מעין אלה מוטב לעבור לסדר היום ולהמשיך הלאה כי לא ניתן להילחם נגד המערכת. הוא החליט להשפיע על המערכת העסקית מבחוץ ונכנס לקריירה פוליטית. השמועות המרושעות שהפריח יעקב עליו לא הפריעו לו בקריירה זו כי הסביבה לא ראתה בכך פסול גם אם הן היו נכונות.

אחרי כמה שנים, הצליח יוסף להיכנס לממשלה כשר הממונה על משרד חדש: אתיקה, איכות ואקולוגיה. שלושת האלפים כפי שכינה זאת, אך היו לו בעיות עם האלף הרביעי - אכיפה.

יעקב עשה חיל בתפקידו כמנכ"ל. הוא נבחר כמנכ"ל הטוב ביותר בישראל וקיבל את פרס התעשייה ופרס ישראל. בימי כהונתו הידרדרה רמת האתיקה במריניאן לשפל שלא היה כדוגמתו. החברה נתבעה עשרות פעמים בתביעות ייצוגיות ובתביעות של רשויות המס. בכל התביעות יצאה החברה זכאית פרט להרשעה אחת על העלמת מס.

החשב של מריניאן נמצא אשם בהונאת רשויות המס ועשה שישה חודשים בעבודות שירות. הוא לא הסכים להתריע ולספר שפעל בשליחות יעקב ויו"ר מועצת המנהלים של החברה. אחרי שקיבל

מחברה באי ארובה (מקלט מס) כספים בחו"ל בסך כמה מיליוני דולר, הוא משמש כיום מנכ"ל חברת היי טק גדולה. הוא גר בסביון וילדיו לומדים בארה"ב.

יעקב היגר מישראל, אחרי פרשת ההרשעה המשפטית. הוא מנהל עסקים משגשגים בארה"ב ואשתו מסייעת בידו. ילדיו לומדים באותה אוניברסיטה בה לומדים ילדי החשב האסיר. באחד מביקורי המולדת עשה מסיבת מחזור לכל הסמנכ"לים של מריניאן.

המסיבה נערכה בסביון בביתו של החשב וסימה המכהנת עד היום כסמנכ"ל משאבי אנוש הופיעה אף היא. יוסף סירב להיענות להזמנה. כשהתקשרה אשתו של יעקב למרים ותהתה מדוע הם לא באים, היא ענתה לה שיש דברים שלא שוכחים. היא ענתה לה: את דווקא צריכה להודות לבעלי כי בזכותו יוסף הוא כיום שר ולא אסיר משוחרר.

אירוע ניהול ויושרה - אתיקה במחקר ופיתוח והטבות

ממשלתיות

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים
בהחלט)

תומאס, סמנכ"ל המחקר והפיתוח של עמקט, קיבל אישור מפיני, המנכ"ל, להשקיע בפרויקט ההדמיה 4 מיליון דולר אבל לא מכספי החברה. זה נחמד, חשב, זה כמו לעבור כיתה אבל לא בבית ספרנו. מאיפה הוא חושב שאגרד סכום כל כך גבוה? כששאל אותו למה הכוונה ב: "לא מכספי החברה", ענה לו פיני: "ישנן הרבה דרכים. אתה יכול לבקש מענקים מהמדען הראשי ולקבל 50%, וכבר פתרת חצי מהבעיה. אחר כך אתה יכול להקים חברה בת ולהכניס שותף ב- 50% שישקיע את שני מיליון הדולר הנוותרים. אתה יכול לעשות משהו דומה עם קרן בירד, רק שאז תצטרך משקיע אמריקאי. אתה יכול לפנות לקרן המחקר של האיחוד האירופי. אתה יכול לבקש הלוואה מהבנק, להנפיק אגרות חוב, ישנן אינספור דרכים, שבור את הראש בעצמך, בשביל זה אתה מקבל שכר כל כך גבוה". תומאס רתח מזעם אבל לא אמר מילה. הוא ידע שפיני הוא נוקם ונוטר ואם יתנגד לו זה יכול לסכן את מעמדו בחברה. באשר לשכר הגבוה זה היה לעג לרש, כי עמקט שילמה את השכר הנמוך ביותר בענף והיו לתומאס קשיים עצומים לגייס אנשי מחקר טובים. בהנפקות הוא לא התמצא, ללכת לבנק לקבל הלוואה נראה לתומאס כמו חלומות באספמיה, מי זה הבנקאי המרובע האידיוט שישכים לתת לי הלוואה להשקעה בפרויקט שיש רק 10% סיכוי שיצליח? אבל הוא היה משוכנע שאם הפרויקט יצליח הוא ישנה את פני החברה, יכפיל את המכירות שלה ויכניס אותה לליגה הלאומית של חברות ההדמיה. הוא היה אובד עצות וחשב לזנוח את הרעיון, הרי ממילא פיני לא מעריך כל מחשבה יצירתית, הוא איש כספים יבש שרק במקרה נקלע לחברת היי טק ורואה כל דבר מבעד לחור של הגרוש.

סך תקציב המחקר של עמקט היה 10 מיליון דולר לשנה, כעשרה אחוז ממחזור המכירות. ככלות הכל לא היה פיני רק איש כספים מרובע אלא היה מוכן להקדיש חצי מהרווח של המפעל למחקר. לבעלי המניות המודאגים הבטיח שבזכות תקציב המחקר הגדול יוכלו להגיע למכירות של מיליארד דולר עד סוף העשור וזאת הדרך היחידה לשרוד בעולם של חברות ענק. החכמה הייתה כמובן להשקיע בתוכניות מו"פ (מחקר ופיתוח) שיניבו תשואה גבוהה ומיידית. לכן גייס לעבודה את תומאס שהיו לו קבלות כאיש מחקר מעשי, אבל הוא היה צריך לעצור את שטף הצעותיו, כי אחרת עוד היה מכניס את החברה להפסדים. עמקט קיבלה מהמדען מענק של מיליון דולר לשנה בלבד על פרויקט פיתוח של 2 מיליון דולר שזכה לאישור הבודק המקצועי. שאר הפרויקטים היו בתחומים שלא עניינו את המדען. פיני ידע שנושא ההדמיה מאוד מעניין את עודד המדען כי הוא אמר לו בשיחה שהייתה להם ביום העיון האחרון כי הוא מוכן להקדיש לנושא אפילו 20 מיליון דולר לשנה. מה הוא בא לי, התומאס הזה, חשב פיני, עם פרויקט קטן של 4 מיליון דולר. הדרך לתפוש את העין ואת האוזן של המדען היא עם פרויקטים גדולים שיעשו כותרות ענק בעיתון ויוסיפו קרדיט למדען.

אבל אם יבקש פיני מתומאס שיגיש תוכנית מחקר על 8 מיליון דולר לא עשינו כלום כי אז יהיו חסרים לנו 4 מיליון דולר במקום שניים.

תומאס חשב כל הלילה על המשימה הבלתי אפשרית שהוטלה עליו ולמחרת בא לפיני בהצעה שיבדקו ביחד את כל מצב המו"פ בחברה. פיני הסכים והם סקרו פרויקט פרויקט. פתאום אורו עיניו של פיני. "תאמר לי תומאס, הפרויקט של ברזיל לא כולל גם יסודות של הדמיה?" תומאס לא הבין למה הכוונה והתחיל להתווכח איתו שאין לזה כל קשר להדמיה. "אתה לא מבין, תומאס, אני לא רוצה שתסביר לי למה זה לא הדמיה, אני רוצה שתסביר למדען למה זה כן הדמיה. תאמץ את הראש האנליטי שלך, חביבי, אי אפשר לקרוא לחלקים מהפרויקט הדמיה?" תומאס נדהם: "זאת תהיה רמאות, זה לא יעבור את הבדיקה של הבודק המקצועי ועוד יתבעו אותנו. אנחנו עוד נפסיד את התמיכה של מיליון הדולר שאנחנו כבר מקבלים." פיני היסה אותו: "תומאס, אתה ילד גדול, אתה צריך להחליט אם אתה רוצה או לא רוצה את התקציב שלך של 4 מיליון הדולר להדמיה. אם כן - הדרך היחידה שנראית לי היא בהגשת פרויקט של 8 מיליון דולר שכולל תוכניות מו"פ אחרות שלך בסך 4 מיליון דולר ולקרוא לכל העסק הדמיה. תמצא כבר את הדרך איך לעשות את זה בדרך שתראה אמינה". כשקצה סבלנותו של פיני הוא התפרץ: "תראה, עודד המדען אמר לי בעצמו שהוא רוצה להוציא 20 מיליון דולר על הדמיה, זה תופש כותרות טובות, אם תגיש לו תקציב על 8 מיליון דולר זה יפתור לו 40% מהבעיה ואני בטוח שהוא לא יסתכל בזכוכית מגדלת אם זה באמת הדמיה או לא. אנחנו לא מרמים אף אחד כי אנחנו ממילא מוציאים את הכסף על מחקר. חוץ מזה אתה בעצמך אמרת שהם לא מבינים כלום אחרת הם היו צריכים לאשר אל כל הפרויקטים שלך. אז אני נותן לך דרך שתספק את הרצונות של כולם. win win situation "

אחרי לבטים רבים הבין תומאס שהצדק עם פיני. רק ככה הוא יוכל להוציא אל הפועל את תוכנית המו"פ שלו שאם תצליח יכולה לגרום מהפיכה לחברה ולהאדיר את שמו ומעמדו. הוא לא מסכן את כספי החברה כי תקציב המו"פ הכולל של החברה נטו לא יגדל אך התקציב ברוטו יגדל ב-4 מיליון דולר שהוא יקבל במלואו כמענק של המדען. הפיני הזה הוא גאון, חשב, הנה מצאנו את הפיתרון למשימה הבלתי אפשרית. תומאס בנה תקציב של 8 מיליון דולר כפי שסוכם וקרא לכולו הדמיה והגיש אותו בלב פועם לבדיקה של הבודק המקצועי. אלא שהפעם שלחו לו כבודק את ארנון, מומחה להדמיה. הרי הפרויקט שביקש לאשר הוא של הדמיה. ארנון עלה מהר מאוד על התרמית וביקש לשוחח בארבע עיניים עם פיני. בשיחה ביניהם איים שילך לעודד ויחשוף את התרמית. "איזו תרמית", ענה לו פיני, "הרי עודד עצמו ביקש ממני שאגיש לו פרויקט להדמיה בסכום גדול ככל האפשר וזה בדיוק מה שאנחנו עושים. גם לך תהיה יותר עבודה, אתה הרי קבלן חוץ ומקבל לפי שעות, נכון? גם המדען ישמח כי הוא עומד ביעד שהציב לעצמו וגם אנחנו נוציא אל הפועל את התוכנית המהפכנית שעשויה להביא יצוא של מאות מיליוני דולר ותעסוקה לאלפי אנשים. אז מה לא בסדר כאן?" "מה שלא בסדר" ענה ארנון "הוא שרק חצי מיועד להדמיה והחצי השני הוא בתחום אחר לגמרי. אבל אני אגיד לך מה, אני לא רוצה לפגוע בחברה ולסכן את היחסים שלך עם המדען. נמאס לי להיות בודק מקצועי, אני חושב שאני הרבה יותר טוב בפיתוח מאשר בביקורת. תן לי לנהל את הפרויקט ואני מבטיח לך תקציב לא רק של 8 כי אם של 12 מיליון דולר. אחרי שאסיים את הבדיקה אבוא לעבוד אצלך ואוציא את הפרויקט אל הפועל באיכות ובלוחות הזמנים שהצבת".

פיני הסכים מיד להצעה ושיכנע את תומאס בחיוניותה. אך נותרה השאלה הפתוחה האם עודד יסכים שארנון יבוא לעבוד אצלו, האם לא ימנה במקומו בודק מקצועי יותר מחמיר?

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - פיני, תומאס, עודד וארנון. מה הביא

אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות הבאות:

האם הצעתו של פיני להשיג את מענקי המדען על פרויקט ההדמיה היא אתית?

לכאורה כל הצדדים מרוויחים מההצעה. מי בכל זאת מפסיד?

האם ארנון ניסה לסחוט את פיני או שהצעתו באה בתום לב?

האם עודד התכוון בשיחתו עם פיני שיציג בפניו פרויקטים שהם "כאילו" בתחום ההדמיה?

כיצד כל אחד שומע מה שהוא רוצה לשמוע ואיך אדם נוטה לעשות רציונליזציה של מעשים לא

אתיים על מנת שיתאימו לקוד האתי שלו.

מה צפוי בעתיד מרגע שהחלו בדרך של הצגה מעוותת של המציאות על מנת לזכות במענקים?

מה יקרה לדו"חות הפיננסיים של החברה?

מדוע מנהלים לא אתיים נוטים לייחס לקורבנותיהם תכונות שלהם עצמם. כך הופכים בעלי מניות

המיעוט לספקולנטים, המדען הראשי לאינטרסנט הרוצה לייפות מאזנים, הלקוחות לסחטנים,

הספקים לתאווי בצע.

האם אורח המחשבה של גיבורי האירוע אופייני לישראל?

מדוע נוטות חברות מסוימות להתייחס לרשויות המדינה כגורמים שחייבים לרמות אותם: מס

הכנסה, מס קנייה, המדען הראשי, מרכז ההשקעות, משרד התעשייה, בנק ישראל, רשות ניירות ערך

ואחרים?

מדוע נוטות רשויות ממשלתיות מסוימות להתייחס לכמה חברות כגורמים שמנסים לרמות אותן?

האם ההצעה שנתן פיני לארנון לעבוד בעמקט היא שוחד? אם כן - האם הוא יוכל לעמוד על כך לדין?

דוגמאות להצעות עבודה בחברות פרטיות וציבוריות לעובדי מדינה שפיקחו קודם עליהן. האם יש

בכך שוחד?

איך תומאס משתכנע שההצעה של פיני היא סבירה ועוברת את מבחן האתיקה שלו?

אם השיטה של פיני היא לא אתית, אילו נוהגים מקובלים דומים בעולם העסקים הישראלי הם לא

אתיים?

איך ניתן היה למצוא פיתרונות אחרים שלא היו כרוכים בהונאת המדען?

האם שיטות הניהול של פיני מקובלות עליך?

האם ניתן ללמד סנגוריה על פיני, שיטות העבודה שלו, אורח המחשבה ה"מעשי" שלו, יחסי האנוש

שלו?

תומאס נתן רק 10% סיכוי שמחקר ההדמיה יצליח. האם זהו אחוז הצלחה מקובל לתוכניות מו"פ?

איך ניתן להסביר את העובדה שתומאס הצליח עד אז לקבל רק מיליון דולר כמענק מהמדען?

האם ניתן ללמד סנגוריה על תומאס, שיטות העבודה שלו, הרקורד האתי והיושרה שלו?

איך המנטאליות של "אתה הבנת את זה ברוך" ממשיכה גם כיום שלושים שנה אחרי המערכון של

השליח בבנק?

פיני ניצל הזדמנויות. כשתומאס בא אליו בהצעה על פרויקט ההדמיה הוא בא עם פתרון שלא יעלה

לחברה דבר. כשהמדען שוחח איתו על רצונו לסייע להדמיה ראה כיצד הוא יכול להגיש תוכניות

מנופחות. כשארנון הציע לנהל את הפרויקט ראה כיצד הוא לוקח כוח אדם זול, מגדיל את תקציב המדען ומוודא שיקבלו את המענק.

מה הסיכון שלוקח פיני בגייסו לעבודה את ארנון? האם עודד עלול להתנגד לכך? זכור שארנון הוא רק קבלן חוץ. אם ארנון יוכח ככישלון מוחלט (הוא בכל זאת יעבוד תחת עינו הפתוחה של תומאס שהוא מנהל טוב) הוא עדיין יצדיק את משכורתו כי בזכותו יקבלו 4 או אולי אפילו 6 מיליון דולר כמענקים מהמדען.

האם ארנון יכול היה לגרום נזק לעמקט מעבר לאי קבלת המענק על פרויקט ההדמיה אם פיני היה מסרב להצעתו.

מה הלקחים שהפקת מהאירוע. איך אתה היית מתנהג אם היית במקום פיני, תומאס וארנון?

פיתרון

ארנון גויס לעבודה בעמקט. הוא קיבל משכורת הגבוהה פי שניים ממה שקיבל בתור בודק מקצועי שהוא קבלן חוץ אצל המדען הראשי. הוא גם קיבל רכב חברה וזכה לבונוסים שמנים בהתאם לעמידה ביעדי הפיתוח.

תומאס היה מאוד מרוצה מעבודתו של ארנון. ארנון אף סייע לקבלת מענקים על פרויקטים אחרים. המצב הגיע לידי כך שהחברה קיבלה 60% מענקים על פרויקטי המו"פ, בה בשעה שהתמיכה המירבית של המדען הייתה 50%. בגלל החשש שהמדען ישאל שאלות מביכות אם יקרא את הדו"חות הפיננסיים, הועברו חלק מעלויות הייצור והמכירות להוצאות מחקר ופיתוח בדו"חות השנתיים של החברה.

פיני הצליח לשמור את ניפוח תקציבי המחקר למדען אך ורק במישור הזה. הוא לא הסכים לניסיונות דומים לנפח ולעוות מספרים בהתאם לצרכי החברה, דבר שהיה מעוות לחלוטין את הדו"חות הפיננסיים וחושף את החברה לתביעות. ניתן לרמות גורם אחד כל הזמן אבל אסור לרמות את כל הגורמים אפילו חלק מהזמן.

המדען מעולם לא גילה את ניפוח התקציבים. כוח האדם שעמד לרשותו גם לא אפשר זאת, מה עוד שארנון הכיר את כולם אישית וקיבל על עצמו את המשימה לטפל בהם. ארנון קיבל בונוסים שהיו צמודים לגובה המענקים שהתקבלו מהמדען. במהרה הפך לעובד החברה עם הבונוסים הגבוהים ביותר. הוא בנה לעצמו וילה ברמת השרון והיה מושא קנאתם של כל הקולגות שלו לשעבר. במקום להקשות על עמקט הקלו הבודקים עליה וגם על החברות האחרות בתקווה לקבל משרות חלומיות כמו זו של ארנון. חלק מהבודקים אף התקבלו לעבודה בחברות שפיקחו עליהן.

פרויקט ההדמיה הצליח מעבר למשוער. הוא עשה מהפיכה ברווחיות החברה שהיא כיום אחת החברות המובילות בתחומה בעולם. עמקט מוכרת מעבר למיליארד דולר לשנה, מעסיקה כמה אלפי עובדים, מייצאת כמעט את כל תוצרתה. היא משלמת מיסים גבוהים ומחזירה תמלוגים נדיבים למדען. המצפון של כל המעורבים בפרשה צח כשלג, כי זה היה בהחלט win win situation.

לימים תומאס עזב את החברה וארנון מילא את מקומו. הוא רצה לגייס לעבודה מהנדס מצטיין ולהטיל עליו להיות אחראי למענקי המדען. כשהסביר לו איך המערכת עובדת, ענה לו המהנדס: "אני מצטער אבל מכיוון שאני נמנה על עדת עדי יהוה לא אוכל לתת יד לשום מהלך שיש בו הונאה אפילו של גורם שרוצה שיונו אותו ועוצם עין. כאשר יגיע יומי ואתייצב בפני הקדוש ברוך הוא ישאל אותי אם אני צח כשלג ואצטרך להודות בפניו שרימיתי את משרד המדען. בגלל זה אשלח לגיהנום ואני לא מוכן למכור את נשמתו לשטן אפילו לא בעבור משרה טובה. לכן אני נאלץ לסרב להצעה".

לחברת עמקט יש תדמית כאחת החברות האתיות ביותר בישראל. שוררים בה יחסי עבודה מצוינים. המשכורות עלו בעקבות הצלחתה הפיננסית והן עכשיו הרבה מעבר לממוצע הענפי. התשואה לבעלי המניות היא מן הגבוהות במשק. החברה תורמת מדי שנה כאחוז מהרווח הנקי שלה לקהילה. פיני קיבל לאחרונה תואר דוקטור כבוד באחת האוניברסיטאות הגדולות בישראל. הוא מופיע במי ומי העולמי והוא לא פעם מצוטט בעיתונות הכלכלית העולמית כמנהל הישראלי המצליח ביותר.

אירוע מתריע - אתיקה בניהול תפעול, תוכניות ואיכות

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

משה, סמנכ"ל אבטחת איכות בחברת בקרת אש, שקל כיצד לכלכל את צעדיו. הוא ידע על הפיגור הרב שיש בתוכנית האספקות, על הקנסות הכבדים שהחברה נדרשת לשלם, על אובדן האמינות שלהם במשרד הביטחון ובצה"ל. פרויקט בקרת אש לטנקים נקלע למצוקה בגלל אוזלת ידו של יואב, מנהל התוכנית, איש טיפוחיו של המנכ"ל החדש, ששירת איתו באוגדה כששניהם עוד היו בצה"ל. עם התמנותו למנכ"ל, הביא איתו עודד, שהיה עד לשחרורו אלוף בצה"ל, כעשרה מנהלים לתפקידי מפתח - סמנכ"ל משאבי אנוש, סמנכ"ל שיווק, מנהל אגף שיווק לדרום מזרח אסיה, סמנכ"ל תוכניות, מנהל תוכנית בקרת אש, סמנכ"ל ייצור, מנהל אגף במחקר ופיתוח, מנהל אגף מכירות לחילות השדה, ועוד שני עובדים זוטרים יותר באגף הכספים. המינויים המשותלים מלמעלה יצרו אנטגוניזם עצום בקרב ההנהלה והעובדים. אבל החברה הייתה נתונה בקשיים ועודד הבטיח לבעלי השליטה לזעזע את המערכת. הייתה מאחוריו ההילה של שירות מפואר של שלושים שנה, נתנו לו משכורת ענקית, רכב מפואר, יד חופשית לעשות בחברה ככל העולה על רוחו, בתנאי שיביא הרבה הזמנות מצה"ל ומהצבאות שהיה איתם בקשר במסגרת שירותו הצבאי ויחזיר את החברה לרווחיות תוך שנה. בשני תפקידים הוא לא נגע כי מילאו אותם מנהלים מעולים ונראה לו שבגלל גילם הצעיר הם יהיו נאמנים לו. אחד הלקחים העיקריים שהפיק משירותו הוא שהתכונה החשובה ביותר של כפיפים היא נאמנות. תנו לי מפקדים בינוניים ונאמנים ואנצח את המלחמה אמר לא פעם וכך הוא עשה גם בחברת בקרת אש. הוא "שתל" עשרה מאנשיו בתפקידי המפתח בחברה וידע שכך יוכל להשתלט על ה"ברדק" ששרר בחברה. דוד, סמנכ"ל הכספים, שיכנע אותו ללמוד לימודי תעודה במינהל עסקים באוניברסיטה גדולה על מנת לקבל מושג על what it's all about, אך אחרי שני שיעורים הוא הפסיק את לימודיו ואמר שזה בזבוז זמן והוא יכול ללמד את הפרופסורים היבשים האלה פרק אחד או שניים בביזנס, ממה שלמד בצבא כמובן.

יואב החליט לעגל פינות והוריד חלק ניכר מדרישות האיכות על מנת לעמוד בלוחות הזמנים וביעדי התקציב. משה נכנס איתו לעימות חזיתי, כי הוא היה נציגו של הלקוח, היו לו ספציפיקציות ברורות והוא דרש שלא יסטו מהן במילימטר. לא פעם נערכה "קונפירוטאציה" בלשונו של עודד בין השניים ומשה יצא תמיד כשידו על התחתונה. אך הפעם יואב כבר שבר את כל השיאים. אם היו מספקים את המערכות הפגומות שאותן יצר סמנכ"ל הייצור, עוד "רכישה" מוצלחת של עודד, הייתה בכך סכנת חיים והמחדל יקבל כותרות ענק בעיתונים כאשר ייהרגו לנו כמה חיילים מאש ידידותית. הוא ידע שכל החבורה שהביא עודד מאוד חרדה לחיי אדם והדבר האחרון שהיו רוצים הוא לפגוע בחיילים שלנו, אבל בגלל חוסר ניסיונם המשוע בייצור, ניהול תוכניות ואבטחת איכות הם חשבו שהדרישות של משה הן מוגזמות ואין להן כל משמעות מעשית. משה ידע שאם יגיע לעימות עם יואב הוא שוב יפסיד, אך הפעם הוא לא היה מוכן לוותר. "אני לא מוכן שירבוץ על המצפון שלי אובדן חיי אדם, בטח לא בשביל להגדיל את הרווחים של כמה אילי הון שלא יודעים מה לעשות כבר עם כספם ולספק את המגלומניה של כמה קצינים גבוהים שהחליטו להתגלח על חשבון החברה שהקדשתי לה

את החיים שלי", אמר. הוא התייעץ עם דוד כיצד לנהוג כי שניהם נשארו השרידים האחרונים של ההנהלה הישנה, שכביכול דרדרה את החברה למצוקה אליה היא הגיעה.

דוד שמע את טיעונו של משה ואמר לו: "ישנן שתי אוכלוסיות שמוקצות מחמת מיאוס בחברה הישראלית - פושטי הרגל והשטינקרים, המתריעים, ה-whistleblowers, אלה ששורקים במשרוקית ומדווחים על סכנות ועולות. אלא שגורלם של פושטי הרגל טוב יותר. קודם כל, ברוב המקרים, הם לא פושטים רגל אלא הנושים שלהם פושטים רגל, העובדים שלהם, הספקים, הלקוחות, רשויות המס וכל גורם שיש לו קשר איתם. הנכסים של פושטי הרגל כבר מזמן הועברו לנשים שלהם, לילדיהם, לסבתא שלהם, לשוויץ, ארובה או טימבוקטו. זאת ועוד, החברה לא שופטת אותם לחומרה, מסכנים, הם לא אשמים, החברות ממילא בערבון מוגבל, אם לא יתנו ליזמים לפשוט רגל לא תהיה כלכלה חדשה ומודרנית. הם ממשיכים להיות מקובלים בחברה, הילדים שלהם לא מנוודים, האישה שלהם ממשיכה ללכת עם חליפות מכיכר המדינה והם לא מוותרים על חופשות הסקי בשוויץ. לעומתם המתריעים שמודיעים קבל עם ועדה על עולות שנעשו לעובדים, ללקוחות, לספקים, לרשויות המס, לבעלי המניות, מנוודים, לא מזמינים אותם יותר למסיבות, לא נותנים להם יותר עבודות, הם הופכים ממש מסוכנים כי אין חברה או אדם שאין לו קופת שרצים וכולם מפחדים שהוא יחשוף את עולותיהם אם רק יעבוד איתם. לפיכך, אם אתה רוצה לפנות לרשויות, ללקוח, לעיתונות או לכל גורם אחר, דע לך שאתה גוזר לעצמך דין כריתות עם החברה בישראל ויותר לא תוכל להתקבל לשום מקום. אם אתה לא יכול להתפשר עם המצפון שלך ואתה באמת חושב שיש בכך סכנת חיים, כתוב על כך למנכ"ל ואם העוול לא מתוקן תתפטר וידך לא תהיה במעל. ליתר ביטחון קח כבר עכשיו את כל החומר המרשיע, כך שאם יקרה משהו תהיה לך תחמושת לנגח את האשמים ולהציל את עורך."

בעימות שהיה בין יואב לבין משה, הייתה ידו של יואב כרגיל על העליונה, וכשמשה לא ויתר ומסר מכתב לעודד המצביע על סכנת החיים הצפויה כתוצאה מאספקת המערכות, אמר לו עודד: "אני מחזיר לך את המכתב, כי הוא לא מקובל עלי ואתה לא מבין דבר בספציפיקציות של צה"ל. אתה מעז להאשים אותי שאני אפקיר את החיים של החיילים שלי בעבור בצע כסף? אתה מגלה כלפי חוסר נאמנות משווע, דווקא לי אחרי שהשארתי אותך בתפקידך כשיכולתי לפטר אותך כפי שעשיתי לכל הנמושות שניהלו את הברדק הזה. בפעם האחרונה, או שאתה לוקח חזרה את המכתב או שאתה מפוטר ואני אדאג שלא יקבלו אותך בשום מקום אחר בישראל." משה ידע שאין לו כבר מה להפסיד וענה לו: "דע לך שאם אתה לא מתקן את המערכות ודוחה את לוחות הזמנים בחודשיים אתה רוצח במו ידיך כמה חיילים. אין כל הבדל בינך לבין האויב. אתה אפילו גרוע מהם, כי אלה לוחמים למען המולדת שלהם ואתה לוחם נגד המולדת שלך, בעד בצע כסף, בשביל להוכיח לעולם שאתה עומד בלוחות הזמנים. אני בז לך, לא אקח חזרה את המכתב אבל אם לא תיתן לי מכתב המלצה ותחבל במאמצים שלי למצוא עבודה אלך עם המכתב לצה"ל, לעיתונות, למבקר המדינה ואפילו לעיתונות הבין לאומית אם פה יסתמו לי את הפה." עודד רתח מזעם, בכל שלושים שנות שירותו לא העז מאן דהוא לעולם להתחצף אליו בצורה כזו ועוד לכנות אותו בוגד, רוצח, תאו בצע, רדוף אגו! אך הוא כבש את רוגזו וענה: "אתה עלוב נפש מדי על מנת שאתייחס למה שאמרת. בזכותי אתה בכלל חי בארץ הזאת, כי אני הגנתי בגופי על המולדת בשעה שאתה שירתת בטח

בשק"ם. אתה יכול להשאיר פה את המכתב, אך אני אספק את המערכות בזמן כפי שהתחייבתי. אין לי זמן לרדוף אחרי רכיכה כמוך, אם אתה כל כך רוצה מכתב המלצה תשרבט משהו ואחתום לך על זה. אבל אל תזוז מפה לפני שאקרא לקצין הביטחון שילווה אותך לשולחן ויוודא שאתה לוקח איתך רק את החפצים האישיים שלך."

שנה מאוחר יותר בתרגיל בנגב נהרגו תשעה חיילים מאש ידידותית. מונתה ועדת חקירה לבדיקת הסיבות לסטייה במערכות בקרת האש לטנקים. משה מסר לועדת החקירה את כל החומר שהיה ברשותו ודיווח על תוכן השיחות שהיו לו עם יואב ועודד. דוד התפטר מהחברה באותו יום שבו מסר משה את המידע שלו לצה"ל. משה התוודה בפני דוד שיש לו ייסורי מצפון שלא מסר את המידע מוקדם יותר לצה"ל ואמר שרובצים על מצפוני חיי תשעה חיילים.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - משה, יואב, עודד ודוד. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות הבאות:

מה מידת האשמה של כל אחד מארבעת גיבורי האירוע באסון שקרה?
איך מצטייר עודד כמנכ"ל, כבן אדם, כחבר, אפילו כאלוף בצה"ל?
מדוע הביא עודד עשרה "ידידים" לעבוד בחברה? האם יש בכך משום נפוטיזם?
האם תופעות של "שתילת" מקורבים של אנשי צבא, פוליטיקאים או נושאי תפקידים אחרים בחברות אליהן הם עוברים בתום שירותם היא תופעה מקובלת בישראל, תופעה מבורכת? האם יש מאן דהוא במדינה (פרט למקורבים) היכול להצביע על הצלחת השיטה של השתלת מקורבים גם אם הם באים להציל חברה הנתונה בקשיים?
האם יש סיכוי שאדם שמאוד הצליח בקריירה בתחום אחד יצליח באותה מידה בקריירה בתחום אחר? תן דוגמאות להצלחות וכישלונות. התמקד בדוגמאות של אנשי צבא שעברו לסקטור העסקי.
האם זה אתי שקצין גבוה שהיה קשור לחברה מסוימת או למשקיע מסוים יעבור לעבוד איתם אחרי שחרורו, גם אם הוא עובר תקופת צינון כזאת או אחרת? מה האלטרנטיבות האחרות של אנשי צבא? מדוע עודד הסתפק בשני שיעורים בתוכנית ללימוד מינהל עסקים ואמר שהוא יודע טוב יותר מהפרופסורים?
אם הפרופסורים היו עוזבים אחרי שני שיעורים את פו"ם האם הם היו יכולים לקבל פיקוד של אוגדה?

מדוע לא פיטר עודד גם את משה ודוד ושתל במקומם אנשי אמונו?
בדיעבד, האם טעה עודד כשלא שתל במקום משה איש שלו. האם הוא היה מתריע כפי שעשה משה? האם היו יכולים להגיע במקרה זה לחקר האמת? האם זה טוב להגיע לחקר האמת? טיעון מקובל לעיתים הוא שהחיילים ממילא כבר נהרגו וועדות החקירה רק יהרסו את המשפחות והקריירה של אנשים נוספים.

האם צדק דוד בתיאור הנוקב שנתן על הדמיון והשוני בין פושטי רגל ומתריעים? מדוע פושטי רגל הגורמים נזק לחברה לא מוקעים על ידה ומתריעים העוזרים לחברה מנוודים ומוחרמים?
מדוע משה לא מתריע בפני הלקוח, העיתונות או מבקר המדינה על הליקויים במערכות בקרת האש? האם מישהו היה מאמין לו? האם לא היה יוצא שמעו כמתריע ובכך היה בא סוף פסוק לקריירה שלו? האם הוא היה יכול להציל את חיי החיילים אם היה מתריע על הליקויים? האם רשויות

אחרות לא היו משתיקות את הביקורת כשמצד אחד המילה של שטינקר אלמוני ומהצד האחר המילה של אלוף בצה"ל עטור תהילה?

מדוע משה מתריע בסופו של דבר אחרי מות החיילים? האם זה בגלל רצונו להגיע לחקר האמת, להעניש את האשמים, לטהר את המצפון שלו, לכסות איזור רגיש בגופו על מנת שלא יאשימו דווקא אותו במחדל?

אם אתה היית במקום דוד, האם היית מציע למשה הצעה דומה או שהיית מציע לו להתריע כבר עכשיו בפני הרשויות? או אולי להתפשר ולהפסיק להתעמת עם עודד? או להמשיך לנהוג כמו קודם למרות שאין בזה תוחלת?

האם קיימות נקודות זכות לעודד? לאיזו סיטואציה הוא נקלע? האם הוא יכול היה לסמוך על ההנהלה שדרדרה את החברה אל עברי פי פחת? האם הוא מאמין שהמינויים החדשים יצילו את המצב? האם יש לו בכלל מושג מה ההבדל בין פיקוד צבאי לניהול חברה אזרחית? האם הוא האמין אפילו במעט לאזהרותיו של משה?

יואב הוא מנהל תוכנית טוב או רע? מה התכונות החשובות הנדרשות ממנהל תוכנית? מה תפקידו של מנהל אבטחת איכות? האם זה נכון שהוא נציגו של הלקוח בחברה? מדוע אבטחת האיכות של צה"ל לא גילתה את המערכות הפגומות? אם קראת את "כולם היו בני", מה השוני והמשותף בין עודד לבין ג'ו קלר? מה לדעתך יהיו תוצאות ועדת החקירה שמינה צה"ל לבדוק את האסון? הבא בחשבון את העובדה שבראש ועדת החקירה עומד אלוף ששרת בעבר עם עודד באותה אוגדה. מה יקרה לחברת בקרת אש בעקבות ממצאי ועדת החקירה? האם משה יואשם ע"י ועדת החקירה בכך שלמעשה קיבל טובת הנאה (מכתב המלצה) כשלא יצא החוצה כמתריע? מה הלקחים שהפקת מהאירוע? במצב דומה למשה האם היית מתריע, באיזה שלב?

פיתרון

ועדת החקירה מצאה, בין שאר ממצאיה, את חברת בקרת אש אשמה במחדל. הם המליצו על פיטוריו המידיים של עודד ושל יואב ועוד כמה מנהלים והעבירו את החומר שגילו למשטרה להגשת כתבי אישום פליליים. למרות החששות של עיתונים מסוימים התעלה יו"ר הוועדה מעל ליחסי הידידות עם עודד ומצא אותו אשם. בחוג סגור הוא אמר שחיי חיילי צה"ל מקודשים בעיניו הרבה יותר מאשר יחסי חברות, מה עוד שעודד פעל בצורה נפשעת ואין הוא רוצה בחברים פושעים. הוא לא האמין לעודד שאמר, כשדמעות בעיניו, שאם הוא היה חושב שיש פרומיל אחד של סיכוי שהמערכות שסיפק יסכנו חיי חיילים, הוא היה עוצר אותן בגופו. היו"ר ענה לו: "אתה ידעת לו היית אמור לדעת שאתה מסכן חיי חיילים. משה הגיש לך דו"ח מפורט בעניין. גם אם לא האמנת לו המינימום שיכולת לעשות הוא להעביר את הדו"ח ללקוח, לצה"ל, והם היו כבר מחליטים מי צודק. משה הוא נציגו של צה"ל בחברה ורק בגלל נאמנותו לחברה הוא לא רצה לעשות לך overruling ולהעביר במו ידיו את החומר לצה"ל למרות שביקש ממך רשות לעשות זאת אך אתה סירבת. עמדו לנגד עיניך רק שיקולי אספקה ורווחיות ומעלת בתפקיד העיקרי של החברה שלך, לשרת את הלקוחות שלה. אפילו לא מדובר באספקות לאיזה צבא זר, למרות שאין הבדל בין דם לדם, אלא בצבא שלך, שבמסגרתו לחמת בחירוף נפש. אתה בגדת ביעוד של החברה, בצבא, בעמיתך, בחיילים שלך. אתה לא ראוי להיות מנכ"ל ולקבל כל תפקיד שיהיה לו קשר כלשהו לצה"ל."

הוועדה נזפה במשה אך לא המליצה שיינקטו נגדו הליכים פליליים. הוא נהנה מחמת הספק כאשר טען שלא היה שום קשר בין מכתב ההמלצה שקיבל לבין העובדה שלא העביר את המידע לצה"ל. "אני פעלתי בהתאם לנהלי החברה ולקוד האתי שלה. העברתי את כל המלצותי למנכ"ל החברה, הממונה עלי, עם המלצה שיעביר אותן ללקוח. אסור לי להעביר את המידע ללקוח, כי בכך אפר את חובת הנאמנות שלי לחברה. אם המנכ"ל לא העביר את המידע הלאה זו בעיה שלו, אך אני שילמתי מחיר כבד על עקרונותי, בכך שפוטרתי מהחברה. לא ניתן להאשים אותי במותם של החיילים, אם כי ברטרספקטיבה אולי טעיתי בכך שלא הפרתי את נהלי החברה ולא העברתי ישירות את החומר לצה"ל. אם הייתי יודע בוודאות שזה יעלה בחייהם של חיילים הייתי עושה זאת, אני הערכתי שיש אפשרות כזאת אך לא יכולתי לכמת אותה. סברתי שצה"ל יעלה בעצמו על הבעיה. גם לא הייתי משוכנע שאם אדליף את המידע יאמינו לי ולא לאלוף בצה"ל שיש לו מהלכים אצל הממונים על אלה המקבלים את מערכות בקרת האש."

בשיחה בארבע עיניים עם דוד נשבר משה ועם דמעות בעיניים אמר: "אני פחדן עלוב, זה מה שאני. כל החיים שלי ירדפו אותי נשמותיהם של תשעת המסכנים שמתו בגללי. אני מכרתי את חייהם בנזיד עדשים של מכתב המלצה והחשש שלי שאקבל תדמית של מתריע. ועדת החקירה אולי זיכתה אותי אבל המצפון שלי לא יזכה אותי לעולם. גם אשתי כבר לא מעריכה אותי יותר, היא רצתה שאלשין לצה"ל כבר כשפוטרתי, אבל פחדתי שיראו בכך ונדטה אישית שלי נגד עודד. היא באה ממשפחה של אינטלקטואליים וגדלה עם עקרונות מאוד נעלים והיא בזה לאליטות הממון שחברו עם כל הקצינים המנופחים הבאים לתעשייה ומנסים ללמד אותנו איך לנהל." דוד ניסה להרגיע את מצפונו בכך שאין לו ספק שזה לא היה עוזר, הוא אכן היה מואשם בונדטה וב"מתריעות" (מחלה קשה יותר מאבעבועות שחורות), היו מגבים את עודד והוא כבר לא יכול היה לקבל עבודה בכל מקום אחר בארץ.

עודד ויואב יצאו זכאים מחוסר הוכחות. החברה גייסה בעבורם את מיטב עורכי הדין והם טענו שפעלו בהתאם לנהלי החברה. עודד טען כי משה פוטר על ידו אחרי שניסה לסחוט מהם. מכיוון שהדו"חות של משה נפסלו ע"י מנהל התוכנית האחראי על כל האספקטים של התוכנית, לרבות אבטחת איכות, לא היה כל פסול באי העברתם ללקוח. הצבא לחץ לספק את המערכות בהקדם בגלל צרכים מבצעיים דחופים והם היו משוכנעים שאספקת המערכות לא תסכן חיי אדם. לעומת זאת, חברת בקרת אש נתבעה בתביעות נזיקין במאות מיליוני דולר וכשנמצאה אשמה ולא יכלה לשלם היא פשטה את הרגל. נושא אבטחת איכות קיבל עדיפות ראשונה בהרבה חברות, במיוחד בתעשייה הביטחונית. אך, הוראת האתיקה היא עדיין בתחתית סולם העדיפויות של מרבית החברות. הקוד האתי של החברות לא הצליח להתמודד עם השאלה העקרונית: האם מותר למנהל, לפחות כשהוא צופה סיכון בחיי אדם, להוציא החוצה את מחדלי החברה, ליידע את הלקוחות ואת העיתונות, במיוחד במקרים בהם עומד בראש הארגון מנכ"ל/יו"ר דירקטוריון שהוא לא אתי במפגיע.

המתריעים ממשיכים להיות ה- untouchables בחברה הישראלית, אסור להעסיק אותם ולהתרועע איתם, גם אם הם מתריעים על סכנת חיים. מספרם הולך ופוחת, מה עוד שהוא מעולם לא היה גדול. מספר האסונות והמחדלים הולך וגדל ואין איש שמעז להתריע על קיומם בעוד מועד.

במסיבת ערב יום העצמאות היו עודד ויואב אורחי הכבוד בחברה שלהם המונה בעיקר אנשי צבא בדימוס. הם לא נוטשים חברים בעת צרה, בייחוד לא כאלה שלחמו איתם בחירוף נפש בכל מערכות ישראל. הייתה להם ביקורת חריפה ביותר על יו"ר ועדת החקירה שגם לא הוזמן לאירוע למרות שהוא היה בין הבאים מדי שנה. אין בקרבנו מקום למשת"פים אמרו, הוא חיפש בסך הכל פרסום וקידום בקריירה הפוליטית שלו. "להאשים אותך, עודד, שסיכנת חיי חייל, זה כמו להאשים אמא בהפקרת גוזליה. אתה הרי הצלת כל כך הרבה חיילים שנפצעו תחת אש, נפצעת ארבע פעמים, קיבלת את עיטור המופת, ואותך מאשימים בבגידה? אוי לאוזניים השומעות!" אל המסיבה הוזמנו בעלי השליטה של חברת בקרת אש.

החברה אומנם פשטה רגל, אבל הם חילקו מספיק מוקדם דיווידנדים גבוהים בגובה כל יתרות הרווחים הבלתי מחולקות, דמי ניהול לחברת האם שלהם בגובה כל יתרות המזומנים האחרות של החברה ושכר של שנתיים מראש לכל חברי הדירקטוריון, כך שההפסד שלהם לא היה כה גדול. מי שנפגע במיוחד היו הספקים, הלקוחות, העובדים ובעלי מניות המיעוט שלא היו קרובים לצלחת ולא יכלו להשתתף בהכנות לפשיטת הרגל. בעודם שרים את שיר הרעות ואת דודו התאספו באותה שעה תשע המשפחות של הנספים באסון במסיבת ערב העצמאות משלהם ותכננו מה לעשות על מנת להוציא את המדינה מהבוץ. הם כבר נואשו מהפוליטיקה, מהצבא, מעולם העסקים, מהחברה. מערכת המשפט גיבתה אותם אבל הם לא קיבלו שום פיצוי בגלל פשיטת הרגל. אילו עוד דרכים פתוחות עוד שאלו את עצמם? מי שמשלם זה תמיד האזרח הקטן ויש לשים לזה קץ!

אירוע יושרה במקצועות חופשיים - תביעות דיבה

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים (בהחלט)

דורון הביט במכתב שקיבל מהדס בתימהון. ביום חמישי הייתה ישיבה סוערת במשרדו של הדס, עורך דין ידוע העוסק בייעוץ מס, ובה דחה דורון את הצעתו המסוכנת ללקוחו, והיום הוא מקבל מכתב מעורך הדין הדס בזו הלשון:

1. בהמשך לשיחתנו מיום חמישי מצאתי להעלות על הכתב את עמדותי בכל הנוגע לשרשרת אירועי מימוש האופציות.
2. גרסתך הינה מופרכת ושקרית ואני שוקל הגשת תביעת דיבה נגדך.
3. אינני מתפלא על סילוקך מחברת לרדיט, ואינני מתפלא על אובדן יחסי האנוש שהיו לך במסגרות עבודתך הקודמת; נדהמתי משקריך המפגיעים, שאין להם כל יסוד, אלא בדמיוןך החולני!!!
4. מעבר לכתוב כאן, לא אוסיף בשלב זה, כי אינני מוצא מקום להתווכח עימך... לא עימך.

דורון עבד כעשרים שנה בתעשיית ההיי טק ומאוד הצליח בתפקידיו. מרבית התקופה עבד בחברת לרדיט בה כיהן כסמנכ"ל מכירות וכספים. הוא פרש ממנה על רקע אתי כאשר הממונה עליו, המנכ"ל שרגון, ביקש ממנו להעביר תשלום שוחד לסוכן שלהם במדינה אירופית בסך 300 אלף דולר לשיחוד פקיד ממשלתי בכיר על מנת לקבל הזמנה בהיקף גדול. שרגון כמובן לא היה מוכן לתת שום אסמכתא בכתב והציע לרשום את השוחד כיבוא תוכנה מהסוכן. דורון התנגד לכך בתקיפות והעלה על הכתב את הסתייגויותיו. אך שרגון הטיל את המשימה על סמנכ"ל אחר והשוחד הועבר ליעדו. דורון ראה בכך עבירה על החוק בישראל (דיווח שיקרי על יבוא), על החוק האירופי (מתן שוחד לפקיד ממשלתי), פתח למתן kickback בעתיד, כי לא נוהל כל רישום ובדיעבד גם ההזמנה לא התקבלה, עקיפה מסוכנת של מעמדו כסמנכ"ל מכירות וכספים כי ההונאה הייתה בשני התחומים, ועוד. מקרה זה היווה השיא למקרים רבים שבהם דרש שרגון מדורון לבצע מעשים לא חוקיים. דורון התפטר מהחברה כי חזה את הידרדרותה הצפויה בניהולו המסוכן של שרגון ופתח בקריירת ניהול פרויקטים בתחומים שונים: הבראת חברות בישראל, בצרפת ובארה"ב, מכירות ידע, מיזוגים ורכישות, כתיבת תוכניות עסקיות, עריכת בדיקות נאותות, גיוס השקעות, ניהול קונסורציום וכדומה. דורון סיפר לידידיו על עוולות שרגון והלה לא נישאר לו חייב והעליל עליו כי פוטר בבושת פנים מלרדיט. אך מעולם לא קיבל דורון עדות בכתב לכך, מכתבו של הדס היווה את ההוכחה הראשונה להוצאת הדיבה של שרגון. הוא ידע שאם הנושא יועלה בבית המשפט יוכל להוכיח את תשלום השוחד ולכן תיאר לעצמו שההשמצות לא יעברו מעולם את גבול המותר. הן ממילא לא פגעו בהכנסתו של דורון שהתעשר ועשה חיל.

שנה וחצי לפני כתיבת המכתב המתמיה, החל דורון לעבוד עם לארימן, חברת היי טק אמריקאית מצליחה שרצתה להשקיע בישראל. הוא ניהל בעבורה משא ומתן לרכישת שתי חברות היי טק ישראליות כושלות ולאחר שנרכשו במחירים מאוד נמוכים קיבל על עצמו דורון את המשימה להבריא אותן ולמזגן עם חברת האם האמריקאית. יושב ראש מועצת המנהלים של לארימן היה רימון, פרופסור מפורז אך איש עסקים מבריק שממנו למד הרבה. במשך הזמן נוצרו יחסי ידידות אמיצים בין השניים ודורון קיבל יחד עם כמה מהמנהלים הבכירים בחברה הישראלית אופציות בסכומים גבוהים. אילו החברה הייתה ממשיכה להצליח והמניות היו ממשיכות לעלות בקצב

המטאורי שלהן, הם היו עשויים להפוך למיליונרים. הם קיבלו אופציות הניתנות למימוש במחיר שהיה קיים בעת קבלתן בשנת 1995, בתקופה שבה ירדו מחירי המניות והגיעו לשפל, בשלושה מועדים בשנת 1996, 1997, 1998. סכומי המס שהיו אמורים המנהלים הישראלים לשלם על הרווחים ממימוש האופציות, רכישת המניות ומכירתן, היו עלולים להסתכם במיליוני דולרים. דורון היה מאוד זהיר בהתנהגותו העסקית, שמר על עקרונות אתיים ללא רבב, ורצה לבדוק איך ניתן לממש את האופציות תוך תשלום מס, אבל אם אפשר לא התשלום המקסימלי. רימון אישר לו לפנות להדס, שהיה לו מוניטין של אשף במציאת נוסחים להפחתת תשלומי המיסים.

הדס למד את הנושא ותוך כמה ימים הגיש תמורת תשלום יחסית נמוך הצעה מאוד מפורטת לדורון. דורון קרא את ההצעה בפעם הראשונה ולא הבין דבר. הוא קרא אותה חמש פעמים נוספות ונחרד ממה שהוא חשב שהוא הבין. לפיכך נתן אותה לקריאה לידו עורך הדין ששיאל שהזדעזע אף הוא מהכתוב. לבסוף העביר אותה לרימון שלא הבין אותה ולא רצה להבין אותה. תעשה מה שאתה חושב לנכון, אמר, יש לך מנדט מלא להחליט בעצמך. מכיוון שמטרת אירוע זה היא לימוד האתיקה ולא ייעוץ מס לא ניתן לפרט את ההצעה. אך העיקרון היה לא לשלם כלל מס, לייסד מספר חברות קש, לשכן אותן בכמה מקלטי מס ברחבי העולם, לקיים חוזי עבודה פיקטיביים, לעשות מבנה כל כך מסובך ומתוחכם עד שמגדל הקלפים היה נופל בכל ביקורת של פקיד מס עם השכלה אלמנטארית. הדס עמד לקבל סכומי עתק על מנת להקים את המבנה, לתחזק אותו ואולי בעתיד להוציא את המנהלים מהבוץ לאחר שהיה קורס. לפיכך דורון התנגד בחריפות להצעה, הבהיר להדס מדוע, הצביע על הסכנות ושיכנע את המנהלים האחרים של לארימון שהיו נוכחים בדיון של יום חמישי בסכנות הטמונות בו. כשהטון עלה והדס ניסה בכל זאת להוכיח שהמבנה שלו יעבוד התריס בפניו דורון: "אני מוכן ללכת על זה, אם תתן לנו התחייבות בכתב שתהיה מוכן להקדיש את כל הזמן שיידרש בחינם ועל חשבונך על מנת להוציא אותנו מהבוץ אם נסתבך בכל זאת." להצעה זאת סירב הדס ודורון אמר לו שאם כך כנראה שהוא לא מאמין בה, כי אם הוא כל כך משוכנע שהיא תעבוד הוא היה צריך להסכים להצעה.

דורון שמר על מוניטין מעולה כמנהל פרויקטים לאחר עזיבתו את לרדיט, אך היו שלושה מקרים שבהם הלקוחות שלו סרבו לשלם. הוא גבה 98% מהחשבוניות שהגיש ורוב העסקות שרקם הצליחו. גם אם כמה מהן לא יצאו לפועל לא שמרו לו הלקוחות טינה כי הבינו שהוא עשה את מירב המאמצים ושילמו את כל הסכומים המגיעים לו. בשני מקרים הוא הגיע לפשרה, אך במקרה השלישי לא הייתה לו ברירה והוא תבע את הלקוח. דורון תיאר לעצמו שהדס פנה לשרגון, כי ידע שדורון עבד בלרדיט, והלה כנראה הפנה אותו לאותו לקוח שדורון תבע. דורון התייעץ עם ידידו, עורך הדין ששיאל, ואמר: "מכל הקריירה שלי הוא מצא את שני האנשים שמשמיצים אותי ומסיק מכך ששילקו אותי מרלדיט, שיש לי יחסי אנוש אבודים, שכל מה שאני אומר הוא מופרך, שיקרי, אין לו יסוד, נובע מדמיוני החולני ובסוף הוא מתייחס אלי ככתת אדם שאין מקום להתווכח איתו. אם זו לא דיבה, אני לא יודע מה זאת דיבה. והחוצפן הזה עוד שוקל להגיש נגדי תביעת דיבה."

ששיאל ענה לו: "כיוון שהשתתפתי בפגישה ביום חמישי, בהיותי עורך הדין של לארימון, אני יכול להעיד בפני כל בית משפט שמה שאמרת היה בהחלט הגיוני, לא מופרך, לא נועד לפגוע בהדס או

בשמו הטוב, היה ויכוח ענייני שמעולם לא גלש להשמצות אישיות. כנראה שבכל זאת הרגזת אותו כי אלמלי התערבותך הוא היה מצליח לשכנע את המנהלים התמימים ללכת לפיתרון של מגדל הקלפים, והרסת לו עיסקה של מאות אלפי דולרים אם לא מיליונים. כפי שמקובל בישראל, ניסו לתפור עליך תיק, הוא חיפש חיפש, לא מצא משהו מיוחד למעט שני המקרים שהזכרת ושאני מכיר כי אני ידידך. יש לך בהחלט עילה להגיש תביעת דיבה, אבל תחשוב פעמיים לפני שאתה הולך בשביל עקלקל זה. אתה חושב שיש לך טיעונים חזקים, אך האויבים שלך יבואו עם עורכי דין מהשורה הראשונה שישכנעו את השופטים שהלילה יום והיום לילה. השופטים לא מבינים גדולים בעסקים ויתרשמו מהטיעונים החכמים של עורכי הדין מהשורה הראשונה שיביאו משמיצך, מהאישיות המכובדת של שרגון ומהלקוח שלא שילם ועוד עלולים לפסוק לחובתך. עם הדס יש לך קייס, אבל עם האחרים שייקראו להעיד על מנת להכפיש אותך אתה יכול להסתבך, אתה תצטרך להביא עדים משלך, ולא מעט לקוחות שלך שמאוד אוהבים אותך, לא ירצו ללכת לבית המשפט בשביל להתעמת עם מיטב עורכי הדין ועם שני אנשי עסקים מהשורה הראשונה."

דורון חזר לביתו, קרא מחדש את המכתב, התרגז עוד פעם וחשב: "אולי זה בדיוק מה שהם רוצים, שאתרגז, אאבד את עשתונותי, אענה להם במכתב פוגע, אגיש נגדם תביעת דיבה. מה הדבר שהכי ירגיז אותם? לעשות מה שהם מצפים ממני או לעבור לסדר היום, לא להתייחס לעלבון כי אני יודע שהוא לא נכון, ולהעלות את המכתב מתהום הנשייה רק בעוד עשר שנים בשביל לכתוב עליו אירוע על אתיקה? ומה אם החכם הזה יגיש בכל זאת נגדי תביעת דיבה, אילו כותרות זה יעשה בעיתונים, איזו פגיעה זו תהיה במוניטין שלי ובפרנסתי, מה יגיד רימון, איזה לקוח ירצה לעבוד איתי?" דורון התחבט עוד ועוד עד שגמלה בליבו ההחלטה על דרך הפעולה.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - דורון, הדס, ששיאל ורימון. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות אלה: מה הייתה לדעתך החלטתו של דורון?

תן תרחישים לכמה חלופות: דורון מגיש תביעת דיבה נגד הדס, הדס מגיש תביעת דיבה נגד דורון, דורון לא עושה דבר, דורון שוכר משרד חקירות לבדוק מי משמיץ אותו ומה סיפרו להדס, דורון עונה במכתב חריף להדס.

מה הייתה עושה אתה אם היית נקלע לסיטואציה של דורון? של הדס?

איך ניתן היה לפסול את הצעתו של הדס מבלי ליצור אצלו אנטגוניזם?

קשה למצוא חברים אך קל מאוד לגרום לשנאה. האם לאור זאת אסור לך בשום תנאי להצמיח שונאים?

איזהו חכם? הכובש את יצרו. איך זה מתייחס להדס? לדורון?

מה הייתה מטרתו של הדס בשליחת המכתב: אינטימידיציה של דורון על מנת שיחזור בו מפסילת התוכנית, שיחרור קיטור מצד הדס המתוסכל שאיבד עיסקה פוטנציאלית של מיליונים, או שמא הדס תומרן על ידי שרגון על מנת להתנקם בצורה עקיפה בדורון כי הוא חשש מעימות חזיתי בגלל נושא השוחד שהיה מעורב בו.

דורון יודע שכל מילה במכתבו של הדס היא שקר, אז מדוע הוא בכל זאת מתרגז?

מי מרוויח מתביעות דיבה: עורכי הדין, הצד הנפגע, הצד הפוגע.

מה הסכנה בתביעות דיבה : תשומת הלב הניהולית, ההוצאות הכספיות הגבוהות, המוניטין השלילי, הכותרות השמנות בעיתון, המציצנות הישראלית, גילוי שלדים בארון, הזדמנות לסגור חשבון. מה ניתן להרוויח מתביעות דיבה : סיפוק האגו, הרבה כסף, עשיית צדק, להרגיז את האויבים. בהיסטוריה ובספרות העולמית אנו יודעים על מקרים רבים שאנשים הקריבו את חייהם למען טיהור שם או שמירה על השם הטוב שלהם. מדוע זה כל כך חשוב?

מה לא אתי בהתנהגותו של הדס? הדס הוא עורך דין ובוודאי לקח שיעורי אתיקה מקצועית במסגרת לימודיו. מדוע הוא חורג אם כן מכל הכללים באירוע זה?

ישנם הטוענים שישראל של ימינו הפכה להיות המערב הפרוע. הכל בנוי על איומים, השמצות, אינטרסים, הפחדה, אלימות מילולית ופיזית, תפירת תיקים אמיתיים ומדומים, האזנות סתר, חקירות פרטיות. האם זה נכון?

למה חשובה השקיפות והאתיקה? מעבר לסיבות הפרוזאיות של עזרה לזולת ומתן יחס הוגן למחזיקי העניין, איש עסקים אתי אינו חשוף לאיומים של הדסים למיניהם כי לא ניתן לתפור עליהם תיקים, אין להם שלדים בארון, והם יכולים לפעול על פי צו מצפונם. לעומת זאת גורמים לא אתיים חיים בפחד מתמיד של איומים וסחיטה.

מה הלקחים שהפקת מהאירוע? האם החששות של דורון מוצדקים? האם כעסו של הדס מוצדק? האם מכתבים מעין אלה יכולים לגרום גם לפרץ של אלימות? האם צריך להילחם בפושעים אתיים רק בדרכים אתיות?

פיתרון

דורון כתב להדס מכתב בזו הלשון : מכתבך אינו מקובל עלי לא בתוכנו ולא בסגנונו.

מכל המבחנים שעבר דורון בקריירה המקצועית שלו זה היה אולי אחד המבחנים הקשים ביותר. מיזגו, נטייתו, חוש הצדק שלו דחפו אותו לכתוב לפחות מכתב חריף ביותר להדס עם דברים כדרבנות. אלא שהוא עצר לרגע, ספר עד עשר וחשב: "זה בדיוק מה שהם מצפים ממני. מה זה יתן לי? הוא יענה לי חזרה. אולי דווקא במכתב שלי אני אתן לו עילה לתביעת דיבה. מצד שני אם הוא באמת על הסף של הגשת תביעת דיבה, אני לא רוצה שיגיש תביעה. אני לא מפחד משלדים בארון, אבל אני לא מאמין בעשיית צדק של מערכת המשפט. בית המשפט הוא שדה מערכה של עורכי דין והטוב שבהם הוא המנצח, לאו דווקא הצד הצודק. השופטים ברבים מהמקרים לא מבינים את עצם הבעיה. אני אתעסק עם זה חודשים או שנים, אתעצבן, אקבל אולקוס, ובסוף גם אם אזכה אקבל כמה פרוטות. האגו שלי מסופק מספיק על ידי אשתי, ילדי, חברי, הלקוחות המרוצים שלי. אני לא זקוק להכרה של בית המשפט ושל העיתונות. בכל משפט אתה תמיד מפסיד, גם אם אתה מנצח. טיפוס כמו הדס, סופו שיסתבך, כפרי פוטיומקין שהוא מקים בסוף יתמוטטו. הוא יגמור את הסוס במס הכנסה, אצל הלקוחות. לכן, המשכיל בעת ההיא יידום. אך גם חוסר תשובה יראה שאתה מפחד וידחוף אותו להשתלח בך שוב, לכן אתה צריך לענות בצורה נחרצת אך ללא התלהמות." כך הוא באמת עשה והפרשה תמה לפני שנולדה. זאת הייתה תביעת הדיבה הקצרה ביותר בהיסטוריה.

לפני כמה שנים בא אל דורון עורך דין ידוע וטען שהוא מייצג את אותו סוכן אירופאי ששרגון העביר דרכו את השוחד. הסוכן ישב בסופו של דבר במאסר תקופה ארוכה באשמת שיחוד פקיד ממשלתי. משהשתחרר המשיך לעבוד כסוכן של שרגון אלא שהלה הונה אותו בסכום העמלות אותו סירב לשלם. הסוכן תבע את שרגון במדינתו ובישראל ודרש לקבל את כספו ולכן בא אל דורון על מנת לשמוע פרטים מפלילים על שרגון. דורון ענה לו שהוא לא נמנה בין אוהדיו של שרגון אך הוא לא מוכן לכרות ברית עם השטן ולשתף פעולה עם סוכן שישב במאסר על עבירות שוחד גם בשביל לאזן את החשבון עם שרגון. נגד השחיתות צריך להילחם רק בדרכים אתיות, אמר. אשרי המאמין, ענה לו עורך הדין והלך למצוא סיוע ממקור אחר.

ששאל ממשיך לכלכל את צעדיו בזהירות ולייעץ לידידיו מתינות ואורך רוח. דורון מצא פורקן לאגרסיות שלו בכתבת מאמרים, ספרים, תיזה ורומן חוצבי להבות נגד השחיתות בעולם העסקים. הדס מופיע בעיתונות מדי פעם בהתייחסויות חיוביות ושליליות. דורון קורא ומגחך. שרגון ממשיך להשמיץ את דורון אך דורון לא שוקל להגיש נגדו תביעת דיבה. שניהם יצאו כבר מעולם העסקים כך שהסכסוך ביניהם הפך להיות אקדמי. רימון עדיין עובד בלארימן והרוויח ממניותיה עשרות מיליוני דולרים. לא ידוע כמה מס שילם על רווחיו. העובדים הישראלים של לארימן שילמו מס כחוק על רווחי האופציות שלהם שהיו אכן רבים. בסכום המסים ששילמו ניתן לכלכל משפחות במצוקה לשנים רבות, אך לא ברור שזה אכן היה היעד של המיסים ששילמו. דורון שומע מדי פעם על אנשי

עסקים, שועי עולם, המסתבכים בגלל עצות אחיתופל בענייני מס. מוגשות תביעות נגדם, מוכפש שמם, וגם אם הם חוסכים סכום זה או אחר זה בטל בששים לעומת הרוגז ועוגמת הנפש שנגרמו להם בגין תוכניות המס.

דורון מייעץ לכל חבריו, לקוחותיו ותלמידיו לשלם מס כחוק, לא רק בשביל לא להסתבך ולתת פרנסה להדסים למיניהם, אלא גם בגלל העובדה שאם הם לא ישלמו מס לא יהיה מי שישלם ומישהו חייב לממן את ההוצאות על ביטחון, חינוך ובריאות, סעד ותעסוקה. גם אם אנו לא מסכימים עם הרבה מיעדי התקציב אין מנוס אלא לשלם את המס, אפשר להתווכח עם פקיד השומה על פרט זה או אחר, אבל זה לא מוסרי ולא אתי לא לשלם מס, במיוחד אם אתה איל הון, מקבל סכומים גבוהים כבוננזה מאופציות, או שאתה מנהל בכיר בחברה. תכנון מס הוא לגיטימי כל עוד נאבקים בשולי המס, אבל תכנון מס שמטרתו אי תשלום מס תוך בניית מגדלים באוויר אינו מוסרי גם אם הוא חוקי. זאת אולי הדוגמה המובהקת ביותר של ההבדל בין חוק לאתיקה. ומי שלא מסכים לקביעה זאת מוזמן להגיש נגד דורון תביעת דיבה.

המנכ"ל והאתיקה - המחזה "כולם היו בני"

תמצית היצירה וניתוחה

מבוסס על המחזה "כולם היו בני" (1947) של ארתור מילר. בעברית - בהוצאת אור-עם (1986) בתרגום טובה קשת.

הסרט ללא תרגום עברי, מבוסס על המחזה של מילר עם שינויים קלים:

All My Sons 1948, 95 m., Director Irving Reis, with Edward G. Robinson, Burt Lancaster

תמצית היצירה:

המחזה מתרחש מייד עם תום מלחמת העולם השנייה בעיירה קטנה בארצות הברית. ג'ו קלר הוא איש עסקים מצליח שהוא הבעלים והמנכ"ל של חברה תעשייתית שבזמן המלחמה ייצרה חלקי מנועים למטוסים. ג'ו טוען שהמניע לכל פעולותיו העסקיות הוא רווחת המשפחה היקרה לו מכל. טיעון זה משותף להרבה פושעים אתיים שהמפורסם שבהם הוא אולי דון קורליאונה, הסנדק ואיש המשפחה. לג'ו שני בנים - כריס, שהיה קצין קרבי במלחמה והעובד איתו כיום בחברה, ולארי, שהיה טייס בזמן המלחמה, מטוסו אבד והוא בחזקת נעדר. כריס מאורש לאן דיבר, בתו של שותפו לשעבר של ג'ו סטיב דיבר, שהייתה בעבר ארושתו של לארי. השותפים ג'ו וסטיב, שגרו בשכנות והיו חברים, סיפקו לצבא חלקי מנועים פגומים שכתוצאה מכך נהרגו 21 טייסים. הם ידעו על הליקויים, ג'ו אמר לסטיב שייספק את החלקים לחיל האוויר אך ביום המשלוח נשאר בבית כביכול מפאת מחלה. בעת המשפט שהתנהל אחרי החקירה שבה גילו את סיבת האסון טען ג'ו שהוא לא ידע דבר על הליקויים ואילו סטיב שנתן את ההוראה נשלח לבית הסוהר לתקופה ארוכה למרות שטען שג'ו נתן לו את ההוראה. ג'ו הוא אדם חזק שמעולם לא היה חולה, self-made man, נטול עכבות שהפליל במודע את שותפו על מנת להציל את עורו ואף ירש את חלקו בעסק. קייט קלר, אשת ג'ו, מודעת לפשעיו של בעלה אך משתפת איתו פעולה. היא אינה מוכנה להודות שבנה לארי מת ולברך את כריס ואן הרוצים להתחתן כי אם לארי מת סימן שבעלה רצח אותו, היות והיה טייס קרבי. ג'ורג' דיבר, אחיה של אן, הוא עורך דין החוקר את הפרשה ומגלה את האמת. כריס מתכחש לממצאיו של ג'ורג' ואן נאלצת לבחור בין אחיה ואביה לבין כריס. היא נפרדת מכריס המחליט אף הוא להתעמת עם אביו ולהגיע בסופו של דבר לחקר האמת. ג'ו מצדיק את מעשיו בפני בנו כריס בכך שחייבים לנהוג בצורה לא אתית בעולם העסקים אחרת לא ניתן לשרוד, כך עושים כולם, והוא עשה הכל למען משפחתו. אן מחזיקה בנשק יום הדין - מכתב שכתב אליה לארי ביום שהוא נעלם ובו הוא מבשר לה שהוא החליט להתאבד כי ברור לו שאביו רצח את הטייסים שהיו יחד איתו. היא מראה את המכתב לקייט, לכריס ובסופו של דבר לג'ו. כשמתברר לג'ו שהוא אחראי למות בנו הוא מתאבד.

ניתוח היצירה:

המחזה ממחיש לנו את החשיבות של המנכ"ל לעיצוב האקלים האתי של החברה ובלשון של ימינו - ליישום הקוד האתי שלה. הדילמה המרכזית היא בין רווחיות ואתיקה, אך היצמדות להשגת

רווחיות בכל מחיר עלולה להביא לרצח הבן שלך או של אחרים, כמו במחזה. ניתן להביא דוגמאות רבות להתנהגות מנכ"לים בדילמות אתיות שמזכירות את העלילה. ארתור מילר ממחיש לנו את החשיבות של ערבות הדדית ולשמירה על האינטרסים של מחזיקי העניין כערובה להצלחת החברה ברמה העסקית והאנושית כאחד. הדילמות האתיות אקטואליות כיום כמו לפני ששים שנה.

היבט אחר הוא החשיבות של האתיקה לעומת החוק, כי בעיני החוק ג'ו קלר יצא זכאי. האם עם עו"ד טוב וכסף אפשר להשיג הכל? מילר גם מתאר את יחס החברה לבעלי השררה ולמצליחנים. למרות שתושבי העיירה יודעים כי הוא אשם הם מתחברים ומשבחים את ג'ו. במחזה, כמו בעולם העסקים, קיימות תופעות של טפילת אשמה על החלשים, כמו השותף של ג'ו, סטיב דיבר. "החלש תמיד אשם, הוא ספקולנט, הוא נוכל", טוענים אנשי העסקים ומסתערים על החלשים.

ג'ו ואשתו מנסים לפתות את האח של אן, ג'ורג' דיבר, שישתף איתם פעולה אחרי שהם רואים שהוא קרוב לחשיפת האמת. ג'ורג' מתפתה אך בסופו של דבר השגת האמת, חלוקת האשמה של אביו עם האשמים האמיתיים, והענשת ג'ו קלר גוברים, למרות שהוא יודע שבכך הוא עלול להביא להרס הזוגיות של אחותו. היבט אחר הוא הנאמנות העיוורת של קייט קלר לבעלה, המגינה עליו ומוכנה להרוס את עתיד בנה כריס ולמנוע את גילוי האמת.

גם כריס עובר שינוי, מאידיאליסט המעריץ את אביו עד לסלידה ממנו ורצון להסגיר אותו, שבדיעבד מביאים למותו. האב ג'ו הרג בדיעבד את בנו לארי, אבל גם הבן כריס הרג בדיעבד את האב. יש פה הקבלה לטרגדיה יוונית (אדיפוס של סופוקלס). נשאלת השאלה האם זה מוסרי להיות מתריע ובמקרה זה - שכריס יסגיר את האב ויביא למאסרו ולהרס המשפחה?

המניע של ג'ו קלר הוא כלכלי לא רק בגלל אספקת החלקים הפגומים, אלא גם בגלל שבאותה הזדמנות הוא נפטר בזול מהשותף שלו ולמעשה מקבל בעלות על כל החברה. יש בכך דימיון למה שעוללו הגויים האנטישמיים ליהודים בגולה. המחזה גורם לנו לחשוב על מה יותר חשוב: המשפחה, הכסף, החברה, הצדק, המוסר? הוא מתאר מה קורה כשמתעלמים מהמוסר בשביל כסף ומשפחה. הוא גם ממחיש לנו מה המחיר של השקיפות ורדיפת האמת שמביאים להרס משפחה, למותו של ג'ו קלר, להתמוטטות של קייט קלר. האם המחיר הזה הוא אכן כדאי?

נשאלת השאלה האם הטיעון ש"כולם ממילא עושים אותו דבר" מהווה תירוץ לעשות מעשים לא אתיים? האם אפשר לעשות עסקים בצורה אתית? מה היה קורה אם ג'ו לא היה מספק את החלקים הפגומים? העסק שלו לא היה מתמוטט, הוא היה מפסיד כסף, אולי הזמנה אחת או שניים, אבל זה בניגוד לעיקרון של מיקסום הרווח. אנו עדים להונאה העצמית של ג'ו קלר המשכנע את עצמו שחיל האוויר יגלה ממילא את המוצרים הפגומים. הוא לא חושב שהוא עצמו אשם בדבר, לא במות הטייסים, לא בחורבן שהביא על השותף. רק גילוי האמת על מות בנו שובר אותו.

האם כריס קלר וג'ורג' דיבר הם יותר אתיים כי הם אינטלקטואלים, עברו בעצמם את זוועות המלחמה, רואים את עצמם מוסריים יותר מאשר הוריהם? לעומתם ג'ו קלר הוא חסר השכלה ואיש

שבנה את עצמו במו ידיו. האם בשל כך הוא פחות אתי? האירוני במחזה בקונטקסט הישראלי הוא שכריס רואה עצמו יותר מוסרי מאביו כי הוא בן הדור החדש ובישראל יש הטוענים כי קורה ההיפך ובני הדור החדש פחות מוסריים בעסקים ובפוליטיקה מהוריהם. האם זה נכון?

ניתן להעריך את האובייקטיביות של ארתור מילר המציג את גיבוריו בצורה מורכבת ולא דו מימדית, אין טובים לחלוטין ורעים לחלוטין, לכל אחד יש את המניעים שלו, שבקונטקסט חברתי והכלכלי נחשבים סבירים. המחזה, שהוא פופולרי בכל מקום בו הוא מוצג, ממחיש עד כמה האתיקה היא אוניברסאלית, כי בדיוק אותן דילמות אתיות קיימות בישראל, בצרפת ובכל מקום אחר בעולם. אחת השאלות שמעלה המחזה היא: האם ג'ו קלר הוא פושע אתי מהסוג הגרוע ביותר, כי הוא רוצח וגם יורש וגם צבוע? כי הרי הוא עושה רצח אופי וממוטט כספית את שותפו וחברו הטוב סטיב דיבר. הוא מסובב בכחש את אשתו ואת בנו כריס, אבל טוען שמעשיו היו בשביל המשפחה, בה בשעה שעשה זאת רק בגלל בצע כסף ואגו מנופח.

ג'ו קלר מעולם לא היה חולה, אפילו יום אחד, גם ביום שהוא התחזה לחולה על מנת לא לקחת אחריות לאספקת החלקים הפגומים. אך ג'ו הוא אדם חולה מבחינה חברתית ומוסרית, אם כי הוא חי טוב עם זה. יש הטוענים שאלה שיש להם נדודי שינה הם אנשים שהמצפון מציק להם, אך לעיתים המציאות מוכיחה בדיוק את ההיפך, כאשר המושחתים הם הכי בריאים והכי חזקים בעוד מי ש"מקבל אולקוס" ויש לו נקיפות מצפון הם דווקא האתיים. ניתן לטעון כי בסופו של דבר כולם נוהגים מתוך אינטרסים ומניעים אגואיסטים, לרבות כריס הסוחט את אביו כדי להינשא לאן, אן המוכנה להתעלם מהאמת בשביל להינשא לכריס, קייט שמוותרת על אושר בנה בשביל לא להתמוטט, ג'ורג' שכמעט מוכן להזניח את אביו עבור משרה וזיווג, סטיב הפחדן והחלש וג'ו קלר "הגדול מכולם".

ובכל זאת, יש במחזה מסר חיובי שהדור החדש יהיה מוסרי יותר, כי ג'ו מכפר על חטאיו, בעוד כריס ואן מתחתנים. אמנם האמת מביאה להרבה סבל ולעיתים למוות אבל השקיפות והאמת תמיד טובים יותר לטווח הארוך כי לא ניתן לבנות חברה על שקרים כמו שג'ו וקייט עשו. זה המסר של המחזה "כולם היו בני" שכולנו צריכים להפנים.

מנהיגות אתית בחברה - הסרט "קומת מנהלים"

מבוסס על הסרט "קומת מנהלים":

Executive Suite, 1954, 104 min., Director Robert Wise, with William Holden, Frederic March

תמצית היצירה:

הסרט מתאר את תמצית הוויכוח האידיאולוגי של ייעוד החברה - מה יותר חשוב: הרווח לבעלי השליטה או הדאגה למחזיקי העניין - לעובדים, ללקוחות ולקהילה. דון וולינג הוא סמנכ"ל מחקר ופיתוח בחברה שהמנכ"ל שלה נפטר באופן פתאומי ומנסים למצוא לו יורש. הוא רוצה לפתח ולשווק מוצרים טובים, באיכות מעולה, בעיצוב יפה, בעלויות נמוכות, אך לשם כך צריך להשקיע במחקר ובשיטות ייצור. לכך מתנגד חריפות שו, סמנכ"ל הכספים, שרוצה להגדיל את הרווחיות של החברה בכל מחיר, בזמן הקצר על חשבון הזמן הארוך, עבור בעלי השליטה על חשבון מחזיקי העניין.

ג'ורג' קסוול הוא דירקטור מושחת המבצע ספקולציות לא חוקיות במניות החברה. והנה נודע לו על מותו של מנכ"ל חברת טרדווי, אברט בלרד. מרי וולינג, אשתו של דון, אינה רוצה שהוא ירוץ למשרת המנכ"ל כי היא מודעת למחיר הכבד שדון יצטרך לשלם על מנת להשיג את המשרה. דון מוכן לשלם את המחיר כי הוא רואה לנגד עיניו את האינטרסים ארוכי הטווח של החברה. שו יודע על הספקולציות של קסוול וסוחט אותו על מנת שיתמוך במועמדותו. לחברה יש מחוייבות לקהילה ולעובדים. דון מטפח מחוייבות זאת אך שו מתעלם ממנה. דון מאמין שהעובדים צריכים להיות גאים במוצרים שהחברה מייצרת והחברה צריכה לסייע לקהילה ולספק עבודה.

שו רוצה להתמנות למנכ"ל כי הוא מביא רווחים רבים בגלל תרגילי מס, התייעלות וקיצוצים, הוא מחלק דיווידנדים לבעלי המניות ומציג את משנתו לדירקטוריון שצריך להחליט על היורש. כנגדו דון טוען שהמטרה של החברה היא לדאוג למחזיקי העניין ובעימות ביניהם הוא מצליח לשכנע את עמיתיו המנהלים ואת בעלת המניות העיקרית שדרכו טובה יותר לחברה והוא מתמנה למנכ"ל.

ניתוח היצירה:

הסרט מתאר בצורה נוקבת את מאבקי הכוח בדירקטוריון, עם האינטרסים האישיים המאפילים על האינטרסים של החברה ושל מחזיקי העניין. בכנס הדירקטורים האחרון התווכחו האם דירקטור צריך להיות מהנדס, עורך דין או רואה חשבון. דיברו על התכונות החשובות ביותר שלו, אך אף אחד לא התייחס לתכונה ההכרחית שבלעדיה שום דירקטור לא יכול להצליח בתפקידו: אתיקה ויושרה חסרת פניות. הסרט ממחיש בצורה מבריקה שבלעדי תכונה זאת אין לחברה תקומה.

הסרט מציג את הניואנסים השונים של שיטות הניהול, את ההבדלים בין שיקולי הזמן הקצר והזמן הארוך, ומה צריכה להיות הסיבה האמיתית לקיומה של חברה. בסרט אין דמויות חיוביות או שליליות לחלוטין, למרות שהוא סרט מגוייס הוא מציג גם את השיקולים הלגיטימיים של הדמויות ה"שליליות", כמו סמנכ"ל הכספים, ואת החולשות של הדמויות ה"חיוביות" כמו סמנכ"ל הפיתוח. זהו סרט גנרי היכול להתאים לחברת היי טק (למרות שהוא על חברת רהיטים), לבנק, לחברת ביטוח או לכל חברה עסקית אחרת.

הצופים בסרט יכולים לנתח את הנקודות החזקות והחלשות בטיעונים של הדמויות השונות של הסרט ועד כמה העלילה רלוונטית לניהול של חברה או בנק. עד כמה חשובים שיקולי האגו והאמביציה בסרט ומה המשמעות של ראיית טובת החברה, השיקולים האתיים והאלטרואיסטיים והדבקות במטרה האמיתית של קיום החברה, מעבר לכל השיקולים האחרים. נשאלת השאלה: האם הסרט מראה שיש ניגוד עניינים בין הצלחה עסקית לאתיקה או שהוא גורס שניתן להגיע לרווחיות המירבית דווקא ע"י האינטגרציה של שני המרכיבים?

שאלה אחרת היא מה הייתה הדוגמה האישית שנתן המנכ"ל המנוח של החברה? מדוע הוא העדיף בערוב ימיו את הגישה של שוו על פני הגישה של דון? האם יש קשר בין הגיל לבין העמדות האתיות של המנהלים? יש הגורסים שמנהלים צעירים הם יותר אתיים ויותר אידיאליסטים ואחרים טוענים שמנהלים מבוגרים מגיעים לאתיקה עם הניסיון. מה האמת?

בישיבת הדירקטוריון המכרעת, מפרק דון את השולחן מאיכות ירודה שמוכרת החברה, וממחיש בפניהם לאן החברה הידרדרה כתוצאה מהעמדת הרווחיות וחלוקת הדיווידנדים כשיקול המרכזי בניהולה של החברה. השאלה העולה היא עד כמה קיימת התנגשות בין השגת רווחיות מירבית לבין טובת ציבור הלקוחות, והאם ניתן לגשר עליהם.

הסרט הוצג לראשונה לפני יותר מחמישים שנה. אך נשאלת השאלה עד כמה הבעיות המתוארות בו נשארו אקטואליות והאם יש רגליים לסברה שככל שהעולם משתנה הוא נשאר ביסודו של דבר אותו הדבר, כי טבע האדם נותר כשהיה.

מתריע עם אחריות חברתית - המחזה "אויב העם" והסרט ההודי "גנשטרו"

מבוסס על המחזה "אויב העם" של הנריק איבסן. בעברית - בהוצאת "בית צבי" (1999) בתרגום רבקה משולח.

הסרט עם תרגום עברי מבוסס על המחזה של איבסן בשינויים קלים:

An Enemy of the People 1978, 90 min., Director George Schaefer, with Steve McQueen

כמו כן עובד המחזה לסרט הודי עם שינויים משמעותיים, בתרגום אנגלי:

Ganashatru 1989, 99 min., Director Satyajit Ray, Indian masterpiece based on the play

תמצית היצירה:

ד"ר תומס שטוקמן הוא רופא עיירה קטנה בנורווגיה במחצית המאה התשע עשרה. העיירה ופרנסיה השקיעו לאחרונה סכום גבוה בהקמת מעיינות מרפא לפי יוזמתו של ד"ר שטוקמן המכהן גם כמפקח הבריאות על המעיינות. אחיו של תומס, פיטר, הוא ראש העיירה, שהקים את המפעל ועומד בראשו. התגברות התיירות גורמת להתאוששות של העיירה שהייתה עד אז במצב כלכלי קשה. אך תומס מגלה שמי המעיינות מזוהמים כתוצאה מהזרמת שפכים של מפעלי העור של חותנו מורטן קיל. מים אלה עלולים לגרום למחלות קשות אצל התיירים. הוא משוכנע שבעקבות הגילוי שלו הוא יתמנה כיקיר העיירה כי הוא מציל חיים אך להפתעתו תושבי העיירה בהנהגתו של פיטר, ראש העיר, מתנגדים לפרסום הגילוי כי הם חוששים לפרנסתם. ההיבט הכספי גובר על ההיבט המוסרי ובסופו של דבר תומס נשאר כמעט לבד במאבקו. הוא מנסה לפרסם מאמר בעיתון המקומי אך הופסד, מנהל העיתון, ואסלקסן המוציא לאור, מסרבים לעשות זאת אחרי שפיטר מסביר להם שהתיקונים הנדרשים לניקוי המעיינות יעלו סכום עתק על חשבון משלם המסים. אשתו של תומס שבתחילה חששה ועודדה את בעלה להתפשר יוצאת להגנתו בעקבות נטישת כל החברים. גם בתו פטרה, שהיא מורה המפוטר ממשרתה בגלל "ההשפעה הרעה של אביה", תומכת בו תמיכה מלאה. תומס קורא לאסיפת עם של כל תושבי העיירה, אך התושבים מכריזים עליו כאויב העם כי התנהגותו עלולה למוטט את כלכלת העיירה. למרות שהוא מפוטר מהעבודה שלו במעיינות, ותושבי העיר מחרימים אותו, רוגמים את חלונות ביתו באבנים, הוא מחליט להישאר בעיירה על מנת להמשיך במאבקו האתי.

ניתוח היצירה:

המחזה ממחיש את דילמת המתריע ומוסריות המתריע. האם דווקא המלשין ראוי לגינוי, האם הוא קדוש מעונה, או גיבור ללא חת? נשאלת השאלה: מדוע החברה מחרימה את המתריע, למרות שבמקרים הנסקרים השיקולים של המתריע הם לעזור לחברה? אנו עדים לכפל לשון של גורמים לא אתיים המדברים, כמו ראש העיר במחזה, על אווירה של סובלנות וגאווה אזרחית. היבט אחר הוא

השיקולים של אגו בעסקים : של מי היה הרעיון להקים את המרחצאות - של ד"ר שטוקמן או של ראש העיר?

אך העלילה היא הרבה יותר מורכבת. אנו רואים את הצניעות של הגורמים הלא אתיים, כמו ראש העיר, לעומת הפזרנות של הגורמים אתיים כתומס שטוקמן. האם הצניעות היא אם כן נקודת זכות? ד"ר שטוקמן מוציא מעל להכנסתו על מנת לשמור על בית פתוח והכנסת אורחים. האם זו השקעה כדאית? היבט אחר הוא חדוות היצירה של היזם, ד"ר שטוקמן, לעומת העגמומיות של הביורוקרט, ראש העיר. נשאלת השאלה: האם צדק ד"ר שטוקמן שלא גילה לאחיו מראש על החשדות שלו בדבר זיהום המים? השקיפות והנאמנות הן תנאי הכרחי, אך כלפי מי: הממונים (ראש העיר) או המצפון? עד כמה מוצדק לקחת יוזמה בעסקים על מנת לחשוף ליקויים ושחיתויות?

שאלות אחרות שעולות הן: האם צודק ראש העיר באומרו לאחיו שהיחיד בחברה חייב להיות כפוף למוסדות המוסמכים לדאוג לטובת הכלל? עד כמה היחיד חייב להתאים את עצמו לנורמות של החברה, האם אין בכך התקרנפות? כי מי שאינו מוכן להכפיף את עצמו בכל עניין לחברה חשוף לאיומים של הממונים עליו, כמו אלה של ראש העיר. צרות האופקים של ראש העיר היא דוגמא לצורך לגוון בתחומי ההתעניינות, לא לעסוק רק בעסקים ולהיות בעל ראייה רחבה וכוללת.

מימי איבסן ועד ימינו חשופים המנהלים הבכירים ללחצים: בעירייה ובממשל – ערב בחירות, בחברות עסקיות – ערב פרסום דו"חות רבעוניים או ערב הנפקות של תשקיפים וביקורת של הרשויות. האם זה מצדיק התנהגות לא אתית? תומס מאשים את הרוב בעיירה שהם לא יודעים מה נכון: האם האליטיזם של איבסן כפי שמתבטא בדבריהם של רב החובל, המארח את אסיפת העם ושל ד"ר שטוקמן מוצדק? מי אם כן צריך להנהיג – האליטות בהנחה שהן נאורות וישרות או הרוב הדמוקרטי – גם אם הוא נבער וחסר עקרונות?

לפטרה יש ביקורת על הסתרת האמת בבית הספר בפני התלמידים אך גם בביתה בפני אחיה. ואילו ד"ר שטוקמן חסיד השקיפות המירבית וקריעת המסך מהעיוורון שבו החברה נמצאת לא תמיד מתנהג בשקיפות ובאתיות בביתו וכלפי אחיו. האם זה תמיד מוצדק? המחזה מתאר את האקולוגיה כמעגל של חיים ומוות, כאשר הפסולת של הבורסקאים מרעילה את מעיינות המרפא. איזה אינטרס כלכלי עדיף? האם יש בכלל מקום להביא בחשבון שיקולים כלכליים כשמדובר בחיי אדם, בבריאות האנשים, ברווחת אנשים? כמה מותר להשקיע על מנת להציל חיי אדם? גם מיליארד דולר? ומי קובע?

איבסן ציני במיוחד כשהוא מתאר את התמימות של מתריעים כד"ר שטוקמן החושבים שהחברה נתן להם פרסים ותכריז עליהם כיקיר העם. אך האם כל כוונותיו של ד"ר שטוקמן טהורות, עד כמה מופיעים בשיקולים שלו לחשוף את הרעלת המעיינות גם יריבות עם אחיו ראש העיר, סלידה מחותנו הבורסקי, רצון להוכיח לכל מבקריו שהוא לא "משוגע" הנלחם עבור מטרות אבודות, התרסה בפני פרנסי העיר שרצו לחסוך בהנחת הצינורות היקרים כפי שביקש מראש? האם ד"ר שטוקמן הוא יפה נפש שאין לו שום ראייה כלכלית או האם נימוקיו הם חשובים לטווח הארוך?

ונשאלת השאלה: האם קצת יותר ערמומיות (נוסח יוליסס) הייתה מסייעת לד"ר שטוקמן להשיג את מבוקשו? ואם כן – מה היה עליו לעשות מבלי להתפשר על עקרונותיו? האם ניתן לצאת למאבק ציבורי כשאתה נטול כל חוש פוליטי כמו ד"ר שטוקמן? ד"ר שטוקמן משוכנע שאחיו יקנא בו כי דווקא הוא זה שגילה שהמים מורעלים. אשתו המעשית יותר מציעה לו שירמוז לו שבעצם הוא נתן לו את הרעיון. איך מצטיירת אם כך אשתו עד להכרזה על תומס כאויב העם?

אנשי השררה וההון בעיירה מסרבים לראות את האמת כפשוטה ומעדיפים לראות בזאת המצאה הנובעת ממוחו ההוזה של הרופא. כיצד נושא פשוט כמאבק לטיהור המים הופך לכלי במאבק של החותן כנגד מועצת העיר, של העיתונאי כנגד בעלי השררה וההון, של ראש העיר שנאבק במערכת בחירות ושל האזרחים שלא רוצים לשלם מסים נוספים. המחזה מתאר איך מתגלית הרדיקליות של עורך העתון הופסטד בערבון מוגבל אל מול האינטרסים האחרים שלו. האם ייתכנו מקרים דומים בישראל או שהעתונות היא חופשית בכל מחיר ונטולת אינטרסים כלכליים ואחרים?

ניתן לשאול: מדוע ד"ר שטוקמן הנהנה מתמיכה של כולם מיד עם הגילוי מאבד בהמשך את כל התמיכה ומוכרז כאויב העם? מדוע ד"ר שטוקמן, האתי, חושב שטוב שהרוב לצידו כל עוד הוא לצידו וכשהוא פונה נגדו משתכנע שעדיף המיעוט? ראש העיר מטיל על אחיו את האשמה של סגירת המעיינות למרות שהוא זה האשם בזיהום כי לא רצה להשקיע בצנרת מתאימה על מנת לחסוך כספים לפרנסי העיר. ראש העיר פוסל את החשיפה דווקא משיקולים מוסריים על מנת לא לפגוע באמינות שלו כאיש ציבור.

ד"ר שטוקמן חושב שיעמדו לזכותו כל פועליו למען העיר אך שוכח שברגע שאתה לא משתף פעולה אתה מחוק. ראש העיר אומר אימרת שפר: "הציבור אינו זקוק לרעיונות חדשים. הרעיונות הישנים והמקובלים משרתים אותנו יפה מאוד". האם גלילאו גליליי, הקולונל פיקאר ואמיל זולה, ברוטוס וקסיוס היו מסכימים עם זה? ראש העיר מתריס בפני אחיו שהוא פרנואיד ואינדיבידואליסט. האם זו אשמה מקובלת כנגד מתריעים?

ראש העיר מבקש מאחיו שיתכחש בפומבי לגילוייו כאשר הוא יודע שהוא לא יכול לעשות זאת. קל לשער מדוע הוא עושה זאת, כי הוא לא רוצה יותר שאחיו "עושה הצרות" יהיה בעל תפקיד במעיינות. האשמה שגורה נוספת כנגד מתריעים היא: אתה מתנגד לכל אדם שעמדתו גבוהה משלך. האם העובד האידיאלי הוא הצייתן והממושמע, שמסכים עם כל שיגיונות הממונים עליהם גם אם פקודותיהם בלתי מוסריות בעליל?

ובאנלוגיה לימינו: שתיקת הכבשים, חוק האומרטה, אחדות רעיונית, האם הם לקוחים מהמציאות של המאפיה, של משטרים טוטאליטריים, של רפובליקות בנות, או האם הם מתארים חלק מעולם העסקים בישראל של שנות האלפיים? האם ניתן להסכים לקביעתו של ראש העיר שכשכיר אין לך כל זכות להביע דעות ובוודאי אם הן סותרות את דעות הממונים עליך? איך מוצאים את שביל הזהב בין דעה זאת למציאות (שהייתה קיימת בעבר בישראל) של פריקת כל עול?

הניסיון של פיטר אחיו של ד"ר שטוקמן לשכנע את אשת הרופא להחזיר לתלם את בעלה הוא קלאסי. עד כמה זה אופייני שמשפיעים על משפחתו של המתריע על מנת לזרוע ריב ומדון במבצר המשפחתי? מתי זה מצליח ומדוע? ונשאלת השאלה: האם המתריעים מקבלים תגמול על אומץ ליבם או מפוטרים ונידונים לחרם של חברות אחרות. מדוע?

ד"ר שטוקמן עושה השלכה מזיהום המים לזיהום החיים הציבוריים בעיר. האם זה צעד נכון והאם זה מביא לו אוהדים? מי בסופו של דבר אוהב יותר את העיר ואת תושביה: ראש העיר או ד"ר שטוקמן? מדוע? התשובות הן לא קלות ומחייבות אותנו להיות מקוריים וקונטרברסליים.

גב' שטוקמן המעשית אומרת לבעלה "מה יעזור לך הצדק ללא כוח?" כל אחד יכול להביא דוגמאות לשתי הגירסאות. דילמה חשובה נוספת היא: האם המטרה מקדשת את האמצעים ואדם הנלחם למען הצדק רשאי לצאת נגד אחיו והחברה, נגד הדת והמדינה? על חשבון משפחתו, בריאותו, רווחתו הכלכלית, חייו? האם המתריע הוא גיבור מודרני של מלחמה לקידוש השם? האם ד"ר שטוקמן מתנהג באנוכיות כשאינו שומע לקול אשתו המפצירה בו לחשוב על הבנים ולשאת את עוולות העולם הזה כמו כולם? לכך הוא עונה: "גם אם העולם כולו יתמוטט מעלי אני מסרב להיכנע".

עד כמה מתנהג ד"ר שטוקמן במניפולטיביות כאשר הוא אומר שהוא רוצה שתהיה לו הזכות להסתכל ישר לתוך עיני בניו כשיגדלו ויהיו לאנשים חופשיים? הוא מקבל חיזוקים דווקא מפטרה היוצאת להגנתו ומאמינה בצדקתו. מאשימים את ד"ר שטוקמן שהוא מהפכן. האם זו מחמאה, עלבון או עובדה? האם הוא התכוון לכך מלכתחילה? האם לא היה מוטב שד"ר שטוקמן ידבק בעמדתו כאיש מדע ורופא ולא ייגרר לעמדות פוליטיות? עד כמה זה גורע מהאמינות שלו ונותן פתח להשמצות שהמאבק שלו הוא לא טהור אלא נועד לקעקע את מעמדו הציבורי של אחיו?

אסלקסן טוען כי הוא פחדן במאבקיו במישור המקומי ואמיץ במישור הארצי. אולי יש בכך ביטוי להאנשה של המאבק. קל להיות אמיץ כלפי אנשים שאתה לא מכיר: ראש הממשלה, שר הביטחון, השר לביטחון פנים או הרמטכ"ל. אך האם נוכל לגלות אותו אומץ כלפי המפקד או הבוס הישיר שלנו, כלפי ראש העיר, ראש הוועד, או דיקן הפקולטה?

מה גורם אם כן לאסלקסן והופסטד לשנות מהקצה לקצה את עמדתם אחרי השיחה עם ראש העיר? זה מבטא אולי את חוזק העמדות המוסריות שלהם כחוזק הלחץ המופעל עליהם. על אלו אנשים משפיע לחץ ועל אלו הוא מחזק את מריסם? במקרה של תומס ושל רבים מגיבורי המחזות והאירועים, כמו גם על העם היהודי, דווקא הקשיים מחזקים את כוח העמידה. המחזה ממחיש עד כמה עוזרת החנופה בעולם העסקים, ראש העיר מחניף לאסלקסן ומשיג את שלו ואילו אחיו לא מסוגל לכך. פתגם רומני אומר: החולצה קרובה לגוף אבל העור עוד יותר. כל עוד המאבק היה ערטילאי היה מוכן אסלקסן להילחם למען העניין אבל אם זה פוגע כלכלית בו ובשולחיו העצמאים הקטנים הוא עובר לחלוטין לצידו של ראש העיר.

מדוע נופלים אסלקסן והופסטד בפח שטומן להם ראש העיר, שהוא גם יו"ר המרחצאות, באומרו שההוצאות על התיקונים חייבות לבוא ממסים נוספים על הציבור ולא מבעלי המניות? זהו הטיעון הסטנדרטי של חברות לא אתיות שכאשר המצב לא טוב פונים לעזרת הממשלה/העירייה אבל כשהמצב שפיר כל הרווח הולך לקופת הבעלים.

סוגיות נוספות שעולות מניתוח המחזה: 1. ד"ר שטוקמן הוא לא טלית שכולה תכלת. במחזה הוא מתגלה כמאצ'ו באומרו לאשתו: "לכי הביתה לטפל במשפחתך ואני אטפל בענייני החברה". 2. הקצנת הוויכוח כאמצעי לגיטימי למוגי הלב ליישר קו עם בעלי השררה, דוגמת המק קרתיזם, הפגנות מאי 68' בצרפת, האביב של פראג. 3. מי קובע מה כותבים בעיתון: העורך, כפי שטוען ד"ר שטוקמן, הקוראים כפי שטוען אסלקסן, או הבעלים? 4. נאמנות בן או בת הזוג: גב' שטוקמן כשרואה את בעלה נבגד ובודד חוברת אליו ותומכת בו, כי המשפחה היא ערך עליון עבורה. 5. האם צודק איבסן באומרו: "הבינוניות והקטנוניות יכולות לסתום את פיו של אדם שיצא לטהר את החברה"? בכלל ובישראל? 6. קול המון כקול שדי באסיפת העם בעיירה הנורווגית, בישראל המודרנית, במדינות המתקדמות? 7. סתימת פיות כאמצעי לגיטימי וחוקי למנוע את חשיפת האמת, אז והיום? מה המשותף בין אסיפת האזרחים לאסיפות בעלי מניות? עד כמה נותנים לבעלי מניות מיעוט להתבטא? הארביטראריות של היו"ר ובעלי השליטה בחברה בימיו של איבסן ובישראל של ימינו.

אסלקסן מטיף למתינות, לכאורה כמו במשנתו של אריסטו. ד"ר שטוקמן מטיף לקיצוניות ומהפיכה, מה אם כן יותר אתי? עקרון אחר הוא עקרון ה"חייב לו" שלפיו אסלקסן והופסטד יקבלו את הפרס על תמיכתם בראש העיר בצורה אחרת בזמן אחר. ד"ר שטוקמן באסיפת האזרחים במקום להחניף להם מתקיף ומעליב אותם, אך הוא מצפה לקבל את תמיכתם. האם הוא פוליטיקאי ממולח? הוא טוען: "עיר החיה על שקרים ראוי שתיהרס" האם זה נכון? ומה לגבי משטר, חברה עסקית, כלכלה חופשית? מה היה סופם של מהפיכות ושינויים קיצוניים מעין אלה ברוסיה ב-1917, או בצרפת ב-1789.

גם במחזה זה אנו רואים כי כשנגמרים הטיעונים הענייניים כנגד המתריעים מתחילות ההשמצות: הוא משוגע, רצה העלאה במשכורת... מה צריך ד"ר שטוקמן לעשות: לברוח לארה"ב או להישאר להילחם בעיר שלו? מה גורם לו לשנות את עמדתו? אחת מאימרות השפר במחזה היא: אסור לאדם ללבוש את המכנסיים הטובים שלו כשהוא יוצא ללחום בעד אמת וחופש. בדיחה של איבסן או משל?

איבסן מתאר את הכוח של ההמון המוסט על ידי בעלי השררה: מפטרים את בתו של תומס מהוראה בבית הספר, זורקים אותם מדירתם, שוברים את חלונות בית המשפחה, מפטרים את רב החובל שנתן אכסניה לאסיפת העם. האם זה קורה גם בישראל של היום? על מנת לשמור על כסות מוסרית מנסים לשכנע את תומס שיפרסם הודאה בכתב ואז אולי יסלחו לו. זהו הפיתוי הארסי ביותר כי כמו במשטרים הטוטאליטריים זה יהווה עילה לדיסקרדיטציה שלו והוא יישאר גם ללא עקרונותיו.

איבסן כותב: "לאדם חופשי אין זכות לטנף את עצמו כפרא אדם". זאת הרבה לפני ההתבהמות של קרנפים והשיבה אל הטבע... כשנגמרים כל הטיעונים והאיומים מנסים לשחד את ד"ר שטוקמן ובכך להעליל עליו שכל הגילויים שלו כביכול נועדו לדרדר את מחיר מניות החברה של המרחצאות על מנת לאפשר לחותנו ולו להשתלט על החברה בנזיד עדשים. ראש העיר מנסה להוריד את אחיו לשפל שלו כשהוא מייחס לו קונספירציה עם חותנו בשביל להדיח אותו ממשרתו. הוא חושב שסוף סוף יש לו נשק נגדו, כי עד כה קשה היה לו להילחם נגד המניעים הטהורים של אחיו. כולם הרי אותו הדבר.

התייחסות אופיינית ללוחמים על אתיקה היא: "מי אתה שתטיף לנו מוסר?", הרי עבדת בחברה שנתנה עמלות לסוכניה וזה הרי שוחד, יש לך דעות שמאלניות או ימניות קיצוניות, יש לך הערות סקסיסטיות לעובדות שלך, ואם לא אתה אז בנך... לעומת זאת: החשיבות של השם הטוב של הגורמים הלא אתיים: החותן רוצה שיטהרו את שמו מזיהום המים על ידי המפעל שלו, ראש העיר רוצה לשמור על המוניטין שלו כאיש מוסר, עורך העיתון חרד לשמו הטוב וליושרה שלו. דוגמה לכך היא הפיתוי השטני של מר קיל, החותן, הרוצה בטיהור שמו כמרעיל הבארות בתמורה להתעשרות על חשבון המניות שקנה. ברגע שאסלקסן והופסטד חושבים שד"ר שטוקמן גם הוא מושחת הם מנסים לחבור אליו ולהפיק רווח מהשותפות. הבוטות של דבריהם מצליחה להחזיר את ד"ר שטוקמן לעשתונותיו והוא דוחה את הפיתוי השטני.

הסרט ההודי "גנשטרו" מבוסס על "אויב העם" (גנשטרו בהינדית) באדפטציה להודו של ימינו. יחד עם זאת, יש בו שינוי אחד מהותי: בסוף הסרט חוברים למקביל ההודי של תומס, ד"ר גופטה, כל הצעירים ורודפי הצדק בעיירה ויוצאים להילחם למען האתיקה והמוסר. הסרט הוא הרבה יותר צבעוני מהסרט המאופק עם סטיב מקווין ומהמחזה. הוא מערב היבטים דתיים, פולקלוריסטים והוא יותר "הוליוודי" או "בוליוודי" מהסרט האמריקאי. האם ניתן לראות בסוף הטוב של סרטו של ריי wishful thinking של ההודים? כמה חבל שדוקא נורווגיה של ימינו היא המדינה הכי אתית בעולם, אולי בגלל שאיבסן העז להילחם נגד השחיתות לפני יותר ממאה שנה, בעוד שהודו היא אחת מהמדינות המושחתות ביותר בעולם, אולי בגלל הרצון לברוח מהמציאות. לסיכום, נוכל לשאול את עצמנו: האם ד"ר שטוקמן הוא דון קישוט או אדם מעשי? מדוע לא השיג את מטרתו? האם ישיג אותה בזמן הארוך? לא נותר אלא לקוות שבעזרת הפעילות של הגורמים האתיים בישראל תזכה המדינה להפוך למדינה אתית כמו נורווגיה עוד במהלך המאה הזאת.

אתיקה במנהיגות איגודים מקצועיים - הסרט "פ.י.ס.ט."

מבוסס על הסרט עם תרגום עברי "פ.י.ס.ט." :

F.I.S.T., 1978, 145 min., Director Norman Jewison, with Sylvester Stallone, Rod Steiger

תמצית היצירה וניתוחה :

הסרט, המבוסס על עלייתו ונפילתו של גיימי הופה, מנהיג האיגודים המקצועיים האגדי מארה"ב, מתחיל בשנת 1937 בקליבלנד. קובק עובד במפעל לאחסון מזון. הפועלים עובדים 14 שעות ביממה ומשלמים להם רק עבור 8. קובק מתלונן על מקום העבודה בפני אמו אך היא אומרת לו שאביו מעולם לא התלונן וכך גם לא חבריו. המעסיק מפטר את פועליו ללא הצדקה, כי יש מובטלים רבים המעוניינים במקומם, מורידים להם מהשכר על כל נזק שהם עושים, אין ביטוח רפואי. קובק המתסיס מפוטר והעובדים שוברים את כל הארגזים. בא נציג בכיר מההנהלה המבטיח לקובק שהבעיות ייפתרו, לא יפטרו אף עובד בלי אישור המנהל הבכיר, לא ינקו מהשכר שלהם על נזקים והוא מוכן לדבר על תשלום שעות נוספות. קובק משוכנע שהעובדים ניצחו. אך כשקובק חוזר לעבודה אומרים לו שכל העובדים שהתמרדו מפוטרים, למרות ההסכם בתקיעת כף שעשו. ראשי האיחוד הבין מדינתי של נהגי המשאיות מדברים עם קובק. הם מתרשמים מיכולת המנהיגות שלו ומהתקשורת הטובה שלו עם אנשים. הם מבטיחים לקובק אחוזים על כל חבר שייגייס לארגון העובדים. קובק מתחיל לעבוד אך נתקל בקשיים כי רבים מהנהגים לא רוצים לדבר איתו וחוששים להתעמת עם הבעלים. באסיפת נהגים מביא אתו קובק נהג, חבר הארגון מזה עשרים שנה, על כסא גלגלים, שהחברה התנערה ממנו לאחר שנעשה נכה, אך האיגוד מטפל בו ובמשפחתו, בחשבונותיו הרפואיים ובכל צרכיו. קובק מבטיח להם לדאוג לצרכיהם, לרופאים, לשעות נוספות, מדבר בצורה משוכנעת ומצרף בתוך זמן קצר מאות נהגים לארגון.

ארגון נהגי המשאיות נקרא פ.י.ס.ט. Federation of Interstate Truckers. בעקבות הצלחתו בא אליו עורך דין של בעלי המשאיות ומנסה לשחד אותו, קובק מסרב וחוטף מכות מהבריונים של בעלי המשאיות. מקס גרהאם הנשיא הארצי של האיגוד מתנכל לקובק כי הוא עצמו לא נהג משאית. אייב בלקין ידידו של קובק מצטרף להנהלת האיגוד העובדים. הוא יותר אתי מקובק ובוחל בשיטות הכוחניות שלו. במשא ומתן עם המעסיקים תובע קובק בגסות תוכניות ביטוח רפואיות, תשלום עבור הרופאים, ומאיים עליהם שאם הם לא ייענו לתביעותיהם הוא יסגור להם את העסק. הוא גם תובע תשלום עבור עבודה בשעות נוספות והעלאת שכר, ולא נענה. קובק מארגן שביתה של כל נהגי המשאיות במפעל ומציב את אנשיו בשער המפעל כך שאף משאית לא תיכנס או תצא משערי מפעל חברת "קונסולידייטד". אחרי שהשביתה נמשכת יותר מחודש, מזמינים בעלי החברה את הליגה לחוק וסדר שיסלקו את השובתים. הם באים עם רובים ומרביצים מכות נמרצות לשובתים, שורפים והורסים הכל.

אחד השובתים מנסה לפרוץ עם מכונית, יורים והורגים אותו. קובק המום מהכישלון ואומר לאהובתו אנה שהוא אשם בכל. הוא מבקש מידיד נעוריו וינס הקשור עם המאפיה שיקשר אותו איתם על מנת לנצח את המעסיק. קובק אומר שהם לא יכו אותם יותר, לא יטבחו בהם, הוא רוצה לנצח בכל מחיר גם בתמורה לכריתת ברית עם השטן. כאשר וינס והמאפיה מתערבים הם זורקים רימונים על המשאיות, מתפתח קרב יריות בין הניצים, פורצים למפעל, שורפים, משמידים והורסים. להנהלה אין ברירה והם נכנעים. נותנים להם תשלום בגין שעות נוספות, ביטוח רפואי וכל מה שהם דורשים. האב, בעל החברה, לא מוכן ללחוץ את ידו של קובק אך הבן מוכן. פרנק וסקו לא מוכן להצטרף לאיגוד עם אנשיו. קובק בא לוסקו בערב חג המולד, יש להם אמנם שפה משותפת כי שניהם מהונגריה אך הם אינם מגיעים להבנה. פרנק טוען שאנשיו לא רוצים לשלם דמי חבר, כי יש להם ביטוח משלהם, הם מקבלים שעות נוספות ויחסייהם עם המעסיקים טובים. קובק שבינתיים הציג נישואין לאנה מתקשר עם אנתוני מילנו מנהיג המאפיה האיטלקית ומבקש את עזרתו בשכנוע ידידותי של פרנק. הם כורתים ברית לפיו יעזרו לאיגוד בבעיה זאת ובבעיות עדינות אחרות ובתמורה הם יובילו במשאיות שלהם ציוד מוברח. מילנו רוצה לשחד את קובק אישית ולתת לו במתנה בית לרגל נישואיו אך קובק מסרב. אך הוא לא מדקדק בקטנות כמו מה ההבדל בין שוחד אישי ושוחד קיבוצי, כי קובק מסכים לעבור על החוק ולהבריח עבור מילנו אך לא מוכן לקבל ממנו בית במתנה. אייב חברו של קובק לא מסכים לכריתת הברית, הוא מאשים אותו כי ויתר על עקרונותיו, אך הלה עונה לו שאין שום דבר נקי ותראה מה השגנו... אייב עוזב את פרנק ומצטרף לאיגוד באזור אחר.

כעבור עשרים שנה קובק מטפס בהיררכיה של האיגוד ובעקבות חשיפת שחיתויות של נשיא האיגוד גרהאם הלה נאלץ להתפטר וקובק נבחר לנשיא האיגוד. אך על ההצלחה מעיבה עננה, בדמותו של סנטור אנדרו מדיסון המתחיל לחקור את פרשיות השחיתות של האיגוד ואת קשריו עם המאפיה. קובק מנהל מו"מ קשוח עם המעסיקים לקבלת העלאות שכר של שמונה אחוזים בתמורה לאיסור שביתות. אייב מפר את ההסכם ופורצת שביתה פראית בהנהגתו. יש באיגוד כבר שני מיליון חברים. קובק מופיע בעמוד השער של הטיים. אך בשיא העלייה באה גם הנפילה. המאפיה שחוששת שאייב יזמר לאחר שסלד מהקשר איתם ושיתף פעולה עם הסנטור רוצחת אותו. לעומתו וינס ומילנו לא משתפים פעולה עם ועדת החקירה של הקונגרס. לוחצים על קובק שיסגיר את קשריו עם המאפיה. כשנודע לקובק על רציחתו של אייב הוא טוען שידו לא הייתה במעל כי אייב היה ידידו. קובק אומר למילנו שיותר לא ישתף איתו פעולה. מאשימים את קובק שנתן הלוואות למאפיה מתוך כספי האיגוד המקצועי. הוא טוען שהחלטה התקבלה ע"י נאמני הקרן של האיגוד. הוא חוזר ואומר כי מעולם לא לקח שוחד. מאשימים אותו שהרג אדם בשנת 1938 במהלך התפרעות בידית של גרזן. הוא עונה שהיה זה תוך הגנה עצמת. כשסנטור מדיסון מאשים אותו בביזוי הוועדה עונה קובק שהוא בז לסנטור, בז לוועדה, בז לשימוע, בז למילנו ובעיקר בז לעצמו. הוא עוזב את הוועדה ובחוץ מריעים לו כל נאמניו. מה אנחנו הוא שואג? פיסט (אגרוף) הם עונים ומנופפים באגרופיהם. אך בשובו הביתה נרצח קובק ע"י המאפיה וגופתו מעולם לא תתגלה.

אחת מהדילמות המרכזיות היא: האם קובק נהג כראוי כשהתקשר עם המאפיה? מה היו החלופות שעמדו בפניו: להיכנע, להילחם רק עם האנשים שלו, לקבל תנאים מופחתים, לנקוט בשיטות

מאפיוזיות כמו המעסיק אך בלי לערב את המאפיה? האם הוא פעל כך משיקולי אגו, לטובת העניין, כי המטרה מקדשת את האמצעים, כי רצה להקים משפחה, משיקולים כלכליים?

לא ניתן לעסוק במנהיגות וניהול בעולם העסקים מבלי להתייחס לאיגודי העובדים, שעיצבו את הקשרים בין העובדים לחברות ומנהליהן לאורך כל המאה העשרים. מנהיגי האיגודים התחילו את דרכם ממניעים אידיאולוגיים, אך במקרים רבים הם הושחתו ע"י הכוח, קיבלו שוחד, התקשרו עם המאפיה, העדיפו ועדים חזקים, שיתפו פעולה עם המעסיקים לרעת העובדים, או הקימו חברות שבהן עשקו את העובדים.

בארצות הקומוניסטיות לא היו לעובדים זכויות של ממש בטענה שהמדינה עצמה נשלטת ע"י הפרולטריון. וכך נוצר המצב האבסורדי שדווקא במשטרים הקפיטליסטיים היה מצב העובדים טוב בהרבה מאשר במשטרים הקומוניסטיים. הפחד מפני השתלטות הקומוניזם הניע לא מעט משטרים לבוא לקראת העובדים.

בראשית המאה העשרים ואחד, כאשר אין כבר חשש מהקומוניזם, אנו עדים להתעוררות של קפיטליזם כוחני ברחבי העולם, תוך דיכוי העובדים, פיטורים המוניים, הורדות שכר, ביטול זכויות סוציאליות, העדפת המעמדות הגבוהים במיסוי, עושק החלשים ונסיגה רבתי במדיניות הרווחה. במצב עניינים זה דווקא האתיקה בעסקים, אחריות חברתית ומדיניות רווחה יכולים להחליף את תפקיד האיגודים המקצועיים שנס ליחס.

מנהלים אכזריים וקורבנותיהם - המחזה "מותו של סוכן"

מבוסס על המחזה "מותו של סוכן" מאת ארתור מילר. בעברית - בהוצאת אור עם, 1986, בתרגום של דן אלמגור.

הסרט "מותו של סוכן" עם תרגום עברי המבוסס על המחזה בשינויים קלים:

Death of a Salesman, TV 1985, 130 min., based on Arthur Miller's play, Director Volker Schlöndorff, with Dustin Hoffman and John Malkovich

תמצית היצירה וניתוחה:

עלילת המחזה מתרחשת בסוף שנות הארבעים וגיבורה הוא ווילי לומן, סוכן נוסע מזדקן, המגיע למסקנה שחייו היו ללא תכלית. הוא חש קטן וחסר ערך אל מול "הכלכלה החדשה" של אותם זמנים, שבה אנשים צעירים היו במרכז ולא הייתה הערכה מספקת לניסיונם של המבוגרים. הוא נזכר בימים ההרואיים של צעירותו כאשר הגיע להישגים מרשימים, אך הוא היחידי שזוכר זאת, פרט אולי לאשתו לינדה המוכנה ללכת איתו באש ובמים באהבה ונאמנות חסרת סייגים. היא מעריצה אותו למרות חולשותיו ורוצה להגן עליו מפני כל אלה המאיימים על שפיותו ורווחתו. ווילי שוקע בהזיות ומאבד את תחושת המציאות המרה, רק כך הוא יכול לשמור על שפיותו, אך כאשר המציאות מתפרצת לעולם ההזיות שלו היא מביאה לקצו. בנו בייף לא מוכן לסלוח לאביו את חטאי העבר כלפיו, כאשר הרס את כל האשליות שלו על גבורתו של אביו. הוא מחזיר אותו למציאות ובכך מקרב את קץ אביו. הוא רואה בו אדם חסר ערך ונטול ערכים, שקרן, צבוע ומעורר רחמים עד כדי גיחוך. גם במחזה זה כמו ב"כולם היו בני" חוזר המוטיב של רצח אב, שכה אהוב על ארתור מילר. בייף שאיבד את הערצתו לאביו הופך אף הוא ללא יוצלח כאביו, כדי "להתנקס" באביו על שהרס את אשליותיו. האפ, בנו השני של ווילי, חושב שאביו צודק ומעדיף לחיות בעליבות חסרת ערך עם הרבה חלומות. התפוחים לא נפלו אם כן רחוק מהעץ, ואם נצרף להם את דמותה העלובה של לינדה, אנו רואים משפחה טרגית בעליבותה. לוויילי לא היו מעולם ערכים מלבד הסגידה לכסף, להצלחה ולעבודה. הוא מאבד את מקום עבודתו, מרגיש כ"לוזר", וחש שבקרוב לא יהיה לו יותר כסף על מנת לכלכל את משפחתו. לוויילי יש כבוד עצמי והוא לא מוכן לקבל עבודה משכנו המרחם עליו. הוא נמצא בדילמה ללא מוצא בין הדימוי שלו את עצמו למציאות המרה. הווארד, בנו של הבוס שגייס את לומן לעבודה, אינו סובל את ווילי ומעוניין להיפטר ממנו. לכן, כשוויילי אומר לו שלא יוכל יותר לנסוע, והוא מבקש עבודה משרדית, הוא מנצל את התירוץ על מנת לפטר אותו. בכלכלה שבה יש למקסם את הרווח אין מקום לאנשים שעברו את השיא שלהם ולא משנה לאיש מה יקרה להם. ווילי לא יכול לעמוד בכך והוא מתאבד. בלוויה של ווילי שהתאבד באים רק מתי מספר. האפי, בנו מתלונן כי לא הייתה לו הזכות לעשות זאת, כי הם היו עוזרים לו. לינדה חושבת שלא באו אנשים כי אולי הם מאשימים אותו בהתאבדות. היא לא מבינה את ווילי, בפעם הראשונה לאחר 35 שנה לא היו להם יותר חובות, הוא רק היה זקוק למשכורת קטנה. בייף נזכר בימים הטובים שבילו עם האב,

כאשר הרחיב את הבית, ויש הרבה יותר מוויילי בתוך הבית מאשר בכל המכירות שביצע בחייו. הוא היה כה טוב בידיו, היו לו רק החלומות הלא נכונים. הוא לא ידע מי הוא באמת. צ'רלי, הידיד היחיד שהגיע ללוויה, אומר שאף אחד לא מאשים את ווילי. הוא היה איש מכירות, ולא להאלין תחתית בחייהם, הם לא מבריגים ברגים, לא עוסקים במשפטים ולא נותנים לך תרופה. הוא תמיד יוצא למרחבים, רוכב על החיך שלו. וכאשר לא מחייכים אליו חזרה, זו היא רעידת אדמה. ואז יש כתמים על הכובע ועולמך חרב. אנשי המכירות חייבים לחלום, זה בא עם הטריטוריה.

ווילי לומן אינו יכול להתחמק מגורלו. הוא יודע שאין טעם לחייו אם אף אחד אינו מעריך אותו וזקוק לו. הוא גם שבוי ביהירות חסרת בסיס הנובעת מהישגיו בעבר. עם זאת הוא הצליח לקיים משפחה בכבוד ובימים אלה הוא מסיים סוף סוף לשלם עבור המשכנתא. ווילי חי את החלום האמריקאי בשוליו, או ליתר דיוק בדמיונו. הוא קורבן של החלום האמריקאי שאין בו מקום ללא יוצלחים שנגזר גורלם להיכחד. החברה המודרנית מעריכה כוח, נעורים, כסף ויופי וווילי חסר את כולם. ווילי מעריך את אלה שהצליחו והיה רוצה להידמות להם. מודל החיקוי שלו הוא בן, שהתעשר באלסקה. המחזה מראה איך החלום האמריקאי מתגשם בסופו של דבר רק על ידי מתי מספר, כמו שכיום אגדת חברות ההזנק קורמת עור וגידים רק בשברי אחוזים. כולם מתבוננים בהערצה במנהיגי הכלכלה ובמנהלים המרוויחים מיליונים, אך רוב רובם של העובדים אינו מגיע לכך וחלקם לא יכולים להשלים עם האמת המרה. אם העובדים והאנשים הפשוטים מתוארים במחזה בכל עליבותם, גם המנהלים מתוארים כאנשים קטנים חסרי רגשות אנושיים אלמנטאריים העוסקים בקטנות, נטולי ערכים, חמלה והתחשבות.

דרוויניזם בעולם העסקים - המחזה "גלנגרי גלן רוס"

הסרט עם תרגום עברי "גלנגרי גלן רוס" מבוסס על המחזה של דייוויד ממט באותו השם :
Glengarry Glen Ross, 1992, 100 mi., Director James Foley, based on David Mamet's play, with
Jack Lemmon, Al Pacino, Ed Harris, Alan Arkin, Kevin Spacey, Alec Baldwin, Jonathan Price

תמצית היצירה וניתוחה :

שלי לווין (ג'ק למון), לשעבר איש מכירות מצליח, דייב מוס (אד האריס) וג'ורג' אהרונוב (אלן ארקין) הם אנשי מכירות נדל"ן הנואשים למכור ומוכנים לבצע כל טריק, כל מעשה לא אתי ואפילו לא חוקי על מנת לשרוד בעולם התחרותי הקשוח של ענף הנדל"ן הנמצא במיתון עמוק בו רק התוצאות קובעות, כפי שמוכיח זאת ריקי רומא המצליח (אל פאצ'ינו). מנהל משרד המכירות של "מיטש אנד מריי" הוא ג'ון ווילימסון (קווין ספייסי), אדם חלש נטול סנטימנטים הסוגד למנהל הבכיר - בלייק (אלק בלדווין) המגיע למשרד על מנת לפתוח בתחרות : איש המכירות המצליח ביותר יקבל במתנה מכונית קדילק, השני יקבל מערכת סכינים והשלישי יעוף מהמשרד. הוא מתבטא בצורה מאוד מעליבה כלפי כל אנשי המכירות ההמומים. הסיסמא שלו היא ABC - always be closing - סגור עסקה בכל מחיר כי אחרת אתה לא שווה כלום, אתה צריך להיות מספיק גבר בשביל לקחת את הכסף שלהם. הלשון של בלייק היא מיליטריסטית, אתה חייב לנצח. הוא מתפאר במשכורת העתק שקיבל בשנה שעברה ולכן הוא שווה כל כך הרבה. אנשים נמדדים איפוא לפי גודל הארנק שלהם. בלייק מתריס בפני אנשי המכירות ההמומים : "לא מעניין אותו מי אבא טוב, בחור נחמד או איש נעים הליכות, אך מי שזה לא מוצא חן בעיניו יכול לקום ולעזוב." "צריך ביצים מפלדה על מנת למכור נדל"ן", אומר בלייק, "עשו כמוני, קחו את הכסף, אם לא תסגרו לא ארחם עליכם, להיות איש מכירות זה עסק קשה, אתם בוכים על מר גורלכם בברים. השמות החדשים של גלנגרי גלן רוס יימסרו לאלה שסוגרים, לא ללוזרים. ההנהלה ביקשה ממנו לבוא אליכם למרות שהצעתיהם להם לפטר את כולכם כי אתם לוזרים."

מתחיל מרוץ מטורף, כאשר אנשי המכירות משקרים לקונים הפוטנציאליים, מרמים אותם, אומרים להם חצאי אמיתות, הכל הולך כי אף אחד לא רוצה למצוא את עצמו ללא עבודה. התחרות קשה מאוד ואם אתה לא תרמה האחר ירמה ויזכה בכל הקופה. העולם שלנו אינו מתאים לרכי לבב, אם אתה לא טורף יאכלו אותך. שני הלוזרים הגדולים הם לווין ואהרונוב שאינם מספיק קשוחים, אבל הם נגררים למעשים קיצוניים בשביל לשרוד. אהרונוב מסכים לגנוב את השמות של גלנגרי גלן רוס על מנת למסור אותם למוס שיכול למכור אותם אך הוא אישית אינו רוצה להסתבך בגניבה. לווין הוא זה שבסופו של דבר גונב את הכתובות ונתפש בשעת מעשה. לווין מנסה לפתות את ג'ון מנהל המשרד ומציע לו חלק מהמכירות שיבצע אם ייתן לו שמות טובים. ג'ון מסרב כי אינו מוכן להסתכן עם לוזר כלווין. כאשר ג'ון מסכים לבסוף, לווין לא מסוגל לתת לו דמי קדימה. ג'ון אומר לו שהוא אינו היחיד שהוא בעל משפחה ולא מתרשם מהטיעון שלויון מבוגר ממנו, אך שוחד גבוה הוא

מוכן לקבל. מוס לא מוכן לסבול את המצב, הוא טוען שצריך להפסיק לחשוב כעבדים, אנחנו גברים, צריכים להיות עצמאיים ולא שכירים. הוא נותן כדוגמה את ג'רי שפתח עסק משלו. מישהו צריך לעשות משהו, לפגוע בהם בנקודה הכי רגישה, לקחת את רשימת השמות של גלנגרי וכך הוא מצליח לשכנע את אהרונוב לבצע את הגניבה.

רומא לא מוכן להשתעבד לנורמות המוסר של המעמד הבינוני, "לא נורא אם אתה גנב, אני לא חושב שאנשים רעים הולכים לגיהנום". הוא מרמה קליינט פוטנציאלי, גיימס לינק (ג'ונתן פרייס), בצורה מאוד משכנעת. הלחץ על לוויין גובר כי מתברר שביטלו את האחות הצמודה לבתו המאושפזת בבית החולים. הוא חייב להשיג הרבה כסף ומהר. גניבת השמות של גלנגרי יכולה להביא לו כמה אלפי דולרים אם ימכור אותם למתחרים. למחרת מתברר שהייתה פריצה, אך רומא שסגר עסקה בלילה הקודם עם לינק טוען שהוא ניצח ומבקש לקבל את הקדילק. הוא מתייחס בצורה אוהדת לאהרונוב שלא מצליח למכור דבר. ההנהלה חושדת בכל אנשי המכירות שהם אלה שגנבו את השמות של גלנגרי ג'ון רוס. ג'ון המנהל מזמין את המשטרה שחוקרת את כל העובדים. מתפתחת מריבה בין רומא למוס עם חלוקת האשמות הדדיות. קצה נפשו של מוס בעבודתו, בשעות הקשות, בבוסים שלו, באי הוודאות, בשכר העלוב, בכל מה שמונע ממנו להתנהג באנושיות. לוויין מספר איך מכר שמונה יחידות דיור, נעל עליהם והם חתמו, זה היה שיגעון, כאילו "נכנעו" בבת אחת. הוא אף מאשים את הבוס שלו ג'ון שאינו יודע את עבודתו. התנהגותו של לוויין הופכת ממתרפסת כשלא היה לו כסף למתנשאת כשהוא הצליח במכירה. הוא מכנה אותו פקיד ומקלל אותו בגסות, הוא דורש שלושה שמות ביום.

לינק דורש מרומא לבטל את העסקה שעשו אמש כי אשתו אינה מסכימה לה, אבל רומא מתחמק ממנו ומשקר לו. ג'ון מתערב בשיחה ואומר שהשיק של לינק נפדה בניגוד למה שאמר לו רומא. רומא כועס על ג'ון ואומר לו שבגללו הפסיד אלף דולר עמלה וקדילק. בעולם נטול ערכים אנו מגיעים למלחמת הכל בכל כי אין אמון באף אחד. לבסוף מתברר שלוויין גנב את השמות והוא מודה בכך. הוא מציע לג'ון את כל הכסף שהרוויח ממכירת השמות אך הוא מסרב. לוויין אומר שזהו עולם של בירורקרטים, לא של בני אדם, אנחנו חיים בעולם שהולך ונעלם ולכן חייבים לדבוק זה בזה. זהו מסר החלשים העומדים אל מול החזקים העושקים אותם על מנת לשמור על בכורתם.

במחזה זה כולם מרמים את כולם, מאיימים על כולם, אין חברות, אין ערכים, אין רגשות, למעט אולי הרגשות המשפחתיים של לוויין. היחס הלא הגון הוא כלפי הבוסים, הכפיפים, הקולגות, הלקוחות, כל מחזיקי העניין. המחזה שהועלה בברודוויי, הסרט עם השחקנים הנפלאים וההצגה של תיאטרון החאן שהועלתה בשם "נדל"ין" מתארים עולם אפל ומנוכר, את התגשמות חלומו של מילטון פרידמן שמטרת החברה רק למקסם רווח ואין מקום לאחריות חברתית. בעולם זה בליק הוא אולי המלך אך ליבנו נתון דווקא לאנשי המכירות העלובים.

חלק II - אתיקה בממשל תאגידי, שוק ההון ובנקאות

המגינים הלא יעילים של בעלי מניות מיעוט

לה פונטין מסיים את אחד המשלים הידועים ביותר שלו במילים: "בהתאם למעמדך, הרם או הנמוך, בית המשפט ימצא אותך זכאי או אשם". רבים טוענים כי לא חל שיפור של ממש במצב, מימיו של לה פונטין ועד היום. בהנחה שהשופטים הם בלתי משוחדים, אנו נוכחים לדעת שלמשקיע הבודד והחלש, שאין לו זמן, האמצעים והתמיכה של מיטב עורכי הדין, אין סיכוי רב לזכות בתביעה כנגד שועי המשק. לא ניתן לו אפילו לשרוט את החומה הבצורה של אילי ההון שהיא בלתי חדירה לחלוטין.

מטרת בעלי מניות המיעוט צריכה להיות להבקיע את החומה ולהפוך את אותם אילי הון שהם מושחתים ולא אתים (אם כי כאמור ישנם אילי הון רבים שהם כן אתים) לכת של טמאים, מנוודים ומוחרמים. במקום שהם יהיו מורמים מעם, שאיש לא יכול לגעת בהם, עליהם להפוך להיות נחותים מעם שאיש לא ירצה להסתופף בחברתם. עמדה זאת היא בניגוד למצב השורר כיום, בו אילי הון מושחתים הם מושא להערצה וחיכוי מצד רבים מאיתנו. יש לשאוף להגיע למצב בו אנשי העסקים הלא אתים יהיו פגיעים בעקב אכילס שלהם - רצונם להיות מקובלים בחברה ולשמור על תדמית אישית ללא רבב. כך לא יתקבלו התרומות שלהם על ידי האוניברסיטאות ובתי החולים. הם לא יזכו לתארי דוקטור כבוד או לפרס התעשייה ופרס ישראל. מכיוון שלא ניתן לאסור אותם בגלל כוחם הרב, יש להתייחס אליהם כאל אנשי מאפיה ולנדות אותם מן החברה.

כל מה שחוקי הוא לא בהכרח אתי וכל מה שלא אתי הוא לא בהכרח לא חוקי. זה אולי חוקי במקרים מסוימים או בארצות מסוימות להזרים חומרים רעילים לנהר, אבל זה בוודאי לא אתי ומזיק. חוקים יכולים להשתנות אבל אתיקה היא הרבה יותר קבועה. החוקים עצמם צריכים להיות מוכתבים על ידי קריטריונים מוסריים. חוקים התומכים בעבדות, באפליה גזעית ומינית, אינם אתים בעליל. עלינו לחנך אנשים להתנהג בצורה אתית בדיוק כפי שאנו מחנכים אותם להישמע לחוקים. אריסטו אמר שעל מנת ללמוד איך להתנהג עלינו להתבונן באדם ישר. אימרה זאת קצת קשה ליישום בחוגים מסוימים בעולם העסקים המודרני, אבל אנו יכולים, למרות זאת, להשוות את עצמנו לאנשי עסקים שהם אתים באורח יחסי. בוויכוח בין החוק והאתיקה בעסקים חייבים לקבוע השיקולים האתיים, כי אתיקה היא אוניברסלית ונצחית, בעוד החוקים הם נסיבתיים, לאומיים ולעתים אף לא צודקים.

אחת הדילמות הקשות ביותר של מנהלים היא הדילמה בין מקרים, הנראים לכאורה אתיים במידה שווה, אבל מזוויות שונות. לא הדילמות בין מצבים צודקים ולא צודקים, כי במקרים אלה הבחירה היא ברורה, אם כי לא תמיד קלה, להרבה אנשי עסקים. אך הדילמה בין שתי עמדות צודקות היא הרבה יותר מסובכת כי היא נוגעת לערכים הבסיסיים שלנו. קידר (Kidder, How Good People Make Tough Choices, עמ' 18) מביא את ארבע הדילמות שהן כה תכופות בניסיון שלנו, עד כי הן

מהוות מודלים, תבניות או פרדיגמות. הכוונה ל"אמת מול נאמנות, היחיד מול החברה, הטווח הקצר מול הטווח הארוך, מידת הצדק לעומת מידת הרחמים". קידר וסופרים אתיים רבים אחרים מעדיפים בסופו של דבר את האמת על פני הנאמנות, כי עדיף לחשוף אירועים שהם לא אתיים מאשר להישאר נאמנים להנהלה שאינה אתית.

קידר נותן כדוגמה את הנאמנות כלפי היטלר, מאו, סטאלין, סאדאם חוסיין, או אפילו ריצ'רד ניקסון, שהסבה נזקים גדולים לאנושות. אבל עלינו גם לציין את מר גורלם של אלה שהעדיפו את האמת על פני הנאמנות ושסבלו מכך נוראות. בין היחיד לחברה הוא מעדיף את החברה, אם כי הוא מציין שאם הוא היה אזרח סובייטי הוא אולי היה מעדיף את היחיד. בין הטווח הקצר לארוך הוא מעדיף את הטווח הארוך, כי אנו רואים כיצד השערוריות הפיננסיות של שנות השמונים, שהיו מבוססות על רווחים מידיים קצרי טווח, הסבו נזקים לחברה. ואם הוא היה צריך לבחור בין מידת הצדק למידת הרחמים, קידר היה מעדיף את הרחמים, שמשמעותם עבורו חמלה ואהבה. הוא יכול לתאר לעצמו עולם כה מלא באהבה שבו לא יהיה עוד צורך בצדק, אך הוא אינו יכול לתאר לעצמו עולם כה מלא בצדק שלא יהיה בו עוד צורך באהבה.

אחד המקרים המפורסמים הממחיש את הקונפליקטים האלה הוא המקרה מעורר המחלוקת של שיילוק, היהודי מונציה, שהתעקש במיצוי הצדק על פני מידת הרחמים, בדרישתו לקבל את ליטרת הבשר שאותה הוא קיבל כעירבון. זהו מקרה של היחיד המרגיש שהוא נרדף על ידי הקהילה ורוצה להתנקם בה. זהו מקרה של אדם שיודע שאם הוא מקבל את מבוקשו בטווח הקצר הוא עומד להפסיד בטווח הארוך. זהו מקרה של איש עסקים שיש לו את האמת שלו, העומדת בניגוד לחובת הנאמנות לדוכס מונציה. שיקספיר מציג בדרמה שלו עמדה המעדיפה את האתיקה על פני הצדק, כי המוסר חזק מכל הבטחה. אבל האתיקה של שיקספיר מעוררת מחלוקת, כי היא נדרשת דווקא מהיהודי, שהדוכס מתייחס אליו כאל זר.

האם אותה אתיקה הייתה נדרשת אם הסיטואציה הייתה הפוכה, ושיילוק היה יהודי עני שחייב כסף לאנטוניו, הסוחר מונציה, נוצרי נצר למשפחה ונציאנית עתיקה? האם היינו דורשים מאנטוניו להתנהג בצורה אתית כלפי יהודי עני על מנת להוכיח את מידת הרחמים הנוצרית כלפיו? סוגיה זו של מוסר כפול מומחשת כאן בצורה החדה ביותר, כי על מנת להתנהג בצורה אתית עלינו ליישם את האתיקה קודם כל כלפי החלשים, העניים, הזרים, מחזיקי העניין המקופחים ובעלי מניות המיעוט, שאין להם במרבית המקרים את האפשרות להתמודד כנגד שועים ונגידים.

אתיקה אמיתית קיימת רק כאשר אין לציידך דוכס מונציה אוהד ואוכלוסייה משתפת פעולה. מידת הרחמים כלפי החזקים על חשבון החלשים היא שיא הצביעות, ולצערנו זה מה שקורה במקרים רבים כאשר החזקים והעשירים מובאים למשפט. כשגנב עלוב גונב כמה מאות שקלים הוא נשלח למאסר, אך אם איל הון ישראלי נמצא אשם במניפולציות במחירי המניות של הבנק שלו, תוך גרימת נזק לבעלי מניות המיעוט ולמדינה במיליארדי דולרים, הוא אינו נשלח אפילו ליום מאסר יחיד.

ההיסטוריה מלאה בדוגמאות איך ממלכות, שהיו נעדרות אתיקה, התמוטטו, וכיצד משטרים רבים שנשלטו על ידי חוקים כביכול מאוד הומניים וחוקה לתפארת עשקו את אזרחיהם בצורה מעוררת סלידה, כמו בדוגמה של ברית המועצות שקרסה אף היא. האנרכיה הכלכלית שהשתלטה על איטליה בשנות השמונים היא דוגמה אחרת כיצד אי הציות לחוק, או אפילו לאתיקה, עלול להיות הרה אסון לשגשוג הכלכלי.

האם עלינו לציית לחוקים לא מוסריים? בית המשפט בנירנברג קבע בצורה חד משמעית - לא! אבל היכן הגבול הדק בין אי ציות לאנרכיה? האנגלים ששפטו בבית משפט זה התמודדו באותו הזמן באי הציות לחוקי האימפריה הבריטית מצד אותם היהודים שהיו קורבנות הנאצים ורצו להגר לישראל. הבריטים עצרו אלפי מהגרים לא חוקיים ששבו למולדתם לאחר ששרדו את השואה, ושלחו אותם חזרה לאירופה וכלאו אותם במחנות ריכוז בקפריסין עד שנת 1948. האמריקאים אכפו חוקים גזעניים עד שנות השבעים ורק התנועה לזכויות האזרח, בהנהגתו של מרטין לותר קינג, הצליחה לזעזע את התודעה האמריקאית ולשנות את החוקים ואת יישומם.

החברות מוכנות להשקיע סכומי עתק במשפטים, לעיתים הרבה יותר מאשר הפיצויים אותן הן נדרשות לשלם לבעלי מניות המיעוט או לארגונים ממשלתיים. ג'נרל אלקטריק העדיפה לשלם שלושים מיליון דולר בהוצאות ישירות ועקיפות על משפט שבו הממשלה האמריקאית תבעה אותם על סכום של עשרה מיליון דולר כפיצוי עבור ציון לא חוקי של מחירים. בסופו של דבר החברה זוכתה ואלה שנהנו הכי הרבה מהמשפט היו עורכי הדין, בעוד שבעלי המניות, המדינה והגורמים הקשורים הפסידו. וזהו מקרה שהתובעת הייתה לא פחות מאשר הממשלה האמריקאית. איך אנו יכולים לבקש מהמשקיע הבודד לממן תביעות בסכומי עתק אלה, כאשר החברה תבחר כמעט תמיד להתמודד במשפט אם היא חשה עצמה חזקה ביחס לבעלי המניות?

מונקס טוען שההחלטה של חברות לציית או לא לציית לחוק היא פשוט חשבון של רווח והפסד. החברה בודקת אם העלות של הפרת החוק משוקללת על ידי הסיכוי שההפרה תתגלה, החברה תובא למשפט, תיענש בפיצוי כספי (כמעט אף פעם המנהלים לא מסתכנים במאסר), שווה לעלות של הציות לחוק. אם העלות המשוקללת של הפרת החוק היא נמוכה יותר מהעלות של הציות לחוק, החברה תבחר לא לציית לחוק. זאת הסיבה מדוע יש צורך עליון שבראש החברות יעמדו מנכ"לים אתיים, עם יושרה ללא רבב, שלא ישקלו רק שיקולים עסקיים קרים בדבר הכדאיות של הציות לחוק או לאתיקה. ניתן להכין דיווחים על הציות לחוק ולאתיקה, להכפיל ולשלש את הפיצויים על חברות המפירות את החוק וכדומה, אך החברות עם משאביהן הבלתי נדלים, המסות של עורכי הדין והמומחים, והסבלנות האין סופית שלהן, ינצחו כמעט תמיד בבתי המשפט כנגד הממשלה, הגורמים הקשורים ובעלי מניות המיעוט. החברות חושבות את עצמן חזקות יותר מכל הארגונים והיחידים, והדרך היחידה להכריע אותן היא לשנות את התנהגותן מהיסוד.

הדת היהודית מלמדת אותנו שאדם ישר בונה חומה מעבר לחוק, כי האדם האתי צריך לקיים את הנורמות האתיות, שהן רחבות בהרבה מהחוק. מאידך, עורכי הדין המודרניים מחפשים פרצות בחוק ומנסים להוריד את קיום החוק למינימום האפשרי, בניגוד גמור לנאמר בחוקי היהדות.

לפיכך, כמעט ולא ניתן להסתמך אך ורק על הציות לחוק, שחברות גדולות רבות ועורכי הדין שלהן מנסים להביא אותו למינימום, ועלינו לציית לצווים האתיים שהם רחבים בהרבה מהחוק.

גורם משמעותי ביותר המונע מבעלי מניות המיעוט במקרים רבים מלתבוע חברות הוא הזמן העובר בין העוול שנגרם להם להחלטת בית המשפט. מעבר למשאביו המוגבלים, הסיכונים שהוא לוקח על עצמו ואובדן הבריאות, הזמן הארוך עד הכרעת הדין הופך את הגשת התביעה על ידי המשקיע הבודד ללא כדאית. אפילו אם בית המשפט פוסק בסופו של דבר לטובתם של בעלי מניות המיעוט, זה קורה שנים רבות אחרי שהם הפסידו את כספם, וזה מאוחר מדי לתקן את העוולה.

מכל האימרות המבחינות בין החוק לאתיקה הבולטת ביותר היא 'יזהר הקונה', שמשמעותה שהקונה צריך תמיד להיזהר. הכל מותר אם כן למוכר כל עוד הוא פועל במסגרת החוק, ועל הקונה, של המוצר או המניה לעמוד על המשמר שלא יינזק. אבל ניתן לטעון שאם לא ניתן לסמוך על האתיקה של המוכר עדיף לא לקנות את המוצר או המניה, אפילו אם זאת מציאה, כי עדיף לשלם מחיר גבוה יותר למוכר אתי ממחיר נמוך יותר למוכר לא אתי. הסיבה לכך היא שעליך להיזהר שהאיכות, מועדי האספקה, השירות וכו' לא יעלו בסופו של דבר את המחיר האפקטיבי של המוכר הלא אתי, למחיר הרבה יותר גבוה מהמחיר האפקטיבי של המוכר האתי. יחד עם זאת ישנן מספר התפתחויות חיוביות בהקשר זה והנטייה היא כיום במקרים רבים לגרום לכך שהמוכר הוא זה שיזהר ויזהיר את הקונה מפני בעיות פוטנציאליות במוצר או במניה. זה קורה בעיקר כשהחוק דורש זאת כמו בתעשיית התרופות.

מונקס מתאר בספרו המבריק 'הזמיר של הקיסר' את שבע תרופות השווא האמורות לוודא את הנשיאה באחריות של החברות (Monks, The Emperor's Nightingale, p. 62). תרופות שווא אלה אינן תרופות של ממש, אם כי הן מקנות הרגשה מוטעית של ביטחון שהיא מסוכנת יותר מהעדר כל תרופה. התרופה הראשונה היא המנכ"ל, האמור לחלק בצורה הוגנת את משאבי החברה בין הגורמים הקשורים. לרוע המזל, המנכ"לים נהנים כיום מכוח כמעט מונרכי והם חופשיים לקדם את האינטרסים שלהם בתיגמול, אפילו על חשבון האינטרסים של בעלי המניות. תרופת השווא השנייה היא שאם חוקי המדינה קובעים מסגרות ברורות, החברה יכולה לשרת את טובת הציבור. מסגרת זאת היא בצורה מעשית חלשה מאוד וכמעט ואינה קיימת בארגונים רב לאומיים.

תרופת השווא השלישית היא דירקטורים עצמאיים-חיצוניים. דירקטורים אלה ממונים על ידי ועדות בלתי תלויות ובידי בעלי המניות, אך ברוב המקרים הם ממונים בצורה מעשית על ידי המנכ"לים של החברות. מונקס טוען כי עצמאות אמיתית - כמו גם מינויים ובחירה אמיתיים - נותרת חסרת ממשות. כיצד יכול אדם הנבחר למשרה יוקרתית עם תגמול גבוה, לא להביא בחשבון את התאמתו/ה לקריטריונים החוקיים הממצים ביותר של 'עצמאות', וצפוי לעמוד בפני שיפוט של אלה שהעניקו לו את ההטבה הזאת, לעמוד על דעתו ולהגן על קבוצת בעלי מניות אמורפיים? רק גברים ונשים עם האופי החזק ביותר יכולים לעשות זאת, אך הפתרונות הטובים ביותר אינם יכולים לסמוך על אופי בלבד.

תרופת השווא הרביעית היא מועצת המנהלים. מועצות המנהלים בנויות היטב, והן נהנות מהערכה גבוהה כפתרון המועדף לבעיות השליטה על חברות. מונקס מאמין שאפילו חברות עם דירקטורים עצמאיים בצורה מושלמת ומועצות מנהלים בנויות היטב עלולות להישאר חסרי רגישות לצורכי הציבור. תרופת השווא החמישית היא מומחים חיצוניים. לדעתו הניסיון עם 'מומחים', הוא בכל זאת מתסכל. הנטייה לייצר חוות דעת משביעות רצון ללקוחות קיימים ופוטנציאליים היא חזקה. חוות דעת הוגנות - בין של הערך העתידי של מניית טיים וורנר, או ברכישות הממונפות שה יוו את המקור של ההון של קלוג', היימן ואחרים - הוכחו כלא נכונות, לא באחוזים בודדים כי אם בסדרי גודל אקוטיים.

תרופת השווא השישית היא העיתונות החופשית. הבעיה החריפה ביותר של תרופת השווא הזאת היא באחוז הגבוה של תקבולי העיתונות מפרסומות, העלול לפגום בחוסר הפניות של העיתונות ביחס לחברות המממנות תקציבי פרסום ענקיים העומדים לרשותם. יתירה מכך, ווסטינגהאוז רכשה את CBS, דיסני רכשה את ABC, GE רכשה את NBC, טיים וורנר רכשה את פורצ'ן ומקגרו-היל היא בעלת ביזנס וויק. קיים מצב עניינים דומה בצרפת ובישראל. לאמיתו של דבר, לא קיים פרוטוקול של זקני המדיה, אך קשה לצפות לביקורת על חברה לא אתית מעיתון שהוא בבעלות חברה ציבורית והצפוי לפעולות תגמול בעתיד עם סיפורים עסיסיים על בעלי העיתון, הנכתבים על ידי עיתון אחר שהוא בבעלות חברה מתחרה.

תרופת השווא השביעית היא האילוצים החיצוניים, כמו האילוץ הכלכלי של התחרות והחוק, ההשפעה של שיטות המיסוי והתקנות, וההשפעה המגבילה של הערכים החברתיים על קבלת ההחלטות בחברות. אדם סמית המליץ על היסמכות על היד הנעלמה שתסדר הכל. זאת אותה היד הברוכה שהביאה למיתון הגדול ביותר ב-1929, לכל המשברים הכלכליים, לשערוריות הבורסאיות, לחוסר היעילות במערכות המשפט והממשל, ההיסמכות על הרשות לניירות ערך שתפתור את כל הבעיות, וכדומה. כל ה'תרופות' האלה הן רק תרופות שווא, שאינן יכולות לתקן את העוולות לבעלי מניות המיעוט. האירועים המובאים בהמשך מוכיחים כיצד כל תרופות השווא האלה ללא יוצא מהכלל הן חסרות תועלת ברגע האמת. רק ארגונים חדשים יוכלו לרפא את התחלואים הקיימים של המערכת הקיימת, כי כל התרופות האחרות הוכחו ברוב המקרים כתרופות שווא בהגנה על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט.

אמיל זולה מתאר בצורה מבריקה את תרופת השווא של מועצות המנהלים בספרו המפורסם 'הכסף'. ניתן לחשוב שזולה השתתף במאות ישיבות מועצות מנהלים בימינו אלה בארה"ב, ישראל או צרפת ולא לפני יותר ממאה שנה.

"סאקר הצליח לשלוט בכל חברי מועצת המנהלים, כשהוא קנה אותם פשוטו כמשמעו ברוב המקרים. הודות לו המרקוזי מבוהן, שהסתבך בפרשיית שוחד והונאה והתגלה עם היד בתוך הקופה, יכול היה להתחמק מהשערורייה על ידי פיצוי החברה שגנב ממנה; והוא הפך בעקבות כך למשרתו הנאמן, בעודו שומר על ארשת אצילית של אריסטוקרט, הקישוט הטוב ביותר של מועצת המנהלים. הירה גם הוא, לאחר שרוגון פיטר אותו, אחרי שגנב את המברק שהודיע על מסירת ונציה, הקדיש

את עצמו לחלוטין להצלחה של ה'בינלאומית', מייצג אותה בפרלמנט, דג עבודה במים עכורים בפוליטיקה, בשומרו לעצמו את חלק הארי של ההונאות חסרות הבושה, שיכלו להביאו יום אחד למאסר.

והויקונט של רובין-שאגו, הסמנכ"ל, קיבל מאה אלף פרנק כשכר סודי בשביל לחתום בלי בדיקה בהיעדרויותיו התכופות של האמלין; והבנקאי קולב קיבל אף הוא עבור הסכמתו הפסיבית לעשות טובות, בעודו משתמש בחו"ל בכוחה של החברה, שהביא אותה לסיכון בבוררות שלו; ואפילו סדיי, סוחר המשי, שנפגע קשות מתוצאות מכירת חיסול נוראה, קיבל הלוואה בסכום עתק, שהוא לא היה מסוגל להחזיר. רק דגרמון שמר על עצמאותו המלאה כלפי סאקאר; שהטרידה את האחרון לעיתים, למרות שהאיש הנחמד נשאר מקסים, הזמין אותו לסעודות, חתם על כל דבר בלי לשאול שאלות, עם החביבות של פריסאי סקפטי המוצא שהכל טוב, כל עוד הוא מרוויח כסף."

(Zola, L'Argent, p. 310-1)

לבעלי מניות המיעוט יש כיום הרכב השונה בהרבה מהעבר. המשקיעים המוסדיים הם, לפי מונקס, הבעלים של 47.4% מההון של החברות האמריקאיות, 4.35 טריליון דולרים בשנת 1996, 57% מההון של אלף החברות הגדולות ביותר, ומחצית מהון זה או 30% מסך ההון הוא בידי קרנות ציבוריות או קרנות פנסיה. מונקס כותב כי בקרנות נאמנות (הידועות באופן רשמי יותר כחברות השקעות), ה'מנהלים העצמאיים' נבחרים בהתאם לתקנות של החוק הפדרלי של השקעה בחברה משנת 1940. הם מתוגמלים בצורה יוצאת מהכלל עבור שירותים שביסודם הם החלטות אם לאשר את החוזה לניהול השקעות (עם חברה שמנהליה הזמינו אותם לשמש כדירקטורים), והם כמעט תמיד מאשרים זאת. במילים אחרות, הנאמנים של קרנות ההשקעות מתוגמלים כך יותר מדי בשביל לעשות כה מעט, שזה לא סביר שהם יגרמו לבעיות למיטיביהם. הנאמנים של הקרנות לא צריכים להיות ממונים ומתוגמלים על ידי החברות שהם אמורים לבדוק. אנו רואים כיצד במקרים רבים מתנהגים נאמנים אלה כאשר עושקים את זכויותיהם של בעלי מניות המיעוט ומהו מפלס האומץ והיושרה שלהם.

מרכיב יסודי בצורך לקבוע את האתיקה מעל לחוק הוא בחוסר ההבנה של בעלי מניות רבים בטרמינולוגיה של התשקיפים, שהיא עבורם בלתי מובנת בעליל. החוק ותקנות הרשות לניירות ערך סבורים שאם כל הנושאים החשובים מדווחים בתשקיפים - החברות ביצעו את מחויבויותיהן החוקיות, אפילו אם הנושאים החשובים ביותר מדווחים בצורה כזאת שכמעט ולא ניתן להבין או להבחין בהם, כפי שניתן להיווכח במקרים רבים.

יתירה מזאת, אפילו בהתאם לתקנות ה-GAAP, יכלה חברה לדווח כ'הוצאות מיוחדות' הוצאות הנובעות מרכישה או ארגון מחדש של חברה, שמרבית נכסיה אינם מוחשיים. הוצאות אלה דווחו בצורה נפרדת בדו"חות הכספיים והאנליסטים לא הביאו אותן בחשבון בדרך כלל בקביעת הערך של החברה. מצב עניינים זה נתן הזדמנות לחברות ולבעלי השליטה שלהן לעשות ככל העולה על רוחן

בדו"חות הכספיים ובתשקיפים, בעודם מצייתים בצורה קפדנית לתקנות הרשות לניירות ערך וה- GAAP.

בעלי מניות מיעוט, ובמיוחד המשקיעים הקטנים, שאינם מבינים דבר בנושאים מורכבים אלה, קונים את המניות במחירים מנופחים במסחר הרגיל בבורסה או בהנפקות, ולעיתים תכופות מתמוטטות המניות בעקבות זאת, כאשר החברה לא ביצעה מעשה שאינו חוקי. הרשות לניירות ערך האמריקאית החליטה לשנות את תקנותיה וביקשה מהחברות לפרסם תשקיפים בשפה מובנת לבעל המניות הממוצע, ובמקביל, נבדקו מחדש התקנות של הדיווחים הפיננסיים על הוצאות מיוחדות. שינויים אלה מבוצעים מכיוון שבהתאם לדו"ח קומפוסטט על החברות התעשייתיות האמריקאיות, הערך של הנכסים המוחשיים הסתכם בשישים ושניים אחוזים מערך השוק של החברות בשנת 1982, בעוד שבשנת 1992 הוא הסתכם רק בשלושים ושמנה אחוזים!

ההגדרה של בעלי מניות מיעוט בספר זה היא בעלי מניות שאין להם שליטה על מועצות המנהלים של החברות, אפילו אם יחדיו יש ברשותם רוב של מניות החברות. בעלי מניות הרוב מוגדרים כבעלי המניות השולטים במועצות המנהלים של החברות, אפילו אם מעשית יש ברשותם הרבה פחות מרוב מניות החברה. האנלוגיה בין מצב זה למערכת הפוליטית במדינה הוא ברור. החברות הן עדיין במצב של אוליגרכיות ולא הגיעו לסטטוס של דמוקרטיה.

קרוב לודאי שרוב החברות הנסחרות בבורסות בארה"ב, צרפת וישראל נשלטות על ידי בעלי מניות המחזיקים בפחות מחמישים אחוזים מסך המניות בחברות. אם בעלי מניות המיעוט שהם למעשה בעלי רוב המניות היו מודעים לכוחם, ואם מועצות המנהלים היו נבחרות אך ורק באופן יחסי לאחוזי הבעלות, בעוד רוב הדירקטורים היו נבחרים על ידי בעלי מניות המיעוט המחזיקים ברוב המניות בעזרתם של ארגונים אקטיביסטיים, ניתן היה לעורר מהפיכה בעולם העסקים המודרני, לשמור על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט, ולמנוע את עושק בעלי המניות על ידי אוליגרכיות הנתמכות על ידי הנהלת החברות.

ה'פרולטריות' של בעלי המניות, שאיננו מאורגן, מופלה לעיתים קרובות לרעה והגיע הזמן שהם יתארגנו באופן ישיר או באמצעות ארגונים אקטיביסטיים, על מנת שיוכלו להפעיל את כוחם הלגיטימי ולשמור על זכויותיהם. אין כל סיבה שהשריד האחרון של האוליגרכיות - עולם העסקים - יישאר מחוסן מהאבולוציות והמהפכות הדמוקרטיות שקורות כיום ברוב מדינות העולם.

העקרונות האתיים הבסיסיים של שוקי ההון הם זהים. העסקות ההוגנות צריכות להתבצע מרצון חופשי, לא ניתן להכריח בעל מניות לקנות או להחליף מניה בניגוד לרצונו. העסקות צריכות להתבצע לטובתם של שני הצדדים, אסור לבסס עסקה על עושק של חלק מבעלי המניות, העסקות צריכות להתבסס על מידע שהוא נחלתם של כל בעלי המניות. עסקות המבוצעות על בסיס מידע פנים הן לפיכך אסורות בתכלית האיסור, מכיוון שהן מיטיבות רק עם חלק מבעלי המניות ומקפחות את אלה שאין ברשותם המידע.

תובענות ייצוגיות הן מאוד מצומצמות בהיקפן, בהצלחתן וביעילותן. הן דורשות זמן רב, וישנם כאלה הטוענים שהן טובות בראש וראשונה לעורכי הדין המנהלים את התביעות. יחד עם זאת, עד אשר יפותחו כלים חדשים, בעלי מניות רבים נזקקים להגיש תובענות ייצוגיות.

המקור של עושה בעלי מניות המיעוט הוא בעיקר בחמדנות של כמה מבעלי השליטה, שבמקרים מסוימים הנה ללא גבול. בעלי השליטה האלה מאמינים שהם יכולים לעשות כל דבר, לקחת יותר ויותר סיכונים, מכיוון שהם נוכחים לדעת שהם אינם נענשים. בעלי מניות המיעוט הנעשקים לא לומדים את הלקח וממשיכים להשקיע בחברות המנוהלות בצורה לא אתית. יש צורך לפיכך לבדוק בצורה יסודית את הגנת החוק על בעלי מניות המיעוט ואת יעילותה, על מנת להיווכח אם החוק מספיק להגנתם, או אם בעלי מניות המיעוט זקוקים להגנה אתית, עם תחולה רחבה הרבה יותר.

36 חוקים של עושק בעלי מניות המיעוט בחברות לא אתיות

חוקים או כללים אלה הם התוצאה של עבודת המחקר הקואליטיבי של המחבר ואומתו ברובם בפרשת אנרון שארעה בדצמבר 2001 לאחר פרסום ספרי המחקר בשנת 2001 בהוצאת קלוור בוסטון.

1. בחברות לא אתיות, יפסידו תמיד בעלי מניות המיעוט בטווח הארוך.
2. במקרים של עושק בעלי מניות המיעוט, נוטים מנהלים לא אתיים לעבוד בשולי החוק, למצוא פרצות ולקבל את הייעוץ המשפטי של מיטב עורכי הדין.
3. מועצות מנהלים ומנהלי חברות נוטים לשמור קודם כל על האינטרסים של בעלי השליטה, הממנים והמתגמלים אותם.
4. דירקטורים חיצוניים, החלטות של הוועדות בהן הם חברים וחוות דעת מקצועיות שהם מזמינים, הם במקרים רבים בלתי הוגנים כלפי בעלי מניות המיעוט, כי הם נוטים לצדד בעמדתם של בעלי השליטה.
5. משרדי רואי חשבון, עורכי דין, חתמים ויועצים, נאמנים במקרים רבים, קודם כל למנהלים שממנים ומתגמלים אותם, ובעלי מניות המיעוט צריכים להתייחס בזהירות לדיווחיהם והמלצותיהם.
6. בבדיקה של דו"חות האנליסטים והמלצות הקניה שלהם, יש להביא בחשבון מהם האינטרסים שלהם, אם יש ברשותם מניות של החברה ומה מידת ההצלחה שלהם עד כה.
7. מערכת המשפט אינה מגינה במקרים רבים על זכויותיהם של בעלי מניות המיעוט, שאינם יכולים להתמודד על בסיס שווה כנגד החברות, הנעזרות במיטב עורכי הדין ויש ברשותן זמן ומשאבים עדיפים.
8. חברות נוטות לעיתים לפצות ארגונים גדולים, שנעשקו כבעלי מניות מיעוט, בעיקר בפיצוי עקיף.
9. הרשויות לניירות ערך הן במקרים רבים תרופת שווא שאינן מגיבות על עושק בעלי מניות המיעוט ועל חשבונאות יצירתית.
10. החברה אינה מגנה ומחרימה מנהלים לא אתיים וסבורה שאתיקה משמעה שמירה מינימלית על החוק.

11. בעלי מניות מיעוט צריכים להימנע מלהשקיע בחברות שהיעד המרכזי שלהן הוא להגיע למקסימום רווחים, כי במקרים רבים הכוונה רק לרווח המקסימלי לבעלי השליטה והמנהלים.
12. בעלי מניות מיעוט צריכים להשקיע בחברות עם מנכ"לים אתיים, אשר קרוב לוודאי יגנו על זכויותיהם ולא יהיו נאמנים בצורה בלעדית לבעלי השליטה.
13. בעלי מניות מיעוט מזוהים לעיתים תכופות כחמדנים, מהמרים וספקולנטים, שאינם מתעניינים בהצלחה ארוכת הטווח של החברות בהן הם משקיעים, כי אם רק ברווחים מהירים ובתשואה חסרת סיכון.
14. זיהוי בעלי מניות המיעוט כספקולנטים חסרי מצפון והעדר האנשה של המשקיעים הבודדים, נותנים לגיטימציה במקרים רבים לעושק שלהם ולקיפוח זכויותיהם.
15. חברות לא אתיות נוטות להימנע משקיפות, לפרסם תשקיפים לא ברורים והודעות דו משמעיות לעיתונות ולהכין דו"חות פיננסיים כוללניים. השקיפות היא לפיכך המגן העיקרי של בעלי מניות המיעוט.
16. בעלי מניות צריכים להשוות בין התשקיף להודעות לעיתונות ולראיונות עם המנהלים ובעלי השליטה בחברה. אם קיים כפל לשון והמידע אינו תואם, זאת יכולה להיות אינדיקציה למצבה הקשה של החברה.
17. בעלי מניות המיעוט צריכים לקרוא בעיון את כל המידע על החברות בהן הם משקיעים, להשתתף בשיחות באינטרנט ולהבין את הדו"חות פיננסיים. במידה ולא - עליהם להסתפק בהשקעות בקרנות אתיות.
18. ההתנהגות של מניות החברה לפני ואחרי הנפקה היא אינדיקציה לאתיקה של החברה, במיוחד אם המחיר עולה תלולות לפני ההנפקה ומדרדר זמן קצר לאחריה.
19. בעלי מניות מיעוט צריכים להימנע מלהשקיע בחברות שלמנהליהן אין מניות שלהן, או שמכרו את רוב מניותיהם, או שבעלי השליטה שלהן מכרו חלק גדול ממניותיהם בהנפקה.
20. מנהלים של חברות רבות נוטים לקבל אופציות כאשר מחיר המניה במינימום ולמכור אותן בתום תקופת ההקפאה כאשר המחיר מגיע לשיא. בעלי המניות מוזמנים ללמוד על כך באינטרנט ולנהוג בהתאם.
21. מנהלים לא אתיים נוטים להשתמש במידע פנים ברכישת מניות לפני גידול ברווח ובמכירת מניות לפני הפסדים צפויים. בעלי מניות המיעוט יכולים לקבל רמז על הרווחיות הצפויה באתר בעלי עניין באינטרנט.

22. חברות המעונינות למכור חברה קשורה לחברה בת שלהן נוטות לדווח שמצב החברה הנמכרת קשה וללא משקיעים פוטנציאליים, על מנת להצדיק את התמוטטות מחיר המניה ומכירת החברה בנזיד עדשים לחברה הבת.

23. לחברות לא אתיות יש סטנדרטים כפולים לבעלי מניותיהן. הן מוסרות מידע מטעה על מצבן הקשה כביכול על מנת לייאש את בעלי מניות המיעוט, ולאחר שבעלי השליטה והמנהלים קונים מהם את המניות במחירי מינימום, מתברר שקיימות תחזיות מעודדות המעלות מחדש את מחירי המניות.

24. בעלי השליטה נוטים לבצע הצעת רכש למניות החברה סמוך לתום הפיתוח של מוצר מהפכני או לסיומו של הליך הבראה מוצלח, כאשר מחירי המניות נמוכים מאוד עקב הפסדי ההשקעות בפיתוח ובהבראה, ומאלצים את בעלי מניות המיעוט למכור את מניותיהם ובכך מונעים מהם להשתתף ברווחים הצפויים.

25. חוקי מדינת דלוויר נותנים חופש פעולה מירבי למנהלי החברות ולבעלי השליטה לעשות כמעט ככל העולה על רוחם בחברות, ולאפשר עושק בעלי מניות המיעוט מבלי שהם יוכלו להשיב מלחמה שצרה.

26. בעלי השליטה ומנהלים נוטים להסתיר את המניעים האמיתיים שלהם לעושק בעלי מניות המיעוט, מאחורי דיבורים רמים על שמירת מקומות עבודה, עזרה לקהילה, הגברת היצוא וסיוע לכלכלת המדינה.

27. בעלי מניות מיעוט צריכים להתייחס בחשדנות למנהלי מוסדות ממשלתיים האמורים להגן על האינטרסים שלהם אם החוק מאפשר להם לעבור לעבוד בניהול החברות עליהן הם היו צריכים לפקח.

28. עסקות במניות המבוצעות באוגוסט, סמוך לחגים או בתקופות אחרות בהן בעלי מניות המיעוט נעדרים, נועדו לעיתים לעשוק אותם מבלי שיהיה סיפק בידם להתערב בעוד מועד.

29. אסיפות בעלי מניות מתוזמרות לעיתים קרובות כך שבעלי מניות המיעוט אינם יכולים להביע בצורה אפקטיבית את חוסר שביעות הרצון שלהם, וגם אם הם עושים זאת לא נרשם בפרוטוקול הדיונים.

30. בעלי מניות מיעוט צריכים להיזהר מחברות המפחיתות לעיתים קרובות מדי הוצאות חד פעמיות, הוצאות לרכישת חברות, הפרשות להתחייבויות עתידיות ולתוכניות הבראה וכדומה. הוצאות אלה עלולות להיות כיסוי להפסדים תפעוליים שוטפים ולהצביע על הפסדי עתק צפויים והתמוטטות מחיר המניה.

31. בעלי מניות מיעוט צריכים להימנע מלהשקיע בחברות הנשלטות בצורה בלעדית בידי בעלי השליטה, במיוחד כאשר יש להם פחות מ- 50% מהמניות, ושאינן בהן ייצוג לבעלי מניות המיעוט במועצות המנהלים.

32. ארגונים אקטיביסטים צריכים לאסוף מידע על חברות, בעלי מניות ומנהלים שביצעו מעשים לא חוקיים ולא אתיים ולפרסם זאת באינטרנט. יש לרענן את הזיכרון הקולקטיבי ולדאוג להדלקת נר תמיד שיאיר את מעשי העושה שבוצעו בעבר, כך שלא יימחקו לעולם מתודעת הציבור.

33. יש לעודד מתריעים על התנהגות לא אתית של חברות כלפי בעלי מניות המיעוט, באמצעות פרסים, הוקרה והערכה, ואין להוקיע אותם כמלשינים.

34. בעלי מניות מיעוט, שהפסידו בבורסה כתוצאה מהתנהגות לא אתית של חברות, צריכים לפרסם את המידע באינטרנט, בעיתונות, ברשות לניירות ערך ובין חבריהם, ולנסות להגיע לסיקור מירבי של העולות.

35. בעלי מניות מיעוט חייבים לנהל את המערכה שלהם כנגד החברות הלא אתיות העושקות אותם אך ורק בדרכים אתיות, כי במערכה לא אתית מנצח תמיד הצד החזק.

36. בעלי מניות מיעוט צריכים לשים דגש חזק על האתיקה של החברות ועל היושרה של המנהלים ובעלי השליטה בשיקולי ההשקעות שלהם ולהימנע מלהשקיע בחברות לא אתיות העולות לעשוק אותם, גם אם יש לחברות אלה סיכויי הצלחה יוצאים מהכלל.

קרנות אתיות

הקרנות האתיות הוקמו בארה"ב, קנדה ובריטניה הגדולה, במיוחד בעשור האחרון של המאה העשרים. הן כללו בארה"ב (ב-1999) השקעות של יותר משני טריליון דולרים (2,160 מיליארד), 13% מכלל ההשקעות בניהול מקצועי בארה"ב, המושקעים ב-175 קרנות. קרנות אתיות אלה מצליחות להשיג תשואה גבוהה יותר מהתשואה הממוצעת בבורסה. התוצאות של האינדקס החברתי דומיני 400, המורכב מ-400 מניות אתיות, גבוה באופן קבוע מאינדקס S&P 500 ומאינדקס ראסל 1000, המייצגים את המניות האמריקאיות הממוצעות. אירופה אינה כה מתקדמת בנושא זה כארה"ב. לבריטניה הגדולה יש כבר 34 קרנות אתיות ב-1999 עם השקעות של 48 מיליארד לירות שטרלינג, להולנד יש השקעות עם אחריות חברתית של יותר ממיליארד יורו, מעט יותר משבדיה, בשוויץ הסתכמו השקעות אלה ב-0.8 מיליארד יורו. הקרנות האתיות היו בעלות היקף קטן בהרבה - 0.4 מיליארד יורו – בצרפת. בגרמניה הן הסתכמו בכרבע מיליארד יורו, ובישראל הן אינן קיימות.

השקעות אתיות

השקעה אתית, או השקעה עם סינון חברתי, היא הפקדת כסף בקרנות נאמנות, מניות, אגרות חוב, ניירות ערך, או בהשקעות אחרות, שהן מסוננות במטרה לשקף ערכים אתיים, סביבתיים, חברתיים, פוליטיים או מוסריים. השקעה עם מודעות חברתית היא דרך לבניית תיק השקעות העולה בקנה אחד עם המצפון שלך ומשקף את האמונות שלך ואת המאויים שלך לשינוי. אין מבצעים השקעה בחברות עם נוהגים שלא נראים לך הולמים ולעומת זאת משקיעים בחברות עם נוהגים המקובלים עליך. השקעה עם מודעות חברתית צמחה בעבר הרחוק מהמאויים של קהילות דתיות להימנע מהשקעה בחברות שהרוויחו ממכירת אלכוהול, טבק או הימורים (סינון של חטא ודת). קבוצת פיוניר, קבוצה של 24 קרנות, השתמשה בסינון של חטא למעלה משבעים שנה, כי המייסד שלה היה אדם מאוד דתי כאשר הקים את הקרן בשנת 1928.

בשנות השישים, השקעה עם מודעות חברתית הפכה להיות יותר פופולרית בעקבות המחאות של משקיעים כנגד מלחמת וויטנאם. קרן פאקס העולמית הוקמה על ידי קווקרים ומתודיסטים בשנות השבעים על מנת להימנע מהשקעות בחברות ביטחוניות כמחאה על מלחמת וויטנאם. בשנת 1972, חברת דרייפוס הפכה להיות המוסד הפיננסי המסורתי הראשון שהוסיף קרן עם מודעות חברתית. קרן דרייפוס של המאה השלישית, שנמנעה מהשקעה בחברות שעשו עסקים עם דרום אפריקה, והשקיעה בחברות שהקפידו על מתן הזדמנות שווה, בטיחות, בריאות ושמירה על איכות הסביבה.

בשנות השמונים, קרנות עם מודעות חברתית חדרו לזרם המרכזי כי הפכנו להיות רגישים יותר לנושאים כאפרטהייד בדרום אפריקה, איכות הסביבה והפלוגות. ב-1982, קבוצת קלוורט הציעה קרן עם סינון חברתי נרחב - קרן קלוורט לשוק ההון. בשנת 1997, קלוורט הציעה מגוון של 9 קרנות עם מודעות חברתית. ההתפתחות המואצת במספר הקרנות עם סוג כלשהו של סינון חברתי או סביבתי

חלה בשנות התשעים. ומאז הקצב הולך וגובר. בארה"ב קיימות יותר ממאה קרנות כאלה וסוג זה של קרנות גם מאוד פופולרי בקנדה, בריטניה הגדולה ומדינות אחרות באירופה.

ישנם מספר קריטריונים המשותפים בדרך כלל למשקיעים אתיים. הם כוללים דאגה לקהילה, לסביבה ולאקולוגיה, ליחסי עבודה, למתן יחס שווה למיעוטים ולנשים, לאיכות המוצר, לנוהגים העסקיים, והימנעות מהשקעה בתעשייה הביטחונית, הגרעינית ובתחנות כוח. משקיעים אתיים ויועציהם בודקים את הרקורד החברתי של החברות והשקעותיהן בנושאים אלה על מנת לקבוע אם הן ראויות להשקעה. מחקרים מוכיחים כי השקעות אתיות נותנות תשואה שאינה נופלת מהשקעות מסורתיות. בכמה מקרים התשואה אף גבוהה יותר. לדוגמה, מחירי המניות המופיעים בדומיני 400, אינדקס של 400 חברות עם מודעות חברתית בארה"ב, עלו ב- 135% מאז שהאינדקס החל בפעילותו בין השנים 1990 ו-1995. לשם השוואה, מדד S&P 500 עלה רק ב- 120%.

אינדקס דומיני החברתי (DSI) הוקם על מנת לבחון את הביצועים של תיקי השקעה עם מודעות חברתית. חברת המחקר של השקעות עם מודעות חברתית - קינדר, ליידנברג, דומיני ושות' בונה את האינדקס, שנוצר בשנת 1990, תוך זיהוי מניות אמריקאיות העוברות סינון של מספר רב של קריטריונים חברתיים. שני אינדקסים של השקעות עם מודעות חברתית, אינדקס דומיני 400 ואינדקס סיטיזנס, הגיעו לתשואה גבוהה יותר מאינדקס סטנדרד אנד פורס 500 בשנת 1999. מדד דומיני הגיע לתשואה של 24.5% ואילו מדד סיטיזנס השיג תשואה של 29.6%, כאשר מדד סטנדרד אנד פורס רשם תשואה של 21% בלבד בשנת 1999. המדדים האתיים גם עברו את מדד המניות הכללי בתשואה המצטברת שלהם משנת יסודם 1990 ו-1994 בהתאמה ועד שנת 1999. קרוב לשבעים אחוזים של הקרנות האתיות הגיעו לתשואה גבוהה ביותר בשנת 1999.

הקריטריונים הנפוצים ביותר להשקעות בקרנות אתיות הם:

אחריות לקהילה, לרבות אספקת מוצרים ושירותים עם יתרונות לטווח הארוך לקהילה, כמו ציוד בטיחות. מתן תרומות לקהילה.

מוניטין של התאמה, איכות ובטיחות של מוצרים ושירותים.

ציות לתקנות איכות הסביבה, שימוש בטכנולוגיות ומוצרים שהם ידידותיים לסביבה, לא מזהמים, משמרים את אוצרות הטבע והאנרגיה, כמו היערות.

גישה מתקדמת כוללת לצרכנים, ספקים ולציבור הרחב, כמו גם ביחסי העבודה: שוויון בהזדמנויות התעסוקה, סטנדרטים של רווחה, נהלי בטיחות עבודה, חוקי העסקת קטינים.

פעילות בארצות ואזורים המצדדים בשוויון גזעי, חוסר אפליה בגיוס עובדים ו הימנעות מניצול לא סביר של אנשים באופן כללי.

מרבית ההכנסות נובעות ממוצרים שאינם קשורים לטבק.

פעילות המושתתת על שלום ולא על תעשייה צבאית.

הכנסות הנובעות מפעילות שאינה גרעינית ואינה קשורה בייצור אנרגיה ופסולת גרעינית.

הקרנות האתיות תומכות בתחומים הבאים: חינוך והדרכה, שירותי בריאות, בריאות ובטיחות, יחסי עבודה טובים, שוויון הזדמנויות, שקיפות ופתיחות במדיניות ובדיווח, יחסים ואסטרטגיה פרוגרסיביים עם הקהילה, יחסים תקינים עם ציבור המשקיעים, תמיכה באיכות הסביבה, שימור אנרגיה. תחומי תמיכה נוספים: מלטימדיה וטלקום, מערכות תעבורה המונית, פיקוח ומעקב על זיהום הסביבה, ציוד לבקרת תהליכים, שירותי מיחזור, אנרגיה ממוחזרת, ניהול משק המים, אי התעללות בחיות, אוכל צמחוני, תעשיית טקסטיל חדישה.

קרנות אתיות נמנעות מלהשקיע בתחומים הבאים: אלכוהול, הימורים, שיווק לא אחראי, פרסום פוגע, תעשיית הנשק, משטרי דיכוי, פעילות נגד ארגוני עובדים, חובות וניצול העולם השלישי, פורנוגרפיה, טבק, גזים של חממות, מחצבים, אנרגיה גרעינית, מוצרים הפוגעים בשכבת האוזון, חומרי הדברה, סלילת כבישים, פגיעה ביערות הטרופיים, זיהום מים, ניסיונות בחיות, פרוות, ייצור בשר ומוצרי חלב.

המבנה הבסיסי של קרן אתית הוא כדלקמן: מנהל הקרן המחליט במה להשקיע, קריטריונים אתיים/ירוקים - קווים מנחים והגבלות שמנהל הקרן זקוק להם על מנת לפעול. רכישת מניות כאשר מתקבלת החלטת השקעה. ועדת אתיקה המפקחת על רכישת המניות על מנת לוודא שהקריטריונים האתיים/ירוקים אכן מיושמים. מנהלי הקרנות מבקשים מהחברות לדווח בפרוטרוט על הפעילות הסביבתית והחברתית שלהן. הם מנתחים את המידע האתי המתקבל מהחברות ומבצעים מחקר נוסף ממקורות אחרים על מנת לקבל תמונה כוללת שבה מגיעים להערכה אתית/ירוקה כוללת. המנהלים נמנעים מלהשקיע בחברות שיש להן יותר מהכנסה מזערית מפעילות עם משטרי דיכוי, תעשיית הנשק, הגרעין או הטבק.

קריטריונים אתיים נוספים - השקעה בקהילה, תמיכה בפיתוח יוזמות בקהילות עם הכנסה נמוכה בארצות בהן פועלת הקרן ובארצות מתפתחות, אספקת דיור נאות, יצירת מקומות עבודה, סיוע בהקמת חברות עם מודעות חברתית. מטרות אלה מושגות בעיקר באמצעות בנקים קהילתיים, ארגוני אשראי קהילתיים, קרנות הלואאות קהילתיות ומוסדות מימון לחברות קטנות.

קרנות הון סיכון חברתיות משקיעות על פי שיקולים של תמיכה בקהילה ובאיכות הסביבה. קרנות הון סיכון אתיות משקיעות השקעות הוניות ונותנות תמיכה ניהולית לחברות הנוקטות יוזמות ונותנות פתרונות לבעיות חברתיות וסביבתיות ומפתחות טכנולוגיות עם פוטנציאל מכירות של מיליארד דולר.

הקרנות האתיות שואפות להגיע לאיזון בין תמיכה באספקטים חיוביים של חברות להימנעות מהשקעות בחברות עם אספקטים שליליים ומעודדות חברות להגיע לסטנדרטים חברתיים גבוהים, לדבוק בקריטריונים אתיים ולקיים דיאלוג קונסטרוקטיבי עם הקרנות. קרנות אתיות נוטות שלא להשקיע בחברות ענק כי אחדות מהפעילויות שלהן לא עומדות לעיתים בקריטריונים האתיים. חברות קטנות יותר הן בעלות פוטנציאל רב יותר לגידול ויכולות להתאים את עצמן טוב יותר לשינויים בשוק, למרות שהן יותר מושפעות מתנאי השוק.

חברות אתיות אמורות להיות יותר יעילות, ליצור פחות פסולת, לפעול עם כוח עבודה בעל מוטיבציה גבוהה יותר, עם סיכון קטן יותר לתביעות, לפרסום שלילי, לחוקים מגבילים וכדומה. המנהלים של הקרנות האתיות, החוקרים בצורה יסודית יותר את החברות בהן הם משקיעים, יכולים לקבל החלטות עסקיות יותר מושכלות ומבוססות של השקעותיהם. רוב הקרנות האתיות משקיעות בחברות הדבקות בעקרונות Ceres ומצהירות בפומבי על אמונתן באחריות לאיכות הסביבה במטרה להגן על כדור הארץ. העקרונות הם: הגנה על הביוספירה, שימוש מושכל באוצרות הטבע, צמצום וסילוק הפסולת, שימור האנרגיה, הקטנת סיכונים, מוצרים ושירותים בטיחותיים, שחזור סביבתי, שיתוף הציבור, מחויבות של ההנהלה, דיווחים ודו"חות אתיים.

היעוד של הקרנות האתיות הוא לבצע השקעות עם מחויבות חברתית. על מנת לעמוד ביעד זה, צריכה להיות לקרנות תרבות עסקית ברורה ומחויבות אתית חד משמעית, המושתתת על העקרונות הבאים:

שמירה על הסטנדרטים האתיים הגבוהים ביותר ביחסים עם הלקוחות של הקרנות. מתן קדימות ראשונה לאינטרסים של הלקוחות ולהעדפותיהם האתיות. חשיפה מלאה של תגמול מנהלי הקרנות.

אספקת המגוון הרחב ביותר והאיכות הגבוהה ביותר של ההשקעות ללקוחות, מחקר אתי מעמיק וחלופות שירות רבות.

תפעול כספי ללא רבב ואחראי. מתן תשואה נאותה והשקעה מחדש של הרווחים להבטחת צמיחה מתמדת.

עידוד, פיתוח ושמירה על סטנדרטים וחינוך מקצועיים גבוהים ביותר, בעיקר בהשקעות עם אחריות חברתית.

תמיכה בחינוך ציבורי לקידום הקשר בין החלטות פיננסיות לטובת הכלל. תמיכה באקטיביזם חברתי על ידי אספקת מידע על אקטיביזם של בעלי מניות וחרם צרכנים.

תפעול תוך אחריות חברתית. איזון בין האינטרסים של כל הגורמים הקשורים לחברה: הלקוחות, העובדים, הספקים, גופי המחקר והקהילות המקומיות.

קרנות אתיות אמריקאיות

קיימות יותר מ-175 קרנות אתיות בארה"ב, מאוד שונות במהותן זו מזו. בשנת 1982 היו קיימות רק כעשרים קרנות אתיות בארה"ב. הן גדלו לכשלושים בשנת 1991, 55 בשנת 1994, 139 בשנת 1997. רובן מתמקדות בסינון חברתי וסביבתי ומשקיעות בניירות ערך עם תשואה קבועה או במניות צמיחה. 2.16 טריליון דולר מושקעות בשנת 1999 בקרנות אתיות בארה"ב, גידול של 82% לעומת 1997, על פי מחקר שפורסם ב- 4.11.99 על ידי הפורום שלא למטרות רווח של השקעות חברתיות. סכום זה מהווה כ-13% מתוך ההשקעות בניהול מקצועי בארה"ב המסתכמות ב-16.3 טריליון דולר. משנת 1997, כלל הנכסים בקרנות אתיות עלו ב-183%, מ-529 מיליארד דולר ל-1.49 טריליון דולר.

96% מכלל הקרנות האתיות בארה"ב נמנעות מלהשקיע בתעשיית הטבק, 86% לא משקיעות בהימורים, 83% - באלכוהול, 81% - בתעשיית הנשק, 79% הן בעלות סינון אקולוגי, 43% עם סינון של זכויות האזרח, 38% מסננות על פי יחסי עבודה, 23% עם סינון של הפלות/פיקוח על הילודה ואילו ל-15% יש סינון של רווחת החיות. למעלה מ-120 מוסדות ומשפחות קרנות נאמנות השפיעו על החלטות של אסיפות בעלי מניות על נכסים בהיקף של 922 מיליון דולר. משקיעים מוסדיים אלה השתמשו בכוח שלהם כבעלי מניות על מנת להעביר החלטות בנושאים חברתיים. המרכיב עם קצב הצמיחה הרב ביותר של קרנות אתיות הוא הגידול של תיקי השקעות המשתמשים בסינון של השקעות ובאקטיביזם של בעלי מניות, עם נכסים שצמחו ב-215% מ-84 מיליארד דולר בשנת 1997 ל-265 מיליארד דולר בשנת 1999.

קרנות שהן בעיקר אקולוגיות הן לדוגמא:

AFW, Alliance Global, Better Than Bonds, Global (2), Green Century (2), INVESCO (3), Kemper.

קרנות שהן בעיקר עם אחריות חברתית הן:

Ariel (3), Bridgeway, Calvert Group (9), Citizens Trust (7), College Retirement Equity Fund, Common Sense Trust (10), Delaware Quantum, Dreyfus 3rd Century, Lincoln Life, MFS (2), Neuberger & Berman, NWQ (3), Pax World and Growth Funds, Pioneer (24), Righttime, Security Benefit, Smith Barney, Social Responsibility, Vermont National Bank.

קרנות עם סינון על בסיס דתי הן:

Amana (Islamic, 2), American Trust Allegiance (Christian Science), The Aquinas (Catholic, 4), Catholic Values Investment, Islamica (2), Lutheran Brotherhood (7), MMA (Mennonite, 3) Noah (Judeo-Christian), The Timothy Plan (Christian).

קרנות לשיכון נאות ופיתוח קהילתי הן :

Alternatives Federal Credit Union, Community Capital Bank, Self Help Credit Union, South Shore Bank.

קרנות שלא משקיעות בחברות עם הכנסות מאלכוהול וטבק :

American Mutual Fund, Washington Mutual Investors Fund.

קרן שמבוססת על מדד דומיני להשקעות אתיות : Domini Social Equity Fund.

קרן שמשקיעה בחברות עם מדיניות פרוגרסיבית כלפי הומוסקסואלים ולסביות :

Meyers Pride Value Fund.

קרנות אתיות אחרות :

Beacon Cruelty-Free Value, Delaware Quantum, DEVCAP Shared Return, Eclypse Ultra Short Term, Hudson Investment, Laidlaw Covenant, New Alternative, Parnassus (4), Stein Roe Young Investors, Total Return Utilities, Victory Lakefront (African-American/diversity screen), Wasatch Funds (5, Latter Day Saint screen), Women Pro-Conscious Equity Mutual.

ארגון Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR) הוא קואליציה של 275 משקיעים מוסדיים פרוטסטנטים, קתולים ויהודים עם תיקי השקעות של יותר מ-75 מיליארד דולר. הארגון מתאם את התוכניות האתיות ואת עקרונות האחריות החברתית של חבריו, עורך דו שיח עם הנהלות החברות בהן הם משקיעים ומנהל מערכות ציבוריות אגרסיביות הקוראות תגר על חוסר האחריות של חברות.

נתונים נוספים

במחקר שנערך בשנת 1994 על ידי קון ורופר נמצא כי :

78% מהבוגרים אמרו שהם מעדיפים לקנות מוצרים הקשורים למטרה שהם תומכים בה.

66% מהבוגרים אמרו שהם היו מחליפים מותג לחברה התומכת במטרה הקרובה לליבם.

54% מהבוגרים אמרו שהם היו משלמים יותר למוצר התומך במטרה הקרובה לליבם.

אחרי מחיר ואיכות, 33% מהאמריקאים מעריכים שההתנהגות העסקית האחראית של חברה היא הקריטריון החשוב ביותר להחלטה על רכישה של מותג מסוים.

מספר האמריקאים הרוצים לבחור באמצעות הארנק שלהם מתקרב למסה קריטית. מדריך המדרג את המוצרים בסופרמרקטים על פי אחריותם החברתית מכר יותר ממיליון עותקים בשנת 1991. הדו"ח השנתי של ההתנהגות החברתית של חברת הגלידות Ben & Jerry's כולל: אקטיביזם סוציאלי, לקוחות וצרכיהם, מודעות לאיכות הסביבה, יחסים עם ספקים, שימוש במשאבים פיננסיים, תמיכה כספית לקהילות, איכות חיי העבודה. דו"ח זה חשוב לבעלי המניות ולמשקיעים פוטנציאליים. המשקיעים המעוניינים בשיקולים אתיים קוראים את הדו"חות האתיים לפני ההחלטה על רכישת המניות.

יותר ויותר חברות מפרסמות דו"חות שנתיים חברתיים: The Body Shop, Whole Foods Markets. חברות אחרות מפרסמות דיווחים על פעילות לאיכות הסביבה ועל אחריות סוציאלית: Patagonia, Reebok, British Airways, Volvo, Philips Electronics, Sony, Compaq, Intel, IBM. חברת Kinder, Lydenberg, Domini 400 Social את 1990 בבוסטון בשנת 1990 את Index, מדד המורכב מארבע מאות ניירות ערך של חברות עם מודעות חברתית. הוא אינו כולל את תחומי הטבק, האלכוהול, ההימורים, הגרעין וחברות עם יותר משני אחוזים מפעילותן במכירות ביטחוניות. כמחצית מניירות הערך של מדד S&P 500 כלולים בתוך מדד Domini 400. התוצאות של המדד האתי טובות יותר משל המדד הכללי. בסוף יולי 1999 המדד האתי עולה ב- 24.08% לשנה כנגד 20.27% במדד הכללי. לאורך חמש שנים, הגידול השנתי של המדד האתי מסתכם ב- 28.04%, שתי נקודות יותר מהמדד הכללי של וול סטריט. הרבה חברות אמריקאיות מציעות לפיכך קרנות אתיות לעובדיהן בקרנות הפנסיה שלהן. זה גרם לדינמיזם חיובי ומתמשך בפיתוח הקרנות האתיות בארה"ב.

המועצה המפקחת והדירקטורים החיצוניים

המועצה המפקחת (The Supervision Board) היא גוף של ממשל תאגידי שהמחבר מציע להקים בכל חברה על מנת לשמור על האינטרסים של מחזיקי העניין ובמיוחד בעלי מניות המיעוט.

גיובנל היה משורר רומי שחי במאה השנייה ותקף את השחיתות באימפריה הרומית בספרו המפורסם "הסאטירות". הוא שאל את השאלה שהפכה לאימרה ידועה: "מי ישמור על השומרים?" ואכן, אם כבר קיימת מועצת מנהלים או דירקטוריון על מנת לפקח על המנכ"ל מדוע אנו צריכים בנוסף מועצה מפקחת? לכאורה, מי שצריך לשמור על האינטרסים של מחזיקי העניין ושל בעלי מניות המיעוט הם הדירקטורים החיצוניים. אך במקרים רבים לא כך הדבר ובוודאי זה לא מוגדר בחוק כיעד המרכזי שלהם. זה כנראה לא מיקרי מדוע קראו בחוק החברות החדש לדירקטורים החיצוניים בשם הניטרלי הזה ולא קראו להם דירקטורים עצמאיים כמו בכל העולם או אפילו דירקטורים מטעם הציבור כפי שהם כונו בעבר וזה לפחות רמז על חובת הנאמנות שלהם לציבור.

חוק החברות קובע שחובת האמונים של הדירקטור החיצוני היא כלפי החברה ואין זה שולל קיומה של חובת אמונים כלפי "אדם אחר" כלשון החוק, שעשוי להיות עובד, נושה, הציבור וכו'. אך בפועל מה שהנוגעים בדבר כנראה מאמינים, הוא שאין זה שולל חובת אמונים לחברה אחרת שבה הוא דירקטור, או שבה הוא עובד, כל עוד אין מצב של ניגוד אינטרסים. רבים מהדירקטורים החיצוניים הם דירקטורים "סדרתיים" החברים בחמשה, עשרה או עשרים דירקטוריונים כדירקטורים חיצוניים או רגילים, מה עוד שבצוק העיתים חלקם הגדול מתפרנס בעיקר משכר הדירקטורים. הדירקטורים נבחרים למעשה במקרים רבים ע"י הנהלת החברה ובעלי השליטה שלה למרות מה שקבוע בחוק. כיוון שכך חובת האמונים שלהם היא בראש וראשונה אליהם כי אם הם יעשו להנהלה בעיות יצא להם שם של מתריעים והם לא יצורפו יותר לשום דירקטוריון.

החוק קובע בסעיף 239 (ב): הדירקטורים החיצוניים ימונו על ידי האסיפה הכללית ובלבד שיתקיים אחד מאלה: (1) במנין קולות הרוב באסיפה הכללית ייכללו לפחות שליש מכלל קולות בעלי המניות שאינם בעלי השליטה בחברה או מי מטעמם הנוכחים בהצבעה. (במנין לא יובאו בחשבון קולות הנמנעים) (2) סך קולות המתנגדים מקרב בעלי המניות האמורים בפסקה (1) לא עלה על שיעור של אחוז אחד מכלל זכויות ההצבעה בחברה. בפועל בעלי מניות המיעוט כמעט ולא באים לאסיפה הכללית, הם לא מאוגדים, ויש לבאים אחוז מזערי מקולות הנוכחים. לעומתם בעלי השליטה דואגים שקרנות נאמנות "ידידותיות" ישתתפו בהצבעה ויהוו לפחות שליש מהנוכחים בהצבעה שאינם בעלי שליטה. גם אם שני שלישים מהמצביעים שאינם בעלי שליטה יצביעו נגד או אפילו 90% אם השאר לא הופיעו להצבעה ייבחר בכל זאת הדח"צ (דירקטור חיצוני) כי צריך להתקיים רק תנאי אחד מהשניים שבחוק.

הפרנסה של הדח"צ מובטחת כי הוא יכול לכהן שש שנים, כמעט ואי אפשר להדיח אותו, אין צורך באישור ועדה חיצונית, אין הגבלה בדירקטוריונים, יש לו ביטוח חבות דירקטורים, כמעט ואין סיכוי

שתוגש נגדו תביעה ייצוגית, וכמו כן הוא לא צריך להשקיע זמן רב בדירקטוריון. בפועל, בחברות לא אתיות, הדח"צ משמש כעלה תאנה בכל מה שקשור להגנה על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט, הלקוחות, הנושים, הספקים, הסביבה, הקהילה והמדינה. המצפון שלו נקי כי הוא משוכנע שאינטרס החברה זהה לאינטרסים של ההנהלה ובעלי השליטה. בכל מקרה אין לדח"צ משקל כי ישנם רק שניים בתוך דירקטוריונים שיכולים להגיע לעשרים איש ויותר. הוא חלק מתרופות האליל האחרות שמוכרים לנו. אין לו השפעה של ממש. בהרבה מקרים הוא בכלל לא מבין מה שקורה, אין לו את המידע המתאים ואין לו את הזמן הדרוש לאסוף או לברר אותו.

התכונות החשובות ביותר של דח"צ צריכות להיות: אומץ, יושרה, הבנה עיסקית, עצמאות, אי תלות כלכלית במשרה, הגבלה לשתיים שלוש חברות, ניסיון עשיר בדירקטוריונים, זמן בשפע. הדח"צ צריך לשמור על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט, הלקוחות, הסביבה, המדינה וכו'. לסיכום, חובת הנאמנות של הדירקטור החיצוני צריכה להיות קודם כל כלפי המצפון שלו. אסור לו לעשות לאחרים מה שהוא לא רוצה שיעשו לו. הוא צריך לראות בתפקידו שליחות ולא פרנסה. הוא צריך להתריע על עושק ולא להיחשב למלשן, כי מלשן הוא זה שמלשין לחזקים על החלשים ומתריע הוא זה שחושף שחיתויות, כמו באנרון וורלדקום, של החזקים כלפי החלשים. שלושת המתריעות שנבחרו לאיש השנה בטיים ממחישות את שינוי הגישה שחל לאחרונה בארה"ב, גם עם חוק סרביינס-אוקסלי, שעדיין לא אומץ בישראל.

לנוכח השפעתם השולית של הדח"צים יש צורך במינוי מועצה מפקחת. בגוף זה לא יהיה רוב לבעלי מניות השליטה. גם אם יהיה סרבול מה בקיום הגוף החדש עדיף הדבר על המצב הקיים כיום בו אף גורם אינו דואג לאינטרסים של בעלי מניות המיעוט ושל מחזיקי העניין. השארת מצב עגום זה בעינו יביא לתוצאות חמורות בהרבה ולעלויות הגבוהות משמעותית מהסרבול וההוצאות של הקמת הגוף החדש. המועצה המפקחת תנתק את הקשר הבלעדי בין חובת הנאמנות של המנכ"ל לבעלי השליטה המתגמלים אותו, ממנים ומפטרים אותו, קובעים לו יעדים, נותנים לו בונוסים, אופציות ומניות.

בעלי השליטה יוכלו למנות למועצה המפקחת פחות מחמישים אחוזים מחבריה כדי שתהיה אפליה מתקנת לבעלי מניות המיעוט בייצוג במועצה. בעלי השליטה יקבלו ייצוג בגובה מחצית מאחזקותיהם בחברה. כך, אם יש להם 40% מהמניות יהיה להם ייצוג של 20% במועצה המפקחת, אם יש להם 99% מהמניות יהיה להם 49.5% במועצה המפקחת. יתרת הייצוג תהיה לבעלי המניות האחרים שאין להם שליטה בחברה ובמועצת המנהלים.

אך בנושא זה מתעוררת בעיה נוספת כי רק לעיתים נדירות מופיעים באסיפה הכללית, שבה ייבחרו חברי המועצה המפקחת, מספיק בעלי מניות מיעוט על מנת לבחור את נציגיהם. מכל מקום, אם יופיעו 10% או אפילו 50% הם יוכלו לבחור אחוז דומה כנציגיהם במועצה המפקחת. נניח שישנם עשרה חברים, לבעלי השליטה יש 80% מהמניות ועשרה אחוזים מבעלי מניות המיעוט הצביעו באסיפה. במועצה המפקחת יכהנו 4 נציגים של בעלי השליטה (40%), נציג אחד מבעלי מניות המיעוט (10%) וחמישה הנציגים הנותרים ייבחרו ע"י המכון הלאומי לאתיקה. אם לבעלי השליטה יש 40% מהמניות ואילו 40% מבעלי מניות המיעוט יצביעו באסיפה הכללית, יהיו במועצה המפקחת

2 נציגי בעלי השליטה (20%), 4 נציגי בעלי מניות המיעוט (40%), ועוד 4 נציגים שימונו ע"י המכון הלאומי לאתיקה. הנציגים שימונו ע"י המכון יוכלו לייצג גם את האינטרסים של מחזיקי העניין בחברה.

המועצה המפקחת תצטרך לאשר את מינויו ופיטוריו של המנכ"ל ואת תנאי העסקתו, לרבות בונסים ומניות. זכות הווטו הזאת על החלטות הדירקטוריון תבטיח את האובייקטיביות של המנכ"ל ואת אי התלות הבלעדית בדירקטוריון. הפונקציות של המועצה המפקחת עשויות לשאוב השראה מאלה של הבונדסרט בגרמניה שהוא הבית המפקח על פעולות הבונדסטג. קיימים ארגונים דומים בממשל ובחברות בעולם ומטרת הגוף הנוסף היא check and balance כיום סמכויות הדירקטוריון הן כל יכולות והחבירה של המנכ"ל הכל יכול בחברה יחד עם בעלי השליטה היא הרת אסון לחברה בטווח הארוך כי היא אינה מתחשבת בגורמים המשפיעים ביותר על החברה: מחזיקי העניין.

ייתכנו וריאציות שונות על עיקרון ההצבעה למועצה המפקחת. אפשר בהחלט להבחין בין חברות שבהן יש לבעלי השליטה פחות מחמישים אחוזים מהמניות או יותר. אם יש להם פחות, יופעל הקריטריון של אפליה מתקנת שהותווה לעיל. אך כל אחוז מעבר לחמישים אחוזים יקנה לבעלי השליטה אחוז דומה במועצה המפקחת. כך אם יש להם 76% מהבעלות יהיה להם 51% מהנציגות במועצה המפקחת (25% על ה- 50% הראשונים ועוד 26% על ה- 26% הבאים). אומנם יהיה להם רוב אבל רק במקרה שלבעלי מניות המיעוט יהיו באמת אחוז קטן מהבעלות, ובכל מקרה הם יוכלו לבחור את נציגיהם עם יחס מועדף כך שקולם יישמע אם כי לא יכריע. כיום אין לבעלי מניות המיעוט שום נציגות בדירקטוריון גם אם יש להם 90% ממניות החברה, אם בעלי השליטה יכולים לארגן גרעין שליטה של 10% ובעלי מניות המיעוט מפוזרים ולא יכולים לאסוף מספיק קולות להכריע את בעל השליטה.

אמצעי אחר להפחית את התלות של המנכ"לים בבעלי השליטה היא לאסור מתן אופציות ומניות למנכ"ל ותגמולו רק בשכר ובבונסים. בכך לא יהיה לו מניע "לטפל" במחירי המניות בעצה אחת עם בעלי השליטה, תוך ניצול מידע פנים, על מנת לקנות מניות כשהן בשפל ולמכור אותן כשהן בשיא. קשה מאוד להוכיח שימוש במידע פנים כאשר מתנהלים מגעים למשל לביצוע עסקה גדולה, למיזוג או להנפקה, או אם התגלתה המצאה מהפכנית והמניה שהיא בשפל עומדת לעלות הרבה עם הפרסום. לעומת זאת אם צפויים קשיים לחברה המנכ"ל יודע על כך הרבה לפני בעלי מניות המיעוט ויכול לנצל את המידע ולהיפטר ממניותיו. המנכ"ל יכול גם "לטפל" במחיר המניה אם הוא נותן לאנליסטים תחזית הגבוהה בעשרות אחוזים מהתחזית האמיתית לרווחיות החברה. עם פרסום תוצאות האמת המניה צונחת בעשרות אחוזים, הרבה יותר מאשר הייתה יורדת אם היו עומדים בתחזית האמת ללא קשר מה הרווחיות. המנכ"ל ובעלי השליטה קונים את המניות בשפל והרווח שדחו לרבעון הבא יבטיח שהמניה תעלה במידה ניכרת.

ניתן לצרף למועצה המפקחת גם נציגים של מחזיקי העניין, כמו למשל נציגי העובדים כפי שזה נעשה בגרמניה, נציגי הנושים בחברה שגייסה הלוואות מאוד גדולות מהבנקים, נציגי הלקוחות בחברה

שמוכרת בעיקר לכמה לקוחות גדולים, נציגי הספקים אם החברה תלויה בכמה ספקים גדולים, נציגי הקהילה אם החברה מאוד קשורה לקהילה שבה היא פועלת וקיבלה ממנה אדמות בחינם או שהיא מעסיקה אחוז גבוה מתושבי הקהילה, נציגים של רשויות אקולוגיות אם לחברה יש פעילות מזהמת במיוחד, נציגי הממשל אם החברה מקבלת הטבות ממשלתיות רבות כמפעל מאושר, מענקי המדען הראשי וכדומה.

הדירקטוריון יפקח על הפעילות השוטפת של החברה, בידיו יהיה הכוח אבל זה כבר לא יהיה כוח אבסולוטי. יש הטוענים שמה שמניע את אילי ההון השולטים על החברות הגדולות הוא בראש וראשונה הכוח. הם יוכלו אם כן לשמר את הכוח, אבל המועצה המפקחת תדאג לחלוקה צודקת יותר של הרווחים. היא לא מעוניינת בכוח, כי אם באתיקה, בהגינות כלפי כל מחזיקי העניין ובראש וראשונה כלפי בעלי מניות המיעוט שהם בהרבה מאוד מקרים הקורבנות של עושק אתי מצד המנכ"לים ובעלי השליטה. כך יישמר אימון בעלי המניות הקטנים, קרנות הפנסיה וכל אותם הגורמים שכיום אין להם השפעה על החברה אך העשויים במוקדם או במאוחר לצאת משוק ההון כאשר יתחוויר להם שבזמן הארוך הם תמיד מפסידים בהשקעותיהם בחברות לא אתיות.

המעורבות של המכון הלאומי לאתיקה בבחירת הנציגים במועצה המפקחת תבטיח שייבחרו מטעמו רק נציגים שהם בעלי מוניטין אתי ללא רבב. המועצה המפקחת אולי לא תפתור את השאלה בת האלפיים: מי ישמור על השומרים? אבל היא תדאג לריסון הכוח האבסולוטי של הדירקטוריון ולאזונים שיבטיחו שמירת האינטרסים של כל הגורמים הקשורים לחברה ולא רק של בעלי השליטה כפי שהמצב כיום.

המכון הלאומי לאתיקה

המכון הלאומי לאתיקה (The Institute of Ethics) הוא גוף חדש שהמחבר מציע להקים בכל מדינה על מנת לשמור על האינטרסים של מחזיקי העניין.

התכונות המצופות מהמכון לאתיקה הן שהוא יהיה מכון עם סמכויות, מודל ריאליסטי, שיוקם על בסיס ידיעה יסודית של מצב האתיקה, הבנה בעולם העסקים, שיפעל ביעילות מירבית, עם משימות קונקרטיות, עם מנהלים מנוסים, עובדים מיומנים, מקורות מימון מובטחים, והחשוב ביותר - שיפעל בעצמאות עם מוניטין ללא רבב. אחד ממקורות המימון האפשריים של המכון לאתיקה יכול להיות מעמלה הנגבית מכל עיסקה המבוצעת בבורסה. מקור מימון אחר או נוסף יכול להיות מחיוב הציבור שייחנה מהמידע ומהשירותים שישפק המכון על הרקורד של חברות ואישים לא אתיים, של פשיטות רגל, של בדיקת עושק אתי וכדומה. מקור מימון אחר או נוסף יכול להיות מקרנות אתיות שישתמכו על המחקרים של המכון בהחלטותיהן אם להשקיע או לא בחברות.

מנהלי המכון יהיו אנשים עם הבנה עיסקית, אנשי עסקים בדימוס, עם מוניטין ללא רבב שלא יהיו פעילים יותר בעולם העסקים ולא יהיו ברשותם מניות, אג"חים או אופציות של חברות עסקיות. הם יכולים לבוא גם מעולם האקדמיה, מהממשל ומכל סקטור שלא מעורב בעולם העסקים. אם תהיה החלטה שפקידים גבוהים בממשל לא יורשו יותר לעבור לסקטור העסקי, יוכל המכון האתי להוות מקור תעסוקה נוסף לפקידי הממשל בדימוס.

יש כיום נטייה הולכת וגוברת בעולם העסקים להכפיף את החברות לתקנות וולונטריות של ארגונים כלכליים כאלה או אחרים. הפועל היוצא של "חוקים רכים" אלה הוא במקרים רבים תקנות שהחברות לא עומדות בהן או שאין להן ערך של ממש, או שחלק מהחברות אף אינן מסכימות להיות כפופות להן. אפילו במקרים שהרשות לניירות ערך מוציאה המלצה להנהיג קודים אתיים מעורר הדבר אנטגוניזם בחברות שלא רוצות רגולציה כלשהי. יחד עם זאת יש משקל הולך וגובר לארגונים "וולונטריים" כמו האו"ם על מוסדותיו, האיחוד האירופי, הפרלמנט האירופי, קרן המטבע הבין לאומית וארגון הסחר העולמי.

מנהלי המכון האתי ימונו ע"י בתי המשפט ויפקחו על החברות שיסכימו להיות חשופות אליהם. איך ניתן להבטיח שמרבית החברות יסכימו לכך? בעיקר ע"י המוניטין וטיב המחקרים. המכון ידרג את החברות בהתאם לדירוג אתי כמו שדן את ברדסטריט וחברות אחרות מדרגות את החוסן הפיננסי של החברות ויכולתן להחזיר את החובות על פי B, BB, BBB, A, AA, AAA וכו'. כך ידורגו החברות על פי רמת האתיקה שלהן ע"י המכון לאתיקה.

המטרה היא להגיע לכך שבעתיד רק חברות שיקבלו דירוג אתי גבוה יוכלו לגייס את מיטב העובדים כי הן יבטיחו תנאים הוגנים לעובדים, הצרכנים יקנו את מוצריהן ויזמינו את שירותיהן בגלל האיכות הגבוהה שלהם, הספקים יסכימו לעבוד איתן כי הן ישלמו להם בזמן, הממשל יעניק להן

מענקי מדען כי הוא ידע שהן יחזירו לו תמלוגים, הקהילה תסכים להעמיד להן קרקעות כי היא תדע שהם לא יזהמו את הסביבה ויתרמו לקהילה, הבנקים יתנו להן הלוואות כי הם ידעו שהחברה תעמוד בהחזרי הקרן ובתשלום הריבית, בעלי מניות המיעוט ישקיעו בהן כי הם ידעו שהן לא יעשקו אותם, רואי החשבון יסכימו לבקר את ספריהן כי ידעו שהן לא עוסקות בחשבונאות יצירתית, וכך. חברות שלא ידורגו או שיהיה להן דירוג נמוך ייחשבו כחברות "מוקצות" שאין לעבוד איתן. העלות של אי הכללת החברות בדירוג האתי תהיה כה גבוהה עד כי שום חברה המכבדת את עצמה לא תוכל להימנע מלפעול בצורה אתית, משיקולים כלכליים אם לא משיקולים מוסריים. זה כמו בן מותנה בכך שהמכון לאתיקה יפעל בצורה יעילה, ייתן דיווחים אמיתיים ויצאו לחבריו מוניטין. הכל בנוי על מוניטין וטיב הדיווחים ולכן מנהלי המכון יצטרכו להיבחר בקפידה ולאחד יכולת עסקית מוכחת ורקורד אתי אמין. כאמור, הם גם יבחרו חברים במועצות המפקחות.

העיסקות האפלות של חברות לא אתיות הן מאד מסובכות ויכולנו ללמוד על תחכומן מפרשיות אנון, וורלדקום ואחרות, כך שמנהלי המכון ועובדיו יצטרכו להיות בעלי יכולת אנליטית גבוהה. לא פעם הרשויות האמורות לפקח על התנהגות החברות, לרבות רשויות המס וה-SEC, חסרות את המשאבים הדרושים לגייס את מיטב המוחות, או שעובדיהן לא מיומנים מספיק בגלל העדר רקע פיננסי מתאים, או שרצון העובדים לעבור בעתיד לסקטור הפרטי עלול לפגום בערנותם כלפי מחדלי חברות מסוימות. המכון הלאומי לאתיקה לא יסבול מליקויים אלה כי משאביו יהיו בלתי תלויים במקורות ממשלתיים, עובדיו ומנהליו יהיו בעלי קריירה עסקית מגוונת ונקייה והם לא יורשו לחזור ולעבוד בעסקים. הם יהיו עצמאיים גם כי משכורתם תהיה גבוהה ותנאי הפנסיה שלהם יהיו נדיבים.

מנהלי המכון האתי ועובדיו יהיו בעלי ידע נרחב בדיני חברות, מינהל עסקים, אתיקה, חשבונאות, כספים, וכמה מהם יצטרכו להיות בעלי מיומנות חקירתית על מנת לעלות על הונאות אתיות המבוצעות בתחום ניכר. הוצאות המכון לאתיקה הן זניחות בהשוואה לתועלת הגדולה שתצמח למשק מהפעלתו. כיום ישנן הוצאות עתק הנובעות מחוסר האמון בעסקים בין חברות. השתתת יחסי העבודה בין חברות על בסיס אתי ושל אמון הדדי יוזיל במידה ניכרת את הוצאות ההתקשרות וכן את ההוצאות המשפטיות לעריכת חוזים ומשפטים. כיוון שבסיס החברות במכון יהיה וולונטרי יוכלו חבריו תמורת תשלום נמוך לקבל כל מידע שיצטרכו מהמכון, בין אם יהיו אלה לקוחות, ספקים, אירגוני עובדים, בעלי מניות מיעוט, ארגונים אקולוגיים או אף רשויות הממשל.

המכון הלאומי לאתיקה יכתוב קודים אתיים ויסייע בהטמעתם. הוא יבצע פרויקטים של תכנון אסטרטגי אתי. הוא יסייע בשיפור ניכר ברווחיות החברות ע"י הוספת שיקולים אתיים לתהליך בדיקות הנאותות של החברות כלפי לקוחות פוטנציאליים, ספקים, שותפים, יזמים ומשקיעים, עם סינון אתי של התנהגות מחזיקי העניין והנהלתם. חלק משמעותי מחובות מסופקים ואבודים של לקוחות, הגידול בעלויות, הפסדים תפעוליים, הפסדים חד פעמיים בתהליך של מיזוגים ורכישות, מחיקת השקעות אבודות, ליקויי איכות, פיגורים באספקות, הוצאות משפטיות ופיננסיות, נובע מהתנהגות לא אתית של מחזיקי עניין שעשויה הייתה להימנע ע"י בדיקת העבר האתי של הגורמים.

הניסיון המר של השנים האחרונות, בעיקר של בנקים וקרנות הון סיכון, מיזוגים ורכישות, מאשש את הצורך בסינון האתי.

המכון לאתיקה ינהיג מבדקי יושרה בחברות למניעת מעילות, הפסדי עתק ואפילו פשיטות רגל, כמו במקרים של בנק ברינגס וארתור אנדרסן. המבדקים יפעלו בשיטה מתוחכמת, הכוללת ניתוח אירועים, סדנאות, ראיונות, סימולציות ומשחקי עסקים למועמדים חדשים ולמועמדים לקידום לתפקידי ניהול בכירים יותר. בבנקים ייערכו המבדקים למרבית העובדים ובחברות - לתפקידי מכירות ורכש, כספים וניהול. בקורסים שיעביר המכון יבוצע ניתוח דילמות אתיות של מנהלים ועובדים. המכון יוודא התנהגות אתית כלפי עובדים, הגנה על האינטרסים של המתריעים (whistleblowers), בדיקת מדיניות פיטורין (כאמצעי ראשון להתייעלות או כאמצעי אחרון), ביעור תופעות אפלייה והטרדת עובדים, שמירה על חופש התאגדות עובדים ועל זכותם לשבות, ויבדוק את המעורבות הקהילתית של החברות בחינוך, תרבות, רווחה וחברה. כמו כן יוודא המכון לאתיקה פרסום דו"חות אתיים וסביבתיים רבעוניים ושנתיים.

המכון הלאומי לאתיקה יסייע בהקמת קרנות אתיות שיגייסו עשרות או מאות מיליוני דולר ממגזרים חדשים של משקיעים שאינם משקיעים בבורסה או שאיבדו את אמונם בה כתוצאה מהשערוריות התכופות. דגש מיוחד יושם על משקיעים בני יותר מחמישים, נשים, בעלי השכלה גבוהה, איגודי עובדים, קרנות פנסיה, מוסדות וארגונים, שהם המשקיעים העיקריים כיום בקרנות אתיות בעולם. הקרנות האתיות מרימות תרומה נכבדת לכלכלה ולרווחיות ארוכת הטווח בגלל ההשקעות בחברות קטנות ואתיות יותר. התשואה שלהן בארה"ב דומה לזו של ה-S&P. הן יבצעו בעזרת שירותי המכון לאתיקה סינון חברתי, מוסרי, אתי וסביבתי. ההשקעות האתיות מסתכמות, על פי נתונים מעודכנים ב-2.1 טריליון דולר בארה"ב, 300 מיליארד יורו באירופה, ביותר מ-500 קרנות אתיות הצומחות בקצב הגבוה ביותר.

המכונים הלאומיים לאתיקה יאוגדו במכון הבין לאומי לאתיקה שייתן שירותים בין לאומיים. כיוון שאנו חיים בכלכלה גלובאלית, חברות לא אתיות רבות עלולות לעבור ממדינה למדינה ולכן חייב להיות שיתוף פעולה בין לאומי נוסח האינטרפול לביעור הנגע של העדר האתיקה והשחיתות. יהיה גם שיתוף פעולה במתן מידע על אנשי עסקים לא אתיים, על פשיטות רגל שנועדו להעשיר את פושטי הרגל על חשבון נושיהם.

למרות שהבסיס לפעילות המכון לאתיקה יהיה וולונטרי הוא יוכל לאלץ חברות שעשקו בעלי מניות מיעוט לפצות אותם אחרי שהעושה יתגלה כתוצאה מחקירות המכון. בהצעות רכש בהן מחייבים את בעלי מניות המיעוט למכור את מניותיהם במחירים הנמוכים משמעותית ממחירי הקניה שלהן כתוצאה מעושה אתי יחויבו הרוכשים לשלם למוכרים לפחות את הערך המהווה של השקעתם. החברות יעדיפו להגיע להסדר עם בעלי המניות ולא ללכת למשפטים ארוכים כי החקירות של המכון יהיו מהירות ויבוצעו ע"י גורמים מקצועיים, להבדיל ממשפטים ותובענות ייצוגיות שבהן קשה מאוד להוכיח את אשמת החברות. חברות שיפצו את בעלי מניות המיעוט, ויסכימו להגברת הפיקוח

עליהן על מנת שתופעות אלה לא יישנו, יוכלו לשמור על הדירוג האתי או שהוא לא ירד בצורה דרסטית מדי, דבר שהיה גורם להן נזק הרבה יותר כבד מאשר העלות של פיצוי בעלי מניות המיעוט.

פיצוי בעלי מניות המיעוט כתוצאה מחקירות אתיות יפחית את אחד המרכיבים היקרים ביותר בהשקעה במניות - הסיכון האתי. המשקיע חשוף בלאוו הכי להרבה מאד סיכונים בבואו להשקיע בחברה מסוימת - סיכון טכנולוגי, סיכון פיננסי, סיכון פרסונאלי של מנהלים לא מוכשרים, סיכון פוליטי, סיכון מקרו-כלכלי, סיכון של כוח עליון, סיכון של התמוטטות מחירי השוק בכל הבורסה או בענף הספציפי, סיכונים טרור ועוד. אם נוסיף לכך את הסיכון האתי הופכת השקעה בבורסה למסוכנת מאין כמותה, בייחוד על רקע ההידרדרות באתיקה של החברות. לפיכך, ניטרול או הפחתת הסיכון האתי ע"י המכון הלאומי לאתיקה תסייע רבות להאצת הפעילות במשק ותמשוך משקיעים חדשים.

למכון הלאומי לאתיקה יהיה מאגר מידע על עלויות ההונאות האתיות לבעלי מניות המיעוט הוא יוכל לבצע סטטיסטיקות עד כמה ירדו עלויות אלה כתוצאה מהגברת האתיקה במדינה. אך יהיה לו גם מאגר מידע על ההונאות של שאר מחזיקי העניין, על מוצרים פגומים, על הנזק שנגרם כתוצאה משיקולים לא אתיים כמו בפרשת הפורד פינטו, על הנזק כתוצאה מליקויי בטיחות בעבודה, על עלות המימון של הפיגורים בתשלומים לספקים, על גובה החובות האבודים ללקוחות מפוקפקים, על גובה ההטבות הממשלתיות שלקחו חברות מבלי לשלם תמלוגים וכו'.

המכון הלאומי לאתיקה יפרסם רשימה של כל החברות שלא התנהגו בצורה אתית, כל האנליסטים שנתנו הערכות קניה ומכירה שגויות מנימוקים של חוסר אתיקה, כל רואי החשבון ש"גילו" לפתע הוצאות שלא דווחו או שהונו בהיקפים של עשרות או מאות מיליוני דולרים, כל הבנקים להשקעות שנתנו חוות דעת מומחים על מנת לסייע בהונאות האתיות של בעלי מניות מיעוט. המכון יחשוף בשקיפות מירבית את כל מה שהגורמים שמרו עד כה בסוד. לסיכום, המכון לאתיקה יהווה נדבך חשוב ביותר להגברת האתיקה ולהשגת רווחיות ואתיקה מירביים.

אירוע אתיקה בממשל תאגידי - מידע פנים

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים
בהחלט)

מרדכי ניצב בפני בעיה חמורה. הוא כיהן כיושב הראש של חברת מכשירים רפואיים, אותה רכש לפני מספר שנים כהשקעה פיננסית. הוא הצליח להבריא אותה וסיכם עם חברה גרמנית גדולה את תנאי מכירתה בחצי מיליארד דולר. אלא שהגרמנים משיקולים שלהם רצו שדבר העסקה יפורסם רק בשני בינואר, עם שובם מחופשת ראש השנה האזרחית, והתאריך הקובע לרכישה יהיה האחד בינואר. הם רצו לפתוח את השנה עם שולחן נקי ובשום פנים לא הסכימו לתביעתו של מרדכי שהתאריך הקובע יהיה השלושים ואחד בדצמבר. מבחינה חשבונאית זה היה הרבה יותר נוח לחברה הישראלית לרשום את העסקה על השנה הקודמת. פרט לזאת הייתה בעיית האופציות. למרדכי היו אופציות לרכישת מיליון מניות של מכשירים רפואיים במחיר של עשרים דולר למניה שתוקפן פג בסוף השנה. הוא קיבל הטבה זאת בהנפקת הזכויות מלפני שלוש שנים, שבה קיבלו כל בעלי המניות אופציות לרכישת עשרים מיליון מניות במחיר של \$20 למניה. המחיר בבורסה היה קרוב לסוף השנה \$19 והיה ברור שאף אחד לא יממש את האופציה במחיר שהוא מעל למחיר השוק. מרדכי ידע שבעקבות מכירת החברה יעלה מחיר המניות בעשרות אחוזים כי העסקה היא מאוד כדאית לבעלי המניות. אסור היה לו לגלות את דבר המשא ומתן כי כך נקבע עם הרוכשים והפרסום אמור היה להיות רק בראשית השנה הבאה. מצד שני אם לא יממש את האופציות הוא יפסיד מיליוני דולרים. קיימת תמיד האפשרות התיאורטית שיקנה מיליון מניות במחיר של \$19 למניה, אבל זה יגרום לאי שקט בשוק והרשויות יגידו שהוא ניצל מידע פנים לטובתו. הוא היה איפוא בדילמה חמורה.

מרדכי התייעץ עם עורך הדין שלו אוריה. "איך עלי לנהוג", שאל, "על מנת שלא אהיה חשוף לתביעות משפטיות ולטענות על התנהגות לא אתית? אני רוצה לממש את האופציות, זה מוסרי לעשות זאת, זה מגיע לי, עבדתי קשה בשביל לקבל את ההטבה. יוזמת המכירה של החברה הייתה שלי, בעלי המניות הולכים לקבל רווח של עשרות אחוזים מעבר למחיר הנוכחי בבורסה. העסקה מתבצעת בשווי הגבוה ב- 50% משווי ההון העצמי של החברה ובשווי הגבוה ב- 30% מהשווי הבורסאי שלה. מדובר במאות מיליונים ולא ייתכן שאני היחיד שלא ארוויח מכך. התייעצתי עם בעלי מניות השליטה והם מסכימים שאממש את האופציה. הם גם מוכנים להעמיד לרשותי הלוואה לשלושה חודשים על סך \$20M לרכוש את המניות. אם אמכור אותן ב-\$26M וזה להערכתך הגידול המינימאלי שיהיה בערך המניות אני עומד להרוויח \$6M, לא רע בשביל משא ומתן שנמשך חודשיים בלבד." אוריה בדק את הנושא והגיש לו חוות דעת מנומקת שלהערכתו זכותו לממש את האופציות, כי אין כל ודאות שעסקת המכירה תצא לפועל. כל עוד שעסקה לא חתומה הצדדים יכולים לסגת מכוונותיהם. גם אחרי החתימה יש עדיין מספר תנאים מתלים היכולים לטרפד את העסקה, כמו למשל קבלת אישור המדען הראשי שתמך במחקר של החברה.

מרדכי עורר אנטגוניזם ניכר בהנהלת חברת מכשירים רפואיים. היו אלה ברובם מדענים שהקימו את החברה לפני עשרות שנים והביאו אותה לשווי של מאות מיליוני דולרים. בשבילם מכירת

החברה לגרמנים הייתה משום כפירה בעיקר כי הם התייחסו לעצמם כחלוצי ההיי טק בישראל. הם הראשונים שיצאו להנפקה בארה"ב, הם הראשונים שעסקו בתחום בישראל, הם היו כמעט תמיד הראשונים שיצאו עם מוצרים חדשניים לשוק. החברה שלהם הפכה מזמן לנושאת הדגל של תעשיית ההיי טק בישראל. לעומת זאת, מרדכי סיים בקושי את הטכניון בציונים מאוד בינוניים, ואלמלי החושים העסקיים המפותחים שלו הוא היה ממשיך לעבוד כמהנדס מכירות מהשורה. ההצלחה שלו בעולם העסקים הישראלי הייתה מטאורית וכשהציע לאילי ההון שעבד איתם לרכוש את מכשירים רפואיים שנסחרה בחמישים מיליון דולר על מנת להבריא ולמכור אותה במאה מיליון דולר הם סמכו את ידיהם על התוכנית. והנה עכשיו לאחר ארבע שנים בלבד הוא עומד למכור אותה לא במאה מיליון דולר כי אם בחצי מיליארד דולר. "בכל מדינה אחרת היו עונדים זר לראשי ואילו בישראל אין לי ספק שיצלבו אותי" אמר. אחרי לבטים רבים החליט לממש את האופציות ורכש את המניות במחיר של עשרים דולר למניה, דולר אחד יותר ממחיר השוק.

מרדכי היה היחיד שמימש את האופציות, אך בטרם הספיקו בעלי האופציות האחרים לחקור מה הסיבה לצעד תמוה זה, נפלה הבשורה כרעם ביום בהיר שמכשירים רפואיים נמכרה לגרמנים בחצי מיליארד דולר. צוריאל, מנכ"ל החברה, שהיה בסוד העניינים אך לא שיתף פעולה בתהליך המכירה יצא בהכרזה לעיתונות כי זה יום שחור לתעשיית ההיי טק בישראל. הוא האשים את אילי ההון שהיו הבעלים של החברה שלו במכירת בכורת ההיי טק בנוזיד עדשים, כי החברה שלו שווה לפחות מיליארד דולר. הוא יצא חוצץ כנגד מרדכי שמימש את האופציות שלו תוך ניצול מידע פנים. "לי היו גם מיליון אופציות", אמר "אך לא מימשת אותן כי אני מכבד את החוק והתנגדתי ממילא למכירה." לשאלת העיתונאי אם הכל כל כך טוב מדוע נסחרה החברה בשווי של \$370M לפני המכירה ולא בשווי של מיליארד דולר כפי שהוא טוען שהיא שווה, ענה כי כך נהוג לעשות דיסקאונט לחברות ישראליות וחברה דומה בעולם הייתה נסחרת בשווי פי שלושה ויותר. הוא הפציר במדען הראשי שיתנגד לעסקה כי היא לרעת מדינת ישראל ובעלי האופציות שיתבעו את מרדכי על כי לא יצא בהודעה לעיתונות על החתימה הצפויה תוך כמה ימים. הוא גם איים לתבוע את החברה. "איפה נשמע", אמר, "שיו"ר של חברה עושה רווחים אישיים על חשבון החברה שלו ומתמרן את תאריך המכירה כך שהוא היחיד שמימש את האופציות."

מרדכי היה המום מתגובתו האמוציונאלית של צוריאל. הוא התייעץ עם ישעיהו כיצד עליו לנהוג כלפי המנכ"ל המרדן. ישעיהו הקים את מכשירים רפואיים לפני עשרות שנים אך הפך מהר מאוד לאיש פיננסים שעסק יותר בהנפקות מאשר במחקר. הוא נשאר שותף עם אילי ההון בחברה כך שהיה לו אינטרס מובהק שהעסקה תצא לפועל. ישעיהו גיבה את מרדכי ויעץ לו לפטר את צוריאל. בישיבת דירקטוריון סוערת אושרה עסקת המכירה לגרמנים, פוטר צוריאל ומרדכי קיבל גיבוי מלא לכל צעדיו, לרבות רכישת האופציות. תוך שבוע מפרסום דבר הרכישה הוגשו עשר תביעות נגד מרדכי על ניצול מידע פנים, אך העיתונות התייחסה אליהן כאל תביעות קנטרניות. המדען הראשי אמר שהוא יתנגד לעסקה אלא אם כן יוחזרו לו מאתיים וחמישים מיליון דולר שהוא השקיע במחקר ופיתוח בחברה. הגרמנים שנבהלו מההדים השליליים שעוררה העסקה שקלו לבטל אותה (אחד העיתונאים גם גילה שבשמה הקודם סיפקה החברה הגרמנית ציוד למחנות הריכוז). המניות

צנחו לרמתן מלפני ההכרזה על המכירה וכל ההטבה של האופציות הייתה כלא הייתה. מרדכי תהה כיצד ניתן לצאת מהסבך אליו נקלע.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - מרדכי, אוריה, צוריאל וישעיהו. מה

הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות אלה:

מה הנימוקים שהביאו את מרדכי להחלטתו לממש את האופציות?

מדוע התנגד צוריאל לעסקת המכירה של מכשירים רפואיים?

מדוע לא מימש צוריאל את האופציות שלו בחברה?

הפרד בין הנימוקים הרציונאליים והאמוציונאליים של גיבורי האירוע.

האם צדק אוריה כשנתן חוות דעת למרדכי לממש את האופציות?

מדוע נתן ישעיהו למרדכי עצה לפטר את צוריאל?

האם פיטורי צוריאל היו צעד נכון?

מה ההבדלים בין השקעה פיננסית לאסטרטגית?

האם למרדכי הייתה זכות מוסרית למכור את החברה? ואם כן - דווקא לחברה זרה?

האם לצוריאל הייתה זכות מוסרית להתנגד למכירה? ואם כן - דווקא בעיתונות?

האם ניצל מרדכי מידע פנים על מנת לממש את האופציות? האם לא לקח סיכון מסוים שהעיסקה

לא תצא לפועל או שהיא תבוטל? מה היו לדעתך הביטחונות שנתן להלוואה לרכישת המניות בעת

מימוש האופציות?

האם מרדכי צפה ביקורת כה חריפה לעיסקה ולמימוש האופציות?

כיצד היית אתה נוהג אם היה עליך לממש את האופציות?

התווה דרך כיצד ניתן היה לממש את האופציות ובכל זאת להישאר אתי ולא ליצור אנטגוניזם.

תאר את התנהגותם האתית או הלא אתית של גיבורי האירוע.

מרדכי רצה לממש את האופציות שלו בד בבד עם פרסום הודעה על המכירה, אבל הגרמנים התנגדו

להקדמת תאריך הפרסום שהייתה מונעת את כל התסבוכת. מרדכי לא התכוון לפיכך להעלים שום

מידע והיה מעדיף לממש את האופציות יחד עם שאר בעלי האופציות. לא היה לו כל אינטרס שלא

יממשו את האופציות שלהם. אמת או לא?

האם העובדה שבזכותו של מרדכי (כך לפחות הוא האמין) החברה הבריאה ונמכרה בשווי הגבוה

בעשרות אחוזים משוויה הבורסאי והמאזני נותנת לו זכות להשתמש במידע פנים על מנת לממש את

האופציות שלו? (תסמונת משה דיין המפורסמת הקובעת שאם יש לך זכויות כאדריכל הניצחון מותר

לך לשדוד עתיקות).

צוריאל טען, בניגוד לדעתו של מרדכי, שבזכותו החברה הבריאה ואלמלי הצוות המוביל היצירתי

שלה הגרמנים לא היו רוכשים מעולם את החברה. מי צודק אם כן - צוריאל או מרדכי?

האם צודק המדען בתביעתו להחזר המענקים שנתן למחקר ופיתוח למכשירים רפואיים אם החברה

נמכרת לזרים.

מדוע חוששים הגרמנים מהפרסומת השלילית לעיסקה? על מה מתבסס בעיקר השווי של חברת היי

טק - הרכוש הקבוע שלה, הפטנטים, בסיס הלקוחות, רזרבות המזומנים שלה, ההפסדים הצבורים,

העובדים, אנשי המחקר?

למה הכוונה בדיסקאונט הישראלי ומדוע חברה ישראלית לא יכולה לקבל את מלוא השווי שלה
בבורסה האמריקאית כמו חברה מארה"ב או מאירופה?
מדוע הגרמנים רצו לרשום את העיסקה בשנה החדשה והישראלים בשנה הקודמת?
האם הגרמנים התאכזבו מהיושרה של מרדכי כשנדע להם שהוא ניצל מידע פנים בשביל לממש את
האופציות?
האם תופעות של ניצול מידע פנים נפוצות בעולם או שהן קיימות רק בישראל?
מה לא אתי בניצול מידע פנים? ממילא כל מי שיש לו יתרון יחסי מנצל אותו. אם למישהו יש כסף
נזיל להשקעה במניות מצבו עדיף משל זה שנזקק להלוואה. באותה מידה מי שיש לו נגישות למידע
פנים מצבו עדיף. כל משקיע מנוסה שואל תמיד את יועץ ההשקעות שלו מה ידוע לו על מצבה של
חברה זאת או זאת - האם זה לא מידע פנים?
אם מרדכי היה רוכש מניות לפני ההכרזה על המכירה ומוכר אותן מיד לאחר מימוש הרווח היה בכך
ניצול מידע פנים. אבל מרדכי לא קבע את העיתוי של מימוש האופציות, לכן אין בכך ניצול מידע
פנים. אמת או לא אמת?
מייקל מילקן, מלך אגרות הזבל ומנכ"ל דרקסל, התעשר במאות מיליוני דולר בוול סטריט תוך ניצול
מידע פנים ונשלח לכמה שנות מאסר תוך תשלום קנסות מאוד כבדים. האם ידוע לך מקרה כלשהו
על מנכ"ל של חברה בישראל שנשלח למאסר על ניצול מידע פנים? מה הוא ניצול מידע פנים לדעתך?
האם אופציות לרכישת מיליון מניות שניתנו למרדכי ולצוריאל הן סבירות או גבוהות מדי?
מדוע נהנה מרדכי מהגיבוי המלא של אילי ההון למעשיו?
מה לדעתך יהיה גורלו של צוריאל אחרי עוזבו את החברה? האם ידועים לך מקרים דומים שמנכ"ל
יצא במפגיע נגד החלטת בעלי השליטה, יו"ר הדירקטוריון ומרבית חברי הדירקטוריון?
מה הלקחים שהפקת מהאירוע? כיצד היית מתנהג במקום צוריאל ומרדכי?

פיתרון

כל התביעות הייצוגיות נדחו על ידי בתי המשפט. לפחות מגישי התביעות לא נדרשו לשלם עבור ההוצאות. השופטים המכובדים לא הגיעו למסקנה שמרדכי ניצל מידע פנים. למותר לציין שהוא יוצג על ידי עורכי הדין מהשורה הראשונה שמאוד הרשימו את השופטים בטיעוניהם החכמים.

לצוריאל יצאו מוניטין של מתריע. הוא לא קיבל שום הצעת עבודה ולפיכך הוא עוסק כיום ביזום פרויקטים בתחום ההתמחות שלו. לאחרונה השתתף בפאנל על אתיקה בעסקים בישראל ותיאר בפני הקהל שגדש את האולם את האודיסיאה שהוא עבר במאבקו למען הצדק. ההרצאה הייתה מאוד מרתקת אך אף עיתון לא דיווח עליה.

מרדכי הולך מחיל אל חיל. הוא מעורב בקרנות הון סיכון רבות והקים קרן משלו מהכספים שהרוויח מעבודתו במכשירים רפואיים. בכל הזדמנות הנקרת בדרכו הוא משחיר את שמו של צוריאל ולא מוכן לסלוח לו על בגידתו ועל חשיפת מעלליו בפני העיתונאים והציבור הרחב. הוא יקירם של אילי ההון שמתיעצים איתו בנושאים רבים.

אוריה עומד בראש אחד ממשרדי עורכי הדין הגדולים בישראל. הוא ממשיך לתת חוות דעת לכל דיכפין. משמיצו טוענים שיש לו שני מחירונים: חמשת אלפים דולר לחוות דעת שהוא מאמין בה ועשרת אלפים דולר לחוות דעת שהוא לא מאמין בה. הוא משוכנע שכל מעשיו אתיים ומרבה להרצות על סוגיות אתיות.

ישעיהו פרש מכל פעילות בגלל גילו המתקדם. הוא מסתגר בביתו ונעלם מהזירה הציבורית. כשנפגש לאחרונה באירוע חברתי עם צוריאל, סרב צוריאל ללחוץ את ידו. כשתמה ישעיהו מדוע, הוא ענה לו: "יש דברים שלא שוכחים". אך ישעיהו ענה לו שאם כל מי שפגע בו היה מתנכר לו, לא היו נשארים לו יותר חברים. "קבל את מה שקרה לך כמו גבר והמשך הלאה, כי אחרת לא תשרוד בעולם העסקים הישראלי," יעץ לו.

בעלי מניות המיעוט ממשיכים להשקיע בחברות של מרדכי ורעיו. הם אינם לומדים לעולם את הלקח. הם מנסים להשיג מידע פנים מכל גורם, מהבנקאים שלהם, מחבריהם העובדים בחברות הנסחרות בבורסה, מיועצי השקעות. הם אפילו לא מבינים שבכך הם מנציחים את עמדת הנחיתות שלהם לעומת בעלי עניין שתמיד יהיה להם מידע פנים עדכני יותר.

בארה"ב מאוד מקובל להתכתב באתרים של בעלי המניות של החברות הנסחרות בבורסה ולהחליף מידע פנים נכון או דמיוני. הם לא מסוגלים לדעת מה מידת המהימנות של בעלי המידע, אך ברבות השנים, יצא שמעם למרחוק של מתריעים המחלקים יחד איתם את המידע שהם קיבלו. זה כמובן לא אתי אבל זה מעמיד אותם במידה מסוימת על אותה רמה כמו בעלי העניין, אם כי אלה יודעים

בוודאות מה המהימנות של מידע הפנים בעוד שבעלי מניות המיעוט יכולים רק לנחש. יחד עם זאת, האינטרנט הוא צעד גדול קדימה להגברת השקיפות של החברות.

עסקת המכירה של מכשירים רפואיים יצאה לפועל. המדען הראשי לא קיבל חזרה את השקעתו בחברה. הציבור הרחב שילם על רווחי העתק שהפיקו מחזיקי העניין ומרדכי. עובדי המחקר לא התפטרו וממשיכים לעבוד עבור הקונצרן הגרמני. חלקם עברו לגרמניה וקיבלו משרות בכירות בחברת האם. בניהם לומדים בבתי ספר גרמניים וקוראים לעצמם גרמנים בני דת משה. על נהרות האלבה והריין הם מבכים את הקישון והירקון.

קופת המזומנים של חצי מיליארד דולר שהצטברה בחברה לאחר מכירת פעילותה נמכרה לאיל נדל"ן המשתמש בכסף להקמת בתי מלון בפולינזיה. הוא מוכר גם חלקות אדמה לישראלים שבהן יוכלו להקים בבוא הזמן בתי נופש לאחר שהשטח ינוקה מייערות העד. ספינת הדגל של ההיי טק הישראלי שהגיעה לפולינזיה התרסקה באלמוגים שלאורך החוף והעצים שהיו בה משמשים לברבקיו בבתי המלון של איל הנדל"ן.

אירוע אתיקה בשוק ההון - יושרה של דירקטורים

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

קלמן הקפיד בכל הקריירה המקצועית שלו לשמור על כללי האתיקה. הוא עבד כסמנכ"ל כספים במספר חברות גדולות ונושא היושרה היה בראש מעייניו. בתפקידו האחרון עבד בחברה שנקלעה לקשיים והיה נדרש ממנו אומץ לב גדול לעמוד במילתו, לשלם לספקים בזמן, לעובדים בכל עשירי בחודש, לרשויות המס, לבנקים ולשאר הנושים כשהקופה הייתה לא פעם ריקה. זאת היא הגבורה האמיתית של מנהל כספים, חשב, מה הרבותא בניהול כספים בחברה משגשגת כשהסיכון הגדול ביותר הוא באי השגת התשואה המירבית ליתרות המזומנים? לאור הצלחתו הרבה בתפקידו האחרון, הציג לו הבנק, שהיה חברת האם של חברת האחזקות של חברת ההיי טק שבה עבד, הצעה קוסמת ביותר - ניהול קרן הנאמנות הגדולה ביותר של הבנק. הוא קיבל קרן משגשגת, עם היקף פעילות עצום והתגאה שהוא שומר על כספם של האלמנות והיתומים. למרות שהקופה שלו הייתה הפעם מלאה הוא לא ישן לילות שלמים בחשש שהוא לא יצליח להשיג את התשואה הגבוהה ביותר, שהוא ירד ברמת הרייטינג הרבעוני והשנתי, שבנק אחר יקבל את הבכורה, שהבנק שלו יצטער על ההזדמנות שנתן למנהל כה צעיר.

שוק ההון באותה שנה היה קשה במיוחד. חברות רבות פשטו רגל או נקלעו לקשיים. כל הקרנות החלו לרדת בביצועיהן וכמה מהן אפילו הראו תשואה שלילית. קלמן נלחם בעור שיניו לשמור על מעמדו כקרן הרביעית בביצועיה מזה כמה שנים וכקרן עם הביצועים הגבוהים ביותר מבין הקרנות הבנקאיות. הוא לא רצה להתחרות עם שלושת הקרנות המובילות שהיו בבעלות פרטית, כי סבר שהן מסכנות יותר מדי את כספי החוסכים. עדיף להרוויח מעט פחות אבל לא לסכן את כספי השכירים קשי היום שמפקידים אצלי את כל חסכוניהם, חשב. אך, ברבעון השוטף הוא עמד להראות תשואה שלילית אלא אם כן יקרה נס. הוא לא ידע מה מצבן המדויק של הקרנות האחרות ואלמלי היה אתי היה עושה ריגול עסקי על מנת לתהות על קנקן כמו גם על מצבן של מספר חברות שהיה מושקע בהן. הוא הקפיד על החומה הסינית שהפרידה בין עסקי הבנק הרגילים, בין עסקי הקרנות של הבנק שבדירקטוריונים שלהם ישבו שווה בשווה נציגי ציבור ונציגי הבנק, ובין עסקי החברות הבנות של חברות האחזקות של הבנק. מרוב חומות סיניות, חשב, אני בקושי יכול לראות מעבר לאפי. איך מצפים ממני להצליח בתפקידי כאשר אני אפילו לא יכול לשאול את מנהל הכספים בחברה הקודמת שלי מה המצב העסקי של החברה. אין לי שום יתרון יחסי לעומת המתחרים שלי שהם לא בוחלים באמצעים ושיש להם מידע פנים למכביר.

בפגישה שלו עם עוזי, מנכ"ל אחת מחברות האחזקות של הבנק, אמר לו: "אני לא מצפה שתמסור לי מידע על מצב החברות שלך, זה יהיה בניגוד לאתיקה המקצועית ולחוקי שוק ההון, אבל אם המניות של אחת מחברות הבנות שלך עומדות להתמוטט כתוצאה מאסון כלשהו תרמוז לי ולפחות אפטר מהמניות. זה המקסימום שאני מוכן לעשות על מנת לפשר בין המצפון שלי לבין האינטרסים של הלקוחות שלי". עוזי אמר לו: "טוב שאתה מדבר איתי. אני צופה שהמניות של אחת מחברות הבנות

שלנו פאבריציו עומדות להידרדר בעשרות אחוזים. כבר זמן רב היא נמצאת בקשיים אך עד עכשיו תמכנו בהן. אם נפסיק לתמוך בהן ואולי נעשה עוד כמה פעולות שלא כדאי לך לדעת עליהן המניה תצנח לקרוב לאפס וכששווי החברה יגיע למיליון דולר אנחנו נפריט אותה, נשתלט על יתרת 75% מהמניות שבידי הציבור הרחב, ואחרי שהחברה תחזור להיות פרטית נבריא אותה. היא ממילא בתהליך הבראה מזוור, היא עומדת לצאת עם כמה מוצרים מהפכניים, יש לה את המדענים הטובים בישראל וטכנולוגיה השווה מאות מיליוני דולרים. השווי הבורסאי שלה הוא כיום \$40M, אבל אני צופה שתוך חצי שנה הוא ירד למיליון דולר. אני יודע שיש לך הרבה מניות של פאבריציו, 5% ממניות החברה אם אני לא טועה, ועל מנת לא לפגוע ברייטינג שלך ובאלמנטים וביתומים כדאי לך להיפטר בבת אחת מהמניות. זה יתחיל בתהליך ההתמוטטות של מחיר המניה ויעזור לנו בתוכנית ארוכת הטווח שלנו. אחרי שנבריא אותה ונעלה אותה על הפסים, אנחנו ננפיק אותה מחדש בשווי של \$100M, ומי יודע אולי אחר כך שוב נמוטט אותה, נשתלט עליה, נבריא אותה, ננפיק אותה. ברכבת השדים הזאת sky is the limit."

קלמן לא ידע אם המידע שקיבל הוא אתי או לא. מה לא אתי, חשב, דיברתי עם מנכ"ל אחר במסגרת הקונצרן, שום דבר לא יוצא החוצה, אני עוזר לחוסכים שלי קשי היום. חברת פאבריציו היא למעשה חברה אמריקאית, רוב בעלי המניות שלה הם אמריקאים, מליאנים כאלה או אחרים, ספקולנטים שהשקיעו בחברה בשביל להתעשר. לא חוסכים השמים את הפנסיה שלהם אצלי, מה הברירה שלי לתת להם להפסיד את כספם ולהעשיר עוד יותר את המליאנים האמריקאיים? אני לא פוגע באף ישראלי, באף חוסך קטן. כל אחד אחר היה עושה במקומי בדיוק אותו הדבר. אם אפסיד במניות אלה זה לבטח יכניס אותי לתשואה שלילית וזה עלול לדרדר אותי למקום העשירי או אף גרוע מזה. ממילא המצב לא מזהיר. אני לא יכול להרשות לעצמי לפגוע. אם היו לי רק כמה אלפי מניות לא הייתי עושה מזה עניין, אבל יש לי קצת פחות מחמישה אחוז שהם שווים כיום \$2M. אם הכל ירד לטימיון אני יכול גם להגיד שלום לגיוב שלי, קל וחומר לבונוס השמן המגיע לי בסוף השנה. מה עוד, שקיבלתי אזהרה מוקדמת של עוזי ואם לא אפעל לפיה אני אמעל בנאמנות שלי לקונצרן, בנאמנות שלי ללקוחות שלי, ובנאמנות שלי לאשתי וילדי.

עוד באותו היום נתן קלמן הוראה למכור בבת אחת את כל האחזקות של הקרן בפאבריציו. המניה צנחה ב- 20% ביום אחד. "מי אלה הפריירים שקונים את המניה היום?" חשב קלמן, "אם הם היו רק יודעים שהם הולכים לאבד את כל כספם הם לא היו שמחים שקנו את המניה ב"הנחה" של 20%". בשוק ההון הישראלי, שהוא שוק קטן יחסית לא הייתה עוברת בשקט הוראת מכירה כה גדולה, אבל בשוק נאסדק הענק שבו נסחרה מניית פאבריציו עברה המכירה בלי תשומת לב כלשהי. זאת הייתה תחילת ההידרדרות של מחירי המניות וכשערך החברה הגיע ל-\$2M, כעבור תשעה חודשים (למרות המאמצים לא הצליחו למוטט את המניה עד כדי \$1M), נתנה הנהלת פאבריציו הצעת רכש למניות החברה. 98% מבעלי המניות הסכימו להצעה ושאר בעלי המניות נאלצו למכור את מניותיהם תוך הפסד של כמעט כל כספם. קלמן הראה באותה שנה תשואה חיובית נמוכה, אבל בכל זאת חיובית. הוא ירד למקום חמישי אבל עדיין היה הקרן הרווחית ביותר מבין הקרנות הבנקאיות. קלמן חישב ומצא שאם היה נשאר עם מניות פאבריציו היה יורד למקום שמיני ותופש

את המקום השלישי מבין הקרנות הבנקאיות. איזה מזל, חשב, שקיבלתי את הטיפ בעוד מועד והצלחתי לשמור על מעמד. בסוף השנה הוא קיבל בונוס של 1M ₪ ונחשב למנהל הקרן עם חבילת המשכורת הגבוהה ביותר. הוא יצא לביקור בקרנבל בריו, משאת חיי זה מכבר, עם אשתו וילדיו.

עם שובו של קלמן התבררו שתי עובדות מדאיגות: האחת, ידידו הטוב מתי שהשקיע את כל חסכוניותו במניות פאבריציו ואיבד את כל כספו, התאבד ביריה והשאיר אחריו אלמנה וחמישה יתומים, והשניה, בעל מניות מיעוט בפאבריציו טרדן ויסודי במיוחד, בשם מריו, עשה מחקר אילו קרנות נאמנות היו מושקעות בפאבריציו ומתי מכרו את אחזקותיהן. הוא גילה שהקרן של קלמן מכרה את אחזקותיה בדיוק לפני המפולת. הוא פנה לרשות לניירות ערך האמריקאית בה נסחרת פאבריציו ולרשות הישראלית בה נסחרות מניות הבנק של הקרן בתביעה שיחקרו כיצד קרן נאמנות של בנק מוכרת את מניות החברה הנכדה של הבנק בדיוק לפני המפולת והאם לא היה כאן שימוש במידע פנים האסור על פי החוק האמריקאי והישראלי. בעוד מצטלצלים באוזניו צלילי הסמבה של בתי הספר של ריו תהה מה יהיה הסוף של הפרשה העגומה והאם לא טעה כאשר השתמש במידע פנים ומכר את מניותיו בפאבריציו.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - קלמן, עוזי, מריו ומתי. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות הבאות: האם עקרון ההאנשה תופש לגבי קלמן? כל עוד לא הכיר אישית את קורבנות פאבריציו הוא לא דאג לגורלם, אך כשהתברר לו שבין הקורבנות היה ידידו הטוב מתי שהתאבד, הוא התחיל לתהות אם הוא לא אחראי למותו.

האם השימוש במידע פנים שעשה קלמן הוא אתי, הוא חוקי, הוא הוגן כלפי החוסכים בקרן שלו, כלפי הבנק, כלפי בעלי מניות המיעוט של פאבריציו? מה לדעתך תהיה תגובת הרשות לניירות ערך של ארה"ב ושל ישראל לתלונתו של מריו? קלמן היה סמנכ"ל אתי לפני שהגיע לעבודה בקרן. האם העבודה בקרן גרמה לו למפנה? מדוע זה קרה דווקא במצב שהוא לא היה בעייתי כמו בחברת ההיי טק שהייתה קרובה לפשיטת רגל? האם המשכורת הגבוהה, הבונוסים השמנים שהוא עתיד היה לקבל, הסביבה שבה עבד בבנק ושעבדו בקרנות האחרות גרמו להשחתתו? האם אדם אתי נשאר כך בכל מצב או שזה תלוי בנסיבות? מדוע הבנק הציע לקלמן את ההצעה לנהל את הקרן למרות שלא היה לו ניסיון ספציפי? בראשית האירוע מצטייר קלמן כאדם מאוד מוסרי הדואג לרווחתם של האלמנות והיתומים המפקידים את חסכוניותיהם בקרן שלו. האם זו הצטעצעות או שהוא באמת חרד לגורלם? אם כן - מה בדבר האלמנה והיתומים של ידידו הטוב מתי שהוא גרם במידה עקיפה למותו? אשתו של קלמן שראתה עד כמה הוא מזועזע ממותו של מתי אמרה לו על מנת להרגיע את מצפונו: "גם אם לא היית יודע דבר, היה עוזי מדרדר את מחיר המניה, כך שידך לא במעל." האם היא צודקת?

פתגם עממי ידוע אומר שעשיר שאיבד את כל כספו הוא הרבה יותר עני מאחד שלא היה לו מעולם דבר. עד כמה אימרה זו תופשת לגבי קלמן שהיה עני ואתי בהיותו סמנכ"ל לכספים ופחד לחזור להיות עני לאחר שהגיע למנוחה ולנחלה בניהול הקרן, אם רחמנא ליצלן הוא היה יורד ברייטינג של הקרן.

עד כמה קל יותר לבצע הונאות אתיות בשוק הון קשה שבו כל המניות נופלות ולא ישימו לב לכך שמנית פאבריציו הופלה ע"י בעליה ולא ע"י השוק?

קלמן ביקש מעוזי מידע רק על קטסטרופות הצפויות לגבי החברות הנכדות של הבנק. האם יש הבדל בין מידע על קטסטרופות למידע על ירידות מתונות, עליות מתונות, עליות מטאוריות? כשמתמשים במידע פנים היכן הגבול?

"כך עושות כולן" היא אופרה ידועה של מוצרט. האם זה גם נימוק לכך שהקרן של קלמן תשתמש במידע פנים כמו כל הקרנות האחרות של הבנקים? של החברות הפרטיות? כמו כל המשקיעים במשק?

מדוע קלמן לא יכול להשתמש ביתרון היחסי של הנגישות שלו למידע פנים מחברות האחזקות של הבנק? אם הוא לא ישתמש ביתרון זה איזה יתרון יהיה לו לעומת הקרנות האחרות? מה בדבר חוש עיסקי טוב ומצוינות בעבודה?

עוזי מנדב אינפורמציה מעבר למה שדרוש לקלמן על מנת להיפטר ממניות פאבריציו. מדוע הוא עושה זאת?

עוזי לא רואה כל פסול במסע ברכבת השדים שהוא מתכנן לבעלי המניות של פאבריציו. מדוע? מריו אוסף מידע על מכירת מניות פאבריציו ע"י הקרנות השונות. האם מידע זה הוא נגיש, מדוע הוא בעל המניות היחיד שחשב על כך? מה הוא יכול היה ללמוד מהמידע שמצא?

מתי התאבד בגלל אובדן כספו. האם היה ספקולנט? למה לא השקיע את כספו בקרן סולידית כזו של ידידו קלמן?

אילו לקחים הפקת מהאירוע? מה היית עושה אם היית במקומו של כל אחד מגיבורי האירוע? תאר מקרים דומים שקרו לך בקריירה המקצועית שלך.

פיתרון

הרשות לניירות ערך האמריקאית לא עשתה דבר, למרות שפאבריציו הייתה חברה אמריקאית. בשיחה של מריו עם אחד ממנהלי מחלקת החקירות של הרשות הוא אמר לו שאין זה מעניינה של

הרשות להיכנס לנושאים מעין אלה, מה עוד שקרן הנאמנות ישראלית. אין גם שום הוכחה שנעשתה מניפולציה במחירי מניות החברה. הרשות לניירות ערך הישראלית לא עשתה דבר. אין זה מעניינה לבדוק את התנהגותן של חברות אמריקאיות. לא עזרו טיעונו של מריו שרוב עובדיה של פאבריציו מצויים בישראל, שמחלקות הייצור והפיתוח של החברה נמצאות בישראל, שלישראלים מותר לרכוש מניות פאבריציו ולא לשלם מיסים כפי שהיה נהוג באותו הזמן לגבי חברות ישראליות. במקרה (או לא) עבר לעבוד עובד בכיר מאוד של הרשות סמוך לאירוע זה לתפקיד מאוד בכיר בהנהלת הבנק.

מריו הפסיד את כל כספו אך לא התאבד. הוא החל לבדוק את ההונאות האתיות של חברות בורסאיות ומצא חוקיות שקיבלה ולידציה מלאה לאחר פרשת אנרון. הוא מרצה ברחבי העולם על החוקיות שמצא ומזהיר את בעלי מניות המיעוט לבל ישקיעו בחברות לא אתיות. לאחרונה יצאו ספריו בכריכה רכה וזולה יותר לנוכח הביקוש הרב שלהם.

קלמן לא הלך ללוויה של ידידו מתי. הוא לא יכול היה להביט לאלמנה וליתומים בעיניים. אך מספר חודשים מאוחר יותר נסע שוב לאמריקה הדרומית, הפעם לאיי גאלאפאגוס. בהתבוננו בצבים הקדמונים שנתנו לדרוין את הרעיון לתורת האבולוציה תהה עד כמה התקדם האדם מהימים הקדמונים ואילו יצורים מתורבתים הם בני האדם.

עוזי המשיך לטוות מזימות כלפי חברות כאלה או אחרות בקונצרן של הבנק. לאחרונה נמכר הקונצרן על כל אחזקותיו לאיל הון אחר. לא ידוע אם עוזי נשאר לעבוד בחברה אם כי אין ספק שהוא היה אחד מהגורמים המרכזיים למחיר הגבוה ששולם עבור הקונצרן.

האלמנה של מתי חזרה לעבודה למרות חמשת הילדים הקטנים. את מרבית חסכוניתה היא השקיעה בקרן הסולידית של בנק אחר (היא לא יכלה לסלוח לקלמן שלא בא ללוויה וניתקה את הקשר איתו למרות שלא הבינה את פשר התנהגותו). עם התמוטטות מחירי המניות בראשית האלף היא שוב איבדה את מרבית חסכוניתה. נגוזו כל חלומותיה לשלוח את ילדיה ללימודים אקדמיים. היא מעולם לא שמעה על מריו ולא קראה את הספרים שלו שנכתבו באנגלית ופורסמו בארה"ב ובאירופה.

מריו ניסה לעניין הוצאת ספרים עסקיים גדולה בישראל לפרסם את ספריו האקדמיים בעברית (הוא אפילו התנדב לתרגם אותם בחינם). הוא קרא בעיתון על התאבדותו של מתי ורצה שמתים (בקמץ ולא בצירי) למיניהם יקראו את ספריו על מנת שיפסיקו להשקיע בקרנות ובחברות לא אתיות. הוצאת הספרים סירבה לפרסם את הספרים בעברית בטענה שלא יהיה להם ביקוש. כשביקש מהוצאת הספרים האמריקאית שלו (הגדולה בעולם בתחום האקדמי) לדעת כמה ספרים נמכרו בישראל אמרו לו שבמשך שלוש שנים נמכרו שלושה ספרים. מריו רכש מההוצאה מאה ספרים וחילק אותם בחינם לידידיו, לחברות שעבד איתן ולאוניברסיטאות שבהן לימד.

פאבריציו לא הובראה ולא הונפקה מחדש. המנכ"ל החדש שמונה לה מוטט סופית את החברה ושרידיה נמכרו לחברה אמריקאית. אבל הידע שלה שהיה טמון במוחם של מאות מהנדסיה ועובדיה היווה את אחד המוקדים לפריצת ההיי טק בסוף המאה העשרים. קמו חברות שהגיעו לשוויי של מאות מיליוני דולרים, הרבה בעלי מניות התעשרו, אחרים שוב הפסידו, אך הידע חי ונושם עדיין. מעבר לפושעים אתיים כאלה ואחרים, קיימות חברות, קיימים אנשים, המקימים יש מאין תעשיית היי טק לתפארת. כי זו המטרה האולטימטיבית של שוק ההון, לא להעשיר איל הון כזה או אחר, מנהלים כעוזי או קלמן, או אפילו בעלי מניות מיעוט כמריו ומתי. המטרה של שוק ההון היא להקים תעשייה, לפתח ידע, לתת תעסוקה למיליונים, לתרום לקהילה, לייצא במיליארדים.

אירוע בנקאות ויושרה - דירקטורים חיצוניים

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים
בהחלט)

פרופסור גולן היה מרצה למימון בפקולטה למינהל העסקים הגדולה ביותר בישראל. עבודת הדוקטורט שלו והתמחותו המקצועית היו בניתוח טכני של התנהגות מחירי מניות. הוא היה משוכנע בצידקתה של תיאורית היד הנעלמה של אדם סמית הגורסת כי יד נעלמה המורכבת מכל הכוחות והאינטרסים הפועלים בשוק קובעת את המחירים של המוצרים. הוא פיתח מודלים מתימאטיים מסובכים המנתחים מדוע מניה מסוימת לא יכולה לרדת מתחת לעשרה דולר ואחרת לא יכולה לעלות מעבר לעשרים דולר. הכל רציונאלי, מתימאטי, הגיוני וקר. בגלל המוניטין העולמי שלו הציע לו בנק אורדת להיות חבר בדירקטוריון של קרן הנאמנות שלו. היו בו עשרה חברים - חמישה מטעם הבנק, ביניהם ששון מנכ"ל הקרן, וחמישה מטעם הציבור, ביניהם גולן. איזון זה בין האינטרסים של הבנק ושל הציבור תאם את תיאורית היד הנעלמה ואת התיאוריות המתימאטיות שלו, כי בחיים הוא גרס הכל מאוזן וישר תרתי משמע. הוא היה רווק מושבע כי הגיע למסקנה שיש בכל זאת תחום אחד המתנהל בעקמומיות מה והוא תחום הרגש. מכיוון שלא היו לו רגשות חזקים הוא לא חש בצורך להפריע את שלוות הנפש שלו בדיעות אפיקורסיות. לאחרונה הצטוו הקרנות על פי חוק לקחת חלק פעיל באסיפות בעלי המניות של החברות הציבוריות שהיו מושקעות בהן וששון היה מדווח מדי פעם לדירקטוריון כיצד הם שאלו שאלות נוקבות את הנהלת החברות ומה הם ענו להם. יחד עם זאת מעולם לא הצביעה הקרן בניגוד לדעת בעלי השליטה שהיו לא פעם נציגי הבנק עצמו או חברות שלובות. נצטוונו להופיע, לדבר ולשאול, אך לא נצטוונו כיצד להצביע, אמר ששון בקריצה.

למען האמת אהב גולן את ישיבות הדירקטוריון. הן גם נתנו לו תוספת נאה למשכורתו המצומקת כחבר סגל. מרוב הטבות סוציאליות, שבתונים, השתלמויות וחופשים, לא נשאר לנו מספיק כסף בשביל לשלם במכולת, אמר. אבל צרכיו של גולן היו מצומצמים, לא הייתה לו חיית מחמד והבילוי היחידי שלו היה בהשתתפות בכנסים של אנשי מקצוע והחלפת דיעות על העקומה החדשה ביותר שהומצאה. הכל כל כך ישר חוץ מהעקומות שלי חשב. הבנק מאוד אהב פרופסורים כגולן והיו לו תואמי גולן למכביר. משום מה לא הייתה באף דירקטוריון נציגה אקטיביסטית המייצגת את השכבות המקופחות או עיתונאי החושף שחיתויות. מדוע לא בעצם, אם ציבור המשקיעים בקרנות היו לא פעם אנשים קשי יום ואם הקרנות הפסידו לעיתים קרובות סכומים אדירים בגלל שחיתויות הפרופסורים המלומדים לא ייצגו אף אחד חוץ מאשר את עצמם, אך הם היו נוחים מאוד כי מעולם לא שאלו שאלות מביכות והקנו תדמית של מכובדות לדירקטוריונים. ששון היה שואל לא פעם את גולן מה התחזית הטכנית שלו לגבי מניה זאת או אחרת ופעם אחת מתוך עשר הוא צדק בתחזיותיו, ועל כך היה מאוד גאה וציטט זאת בהרצאותיו. הסטודנטים שלו השתעממו, לא באו להרצאות והחליפו ביניהם את הסיכומים ששימשו אותם לבחינות. הם ידעו שמעולם לא ייזקקו להשתמש בנוסחאות המסובכות, אך זה כנראה המס שצריך לשלם בשביל לקבל את התואר.

את השלווה האולימפית של היד הנעלמה הפריע יום אחד הוראציו, בעל מניות מיעוט בחברת תובלין. חברה זאת לא הייתה קשורה כלל לבנק אורדת, למרות שחברת האם שלה תובדור שהייתה מאוד רווחית הפקידה חמישים מיליון דולר בבנק. סמנכ"ל הכספים של תובדור, תובל, היה אף מאוד מיוודד עם מנכ"ל הבנק, כי הם גדלו באותה שכונת פועלים בצעירותם. הוראציו גילה שנעשתה מניפולציה במניות תובלין בשביל לנשל את בעלי מניות המיעוט ולאפשר לתובדור להשתלט על החברה במחיר של \$10M, במקום השווי הבורסאי המקורי שלה שהיה חודשיים קודם לכן \$100M. כל בעלי המניות חשבו שמדובר בכוח עליון ספגו את ההפסד ומכרו את מניותיהם לתובדור בהצעת הרכש שלה, אבל הוראציו קיבל מידע פנים מאחד המנהלים שפוטר, על מה שבאמת קרה, עם מסמכים מרשיעים והוכחות מוצקות שתובלין ותובדור חברו יחדיו בשביל לבצע את המיזוג, תוך הונאת כל בעלי מניות המיעוט שהפסידו עשרות מיליוני דולרים. הוראציו היה נשוי לאחותו של גולן ובארוחה משפחתית שאל במקרה את גיסו אם הקרן שלו מושקעת בתובלין. אין לי מושג הוא ענה אבל אברר ואודיע לך. למחרת כששאל את ששון התברר לו שאכן היא מושקעת והם אפילו הפסידו \$3M במפולת שחלה במחיר המניה. גולן החל לחקור את ההתנהגות הטכנית של המניה וגילה לתדהמתו שהיא סתרה לחלוטין את כל התיאוריות שלו. בפעם הראשונה הוא נתקל לא ביד הנעלמה אלא ביד מאוד מזוהה של תובל וחבר מרעיו. הוא כל כך נעלב מניפוץ אשליותיו עד כי החליט לחקור בעצמו את הנושא. הוא זימן ישיבת דירקטוריון מיוחדת והציג בפני הקולגות שלו את הממצאים.

ששון וידידיו הבנקאים היו המומים. הם כינו את גולן ביניהם העכבר ששאג ולמען האמת היו לו תווי פנים שדי הזכירו עכבר, אך הוא לא שאג כלל. הוא תיאר ביבושת את ההונאה החוקית והאתית, את המניעים ואת ההוכחות ותבע במפגיע שהקרן תתבע את תובדור ותובלין. ששון נע באי שקט על כיסאו. הוא ידע על קשרי הידידות של תובל עם מנכ"ל אורדת ועל הפקדת \$50M שלהם בבנק. מאידך הוא לא יכול היה לנתץ את אשליית החומה הסינית. צריך לנהוג בזהירות, חשב, המשוגע הזה עוד יכול ללכת לעיתונות, לרשות לניירות ערך ולמי לא. לא הטרידה אותו העובדה כי הקרן שלו הפסידה \$3M, כי הבין בחושיו הפוליטיים המחודדים שמנכ"ל הבנק יהיה "חייב" לו, אם יצליח לתמרן כך שידידו תובל לא יסתבך ושתובדור לא תמשוך את כספיה מהבנק. הקרן הייתה ממילא רווחית מאוד השנה ושלושה מיליון דולר פחות או יותר זה לא מה שהיה משנה את התמונה. הוא רצה לברר מה בדיוק רוצה הוראציו ולפיכך נענה ברצון להצעתו של גולן להיפגש עם גיסו. דע את האויב, חשב, ולא העלה בדעתו אף לרגע שהוראציו הוא לא אויב כי אם אחיו לצרה, כי שניהם הפסידו סכומים גבוהים בהונאה של תובלין. הוראציו לא יכול היה לדעת את מסכת שיקוליו של ששון ואת ההבדל התהומי הקיים בין האינטרסים של הקרן לאינטרסים של החוסכים בה. הקרן היא חלק של בנק שיש לו אינטרסים משלו, הבנק מושקע ישירות או בצורה עקיפה ברבות מהחברות שהקרן משקיעה בהן, חברות אלה הן לקוחות שלו, וכמו כן יש מסכת של קשרים חברתיים ואחרים. למנהלי הקרן יש גם אינטרסים משלהם שלא דווקא תואמים את האינטרסים של החוסכים בקרן. התמונה אם כן היא מאוד מורכבת ורחוקה מלהתאים למודלים המתמאטיים של ששון.

הוראציו זימן את ששון לפגישה עם אחד מעורכי הדין המובילים בישראל. ששון קיווה שעורך הדין יתבע סכום כה גבוה שיפיל על הסף את הגשת התביעה. אך להפתעתו עורך הדין שהיה לו חשבון

ארוך עם תובדור, שהונתה את אחד הקלינטים שלו בעבר, הסכים לעבוד רק על בסיס של אחוזים. הוא העמיד רק תנאי אחד, שהוראציו לא ילך לבד על התביעה ושהקרן של ששון תהיה אף היא צד לתביעה, ככלות הכל היא הפסידה \$3M ונפגעה קשה מההונאה. ששון נאלץ לשלוח עובד זוטר של הסניף של הבנק בניו יורק לאסיפת בעלי המניות שהחליטה על מיזוג תובלין עם תובדור. הוא שאל עשרים שאלות שניסח הוראציו. אך נציגי החברה, עורכי הדין שלה ורואי החשבון, כולם מהשורה הראשונה, ענו תשובות מתחמקות, והנושא אף לא הופיע בפרוטוקול של האסיפה. גולן המשיך להתעקש שיש לתבוע את החברות והזכיר זאת בכל ישיבת דירקטוריון. ששון המשיך בתכסיסי ההשהיה שלו, בתיאום מלא עם תובל ועם מנהל הבנק, ובתום שמונה חודשים הוא העביר החלטה בדירקטוריון לא להגיש תביעה כי העלויות ותשומת הלב הניהולית שהיו כרוכים בה היו גורמים להוצאות לא מוצדקות לחוסכים בקרן, מה עוד שהתשואה של הקרן לא נפגעה השנה למרות שבמרבית הקרנות האחרות היא ירדה.

גולן התפטר בו במקום מהדירקטוריון ושקל את צעדיו הבאים. במהלך כמה חודשים הוא שינה את כל השקפותיו האקדמיות, הוא החל לקרוא ספרים על אתיקה, קרא רומנים של אמיל זולה (הכסף) ושל מרסל פניול (ז'אן דה פלורט) הדנים בנושא. הוא החל לראות הצגות של ארתור מילר (כולם היו בני) ושל הנריק איבסן (אויב העם), סרטים כוול סטריט וסילקווד, והעביר את התלהבות היצירה שלו מהניתוחים הטכניים לשיקולים האתיים והרגשיים. הוראציו אף הופתע מאוד כאשר בארוחה המשפחתית של יום שישי הביא בת זוג, לראשונה בחייו. תובל, ששון ומנהל הבנק צפו בחדרה להמשך מהלכיו של גולן, הם ידעו שעם הרבה כסף ומיטב עורכי הדין הם יוכלו להתגבר על הבעיה, אבל חששו מהתדמית השלילית שיקבלו הבנק ותובדור אם תיחשף הפרשה.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - גולן, תובל, ששון והוראציו. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות הבאות:

מה להערכתך יהיו מהלכיו הבאים של גולן?

מדוע גולן שינה את השקפות עולמו בעקבות האירוע של תובלין?

האם אתה מאמין בניתוחים טכניים של מחירי מניות? הבא סימוכין בעד ונגד.

מה הם האינטרסים האמיתיים של ששון?

מה הם האינטרסים האמיתיים של מנהל הבנק?

מדוע תובדור בחרו בדרך של הונאת בעלי מניות המיעוט על מנת להשתלט על תובלין?

מדוע שיתף פעולה מנכ"ל תובלין עם תובל במיזוג בין שתי החברות והאם "בגד" באינטרסים של בעלי מניותיו?

האם לגולן יש אכן אופציות של ממש לאלץ את הקרן להגיש תביעה נגד תובלין?

מהם האינטרסים של חברי הדירקטוריון מטעם הבנק?

מהם האינטרסים של הדירקטורים העצמאיים בקרן? האם יש ביניהם לוחמים למען הצדק,

האתיקה, האינטרסים של החוסכים בקרן שעל הגנתם הם אמורים להיות מופקדים?

מי להערכתך צריך למנות את הדירקטורים העצמאיים?

המחבר ממליץ בספריו על הקמת מכון לאומי לאתיקה שבין שאר תפקידיו ימנה דירקטורים עצמאיים בחברות ובקרנות. האם מינוי דירקטורים עצמאיים על ידי המכון לאתיקה היה פותר את הבעיה?

בהתאם לחוק החברות הקיים דירקטורים עצמאיים יכולים להיות חברים במספר בלתי מוגבל של דירקטוריונים. האם זהו מצב סביר, האם הדירקטורים יכולים למלא בתנאים אלה את תפקידם באמונה?

על אילו אינטרסים צריכים לדעתך דירקטורים עצמאיים להגן?

האם העובדה שהוראציו הוא גיסו של גולן שיחקה תפקיד בהחלטתו של הפרופסור לחקור את הנושא? האם זה אתי? האם הוא היה חוקר את הנושא גם אם היה מגיע אליו בעל מניות מיעוט עשוק אחר? מה מקומה של ההאנשה?

איך ששון מצליח לתמרן בין האינטרסים המנוגדים ולהביא את המשבר לקיצו?

האם נראית לך ההחלטה של ששון לא להגיש תביעה נגד תובלין מוצדקת?

האם ידועים לך מקרים שקרנות נאמנות הגישו תביעות נגד חברות שהונו את בעלי מניותיהן וגם את הקרנות?

מה צריך לשנות על מנת שדירקטורים חיצוניים ישמרו על האינטרסים של בעלי מניות מיעוט ומחזיקי העניין?

האם ידועים לך מקרים שבהם דירקטורים חיצוניים שינו החלטות של דירקטוריונים בנושאים מהותיים?

לא מעט מנהלי חברות מגדירים את הדירקטור החיצוני האידיאלי כקוף שאינו שומע, אינו רואה ואינו מדבר. האמנם?

מדוע קוראים לדירקטורים חיצוניים כך ולא דירקטורים עצמאיים כמו בכל העולם?

תאר את הלקחים שהפקת מהאירוע? איך היית מתנהג אם היית במקומם של גולן ושל ששון? האם ידועים לך מקרים דומים? האם יש הבדל בין דירקטור חיצוני בקרן נאמנות ובחברה?

פיתרון

גולן לא עשה דבר. הוא הגיע למסקנה שאין לו סיכוי להילחם לבד בלי הסיוע של הקרן או של מוסד כלשהו. הוא החליט להילחם למען שינוי השיטה כולה והקמת מכון לאומי לאתיקה שימנה דירקטורים חיצוניים. הוא משתתף בכנסים רבים בנושאי אתיקה ועשה הסבה מקצועית לאתיקה בעסקים. הוא הפסיק לתת הרצאות על ניתוחים טכניים לאחר שהבין שהאתיקה צריכה להיות הגורם הדומיננטי בעולם העסקים. הוא לא מוכן להשתתף בשום דירקטוריון כל עוד לא תשונה השיטה. בעקבות המלחמה החזיתית שלו נגד חברות ובנקים לא אתיים, פחתו הכנסותיו בצורה דרסטית והוא מתקיים כיום רק ממשכורתו האוניברסיטאית. הדבר מקשה עליו במיוחד עתה לאחר שהתחתן עם בחירת ליבו, עורכת דין המופיעה פרו בוונו למען שכבות המצוקה.

החוסכים בקרן הבנק אף לא שמעו על ההונאה שהיו קורבן לה. גם אם היו יודעים לא היו עושים דבר. לא קיימות בישראל קרנות אתיות המשקיעות רק בחברות אתיות כנהוג בעולם. בארה"ב בלבד מושקעים 2.2 טריליון דולר בקרנות אתיות, 13% מכלל ההשקעות המקצועיות בבורסה האמריקאית. באירופה מושקעים יותר משלוש מאות מיליארד יורו בקרנות אתיות. רק בישראל כשלו כל המאמצים להקמת קרן אתית. בעלי מניות המיעוט גם לא מוכנים לשעות להפצרותיהם של אתיקנים רבים לא להשקיע כלל בשוק ההון כל עוד לא ידעו מי חברה אתית ומי לא. מרביתם אגנוסטים בנושאי אתיקה ומעוניינים להרוויח תשואה גבוהה בהרבה מהאחוזים "העלובים" שהם מקבלים בתוכניות החיסכון. העובדה שבטווח הארוך הם תמיד מפסידים חלק ניכר מהקרן בהשקעות בחברות לא אתיות לא מעניינת אותם.

דירקטור חיצוני הפך להיות מקצוע בישראל כמו כלכלן או רואה חשבון. ישנם אלפי דירקטורים חיצוניים החברים בדירקטוריונים רבים ומקבלים שכר נאה עבור עבודתם. לא ברור מהי ההגדרה המדויקת של עבודתם ותפקידיהם של הדירקטורים. לאחרונה הם מעט מודאגים אחרי פסקי דין שחייבו דירקטורים לשלם סכומי עתק על הונאת מחזיקי עניין. חוק סרביינס אוקסלי שחוקק בשנת 2002 בעקבות פרשת אנרון גם הוא מדיר שינה מעיניהם. אך בכנס הדירקטורים האחרון הם יצאו בשצף קצף נגד יו"ר רשות ניירות ערך שהמליץ לחברות בורסאיות לאמץ קודים אתיים ונגד תביעתו של חבר כנסת מבין עניין שיוגדרו כישורים מינימליים לחברי ועדת ביקורת בדירקטוריונים. התווכחו שם בלהט אם הדירקטור צריך להיות רואה חשבון, עורך דין או מהנדס. אך אף אחד לא התייחס לכישורים האנושיים של הדירקטור, ובמיוחד הדירקטור החיצוני: מוסריותו, ערכיו, היושרה הבסיסית שלו, אתיקה ללא רבב, ומתן יחס הוגן לכל מחזיקי העניין בחברה. בתום יום העיון שבו השתתפו כמאתיים איש נתן גולן הרצאה על אתיקה בעסקים בספרות, בתיאטרון ובקולנוע ובהרחיב את הדיבור על הלקחים האתיים שניתן להפיק מיצירות מופת. הקהל שנכח באולם קיבל בהתלהבות את הרצאתו. הבעיה הייתה שממאתיים המשתתפים שפתחו את יום העיון נשארו רק עשרים לשמוע את ההרצאה על אתיקה.

אירוע אתיקה בממשל תאגידי, שוק ההון ובנקאות -

החברה האמריקאית "מסטוס"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים)

תמצית האירוע:

האירוע המביא את המקרה של החברה האמריקאית "מסטוס" בנוי כולו על פי מידע מאתר החברה הנסקרת ומהשיחות באינטרנט של בעלי מניותיה. האירוא מבליט את החשיבות של האינטרנט לשקיפות של החברות, ממחיש את החלק המרכזי של המתריעים לחשיפת התנהגות לא אתית ונותן לבעלי מניות המיעוט הזדמנות פז לגלות בעוד מועד התנהגות כזאת ולמכור את מניותיהם בזמן. החברה האמריקאית "מסטוס" נהגה לקנות חברות מדי שנה ולהפחית את כל עלות הרכישה ואף מעבר לכך, מבלי שייפגע שווייה, כי היו אלה הפסדים חד פעמיים ולא שוטפים. אחד מבעלי המניות של החברה, מר פינק, מתריע בעוד מועד שהחברה משתמשת בשיטה זו על מנת "לכבס" את הפסדיה השוטפים בהפסדים החד פעמיים, ומנבא שההפסדים השוטפים כה כבדים, שבקרוב תדווח החברה על הפסדים שוטפים ניכרים, דבר שיביא להתמוטטות מחיר המניה. אזהרה זו באה על רקע העובדה ששווי המניה קפץ פי עשרה בתקופה קצרה בעקבות הרווחים השוטפים הגבוהים והגידול המטאורי בפעילות החברה בכל רבעון. החברה אף עשתה הנפקה בשווי גבוה, שבה נמכרו חלק גדול ממניות בעלי השליטה לציבור הרחב במחירי שיא עם רווחים גבוהים לבעלי השליטה שהם גם מנהלי החברה. ואכן, נבואות הקסנדרה התאמתו, המניה צנחה בכתשעים אחוז ובעלי המניות הפסידו כמעט את כל השקעתם. מר פינק המתריע, שסבל קודם לכן מאין ספור השמצות הפך לגיבור היום, ובעלי המניות המתוסכלים מוקירים אותו. אך חלקם לא למד את הלקח, הם הצדיקו את התנהגות ההנהלה ובעלי מניות השליטה, והיו מוכנים לתת הזדמנות חוזרת לחברה. לגבי מרבית בעלי המניות זה כבר לא יעזור, כי כשישים אחוז ממניות החברה נמכרו ביום אחד בעקבות ההתמוטטות של המניה ודרישת הבנקים לסגור את קווי האשראי, כי הבטוחות לא התאימו יותר לגובה הלוואות שלקחו לרכישת המניות. האינטרנט חושף את טבע האדם במלוא כיעורו וגדלותו. אנו מתוודעים להתקפות אנטישמיות שלוחות רסן כנגד בעלי השליטה והמנהלים של החברה שהם ממוצא ישראלי, למקרים מעוררי רחמים של אנשים שאיבדו את כל רכושם בהתמוטטות ולאומץ בלתי רגיל של המתריעים בשער שחושפים את התנהגות החברה למרות כל ההשמצות והאיומים. אזכורים של שמות חברות וגורמים המופיעים באירועים של לוסקרון, פורוליאס וסוקטו מתייחסים לאירועים באותם השמות המופיעים בספר זה ושהו את האירועים המרכזיים בספר המחקר "אתיקה עסקית".

האירוע:

מסטוס היא חברת היי טק אמריקאית הממוקמת בקליפורניה. בדו"ח השנתי של מסטוס לשנת 1996 נמסר שבשנת 1995 רכשה את הנכסים והפעילויות של שתי חברות ישראליות שדווחו במאזן ב-\$6,211,000 לרכישת טכנולוגיות בתהליך וב-\$1,465,000 לארגון מחדש. במאי 1996 רכשה מסטוס

50% ממניות חברה איטלקית ובספטמבר 1996 רכשה החברה את הפעילויות והנכסים של פורוליאס (ראה אירוע "פורוליאס") בגרמניה, ארה"ב, בריטניה הגדולה, הולנד וישראל. בכך נסגר המעגל. החוט המקשר בין ארבעת האירועים המרכזיים בספרו של המחבר באנגלית "אתיקה עסקית" המובאים בצורה מתומצתת בספר זה - מסטוס, סוקטו, לוסקרון ופורוליאס – מתחיל באירוע פורוליאס בו מתוארת ההונאה. המחלה המידבקת של חוסר האתיקה עברה מחברה לחברה, השפיעה על דרכי החשיבה של ההנהלה, שהפיקה את הלקח שהפשע משתלם, דבר לא קורה למנהלים לא אתיים, מאוד נוח לפעול בסביבה לא אתית, כולם פועלים באורח דומה בלאו ו הכי.

רכישת פורוליאס ע"י מסטוס היא קפיצת מדרגה והחיוב במאזן הוא \$17,795,000 לרכישת טכנולוגיות בתהליך ו- \$6,974,000 לארגון מחדש. בעוד שלגבי החברות הישראליות הראשונות היווה החיוב עבור הארגון מחדש רק 24% מהחיוב לרכישת הטכנולוגיות (אין כמעט רכוש מוחשי בחברות היי טק) הרי שבפורוליאס היחס קופץ ל-39%. זו כבר תופעה מעניינת, אין זאת כי קשה מאוד לארגן מחדש את מסטוס בכל פעם שהיא רוכשת חברה, וההוצאות לארגון מחדש הולכות וטופחות. \$7M להתארגנות מחדש אחרי רכישת פורוליאס, הוא נתון שהיה מעלה גבה בקרב משקיעים מתוחכמים ובוודאי בקרב רואה החשבון של החברה. אך במקרה של מסטוס, כמו במקרים רבים אחרים בספר, למעט לוסקרון, רואה החשבון החיצוני הוא אסקורג' שהוא גם רואה החשבון של אגרון ואשר התנפץ לרסיסים בעקבות החשבונאות היצירתית שפרחה תחת עיניו העצומות למחצה.

אם מישו סבור שמסטוס שילמה ממשאביה כדי לממן את המחיר המוגזם ביותר ששילמה עבור פורוליאס, שהתפוררה למעשה תחת ידיהם האמונות של זופון ואיסטוביוס, הוא אינו אלא טועה. היא מימנה את הרכישה, כמו שארינסאר מימנה את הרכישה של פורוליאס שנתיים קודם לכן, בהנפקה. כאמור, מעבירים תמיד את הסיכון לבעלי מניות המיעוט בעוד הסיכוי והרווחים נשארים תמיד בידי בעלי השליטה והמנהלים הבכירים. מסטוס ביצעה הנפקה פרטית של \$30M באג"ח להמרה בריבית של 5% הניתנות להמרה באוגוסט 1999. כפי שנראה באירוע זה שלוש שנים בחברת היי טק לא אתית הוא זמן ארוך כמו נצח והרבה מים יזרמו בנהרות קליפורניה עד אשר המשקיעים התמימים יראו חזרה את כספם. מעניין אם מי מהם הבין את המצב הקליני של פורוליאס שנמכרה במחיר כה גבוה ע"י איסטוביוס רק בשביל לאפשר למנהלי מסטוס לבסס את החשבונאות היצירתית שלהם.

אחרי רכישת פורוליאס מארינסאר ב-\$22M, בעוד הישראלים שמרו אפילו על חלק מהטכנולוגיות, הסתכמו מכירות מסטוס בשנת 1996 ב-\$89M בהשוואה ל-\$39M ב-1995. מי שסובר לתומו שהתכונה החשובה ביותר למנהל חברת היי טק היא הבנה בצד המקצועי, משתכנע באירועים של ספר זה, שלפחות, כל עוד מדובר בחברות אשר אינן אתיות, התכונה החשובה ביותר היא חשבונאות יצירתית. הרי מילטון פרידמן שינן לנו שמה שחשוב זה רק מיקסום הרווח של החברה, כיום הוסיפו גם את מיקסום השווי של החברה, והספר בא להוכיח שבפועל זה רק מיקסום הרווח של בעלי השליטה ועושי דברם. מה מייצרים, מי מייצר, איפה מייצרים, אם בכלל מייצרים, משווקים או מפתחים הופך לשולי ביותר. הרי מטרת החברה היא לא להביא ערך מוסף למשק, לדאוג לתעסוקה

לעובדים, לפרנס ספקים, לייצר מוצרים טובים ללקוחות, רווחת הקהילה או תשלום מיסים למדינה. המטרה היא רק למקסם את הרווח של בעלי השליטה, אליבא דכל החברות הלא אתיות בצרפת, בישראל, בארה"ב ובכל מקום אחר בעולם.

ההפסד של מסטוס הסתכם ב- \$1.2M בשנת 1995 וב- \$9.7M בשנת 1996. באורח פלא תואמים סכומים אלה לסכום החיוב עבור ארגון מחדש של החברות שנרכשו בשנים 1995 ובשנים 1996 בהתאמה. אך מה הרע בכך, הרי ההפסדים מקבלים דיווח נאות במאזנים של אסקורג' כהפסדים חד פעמיים (במקרה של מסטוס הם הופכים להיות רב פעמיים, ממש תבנית ושיטה). אלה לא הפסדים תפעוליים ולכן האנליסטים בבואם לנתח את הישגי החברה ואת שווייה לא מחשיבים את ההפסדים האלה כי הם הרי חד פעמיים, נועדו ליצור ערך לחברה (ברכישת גרוטאות כפורוליאס אחרי שרוב המדענים עזבו אותה), ולכן החברה יכולה להמשיך ולהראות גידול מתמיד על פני עשרות רבעונים ברציפות תוך קפיצת מדרגה של שווי החברה. אך מה אם מטרת החיובים החד פעמיים היא רק להסתיר את ההפסדים התפעוליים של החברה שנצבעים בצבע של הוצאות לארגון מחדש? הרי כבר למדנו שמה חשוב בחברות לא אתיות הוא רק ה- perception ולכן החברה נראית כמוויחה למרות שהיא מפסידה, נראית כחברת היי טק למרות שהיא רוכשת חברות מרוקנות כפורוליאס, נראית כחברה משגשגת עם שווי שוק של מאות מיליונים ואחר כך מיליארדים, למרות שהיא חברה חולה, שיש לה רק מטרה אחת - להעשיר את בעלי השליטה, שבמקרה שלנו הם המייסדים והמנהלים של החברה, על חשבון בעלי מניות המיעוט.

אסקורג' ממשיכה לתת את האישורים כמו כומר וידוי המוחל על העוונות החמורים ביותר, ומאשרת שבסוף שנת 1996 הסתכמו נכסי מסטוס ב- \$97M, בעיקר נכסים שוטפים. ההתחייבויות השוטפות הסתכמו ב- \$25M, ההתחייבויות לזמן ארוך הן \$19M, בעיקר אג"חים להמרה, וההון העצמי מסתכם ב- \$52M. כמות המניות בדילול מלא היא 18,377,000. המחיר למניה בדצמבר 1996 היה בממוצע \$23, וכך קיבלה מסטוס שווי חברה של \$423M, לא רע בשביל חברה שיש לה הון עצמי של \$52M, מכירות של \$89M והפסד נקי של \$10M. אך זו תופעה די שכיחה בשוק המניות האמריקאי של סוף המאה לחברות בצמיחה כמסטוס, אשר הכפילה מדי שנה את מכירותיה בעיקר כתוצאה ממיזוגים ורכישות. מחיר המניה קופץ ל- \$33 ביולי 1997 ומסטוס מגיעה לשווי הגבוה פי שלושה מזה של ארינסאר או של סוקטו, למרות שיש להן מכירות של מאות מיליוני דולרים והן רווחיות בה בשעה שמסטוס קיימת רק מספר שנים, מפסידה כסף ורבים לא מבינים כלל מה תחומי העיסוק שלה. הנה כי כן אשפי פיננסים מתוחכמים כגורקיוס ואיסטוביוס יכולים ללמוד פרק מאלף מ"שלושת המוסקטרים" כפי שהם נקראים, המנהלים את מסטוס. העובדה שבמקרה הם ישראלים לשעבר היא מקרית בהחלט.

התשקיף של מסטוס מה- 9.9.97 מלמד שמורטישקו, אחד משני המייסדים של החברה, החזיק ב- 2,033,930 מניות של מסטוס, 8.6% מכלל המניות לפני ההנפקה, אך הוא מכר בהנפקה 200,000 מניות. רוטרונסקי, המייסד השני, החזיק ב- 1,944,811 מניות, 8.3%, ומכר אף הוא 200,000

מניות. נרטוקו, המנכ"ל של מסטוס, החזיק ב- 968,437 מניות ומכר 100,000 מניות. כל המנהלים והדירקטורים כקבוצה החזיקו ב- 5,444,652 מניות לפני ההנפקה, 23.3%, ומכרו 550,000 מניות בהנפקה, כ- 10% ממניותיהם. למעשה שלושת המנהלים הם אלה אשר מוכרים את החלק המהותי של המניות. אך לזכותם של אלה ייאמר שמשכורתם היא יחסית נמוכה בסטנדרטים אמריקאיים (ואפילו ישראליים) - \$100-110K לשנה לכל אחד, אם כי הם גם זכאים לבונוסים. שוב אנו עוסקים בתדמית, מנהלים צנועים המרוויחים יחסית מעט, אך בפועל עיקר הכנסותיהם נובעות ממכירת מניותיהם במחירים המנופחים של הבורסה וההנפקה. מנהלים צנועים באמת לא היו מוכרים מניות בכמויות כה גדולות. אך האם מכירת 10% ממניותיהם נחשבת למכירה רבת? על מנת להכניס את הדברים לפרופורציה עלינו ללמוד כמה מניות הם מכרו עד אז, כמה הם ימכרו בהמשך הדרך ומה הם השקיעו מלכתחילה בחברה. לנוכח נתונים אלה מתברר לנו שהמנהלים גורפים רווחי עתק בלי שום סיכון ובלי שום השקעה, ואם הם מפסידים "על הנייר" מאות מיליוני דולרים על יתרת המניות שלהם, זה מעורר את רחמיהם של בעלי מניות שוטים, אך כל בר דעת מבין שמה שקובע הוא הסכומים שהצלחת להוציא מהחברה לעומת ההשקעה האפסית, וכל השאר עורבא פרח.

לזכותם של מנהלי מסטוס ייאמר שהם פועלים במסגרת החוק, הוראות ה- SEC, ובברכת רואה החשבון אסקורג'. הם מצליחים להרוויח סכומים גבוהים פי כמה מגורקיוס ואיסטוביוס, מגיעים לשווי שוק לא יאמן, אך לא יחשפו במהלך האירוע אפילו לתביעה אחת. שלושת המוסקטרים הם דוגמה מאלפת של מנהלים הפועלים בצורה לגמרי חוקית ולגמרי לא אתית ונשאלת השאלה האם גם בישראל יכלו להצליח כה יפה, או שזה אפשרי רק בארץ האפשרויות הבלתי מוגבלות ורק שם הם הצליחו למצות את מלוא הפוטנציאל שלהם. אנו יכולים ללמוד מהתחכום שלהם מהכתוב בתשקיף. חשוב לציין כי כל המידע על אירוע זה לקוח ממסמכים גלויים, תשקיפים, דו"חות פיננסיים, הערכות אנליסטים, שיחות באינטרנט בין בעלי מניות מיעוט, כך שכל משקיע יסודי יכול היה להגיע לאותן מסקנות. הנתונים היו קיימים, האזהרות של המתריעים היו כתובות, צריך היה רק לקרוא אותם ולברור בין המוץ לבר.

כאפילוג לאירוע פורוליאס אנו למדים שמכירות פורוליאס הסתכמו ב- 1994 ב-\$33.4M (עם רכישה ע"י ארינסאר היא החלה להתפורר בעקבות בריחת המוחות) עם הפסד של \$11.6M (כנראה שארינסאר לקחה רזרבות מכסימליות בשנת הרכישה שנרשמו כהוצאות חד פעמיות). בשנת 1995 הסתכמו המכירות ב-\$35M עם רווח מזערי של \$79K, אך המכירות של פורוליאס עד רכישה ב- 25.9.1996 הסתכמו ב-\$19.5M עם הפסד של \$6.1M. מסטוס ציינה בעמוד מוצנע, עמ' 10, בתשקיף של 9.9.97 את ההצהרה החשובה ביותר בכל האירוע שבזכותה לא יכול היה איש לתבוע אותם, אם היה טורח לקרוא את עמ' 10 ולהבין את משמעות הכתוב. נכתב אם כן כי רכישות עתידיות של החברה עשויות לגרום לחיובים הדומים לאלה שבוצעו בהקשר לרכישת פורוליאס, לדילול ההשקעות ההוניות, להצטברות חובות והתחייבויות תלויות והפחתת הוצאות של מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים אחרים. זה יכול היה לפגוע בתוצאות העסקיות של החברה, מצבה הפיננסי, תוצאות תפעוליות וכן במחיר המניות של החברה. רכישות של חברות ופעילויות נושאות בחובן סיכונים רבים, לרבות הטמעת הפעילויות החדשות, הטכנולוגיות והמוצרים, הפניית תשומת הלב הניהולית

לעניינים עסקיים אחרים, סיכונים בכניסה לשווקים שבהם אין לחברה ניסיון קודם וסיכון באבדן אנשי מפתח של החברות שנרכשות.

וכאן מופיע משפט המפתח: "לפני רכישת פורוליאס להנהלת החברה היה ניסיון מצומצם בלבד בהטמעת ארגונים שנרכשו. לא יכול להיות כל ביטחון לכושרה של החברה לשלב בהצלחה את המוצרים, הטכנולוגיות וכוח האדם של כל עסק שיירכש בעתיד ולכישלון החברה באי השילוב יכול להיות השפעה שלילית מהותית על עסקי החברה, מצבה הפיננסי והתוצאות העיסוקיות שלה". זהו אם כן רקוויאם מבריק המבטח את החברה מפני כל תביעה אפשרית. מה אומרים מנהלי החברה: אנחנו טירונים, אין לנו ניסיון בהטמעת פעילויות, במיזוגים ורכישות. כתוצאה מכך אתם עלולים להפסיד את כל כספכם ולא תוכלו לבוא אלינו בטענות כי הזהרנו אתכם בעמוד 10 של התשקיף. ה-SEC רגוע, אסקורג' רגוע, החברות שנרכשו רגועות כי הן לא חייבות להצליח. היחידים שצריכה להידלק אצלם נורה אדומה הם בעלי מניות המיעוט הרוכשים מניות בעת ההנפקה במחירי שיא שאחר כך רק ילכו ויצנחו. ואז הם לא יוכלו לבוא בטענות כי הרי המוסקטרים הזהירו אותם. המנהלים רכשו חברות בעיקר בשביל לרשום הוצאות חד פעמיות מנופחות ולהסתיר שם את ההפסדים התפעוליים. אבל את זה לא ניתן להוכיח כל עוד ממשיכים במחול השדים של הרכישות וההפחות המיוחדות. כאשר לא ניתן יהיה יותר להסתיר את המפולת ברווחיות, יתמוטט מחיר המניות ומי שיפסיד בגדול יהיו כרגיל בעלי מניות המיעוט שלא טרחו לקרוא את עמוד 10 של תשקיף מסטוס.

אך האשמה אינה רק בבעלי המניות התמימים. היא גם בחתמים שהיו מודעים למצב (הכל ניתן לומר עליהם אבל לא שהם טיפשים), גרפו את רווחי ההנפקה והסתפקו באזהרה סתמית. האשמה היא גם ב-SEC שהיו דורשים ממסטוס לכתוב בעמוד הראשון של התשקיף באותיות קידוש לבנה אם הייתה מוגשת נגדם תביעה של \$20M אך לא טורחת להדגיש באותה חומרה את העובדה שלמנפיקה אין כל ניסיון במיזוגים והיא צופה הפסדים כתוצאה מכך. ב-19.9.1997 מכרה אם כן מסטוס 2.9 מיליון מניות במחיר של \$35.75 למניה. בסה"כ הנפיקה מסטוס מניות בשווי של \$103,675,000 במחיר שהוא כמעט הכי גבוה שהיה אי פעם לחברה. עוד אחד הכללים להתנהגות של חברות לא אתיות הוא זה שמחיר המניה עולה בהתמדה עד ההנפקה ומיד אחר כך מתמוטט. אם זה קורה, אין כמעט ספק שמדובר בחברה לא אתית שבמידה כזאת או אחרת דאגה שמחירי המניות יגיעו לשיא דווקא לקראת ההנפקה. ברגע שהיא מפסיקה את עסקותיה החריגות, כי יש גבול עד כמה ניתן להריץ מניה, המניה מתמוטטת תוך הסבת נזק עצום לבעלי מניות המיעוט שרכשו את המניות בשיא ורווח גדול לבעלי השליטה שמכרו את המניות בעת ההנפקה.

מסטוס מכרה 2.35M מניות ואילו מנהלי החברה מכרו 0.55M ובסה"כ 2.9M מניות. ההנפקה בוצעה ע"י חתמים מהשורה הראשונה כבוטני, אחד מהבנקים להשקעות הגדולים ביותר בוול סטריט. מסטוס הגדילה את מספר המניות המונפקות ל-25.9M והגיעה לשווי חברה של \$926M, כמעט מיליארד דולר. המייסדים והנהלה נשארו עם פחות מ-5M מניות, פחות מעשרים אחוזים

מההון, ובכך הפכו את בעלי מניות ה"מיעוט" או בשמם הנכון יותר unaffiliated לבעלי רוב של למעלה משמונים אחוז מהחברה. אירועים אלה נכתבים במטרה להגביר את המודעות האתית של בעלי המניות. אך לא פעם הסלידה מההתנהגות הלא אתית של המנהלים מתערבת בהערכה לתייחסים שיטות הפעולה שלהם. בלוסקרון היו לנו בעלי שליטה עם כ- 75% מהמניות, בסוקטו היו להם כ- 55% מהמניות, בפורוליאס וארינסאר היו להם כ- 40% מהמניות, ואילו במסטוס יש לנו בעלי שליטה שעם פחות מ- 20% מהמניות עושים בחברה כבתוך שלהם ומשטים בבעלי מניות המיעוט המפסידים את כל כספם. אלה לא עושים דבר כדי להתקומם, אלא, במקרה הטוב, שופכים את קינתם ודברי הבלע שלהם באינטרנט בעילום שם. ולמרות שהאירועים מצדדים בצד התמים והלא חכם במיוחד, אם לנקוט בלשון המעטה, נשתדל להצניע את ההערכה ולשבח פחות את הגאוניות של מהלכי הגורמים הלא אתיים, פן יהיו כאלה שיתפתו לבחור דווקא בהם כמודל לחיקוי.

מכירות החברה ב- 1997 הסתכמו ב- \$165M בהשוואה ל- \$89M ב- 1996, בעוד הרווח הנקי היה \$23M בהשוואה ל- \$10M. אלה היו תוצאות מעולות, החברה הכפילה את מכירותיה מדי שנה, היה לה רווח של 14% מהמכירות עם מכפיל של 40 שהוא די סביר לחברות בקווי המוצר של מסטוס. זו הייתה הפעם הראשונה מאז מסטוס הפכה לחברה גדולה שהייתה לה רווחיות אמיתית כה גדולה מבלי שתדווה על הפסדים חד פעמיים כתוצאה מרכישות. הרווח התפעולי אף היה גבוה יותר - \$30M, ומסטוס הפרישה \$9.5M עבור מיסים. יחד עם זאת דן ספילנה כותב באינטרנט (רוב השמות באינטרנט הם בדויים) שמסטוס היא לוזרית שלא שווה דבר למרות המכפילים האטרקטיביים שלה. מסטוס נסחרה ב- \$25 כעשרה דולר פחות מאשר בעת ההנפקה למרות התוצאות העסקיות המעולות שלה. בעלי מניות המיעוט היו מאוכזבים (לא המנהלים ובעלי השליטה כי הם כאמור מכרו את מניותיהם בשיא) ובולד מן ממרס עונה לספילנה באותו היום "מה קרה למסטוס האהובה שלי? אני מרגיש כמו עיראק שהופצה ע"י ארה"ב. הרגשה מזופתת..." הלשון הציורית של ה- stock talk מאוד חריפה ונשתדל לתרגם את עסיסיותה מאנגלית לעברית, אך המשימה תהיה יותר ויותר קשה ככל שהמצב ילך ויחמיר.

ההסבר לירידה החדה במחיר המניות נעוץ אולי בתגובה של המשקיעים לגילוי שנתוני המלאי וחובות הלקוחות הוכפלו בהשוואה לשנה הקודמת. זה מהווה דגל אדום לביצועי החברה, כתב אחד האנליסטים. למרות זאת אומר מנהל הכספים של מסטוס כי הוא מעריך שמסטוס תעמוד בתחזיות האנליסטים לשנת 1998, שהן רווח למניה של \$1.24 בהשוואה ל- \$0.89 ב- 1997. מסטוס הציגה את נתוני הרבעון ה- 32 של גידול מתמיד במכירות וברווח. בעל המניות הקטן ידע אם כך שיש נורות אדמות ומצב החברה לא כה מזהיר כפי שהוא נראה. אבל הוא השקיע בחברה במחיר מניה גבוה והוא לא שש להודות כי טעה ולמכור את מניותיו בהפסד של \$10 למניה. במקום זאת יהיה עליו למכור את מניותיו (כפי ש-60% מבעלי המניות עשו) כמה חודשים מאוחר יותר בהפסד של יותר מ-\$30. דרוש אומץ בלתי רגיל מצד בעל מניות שחשב להשליש את השקעתו בזמן קצר כשהמניה תגיע למאה דולר למכור את המניה בהפסד של שליש רק בגלל שנתוני המלאי הם מעט מדאיגים.

אבל מסטוס לא יכלה יותר להתמיד במתן דיווחים על נתוני רווחיות תפעולית אמיתית. בשנת 1997 הייתה רווחיות אמת (אולי בגלל שניצלה הפרשות מנופחות של הרכישות ב- 1996 ודחתה הוצאות לשנת 1998) כי היא רצתה לבצע הנפקה במחיר למניה הגבוה ביותר ולאפשר לבעלים למכור את מניותיהם במחירי עתק. מרגע שהעכברים כבר היו במלכודת היא יכלה להרשות למניות לרדת אבל לא בקצב גדול יותר על מנת שלא יוכלו לתבוע אותה. לפיכך היא נזקקת בפעם נוספת לפטנט המקורי שלה "פטנט מסטוס" של רכישת חברה חדשה תוך החבאת הפסדי התפעול של מסטוס בהוצאות החד פעמיות של רכישת החברה. והפעם היא מתעלה על עצמה, היא רוכשת את קסובן במחיר של \$35M במזומן עם אופציות. כזכור, היו למסטוס מזומנים בשפע לאחר ההנפקה המוצלחת.

וכאן שוב נכנסים לתמונה האנליסטים הזורעים חול בעיניהם של בעלי מניות המיעוט ולעולם לא נותנים את הדין על תחזיותיהם השערורייתיות. כל תכנת מתחיל היה מפוטר על המקום אם היה עושה טעויות כאלה, כל ארכיטקט מתחיל היה נתבע אם היה טועה בחישוביו כמוהם. ואילו האנליסטים לעולם לא נותנים את הדין, ממשיכים להתעשר ולהעשיר את הבנקים להשקעות המנפיקים את החברות במחירי שיא, קונים מניות בשפל ומוכרים בשיא תוך ניצול ציני של מידע פנים. אחד האנליסטים הבכירים כתב שמחיר של כ-\$23 הוא מאוד אטרקטיבי ואילו גומטו נותן מחיר יעד של \$43 למניה תוך שנה. ההערכה היא strong buy, ההערכה הגבוהה ביותר, שנשארה בעינה גם כאשר המחירים הידרדרו ל-\$5. ובעצם מדוע לא? אם כדאי לקנות מניה ב-\$35, ב-\$23, ב-\$16 אז ברור שכדאי לרכוש אותן גם ב-\$5 וכל זאת תוך שנה אחת. שוכחים רק להגדיר כדאי למי, בוודאי לא לבעלי מניות המיעוט. ממילא האנליסטים לא אחראים למה שהם כותבים ומסטוס לא אחראית להצלחת המיזוגים, כי הרי הצהירה על כך בתשקיף. רק בעלי המניות אחראים אבסולוטית כי הם השקיעו את כספם על קרן הצבי והונו אותם.

באורח מפתיע המניות עולות חזרה ל-\$28. וב- 27.4.1998 מתפרסמות תוצאות הרבעון הראשון של 1998, עם מכירות הגבוהות ב- 25% מהרבעון הקודם ורווח תפעולי הגבוה ב- 27% מהרבעון הקודם. אולם, בהקשר לרכישת קסובן, הופחתה הפחתה חד פעמית של \$31M עבור טכנולוגיות בתהליך, והוצאות ארגון מחדש חד פעמיות של \$23M. סכום ההפחתות היה אם כן - \$54M ברבעון אחד! אולם מסטוס כבר המציאו הרבה לפני אנרון את הפטנט איך להפוך הוצאות חד פעמיות extraordinary להוצאות רגילות ordinary. הם כאמור שוברים את כל השיאים אך לא את הכללים כי הם נשארים צמודים לכללי החשבונאות בהדרכתה של אסקורגי גיבורת אנרון. כיצד רוכשים חברה ב-\$35M ומפרישים \$54M עבור הרכישה? זהו פטנט שרק גאוני כמו שלושת המוסקטרים יכולים להמציא. איך אפשר יהיה להוציא \$23M לאירגון מחדש של חברה, הוצאה הדומה לכל הרווחיות של 1997, או שמא מוחבאים פה ההפסדים התפעוליים של 1997 ו- 1998?

האשמים בהונאה הזאת אינם בעלי המניות התמימים שממילא לא מבינים דבר. אלא כמובן המנהלים ובעלי השליטה של מסטוס, רואי החשבון שלה, האנליסטים והחתמים, אך בראש וראשונה ה- SEC הנותנת להונאות מעין אלה לקרות מבלי לעשות דבר. אסור להסכים לבידול בין

הפסדים תפעוליים להפסדים חד פעמיים. אלה אותם הפסדים וצריכים להתייחס אליהם באותה מידה. לא ניתן להבחין ברישומים החשבונאיים בין שני סוגי ההפסדים כי ישנה גלישה מתמדת בין התפעולי לחד פעמי. אסור שמחיר המניה לא יושפע מהפסד חד פעמי והוא צריך לספוג את כל הקנס בהערכת השווי כאילו היה זה הפסד שוטף. אם ננקוט אנלוגיה מתחום הרפואה, האם עושים הרופאים הבחנה בין מחלות שוטפות כמו דלקת ריאות או זיהומים לבין מחלות חד פעמיות כמו סרטן והתקפי לב? ניתן למות משני סוגי המחלות ביחוד אם דלקת הריאות היא קשה או הירוס הוא קטלני. כך גם הפסד חד פעמי הוא הפסד ויכול להיות קטלני לחברה ובוודאי קטלני לבעלי מניות המיעוט. אם מחיר המניה של חברה המציגה הפסד תפעולי של עשרות מיליוני דולר צונח ב-90% כך גם צריך לצנוח מחיר מניה של חברה המציגה הפסד חד פעמי באותו הגובה.

שבוע מאוחר יותר מחיר המניה נשאר \$27, השוק בלע את הפיתיון ומחיר המניה לא הושפע מההפסד הענק. שוב הוכח כיצד וול סטריט מוכרת אשליות לתמימים המוכנים להאמין בכל חלום ואגדה. הם חושבים שקונים את מניות החברה של כיפה אדומה אך בפועל הם רוכשים את מניות החברה של הזאב שבלע את הסבתא ובקרוב יבלע גם אותם. בחודשים הבאים, כבר קרוב מאוד למפולת, המניה ירדה ועלתה וביוני היא הייתה עדיין \$24. זה מזכיר את גורלם של הפליטים שנתקעו בצרפת הכבושה בשנת 1940 ויכלו עדיין לנסות לברוח לספרד או אל מעבר לים. הגרמנים עדיין לא חדרו באופן ממשי לשטחי וישי ובוודאי שלא רדפו עדיין את הפליטים, אך אלה האמינו שיקרה נס ולא עשו דבר. למען האמת כמה מהם אכן ברחו, אחרים הוברחו ע"י חסידי אומות עולם, אך רובם נשארו כעכברים במלכודת ובסופו של דבר מצאו את מותם. אין התמוטטות מיידית במחירי מניות ואפילו באנרון היא הייתה הדרגתית וקרתה תוך מספר חודשים, יש תמיד זמן לברוח, אבל בשביל זה דרוש אומץ, חזון, ויתור על אגו ורצון לקחת סיכונים. תכונות אלה בדרך כלל חסרות לבעלי מניות המיעוט.

ב-2.3.98 נתן גייסקו, אנליסט פחות ידוע, המלצת מכירה למניות מסטוס אך ב-15.5.1998 מופיעות באינטרנט המלצות strong buy של ארבע מהחברות הגדולות בוול סטריט. למי אם כן להאמין? אנו יודעים שמה שחשוב בוול סטריט הוא ה- perception, איך אתה מוערך, איך אתה נראה. על רקע זה מופיעה ביקורת צינית ב-13.5.98 על הופעתו של נרטוקו ב-CNBC, עם משקפיים מגוחכים, אך סיאף רבל טוען שזה נועד להבריח רוכשים פוטנציאליים למסטוס. החברה ממוקמת בעמדה אסטרטגית מצויינת, יש לה ראייה לטווח ארוך, big deal אם יציעו לו \$43 למניה ע"י המשקיע הפוטנציאלי, הוא יקבל את החברה בזול. זה יהיה קשה ביותר למצוא חברה שמניותיה יתנו תשואה כה גבוהה כמו מניית מסטוס בשמונה עשרה החודשים הקרובים. הוא מוכן למיזוג רק במחיר של \$60, כי מה שמדברים עליו \$43 זו ממש מציאה. לא ברור אם מדובר בבעל מניות שהוא long המעוניין שהמניה תעלה או באחד מבעלי השליטה הרוצים לשמור על מחיר גבוה של המניה. על כל פנים הדוא"ל שלו נראה כל כך לא מציאותי על רקע מה שקרה שלושה חודשים מאוחר יותר, עד שהוא נראה הזוי לחלוטין. דרך אגב, אף משקיע לא הגיש הצעת רכש כלשהי למניות מסטוס, כנראה שהם ידעו למה, מקרה הפוך לחלוטין לפטנט גורקיוס שנועד להבריח משקיעים על מנת שהוא יוכל להשתלט על החברות שהוא עצמו מושקע בהן.

וב- 22.5.1998 הופעת בכורה של Mr. Pink, להלן מר פינק, גיבור האירוע שלנו, המתריע האולטימטיבי, המזהיר את בעלי המניות בעוד מועד למכור את מניותיהם. הוא מדבר על עצמו בגוף שלישי, אחת המוזרויות שלו, וכותב: "מר פינק הוא short במסטוס מכמה סיבות שיפורטו בהמשך. לעת עתה צריכים לדעת ה- (longs) long הוא משקיע המהמר על עליית המניה, short הוא משקיע המהמר על ירידת המניה) שאנשי המכירות של מסטוס בורחים מהחברה כמו עכברים הנוטשים את הספינה הטובעת. כך גם אתם צריכים לנטוש אותה. מר פינק נותן לכם אזהרה ידידותית." במקהלה של המשקיעים השוטים המצפים לעלית המניה לשישים או אף למאה דולר מופיע כרעם ביום בהיר מר פינק הממליץ למכור את המניה בכל מחיר. מיד מאשימים אותו שבהיותו short (להלן - שורט) הוא מעוניין להוריד את מחיר המניה ולכן הוא מפריח שמועות לא מבוססות. ואם יש ביסוס שהוא ימסור אותו מייד אחרת תהיה זו הטעיה במזיד שצפויה להתערבות של ה- SEC (אלה לא התערבו באנרון, לא התערבו בפורוליאס, אשרי המאמין שהם יתערבו במסטוס).

המשקיע היה מאוד רוצה לדעת מה הם מניעיו של מר פינק: האם הוא משקיע שורט שמעוניין לדרדר את מחיר המניה, האם הוא עובד ממורמר של מסטוס או עובד לשעבר שיש לו מידע פנים שהוא רוצה לחלוק עם שאר המשקיעים, האם הוא רוצה להתנקם בהנהלת מסטוס מסיבה כלשהי, יאשימו אותו אפילו שהוא עובד פורוליאס מאוכזב. אך למען האמת זה לא כל כך משנה, כפי שלא חשוב מה הם המניעים של בעלי מניות המיעוט וחובה להגן על האינטרסים שלהם גם אם הם מגרועי הספסרים תאווי הבצע. כך אין זה משנה מה מניעיו של מר פינק או של כל מתריע כל עוד שהמידע שהוא מוסר עשוי לסייע לבעלי מניות המיעוט להינצל מעושיק. גם אם המידע שהוא מוסר הוא מטעה (ובמקרה שלנו הוא היה מדויק להפליא) עדיף הדבר מחוסר מידע כלל, כי לבעלי השליטה והמנהלים יש תמיד מידע פנים מדויק וכך יכולים בעלי מניות המיעוט להתחלק איתו או לדעת למצות את המוץ מהבר ולהחליט בעצמם מה אמת ומה לא. בכל מקרה עדיף לקבל הרבה מידע גם אם בחלקו הוא מטעה מאשר להיות חסר מידע לחלוטין. מבין כל הגורמים שהיו אמורים להגן על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט: ההנהלה, הדירקטורים העצמאיים, ה- SEC, האנליסטים, רואי החשבון, החתמים, העיתונות, החוק, רק מר פינק הקטן והוורדרד עזר להם.

המקהלה העליזה מתחילה להשתולל בהתקפותיה על מר פינק, מאשימים אותו שהוא שקרן, מקללים אותו בקללות שאפילו האינטרנט שכבר ראה רבות היה הופך pink, הוא מגעיל, הרשת ירדה לשפל חדש, צריך להתעלם מכאלה, ואם יש מידע - שיבוא, פינק - אני מקווה שאתה שורט על סכומים גדולים כך שההפסדים שלך יהיו ענקיים, הדבר היחידי שוורדרד אצלך הוא לשונך השטנית. אך מר פינק נותן ב-25.5 את גירסתו ולראשונה אנו קוראים את מלוא האמת: "מסטוס שורפת את כספה בשיעורי עתק. נרטוקו הוא חבר של ישראלי אחר ושניהם עוסקים בחשבונאות יצירתית." הוא חבר של ישראלי אחר שיצא לו מוניטין גרוע בשיפוצי התוצאות העסקיות (לצערנו היו כמה ישראליים כאלה שלא הוסיפו כבוד רב לישראל), אמור לי מי חברך ואומר לך מי אתה. אזהרה מוקדמת שלושה חודשים לפני המפולת היא בהחלט סבירה והיא לאין סוף טובה יותר מחוסר

האזהרה של המשקיעים בלוסקרון ופורוליאס. עוד פרט פיקנטי, הבלטת מוטיב הישראליות של בעלי השליטה שהם גם המנהלים. בהמשך, ככל שהמצב יידרדר זה כבר יהפוך ממש להאשמות בעלות אופי אנטישמי.

וכגודל ההאשמות כך גודל ההשמצות. האיומים ממש גולשים לאלימות. בגלל ההיקף המצומצם של אירוע זה לא נוכל לתאר את השתלשלות ההתכתבות באינטרנט למרות שהיא מרתקת, כי לא מדובר בספר מחקר שבו כל אירוע הוא בן כמה עשרות עמודים ואף לא בתיזה. די אם נציין את העובדה שאירוע מסטוס, בספר המחקר של המחבר באנגלית, משתרע על פני יותר מארבעים עמודים, והוא אחד הראשונים בעולם המבוסס כולו על האינטרנט לרבות הדו"חות הפיננסיים, התשקיפים, המאמרים וההתכתבויות. כל החומר גלוי, אין בו שום ראיונות או מידע פנים (פרט לזה של מר פינק המצוטט באינטרנט) ואפילו כל הפרטים על הישראליות של הגיבורים הם חומר גלוי. כך שכל בעל מניית מיעוט יכול היה לקבל גישה חופשית למידע כמו החוקר האקדמי. התגובות להאשמותיו של מר פינק הן מיידיות. תוך חמש דקות עונים לו בני שיחו הממורמרים ותוך שלוש וחצי שעות הוא עונה להם חזרה: "בקצב שריפת הכסף שלהם גם \$50M שיש להם לא יחזיקו מעמד הרבה זמן. זכרו, נרטוקו וחבר מרעיו משתמשים בשיטות חשבונאיות מזויפות ברכישות החברות שלהם על מנת להעביר הפסדים תפעוליים מחשבון הרווח והפסד לדו"ח תזרים המזומנים כשהם מוחקים בצורה אגרסיבית במיוחד את ה- "טכנולוגיות בתהליך" בעת הרכישות. הם לא עושים בכלל כסף. תקראו את חשבונות הרווח וההפסד יחד עם דו"חות תזרים המזומנים. אולי בשל כך בורחים אנשי המכירות."

מר פינק הוא ללא ספק בעל מידע פנים אישי או מבין עניין. הוא בקיא היטב בחשבונאות, יודע שלא ניתן להוכיח את האשמותיו בבית המשפט כי הכל נעשה בחסות אסקורג' הזכורים לטוב. בפעם נוספת אנו רואים כיצד החוק ורואי החשבון לא יכולים להגן על בעלי מניות המיעוט. זהו ההבדל בין החוק והאתיקה. פינק מזהיר אותם: "תברחו להצלת חייכם כל עוד שזה לא מאוחר מדי. ראו הוזהרתם. נרטוקו והחברה' עושים פלאפל (במקור באנגלית, אולי בכל זאת פינק הוא ישראלי למרות הלשון האמריקאית הסלנגית שלו) מהספרים. הם מגזימים בדיווחי ההכנסות ע"י מחיקת כמעט מאה אחוזים של הרכישה (במקרה של קסובן הם מחקו כידוע 150%). זוהי עובדה ואם אינכם רואים זאת אז מגיע לכם כל מה שיקרה לכם. לכן מומלץ בשני פרסומים מכובדים למכור את המניה." וההשמצות ממשיכות, מאשימים אותו בהוצאת דיבה, בהיותו מתנגד (כמו את קאריסיוס בזמנו). ולכך עונה מר פינק: "כבר האשימו את מר פינק בהאשמות גרועות יותר. הוא זוכר את הקללות שהרעיפו עליו כאשר אמר למכור מניות (והוא מונה שורה של מקרים שבהם הוא צדק בתחזיותיו). הקללות שלכם הן כנקטאר. זכרו כיצד ברפובליקה של אפלטון האשימו את רודף האמת כאשר ניסה לשחרר את שוכני המערה מבערותם ולהראות להם את האור?" לזכותו של מר פינק ייאמר שיש לו השכלה מאוד רחבה בהשוואה לרדידות הכתיבה והמחשבה של מרבית המתכתבים האחרים. לשמוע איש עסקים מצטט את אפלטון אינה תופעה שגורה במקומותינו.

אך המניה מחזיקה מעמד סביב ה-\$23 בעוד המשקיעים המוסדיים מהווים 40% מכלל בעלי המניות. המתכתבים מתארים את תנודות המניות כסיבוב ברכבת הרים, הם אוהבים את הכיף של

החוויה ויודעים כי אתה תמיד צריך לרדת על מנת לעלות חזרה, "אני מחזיק חזק!!!" מי שרוצה סיבוב ברכבת הרים מומלץ לו לבקר בדיסנילנד אבל לא להשקיע בחברות לא אתיות נוסח מסטוס שבהן אתה יכול לצנוח צניחה חופשית יחד עם המניה בלי רשת הצלה. בעלי השליטה בחברות אלה אף פעם אינם נופלים מהרכבת, אין להם ריגושים כי הם לא מהמרים לעולם, הם תמיד הולכים על בטוח עם מידע פנים אמין. הם, כמו גורדון גקו בסרט "וול סטריט", יודעים מתי המניה תעלה ומתי היא תרד, הם קונים בשפל ומוכרים בשיא, מכוונים את מחירי המניות בשיטות שונות כגון במתן תחזיות גבוהות או נמוכות מדי, והם נשארים אדישים לסבלם של אלה הנופלים מהרכבת. ובינתיים מספר ההמלצות של קנייה חזקה עולה לשישה. אחת השיטות להילחם באנליסטים בלתי אחראים אלה היא לפרסם באינטרנט רייטינג של כל התחזיות שלהם ולקבוע מי אמין ומי לא. בצורה זאת בעלי מניות המיעוט יוזהרו לא לשעות להמלצות הלא אחראיות ביותר כגון אלה של גומטו. באותה מידה יש לנהוג כלפי החתמים. חתמים כאוסטור (הזכור לטוב מפרשות פורוליאס וסוקטו) אשר מבצעים הנפקות של חברות במחירים גבוהים שמייד צונחים בעשרות אחוזים יוחרמו ולא יקנו יותר מניות של חברות שהונפקו על ידם. האינטרנט נותן כוח אדיר לבעלי המניות היכולים להעניש ולתגמל בנקים להשקעות ואנליסטים על פי התנהגותם האתית ויכולתם המקצועית. על גורמים אלה לקחת סוף סוף אחריות ולתת את הדין על מחדליהם. המוסד שיוכל לאסוף את המידע ולפרסמו הוא המכון הלאומי לאתיקה שהמחבר ממליץ על הקמתו.

ומר פינק מגביר את התקפותיו. ב-26.5 הוא כותב: "ההנהלה הישראלית מוכיחה בפעם נוספת שהיא פושעת. איך ניתן אחרת להסביר 31 רבעונים רצופים של רווחיות כאשר ההון העצמי הוא עדיין שלילי. החברה האלה באים לארצנו (אולי הוא בכל זאת אמריקאי?) כי הם יודעים שבני ארצם הם יותר מדי נבונים בשביל שנוכלים כאלה ירמו אותם (כמה שהוא טועה, ראה את אירועי פורוליאס, סוקטו וארינסאר). ההפסדים מוחבאים בדו"חות תזרים המזומנים שלהם כהפתות של טכנולוגיות." אך מר פינק הוא אופטימיסט. הוא ממליץ למשקיעים לקפוץ פנימה כשמחיר המניה יגיע ל-12-13\$. במחיר הזה מר פינק יקנה את המניות על מנת לכסות את השורט שלו. אפילו פינק לא יכול היה לנחש שתוך מספר שבועות תידרדר המניה לחמישה דולר. וכמובן אומרים שהוא חזיר, כי הרי החזירים הם כולם ורדרדים. כותבים שהוא בוודאי תחת חקירה של ה-SEC בגלל מניפולציות במחירי המניות והונאה. אנו רוצים להאמין שמר פינק, המגלה אומץ בלתי רגיל ועומד בפרץ כנגד גל ההשמצות מונע ע"י רגשות נאלצים לעזור לחלשים, שהוא בעל יושרה ואתיקה ללא רבב, אך יכול להיות שהוא בסה"כ מונע ע"י רגשי נקמה או שהוא אכן בשורט המעוניין להרוויח מיליונים מהידרדרות מחיר המניה ולשם כך קנה את מידע הפנים בכסף מלא.

מדי פעם מבצבץ היסוד ההומאני שלו כמו כאשר הוא כותב ב-2.6 ללוקרטיב "אלי שוק המניות הם הצודקים. התנצלותי להומרוס". הנה כי כן הוא לא רק בקי בכתבי אפלטון כי אם גם בכתבי הומרוס. ייתכן שבין גיחה מוצלחת נוסח מסטוס לגיחות מוצלחות אחרות כפי שהוא מצטט הוא ממלא את זמנו בקריאת הקלאסיקונים, וזה מה שנותן לו את שלוות הנפש להישאר אדיש לגל ההשמצות המרושעות נגדו. בחברה הנסחרת במיליארדים נקיטת עמדת שורט בהיקפים גדולים עשויה להביא לו רווחי עתק והמאמץ בהחלט כדאי. הוא ממשיך במסע הצלב שלו באומרו שמחיר המניה צנח בעשרים אחוזים מאז שהחל לכתוב את אזהרותיו. יותר ויותר אנשי מכירות עוזבים וכך

צריכים גם בעלי המניות לנהוג. כצעד נגדי ועל מנת להשיב את אמון המשקיעים (אולי בכל זאת בעלי השליטה מנסים לשמור על מחיר מניה גבוה?) קונה בראשית יוני מורטישקו, המייסד, עשרת אלפים מניות ואילו נרטוקו, המנכ"ל, רוכש חמשת אלפים מניות. עד אשר מזכיר אדוורד ליינבאך לכל המשקיעים באופוריה שרק בספטמבר שעבר הם מכרו 200,000 מניות ו-100,000 מניות בהתאמה. הוא טוען שזהו צעד קוסמטי בלבד. האינטרנט הוא הסוס הטרויאני של בעלי מניות המיעוט שקורעים את המסך מעל כל ההונאות או התרגילים ביחסי ציבור. לפני האינטרנט הייתה יוצאת הודעה לעיתונות מעין זאת שהייתה מביאה להדים מאוד חיוביים, כי מי מהמשקיעים מסוגל היה לזכור או אפילו לדעת כמה מניות מכרו המנהלים? אך עם האינטרנט אתה שקוף ותוך דקות כל בעלי מניות המיעוט עלולים לעלות על כל מזימותיך, כך שכל נוכל אתי חשוף לחלוטין לציבור הרחב.

אך המחיר מחזיק מעמד וגם ביום ללא תנודות נסחרות כחצי מיליון מניות והיקף המסחר מסתכם בכ- \$12M. מי אם כן קונה את המניות? המנהלים (אבל זה בהיקפים קטנים, nice try אך ההימור הפעם לא הצליח) או שמה בעלי מניות תמימים שלא שמעו או לא שעו לאזהרות מר פינק אלא דווקא לששת האנליסטים הבכירים הנותנים המלצת קנייה חזקה למניות מסטוס. משקיעים אלה עומדים להפסיד 75% מהשקעתם תוך פחות משלושה חודשים, תשואה (שליילית) נאה ביותר לפי כל אמת מידה שהיא. מה שברור שבין הרוכשים אין כנראה מנהלים, בעלי שליטה, אנליסטים מקורבים, בנקים להשקעות וכל מי שיש לו מידע פנים על מה שבאמת קורה בחברה. אלה מוכרים בקדחתנות את מניותיהם, אם הם לא הספיקו לעשות זאת כשהמניה הייתה \$36 סמוך להנפקה או למעלה מ-\$39 מעט לפני. אולי הם אפילו עושים זאת בעצה אחת עם האנליסטים שבינתיים נותנים המלצות strong buy לסאקרים התמימים בכדי לאפשר ללקוחותיהם לצאת בשלום מהמפולת המתרגשת ובאה. קן ליי, ג'ף סקילינג וכל אבירי אנרון יעשו מהלכים דומים שלוש שנים מאוחר יותר בפרשת אנרון תוך גריפת מאות מיליוני דולרים. רווחי המייסדים בכמה סבבים של ההונאות האתיות (היה עוד סבב גדול אחרי האירוע הנסקר כאן שבו הגיע מחיר המניה למאה דולר לפני ספליט) היו עשויים להסתכם אף הם במאות מיליוני דולר, אך אף אחד לא שמע על כך פרט למשקיעים התמימים של החברה שעקבו אחרי התנהגות המניה באינטרנט (כמעט ולא כתבו על כך בעיתונות ואלמלא האינטרנט אף אחד לא היה יודע על כך ולא היה ניתן לכתוב את האירוע). כל ההבדל בין אנרון למסטוס הוא בסדרי הגודל של הפסדי בעלי מניות המיעוט ומחזיקי העניין, אך באשר לרווחי בעלי השליטה והמנהלים ייתכן ובמסטוס הם היו גבוהים יותר.

פה ושם יש בעלי מניות הבאים בטענות לחתמים שלא תומכים במניה ומוסיפים שמן למדורה במוכרם מניות. מר פינק מנבא שהמניה תמשיך להידרדר (הוא כנראה יודע מה הוא אומר כמו מנהלת הכספים של נאלודו) כי הפעם גודו לא יופיע, על החתום מר פינק, קדוש מעונה. שוב מתעלה פינק על עצמו בצטטו את סמואל בקט ואת גודו המפורסם שלו. אין זאת כי פינק הוא באמת אינטלקטואל, הבקיא גם בכתבי הקלאסיקונים היוונים וגם במחזות האבסורד של ימינו. ומה הוא אירוע זה אם לא תיאטרון אבסורד של משקיעים תמימים המחכים לשווא לגודו שלא יופיע, כפי שהוא גם לא הופיע למשקיעים התמימים של פורוליאס, סוקטו ולוסקרין. אך גודו לא בא, הוא אפילו לא מצלצל. וההתקפות על פינק הולכות ומחריפות, הפעם דורשים את ראשו על מגש. הוא הרי

הורס למשקיעים את האשליות המתוקות שלהם ואין אויב גדול יותר לשוגים באשליות של פרחי הלוטוס מאשר האמת. מגדיל לעשות פיסלאבר שאומר שפינק הוא בסופו של דבר שליחם של בעלי השליטה של מסטוס הרוצים לדרדר את מחיר המניה בשביל להפריט אותה ולקנות אותה כמעט בחינם. לא, פיסלאבר, אתה לא אבי הרעיון, את הרעיון הגה הרבה לפניך גורקיוס שאיפשר למניית פורוליאס להידרדר כמעט לאפס בשביל להפריט אותה ולהשתלט על כל המניות בניזיד עדשים. זו הצעה נחמדה, מקיאבילית במקצת, אך לא אמיתית כי בעלי השליטה לא חושבים אפילו להשתלט על החברה, אחרי ככלות הכל אילו טכנולוגיות נהדרות יש למסטוס? האם הן כמו אלה שהיו לפורוליאס? לזכותו של גורקיוס ניתן לאמר שלפחות חברותיו ארינסאר, סוקטו ופורוליאס פיתחו טכנולוגיות בחזית הטכנולוגיה העולמית בעוד שהמייסדים של מסטוס בנו תבנית שתאפשר להעלות את שווי החברה למיליארדים אך בלי תוכן של ממש.

ווב דרון מעלה בפעם הראשונה בשיח המשקיעים את המילה יושר. הוא אומר ב- 15.6.1998 בתשובה להאשמות על ההנהלה שהם רוצים להפריט את החברה: "אם הייתי חושב שההנהלה היא כל דבר פרט לישרה, הייתי מוכר את מנייותי בכל מחיר." זה מעניין, משקיע מעלה באוב את המילה יושר, מי יודע אולי מישוהו עוד ידבר על אתיקה, יושרה או כל מיני מילים יפות שעד עכשיו במשך חודשים אף אחד לא טרח כלל להזכיר. אומנם הכינוי שאביר האתיקה מכנה את עצמו הוא בתרגום חופשי בטלן האינטרנט, אך מגיע לו מקום בהיכל התהילה על אמונתו בהנהלת החברה ועל דבקותו במנייותיה שנובעת אך ורק ממניעים אתיים. כיוון שהאירוע מבוסס רק על חומר גלוי לא נוכל לעולם לדעת אם שלושת המוסקטרים קיבלו בהערכה או בגיחוך את הצהרת האמונים של החסיד השוטה האומר "אהבתי את אדוני" כשמרצעים את אוזנו. ווב דרון (אם הוא בהחלט קיים או שהוא המצאה של מסטוס) קיבל את עונשו כמה שבועות מאוחר יותר. הוא אולי איבד את אמונתו באדם במחיר סמלי של כמה עשרות/מאות אלפי דולר.

פיסלאבר עונה לו שמנהלי מסטוס הם ליצנים שחצנים ואם הם לא ישפרו את ביצועיהם הם יקבלו בעיטה במקום רגיש ע"י הפינקים למיניהם. לאורך השנים, אנו עדים לעליית הטון של המשקיעים המאבדים את כספם. בעוד בלוסקרון ופורוליאס בשנת 1994 הם שמרו על טון מינורי, בסוקטו וארינסאר הייתה קפיצת מדרגה בחריפות ההתבטאויות, אך במסטוס הם משלחים כל רסן, אולי בגלל האנונימיות של האינטרנט. ההתקפות הבוטות על ההנהלה החלו בסמוך להופעתו של מר פינק בזירה והיא תלך ותגבר ככל שידרדר מחיר מנית מסטוס. כבר לא מגחכים ממשקפי נרטוקוואל מתבטאים על איברים הרבה יותר מוצנעים של המנהלים. שבוע אחרי דבריו ההיסטוריים של ווב דרון על יושר ההנהלה אומר רנדל סי קאמינגס בהתייחסו לפינק: "הוא לא יותר טוב מהחלואה הצועק אש בתיאטרון מלא אדם. יש גבולות לחופש הדיבור. יש גם דברים כמו מוסר, אתיקה, כבוד וכו'". מנסים אם כן להשתיק את פינק בשם המוסר, הכבוד והאתיקה. אנו זוכרים שמכנים תמיד את הקורבנות בתכונות האופייניות לפושעים. כך בעלי מניות המיעוט המפסידים את כספם נקראים ספקולנטים חסרי עכבות תיאור ההולם את עושקיהם. אלה הנלחמים על אתיקה וזכויות מחזיקי העניין מכונים anti-business ואילו את מר פינק המתריע האולטימטיבי הבא להושיע את המשקיעים התמימים צריך להשתיק בשם האתיקה, המוסר והכבוד. גם כיום קיימים גורמים

העובדים עם החברות הכי פחות אתיות המופיעים בכנסים על אתיקה ומדברים גבוהה גבוהה על יושרה ושקיפות. כנראה שאין כמעט גבול לצביעות.

פינק ממשיך להתקיף. הוא אינו מפחד שנרטוקו או אחד המייסדים יתבעו אותו לדין אם יצליחו לפצח את האנונימיות שלו באינטרנט. אחרי ככלות הכל יש לו עסק עם אילי הון שכבר צברו לפחות עשרות מיליוני דולר במניות שהם מכרו ושדווח עליהן לרשויות. אחרים מצטרפים לאזהרות שלו, הוא מתחיל להיות מסוכן למי שרוצה לשמור על מחיר גבוה של המניה. הוא אפילו נוקב לראשונה בתאריך: המפולת תקרה ברבעון השלישי או הרביעי של 1998. יש לו כנראה מידע פנים לעילא. יותר ויותר מתחילים להתווכח באינטרנט על היושרה של שלושת המנהלים, האם הם נוכלים כן או לא, זו היא השאלה שעל הפרק. כאילו שזה משנה למנהלים שכבר צברו עשרות מיליוני דולרים ועומדים לגרוף עוד יותר. טוב שם טוב משמן טוב היא אולי סיסמה יפה אבל בפועל מאמינים רבים מאנשי העסקים כי הכי טוב זה שמן טוב, ועם שמן טוב ניתן גם לרכוש שם טוב.

וב- 19.7.1998 אנו לומדים מאותו ווב דרון הזכור לעיל שמסטוס גייסה באמצעות פארול \$100M במזומנים באגרות חוב הנושאות ריבית של 5% לשנה לשלוש שנים והניתנות להמרה למניות מסטוס במחיר של \$27.5 למניה (ההנפקה הפרטית התבצעה חודש לפני המפולת, אין גבול גם לחוצפה). בבת אחת שומטים מתחת לרגלי מר פינק את כל הבסיס לטיעונו ששלושת המוסקטרים שורפים בקצב גדול את המזומנים שהם גייסו שנה קודם לכן. אם הם יכולים לגייס כל שנה \$100M, אשתקד במחיר של \$36 והשנה ביחס המרה של \$27.5, סימן שהחברה בריאה כי אחרת פארול לא היה נותן יד להונאה רבתי היכולה לגרור תביעות עתק. הם בוודאי עשו בדיקות נאותות רציניות ביותר כי מאה מיליון דולר היא השקעת עתק גם במונחי וול סטריט. אנו זוכרים כיצד סוראס מנכ"ל סוקטו ברח לאמריקה ב- 1985 אחרי שהתגלו באופן פתאומי הפסדים של יותר ממאה מיליון דולרים. היה זה גם כן לאחר הנפקה של אגרות חוב בישראל והוא חשש שיעצר ע"י הרשויות בישראל. אך בארה"ב, בה נסחרו המניות של סוקטו בבורסה של ניו יורק, ובעלי המניות האמריקאיים הפסידו כמעט את כל השקעתם, לא עשו לו דבר. לא עשו דבר בארה"ב גם למנהלים של פורוליאס, שהיא חברה אמריקאית, ב- 1996 למרות שקאריסיוס התריע על ההונאה האתית שלהם בפני הרשות לני"ע האמריקאית. לא עשו דבר גם למנהלי ארינסאר, נאלודו וסוקטו למרות שכל החברות שלהן נסחרות בארה"ב והגישו נגדם תביעות ייצוגיות במאות מיליוני דולרים. גם הפעם לא יעשו דבר למנהלי מסטוס למרות שהם הונו את בעלי מניות המיעוט ובעלי אגרות החוב להמרה. לא יעשו דבר גם לפארול שהייתה החתמית של ההנפקה ובדקה את נכונות הנתונים חודש לפני המפולת. אין זאת כי מנהלי מסטוס הישראלים הפנימו את הלקחים של עמיתיהם שלמדו להכיר בעת מכירת פורוליאס וידעו שלא יעשו להם דבר. מה עוד, שלהם לא היה לאן לברוח כמו סוראס כי הם כבר חיו בארה"ב ארץ האפשרויות והנוכלויות האתיות הבלתי מוגבלות.

הנפקה זאת היוותה צעד מבריק של מנהלי מסטוס שהוכיחו בפעם נוספת שדווקא הגורמים הכי פחות אתיים הם המבריקים ביותר. אם לא היו מבצעים את הנפקת האג"חים החברה הייתה בוודאי מתמוטטת בגלל מחסור במזומנים. הם לקחו הימור עצום בבצעם הנפקה חודש לפני המפולת הבלתי

נמנעת והצגת הפסדי העתק. הם יכלו להיות צפויים לתביעות ענק אך אף אחד לא תבע אותם ובעלי מניות המיעוט הלכו כצאן לטבח עם מעט פעילות אך ללא נקיטת שום צעד ממשי. בכל השנים מאז נוסדה החברה ידעו מנהליה לצאת מכל מצבי הביש שהם נקלעו אליהם, באמצעות רכישות ומחיקתן ביותר מ-100% או באמצעות הנפקות מניות ואג"חים, כפי שגורקיוס ואיסטוביוס ידעו אף הם להינצל מכל המשברים שלהם. ממשבר למשבר כולם הרוויחו יותר ואילו בעלי מניות המיעוט ומחזיקי העניין הפסידו יותר ויותר. נרטוקו שבהתאם לפרסומים באינטרנט נאמר עליו שקיבל את התואר השני שלו באינסאד שבצרפת יכול היה לצטט את האימרה הצרפתית הידועה "הכלבים נובחים והשיירה עוברת". לאינטרנט יש בסופו של דבר רק nuisance value, קוראים את האתרים רק בעלי המניות שהם ממילא מעורבים, אולי גם חוקר אקדמי כזה או אחר הכותב תיזה לדוקטורט (התיזה הראשונה על אתיקה לבעלי מניות מיעוט), אך הציבור הרחב לא מודע להונאות האתיות. בעלי מניות חדשים נכנסים לאוהל הקרקס לחטוף סתירה אדירה בפנים, קודמיהם לא התריעו לאף אחד כי אף אחד גם לא התריע בפניהם, וקולו של החוקר הוא עדיין קול קורא במדבר.

ב-29.6.1998 כותב פיפרצ'ייס לפינק ש-\$53M בהפרשות חשבונאיות ברבעון האחרון הם עורבא פרח ונועדו להסתיר את חטאיהם של מסטוס לזמן מה. הוא אמנם סובר שהמפולת תקרה בעוד יותר משנה. הוצאות האירגון מחדש הן בולשיט ומסתירות את ההפסדים לזמן מה. הוא משוכנע שהם מחקו כל דבר כולל את תחתוני הנשים שלהם (כאמור הלשון מחריפה אך גם ההפסדים). וליופיינדר אומר ב-2.7.1998: "אקסיט במהירות האפשרית מתרמית זאת. אל תקנו זבל זה. הם עוסקים בחשבונאות יצירתית. זו היא פצצת זמן העומדת להתפוצץ. אני יודע, הייתי כבר פעם בסרט הזה. תיק... תיק... תיק... ואילו לאקי 678 אומר ב-7.7: "בעלי מניות? ההנהלה רצה כמו בפעולת קומנדו בשטח אויב. צפו להפתעות אבל לא לגילויים. האם למי מכם יש כוונת אינפרה אדומה?". האם המנהלים פחדו מהאיומים, האם שכרו שומרי ראש? קרוב לוודאי שלא, למרות שהם יכלו להרשות לעצמם עם עשרות או מאות המיליונים שהם עשו. לא קרה להם דבר והסתבר שכל האיומים באינטרנט היו איומי סרק. הרי בעלי מניות המיעוט משתדלים לפעול בדרכים אתיות ולכן אין כמעט סיכוי שעושקיהם ייפגעו.

ולאדטפז נותן טון קומי למקהלה וכותב ב-8.7: "שמישהו ישים לב אלי! אני זקוק לתשומת ליבכם! אני לובש חצאית בלט (דרך אגב עד כמה שניתן לשפוט מנוסח המכתבים לא היו כמעט נשים בדיונים) ורוקד למענכם, למה אינכם שמים לב אלי? בווי, פחדו, פחדו! תמכרו את המניות שלכם! שימו לב אלי!" הוא מקווה שהמניה תרד עד \$10 ואח"כ תעלה ומאחל לכל עמיתיו את המזל הרע ביותר. ולכך עונה לו ליצן אחר בנידהבאג: "זה נחמד לשחק, אבל הגיע הזמן שתמצא אחרים לשחק את משחקיך. מי יודע, אולי תמצא אפילו ילד קטן אחר שירצה לשחק איתך." ההפוגה הקומית הזו רק ממחישה את הפרספקטיבה של הרב שיח. הכל תלוי איפה אתה עומד במשחק. זו קומדיה עבור בעלי השליטה והמנהלים המתמוגגים מהתפתלות הדגים ברשת שהם טוו, כשהם צוחקים כל הדרך לבנק עם המיליונים שעשו על חשבונם. זו פרסה עבור רואי החשבון של אסקורגי, החתמים והאנליסטים המרוויחים סכומי עתק על עסקיהם עם החברה, נותנים חוות דעת ודיווחים שלא שווים את הנייר שהם כתובים עליו ואינם נותנים לעולם את הדין. זה כנראה משעשע גם לפקידי ה-

SEC שלא מוכנים להתערב על מנת להגן על בעלי המניות העשוקים, הפנסייה שלהם ממילא מובטחת ללא קשר עם מה שיקרה לספקולנטים העלובים. זה אולי נראה אירוני עבור כותב האירוע המשקיף על כל העלילה ממרום מגדל השן האקדמי, אם כי הוא מגלה חמלה לעשוקים, בהיותו אף הוא איש עסקים במקורו ובעבר בעל מניות עשוק בדיוק כמוהם. אך זו טרגדיה נוראה עבור בעלי מניות המיעוט המפסידים את כל כספם, מאות מיליוני דולר, כתוצאה מסיכון שהם לא חזו - מעבר לסיכונים הטכנולוגיים, המאקרו כלכליים והאישיים, סיכון מיותר לחלוטין, הסיכון האתי שיעשקו אותם כי נתנו אמונם ביושרת המנהלים.

ההשמצות האנטישמיות צוברות תאוצה ככל שמחיר המניה יורד. סטיבהייד כותב: "קנו קנו קנו אתם יודעים את המשחק, מסטוס, הקשר הציוני נמשך... מסטוס תשלוט בעולם... אין לכם סיכוי. אנו ננקום בזבל האירופי הנאצי העולמי ונשתלט... מוות לאריים... אנו נהיה האדונים. זכרו את טרבלינקה." כאשר כולם הרוויחו כסף לא היה איכפת לאף אחד מה המוצא של המנהלים בעלי השליטה. להיפך, בוודאי אמרו לעצמם כל הכבוד לגניוס היהודי שיכול להמציא המצאות כה מתוחכמות ולהעלות את מחיר המניה במאות אחוזים. אך כשהעננים החלו להאסף, נזכרו בפרוטוקולים של זקני ציון (או של צעירי ההיי טק) ומשמצים את היהודים שהם רוצים לשלוט בעולם על חשבון האריים התמימים. מרגע זה, אחרי שהשד האנטישמי יצא מהבקבוק ירבו ההשמצות האנטישמיות בלשון יותר ויותר בוטה שתקצר היריעה מלהביאם במלואן.

אנו לומדים מהאינטרנט כי מר פינק הביא לפני מספר חודשים להתמוטטות מניה אחרת של קושאם מ-\$17 ל-\$5.5. הוא גם נותן את השם המלא והכתובת של מר דוסטייה באינטרנט בהאשימו אותו כי גרם להפסדים של מיליונים של קושאם. דוסטייה ומשפחתו נאלצו לברוח מביתם בעקבות איומי רצח וקריאות נאצה. מר פינק לא בוחל אם כך באמצעים. מזהים אותו כליאון, בן 36, הבעלים של קרן בשם טריאון בניו יורק שנתנה תשואה ענקית של 44.3% ב-1996 ושל 52.5% ב-1997. מצאו התאמה כמעט מלאה בין המלצות קניה, מכירה, שורט וכו' של פינק וטריאון. האם זה לגיטימי לפעול נגד המשפחה של מנהלים, אפילו אם הם לא אתיים, האם זה לגיטימי להשפיע על מחירי המניות של חברות בשביל לשפר את ביצועי הקרן שלך גם אם אין הוכחות חותכות לעושק אתי? האם פינק הוא האביר על הסוס הלבן או ספקולנט מושחת יותר מהמנהלים הכי פחות אתיים? עם כל המגרעות האמיתיות או המדומות שלו הוא עושה פעולה ברוכה מאוד. כמו השמש המאירה ומפזרת את החושך, אבל גם מסרטנת ושורפת, הוא מספר את האמת (לפחות במקרה של מסטוס) ונותן בידי בעלי מניות המיעוט את המידע שקודם לא היה מגיע לעולם אליהם. וגם אם במקרים אחרים הוא משתמש במידע במזיד (באינטרנט לפחות הערכותיו היו תמיד מדויקות) יש לבעלי מניות המיעוט הברירה להאמין לו או לא, ולשקול את המלצותיו לעומת אלה של מסטוס.

לעומת בנידהבאג המאמין לתחזיות האנליסטים שהרווח למניה יהיה \$1.75 בשנת 1999 ושמסטוס תיסחר ב-\$35-40 בסוף 1998, פינק מנבא ב-20.7 שהמפולת תקרה ברבעון השלישי כלומר לא יאוחר מסוף ספטמבר. מאת 1000 כותב יומיים מאוחר יותר שבהתבוננו בדיאגרמות של מסטוס המניה צריכה לעלות ל-\$43. מכל הדמויות הגרוטסקיות של הרב שיח הפתטיים ביותר הם המתמטיקאים המנבאים את מחירי המניות על פי נתוני העבר. כבר נאמר שהנבואה ניתנה לשוטים, אך מה שפגתי

הוא שקיימות אסכולות שלמות בפיננסים העושות חישובים מאוד מסובכים, רמות התנגדות, אנליזות טכניות וממבו ג'אמבו כזה או אחר במטרה להעריך איך תתנהג המניה. ראינו באירועים שבספר, כמו גם באנרון ובמספר רב של דוגמאות איך מחיר המניה מושפע מתאווה הבצע של בעלי השליטה ושל המנהלים, לפחות בחברות הלא אתיות. יש כל כך הרבה גורמים המשפיעים על מחיר המניה, עד כי ביצועי החברה ונתוני העבר הופכים להיות במקרים רבים שוליים, לפחות בטווח הקצר. מועד תום תקופת ההקפאה של המניות שקיבל מנכ"ל הרבה יותר משמעותי מרווחיות החברה באותו הרבעון, כי גם אם החברה הפסידה המניה יכולה לעלות על מנת שהמנהל ימכור את מניותיו. באותה מידה מנהלי החברה יכולים להחליט על העיתוי של המפולת כאשר הם כבר לא יכולים להחביא את ההספדים התפעוליים ברזרבות חד פעמיות, כך שהוא יקרה אחרי הנפקת אגרות חוב להמרה במאה מיליון דולרים.

בעלי המניות מאוד ממורמרים, מתקיפים את מורטישקו, למרות שהוא מדען דגול ויזם (על סמך מה הם קובעים זאת, על פי האינטרנט או מידע אישי?), אך הוא לא מייצג את האינטרסים של בעלי המניות. טקסאס הילמן אומר בפעם הראשונה ברב שיח את הנחת היסוד של כל שוק ההון שמשום מה הפכה פלסטר פעם אחר פעם: "ההנהלה צריכה לשרת את בעלי המניות. אנחנו הבעלים של החברה והם העובדים שלנו." את זה אמרו גם הצרפתים ערב המהפיכה של 1789, האמריקאים ערב מלחמת השחרור של 1776, הרוסים ערב נפילת המשטר הסובייטי. אין ספק שיהיה מי שיכנה את הילמן כאנטי ביזנס, כי דיעה זו נשמעת לא פחות מהפכנית ודיסידנטית מדיעותיו של סחרוב. הלגיטימיות מקורה בעם, ברוב בעלי המניות ולא באוליגרכיה של מנהלים או של בעלי שליטה שיש להם מיעוט של המניות. אך מכתב זה יצטרף למכתבים האחרים שדיברו על אתיקה ויושרה והשפעתם תהיה כקצף על פני המים. בעידן של דמוקרטיה ברוב העולם נשאר מבצר אחרון של שלטון דיקטטורי שלא מתחשב בלגיטימיות של שלטון העם דווקא בחברות הלא אתיות שמנהליהן עושים בחברות שלהם כבתוך שלהם למרות שברוב המקרים לא השקיעו בהן דבר (כמו במקרה של מסטוס) או השקיעו במחירים אפסיים בשביל להשתלט על החברה בדרכים לא כשרות; כל זאת על חשבון בעלי מניות המיעוט שהם ברוב המקרים גם בעלי הרוב ועל חשבון מחזיקי העניין.

רגע לפני הסוף, עסקים כרגיל. החברה מדווחת על תוצאות הרבעון השני של 1998: הרווח למניה היה 31 סנט יותר גבוה מהתחזית של 29 סנט. מספר העובדים הוא 723. המכירות עלו לשיא של \$66M לרבעון עם רווח נקי של \$8.7M, צמיחה מתמשכת זה הרבעון ה-34 ברציפות. וגומטו נותנת המלצת קנייה חזקה באומרה: "אנו מאמינים שמניות מסטוס ממשיכות להיות אטרקטיביות מאוד בהתבסס על שווי החברה. המכפיל הוא 16 על פי תחזית רווחי 1998 ורק \$11.5 על פי תחזית רווחי 1999. קצב הצמיחה ארוך הטווח הוא 40% ומחיר המניה נסחר בהנחה ניכרת בהשוואה למתחרות שלה. אנו ממשיכים לדבוק ביעד המחיר ל-12 חודש של \$43. ב-26.6 החברה סיימה בהצלחה את גיוס אג"ח להמרה שהביאו לחברה מזומנים בשווי \$96.4M נטו. אלה ישמשו למדיניות רכישות אגרסיביות." אך פינק בשלו הוא מכנה את כל זה technical mumbo jumbo. המציאות תוכיח כעבור מספר שבועות עד כמה צדק כי התחזיות הטכניות התעלמו מחשבונאות יצירתית, מתאווה הבצע של המנהלים, מפסיכולוגיה, יושרה, אתיקה, המשפיעות הרבה יותר על מחיר המניה מאשר

התוצאות העיסוקיות של החברה ובוודאי מהאנליזות הטכניות העבשות. אם יש מסקנה חד משמעית שניתן להסיק מאירוע זה הרי היא שלא ניתן כלל לחזות מחיר מניה בטווח הקצר, כי רוב המרכיבים שלה הם לא מוחשיים. מי שרוצה להשקיע בבורסה צריך לפיכך להשקיע אך ורק בחברות עם רקורד אתי מוכח ובקרנות אתיות. גם כך הוא מסתכן רבות ולא יכול לחזות את מחיר המניה, אך לפחות הוא מפחית את הסיכון האתי היכול למוטט מניות ב- 90% או 100% כפי שראינו בספר.

בשניים באוגוסט פינק האינטלקטואל מצטט את הגיהנום של דנטה באומרו: "נטוש כל תקווה בעל מניות מסטוס". ובאותו היום, בעוד בעלי המניות רוקדים וולס באולם הנשפים של הטיטניק רגע לפני האייסברג, אומר דובר שאנשי המכירות אינם נוטשים כמו עכברים את הספינה התובעת. כי אניה זאת לעולם לא תטבע, יש לה נתוני יסוד מבריקים, שבע שנים של גידול ממוצע של 40%, בעוד שנה כשניזכר בתחזיותיו של פינק כולנו נצחק בעוד אלה ששמעו לעצותיו בוודאי יבכו. מדוע כה הרבה כותבים מאמינים לסיפורי האגדה של מסטוס והאנליסטים? קודם כל כי הלגיטימיות שלהם הרבה יותר גדולה, מדובר בחברה עם רקורד מוכח של צמיחה ורווחיות לאורך שבע שנים, הנתמכת ע"י כמעט כל האנליסטים הכי רציניים בוול סטריט. לעומתם עומד מר פינק המתריע, עם כל הדיעות הקדומות נגד המתריעים, ספק ליצרן, ספק דון קישוט הזוי, ספק ספקולנט תאוו בצע ועוד נוסף לכך אינטלקטואל. המשקיעים מעוניינים בנבואות המגשימות את עצמן, הם רוצים להאמין שהאגדה לבית מסטוס תמשיך עד אין סוף, הם לא רוצים שיקלקלו להם את החלום. או שמא כל הבשורות המרגיעות הן דווקא של מסטוס ושל האנליסטים במסווה של בעלי מניות, כי הם רוצים לאפשר למקורבים למכור את המניות ולא למוטט את השוק אלא בעיתוי שהם יבחרו אחרי שכל אנשי שלומם כבר ימכרו את המניות. יש לזכור שפינק לא הצליח למוטט את מחיר המניה, המניה התמוטטה רק אחרי ההכרזה של מסטוס על ההפסדים, המחירים אומנם ירדו אך מי שקנה את המניות בעבר הלא רחוק יכול היה עדיין למכור אותן ולצאת ברווח. נשאלת כמובן השאלה האם המקורבים קנו את המניות במחירי השיא של ההנפקה. הערכה זהירה - הם לא קנו, כי הרי מנהלי החברה מכרו את מניותיהם בהנפקה.

ההערכה שיש יד מכוונת בהתנהגות מחיר המניה (לא היד הנעלמה של אדם סמית, אלא היד העושה של בעלי השליטה) מקבלת חיזוק במסרים מעודדים כשל גרין באינטרנט המבטיח שחברתו מתכוונת להשקיע מאות מיליוני דולרים במסטוס. אותה יד נעלה כיוונה את האירועים כך שאפולו בהיותו מנהל קרן נאמנות של בנק דורטם קיבל הארה רגע לפני המפולת של פורוליאס למכור את כל מניות הקרן בחברה. וכמובן אנו יודעים על קן ליי, המייסד של אנרון, שמכר את מניותיו שבועות מספר לפני ההתמוטטות בעודו מאיץ באלמנות וביתומים, במזכירות ובפנסיונרים להשקיע במניות אנרון על מנת שהם יאבדו את כל חסכוניהם ואילו הוא יגרוף למעלה ממאתיים מיליון דולר שלעולם לא יוכל לבזבז בימי חייו ככל שישתדל. וההתקפות על המנהלים נמשכות, ראינו כיצד התקיפו את המנכ"ל בוגר אינסאד ואת המייסד הממציא, עכשיו תורו של המייסד השני רוסטרונסקי ש"הוא בעל תשובה (במקור באנגלית) ומשקר בעיניו". ההנהלה, היא לדעתם, תאוות בצע בצורה קיצונית, ואילו תאוות בצע מוגזמת היא שלילית (אפילו בוול סטריט). הם מתחילים להתנהג כמגלומנים. מתברר שתאוות בצע שלילית רק כשהמניות יורדות, כשהן עלו בעבר במאות אחוזים אף אחד לא התלונן על greediness, אבל עכשיו התמתנו.

ב- 21.8 הקרחון כבר נושק לטיטניק, המניה עדיין \$17.75 ופינק מספר שידידיו בקהילה הישראלית אמרו לו שהחבריה האלה הם חלאות. בוול סטריט ג'ורנל היה היום מאמר היוצא נגד המחיקות השערורייתיות על מנת לנפח את הרווחיות. ריצ'רד בירקי נותן לנו ב- 21.8, כמה ימים לפני ההתמוטטות, תיאור קורע לב על שלושת המוסקטרים: "מורטיסקו עושה רק דבר אחד, עובד, זה הכל. הוא תמיד בארץ זרה סוגר איזו עיסקה. אני מבטיח לכם שאותו דין חל על נרטוקו ורוסטרונסקי. מעט אנשים יודעים שלשלושת אנשים אלה יש רק מעט זמן למשפחותיהם, עוד פחות לחיי חברה. אפילו אם נניח שהחבריה האלה הם חלאות, האם אינכם תופשים שיש להם יותר מדי מה להפסיד על מנת להיות לא ישרים ולדרדר את מחירי מניותיהם. תסבירו לי מדוע אנשים עם 90% מההון האישי שלהם במניות אלה יסכנו הכל ויבשלו את המספרים? אנא אימרו לי מה הוא התמריץ העומד מאחורי זה. אני חושב שכולכם יכולים להסכים אתי שאנשים שהפכו חברה שהושקעו בה עשרים אלף דולר לחברה בשווי של חצי מיליארד דולר הם לא טיפשים, אנא הסבירו לי. לא אכנס לפרטים, אני יודע בוודאות של מאה אחוז מידע אישי שמנהלי מסטוס רוצים שמחיר המניה יעלה, למען משפחותיהם כמו למענם אישית."

בהנחה שבירקי הוא לא אחד מהשלושה, יש לנו דוגמה להונאה עצמית מהסוג המסוכן ביותר. כי המנהלים לא מפסידים דבר מהידרדרות מחיר המניה, הם השקיעו עשרים אלף דולר בחברה והוציאו ממנה לפחות עשרות מיליוני דולר. אז איפה ההפסד? על הנייר יש להם הפסד, אך את הרווחים שלהם הם גרפו במחירים המנופחים של ההנפקות, כאשר הם מכרו בשיא מפוברק בעזרת החשבונאות היצירתית שלהם בעוד בעלי מניות המיעוט הפסידו בפועל, לא על הנייר, את כל השקעותיהם במזומן. גם אם הם עובדים קשה כפי שטוען בירקי מי לא היה רוצה לעבוד קשה שבע שנים ולגרוף עשרות מיליוני דולר? ייתכן שהם רוצים שמחיר המניה יהיה גבוה, אם כי ייתכן שהם רוצים שהוא יידרדר בשביל לרכוש את המניות בחמישה דולר ולהריץ עליה מטאורית נוספת שתבוא בהמשך בה יקפוץ מחיר המניה פי עשרים. ממילא הם שולטים על הברז והם מחליטים מתי לקנות ומתי למכור ומסייעים למניה בעיתוי המתאים לעלות או לרדת. ובאשר לטענה שאין להם זמן למשפחה שלהם ולחיי חברה זה ממש פתטי, האם לבעלי מניות המיעוט יהיה זמן למשפחות שלהם אחרי שיסולקו מבתייהם בגלל אי תשלום המשכנתא? האם המנהלים היו אנשי משפחה וחברה גם קודם? האם יהיה להם זמן למשפחותיהם ולחברה עם כמה עשרות מיליוני דולר? אולי הם יתפנו עכשיו לקריאת כתבי דנטה, הומרוס ובקט שמר פינק מצטט? ממתי עבודה קשה היא ערובה ליושרה? ולבסוף, הנימוק קורע הלב מכולם המופיע בכל ספר לימוד על אתיקה: הם ישרים למען משפחותיהם.

ב- 23.8 כותב מר פינק שהוא השומרוני הטוב שכותב באינטרנט כי הוא אוהב את האדם הפשוט ורוצה למנוע ממנו טרגדיה פיננסית. שומרוני טוב נהנה מקריעת המסך של פושעים ומחשיפת הונאות לטובת הכלל. בלי לומר שמנהלי מסטוס הם בהכרח רמאים לכשעצמם, זה רק מה שמר פינק אוהב לעשות למען החברה. התיאור כל כך משכנע שייתכן אפילו שהוא צודק, גם אם מר פינק עושה זאת למען טובתו האישית, הוא עוזר במקביל לחברה ולבעלי המניות וחושף את פרצופם האמיתיים של מנהלי מסטוס. כאן המקום להדגיש את חוסר הברירה של המשקיע הקטן. בלוסקרון

בלעו את המניות שלו שיום בהיר אחד הן לא היו שוות דבר כשמכרו את החברה בחינם. בפורוליאס הכריחו אותו להמיר את מניותיו למניות ארינסאר תוך הפסד של 90% משוויין ולא איפשרו לו ליהנות מההבראה של החברה. בארינסאר וסוקטו מכרו את חברות ההיי טק שלו לקונצרנים זרים ואילו את קופות המזומנים מכרו בעלי השליטה לאיל נדליין, כך שהם נשארו עם נכסים בהונגריה עם תשואה אפסית, סיכון ענק ותחומי פעילות שהם בכלל לא בקו המוצר שהם השקיעו בהם.

יהיו בוודאי כאלה שיאמרו שבעלי המניות של מסטוס יכלו לא למכור את מניותיהם וליהנות מהעלייה המטיאורית שתבוא בהמשך. ראשית, בעקבות העלייה באה שוב הידרדרות ומחירי המניות ירדו בסיבוב השני עוד יותר מאשר בסיבוב הראשון. שנית, מרבית בעלי המניות שמכרו תוך יום אחד 60% (!) ממניות החברה עם ההתמוטטות לא הייתה להם ברירה והבנקים חייבו אותם לעשות זאת כי הביטחונות שנתנו כנגד ההלוואות שקיבלו לרכישת המניות לא היו מספיקים יותר. הם היו חייבים אם כן למכור את מניותיהם ולספוג את מלוא ההפסד. אך מעל לכל, כל משקיע בר דעת, היה חייב למכור את מניותיו אחרי שהתברר שמנהלי החברה הם לא אתיים והונו אותם עם חשבונאות יצירתית. מי שנכווה ברותחין נזהר בצוננין. אין הוא יכול יותר לתת את אמונו במנהלי החברה. אם היה מדובר בחברת היי טק אתית שנקלעה למצוקה, הפסידה הרבה כסף והמנהלים לא מכרו את מניותיהם בשיא, יכלו בעלי מניות המיעוט לשקול להישאר נאמנים לחברה ולצפות לעתיד טוב יותר. אך במצב הנוכחי כאשר התברר שהונו אותם לא הייתה להם ברירה אלא למכור את מניותיהם.

ב- 27.8.1998 אנו מתבשרים דווקא מבנידהבאג הליצן שכה תמך בהנהלה בעבר על התמוטטות המניה: "חדשות רעות חברה". מסטוס זה עתה נתנה אזהרה על הרבעון השלישי. עשרה עד עשרים אחוז פחות מהמכירות החזויות, כלומר \$55-60M. הכנסות נמוכות יותר מברבעון השני והוצאות גבוהות בשמונה עד עשרה אחוז. מוצרים חדשים ייצאו לשוק רק בסוף השנה. אני מניח שזה אומר שאנו בצרה ואלה שהיו שורט חוגגים. מישו חייב היה לדעת שזה עומד לקרות." מי שהוא אכן ידע ושיתף אתכם במידע, עיניים לכם ולא רציתם לראות, אוזניים לכם ולא אביתם לשמוע. צחקתם עליו, השמצתם אותו, איימתם עליו, ועכשיו אתם עולים אליו לקנוסה, מודים בהמוניכם שהוא צדק. אך עתה מאוחר מדי, איבדתם את כל כספכם, נתתם את אמונתכם בהנהלה לא ישרה שגרפה רווחי עתק על חשבונכם, כי כך היה לכם נוח, כי החלום היה נעים יותר מהמציאות המרה. הפעם אינכם יכולים להאשים אלא את עצמכם. באירועי פורוליאס ולוסקרון לא היו לבעלי מניות המיעוט שום נורות אזהרה. הפעם היה מתריע, מר פינק, שנתן לכם את כל המידע הדרוש כמו באירוע של סוקטו שהיה מתריע, אסטוסג, שהזהיר אתכם מחוסר האתיות של הנהלות סוקטו וארינסאר. זאת היא אם כן החשיבות הגדולה של המתריעים, שהם בעלי הברית הטובים ביותר של המשקיעים הקטנים. אך במקרה של פינק האזהרה הייתה ממוקדת ביותר, הוא ידע בדיוק מה הסיבה להפסדים ומה העיתוי שבו תחול ההתמוטטות. אלה מותרות שאפילו משקיעי סוקטו לא זכו להם.

אולם למרבה הפלא, ההתפכחות של בנידהבאג ארכה רק כשעה, כי מייד אחרי הודעתו הדרמטית הוא כותב: "הגיע הזמן להתאושש, חברי! בואו נקווה שהם יוכלו לחזור לצמיחה המלהיבה (נדמה לי שזהו המונח שהשתמש בו נרטוקו) ברבעון הרביעי וימשיכו את הפריצה קדימה. אנו נצטרך כנראה מעט מילות עידוד מההנהלה לגבי העתיד... אנתנו עדיין חברה בצמיחה בתעשייה מלהיבה..."

קל לרדת על מסטוס אבל כמעט כל התעשייה סובלת ברחבי העולם... זה לא הזמן להיכנע... אני רוצה לחזור ולומר שחדשות אלה פוגעות בי כמו שהן פוגעות בכם. אבל אני מחזיק מעמד, אני מקווה שכולכם תצטרפו אלי לסיר הזהב המחכה לנו בקצה הקשת בענן. "הסיומת של הקוסם מארץ עוץ מאוד מתאימה למשקיע התמים או המיתמם או שבנידהבאג הוא עצמו אחד ממנהלי מסטוס בכסות של משקיע. יש לנו כאן את סינדרום הקורבן האוהב את התוקף ומוכן לתת לו קרדיט, סינדרום האישה המוכה האוהבת את בעלה ומוכנה לסלוח לו, סינדרום החטוף ע"י טרוריסטים המוכן לסייע להם במאבקם. אחרי שעה הוא סלח להם על הכל. הוא מושיט את הלחי השנייה שלו. כאשר בדווי מתנקם אחרי ארבעים שנה הוא מתלונן רק על דבר אחד - שזה היה מוקדם מדי. אך במקרה שלפנינו, המשקיע התמים מוכן לסלוח כבר אחרי שעה. אז כיצד ניתן לקוות שיבוא הקץ לשחיתות ולעושק המיעוט? בנידהבאג כמעט אומר שהמשקיע אשם במה שקרה לו בדיוק כפי שהיו יהודים שסברו שהם אשמים באנטישמיות נגדם. אחרי מלחמת יום כיפור אמר הנשיא את אימרתו הידועה שכולנו אשמים, לא ראשי המדינה והצבא שביצעו מחדלים נוראיים, אלא כולנו. התמוססות האשמה רק מסייעת לחברות הלא אתיות ומעודדת מחדלים נוספים. יש למצות את מלוא הדין עם הגורמים המושחתים, להפסיק להשקיע בחברות שלהם ואם אפשר להעמיד אותם לדין, אך בוודאי שאסור לסלוח להם לעולם. העבד הנרצע של התנ"ך המוכן שירצעו את אוזנו באומרו "אהבתי את אדוני" צריך להיות נחלת העבר אחת ולתמיד!

אסגי אנדריוס הוא לפחות משקיע גאה שקורא להנהלה מושחתת ביותר, לחשבונאות שלהם שערורייתית, אם ימכרו היום את המניות זה כמו לסגור את האורווה אחרי שהפרות ברחו, אבל זה לפחות יעזור להם לקבל חזרה חלק מהכסף ולברוח מהמניה שהיא רק חתיכת נייר נטולת ערך. הוא מציע להגיש תביעה נגד החברה, בונטי ופארול שהנפיקו הנפקה פרטית של מאה מיליון דולר אג"ח להמרה רק לפני כמה שבועות. הוא במיוחד קובל על חוסר הרלבנטיות של דיבורי ההנהלה על טכנולוגיה ומוצרים חדשים. ושוב מאשימים (הפעם שאולס) את הישראלים הארורים, אסור לסמוך על ישראלים, ראו הוזהרתם. הם נוכלים ולא ישרים. במיוחד בעל התשובה עם העיניים הרמאיות. גוט שאבעס. הרוגז של שאולס האנטישמי לא מובן לחלוטין. אם הוא כל כך שונא ישראלים, יהודים ובעלי תשובה, למה השקיע בחברה שלהם? בארה"ב קיימות קרנות המשקיעות רק בחברות נוצריות, הוא יכול היה להשקיע בהן, אלא אם כן היהודים טובים רק בשביל להרוויח כסף אך כשהם מפסידים הם הופכים למוקצים.

ב-24.8, שלושה ימים לפני המפולת, זקס דיווח באינטרנט שהיו שלוש המלצות strong buy, לא חס וחלילה קניה מתונה, החזק, מכירה מתונה או מכירה חזקה. מסטוס דורגה במקום שני מתוך 81 חברות בתעשייה שלה. מחיר המניה היה באותו היום \$18. ב-28.8, ארבעה ימים מאוחר יותר ולאחר ההודעה על ההפסדים, המניה הידרדרה ל-\$6, ירידה של 70% עם מחזור של עשר מיליון מניות ביום לעומת ממוצע יומי של 439K. אם נזכור שהיו סה"כ 26 מיליון מניות, שבעלי השליטה (והתשובה) החזיקו ב-5M מניות ולא מכרו ושהרבה אמריקאים היו בחופש ובחוו"ל (כזכור חברות לא אתיות מדווחות בדרך כלל על תוצאות מעין אלה בחודשי אוגוסט כמו בלוסקרון או מכנסים אסיפות בעלי מניות בין חג המולד לסילבסטר, ב-30.12, כמו בפורוליאס. לפיכך ביום אחד נמכרו

יותר מחמישים אחוז מהמניות הניתנות למכירה, מספר עצום על פי כל אמת מידה. כאמור, לא הייתה לרוב בעלי המניות ברירה והם היו חייבים למכור כי הם ענו ל- Margin Calls, כי כאשר אתה רוכש ב- margin והמניה קורסת אתה חייב למכור מבלי שתהיה לך אפשרות ליהנות מהבראת החברה, אם תהיה כזאת. רבים מבקשים לתבוע את המנהלים, אך מהר מאד התברר כי אין סיכוי לתביעות בגלל הייעוץ המשפטי היוצא מן הכלל שקיבלה החברה, הסיוע של החתמים והתמיכה העיוורת של אסקורג', שנתנה לבסוף את הדין על פשעה כלפי בעלי מניות המיעוט שסייעה להונת כשהתפוררה לרסיסים בעקבות פרשת אנרון, השמדת המסמכים והתביעות הפליליות שהגישו נגדם.

סראחאס זועק: "איפה התביעה הייצוגית? כבר הפסדתי את החולצה שעל גופי ועתה אני רק רוצה לפגוע בנרטוקו בכל דרך אפשרית." כולם מאשימים את נרטוקו ששיקר להם בפרצוף ימים לפני המפולת באומרו שהכל כשורה. אך שקר היא תכונה אופיינית לכל המנהלים הלא אתיים כפי שראינו באירועים האחרים. מאשימים את ה- insiders בניצול מידע פנים, במכירות מסיביות של מניות ביודעם את אשר עלול לקרות. הם סוף סוף רואים את ההונאה בהעלאת סכומי הרווחיות על חשבון הרבעונים הבאים בעזרת חשבונאות יצירתית. מאשימים אותם ששמרו בחשיכה את כל בעלי המניות, שהם עלבון לאומה (לאיזו בדיוק: האמריקאית או הישראלית?), שאין להאמין להם יותר. אם כל זה נכון מי היו הסאקרים, שחודשים אחר כך קנו את המניות והקפיצו אותה בארבע מאות אחוזים, ומאוחר יותר אף פי עשרים? האם אלה אותם הסאקרים? האם הפעם הם מכרו בזמן או ששוב פעם התרסקו עם המניה. וישנם כמובן החכמים כמו וונדראבאוט שמתפאר שמכר ב- \$21.75 וקנה מחדש ב- \$6.125. והמילה האחרונה היא של מר פינק הכותב: "אתם הטיפשים הייתם צריכים להקשיב לחוכמתו של מר פינק. הוא לא משקר כמו נרטוקו והאנליסטים וכל אותם השוטים הכותבים באתר שהובילו אתכם לחורבן. אני מקווה שהפקתם את הלקח. כשיש חשבונאות יצירתית זה מצביע על בעיות קשות. כל אחד שרוצה לחלוק כבוד למר פינק מוזמן לעשות זאת באתר זה וכל השאר יכולים לנשק לישבנו השזוף." ואחרי שהוא מקבל הרבה מחמאות הוא מתעשת ומתנצל על סגנונו הבוטה באומרו: "סלחו לי על שקראתי לכם שוטים. אני מצטער על ההפסדים שלכם. מר פינק ספג הרבה עלבונות ואפילו איומים מכמה מכם ולא היה צריך לכלול את כולכם בכפיפה אחת." פינק הוא ככלות הכל בן אדם.

ברברה ג'אי פיין (אחת מהנשים הבודדות הכותבות באתר) משבחת את פינק על ששיתף את בעלי המניות בדעותיו. "שוק המניות הוא לנערים ונערות בוגרים, לא עבור אלה הרוצים להאשים באסונות הפוקדים אותם את אלה שניתחו נכוחה את המצב. היה עליכם לאמת או לבטל את דעותיו. כנראה שחשבתם שזה לא היה נחוץ ועתה אתם משלמים את מחיר חוסר הזהירות." כפי שאמר שופנהואר האנשים המבשרים את האמת סופגים קודם כל לעג, אחר כך בזים ומאיימים עליהם ובסופו של דבר מהללים ומשבחים אותם. אחרי סיבוב שלם ברכבת השדים של דיסנילנד המניה חזרה לנקודת המוצא שלה. באביב 1995, רק לפני כשלוש שנים, המניה הייתה \$4, אחר כך תוך שנה היא קפצה באלף אחוזים לכ- \$40 באביב 1996, ירידה במחיר ושוב עולה המחיר ל- \$40 בקיץ 1997, ושנה מאוחר יותר בקיץ 1998 היא יורדת שוב ל- \$5.

סייניסט, בעל מניות אופייני, מבקש סליחה ב- 28.8 מבתו לוריין על ששכנע אותה להשקיע את כספה במניות מסטוס. "הנהלת החברה שיקרה לי בפנים כאשר ביקרתי אותם אשתקד באומרם שהם מתכננים לתמוך בבעלי המניות. למעשה לא איכפת להם כלל (they don't give a damn) מבעלי המניות הקטנים שלהם ולא יצרו חברה מכובדת ע"י עבודה קשה וישרה... זהו יום קשה עבורי על כי שיכנעתי אותך להשקיע בחברה. יש להם עדיין הרבה מזומנים בגלל גיוס האג"חים ואם תחזיקי במניה חצי שנה עד שנה כנראה שתצליחי לקבל את כספך חזרה. עלינו לדבר על הדרך שבה תוכלי לרכוש בכל זאת את הדירה שרצית כי אין לך יותר את הכסף הדרוש לשם כך. אמך ואני השקענו הרבה בחברה ויהיה עלינו להחזיר את החוב שעשינו עבור הרכישה באופן מיידי. למרות שזה יקשה עלינו מאוד אנחנו נסתדר. המניה אולי תעלה שוב אך לעולם לא אתאושש מהאכזבה על כך שהשקעתי בחברה זאת." מכתב זה שהמחיש בהאנשה את סבלו של בעל המניות הקטן ריגש רבים שכתבו לו שהם חושבים עליו מחשבות חיוביות (זה מקסימום העזרה שהם מוכנים להושיט...) והם שמחים שהוא שיתף אותם בסיפורו (הם לא הרחיקו לכת עד כדי כך שאיחלו לו: have a nice day). אך פינק בשלו כתב: "הסיפור שלך היה שובר את ליבו של מר פינק, אם היה לו לב." אחרים יעצו לסייניסט לשלוח את המכתב להנהלת מסטוס. אין ספק שאם היה שומע לעצתם הם היו שמחים להחזיר לבעל המניות את כספו, כי לב רחום, כפי שכבר ראינו באירועי לוסקרן, פורוליאס, סוקטו וארינסאר, הוא מאפיין המשותף לכל המנהלים הלא אתיים.

פינק נפרד מידידיו באתר וסטארפופר כותב לו: "אני רואה שלמדת באוניברסיטת תל אביב. האם זה אומר שהייתה לך תרעומת בגלל הקשר בין מסטוס לפורוליאס? זאת הייתה חברה ישראלית לפני שנרכשה על ידי מסטוס, אולי אתה אחד מהעובדים הממורמרים?" הנה כי כן נסגר המעגל עם פורוליאס, אם כי לפחות אין זהות בין קאריסיוס למר פינק, כי קאריסיוס לא למד באוניברסיטת תל אביב. ובשיא הציניות מוציא בונטי, החתם של מסטוס ואחד מהבנקים להשקעות הגדולים בוול סטריט, הודעה לעיתונות המפחיתה את הרווח למניה של החברה מ- \$1.25 ל-\$0.85 (בפועל זה היה \$0.53). תחזית הרווח למניה ל- 1999 עודכנה ל-\$0.90 במקום \$1.75 (בכמחצית) והמכירות התזויות ל-\$315M. והם מסיימים שהם שומרים על המלצת ה-Buy ארוכת הטווח שלהם למניית מסטוס. הם לא מתנצלים, לא מכים על חטא, בוודאי לא חושבים שהם אשמים ושהיו צריכים לפצות את בעלי המניות שהפסידו תוך מספר ימים 80% מהשקעתם. הם עדיין נותנים המלצת קנייה. קנה כאשר המניה היא \$40, קנה כאשר היא \$20, קנה כאשר היא מתמוטטת ל-\$6. לא נתפלא אם נתנו המלצת קניה למניות אחרות גם אחרי שהחברה פשטה את הרגל. אך גומטו עוד מגדיל לעשות כאשר הוא שומר על המלצת ה-strong buy שלו, אם כי הוא מנמיך את סכומי התחזיות. והקרס עוד ממשיך להופיע, בעלי המניות הקטנים ממשיכים לספוג סתירה אדירה בפנים, אף אחד לא נותן את הדין, אף אחד לא מפיך לקחים. אחרי מסטוס תבוא אחרון, אחרי אחרון נחזור ל- 1929: לא חל עד עצם היום הזה שינוי בסיסי בהיקף החברות הלא אתיות, במנטאליות של אנשי העסקים המושחתים, באדישות של ה-SEC, החתמים, האנליסטים. רואי החשבון חוששים יותר, זה הכל. רק כאשר החברה תוקיע אנשי עסקים לא אתיים, כאשר בעלי המניות ישקיעו רק בקרנות אתיות, כשיקימו את המכונים הלאומיים לאתיקה, יפרסמו ברבים את כל מעלליהם של חברות ומנהלים לא

אתיים, רק אז תחול המהפכה האתית של בעלי מניות המיעוט אשר תביא לשקיפות מלאה ולהתנהגות אתית של מרבית החברות!

מיזוגים ורכישות כמנוף לחשבונאות יצרנית - החברה האמריקאית "מסטוס" - ניתוח האירוע

מה הוא פטנט מסטוס של חשבונאות יצרנית עם העברת ההפסדים התפעוליים להוצאות חד פעמיות?

מדוע רואה החשבון החיצוני אסקורג' משתף פעולה עם מסטוס בחשבונאות היצרנית?

מדוע ה-SEC לא מוכן להתערב בכל מסכת ההונאות האתיות של מסטוס?

האינטרנט כמגן האינטרסים של בעלי מניות המיעוט.

תאר את הסיבות למכירת פורוליאס ע"י ארינסאר ולרכישת פורוליאס ע"י מסטוס.

מה החשיבות של הקשר הישראלי באירוע של מסטוס האמריקאית?

האם צריך להיות הבדל בין הפסד חד פעמי להפסד תפעולי?

תוך שנתיים גייסה מסטוס בהנפקות פרטיות וציבוריות \$230M ורכשה חברות בעלות של פחות מ-

\$70M. לאן הלכה יתרת הכסף ומדוע מצליחות חברות לא אתיות לרכב על הגל של רכישות על מנת

לממן הפסדים?

למסטוס יש הפסד מצטבר גדול ושווי חברה הנושק למיליארד דולר. איך קורה הנס הזה?

איזו תכונה חשובה יותר למנהל חברת היי טק לא אתית: כישורים טכנולוגיים או פיננסיים?

מדוע רכישת אג"חים או אג"חים להמרה של חברה לא אתית מסוכנת יותר מרכישת מניות? שים לב במיוחד לגמישות במכירת המניות כשמחיריהן עולה בגלל מניפולציות של ההנהלה לעומת הסחירות

הנמוכה של האג"חים.

מה הנימוק של האנליסטים לא לקנוס את מסטוס על הפסדיה החד פעמיים בקביעת שווי החברה?

איך מצליחה מסטוס להראות רווחים גבוהים, צמיחה מואצת וגידול עצום בשווייה בעזרת

חשבונאות יצרנית?

מה ההבדל בין הפרשות לטכנולוגיות בתהליך והוצאות חד פעמיות לאירגון מחדש?

מה ההבדלים בין מסטוס לחברות בועת ההיי טק מחד ולחברות ההיי טק הלא אתיות פורוליאס

וסוקטו?

מדוע מחירי המניות מתמוטטים, האם מסטוס לא יכלה לרכוש עוד חברות ולהמשיך ביצרניות עד

אין סוף?

בעלי מניות המיעוט מפסידים תמיד במיזוגים של חברות לא אתיות. כן או לא? מדוע?

האם כל תהליכי המיזוגים בוצעו במסגרת החוק? האם ניתן לתבוע את מסטוס על מעלליה?

מה ניתן להסיק מהודעתה של מסטוס בתשקיף של 1997 שאין לה ידע במיזוגים, שהמיזוגים

מסוכנים, ההשפעה השלילית של המיזוגים על מסטוס ושורה של אזהרות שנועדה לבטח אותה בפני תביעות אפשריות?

האם ניתן לצפות מבעלי מניות המיעוט לקרוא את עמוד 10 בתשקיף על מנת ללמוד על הסיכונים

שבמיזוגים?

מי צריך להבליט במלוא החומרה את הסכנות של המיזוגים: ה-SEC, האנליסטים, רואי החשבון, החתמים?

מה האינטרסים של האנליסטים להצניע את מחדליה האתיים של מסטוס?
 גישה הפוכה לרוח האירוע יכולה להיות: מנהלי מסטוס הם אתיים, נקלעו באופן מפתיע למצב של האטה במכירות וגידול בהוצאות, עושים כל מאמץ לשמור על מחיר גבוה למניה, משתמשים במיזוגים כמנוף לצמיחה, אין להם כל כוונה לבצע חשבונאות יצירתית (האשמה שמעולם לא הוכחה), מי שנשאר נאמן לחברה יכול היה להרוויח פי 20.

מדוע מבצעים מנהלי מסטוס את המיזוגים הראשונים שלהם בישראל?
 איך מצליחים שלושת המוסקטרים לתת שיעור מאלף של perception למשקיעים המתוחכמים ביותר בעולם, בוול סטריט שבארה"ב, כשהם מצטיירים כאנטי תיזה של אנשי פיננסים מתוחכמים? האם מסטוס הצליחה במיזוגים שלה, או שזה לא רלוונטי?
 מה אתה מעדיף: אירוע אובייקטיבי המתאר את העובדות היבשות או אירוע "מגויס" המציג לך את הפרשנויות של הכותב. מה בכל זאת ההבדל בין אירוע בשיווק לבין אירוע באתיקה, כשאתה נחשף לנקודות מבט חדשות לחלוטין שאחרת לא היית יכול לעלות עליהן, מה עוד שהונאות אתיות הן כה מתוחכמות שאתה זקוק להסברים.

האם יש אמת בשמועות המופרחות באינטרנט על מיזוג אפשרי של מסטוס עם חברת ענק בשווייץ חברה גבוה למסטוס? האם הן יכולות להיות מבוססות ומדוע הן אף פעם לא חרגו משלב הדיסאינפורמציה?

מה ההבדלים בין מיזוג פורוליאס עם ארינסאר ובין המיזוג עם מסטוס?
 מה ההבדלים בין מיזוגי מסטוס לבין מיזוג ארינסאר עם סוקטו, לוסקרון עם החברה הבריטית? מדוע מיזוגים מלהיבים יותר את הדימיון של המשקיעים מאשר צמיחה בתוך החברה? פיסלאבר טוען שמסטוס מדרדרת את מחיר המניה בכוונה על מנת להפריט אותה. האם זה נכון? האם ניתן לבצע מיזוגים בדרכים אתיות?

האם החתמים לא עושים גילוי נאות מספק בנושא המיזוגים?
 מסטוס גייסה רגע לפני המפולת כמאה מיליון דולר למדיניות רכישות אגרסיבית. מר פינק מכנה זאת technical mumbo jumbo. מה האמת מאחורי שני הטעונונים ומה דעתך?
 לחברה יש גידול ממוצע של 40% לשנה בממוצע על פני שבע שנים. מה מרכיב המיזוגים בתוך גידול זה?

מה הדימיון והשוני בחשבונאות היצירתית של אנרון ומסטוס? האם בעלי המניות שהיו קוראים את ספרו של המחבר ואת החוקיות שמצא בין השאר על סמך מסטוס היו יכולים להימנע מהמפולת של אנרון?

המתריע כבוגד או גיבור - החברה האמריקאית "מסטוס" - ניתוח האירוע

מדוע מר פינק שומר על אלמוניותו באינטרנט ולא תובע את מסטוס על החשבונאות היצירתית שלהם?

משך ההופעה של מר פינק באתר ה- stock talk של מסטוס הוא כשלושה חודשים. מה הייתה

השפעתו על המתכתבים? האם הצליח להשפיע על המחיר?

מר פינק הוא לדעתך דמות חיובית, שלילית, מורכבת?

איך מצליח פינק לפרוש את את היריעה על תיאור מעללי הנהלת מסטוס?

מה הוא מקור המידע המדויק של מר פינק על החשבונאות היצירתית של מסטוס?

מי הוא לדעתך פינק? מה הם מניעיו - עזרה לבעלי מניות המיעוט העשוקים, תאוות בצע, שניהם?

האם זה חשוב?

מדוע מתקיפים מרבית המשקיעים את מר פינק? תאר את כיווני ההתקפה העיקריים.

האם יש מקום לנסות להרים את המסך על מר פינק ולחשוף את זהותו האמיתית כפי שרוצים כמה

מהמשקיעים?

אם היית בעל מניות מיעוט במסטוס האם היית שועה לאזהרותיו? אחרי שנכווית האם היית מקשיב

בפעם הבאה?

האם מר פינק חרד לכבודו כשהוא מדבר על עצמו בגוף שלישי או שזו רק פוזה שנועדה לעורר עניין?

מדוע פינק זוהר בבדידותו ואיך לא קמו לו ממשיכים או תומכים, פרט לכמה מקרים חיוורים?

ביטויי האינטלקטואליות של מר פינק, מוזרות או מרכיב עיקרי בראייתו האתית?

האם יש למר פינק דילמות אתיות או שהוא משוכנע בצידקת מעשיו?

שלושת המוסקטרים או מר פינק - מי מהם מודל לחיקוי, אף אחד מהם?

בהנחה שמר פינק הוא שורט והוא אינו מצליח להשפיע על מחיר המניה כי היא קורסת רק אחרי

ההודעה של מסטוס על ההפסדים, ועל רקע זה שיש לפינק מידע אמין על הקריסה הצפויה, מדוע

הוא טורח ליידע את כל בעלי מניות המיעוט ולא מסתפק בגריפת הרווחים לעצמו? למה הוא מסתכן

באיומים, בהשמצות, מה המניעים שלו?

הנימה האנטי ישראלית של מר פינק, האם היא אנטישמית או מוצדקת באומרו: "החבר'ה האלה

באים לארצנו כי הם יודעים שבני ארצם הם יותר מדי נבונים בשביל שנוכלים אלה ירמו אותם."

מה דעתך על גישה פסיכיאטרית לפיה מר פינק אינו אלא מורטישקו או רוסטרונסקי, שאחד מהם

הוא איש אתי ביסודו ורוצה להזהיר את בעלי מניות המיעוט מהאסון המתרגש ובא עליהם ובכך

להקל על מצפונו?

מדוע כמעט כל מקהלת המתכתבים תוקפת את פינק הרוצה להציל אותם ולא את המנהלים

שהנפיקו מניות במחירים הכי גבוהים, מכרו מניות שלהם בעשרות מיליוני דולר, ונותנים למניה

לרדת אפילו רק ב- 25-50% כפי שהיה המצב לפני ההתרסקות? הם כולם חולים בתסמונת הקורבן

או שאינם רוצים שמישהו יפריע לאשליותיהם?

למה כמעט כולם חושבים שהמנהלים ישרים ואילו מר פינק הוא המושחת? תסמונת ייחוס פשעי הקורבן לתוקף, נוסח היהודים אשמים בכך שמתייחסים אליהם באנטישמיות, ישראל אשמה בגל הגינויים של העולם נגדנו.

מדוע מר פינק אינו מפחד שהחברה ששווייה כמיליארד דולר או מי ממנהליה המולטי מיליונרים יתבעו אותו? נטיית חברות לא אתיות לא להגיב להאשמות על התנהגות לא אתית על מנת לא לפתוח תיבת פנדורה.

האם לאינטרנט יש בסופו של דבר רק nuisance value ומעט מאוד מהמשקיעים משנים את עמדותיהם בעקבות הרב שיח באתרים? כמה משקיעים לדעתך החליטו למכור את מניותיהם במסטוס בעקבות אזהרות מר פינק?

האם אירוע מסטוס הוא פרסה, קומדיה, טרגדיה, דרמה, ניתוח אקדמי יבש? השמש מאירה ומפזרת את החושך אך גם מסרטנת ושורפת. האם לאמת שחושף מר פינק יש השפעה חיובית או שלילית? האם בעלי מניות המיעוט יכלו להגיע לאמת זו לפני עידן האינטרנט? תן דוגמאות שמתריעים השתמשו במזיד בהפצת מידע שקרי וגרמו לנזקים כבדים.

פינק גילה מספר חודשים לפני כן את הכתובת ומספר הטלפון של מנהל שלדעתו לא התנהג בצורה אתית והמנהל היה צריך לעזוב את ביתו עם משפחתו בגלל איומים לחייו. האם זהו אמצעי לגיטימי להגברת האתיקה בחברות?

האם המשקיע החשוף לעשרות סיכונים יכול להרשות לעצמו גם להיחשף לסיכון של התנהגות לא אתית של מנהלים וחברות כמו באירועים של מסטוס ופורוליאס, ארינסאר וסוקטו, לוסקרון ואנרון?

מעלילים על מר פינק שיש לו קרן השקעות הנותנת תשואה של כחמישים אחוז לשנה בגלל החשיפות האגרסיביות שלו על מעללי החברות הלא אתיות. האם החיבור בין התרעות לניהול קרן הוא לגיטימי?

רבים באתר הרב שיח מאמינים ביד מכוונת בהתנהגות מחיר המניה. עם היקף סחר ממוצע של כחצי מיליון מניות ביום האם ניתן להשפיע על מחיר המניה ואם כן ע"י מי: מסטוס, מר פינק, האנליסטים, בעלי מניות המיעוט?

מספר ימים לפני ההתרסקות כשהמניה עדיין בסביבות העשרים דולר כותב מר פינק שהוא השומרוני הטוב שכותב באינטרנט כי הוא אוהב את האדם הפשוט ורוצה למנוע ממנו טרגדיה פיננסית. שומרוני טוב נהנה מקריעת המסך של פושעים ומחשיפות הונאות לטובת הכלל. זה מה שמר פינק אוהב לעשות למען החברה. מה דעתך?

אך אחרי שהוא קורא את סיפורו של סייניסט המבקש סליחה מבתו על שאיבדה את כל החסכונות לדירה כי שכנע אותה להשקיע במסטוס כותב פינק: "הסיפור שלך הוא שובר את ליבו של מר פינק. אם היה לו לב." מה דעתך?

שוק ההון ואתיקה - הסרט "וול סטריט"

מבוסס על הסרט עם תרגום עברי :

Wall Street, 1987, 120 min., Director Oliver Stone, with Michael Douglas, Charlie Sheen, Martin Sheen, Terence Stamp, Daryl Hannah

תמצית היצירה וניתוחה :

באד פוקס הוא ברוקר צעיר שלא כל כך מצליח בתור ברוקר. קארל, אביו של באד, מכונאי מטוסים בחברת תעופה, לא מבין למה באד לא רצה להיות רופא או עו"ד אלא ברוקר. באד עונה לו שהוא יכול להרוויח בשנה מה שאחרים מרוויחים בחמש שנים. כמובן שאין כל שיקול אתי בבחירתו. גורדון גקו, איל הון שעשה את הונו בדרכים לא אתיות, מעריך את ההתמדה והעקשנות של באד בניסיונותיו להגיע אליו ומוכן לשמוע אותו חמש דקות. באד מנדב לו מידע פנים מהחברה של אביו ובוזה הוא מתחיל את ההידרדרות המוסרית שלו אל התהום. הסגנון של גקו שאול מעולם המלחמה, מלא אלימות (אני רוצה שהאיברים שלו ידממו), סגנון מאוד מקובל בעולם העסקים בימינו. הסרט חושף גם את הטרגדיה של הברוקר המבוגר שקשה לו להתמודד בעולם האכזרי של ימינו (ב- 1987 עם שערוריות דרקסל ומייקל מילקן, אך גם בימינו). באד הופך למושא ההערצה של הקולגות שלו על שהצליח לצוד את גקו כלקוח, למרות שמודעים לנוכלותו. גקו מבקש מבאד שימשיך לתת לו מידע פנים, כמו בבלוסטאר, כי הוא לא מהמר, הוא הולך רק על בטוח... לבאד יש עכבות כי הוא יודע ששימוש במידע פנים הוא לא חוקי ויכולים לשלול את הרישיון שלו, אבל גקו מפתה אותו בבונוסים של מאות אלפי דולר אם ינדב לו אינפורמציה חשובה, כי הוא לא אוהב הפסדים.

גקו עצמו מאשפתות לועג ל- Wasps, שאוהבים חיות אבל לא סובלים בני אדם, (כאילו שהוא אוהב אותם...) הוא אומר שבוגרי הארוורד לא שווים כלום, הוא רוצה אנשים עניים, חכמים ורעבים והעיקר נטולי רגשות כי צריך לנצח. הוא טוען: "אם אתה רוצה חבר קח לך כלב..." ונשאלת השאלה האם העקרונות שלו מקובלים גם כן בחוגים עסקיים לא אתיים בישראל? גקו הוא תורם גדול למען הקהילה והוא מתקבל לדירקטוריון של גן החיות של ניו יורק. ניתן למצוא קווי דימיון לחברות לא אתיות בישראל שתורמות אף הן לבתי חולים, לחינוך, לצדקה, למוסדות תרבות; לחברות טבק, חברות הימורים וכדומה. גקו ממשיך לצטט מתוך מונחים מלחמתיים כמו: כל קרב מוכרע עוד בטרם התחיל, הם עדר ועדר נטבחים. גקו דורש מבאד שיבלוש אחרי לארי ווילדמן, איל הון מתחרה הפועל בדרכים יותר אתיות, וינסה להשיג מידע פנים על חברה שהוא רוצה להשתלט עליה. מעשה זה בניגוד לתקנות ה- SEC אך אחרי לבטים באד מסכים, כי גקו מקל על המצפון שלו באומרו כי כבר חטא בזה שמסר לו מידע פנים על חברת אביו וקיבל על זה תמורה. זה אולי ממחיש את האימרה שאם אתה מתחיל במעשים לא אתיים אתה בידיים של שולחך. לגקו יש אפולוגטיקה על מעשיו. אביו עבד קשה עד גיל 49 ומת מהתקף לב. זה נותן לו לגיטימציה להתנהג באכזריות, בדרכים לא

אתיות ואף לא חוקיות, אבל הוא נזהר לסבך את עובדיו בעוד שהוא שומר על ריחוק. גקו מפתה את באד בסכומי העתק שירוויח, לא \$400K עלובים כי אם \$50-100M, כדבריו: A player or nothing.

מתיאור היחסים בין באד לגקו אנו תוהים על אילו טיפוסים יכול להלך הקסם של גקו? כי אין להכחיש שהוא מקסים ונשמע מאוד משכנע. האם בוגר מנהל עסקים שעבר כמה קורסים באתיקה וקרא כמה יצירות אתיות יכול היה אף הוא להסתבך או לפחות לשקול לסרב? לבאד יש שיחות עם המנטור שלו "לו" מאנהיים שמזהיר אותו מהסתבכות. זה מביא אותנו לבחינת תפקיד המנטור ביחסים עם צעירים, בחברה, בוול סטריט או אף באוניברסיטה. דרין טיילור, חברתו החדשה של באד, דוחפת אותו חזק יותר במדרון כי היא מעוניינת רק במצליחנים ולא מעניין אותה מה מחיר ההצלחה. היא הייתה קודם אהובתו של גקו והיא לא בוחלת באמצעים. ווילדמן רוצה להבריא את מפעלי הפלדה אנאקוט שהוא מבקש להשתלט עליהם, בעוד שגקו מעוניין לעשות רק רווח ספקולטיבי ואם הוא ישתלט על החברה הוא יפרק אותה, יפטר אלפי עובדים וידאג רק להתעשרות קלה. "אנחנו מדברים על חיים ועבודות, משרות. אתה שודד וסחטן עלוב, גקו" אומר לו ווילדמן. אנו תוהים האם הם באמת עשויים מאותם החומרים והאם יש הבדל בין אילי הון כשהם משתלטים על חברות? האם הם יכולים להיות אתיים? גקו נותן לבאד לגיטימציה לעסקות המפוקפקות בכך שאף אחד לא מפסיד מהן. האומנם? ומה עם מחזיקי העניין? מה עם העובדים, הלקוחות, הספקים, הממשלה, הקהילה, בעלי מניות המיעוט ובעלי השליטה הקודמים? באד מגלה נדיבות כלפי אביו ובעוד שבעבר לווה כל הזמן ממנו כספים הפעם הוא נותן לו סכומים גבוהים. אך זה מעורר את חשדו של אביו שהוא מצפוני ומזהיר אותו מעסקות מפוקפקות.

גקו מבהיר לבאד שמוטב שיהיה מרחק ביטחון ביניהם, הכל על אחריותו, והוא "כאילו לא יודע כלום". זוהי נקודה מהותית שמנהלים בחברות לא אתיות חייבים להכיר. הם נושאים ברוב הסיכון, הם יושבים בבית הסוהר אם הרמאויות מתגלות, הם חותמים על המסמכים, הם מקבלים פרוטות בעוד הממונים/בעלים מקבלים הון ללא סיכון. באד קונה דירת יוקרה במנהטן ומתרגל לרמת חיים מאוד גבוהה. זהו עוד שיקול שמגביר את ההסתאבות. קל יחסית לחיות ברמת חיים נמוכה אך קשה מאוד לחזור אליה אחרי שהתרגלת לחיות ברמת חיים גבוהה. לכן אתה נוטה לעשות הכל על מנת להמשיך לחיות באותה רמת חיים ולא חשוב מה הוא המחיר האתי שיהיה עליך לשלם. אנו עדים למופע אדיר של גקו בפני אסיפת בעלי המניות של חברת טלדר שהוא רוצה להשתלט עליה. אנו רואים איך קל לתמרן את בעלי המניות, על ידי בעלי השליטה הקודמים ועל ידי החדשים (גקו). גקו אומר בנאום מבריק שאמריקה הפכה למעצמה סוג ב' בגלל מנהלים לא קומפוטנטיים כמו אלה הנוכחיים של טלדר. גקו: אמריקה צריכה לחזור לימי התהילה של קרנגי ומלון (הברונים השודדים) כי הם סיכנו את הכסף שלהם. לא כמו המנהלים הביורוקרטים של ימינו, יש היום בחברה 33 סמנכ"לים וכל ההנהלה היא בעלת 3% בלבד מההון. הם הפסידו \$110M בשנה שעברה וחצי מזה הלך לאיבוד בגלל המנגנון המנופח וההתכתבויות ביניהם. ועוד מפני גקו: The new law of America is the survival of the unfits. (זוהי פרפרזה על תורת האבולוציה של ההישרדות של הטובים ביותר). או שאתה עושה את זה נכון או שאתה נמחק. בשבע העסקאות האחרונות שעשיתי היו 2.5 מליון בעלי מניות שהרוויחו 12 ביליון \$. אני לא משמיד חברות אני משחרר אותן. וכאן הוא

מצטט את שאמרו הנוכלים הגדולים של הבורסה בשנות ה-80 : The point is that greed is good, Greed works. החמדנות הביאה להתפתחות ארה"ב, היא תציל את טלדר ואת החברות הכושלות. הקהל מוחא כפיים בהתלהבות.

נשאלת השאלה מי צודק בויכוח האידיאולוגי הזה? או שמא כולם צודקים? אמריקה באמת הפכה בשנות השמונים למעצמה סוג ב' בגלל ביורוקרטיה מסואבת בחברות ובשלטון. טלדר בהנהלתה הישנה באמת לא יכלה לשרוד, אבל האם הפתרון הוא בטייקונים נוסח גקו שיבתרו אותה לגזרים תוך רמיסת האינטרסים של מחזיקה העניין? גקו מתפאר ברווחים העצומים שהביא לבעלי המניות בחברות שהשתלט עליהן. אך הוא שוכח לציין את חלוקת הרווחים. הוא זה שקיבל את חלק הארי של הרווחים ובעלי מניות המיעוט הרוויחו אם בכלל פירורים. במחזה "קרנפים" אנו רואים תיאוריות דומות של אבולוציה הפוכה של חזרה אל הטבע, הישרדות החזקים וכדומה. זו היא אבולוציה בכיוון ההפוך מהאדם אל הקוף או אל הקרנף. בלי ערכים, בלי אתיקה, בלי מוסר. כי לא ניתן להשתית את הכלכלה על חמדנות כי היא תהרוס כל חלקה טובה כפי שזה קרה בשנות ה-80, וכפי שקרה באנרון. גקו מנסה להשתלט על בלוסטאר, החברה של קרל, תוך הורדת השכר לעובדים והתייעלות. הוא מצליח להערים על הטייסים ועל הדיילות, בעידודו של באד, אך על קרל האתי, עובד הייצור והכפיים, הוא לא יכול לעבוד. קרל מתריס בפני גקו כי כך עשו העשירים לעניים מקדמת דנא וכך גם יעשה להם, כי מה שמניע אותו זו רק חמדנות. קרל מעדיף את ה"חלאות" כפי שגקו מכנה אותם, הבעלים הקיימים שאומנם לא יעילים אולי, אך הם היו היזמים שהקימו את החברה יש מאין והביאו פרנסה לאלפי משפחות. כי חלאות עדיפים על פני "עכברושים". הבן שלו מטיח בו כי הוא עושה זאת כי הוא מקנא בהצלחה שלו, אך הוא עונה לו שהוא עיוור מכדי לראות.

נקודת יסוד בכל האתיקה האקטיביסטית היא לעולם לא לעבוד עם חברות ומנהלים שהמניע העיקרי שלהם הוא חמדנות ומיקסום הרווח ושווי החברה. חברות ואנשים אלה תמיד יעסקו בסופו של דבר את מחזיקי העניין. אין לעשות בשום תנאי עסקים עם חברות לא אתיות, זהו הכלל הראשון בחוקיות שהמחבר גילה בספריו. יש צורך אם כך להביא בחשבון גם שיקולים אתיים בכל עיסקה ובכל התקשרות. קרל אומר שהוא אף פעם לא מדד את ההצלחה של אדם לפי גודל הארנק שלו. זה יכול רק להוות רק אחד המרכיבים של ההצלחה אך בוודאי לא העיקרי. לבאד מתברר שגקו הונה אותו והשתלט על בלוסטאר רק בשביל לשדוד אותה, תוך ניצול קרנות הפנסיה. בהרבה חברות קרנות הפנסיה הן קופת המזומנים הגדולה והעובדים מפסידים את הפנסיה. כשאין אתיקה רומסים את הזכויות של העובדים תוך התעשרות קלה של הטייקונים, המייעלים ומפטרים תוך תשלום משכורות עתק למנהלים. באד שהוא כביכול מנכ"ל בלוסטאר לא מסכים עם גקו כי הלה הבטיח לו להבריא את החברה. אך גקו אומר לו שהוא עיוור וזה נדיר שטיפש (קרי – מנהל עם עקרונות) עושה כסף. באד הפעם מכיר את העובדים (אנו רואים כיצד פועל פה עיקרון ההאנשה) הוא כואב את כאבם שלא יהיה להם לאן ללכת. הפעם לא מדובר בטלדר שהוא לא מכיר אלא בלוסטאר שהוא מכיר. גם לכך יש לגקו תשובה, עם הכסף שבאד ירוויח מעיסקת ההשתלטות הוא יוכל לממן את אביו עד סוף ימיו. הטיעונים של אנשי העסקים הלא אתיים הם לעיתים מאוד משכנעים, יש להם

שרמנטיות דביקה, כמו שכינה זאת אחד מקורבנותיהם, והם נשמעים מאוד הגיוניים. לכן צריך לצייד את הקורבנות לעתיד בעקרונות שיאזנו אותם.

באד ההמום מתריס בפני גקו כמה יאכטות אתה עוד צריך? והוא עונה לו כי בעסקים תמיד מישהו מרוויח ומישהו מפסיד, האשליה הופכת למציאות, זהו הקפיטליזם במיטבו. המאיון העליון חולש על מחצית מעושרה של ארה"ב, 5 טריליון דולר. ההון מושג בשליש מעבודה קשה ושני שלישים מירושה, ריבית וכו'. גקו לא יוצר כלום, הוא משתלט. הוא ממשיך ואומר לבאד: אתה לא מספיק נאיבי בשביל לחשוב שאנו חיים בדמוקרטיה. זהו שוק חופשי ואתה חלק ממנו. אתה יכול לשרוד כי יש לך את ה-Killer Instinct (מחמאה בעולם העסקים). אתה איתי או נגדי? אנו יכולים לשאול את עצמנו: האם גקו צודק בטיעונו? מה יותר טוב לכלכלה חופשית ולקפיטליזם: מחצית מההון בידי 1% מהאוכלוסייה, או מחצית מההון בידי 10% או 20%, בהנחה שאנחנו לא רוצים כמו בתיאוריות הקומוניסטיות שמחצית מההון יהיה בידי 50% מהאוכלוסייה. בספרו של שהמחבר נכתב שכמחצית משוק ההון בישראל מוחזק בידי כעשר משפחות. דרין, חברתו של באד, משתמשת בטיעון הקלאסי של המושחתים: אם אתה לא תשתלט על בלוסטאר מישהו אחר ישתלט עליה. (באירופה הכבושה טענו השודדים של הרכוש היהודי שאם הם לא ישתלטו עליו מישהו אחר ישתלט). לכך עונה באד אני לפחות לא אלחץ על ההדק. כלומר הוא מתחיל להתפכח ושיקולים מוסריים מתעוררים. מה שמכריע את הכף במצפנו של באד הוא התקף הלב של אביו שהוא אחראי לו בגלל המזימות שרחש עם גקו. הוא אומר לו שהוא האדם הכי ישר שהוא מכיר (אבל מאידך באד לא מכיר הרבה אנשים ישרים...). מאנהיים, המנטור של באד, אומר לו שהדבר העיקרי בנוגע לכסף זה שהוא גורם לך לעשות דברים שאתה לא רוצה לעשות. וזמן קצר אחר כך באד נעצר על עבירות מרמה. מאנהיים אומר לו שכשהאדם מסתכל על התהום שום דבר לא מביט אליו חזרה. ברגע זה האדם מוצא את האופי שלו. הוא הולך לכלא ומחליט לעשות משהו עם חיי. באד מסגיר את גקו והופך למתריע. הוא לא יוכל יותר לעבוד בוול סטריט. האם חרב עולמו או שמצא את עצמו?

אתיקה בבנקאות - הסרט "ההונאה הגדולה"

מבוסס על הספר :

Nick Leeson with Edward Whitley: Rogue Trader, How I brought down Barings Bank and Shook the Financial World, Little, Brown and Company, Boston, 1996

ועל הסרט "ההונאה הגדולה" המבוסס על הספר :

Rogue Trader 1999, 101 min., Director James Dearden, with Ewan McGregor, Anna Friel

תמצית היצירה וניתוחה :

הספר והסרט על פרשת בנק ברינגס ממחישים את החשיבות של המנכ"ל לעיצוב האקלים האתי של החברה או הבנק וליישום הקוד האתי שלהם. במקרה של בנק ברינגס, יושב ראש הבנק - פיטר ברינג - הוא צאצא למשפחה מפוארת של בנקאים שניהלה את הבנק הוותיק ביותר באנגליה במשך יותר ממאתיים שנה. הוא נכנע לרוחות הזמן ומנחה את עובדי הבנק להרוויח בכל מחיר, תוך זניחת התדמית השמרנית שאפיינה את הבנק במשך מאות בשנים. הדוגמא האישית שהקרין פיטר ברינג חלחלה לכל אורך שרשרת הפיקוד עד שהגיעה לניק ליסון שגרם לבנק להפסיד יותר ממיליארד ליש"ט. עד להתמוטטות הבנק ליסון נחשב לכוכב עולה והוא הובא בתור דוגמה לבנקאי מצליח כי הוא היה הגורם לרווחיות הגבוהה (ומדומה) בפעולותיו בחוזים עתידיים בסינגפור. הסיבה המיידית שמצא הבנק אוף אינגלנד להתמוטטות הבנק בדו"ח שלו מיולי 1995 הייתה שההפסדים נבעו מעסקות לא מאושרות של ליסון, העדר בקרה מספקת בתוך הבנק, ניהול מבולבל, ובקרה לקויה של הגורמים החוץ בנקאיים - רואי החשבון והמפקחים. אך הבנק טיח את האחריות האישית של ברינג בגלל קשריו המשפחתיים. פחות משנתיים קודם לכן בספטמבר 1993 התפאר פיטר ברינג, יו"ר הבנק, שהמעבר לרווחיות גבוהה היה מדהים, מה שמוכיח שזה לא כל כך קשה לעשות כסף בשוק ניירות הערך. הכישלון של הבנק הוא אם כן קודם כל בדוגמא האישית של ההנהלה, בהעדר שקיפות, בהעדר בקרה, במסר שחייבים להרוויח בכל מחיר. אך גם בהעדר סינון אתי של העובדים, כאשר נתנו לטיפוס מפוקפק, חסר השכלה ועם רקורד של אדם חסר עכבות, כניק ליסון, אחריות על העסקות בחוזים עתידיים בסינגפור. הלקח הקשה ביותר מכל הפרשה הוא שהאשמים לא נתנו את הדין. הבנק התמוטט תוך גרימת נזקים עצומים לכל מחזיקי העניין של הבנק ורק ניק ליסון נשלח לשש וחצי שנות מאסר בסינגפור. אחרי שמסגירים אותו לסינגפור, אחת המדינות הכי אתיות בעולם, כאשר האחראים האחרים לא נותנים את הדין באנגליה. בשערוריית בנק ברינגס כמו בפרשת אונרו המנהלים היו מעוניינים אך ורק לקבל את הבונוסים השמנים שלהם ולמרות שתארו לעצמם או ידעו שהרווחים של ניק ליסון הם מדומים, הם נתנו יד לדבר שבביל לקבל את הבונוסים. העיתונות הבריטית התייחסה בצורה מאוד שלילית למחדליהם של מנהלי בנק ברינגס וביקר ה קשות את הענשת ניק ליסון כאשר היחידי בהתמוטטות הבנק.

אנו כישראלים נוטים לחפש קודם כל מקבילות בין התמוטטות בנק ברינגס להתמוטטות הבנק למסחר בישראל. נשאלת השאלה: האם טיפוס כמו ניק ליסון היה יכול להיות מגויס בחברה ישראלית והאם הוא היה מקודם לתפקיד מפתח בחברה? מה הם אם כן התפקידים הרגישים ביותר של החברה ואיך ניתן למנוע מניק ליסונים למיניהם להגיע אליהם? ובסופו של דבר: מדוע האתיקה היא הערובה האולטימטיבית לכך שמקרים כבנק ברינגס לא יתרחשו? גם אם טיפוס כליסון עלול להסתכן לשורות הבנק, גם אם מערך הבקרה הפנימי והחיצוני אינם מושלמים, האירוע לא יתרחש אם הבנק לא ינקוט במדיניות בונוסים אגרסיבית ולא ישדר מסר שהשגת רווחיות מקסימלית היא היעד המרכזי/הבלעדי של הבנק. האם ניתן להביא נקודות זכות אם ישנן לניק ליסון, לממונים ולמבקרים שלו, לפיטר ברינג יו"ר הבנק? האם בעקבות הלקחים מבנק ברינגס עלינו להיות פרנואידיים ולחשוש בכל מנהל? האם יושרת המנהל היא הערך החשוב ביותר בחברה ואם כן - מדוע?

לניק ליסון אין שום תודעה חברתית. הוא בא מהמעמד הנמוך אך לא זוכר זאת. הוא אינו מגלה לאשתו על העסקות המפוקפקות שבהן הוא מסבך את הבנק. לעומתו פיטר ברינג הוא פעיל בקהילה ויש לו תדמית של מלח הארץ. האם בשל כך מענישים בסופו של דבר רק את ניק ליסון? יושרת אנשי העסקים וסולם הערכים שלהם הם בסופו של דבר הערובה החזקה ביותר לאחריות חברתית ולהתנהגות אתית. אדם חסר עכבות כניק ליסון יכול לגרום להתמוטטות בנק ולהפסד של מיליארד ליש"ט. חינוך לאחריות חברתית, לערכים, לאתיקה בעסקים היה עשוי לשנות התנהגות של מנהלים כניק ליסון והממונים עליו, שמטרתם היא רק רווחיות בכל מחיר. כשזו המטרה היחידה בחברה, כשאין ערכים אלמנטאריים של יושרה, אין פלא שמסכנים את עצם קיומה של החברה. כי המטרה של החברה היא גם חברתית, לספק תעסוקה לעובדים, עבודה לספקים, מוצרים איכותיים ללקוחות ותרומה חיובית לקהילה ולאקולוגיה.

אתיקה ברכישה ממונפת - הסרט "ברברים בשער"

מבוסס על הסרט עם תרגום עברי:

Barbarians at the Gate, 1993, TV, 107 m., Director Glenn Jordan, based on the book by Bryan Burrough & John Helyar, on the Nabisco takeover, with James Garner, Jonathan Price

ועל הסרט הדוקומנטרי עם תרגום עברי:

RJR/Nabisco, Braces for Buyouts, The History Channel, documentary, 2002, 50 min.

תמצית היצירה וניתוחה:

רוס ג'ונסון נולד איש מכירות. משחר נעוריו ובהיותו סטודנט ניחן ביכולת מכירה יוצאת מגדר הרגיל. רוס הגיע למשרת מנכ"ל חברת RJR Nabisco ומאוד מצליח בה. יש לו מטוס מנהלים, משכורת עתק, מניות ובנוסים. בעקבות המיזוג של חברת המזון נביסקו עם חברת הסיגריות RJR דורכות מניות החברה הממוזגת במקום, כי יש חשש לבעלי המניות שהחברה תיתבע תביעות ייצוגיות על ידי קורבנות של עישון הסיגריות. לרוס יש רק מטרה אחת: להפוך את בעלי המניות לעשירים כמה שיותר וזה כולל את עצמו, ולכן הוא מוכן לעשות כל דבר על מנת להעלות את שווי המניה. מציעים לו לבצע - LBO - Leverage Buyout ולהשתלט על החברה שלו בסיוע של בנק השקעות גדול. הוא נפגש על הנרי קרביץ הנחשב למומחה הגדול ביותר בתחום ההשתלטויות. רוס מסביר לקרביץ שבקרוב החברה תשווק את סיגריות פרמיר שאין בהן חומר מסרטן. כך החברה תעמעם את התדמית שלה כחברת טבק עם סיכונים לבריאות ותוכל להבליט את הפוטנציאל הגדול של חטיבת המזון המעולה. קרביץ מסביר לרוס איך תבוצע ההשתלטות: חלק מהכסף יושג מהלוואות, חלק יגויס מהציבור בניירות ערך. אנו נחזיר את החוב מהמזומנים של הפעילות השוטפת של החברה וממכירת חלקים של החברה. ג'ונסון ה"אתי" מודאג מפיטורי עובדים, אך קרביץ מרגיע אותו שיפוטרו כמה שפחות. רוס טוען שהוא לא חסיד של הלוואות, אך קרביץ טוען שחובות גורמים לחברות להתייעל. הוא גם אומר לו שהוא ימשיך לנהל את החברה. לג'ונסון יש דיעות קדומות (או נכונות?) על שלושת הכללים של וול סטריט: לעולם אל תשחק לפי הכללים, לעולם אל תאמר אמת, ולעולם אל תשלם במזומן. הם לעולם לא מרוויחים את הכסף בדרך הרגילה, הם גונבים אותו (שומעים ברקע דיווח על השערוריות של איבן בסקי ומייקל מילקן).

בעיסקות השתלטות מעורב שימוש במידע פנים, שימוש באגרות זבל. על מנת שה LBO יתבצע, ההנהלה ושותפיה יקנו את המניות מהציבור והחברה תופרט ולא תסחר יותר בבורסה. המשתלטים רוכשים את החברה כשנכסיה משמשים לביטחונות. אך קרביץ מצטייר כקשוח מדי בעיני רוס והוא חושש שידח אותו מתפקידו. הבדיקות של סיגריות פרמיר נכשלות, כאשר רוב הבודקים טוענים שטעמה וריחה הם "שיטי". זה הקש ששובר את גב הגמל ורוס מחליט שהוא חייב לרכוש את החברה כי המניות בוודאי ירדו אחרי כישלון הפרמיר. רוס נפגש עם ג'ים רובינסון, יו"ר אמריקן אקספרס, חברת האם של בנק ההשקעות שירסון לימן. הוא אומר לו שהחליט להטיל על שירסון להוביל את ההשתלטות. פיטר כהן, מנכ"ל שירסון, יוביל את הפרויקט. פיטר כהן מעולם לא ביצע השתלטות

מעין זאת בעבר. זאת לעומת קרביץ שהוא המומחה הגדול ביותר של LBO. הסודיות חיונית כי אחרת כל אחד יהיה מעוניין לקנות את החברה. המניות נסחרות ב- \$53, לעומת שיא של \$71 בעבר. כהן מציע לרוס לקנות את החברה לפי שווי של \$75 למניה, על מנת שהדירקטוריון לא יסתייג. שווי החברה יהיה לפיכך 17 מיליארד דולר. כהן רוצה שרוס ימשיך לנהל את החברה. כהן שמח על ההזדמנות כי זו עסקת ההשתלטות הגדולה ביותר בהיסטוריה, וגם בגלל שקרביץ מתחרהו ירגיש מנוצח. רוס מרוצה כי הוא ה"ילד מויניפג" יהיה הבעלים של החברה ה-19 בגודלה בארה"ב. בישיבת הדירקטוריון רוס מציע את ההשתלטות אך נתקל בעמדה סקפטית. כל השתלשלות העניינים כמו גם המיזוג בין סיגריות ומזון מצביע על התכנון האסטרטגי הלקוי של החברה. מה המשותף לביסקוויטים ולסיגריות קאמל, ווינסטון וסאלם? מכל מקום הידיעה דולפת באותו היום.

קרביץ הבעלים של חברת Kohlberg, Kravis, Roberts - KKR רותח מזעם כי הוא זה שנתן לרוס את הרעיון ועתה רוס עושה זאת עם המתחרה הגדול ביותר שלו. לדעתו המחיר שהם מציעים הוא נמוך ביותר. גיים מבקש מפיטר לפגוש את הנרי ולנסות למצוא נוסחת פשרה כי קרביץ יכול להיות מאוד מסוכן. קרביץ מציע לשירסון סכום של \$125M ואופציה לקנות עשרה אחוזים מהחברה ובכך תימנע התחרות ביניהם על מחיר המניה. אך לפני שכהן מספיק לתת לו תשובה מציע קרביץ לבעלי המניות של נביסקו \$90 למניה עם שווי של עשרים מיליארד דולר. בסצנה בלתי נשכחת שבה כל גיבורי הפרשה מחופשים לבוקרים ורוקדים יחדיו ריקודי בוקרים, קרביץ אומר לגיים שהוא מנסה לעשות אותו ישר. רוס אומר לקרביץ שעליהם לדבר ושהם צריכים לשמור על מחיר של \$90 ולא להעלות אותו. הוא מתעניין אם קרביץ יקצץ בהטבות שלו. טד פורטסמן המחופש לאינדיאני אומר לגיונסון שקרביץ יכול להציע מחירים כה גבוהים כי מקור ההון שלו מאג"ח זבל, זה מפוברק, "פוני". קרביץ לא דואג כלל לחברות שהוא רוכש. הוא לא ייעצר עד אשר ידרדר את כל הכלכלה למיתון. לעומתו החברה שלו מציעה השקעה אמיתית. רוכש אחר תופש את רוס בשירותים ואומר שהוא מדקסל ברנהם (החברה של מייקל מילקן). אשתו של קרביץ המיליארדר בדייטה ומסתפקת רק בכוס חלב ובביסקוויט אוראו אחד תוצרת נביסקו. על כך אומר רוס שהם לא יתעשרו מהצריכה שלה. קרביץ תרם מחד \$10M למוזיאון המטרופוליטן אך מאידך פיטר אלפי עובדים ברשת סייפוי אותה רכש. אחד המפוטרים התאבד מרוב ייאוש. בסצנה מבריקה נוספת אנו עדים איך כל נציגי הבנקים להשקעות מתקבצים במשרדי נביסקו ומופנים כל אחד לחדר אחר, כמו במחזה וודוויל של פייזו שבו המאהבים מוחבאים בארונות ובשירותים. טד פורטסמן מובל לחדר אחד, ביל וודפילד מפירסט בוסטון לחדר אחר, אנשי שירסון לחדר שלישי וקרביץ לחדר רביעי. טד אומר לרוס "בוא נעמוד על הגשר ונהדוף את פלישת הברברים". רוס מציע שהוא יקבל 20% מהחברה והיתרה תתחלק שווה בשווה בין קרביץ לבין שירסון. אך קרביץ עומד על כך שדרקסל ימכרו את האג"ח זבל למימון הרכישה. שירסון לא יכולים להסכים לכך. גיונסון אומר בהתחסדות אתית שהמספר היחידי שעולה לו לראש הוא 140,000 עובדים שעובדים עבורו והם בסכנת פיטורין ככל שההצעות הולכות ומאמירות. יו"ר נביסקו אומר לרוס שהוא מודאג אך הלה עונה לו שהוא רוצה לתת את התמורה המירבית לבעלי המניות מבלי שיפטר אף עובד (מיזוג בין האתיקנים למילטון פרידמן). אף גורם מהחברה לא מוכן לשתף פעולה עם קרביץ ולגלות לו מידע על החברה כפי שהחוק מחייב. קרביץ לא רוצה באמת לרכוש את נביסקו, אך הוא רוצה בה רק על מנת לא לפגום באמינותו. גיים דורש מרוס

שיצמצם את חלקו כי הוא רוצה להעלות את הצעתו ל- \$110 למניה. רוס עונה לו כי הכסף הוא העניין האחרון שמעניין אותו בעסקה.

לקרביץ יש מתריע מתוך נביסקו והוא מנכ"ל חטיבת המזון שבוחל בכל מחול השדים של רוס. לינדה רובינסון, אשתו של ג'ים המטפלת ביחסי הציבור של העסקה, לומדת זאת כשהיא רואה את קרביץ מסתודד איתו בתצוגת האופנה. הטיימס כותב מאמר ארסי נגד ג'ונסון ומציג אותו כתאו בצע. צ'רלי יוגל, יו"ר נביסקו, אומר לרוס שהוא צריך לקרוא בעיתון שהוא מתכוון להרוויח מהעסקה שניים וחצי מיליארד דולר. רוס עונה לו שמה שחשוב לו זו רק דעתו של צ'רלי עליו. לא ברור מה באמת מניע את רוס: טובת העובדים, הדיעה של צ'רלי או שמא הכסף? בינתיים ממונה פיטר אטקינס ממשד עורכי הדין סקאדן ארפס לבחון את הצעות המחיר של הבנקים לבעלי המניות. הצעת רוס ושירסון היא \$100 למניה עם שווי של \$23B, הצעת קרביץ היא \$94 עם שווי של \$21.6B. אך הנה מוטלת פצצה - פירסט בוסטון מציע \$105-118 למניה. יש צורך בשבוע ללמוד את ההצעות, במיוחד זאת של פירסט בוסטון המבוססת על ניצול פרצות בחוקי המיסוי. קרביץ שנראה לכאורה מובס מחליט להיעלם לעשרה ימים ולתת לכולם לנחש מה יהיו מהלכיו. פיטר כהן לא מאמין לו ואומר שקרביץ יציע בכל זאת הצעה בסיבוב האחרון והמכריע. מתברר שההצעה של פירסט בוסטון היא לא מעשית מה שמשאיר שוב בתמונה רק את קרביץ ושירסון. קרביץ רוצה לפרוש בסיבוב האחרון וצ'רלי מסכים לשלם לו \$45M על מנת שימתין שעה נוספת. מתברר שקרביץ הציע \$109 ושירסון עם רוס - \$112. למרבה ההפתעה הדירקטוריון מחליט לקבל דווקא את ההצעה של קרביץ כי הם אינם מוכנים שרוס תאווה בצע ינצח. "מה שגרם להצעתו של קרביץ להיראות יותר אטרקטיבית היה שאתה רוס לא היית חלק בה", אומר לו צ'רלי, "יש כמות גדולה של תאוות בצע בעסקה זאת, השאלה היא רק מה הכמות שנראית "פייר", תאוות הבצע שלך גדשה את הסאה, היא התגלתה בכל מערומיה, לא יכולנו לאפשר לך להשתלט על החברה."

רוס נאלץ לפרוש וזאת הפעם הראשונה שהוא לא עובד מאז שהיה בן תשע. הוא ניגש לקרביץ ומודה לו על כך שהפך אותו לגיבור בעלי המניות שהעלה את שווי מניותיהם ל- \$25.7B. פיטר כהן אומר שזו הפעם הראשונה שההצעה הגבוהה ביותר נפסלה. הוא רוצה לתבוע את נביסקו על כך. לקראת סוף שנות השמונים עולם העסקים של ארה"ב צבר כטריליון דולר בחובות. ג'ון גריניוז (המתריע) קיבל את ניהול החברה מקרביץ וקודם מתפקיד מנכ"ל חטיבת המזון למנכ"ל החברה כולה. בששת החודשים הראשונים שחלפו מאז ההשתלטות שופרה הרווחיות בארבעים אחוזים. RJ Reynolds (חטיבת הסיגריות) נטשה את סיגרית פרמיר וקברה השקעה של חצי מיליארד דולר. פיטר כהן התפטר מניהול שירסון לימן, לפי הצעה של אמריקן אקספרס. ג'ים רובינסון התפטר אף הוא מאמריקן אקספרס. רוס ג'ונסון קיבל מצנח זהב של \$53M, אך למסכן נשאר רק \$23M אחרי מס. סוף טוב הכל טוב? אך, האם הטוב מנצח? מי באמת הטוב, או שכולם רעים במידה שווה? הפעם דווקא בעלי מניות המיעוט מרוויחים בגדול ומקבלים יותר מפי שניים מהשווי הבורסאי של מניותיהם לפני ההשתלטות. מי בכל זאת מפסיד? מה עתיד לקרות לעובדים?

אתיקה בהשתלטות עויינת - הסרט "הולך על כל הקופה"

מבוסס על הסרט/מחזה "הולך על כל הקופה" עם תרגום עברי:

Other People's Money, 1991, 103 min., Director Norman Jewison, based on Jerry Sterner's play, with Danny DeVito, Gregory Peck, Penelope Ann Miller, Piper Laurie

תמצית היצירה וניתוחה:

הסרט מתחיל במונולוג של לורנס גרפילד האומר: "אני אוהב כסף, יותר מאשר את מה שאני קונה איתו. לכסף לא איכפת מה אני עושה ומה האמונה שלי. אך יותר ממה שאני אוהב את הכסף אני אוהב את הכסף של אנשים אחרים". וזוהי התמצית של הסרט ושל הזרמים הלא אתיים של הכלכלה המודרנית - להשתמש בכל האפשר בכסף של אחרים, להעביר להם את כל הסיכון, כאשר כל הרווח יהיה שלך בעוד אתה משקיע כמה שפחות מכסףך. הדמות ההפוכה לגרפילד הוא אנדרו ג'ורגנסון, מייסד ובעלים של חברת New England Wire and Cable, איש נעים הליכות, מקובל על הסובבים אותו, נשוי באושר לאשתו, שבתה קייט סליבאן היא עורכת דין מצליחה. גרפילד קונה חברות, מבתר אותן, מייצל אותן, מוכר את חלקיהן, הכל על מנת להתעשר, לא פעם במסגרת השתלטות עוינת. הוא רואה שהחברה של ג'ורגנסון היא יפהפייה נרדמת שמניויתיה נסחרות הרבה מתחת לערך האמיתי וזומם להשתלט עליה. הוא עומד בראש חברה שלו Garfield Investments. גרפילד יוזם פגישה עם אנדרו ומזדעזע מהעליבות של המפעל "לא ראיתי מקום כזה אלגנטי מאז שעזבתי את ברונקס". זה מרמז כמובן על מוצאו הצנוע של גרפילד הבא מברונקס, לא מסתיר זאת, אך הוא גם לא רוצה לחזור לשם תרתי משמע. לעומתו אנדרו הוא איש ניו אינגלד טיפוס, מעורה בקהילה ותומך בה. העימות ביניהם ממשיך בצורה מבריקה את הדילמה בין עשיית רווחים בכל מחיר וללא עכבות לעומת ראייה הוליסטית של ייעוד החברה כתורמת לקהילה, לעובדים, ללקוחות וגם לבעלי המניות אם גם לא במקסימום. קולס המנכ"ל מסתייג מאופן ניהולו של אנדרו. בפרזנטציה של גרפילד בפני קולס ואנדרו הוא מוכיח להם מדוע המניה של החברה שלהם צריכה להיות שווה \$25 בה בשעה שהיא שווה בבורסה רק \$10. הוא ממליץ להיפטר מהמפעל הכושל של הכבלים שמונח כרחיים על צווארה של החברה. אנדרו מתנגד כי אינו רוצה לפטר עובדים. יש לגרפילד 12% ממניות החברה, בשעה שלאנדרו יש 20%. גרפילד בנסותו להשתלט על החברה רוכש מניות נוספות. הוא מציע לרשום אותה בדלור הידועה לשמצה במקום ברוד איילנד בה היא רשומה. לעובדי החברה יש עוד 5% מהמניות ולחברי הדירקטוריון 5% נוספים. אנדרו חושב שעם רוב חוסם של 30% הוא יוכל לבלום את מאמצי ההשתלטות של גרפילד. אך הוא אינו מביא בחשבון עריקים מהמחנה שלו.

קייט היא עורכת דין מצליחה ממשדד האדסון ברדלי פלינט. היא מנסה לשכנע את גרפילד לקיים שביתת נשק של מספר שבועות על מנת שינסו להגיע לפשרה. גרפילד שולח לה פרחים ומחזר אחריה למרות ההיפוך הגמור בתפישת העולם ובמראה החיצוני (דני דה ויטו אינו גבוה במיוחד וגם לא אליל נוער אך הוא גבר שרמנטי עם חוש הומור, ואילו קייט היא אישה יפה וגבוהה ממנו בהרבה אך די מתרשמת מלשונו החדה). כשנודע לה מהעיתון שגרפילד מנסה לרכוש מניות במחיר של עשרים דולר היא מתפרצת למשרדו בטענה שהוא מפר הסכמים, אך הוא מוכיח לה איך שהיא במקביל מנסה גם כן לרכוש מניות בניגוד להסכם. הוא טוען שהוא קפיטליסט בנוסח האמריקאי הדוגל בהישרדות החזקים ביותר. בעוד עשר שנים ילמדו אותו בוורטון ויקראו לזה אירוע גרפילד בשם Other - OPM People's Money. כשגרפילד מקבל צו עיכוב זמני לרכישת מניות החברה הוא טוען שהורסים את השיטה הקפיטליסטית, הקומוניסטים עוד יחזרו, הם יירו על כל עורך דין ואם הם לא יעשו זאת הוא יעשה זאת, הוא אומר לעורכי הדין הנוזפים שלו. גרפילד מזמין את קייט לארוחה בביתו. היא מתרשמת מטוב הטעם של דירתו. הוא מצטט לה שירה ומחמיא למראה שלה. בכמה אתה מוכן להסתלק היא שואלת אותו. הוא עונה לה שזו סחיטה, זה חוקי אבל לא מוסרי. הוא מציג עצמו כרובין הוד מודרני שדואג לבעלי המניות, לוקח מהעשירים ונותן למעמד הבינוני. הוא מציע שיקנו את מניותיו בעשרים וחמישה דולר למניה. הוא מקנח בנגינה בכינור. הוא ייתן לה את כל המניות שלו והיא תיתן לו את החטיבה המפסידה של הכבלים.

אנדרו מסרב להצעתו של גרפילד. הוא לא מוכן לפטר עובדים ואומר לעובדיו שעוד ימשיכו לייצר במפעל זמן רב. מנכ"ל החברה מנסה לדבר אל ליבו של אנדרו, שאומר לו שיקבל את החברה לידי בעוד שנתיים אחרי שיפרוש. אך המנכ"ל קולס אומר שלא תהיה עוד חברה אפילו בעוד שנה. אנדרו מציע לקיים הצבעה על הצעת גרפילד באסיפת בעלי המניות. קייט עונה לו שזה מסוכן. הוא טוען שהוא בוטח בידידיו ומובטחים לו 30% מהקולות. בפגישה נוספת בין קייט לגרפילד הוא אומר לה שהיא אוהבת אותו כי שניהם מאותו הסוג, הם דואגים יותר למשחק מאשר לשחקנים. היא אומרת לו שהיא עוד תסדר אותו וכולם בוול סטריט ילעגו לו איך אישה סדרה אותו. הוא מציע לה שתעבור לעבוד אצלו. קולס בא לבקר ביקור חשאי את גרפילד בלימוזינה שלו. הוא אומר לו בוא נדבר בכנות. גרפילד מתפרץ עליו ואומר לו שהוא תמיד מדבר בכנות והוא לא אוהב כאלה שלא מדברים בכנות. קולס אומר לו שהיו לו שישים אלף מניות ואחרי שקנה עוד ארבעים יש לו מאה אלף מניות. הוא מוכן לתת לו את הזכות להשתמש בזכויות ההצבעה שלו באסיפת בעלי המניות תמורת מיליון דולר. גרפילד עונה לו שאם הקולות שלו יהיו המכריעים הוא יקבל מיליון דולר ואם לא הוא יקבל רק חצי מיליון דולר. הוא הכין את הניירות, כי ככלות הכל כל אחד דואג לאינטרסים שלו. גברת סאליבאן, אשתו של אנדרו ואימה של קייט, באה לגרפילד להתחנן בפניו שלא ישתלט על החברה שמעוגנת במורשת ארוכת ימים, אין להם חובות, היא לא רוצה שיפסידו את החברה. היא תיתן לו מיליון דולר, זה כל מה שיש לה. הכסף אינו חשוב לה היא מקווה לפנות לחוש ההגינות שלו. הוא עונה לה שהוא עושה כסף לאלמנות ויתומים אך לא לוקח מהם כסף. גרפילד מציע נישואין לקייט ואומר לה שהוא אוהב אותה ורוצה ילדים ממנה. היא מתרגשת ממנו עד דמעות אך אינה משיבה לו.

באסיפת בעלי המניות העובדים מפגינים ונושאים שלטים "בחרו במקומות עבודה, לא בכסף". בעלי המניות מגיעים בהמוניהם. אנדרו אומר שהוא לא ישן ימים, הוא פוחד, הוא לא מכיר את הסביבה החדשה, דברים השתנו. מה קרה לאנשים ששירתו אחד את השני? הוא לא רוצה שהאיש ההוא ינצח. הוא גאה על העסק שהקים, על העקרונות. ביל קולס אומר לקייט שהוא מודאג אך אינו מוכן להשיב לה עבור מי הוא יצביע. גרפילד אומר שהוא רוצה שבעלי המניות יתעשרו, המחויבות שלו היא כלפיהם לא כלפי העובדים. בנאום שלו אומר אנדרו שנעים לו לראות את בעלי המניות שלא פגש מזה זמן רב. הוא רוצה לחלוק איתם כמה מחשבות שלו. החברה שלו היא חברה גאה ששרדה הרבה משברים בשמונים השנה האחרונות. סגירת המפעל תביא חורבן לעיירה כולה. הנה כלי ההרס הוא אומר בהצביעו על גרפילד "לארי המחסל" היזם האמריקאי של עידן פוסט אמריקה. הברונים השודדים השאירו מכרות פחם, רכבות, תעשייה, אך גרפילד לעומתם לא מנהל כלום, לא מייצר כלום, רק נייר. הוא לא אומר שהוא יוכל לנהל את החברה יותר טוב ממנו. גרפילד אומר להם שהוא יהרוג אותם כי הם שווים יותר מתים מאשר חיים. והוא מסיים באומרו שהחברה תהיה שווה הרבה, הם יותר חזקים כי הם שורדים, שאלוהים יציל אותם אם יקחו את הדולרים ויברחו. אם זה העתיד, נישאר רק עם עורכי דין ומקלטי מס. אם הורגים את השכן זה רצח, כשגרפילד רוצה למקסם את ערך החברה הוא למעשה רוצח. כי החברה היא הרבה יותר מאשר שוויה הבורסאי, זה מקום שבו עובדים אנשים, שבו נבנה משהו, לא נהרס, כאן איכפת לנו מאנשים. לקול תשואות הקהל שעושים standing ovation לאנדרו, גרפילד קם לענות לו. הוא אומר "אמן ואמן ואמן. מה ששמעתם זאת תפילה. במקום ממנו אני בא זה נקרא תפילת אשכבה. החברה הזאת מתה. אני לא הרגתי אותה. היא הייתה מתה כשאני הגעתי הנה. זה מאוחר מדי לתפילות. אפילו אם היו קורים ניסים היינו מתים בגלל טכנולוגיות חדשות, התיישנות, סיבים אופטיים. אנחנו מתים אבל לא פשטנו את הרגל. פעם היו חברות שיצרו שוטים לסוסים. הייתם רוצים להיות בעלי מניות של חברות כאלה? בואו נשקיע במשהו עם עתיד. יש לנו אחריות כלפי העובדים, הקהילה? למי איכפת מהם, להם לא איכפת מכם. החברה הזאת סחטה כסף בעשר שנים. האם הקהילה רצתה לחסוך במיסים? המניה שווה שישית מלפני עשר שנים. אך העובדים מקבלים פי שניים. לי איכפת מכם, אני החבר היחיד שיש לכם. אני לא עושה כלום? אני לא עושה כסף? קחו את הכסף שתרוויחו ותשקיעו אותו במשהו אחר ואז תעשו משהו מועיל לחברה. אני נקרא לארי המחסל כי בלוויה שלי תהיו עם חיוך על השפתיים וכסף בכיסים." לקול תשואות הקהל מתחילה ההצבעה והתוצאות הן: 1,741,416 מניות בעד שמירה על הדירקטוריון לעומת 2,219,901 התומכים בפיטורי הדירקטוריון. גרפילד נבחר. אנדרו ותומכיו המומים אך גם גרפילד לא מאושר. החברה סגורה. גרפילד אומר למחשב שלו ששוב הוא עשה את זה. "אני אוהב כסף, לא רע לילד מהברונקס". קייט סאליבאן מתקשרת. היא אומרת לו שהוא חזיר, יהיר ושקוע בעצמו. אך יש לה הצעה. כריות אוויר למכוניות. חברה יפנית מעוניינת לייצר אותן במפעל הריק. גרפילד ימכור את המפעל לעובדים, הם ישלמו לו \$28 למניה, אך הוא אומר שלדעתו הם יגיעו עד \$30.

חלק III - אתיקה, שחיתות, עושק ומחזיקי עניין

היבטים מודרניים של אתיקה בעסקים, קודים אתיים, תכנון אסטרטגי אתי ואירועים אופייניים

המונח אתיקה מציין את תורת המוסר, זהו ענף של הפילוסופיה הנוטה בדרך כלל לנסח חובות אנושיות אוניברסאליות. אחריות חברתית מתקשרת עם דרישות המוסר בדיונים על אתיקה עסקית ועם אחריות ההנהלה בתאגיד. בעלי עניין, או ליתר דיוק מחזיקי עניין stakeholders הם : 1. הסביבה הארגונית : בעלי מניות השליטה, בעלי מניות המיעוט (למרות שלעיתים יש להם יותר מניות מבעלי השליטה אך הם לא מאורגנים יחדיו), דירקטורים, דירקטורים חיצוניים, עמיתים, כפיפים, ממונים. 2. הסביבה האישית : משפחה, חברים וקהילה, לרבות עזרה לפעולות תרבות, רווחה ובריאות. 3. הסביבה המקצועית : עמיתים למקצוע ולתעסוקה. 4. הסביבה העסקית : לקוחות, ספקים, קבלני משנה, מתחרים, נושים, שותפים אסטרטגיים, בנקים, יועצים, עורכי דין ורואי חשבון. 5. הסביבה החברתית : מכלול הציבור וצרכיו : אקולוגיה פיסית ותרבותית, צרכנות, שכבות מקופחות, רשויות ממשל, לרבות רשויות המס למיניהן, המדען הראשי, מפעלים מאושרים, משרדי ממשלה, שלטון מקומי וכו'.

קיימות פילוסופיות שונות לגבי מהות האתיקה, ביניהן אלה המתוארות ע"י סטיבנס ובארי :
(Miesing Paul and Preble John F., Journal of Business Ethics 4 (1985), p. 466)
1. דארוויניזם חברתי, לפי תפיסה זו, עסקים מושתתים על יצר הישרדות. תפיסה זו שואפת למקסימום רווח ולתחרותיות תוך כדי התבססות על אינטרסים אישיים. 2. מקיאוווליות, לפי תפיסה זו בארגון העסקי המטרה מקדשת את האמצעים והתנהגות "מוסרית" רצויה רק אם היא מביאה להשגת תוצאות עסקיות מוצלחות. 3. אובייקטיביות, לפי תפיסה זו יש מקום נכבד להיגיון שיש באינטרסים האישיים של אנשי העסקים. יש להימנע משיפוט אתי המסתמך על רגשות. 4. יחסיות אתית, לפי תפיסה זו התנהגות המנהל היא בהתאם למצב מסוים ולמקום מסוים, אין דפוס כללי למוסריות. 5. אוניברסאליות, לפי תפיסה זו ערכים והתנהגות מוסרית ניתנים ליישום בכל מצב ובכל מקום ולא תלויים בדבר.

הוראת אתיקה בעסקים נותנת לסטודנטים כלים מועילים להתמודד עם דילמות אתיות. הם יוכלו להבחין בין טוב ורע ולבצע את הטוב. או כדברי מרק טווין : "עשה תמיד טוב. זה ימצא חן בעיני אחרים וידהים את שאר האנשים." לדעת דרוקר האחריות העליונה של מנהלי החברות היא מעל לכל לא להזיק *primum non nocere*. על פי עיקרון זה אם עובד יודע על כוונת מעסיקו לבצע מעשה לא חוקי או לא אתי במפגיע, היכול לפגוע במחזיקי העניין של החברה, עליו להתריע על כך ולהעביר את המידע לציבור, למשטרה או לרשות ניירות ערך. אך במקרה זה הוא עלול לשלם על כך ביוקר היות ותודבק לו סטיגמה של מתריע.

אלברט קאר טוען שהעסקים כמוהם כמשחק פוקר (Madsen, Essentials of Business Ethics,)
שלהם. על מנת לנצח במשחק אדם חייב להתנהג כשחקן, כלומר להשתחרר מהמוסר הפרטי שלו, כי
לא ניתן לשחק בפוקר עם עקרונות דתיים. כך למשל, זה לגיטימי לבלף גם חבר אם אין לך קלפים
טובים. ואם מותר לשקר בעסקים מדוע לא גם בנישואין או ביחסים עם הממשל? יחד עם זאת, פוקר
הוא בידור של פעם בשבוע ואילו עולם העסקים הוא כיום מרכז חיינו.

מילטון פרידמן טוען שחברה היא אמורלית (אין לה עמדה מוסרית) ומטרתה העיקרית היא למקסם
את הרווח מבלי לעבור על החוק (Friedman Milton, The Social Responsibility of Business is
.to Increase its Profits, The New York Times Sunday Magazine, September 13, 1970
תיאודור לויט גורס שחברה צריכה להילחם כמו במלחמה, באבירות, בגבורה ובמיוחד בצורה לא
מוסרית (Entine Jon, The Ethical Edge, Business Edge, January/February 1999, p.1).
כפועל יוצא מתיאוריות אלה עבירות הצווארון הלבן עולות לארה"ב 40 מיליארד דולר בשנה, פי
עשרה מהיקף המחזור הכספי של הפשע ברחובות הערים בארה"ב. למרות זאת משקיע הממשל
מיליארדים במלחמתו בפשע ומעט מאד במאבק בעבירות כלכליות.

אמיתי עציוני, מגדולי האתיקנים בארה"ב וישראלי לשעבר, גורס, בניגוד להנחה הניאוקלאסית,
שהאדם שואף למקסם תועלת אחת (תענוג, אושר, צריכה וכו'), כי האדם שואף להשיג איזון בין שתי
תועלות - תענוג ומוסר (Etzioni, The Moral Dimension, p.1). האדם אינו מחליט רציונאלית, כי
אם בורר גם אמצעים, לא רק מטרות, בעיקר על בסיס ערכים ורגשות. אקסלרוד גורס כי הכלכלה
מבוססת על אינטרסים משותפים ושיתוף פעולה המושתת על הדדיות. אם מחזיק עניין ניזוק הוא
ינסה להתנקם ואז אנו נכנסים למעגל קסמים מקיאבלי הדורש מחיר עצום בגלל המחסור באמון,
בה בשעה שהתנהגות "קווקרית" אתית מאפשרת לנו להתמקד בעיקרי העסקים - ייצור, שיווק,
מחקר, ולא בהגנה על אי אמון.

האסנאס מתרץ את חוסר התקשורת בין אתיקנים לאנשי עסקים בכך שהאתיקנים הם בדרך כלל
אנשי אקדמיה ופילוסופים המדברים בלשון של תיאוריה אתית אבסטרקטית.
(Business Ethics Quarterly, January 1998, Hasnas, The Normative Theories of Business
Ethics, p. 19). אנשי עסקים מתבטאים בשפת יומיום ונמנעים מהפשטות. הם מעוניינים לדעת איך
ניתן לפתור את הדילמות הספציפיות שבהן הם נתקלים מדי יום. לדברי בדראקו 60% מהחברות
האמריקאיות פועלות לפי קודים אתיים מפורטים שנועדו לתרגם ערכים בסיסיים למונחים
ספציפיים (Badaracco, Defining Moments, p. 30). כשליש מהחברות האמריקאיות מפעילות
תוכניות הדרכה או שיש להן קצין אתיקה. רבות מהן עובדות עם משרדי עורכי דין ורואי חשבון על
מנת להפוך תוכניות אלה ליעילות עד כמה שניתן. אך אין זה מספיק.

פוקויאמה מאמין בקץ ההיסטוריה (Fukuyama, Trust, p. 3). כיום כל המדינות המתקדמות אימצו או מנסות לאמץ ארגונים פוליטיים ליברלים ודמוקרטים והן עברו לכלכלת שוק קפיטליסטית. התפתחות זאת מהווה את קיצה של ההיסטוריה במובן המרקסיסטי-הגלייני של ההיסטוריה כהתפתחות של החברות האנושיות לקראת מטרה סופית. הכלכלות הלאומיות מתקשרות לכלכלה עולמית והרווחה העצומה הנובעת מההתקדמות הטכנולוגית מהווה חממה למשטרים ליברליים. צ'אטפילד (Chatfield, The Trust Factor, p. 80) קובל על כך שיש העדפה למצבים של win/lose לעומת win/win. אנשי העסקים מניחים שהדרך היחידה היא לנצח, הם רואים את עצמם במלחמה בה אנו נלחמים למען מה שאנו מאמינים. משתמשים במונחים מלחמתיים כגון: טקטיקות גרילה, killer instincts, שדה הקרב של החברה, street fighters וכו'.

דרבר מתאר את שבט ה"איק" כאנשים חסרי אהבה הנלחמים על מנת לשרוד ורואים בזולת מתחרה על מקורות המזון (Derber, The Wilding of America, p. 5). הם חייבים להקדיש את כל זמנם וכוחם לצייד על מנת לשרוד ולא נשאר להם פנאי לרגשות. מרגרט מיד מתארת את האיק כאנשים מפלצתיים. אשלי מונטגיו אומר שהם בתהליך הכחדה כי הם נטשו את האנושיות שלהם. ומה אצלנו? הקרימינולוגים פוקס ולווין מגדירים סוציופאטים כמרוכזים בעצמם, מניפולטיביים, רכושנים, קנאים, נטולי עכבות ולא אמינים. הם מבקשים יחס מיוחד ותשומת לב רבה ומגזימים בהערכה העצמית שלהם. בדרכם לפסגה הם דורכים ללא רחם על מתחריהם, ללא בושה וייסורי מצפון. האם ניתן לזהות מאפיינים דומים בעסקים בישראל?

קידר מצטט סקר מ-1992 שבו התבקשו המרואיינים לציין את הקבוצות שהן בעלות סטנדרטים מוסריים ואתיים גבוהים (Kidder, How Good People Make Tough Choices, p. 48). 31% הגדירו מנהלי עסקים, 25% עורכי דין ורק 19% חברי קונגרס. בסקר אחר שנערך בקרב סטודנטים למינהל עסקים ב-31 אוניברסיטאות אמריקאיות התברר ש-76% מהם רימו לפחות פעם אחת בבחינות או בעבודות שהגישו. רשות הבריאות האמריקאית גילתה שמתח פוגע ב-59% מכוח העבודה לפחות פעם בשבוע, ל-44% אין כמעט זמן לעצמם ו-46% מרגישים לעיתים שעבודתם שוחקת אותם. 77% מהאמריקאים מודאגים מכך שהפכו למכורים לעבודה - workaholics, 72% רוצים מחייהם יותר מאשר עבודה טובה ורמת חיים נוחה.

ברנקרט טוען שמודיעין תעשייתי, מיזוגים ורכישות ערערו את רמת האמון בעולם העסקים. יחד עם זאת החשיבות של האמון גדלה כי הוא מפחית את הוצאות ההתקשרות, מאפשר את השיתוף במידע רגיש ואת שיתופי הפעולה בין חברות, אבל גם מאפשר בסיס מוסרי רחב בעסקים. ביפן ובגרמניה יש רמה גבוהה של אמון, בה בשעה שצרפת, איטליה, סין ולאחרונה גם ארה"ב הן ארצות יותר אינדיבידואליסטיות עם רמת אמון נמוכה.

(Business Ethics Quarterly, April 1998, Brenkert, Trust, Business and Business Ethics: An Introduction, p. 195)

הקוד האתי ותכנון אסטרטגי אתי

כיום יש קוד אתי כמעט לכל חברה גדולה בארה"ב. בישראל קיימים קודים אתיים למספר רב של חברות. לשם המחשה יובאו להלן עיקרי אחד הקודים האתים של חברה רב לאומית, המסכמים את מדיניות החברה בנושא ההתנהגות העסקית והאתית.

קדימויות: החוק קודם לקוד האתי אך הקוד קודם לנוהג או מנהג בחברה. הפרת הקוד האתי תגרום לנקיטת צעדים משמעותיים, לרבות פיטורין ופעולה אזרחית או פלילית נגד המפר.

פניות בעניינים אתיים יש להפנות לגורם המטפל בחברה: קצין האתיקה, היועץ המשפטי, מנהל משאבי אנוש.

הקוד חל על כל עובדי החברה ומנהליה וכן על הדירקטורים. כמו כן הוא מתייחס לפעולות לא ישירות דרך קרובי משפחה, חברים או מערכות אחרות של יחסים אישיים. כל אדם הכפוף לקוד האתי אחראי לפעול באופן הוגן ואתי בעת ביצוע פעולות בשם החברה. יש לפעול בתום לב, באחריות, בזהירות, במומחיות ובחריצות. יש להשתמש בכושר השיפוט העצמאי האישי בכל הנוגע להתנהגות בעייתית.

יש לקיים את כל החוקים, ההוראות הממשלתיות והתקנות, לרבות עבור מכרזים ממשלתיים. המדיניות של החברה היא לספק גילוי נאות בכל הדיווחים והמסמכים המוגשים לרשויות לניירות ערך, לבורסות ובפרסומים הציבוריים האחרים, לרבות בעיתונות ובאמצעי התקשורת האחרים. אסור להשתמש במידע פנים שאיננו ציבורי ולשתף אחרים במידע זה לצורך סחר במניות או לכל מטרה אחרת.

יש להתייחס בצורה הוגנת למחזיקי העניין בחברה, לספקים, למתחרים, לעובדים ולאחרים. אסור לנצל יתרון לא הוגן על אף אחד באמצעות מניפולציות, הסתרה, ניצול לרעה של מידע מסווג, מצג שווא או התנהגות לא הוגנת.

יש לטפל באופן אתי בכל ניגוד אינטרסים בין עניינים אישיים לבין עניינים המתייחסים לעבודה בחברה. ניגוד אינטרסים אסור בהחלט, במיוחד אם אדם, קרוב משפחה שלו, או אדם אחר הקשור איתו, מקבל הטבה אישית שאינה הולמת כתוצאה מהתפקיד של האדם בחברה.

אם מגיעה לידיעת האדם פעולה או מערכת יחסים העלולה לעורר ניגוד אינטרסים, יש לדווח על כך מיד לגורם האמון על נושאי האתיקה בחברה, לנשיא החברה או לגורם אחר שייקבע.

יש להימנע מקבלת מתנות בשווי גבוה מסכום נומינלי שנקבע, אירוח והטבות אישיות. אסור להיות בעל אינטרסים פיננסיים משמעותיים בארגונים אחרים. על פעילויות עסקיות חיצוניות יש לקבל אישור מראש. אסור לנצל הזדמנויות תאגידיות ולהתחרות עם החברה. יש להימנע מנפוטיזם (העדפת קרובים). אין לעודד זיהוי או זיקה פוליטיים.

יש להגן ולהשתמש באופן נאות בצידוד ובנכסים של החברה, ויש להשתמש בהם רק למטרות עסקיות לגיטימיות. אין להשתמש ברשתות המחשבים בחברה ובערוצי תקשורת אחרים לשימוש אישי או למטרות לא הולמות.

יש לשמור בסוד קניין רוחני כגון סודות מסחריים, פטנטים, זכויות יוצרים, מידע עסקי, שיווקי, פיננסי, כח אדם, טכני ואדמיניסטרטיבי. כמו כן יש לשמור על כל מידע המגיע לאדם ממקורות אחרים במהלך עבודתו בחברה.

יש לדווח על התנהגות בלתי חוקית או לא אתית באופן מייד ליועץ המשפטי, לנשיא או לחבר בוועדת הביקורת של הדירקטוריון. מומלץ להתייעץ עם הממונים, מנהלי משאבי אנוש או גורמים מוסמכים אחרים. כל הדיווחים על הפרה של הקוד האתי ייחקרו מיידית ואם ימצאו נכונים - הנושא יטופל מיד. יש לשתף פעולה בחקירות הפנימיות.

על מנת לעודד התראות ניתן לשלוח אותן בעילום שם. החברה אוסרת איומים, נקמה, הטרדה או אפליה בשל דיווח שנעשה בתום לב על ידי עובד על התנהגות בלתי הולמת של אחרים.

היועץ המשפטי מספק דיווחים רבעוניים לוועדת הביקורת בקשר לנושאים אתיים ומדווח מיידית לוועדת הביקורת בקשר לנושאים האתיים הקשורים לעניינים פיננסיים ולבקרה הפנימית.

תכנון אסטרטגי אתי עשוי להביא לרווחיות גבוהה ולמנוע הפסדים כבדים מחברות שיאמצו אותו. התהליך החשוב ביותר הוא בהטמעת הקודים האתיים. יש להתייחס בצורה הוגנת ואתית כלפי כל מחזיקי העניין בחברה, לרבות בפרסומת, יחסי ציבור ויחסי משקיעים. יש לפרסם דו"חות אתיים רבעוניים ושנתיים. סינון אתי של מחזיקי העניין, ע"י הוספת שיקולים אתיים לתהליך בדיקות הנאותות, ימנע מגעים עם גורמים מפוקפקים, הפסדים והסתבכויות. מבדקי יושרה לעובדים בתפקידים רגישים יסייע במניעת מעילות, הפסדים ואפילו פשיטות רגל כפי שקרה בבנק ברינגס ובבנק למסחר. במסגרת הדרכת העובדים ינותחו דילמות אתיות אופייניות.

אירועי פורד פינטו ושבולט מאליו

ב-1978 נשרפו שלוש נשים למוות כאשר מכונית הפורד פינטו שבה נהגו התנגשה בצידה האחורי ומיכל הדלק התפוצץ. חברת פורד מוטור נתבעה בבית המשפט על הריגה, לראשונה בתולדותיה. ב-1980 החליט חבר המושבעים שהחברה לא אשמה במות הנשים. למרות זאת הפסידה החברה במשפט דעת הקהל בארה"ב ושילמה מיליוני דולר פיצויים בגין תביעה אזרחית שהוגשה נגדה.

התברר שחברת פורד ידעה שמיכל הדלק הוא פגיע אך כשניתחה מה תהיה עלות השינוי התברר שהיא עלולה להסתכם ב-\$11 למכונית. בפורד עשו את החישוב הכלכלי הקר, שיהיה זול יותר לשלם פיצויים עבור כמה מקרי מוות מאשר לתקן את כל המכוניות שכבר נמכרו. כיוון שפורד נהגה בהתאם לחוק לא ניתן היה לתבוע את החברה, אם כי אתית היא הייתה אשמה. אירוע זה ממחיש בצורה מובהקת את ההבדל בין חוק לאתיקה, כי אתיקה גורסת לא לגרום לעולם עוול שאינו ניתן לצידוק וכי יש לעשות לאחרים רק מה שהיית רוצה שיעשו לך. הוא גם ממחיש את עקרון ההאנשה, כי המנהלים שקיבלו את ההחלטה היו בוודאי מתנהגים אחרת אילו ידעו שבתם, רעייתם או אימם עלולים להיות בין הקורבנות.

עשרים שנה מאוחר יותר החליט חבר מושבעים אמריקאי שיצרנית המכוניות ג'נרל מוטורס צריכה לשלם פיצויים של 4.9 מיליארד דולר לשישה אנשים שנשרפו בצורה קשה בתאונה במכונית שבולט מאליו, כי החברה התקינה את מיכל הדלק במרחק 20 ס"מ בלבד מהחלק האחורי של המכונית, תוך סיכון של התפוצצות מיכל הדלק במקרה של תאונה. גם כאן עשתה החברה שיקול כלכלי קר בחשבה שעלות התיקון של כל המכוניות תסתכם בשמונה וחצי דולר בלבד למכונית, בעוד שעלות

הפיצויים תסתכם רק בשני דולר למכונית. אחד המושבעים אמר : עבורם אנחנו רק מספרים, סטטיסטיקות. מקרה זה ממחיש כיצד התודעה האתית התקדמה בעשרים שנה, לפחות בארה"ב.

אירוע Tylenol

בסתיו 1982 נתגלו שבעה מקרי מוות בשיקגו. לאחר חקירת המקרים התברר שכולם מתו כתוצאה מבליעת קפסולות טיילנול שהוכנס לתוכן ציאניד. אירוע זה גרם לפאניקה רבתי בכל רחבי ארה"ב. חברת Johnson & Johnson, יצרנית התרופה נגד כאב ראש, נקטה בפעילות מיידית לאיתור הבעיה ולהצלת המוניטין שלה. החברה בדקה וגילתה שההרעלה לא קרתה במפעליה אלא ע"י אלמוני שהחדיר את הציאניד לגלולות, באיזור שיקגו. החברה חששה שלא תוכל למכור יותר לעולם את התרופה. היא הפעילה אך ורק שיקולים אתיים שנועדו להציל חיי אדם ללא התחשבות בעלות הכספית, היא קיבלה אחריות מלאה למרות שהרעל הוכנס לתרופה מחוץ לשערי המפעל.

החברה משכה חזרה את כל התרופות שהיו בשוק בעלות קמעונאית של \$100M. הם גם פיצו את הצרכנים שהיו בביתם תרופות. הם הבטיחו פרס של \$100K למי שיביא מידע על הרוצח. פעילותה ההוגנת התקבלה באהדה. לחברה היה נתח של 37% בשוק משככי הכאבים בארה"ב. כעבור שישה שבועות הם החלו לשווק קפסולות עם הגנה משולשת, שתמנע פתיחתן ללא זיהוי הפעולה, בהתאם לתקנות החדשות של רשות הבריאות והמזון האמריקאית. הם נתנו הנחות של עד 25% ופתחו במערכת פרסומת אגרסיבית להשבת אמון הציבור. תוך זמן קצר הם שיקמו את המכירות. החברה פעלה באירוע הטראומטי הזה בהתאם ל"אני מאמין" שלה שהותווה ע"י מייסדה : "האחריות הראשונית שלנו היא כלפי הרופאים, האחיות, בתי החולים, האמהות וכל אלה המשתמשים במוצרינו". אירוע זה נחשב בהוראת האתיקה בעסקים כאירוע קלאסי על איך חברה צריכה להתנהג בצורה אתית בעת משבר.

אירוע Mectizan

חברת התרופות Merck פיתחה וחילקה בחינם החל משנת 1995 את התרופה Mectizan, תרופה למחלת עיוורון הנהרות הנפוץ בעיקר באפריקה בקרב אוכלוסיות שאין באפשרותן לשלם עבור התרופה. עד לחלוקת התרופה חיו 18 מיליון איש עם המחלה. הערך של התרומה של המקטיזאן במשך 12 שנה מסתכם ב-\$250M. למרק היה מחזור מכירות ב-1995 של 16.7 מיליארד דולר ורווח נקי של 3.3 מיליארד דולר. היא מאוד רגישה לאחריותה החברתית. בעקבות התרומה מרק נבחרה על ידי המגזין הכלכלי בפורצין כחברה הנערצת ביותר במשך שבע שנים רצופות.

אירוע בן אנד ג'ריס

חברת הגלידה Benn & Jerry's שהוקמה ע"י בן כהן וג'רי גרינפלד, תורמת 7.5% מרווחיה לפני מס, למטרות קהילתיות בוורמונט שבארה"ב, בהשוואה לממוצע של 1% בארה"ב. מבקרים חיצוניים מנתחים בקפידה את פעילותה החברתית מדי שנה ומפרסמים את ממצאיהם בדו"ח השנתי של החברה. הביקורת כוללת סקירה על המוראל של העובדים, הפעילות למען איכות הסביבה, שביעות הרצון של הלקוחות והתרומה לקהילה. בן אנד ג'ריס הם חלוצים למגמה הולכת וגוברת של חברות עם מודעות חברתית גבוהה הפועלות כך בהכרה ולא כתוצאה ממשברים או אי יכולת לגבות תמורה עבור מוצריה. החברה מתייחסת לנושאים ערכיים במקביל להתייחסות לנושאים עסקיים. "לקוחותינו אינם אוהבים רק את הגלידות שלנו כי אם את מה שאנו מייצגים."

מייסדי החברה ומנהליה אינם חושבים שהם ויתרו על מי קסום הרווח, כי הערכים מסייעים גם להגברת הרווחיות. ככל שהם מגבירים את מעורבותם החברתית, כך הלקוחות יותר נאמנים והם מגדילים את הרווחיות. החברות העסקיות צריכות להפוך, לדעת בעלי החברה, לגורם חיובי בחברה, ודאגה לאקולוגיה אינה נראית יותר חריגה. בשנת 2000 נרכשה החברה ע"י קונצרן יונילבר אך היא שומרת על עצמאותה בכל הקשור לשליחותה החברתית.

אספקטים פסיכולוגיים בהתנהגות אתית

איוון בסקי, שישב בבית הכלא על עבירות בשוק ההון בארה"ב, היה גאה בחמדנות שלו והצהיר בשנות השמונים באוניברסיטת ברקלי שחמדנות היא תכונה טובה ובריאה. אתה יכול להיות חמדן ועדיין להרגיש טוב עם עצמך. מייקל מילקן, לשעבר מנכ"ל דרקסל, שנשפט ונשלח למאסר על עבירות בשוק ההון האמריקאי, מוגדר ע"י צ'רלס דרבר בספרו *The Wilding of America*, כ"אלוהי וול סטריט" בשנות השמונים. הוא ענה למבקרו "אם אתה לא יכול לעשות כסף על חשבון החברים שלך, על חשבון מי תוכל להתעשר?" הקורא מוזמן להיזכר במקרים דומים של התעשרות על חשבון חברים, משפחה, אלמנות ויתומים. אם כן, מה המניעים של גורמים מושחתים לבזוז דווקא את החלשים והקרובים?

(Derber, *The Wilding of America*, p. 46)

מייקל מילקן סחר במידע פנים, לקח עמלות עתק, סחט כספים משותפיו, עיוות את המחירים של ההנפקות בשיטות לא אתיות ואף לא חוקיות, היה מעורב ב- buy-backs, וכדומה. הוא ראה את עצמו כשליט הכל יכול של שוק ההון עם מעמד של מי שהוא מחוץ לאילוצי מוסר, חוק ואתיקה, שהיו טובים לדבריו רק לחיילים הפשוטים של עולם העסקים, לגורמים הפחות יצירתיים, פחות אגרסיביים, עם פחות חזון. ה"מלך" עשה את החוקים של עצמו במטרה להצליח בכל מחיר. מה אם כן המניעים הפסיכולוגיים של אנשים כבסקי ומילקן לבצע את הפשעים האתיים שלהם? מילקן "חזר בתשובה" ואחרי שישב בבית הסוהר ושילם קנסות אדירים הוא תורם לפעילויות אתיות. אך האם מוחלים לחוזר בתשובה?

בדרקו מתאר את "מבחן השינה השלווה" לפיו אדם אתי ישן ללא הפרעות ואילו לפושעים אתיים יש סיוטים. הוא כופר מכל וכל בתיאוריה פשטנית זאת כי דווקא הגורמים המושחתים ביותר ישנים כתינוקות כי יש להם מנגנון מעולה של הכחשה עצמית ורציונליזציה של הפשעים שלהם. הם אולי סוציופאתיים וחסרי מצפון, אך הם יכולים להתבונן על עצמם במראה ולראות שם שה תמים. מאידך מנהלים אחראים נשארים ערים לילות שלמים כי מצפונם מעיק עליהם עקב השלכות המעשים שלהם, בין אם זה פיטורים הכרחיים של עובדים או הפסדי המשקיעים שלהם. (Badaracco, *Defining Moments*, p. 44)

אלפרד דה מיסה אמר: "האדם הוא שוליה, הסבל הוא אדונו, ואף אדם אינו מכיר את עצמו עד אשר לא סבל". הסבל כגורם לגילוי עצמי, הטראומה הנגרמת בגלל פשע אתי שנעשה לך, מעוררת בך לעיתים יסודות אתיים רדומים ומאלצת אותך לצאת חוצץ נגד תופעות אלה על מנת שהאחרים לא ייאלצו לסבול את אשר אתה סבלת. אם נכונה האימרה "פראיירים לא מתים, הם רק מתחלפים", מה גורם לאנשים להתנהג כפראיירים: חמדנות, תמימות, הרס עצמי? ומדוע בהרבה מקרים הפראיירים לא רק שלא יוצאים למאבק להשבת הגזילה אלא חוזרים על מעשיהם ומצדיקים את עושקיהם?

אנשים ומדינות נוטים לשנות עמדות רק במצבים קיצוניים. כך היה כאשר האינפלציה בישראל הגיעה למימדים של 500% לשנה או כשהחליטו להחליף את השלטון המסואב והכושל רק אחרי מלחמת יום הכיפורים. ריבוי המעשים הלא אתיים המבוצעים בארה"ב גרם לחקיקת חוק סרביינס אוקסלי, אך מה קורה בישראל? האם ניתן להיות אתי במאה אחוז בעולם העסקים והאם העובדה שאתה לא תמיד מתנהג בצורה אתית נותנת לך הצדקה להתנהג תמיד בצורה לא אתית? אם פעם אחת עברת את המהירות המותרת האם זה נותן לך לגיטימציה לנסוע תמיד במהירות מופרזת, ואם אתה נוהג לעיתים במהירות של 120 קמ"ש בכביש המהיר האם מותר לך לנהוג באותה מהירות בשטח בנוי?

הרגעים הקובעים את התנהגותנו האתית על פי בדרקו, הם עזים, ברורים, אקוטיים, מגובשים, מועצמים או כפי שמונטין אומר: "תנועה אחת כשהיא נבחנת בקפידה עשויה לחשוף את אופיו המלא של האדם". רגעים או תנועות אלה היו לאישים שונים במהלך המאה שעברה: לדה גול ולפטן עם תבוסת צרפת ב-1940, לשינדלר ולאייכמן, לסאדאת ולבגין. וכדברי האימרה הידועה: אדם יכול לקנות את עולמו (או לאבד אותו) ברגע אחד. פסקל כותב בספרו "מחשבות" שללב יש את סיבותיו שהתבונה לא מכירה. איננו יודעים מדוע אדם הופך לאתי או ללא אתי. לעיתים זה בניגוד לתדמית ולאורחות הסביבה, לעיתים האדם בוחר בכך במודע אך לעיתים זה קורה ממניעים תת הכרתיים. בהתאם לדת היהודית, הרשות נתונה לאדם לבחור את גורלו, בניגוד לגישה הפטליסטית.

נושא מעניין לדיון הוא האם האתיקה תלויה בגילו של איש העסקים, במינו, בהשכלתו וברקעו. אריסטו ממליץ להרבות בחינוך האתי של הצעירים על מנת לעצב את אופי ים האתי. מחקרים מראים ש-44% מרוכשי הקרן האתית הגדולה בבריטניה הם נשים, אחוז גבוה בהרבה מהממוצע. 48% מרוכשי הקרן הם בני יותר מ-54 ורק 10% הם בני פחות מ-35. 61% הם בעלי מקצועות חופשיים ומנהלים, בעוד הם המהווים רק 20% מכלל האוכלוסייה. רוב המשקיעים חברים בתנועות למען החברה והאקולוגיה, 90% תורמים לצדקה, 53% עושים עבודות התנדבות.

נושא חשוב לא פחות הוא האם הרקע האינטלקטואלי, תחביביו, הספרים שהוא קורא, המחזות והסרטים שהוא רואה, משפיעים על השקפתו האתית של איש העסקים. ספק אם אדם שקרא והושפע מכתבים אתיים של פניול, זולה, רסין, איבסון, מולייר, הוגו, ברכט, שייקספיר, סרוונטס, עגנון ואחרים יתנהג בצורה לא אתית. אך קיימת אסכולה הטוענת שפושעים אתיים מסוגלים להזיל דמעות תנין על גורלם המר של קורבנות אתיים בסרטים והצגות, מבלי לקשור את העלילה למעשים שהם מבצעים בעצמם. לעומת זאת קנת אנדרוס טוען שספרות אתית יכולה להוות מקור לחינוך לערכים אתיים, כי היא משפיעה על המוח ועל הרגש במקביל.

לוחם אתי צריך להיות נחוש החלטה ואמיץ בצורה בלתי רגילה. לעיתים עליו לפעול לבד במאבקו נגד הפושעים האתיים, המעדיפים לפעול בחשיכה, בניגוד לדעת חבריו או אפילו משפחתו. המחיר שהוא נדרש לשלם הוא גבוה, לעיתים מלחמתו עולה לו במשרתו, בכספו או אף בחייו. או כפי שאומר

דהרס בספרו "אתיקה וכאוס" האור מבהיק במיוחד כשהוא זוהר בחשיכה. ברוב המקרים המאבק נטול הילה ומבוצע ע"י חיילים אלמונים. (Dherse, L'Ethique ou le Chaos, p. 133)

מרכיב פסיכולוגי אחר הוא ההשפעה שיש לפשע אתי על הקורבן. בכמה מקרים, וייתכן והם המיעוט, משיב הקורבן מלחמה שערה, נגד כל הסיכויים, ובמקרים עוד יותר נדירים הוא מצליח במאבקו. במקרים אחרים הוא מעתיק את המאבק מהזירה הספציפית למאבק גנרי, נגד השיטה, עובר לאקדמיה ולפוליטיקה. אולם ברוב המקרים, הקורבן נוטש את המאבק מול כוחות עדיפים, מתפשר עם המציאות וחי בתסכול, עם הפצע הפתוח עד סוף ימיו. במקרים ידועים בפסיכולוגיה הקורבן דווקא מזדהה עם אלה שעשו לו את העוול, ומסייע להם, גם אם הדבר הוא לו לרועץ. ובמקרים מסוימים, והם המסוכנים ביותר, הוא מחליט להיות אף גרוע יותר מתוקפיו ואת אשר עוללו לו הוא מבצע עשרות מונים כלפי אחרים. ליבו מתקשח אל מול העוול והוא מאבד צלם אנוש.

פוקוימה גורס כי בעולם המודרני, בו אין כמעט מלחמות, מועתק המאבק למען הכרה והוקרה משדה הקרב, בו לחמו בעבר אבירים ונסיכים למען הניצחון והכבוד, לעולם העסקים, בו שואפים האבירים המודרניים להגיע לעושר מירבי, למיזוגי עתק, לכוח ולשליטה מירביים על חייהם וכלכלתם של עשרות או מאות אלפי אנשים (Fukuyama, Trust, p. 358). טוב שם טוב משמן טוב, אומר הפסוק, והטייקונים המודרניים מצליחים לזכות בשני העולמות, ונהנים משמן טוב וגם משם טוב. גם אם הם מתעשרים כתוצאה ממעשים לא אתיים, הם מצליחים להסתיר או להצניע זאת באמצעות מערכת משומנת של יחסי ציבור, תרומות נדיבות לקהילה, ושליטה ישירה או עקיפה על אמצעי התקשורת.

פרויד מתואר בכתבי אתיקנים רבים כאויבו של המוסר. אם האדם הוא אנוכי ומנסה רק להשיג את האינטרסים והתענוגות של עצמו אין אפשרות לדבר על מוסר. (Wallwork, Psychoanalysis and Ethics, p. 2) ניתן למתוח עד הקצה את העיקרון של מילוי הצרכים בטענה שאנו מקריבים את עצמנו, מוותרים על האינטרסים החומריים ועל התענוגות שלנו אם אנו ממלאים את הצרכים האינטלקטואליים שלנו המנפחים את האגו, אך אנו פועלים תמיד לסיפוק האינטרסים שלנו. אנו יכולים לדחות את מילוי צרכינו, לסבול כאבים ועינויים אם אנו מקווים לספק צרכים אחרים בטווח הקרוב או הרחוק ואפילו בגן עדן.

לדעת פרויד, אפילו בדת אנו מצווים לדחות את מילוי צרכינו הגשמיים בתקווה שבעולם הבא נבוא על שכרנו. על פי עיקרון זה היחיד מבצע מעשים לא אנוכיים אם הוא רואה בכך אפשרות להגיע אל האושר. כך אנו מוותרים על האינטרסים המידיים שלנו על מנת לדבוק בחוקי המוסר והיושר המקצועי של מורים, עורכי דין, רואי חשבון או מדענים. על מנת לרכוש את המקצוע או אף להתמיד בו עלינו לסבול רבות במסירות וחוסר אנוכיות. הדקויות הפילוסופיות/פסיכולוגיות של פרויד וקאנט אם אדם מתנהג בצורה אתית בגלל אלטרואיזם או אגואיזם מיותרות בעולם העסקים המודרני. יש לעשות כל כך הרבה לקידום האתיקה עד כי זה ממש לא משנה מה המניעים המביאים איש עסקים להתנהג בצורה אתית. נשאיר לפילוסופים לחתוך את השערות לארבע, כמו שאנו משאירים

לקרימינולוגים לנתח את הסיבות להתנהגות הפושעת של רוצחים. בעשיית הטוב יש להעדיף גישה טלאולוגית, שיפוט על פי התוצאות, ועדיף איש עסקים הפועל בצורה אתית משיקולי תועלתנות על פני איש עסקים אתי הגורם במעשיו לתוצאות לא אתיות.

ניתן לגשר בין התיאוריות של אריסטו ופריד בהחלפת המילה אושר של אריסטו בעונג של פריד. פריד טוען שרק אדם המשיג בגרות ובונה לעצמו אופי חזק, בדרך של שינוי איכותי במבנה אישיותו, מסוגל לנצח את הבכורה של המרכיבים הכמותיים. לרדוף אחרי האושר כמטרה כוללת באמצעות פעילויות כמו יצירתיות אמנותית, עבודה אינטלקטואלית, חושניות, אהבה והערכה אסתטית, משמעותו ליהנות מכל אחת מפעילויות אלה כתורמות דבר מה איכותי וייחודי לתוכנית החיים. (Wallwork, Psychoanalysis and Ethics, p. 133) ניתן איפוא להשיג אושר על פי פריד באמצעות סובלימציה של מאוויים תת הכרתיים, השגת עונג אינטלקטואלי, אפילו באמצעות סיפוק מאוויים של האחרים או באמצעות מצפון מוסרי.

אנשים מונעים על ידי יצר של הערכה עצמית *selbstgefuhl*, שהוא חזק בהרבה מהרדיפה אחרי התענוגות והאושר, ולשם כך הם מוכנים אף לסכן את חייהם. כך היה עם ז'אן דארק, שמצאה את אושרה *eudaimonia* או את הנאתה *Lust* על חשבון רווחתה האישית ובמחיר חייה כי הערך שנתנה לעקרונותיה היה חזק מכל. נחוצים לנו אנשי עסקים המסוגלים לדבוק בעקרונותיהם ובמסירותם בכל מחיר ולא רכיכות הנמסות מול כל איום. פריד טוען שרק סוציופאתים, פסיכופאתים, או נרקסיסטים הם חסרי רגשות כלפי הזולת, תנאי שהוא הכרחי לקיום המוסר. לדעת פריד האגו הוא ביסודו של דבר חברתי. יחד עם זאת הוא מתנגד לאימרה "ואהבת לרעך כמוך", כי קשה ליישמה בגלל הסטנדרטים הגבוהים שלה. הוא מוכן להסתפק ב: "אהוב את הזולת כפי שהוא אוהב אותך". זו היא נוסחה הרבה יותר מעשית וניתנת ליישום. העיקרון של אי עשיית רע הוא אשר מנחה את השקפותיו המוסריות של פריד, והוא מנסה להציב בסיס מוסרי מינימאלי אך מעשי. פריד אינו אידיאליסט כקאנט ואינו סובר שאנו נולדים יצורים מוסריים ושהמוסריות באה לנו באופן טבעי. הוא מאמין שיש לאדם נטיות ברוטאליות, אלימות, אגואיסטיות ואכזריות, ויש לדכא אותן על מנת לפנות מקום למוסר.

אירוע עושק למחזיקי עניין - מיזוגים ורכישות

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

לא היה גבול לשמחתו של יהורם כאשר מכר את מניותיו בחברת ממנקו. ארבעה מיליון דולר תוך שלוש שנים על השקעה של עשרים אלף דולר שאפילו לא מימן מכספו, הינה תשואה נאה לכל הידיעות. יהורם בא ממשפחה קשת יום, שלא יכלה לממן את לימודיו ולכן נאלץ לעבוד כשומר לילה במשך כל חמש השנים שבהן השלים תואר ראשון ותואר שני. בגלל עומס העבודה והלימודים וכישוריו שהיו בינוניים למדי הוא עבר בקושי את הבחינות, אך נשבע שיהיה אשר יהיה הוא יגיע לפיסגה. לדעתו, הסטודנטים המצטיינים, הבאים ממשפחות מבוססות יכולים להיות יפי נפש ואתיים, הם מעולם לא סבלו מחסור, אך הוא אינו יכול להרשות לעצמו מותרות מעין אלה. "גם אם המאפיה תציע לי עבודה אסכים לעבוד עבורה, אך רק בעסקיה החוקיים, כי אני לא פר אייר להסתבך ולאבד בבת אחת את המעמד שהגעתי אליו". ללכת על הקצה של החוק כל עוד יש לך גיבוי מחברה גדולה שמעסיקה אותך זה המקסימום עבורו הוא היה מוכן להסתכן. זה לא עניין של מצפון או שטויות כאלה, זה רק חישוב כדאיות קר והגיוני, אמר.

הזדמנות חייו נקרתה בדרכו כאשר פנה אליו יהושפט. הפרש הגילים ביניהם, יהורם היה בן 30 והבוס שלו בן 60, היווה מרכיב מכריע ביחסו ליהושפט, בו ראה מנטור. חברת תורספ הייתה חברת אחזקות, בניהולו של יהושפט, שבאמצעותה שלט בכמה מחברות ההיי טק המוצלחות בישראל. יהושפט גם שלט שלטון ללא מיצרים בעובדיו, והקפיד להעסיק אומרי הן שמילאו בקפדנות אחר הוראותיו. לא פעם אמר יהושפט שהוא לא מחפש גאונים (הוא התכוון לכך שמספיק גאון אחד בחברה) כי אם אנשים נאמנים, כי הנאמנות היא ערך עליון עבורו. הוא השתמש ביהורם, שיהיה הפרונט שלו בעסקים עדינים שהוא לא רצה לעסוק בהם בעצמו. היה עליו לשמור על חזות נקייה, ללא רבב, של אדם אתי למהדרין, ואם היה צריך ללכלך את הידיים, למשימה כזאת היה שולח את יהורם. כך מינה אותו לדירקטוריון של חברה בת עם טכנולוגיה אדירה, תורדות, שהוא זמם להשתלט עליה, תוך נישול בעלי מניות המיעוט שלה. לשם כך היה צורך לדאוג שמניות החברה יפלו בתשעים אחוזים ויותר, והוא הועיד למלאכה זאת את יהורם.

יהושפט ידע שמה שמניע את יהורם היא אמביציה נטולת עכבות ותאוות בצע. לכן הציע לו, על מנת לקנות את רצונו הטוב, הצעה שהוא לא יוכל לסרב לה. בנו של יהושפט הקים בטקסס חברת היי טק, ממנקו, בתחום קרוב לתחומי העסקים של תורספ. הוא ידע שיש לחברה סיכויים להגיע לשווי שוק אדיר ולכן הוא השקיע באופן פרטי סכומים ניכרים מכספו בחברה. הוא כמובן לא השקיע בחברה הבת שלו תורדות כי ידע מה צפוי למניותיה, אך רצה שגם תורספ תשקיע בחברה של בנו. כאמור, הקפיד יהושפט על תדמית נקיה ואתית ולא יכול היה להרשות לעצמו שיאשימו אותו בנפוטזים. לפיכך שלח את יהורם לטקסס על מנת לטהר את השרץ, כדבריו, ולערוך בדיקת נאותות לחברה של בנו. בכדי לוודא מראש את תוצאות הבדיקות הפקיד בידי יהורם \$20K בתור הלוואה להשקעה בממנקו. "אם ההשקעה תהיה רווחית תחזיר לי את הכסף, אך אם לא - שכח מזה!" אמר

תוך קריצה וטפיחה על השכם. יהורם הבין את המסר, ערך את הבדיקה, נתן חוות דעת מאוד חיובית ותורסף השקיעה סכום ניכר בחברה האמריקאית.

ההשקעה של תורסף ושל יהושפט באו לבנו, אסף, בתקופה קריטית בדיוק כאשר אזלו המזומנים בקופתה והחברה עמדה בפני קריסה. עם ההזרמה הגדולה, השתפר תזרים המזומנים שלה, והוא יכול היה להנפיק את החברה. המוצר שפיתח אסף היה אכן מוצר מהפכני (יהושפט בתור איש עקרונות לא יכול היה להרשות לעצמו לסבך את תורסף, שבה היה מושקע אחד הקונצרנים הגדולים במדינה, בהשקעה לא מוצלחת) ושווי ממנקו הרקיע שחקים. יהושפט ותורסף הוסיפו כמה עשרות מיליוני דולר לכיסם. הכל היה טוב ויפה, win win situation לפי מיטב הספרות המקצועית, כולם מרוויחים ואף אחד אינו ניזוק. אלא שבמקביל לאופוריה על רווחי העתק, התבקש יהורם לבצע את משימתו להורדת מחירי מניות החברה הבת לרמה אפסית. הוא הצליח בכך מעבר למשוער ותורסף השתלטה על יתרת המניות (70%) של תורדות במחיר של \$3M. בעלי מניות המיעוט הפסידו עשרות מיליוני דולרים אך שיערו שזה נבע מכוח עליון. יהושפט הצטייר בעיתונות כאביר על הסוס הלבן שמושיע את החברה הבת שלו שנקלעה לקשיים ומשקיע סכום עתק (\$3M) על מנת להציל אותה. הוא מיהר להבריא אותה וכעבור שנה הנפיק אותה שוב לפי שווי של \$100M.

יהורם שמח כל כך בבוננזה שנפלה בחלקו עד שמיחר לשותף בשמחתו ובכל הפרטים של ההלוואה (ללא סיכון), הרווח האדיר וטיהור השרץ את כל ידידיו ומכריו. לזכותו ייאמר שאת דרדור מחירי המניות בתורדות, שהיה חבר בדירקטוריון שלה, שמר בסוד (ככלות הכל יש גבול לשקיפות). בין אלה ששמעו את הסיפור היה ישעיהו, שהשקיע חלק ניכר מחסכונוותיו בתורדות והפסיד כמו כולם כמעט את כל כספו. תיאור מעלליו של יהורם הדליקו אצלו נורה אדומה, כי הוא סבר שאדם העושה מעשה לא אתי (וגם לא חוקי, אם כי קשה להוכיח זאת), עלול לעשות גם מניפולציה במניות של תורדות, מה עוד שהיה חבר בדירקטוריון שלה. הוא חקר את הנושא והפעיל את קשריו בוול סטריט ואכן התברר לו שהידרדרות מחירי המניות לא הייתה מקרית. הוא ביקש להיפגש עם יהושפט שאותו מאוד העריך (לפחות עד הגילויים האחרונים) ואיים לפנות לעיתונות ולרשות לניירות ערך האמריקאית אם לא יוחזר לו באופן מידי כל הסכום שהפסיד בצירוף "קנס" של מאתיים אחוזים עבור "עוגמת הנפש".

יהושפט ניצב בפני אחת הדילמות הקשות בחייו. אם ייכנע ל-"סחטנות" של ישעיהו הוא יוכל להיסחט עוד ועוד על ידו ועל ידי אחרים שילכו בעיקבותיו. אם יפטר את יהורם תהיה בכך הודאה שיש דברים בגו וה"שמגעג" הצעיר עוד יכול להלשין עליו ולהפוך לעד מדינה. אם יתעלם מכל העניין לא היה לו ספק שישעיהו יממש את איומו. אם יודע לחברת ההשקעות, השותפה בתורסף, דבר ההלוואה בלי סיכון שנתן ליהורם, הוא יאבד לתמיד את שמו הטוב והם ידאגו לפטרו בזמן הנוח להם. אם יודע בוול סטריט שההשקעה בממנקו נעשתה בדרכים לא כשרות, תיפתח חקירה ומניות ממנקו עלולות לקרוס. הוא לא מכר עדיין חלק מהמניות ויכול היה להיגרם לו נזק כספי אדיר (הוא שכח שהרוויח כבר עשרות מיליוני דולר). אסף שהיה בסוד העניינים (יהורם הפטפטן גילה גם לו את הכל), איים שאם יוכתם שמו הטוב הוא יתאבד ויותר את נכדיו יתומים. המצב נראה ללא מוצא.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - יהושפט, יהורם, אסף וישעיהו.
מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות
אלה:

האם ישעיהו הוא סחטן או שהוא מבקש רק את מה שמגיע לו?
אילו מעשים לא אתיים ולא חוקיים ביצע יהושפט, אם בכלל?
האם לדעתך יסגיר יהורם את יהושפט אם הפרשה תתפוצץ ויסיכים להיות עד מדינה?
מה היו הסיבות להתפארותו של יהורם ב"השקעת המאה" שביצע?
האם היה זקוק יהושפט לשוחד של ההלוואה על מנת לשכנע את יהורם לתת חוות דעת חיובית על
ממנקו?
האם אסף עלול לממש את איומו ולהתאבד אם הפרשה תכתים את שמו?
אם לא תהיה ברירה, האם עלול יהושפט להיזקק לאמצעים קיצוניים עד כדי חיסולו של ישעיהו ה-
"מוסער"?

מה הברירות העומדות בפני ישעיהו?
איך הגיבו לדעתך נשותיהם של ארבעת גיבורי הפרשה כשלמדו עליה?
מה עשויה להיות התגובה של הקונצרן השותף בתורסף כשתיוודע לו הפרשה?
מדוע השקיע יהושפט את הכסף שלו ושל תורסף בממנקו ולא בחברת הבת שלו תורדות?
מדוע לא השקיע יהושפט לפחות את הרווחים שעשו הוא ותורסף מההשקעה בממנקו בהצלת
תורדות?
מה היו המניעים של יהושפט ברצונו להשתלט על תורדות?
האם הקדיש יהושפט ולו רגע למחשבה איך פוגעים מעשיו במחזיקי העניין של תורדות ובבעלי מניות
המיעוט?

מה ההבדל בין התנהגות אתית לתפישה perception אתית? איך יהושפט מתייחס להבדל הדק
ביניהן?
מה המניעים של יהורם להתנהגותו חסרת העכבות?
האם אתיקה היא רק פריווילגיה של בני עשירים? תן דוגמאות להתנהגות אתית של בני שכבות
מצוקה ולהתנהגות לא אתית של בני עשירים. האם יש קשר פסיכולוגי בין אתיקה לחשבון הבנק?
האם יש קשר בין הגיל של יהורם ויהושפט לבין התפישה האתית שלהם?
האם שיטות הניהול של יהושפט שמרניות, מתקדמות, מקובלות, יעילות?
האם יהורם עמד במחויבויותיו החוקיות והאתיות כחבר דירקטוריון של תורדות?
האם עסקת ההשקעה של יהושפט, יהורם ותורסף בממנקו הייתה win win situation? מי בכל זאת
הפסיד?

האם היה בהתנהגותו של יהושפט רבב של נפוטיזם? של מתן טובת הנאה אישית?
האם המיזוג בין תורסף לתורדות בוצע בצורה חוקית? אתית?
האם ניתן להוכיח שהמיזוג לא בוצע בצורה חוקית?
האם היו עבירות על חוקי רשות ניירות ערך בישראל? בארה"ב?
האם היו ניגודי אינטרסים בהתנהגותו של יהושפט?

לתורסף היה קוד אתי. האם לדעתך עבר יהושפט על אי אלו מהוראות הקוד האתי?
האם היו באירועים הנסקרים משום שוחד גלוי? סמוי?
האם ניצל יהושפט מידע פנים על מנת להשקיע בממנקו? האם ניצל מידע פנים על מנת לא להשקיע בתורדות?
מי לדעתך היו המתריעים שגילו לישעיהו את אשר בוצע בתורדות?
האם זה אתי להשתמש במתריעים על מנת לחשוף עבירות חוקיות? עבירות אתיות?
מה לדעתך קרה אחר כך לבעלי מניות המיעוט של ממנקו?
מדוע בעלי מניות המיעוט של תורדות קיבלו את הדין של התמוטטות מחיר המניה? למה הם לא ניסו לחקור את הנושא? אם היו חוקרים, מה הם היו מגלים? האם יש סיכוי שיתבעו תביעה ייצוגית את יהושפט, יהורם, תורסף?
מה יקרה אם יהושפט יסכים להיענות לתביעתו של ישעיהו?

פיתרון

יהושפט לא ניכנע ל"סחטנותו" של ישעיהו (אך הוא גם לא רצח אותו).

הוא נתן מספר ראיונות בכלי התקשורת בהם נתן גילוי נאות להשקעתו של יהורם בממנקו. הוא ציין שיהורם השקיע עשרים אלף דולר בחברה, אך כמובן לא הזכיר את ההלוואה שנתן ליהורם ואת תנאיה.

יהושפט הבהיר ליסעיהו שממנקו שווה כיום \$800M בבורסה האמריקאית ואם הוא יעז לתבוע מאן דהוא הוא ואסף בנו לא יהססו לפעול נגדו בכל האמצעים החוקיים (יהושפט הוא איש כבוד הפועל רק על פי החוק) העומדים לרשות תורסף, הקונצרן השותף בתורסף וממנקו, ששוויים הבורסאי הכולל מסתכם בכמה מיליארדי דולרים.

יהושפט סיפר לבעלים של הקונצרן בשיחה בארבע עיניים את האמת, אך הבהיר לו שהקונצרן היה המרוויח העיקרי מההשקעה ואם הפרשה תתגלה אף אחד לא יאמין שהם לא היו בתמונה.

יהושפט החל במסע הכפשה כנגד ישעיהו. הוא תיאר אותו כסחטן, מתריע, לא אמין ולא ישר. ישעיהו לא קיבל יותר עבודות ונאלץ לרדת מהארץ.

אסף לא התאבד, לא היה גם צורך, אך המניות של חברתו קרסו זמן קצר אחר כך. הוא הספיק למכור את מניותיו בשיא ויצא ברכוש של מאות מיליוני דולר. בעלי מניות המיעוט שנכנסו בשיא הפסידו כמעט את כל כספם. סכומי העתק שבהם זכה אסף תוך כמה שנים סחררו את ראשו, הוא החל לצרוך סמים קשים והתגרש מאשתו.

שנתיים אחר כך מכר הקונצרן את אחזקותיו בתורסף והשותף החדש הוציא את יהושפט לפרישה מוקדמת בגיל 62 אך עם מצנח זהב של עשרות מיליוני דולר נוספים. הוא מינה במקומו את יהורם לנהל את תורסף.

יהורם תרם לאחרונה בשם תורסף שני מיליוני דולר לאחת האוניברסיטאות הגדולות בישראל להקמת קתדרה לאתיקה בעסקים. בתמורה מונה יהורם לחבר מועצת הנאמנים של האוניברסיטה.

אירוע שחיתות - אתיקה במכירות

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן השמות של החברות המסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

קלאודיו עלה מארגנטינה לישראל בגיל שנה. הוא לא זכר דבר מילדותו הדרום אמריקאית והיה לצבר לכל דבר. הוא אפילו לא חלם בספרדית, כפי שעשו הוריו, שניהם פרופסורים באוניברסיטה לספרות ספרדית, שעלו לישראל מנימוקים ציוניים וכלכליים. שפת אימו אכן הייתה ספרדית כי הארגנטינאים לא מוכנים לוותר על מורשתם, והוא עשה ברבות השנים הרבה ביקורי מולדת (שנייה) אצל דודיו ודודותיו שנשארו בבואנוס איירס. כאשר השווה את גורלו לזה של בני דודיו, לא יכול היה להימנע מהמחשבה עד כמה שפר גורלו. הוא סלד מאווירת השחיתות ששררה בארגנטינה, מהפוליטיקה המושחתת והלא דמוקרטית, מהכלכלה המעורערת ומהעוני המחריד שנתקל בו ברחובות. את התואר הראשון בכלכלה עשה באוניברסיטה העברית בירושלים ואילו את התואר השני בשיווק בין לאומי עשה באוניברסיטה גדולה בקליפורניה. הוא מאוד נהנה מהשנתיים שבילה שם, מזג האוויר היה כמו בישראל, המנטאליות הייתה אמריקאית, וחבריו היו ישראלים והיספאנים. אך כאשר קיבל הצעה שלא יכול היה לסרב לה, חזר מייד לישראל. הוצע לו להיות מנהל מכירות לאמריקה הלטינית בחברת היי טק בטחונית גדולה, ביטחון עולמי, שמכרה בעשרות מיליוני דולר לשנה למדינות באיזור. לא הפריע לו במיוחד שהוא היה צריך למכור את אותן המערכות למדינות שכנות שהיו ביניהן סכסוכי גבול תמידיים ובכך תרם למירוץ החימוש בין הארצות העניות ביותר בעולם. הוא נהנה מכל רגע בעת ביקוריו החודשיים ביבשת, הוא היה רווק, ללא חברה קבועה וההיעדרויות התכופות מהבית לא הטרידו אותו. הוא גם לא נתקל בגילויי שחיתות כי עבד עם סוכנים מקומיים ומה שעשו עם העמלות שקיבלו (כ- 10% מההזמנה) לא היה מעניינו. ידיו היו נקיות ומצפונו צח כשלג.

אחרי כמה שנים שבהן הצליח מאוד בתפקידו קיבל קלאודיו את משימת חייו. הוא עמד להגיש הצעת מחיר בהיקף של \$80M לחיל האוויר של מדינה גדולה ביבשת. זאת הייתה ההצעה החשובה ביותר שהגיש ואם הוא יקבל את ההזמנה קיים סיכוי טוב שיחליף את הממונה עליו, ז'אן, כסמנכ"ל המכירות של החברה, אחרי שז'אן עמד להיות מקודם למנכ"ל החברה. "לא רע", חשב, "להיות סמנכ"ל של אחת החברות הגדולות בישראל כשעוד לא מלאו לך שלושים. אמי בוודאי תהיה מרוצה וזה ינחם אותה על זה שלא הפכתי להיות רופא כפי שהיא כל כך רצתה." באותו זמן הוא החל לצאת בקביעות עם חברה, עורכת דין בת גילו, שמאוד רצתה להתחתן. הוא עבד לילות כימים בכדי להגיש את ההצעה לסוכן שלו, חסוס, שהיה גיסו של הרמטכ"ל באותה מדינה. הלקוח שלו היה חוזה, קולונל בחיל האוויר, שאיתו קשר קשרי ידידות אמיצים. הם בילו בבארים, שתו לשוכרה, נפגשו עם נשים מקומיות, למרות שחוזה היה נשוי ואב לילדים, ושיחקו טניס מדי בוקר כששהה בבירה. מדי פעם רמז לו חוזה שיתן לו "מתנות" על מנת לשפר את הסיכויים לקבלת ההזמנות, אך קלאודיו היה תקיף בעמדתו כי הוא נותן רק עמלות לסוכן שלו. ז'אן גיבה אותו בגישה זאת ואמר לו שכשמתחילים עם שוחד לא יודעים אף פעם איך זה נגמר. אך חסוס לחץ על קלאודיו שיעביר לפחות כמה מאות אלפי דולרים לשמן את המערכת לפני קבלת ההזמנה.

אלא שהפעם היה המצב שונה. אם חברת ביטחון עולמי תקבל את החוזה השמן, עשויה רווחיות החברה לגדול בעשרים מיליון דולר, אחוז ניכר מהרווח השנתי. אין ספק שבעקבות קבלת ההזמנה, הוא וז'אן יקבלו בונוסים שמנים ומניות בכמות ניכרת שהיו עוזרים רבות לקלאודיו להתבסס לאחר נישואיו. הוא נסע ללקוח שלו ברגשות מעורבים. הוא ידע שחסוס ילחץ עליו לקבל מקדמה של מיליון דולר על מנת לשלם לרמטכ"ל גיסו, למפקד חיל האוויר ולחוזו. אך הוא ידע שבעבר היו מקרים רבים שלמרות תשלום המקדמות, החברות לא קיבלו את החוזים. הוא היה בדילמה גדולה, שהוא חשב שהיא דילמה אתית, למרות שההתלבטות הייתה רק ביחס לעיתוי תשלום השוחד. הטיסה התארכה מעבר ללוח הזמנים המתוכנן ונוצר עיכוב בהגעת הטיסה ליעד. הוא היה צריך להגיש את ההצעה ביום שישי עד חצות והטיסה עמדה לנחות באחת בלילה, כך שבגלל סיבות טכניות הוא עלול היה לפספס את קבלת החוזה. הוא התקשר בחניית הביניים בחרדה לחסוס והשביע אותו שיאפשרו לו להגיש את ההצעה בלילה שבין שישי לשבת. חסוס הבטיח לו שיעשה ככל יכולתו. "תעשה מעבר ליכולתך" ענה לו קלאודיו "אתה עומד לקבל שמונה מיליון דולר בגלל כמה שעות עבודה כך שתעבוד הפעם שעות נוספות".

עם הגיעו לשדה התעופה, חיכה לו חסוס בפנים קורנות. "מה אתה זחוח כל כך?" אמר לו קלאודיו "הצלחת לקבל דחייה?". "עוד יותר טוב מדחייה" ענה לו חסוס אך הוא לא רצה לפרט. קלאודיו ניסה לתהות על קנקנו אך חסוס חיך ושתק. "חכה בסבלנות" אמר. קלאודיו נוכח לדעת שהם נוסעים במסלול חדש שאינו מוביל למלון או לביתו של חסוס. "לאן אנחנו נוסעים?" שאל, אך בטרם השלים את המשפט נעצרה מכונית השרד לפני אסינדה מפוארת באחד מהפרברים היוקרתיים של הבירה. "קח איתך את התיק עם ההצעה וניירות מכתבים של החברה" אמר חסוס. את הדלת פתח חוזה בחיך רחב ובברכת ברוך הבא *mi casa es tu casa* ביתי הוא ביתך. הייתה זאת הפעם הראשונה שקלאודיו ביקר בביתו של חוזה, כי הלה לא רצה, מסיבות מובנות שיכיר את אשתו ואת אימה שגרה איתם. כששאל אותו היכן אשתו ענה בקריצה "שלחתי אותה מהבית עם אימה לאחוזו שלנו בכפר, כי אנחנו צריכים לקיים שיחת גברים". סקרנותו של קלאודיו גברה עוד יותר "רק שלא יזמין פתאום נערות ליווי, זה הדבר האחרון שאני צריך עכשיו, עם הבעיה של האיחור בהגשת ההצעה וחובת הנאמנות לאשתי לעתיד", חשב.

אך חוזה לקח אותו לחדר העבודה שם היו מונחות חמש מעטפות פתוחות ועבות כרס. "אלה ההצעות של המתחרים שלך שהוגשו עד חצות" אמר ובשולפו עוד מעטפה הראה לו מאה דפים ריקים בתוכה. "וזאת ההצעה שהגיש חסוס בשמך לחיל האוויר במעטפה חתומה כחוק". קלאודיו החוויר כי הריח משהו לא כשר בצורה קיצונית. חוזה המשיך בחיך רחב: "מכיוון שאני קיבלתי את ההצעות לעיון לסוף השבוע, ולנוכח יחסי הידידות החמים השוררים בינינו, ואם אתה מבטיח לי להפסיד בחמשת משחקי הטניס הבאים שלנו, אני מרשה לך לצרף את ההצעה שלך שתהיה בסכום הנמוך ביותר". חסוס הוסיף: "קראנו את כל ההצעות ומסתבר שההצעה הזולה ביותר היא של האמריקאים ב-\$91M. אמרת לי שההצעה שאתה מגיש היא בגובה \$80M, כך שאנחנו מבקשים ממך לשנות את ההצעה ל-\$90M ולתת לי עמלה של \$18M, \$8M שהם 10% מההצעה המקורית

כעמלה רגילה ו- \$10M נוספים עבור האירוח הלילי. אתה לא מפסיד דבר כי אתה מקבל את ה- \$72M שתכננת לקבל ממילא ואני יודע שיש בהם רווח גדול, ואולם איך אני אחלק את ה- \$18M זו בעיה שלי. אם אתה מסכים, ההזמנה שלך. " קלאודיו ידע שהוא עומד באחד הרגעים המכריעים בחייו. הוא ידע שהוא צריך לתת תשובה מיידית. סירוב להצעת חסוס וחוזה משמעותה לא רק אי קבלת ההזמנה אלא עלבון צורב למארחים וסילוק ביטחון עולמי מהשוק. הוא לא ידע איך יגיב ז'אן על ההחלטה אך הוא לא יכול היה להתייעץ איתו, כי המארחים חששו מהאזנה. אי קבלת ההזמנה הייתה מעמידה בספק את קידומו וקידום ז'אן ואולי אפילו את נישואיו. הוא תהה מה עליו לענות והאם הוא יכול לקבל את ההצעה.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - קלאודיו, ז'אן, חסוס וחוזה. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות אלה: תאר את הגישה האתית של קלאודיו. האם ניתן לעשות עסקים עם מדינה מושחתת מבלי להתלכך? האם הטיעון שתשלום עמלות לסוכן מקומי רק אחרי קבלת ההזמנה יש בה משום התנהגות של יען? עד כמה משפיע הרקע של קלאודיו על החלטתו: המוצא הדרום אמריקאי, הסלידה שלו ממצבה של ארגנטינה, החינוך שקיבל בבית, מצב האתיקה בישראל, בביטחון עולמי, בתעשייה הביטחונית הישראלית.

האם חסוס וחוזה רואים במצב שנוצר סבך או להיפך - הזדמנות? איך יגיב ז'אן אם קלאודיו ייענה להצעה? האם יסרב לה? אין בהתנהגותו של קלאודיו, אם ייענה להצעה, משום עבירה על החוק הישראלי ואולי אפילו לא לנורמות הנהוגות במדינת הלקוח שלו? מה אם כן הסכנה בהיענות להצעה? חסוס מפתה את קלאודיו (הוא מכיר את ה"קליינט" המצפוני שלו) בכך שהחברה שלו תקבל את כל סכום ההצעה שביקשו תוך הותרת רווח גדול, אין שום עמלה מראש, אין עמלה ישירה ללקוח, המדינה של חסוס לא מפסידה דבר כי מתקבלת באמת ההצעה הכי זולה. לכאורה win win situation.

אבל קלאודיו לא יכול יותר לטעון בעתיד שהוא לא ידע שמשולם שוחד, כי הפעם ברור לו שמשולם שוחד עתק של למעלה מעשרה מיליון דולר, הוא יודע שחוזה הוא צד לעיסקה, שהוא גורם לכך שהמתחרים שלו לא מקבלים את ההזמנה, כי טכנית פספס את המועד האחרון להגשת ההצעה. מה דעתך על האפשרות שקלאודיו יענה למארחיו: "אני כנראה חולם אך לא פגשתי אתכם ואני לא בביתו של ידידי חוזה. באתי עם הצעה של \$80M ואותה אני מגיש. עשו איתה מה שאתם רוצים". האם מארחיו יסכימו לה, האם מצפוניו של קלאודיו לא יעיק לו יותר, האם הוא צריך לדווח על האירוע לז'אן אם יקבלו את הצעתו?

מה דעתך על האפשרות שקלאודיו יענה למארחיו: "הכל טוב ויפה, אבל אתם דורשים ממני לתת יד להונאה של הרשויות במדינה שלכם ואני מסתכן במידה רבה. יכולים לאסור אותי וזו לא משאת חיי לבלות עשר משנות חיי בבית הסוהר המעופש שלכם רק בלל שהעשרתי אתכם ואת החברה שלי. אני מסכים להצעה שלכם בתנאי שאקבל לידי שני מיליון דולר כ- kickback, לכם ויותר עדיין \$8M מעבר למתוכנן ואז באמת כולנו נרוויח".

מה לדעתך תהיה תגובת ארוסתו של קלאודיו אם הוא יספר לה על המקרה במידה והוא ייענה להצעת מארחיו. ארוסתו עובדת כעורכת דין בפרקליטות המדינה. האם הוא בכלל צריך לספר לה על המקרה?

מה הסיכון שלוקח חוזה במתן יד לעיסקה המפוקפקת?
של מי לדעתך הייתה היוזמה לעיסקה ומי עומד לקבל את תשלום השוחד?
מה צפוי לקלאודיו בהמשך הקריירה שלו (הוא עוד לא בן 30) אם ייענה להצעה?
ארה"ב הוציאה חוק בשנות השבעים האוסר על מתן שוחד בעסקות מכירות. ברבות השנים אמצו רוב ארצות המערב חוקים דומים. האם ניתן לדעתך ליישם את החוק? האם אפשר לעקוף אותו?
ברומא התנהג כרומאי. באמריקה הלטינית התנהג כפי שמקובל שם. אמת או שקר?
האם לדעתך האתיקה היא אוניברסאלית כמו הצהרת זכויות האדם?
האם שוחד הוא עבירה אתית? מדוע? איך הוא מעוות את התחרות, המחירים שהמדינה משלמת, הצדק הסוציאלי.

האם צדק קלאודיו בכך שהתיידד עם חוזה? האם התמונה הייתה שונה אם הם לא היו מתיידדים?
קלאודיו עוד לא בן שלושים. האם מותר לו לשגות ב"עבירות בחרות" ועם התבגרותו להגביר את גישתו האתית?

איך הייתה משתנה התמונה אם מנהל המכירות לאמריקה הלטינית היה צבר בן חמישים עם ניסיון רב בתחום?

האם ז'אן לא קיווה בסתר ליבו שקלאודיו ימצא את הדרך "להסתדר" עם המקומיים בגלל המוצא הזה?

האם ז'אן יהיה מוכן לתת הוראה בכתב לקלאודיו ללכת על העיסקה או שייתן הסכמה בשתיקה?
האם קלאודיו אכן לוקח סיכון (פרט ל"השחתת נפשו") בהסכמה לעיסקה? עם הממונים עליו, עם החברה שלו, עם הרשויות בישראל, עם הרשויות בארץ הלקוח? עם רשויות ארה"ב, בגלל ההפסד של החברות האמריקאיות?

האם קיים סיכון של ממש שהעיסקה תתגלה?
מה הלקחים שאתה מפיק מהאירוע? איך אתה היית נוהג אם היית במקומו של קלאודיו? של ז'אן?
האם ניתן להיות יותר קתולי מהאפיפיור? האם אין לך חובת נאמנות קודם כל לחברה שלך ולרווחיותה?

פיתרון

קלאודיו הסכים להגדיל את סכום ההצעה ל- \$90M והגיש לחסוס מכתב על נייר המכתבים של ביטחון עולמי בו התחייב שאם החברה תזכה במכרז הם יעבירו לו סכום של \$18M למקום שחסוס יורה להם.

ביטחון עולמי קיבלה את ההזמנה. רווחיות החברה גדלה בעקבות כך בצורה משמעותית ומחיר מניות החברה קפץ בעשרות אחוזים. דבר העסקה המיוחדת עם הסוכן נשמר בסוד ורק ז'אן וקלאודיו ידעו על כך.

ז'אן גיבה באופן מלא (בעל פה) את החלטתו של קלאודיו ובירך אותו על התושייה שלו. הוא אכן קודם כעבור זמן קצר לתפקיד המנכ"ל וקלאודיו קודם לתפקיד סמנכ"ל המכירות.

קלאודיו נישא לבחירת ליבו כעבור מספר חודשים אך מעולם לא גילה לה את דבר השוחד. ביטחון עולמי המשיכה לעשות עסקים באמצעות סוכנים מקומיים בעיקר עם אמריקה הלטינית ודרום מזרח אסיה. אך היקפי העמלות הרקיעו שחקים והגיעו לעיתים עד ארבעים אחוזים מסכום העסקה.

כעבור חמש שנים עלה המבקר הפנימי של החברה על עיסקת kickback שבה קיבל קלאודיו מהסוכן בדרום מזרח אסיה שליש מהעמלה בסך \$30M שאישר לו על עיסקה בסך \$90M. הדבר נודע למבקר לאחר שאשתו הסינית של הסוכן התגרשה ממנו ומשלא קיבלה את מה שחשבה שמגיע לה החליטה להפליל את בעלה ואת בעלי בריתו.

קלאודיו פוטר על ידי ז'אן, אם כי הוא הכחיש כל קשר לפרשה. "אני זכאי" אמר "זאת עלילת דרייפוס שנייה!" אשתו התגרשה ממנו אחרי ששוחחה עם אשתו של הסוכן והתברר לה שהוא לא קיבל רק שוחד כספי. אשתו של הסוכן טבעה בנסיבות מסתוריות בבריכה שבביתה בהרצליה פיתוח, אחרי שהתברר כי בין בעלי בריתו של בעלה היו גם כמה חברים במאפיה המקומית. בחקירה הפלילית שהתנהלה נוקה קלאודיו מכל חשד. לעומת זאת, הוגשה נגד קלאודיו תביעה בישראל ובמדינה בדרום מזרח אסיה בגין עבירות שוחד והעלמת מס. קלאודיו יצא זכאי מחוסר הוכחות אבל עבר לגור בפולינזיה שם קנה אחוזה גדולה.

הוא התחתן בשנית עם הבת של ראש הממשלה המקומי של האי שבו השתכן ובו גרים שלושים אלף תושבים. קלאודיו אף מונה לקונסול כבוד של ישראל במקום, והוא מטפח את התיירות הישראלית למדינה שהפכה להיות אוהדת מושבעת של ישראל, בעקבות השתקעותו של המשקיע המיליונר בארצה.

אירוע שוחד - אתיקה במכרזים ממשלתיים

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

היה זה מחזה מקברי לכל הדעות. זבולון צעד יחד עם פרץ מאחורי ארונו של שכנם שנפטר מסרטן בגיל שישים. כשלתע אמר פרץ לזבולון: "תראה לאן הגענו בישראל, שכל זב ומצורע מעז להאשים חברות גדולות ומכובדות כמו שומרון. לא מזמן בא איזה טיפוס מפוקפק והופיע בפני בבית המשפט המחוזי עם איזו תביעה תמוהה שמגיעה לו עמלה על עיסקת תיווך לקבלת פרויקט ענק בתחום התקשורת, \$300M או משהו כזה. מהר מאוד יצא המרצע מן השק והתברר שהוא כביכול קישר את שומרון עם איזה פקיד בכיר במשרד ממשלתי שנתן להם ייעוץ לקבלת הפרויקט. לא היה לו הסכם בכתב, אבל גם אם זה היה נכון מה שאמר הריח משוחד, ולא הבנתי בכלל מה הוא רוצה ממני. היית צריך לראות איך עורך הדין של שומרון עשה ממנו חוכא ואיטלולא. בסוף חייבתי את הסחטן העלוב הזה לשלם הוצאות בסך מאה אלף ₪ לשומרון." הם המשיכו להתקדם מאחורי הארון (ליתר דיוק המריצה), מסביבם בכו האלמנה והילדים, השמש יקדה ופרץ המשיך לספר את סיפורו. "למה אני מספר לך את הסיפור? אני יודע שפעם עבדת עם החברה הזו ואתה יודע עד כמה היא אתית וישרה. אז אולי אתה יכול להגיד לי אחרי שהמשפט נגמר אם שמעת משהו על כל הנושא, כי ברטרוספקטיבה זה נראה בכל זאת מוזר איך אדם מתעורר יום אחד ותובע חברה כל כך מכובדת סתם ככה."

זבולון הרים טלפון לידידו צדוק, שהיה מנכ"ל החברה המתחרה על הפרויקט. צדוק פרץ בצחוק אדיר ואמר: "שמע, אין גבול לטמטום של השופטים שלנו. הרווחת ביושר ארוחת צהריים שתעביר לך את הטעם הרע מהווידוי בחדר המתים שהיית קורבן לו". למחרת, נפגשו במסעדת יוקרה בתל אביב, אכלו קלמרי, שתו יין צרפתי לבן, וכטוב ליבם ביין, סיפר לו צדוק: "אתה אולי הכרת את שומרון לפני עשר שנים כשעבדת איתם, אבל זו כבר לא החברה האתית והישרה של אז. בשנים האחרונות, הם רצו להגיע בכל מחיר למחזור מכירות של מיליארד דולר. הם היו צריכים להגדיל כל רבעון את הרווח בשביל להצדיק את הציפיות של האנליסטים ובאיזשהו מקום נגמר להם הסוס. הם כבר לא יכלו לגדול בכוחות עצמם, ניסו להיכנס לתחומים חדשים וזו הייתה קטסטרופה, רכשו חברות ולא הלך להם, בקיצור, נפתלי, נשיא החברה, עמד בפני שוקת שבורה. ואז בא אליו פנחס, סמנכ"ל הכספים שלו, עם הרעיון המבריק שעליהם להשתתף במכרז הענק בתחום התקשורת. על המכרז בטח שמעת, זה היה כתוב בכל העיתונים וגם החברה שלנו התחרתה עליו. רק שאנחנו, להבדיל משומרון, היה לנו סיכוי ודאי לזכות בו כי עשינו עשרות פרויקטים דומים, אמנם בהיקפים קטנים יותר אך בהצלחה רבה. כששמענו ששומרון מתחרה איתנו גיחכנו, כי היה לנו ברור שהם לא יזכו. אבל, מה שלא ידענו והתברר אחר כך היה שפנחס היה גיסו של אותו מתווך שתבע את שומרון. המתווך הזה טען שיש לו בכיס את הפקיד הבכיר ותמורת תשלום צנוע של חצי מיליון דולר בחשבון הבנק של הפקיד בשוויץ, הם יקבלו את הפרויקט. המתווך דרש עבור שירותיו מאה אלף דולר מיד אחרי שיקבלו את ההזמנה. אבל הפקיד דרש את הכסף מראש כי כבר סידרו אותו בעבר." הם כבר הגיעו לקרם ברולה ולדיז'סטיף וזבולון החמיא לצדוק על האוכל והיינות המשובחים.

”עזוב שטויות, זה ממילא על חשבון החברה. אך זה עוד כלום, העלילה הולכת ומסתבכת. פנחס הציע לנפתלי לשלם את השוחד והוא ירשום את זה בספרים כיבוא תוכנה. אף אחד לא יידע מכלום, הבטיח לו, אבל אתה חייב לתת לי את מילת הכבוד שלך שגיסי יקבל גם הוא את הכסף שלו אחרי שנקבל את ההזמנה. זה פינאטס, אם אתה לוקח בחשבון כמה שנרוויח מהעיסקה, תגיד תודה שאנחנו עוד לא בדרום אמריקה והפקידים המושחתים שלנו צנועים בדרישותיהם. נפתלי היסס אם להיענות להצעתו של פנחס. עד אותו היום הם מעולם לא היו מעורבים במתן שוחד ישיר ובוודאי שלא בישראל. מאידך הוא שמע מקולגות רבים שלו שזו הפכה נורמה במשרדים ממשלתיים רבים ובלי זה לא ניתן יותר לקבל שום חוזה שמן מהממשלה. אם אנחנו לא ניתן את השוחד מישהו אחר ייתן חשב, ואנחנו חייבים לעמוד ביעדים שלנו אחרת המשרה שלי בסכנה ואני יכול לשכוח מהבנוס השנתי. אתה בטח מתפלא איך אני מצטט לך שיחות שלמות של שני החבר'ה, אך תיכף תבין למה. פנחס קיבל איפוא אור ירוק, העביר את הכסף לחשבון הבנק של הפקיד בשוויץ ושומרון אכן קיבלה את הפרויקט. כולנו היינו המומים, שומרון הודתה שהיא לא מבינה דבר בתחום, אבל אמרה שהיא מזמן רצתה להיכנס אליו והיא מתכוונת להשקיע עוד כמה עשרות מיליוני דולרים במחקר ופיתוח ממקורות עצמיים שלה.” צדוק שילם, זבולון השאיר טיפ שמן והם יצאו.

”בוא נטייל לאורך הטיילת, אנחנו תיכף מגיעים אל הפואנטה. נפתלי, הקולגה היקר שלי, שכח כנראה שלא עשו אותי באצבע וישר הרחתי שכל העסק לא כשר. שכרתי משרד בלשים, הכי טוב בישראל, והוא דובב כל מי שרק נגע בנושא. מה אומר לך, בישראל אין עוד מסורת של מתן שוחד כמו בארצות אחרות, זה עוד יבוא, אנחנו מדינה צעירה בסך הכל. בחו"ל כשאתה נותן שוחד, אף אחד לא יודע מזה, ואם מישהו פותח את הפה הוא מחוסל. אצלנו, כל אחד גומר ורץ לספר לחבר'ה. פנחס סיפר את כל הסיפור לאהובה שלו, היא רצתה מזמן לגמור איתו והקליטה אותו, מסרה את ההקלטה תמורת סכום סמלי של עשרים אלף דולר, הבלש העביר לי את החומר והשמעתי את כל העניין לפנחס. אמרתי לו שיש לו שתי אפשרויות, או שהוא הולך למשטרה ומנסה להפוך לעד מדינה או שאני מוסר את החומר למשטרה. הוא אמר שהוא רוצה להתייעץ עם נפתלי לפני שהוא מחליט. הצעתי לו שלא יעשה זאת, כי אין אפשרות לחזות מה תהיה תגובתו של המנכ"ל. פנחס הוא דמות אלמונית, ואילו נפתלי שייך לאליטות, משחק גולף עם כל שועי הארץ, חבר של מפכ"ל המשטרה והוא בשום פנים ואופן לא יכול להרשות לעצמו להיגרר לתוך הבוץ הזה. פרט לזאת, היוזמה הייתה של פנחס ונפתלי יבחר לתאר את זה כך, אם הפרשה המסריחה תתגלה.”

בחוף הים רחצו המונים, שיחקו מטקות, השתזפו ומרחו על עצמם קרם הגנה למכביר. צדוק המשיך: ”אוי, כמה שאני מקנא בהם, יש להם זמן להשתזף ולא לעשות כלום ואילו אני קורע את עצמי בעבודה. ביום ראשון בבוקר נפגש פנחס עם נפתלי. אף אחד לא יודע מה היה בשיחה הזו, אך הצעקות שבקעו מחדרו של המנכ"ל הדהדו בכל הקומה. פנחס יצא כעבור שעתיים חיוור כסיד ואמר שהוא הולך הביתה להירגע. הוא שכב לישון ולא קם יותר, אומרים שהוא קיבל התקף לב, אך אני יודע שפנחס היה בריא כמו שור. בלי פנחס לא היה לי קייס ולא יכולתי לעשות שום דבר נגד שומרון. למחרת התקיימה הלוויה של פנחס ויכולתי להבין מהבעת פניו הזוחחות של נפתלי שהוא לא כל כך הצטער על מותו של סגנו. לא יכולתי להתאפק וניגשתי אליו להביע את תנחומי. אתה צריך לחזור

בתשובה, אמרתי לו, כי מותו של פנחס מציל אותך משיבה בקלבוש. נפתלי ענה לי - מה לעשות, נפתלות דרכי האל, אמי אמרה לי כשנולדתי שיש עלי ברכה ואלוהים יסלק מדרכי כל מי שיתנכל לי. גיחכתי ואמרתי לו - אלוהים או שליחיו על אדמות. נפתלי הביט בי והרגשתי צמרמורת בכל גופי. כשחזרתי למשרד החלטתי לקבור את התיק, עם חברי'ה כאלה לא מתעסקים חשבתי, אני רוצה לזכות לאריכות ימים ולא מוכן להסתבך בגלל פנחסים למיניהם."

זבולון עישן סיגר עבה וכיבד את ידידו צדוק. הוא אמר לפתע: "אני עדיין לא מבין איך נכנס השופט פרץ לתמונה." צדוק חייך ואמר: "בגלל זה הזמנתי אותך לארוחה. המתווך מצא את עצמו בלי העמלה שהובטחה לו. הוא בא לנפתלי ותבע את הכסף. נפתלי זרק אותו מכל המדרגות ואמר לו שאין לו מושג על מה הוא מדבר. אם יש לו תביעה שיבקש אותה מפנחס או מרוחו של האיש, אללה ירחמו. המתווך רתח מזעם, הוא ניסה לבקש את הכסף מהפקיד אך הלה אמר לו גם שהוא בכלל לא יודע על מה הוא מדבר. בצר לו, הוא החליט לתבוע את שומרון על מיליון דולר - מאה אלף דולר שהגיעו לו ועוד \$900K על עגמת נפש. הוא הלך לעיתונות, אך בכל מקום התייחסו אליו כאל משוגע וסחטן, מה עוד שנפתלי הפעיל את קשריו וקשרי אילי ההון שהיו מושקעים בחברתו על מנת להבאיש את ריחו של המתווך. נפתלי לקח כעורך דין את ידידו, שהצליח בעבר להסיר ממנו תביעת ענק של "סחטן" אחר לפני ההנפקה. השופט פרץ שלא הבין כלום בנושא והייתה לו הערצה עיוורת כלפי עורך הדין של נפתלי, כלפי נפתלי וכלפי כל העדים של חברת שומרון, ראה בכולם אנשים מכובדים שסחטן עלוב מנסה להתנכל להם. הוא זיכה אותם וחייב את המתווך בתשלום הוצאות המשפט."

זבולון וצדוק נפרדו בלחיצת יד. ככלות הכל, זה היה בילוי לא פחות טוב משיבה בטלה על שפת הים. ארוחה דשנה במסעדת היוקרה, סיפור מבדר, יין טוב, וסיגר ריחני לקינוח, אין טוב מזה על מנת לחזק אצלך את חדות החיים!

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - צדוק, פנחס, נפתלי ופרץ. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות לנקודות אלה:
האם הביקורת כנגד השופט המחוזי פרץ מוצדקת? האם הייתה לו אפשרות כלשהי להגיע אל חקר האמת?

האם ידועים לך מקרים דומים? האם זה נראה לך סיפור בדיוני או שאירועים דומים עלולים לקרות בישראל?

מדוע בחר פרץ לפתוח את סגור ליבו בפני זבולון דווקא בעת מסע הלוויה של שכנם?

אם אתה היית במקומו של פרץ, כיצד יכולת לפתור את הסבך?

איך דמותו של צדוק מצטיירת בפניך: לוחם למען הצדק והאתיקה, אינטרסנט הרוצה להתנקם על כך שלא זכה בפרויקט, פחדן שאינו רוצה להסתבך עם גורמים נחושים כמו נפתלי?

מדוע צדוק מספר את הסיפור לזבולון?

פנחס - דמות טראגית של נוכל, עובד מסור של שומרון שרוצה בהצלחתה, סחטן המנסה לסחוט מנפתלי?

מה לדעתך נאמר באותה שיחה קשה בין פנחס לבין נפתלי?

האם צדק פנחס כשהלך להתייעץ עם נפתלי לפני שהחליט האם להיות עד מדינה?
האם אתה מאמין שאדם מכובד כנפתלי יסתבך במעשים פליליים כנגד פנחס או שהוא רק מפחיד את יריביו?
תאר את המטמורפוזה שקרתה לנפתלי שהפך ממנהל אתי לנותן שוחד ואולי אף גרוע מזה?
מה היו הברירות שעמדו בפני צדוק להמשך הפעילות לאחר מותו של פנחס?
מדוע המתווך החליט לתבוע את שומרון כנגד כל הסיכויים?
האם יש דיעות קדומות במשפטים: בעד חברות גדולות, עורכי דין מבריקים, חברי האליטות ונגד המשקיע הקטן, עורכי דין מהשורה השלישית, עמך שאינם יכולים להביע את דעתם בצורה מהוקצעת?
איך ניתן להסביר שבפרשה כה סבוכה שגרמה למותו של אדם, לתביעה משפטית, להאשמות בשוחד, לחקירה של חברתו של צדוק, לא היה למעשה כל כיסוי עיתונאי, לא בוצעה חקירה משטרתית ולא נמצא אף מתריע?
פנחס היה רווק. באם היה נשוי לאישה אוהבת האם הייתה משתנה התמונה, האם אשתו הייתה יוצאת בוונדטה?
מה האפולוגטיקה של נפתלי? הוא חייב לפעול כך כי הוא חי בסביבה תחרותית קשה, בעלי המניות לוחצים עליו, האנליסטים רודפים אותו, הוא נכשל כמנהל וכיזם ולכן אין לו מנוס אלא להיזקק לשוחד על מנת לשרוד, זה לא היה הרעיון שלו לתת שוחד, הוא לא נתן שום הנחיות בכתב למתן השוחד, פנחס היווה סכנה גדולה מדי.
מדוע בחר צדוק לאיים על פנחס ולא הלך ישר לנפתלי?
בישראל קיימת תסמונת הש.ג. הנותן את הדין. כך היה ברוב ועדות החקירה, כך קורה במרבית החקירות העיתונאיות, כך קורה גם במשפטים רבים. מדוע לא הולכים עד הסוף וממצים את הדין עם האשמים האמיתיים הנמצאים בראש הפירמידה? האם זה קשור לגיבוי שהם מקבלים מאילי ההון?
מה הם הלקחים שהפקת מאירוע זה: חייה ותן לחיות, אם אתה רוצה להאריך ימים אל תסתבך עם הגבירים, הצדק ייצא לאור כי זבולון הולך לפתוח במערכה נגד שומרון ונפתלי?

פיתרון

זבולון לא יצא במערכה נגד שומרון ונפתלי. גם אם היה רוצה בכך לא היה לו כל חומר מרשיע. שומרון החליפה בעלות ונרכשה על ידי איל הון אתי שדאג לבער את העשבים השוטים. אחד הצעדים הראשונים שנקט היו פיטוריו של נפתלי עם מצנח זהב של \$10M.

פנחס הלך לעולמו, אבל זכרו לא אבד מאיתנו. נפתלי דאג שייכתב ספר לזכרו במימון חברת שומרון. בהקדמה לספר כתב נפתלי: "לעיתים נדירות יצא לי לעבוד עם מנהל כל כך מסור, נאמן ואתי כמו פנחס. כסמנכ"ל כספים הפך שמו לשם נרדף ליושרה והגינות. היה לו עובד בן שבעים במערכת שלמרות שהופעלו עליו לחצים להחליפו, הוא עמד בפרץ והשאיר אותו בתפקידו עד אשר הוא פרש מרצונו. אבי זכרו לברכה, כך אמר פנחס, פוטר מעבודתו בגיל חמישים וחמש וזה הרס את חייו. במחלקה שלי אני רוצה שידעו כי כל עוד עובד מבצע את המוטל עליו הוא יוכל להישאר לעבוד עד גיל הפנסיה ואף מעבר לכך. אלא שפנחס לא זכה להגיע לגיל הפנסיה, הוא מת בדמי ימיו, וחסרונו מורגש בלב כולנו. פנחס, אנחנו אוהבים אותך, יהי זכרך ברוך!"

צדוק ממשיך לעבוד קשה, החליף כמה מקומות עבודה ועתה עובד כעצמאי. הוא שכח לחלוטין את המקרה ואלמלי סיפר לו זבולון על האירוע של חדר המתים לא היה נזכר בו. הוא ממשיך לאכול ארוחות גורמה ומזמין את חבריו ביד נדיבה. לאחרונה קיבל קופסת סיגרים קובנים מזבולון שביקר בקובה בענייני עבודה.

נפתלי הלך מחיל אל חיל, במשך השנים נתן שוחד במיליונים רבים בארץ ובחו"ל. הוא תמיד דאג שזה ייעשה בצניעה, על פי רוב בצורה לא ישירה, לקרובי משפחה, בחשבונות בנקים חסויים. מעולם לא קרה לו שמישהו ימעל באמונו, כי יצא שמעו שאיתו לא כדאי להסתבך. סכומי השוחד שנתן בישראל הלכו והאמירו (כן, למדנו בכל זאת משהו מאחינו בדרום אמריקה ודרום מזרח אסיה ואנחנו היום אור לגויים). נפתלי מוצא את הפקיד שאותו צריך לשחד באמצעות כמה מתווכים, מסכם בעל פה את תנאי העסקה ועומד תמיד בדיבורו כי הוא הרי איש כבוד. גם למתווכים הוא משלם בדיוק את אשר הובטח כי בעסקים האלה הכל מבוסס על אמון.

לאחרונה, הצטרף נפתלי למפלגת השלטון ושמו מוזכר לעיתים קרובות כמועמד לתפקיד שר האוצר. בכמה מכתבי מערכת בעיתונים הגדולים במדינה נכתב כי הגיע הזמן שבראש הפירמידה יעמדו אנשי עסקים מצליחים שהקימו אימפריות לתפארת בצורה אתית, נתנו תעסוקה לעשרות אלפים, עשו יצוא במיליארדים, הנפקות בשווי של עשרות מיליארדים והביאו תשואת עתק לבעלי מניות המיעוט. די לנו בפוליטיקאים המסואבים שדואגים רק לכיסאותיהם וצועדים מחקירה לחקירה. אנו זקוקים לאנשים בשיעור קומתו של נפתלי שמעולם לא דבק בהם רבב. תנו להם להנהיג את העם!

נפתלי לא תרם מעולם דבר לקהילה. הוא טוען שהתרומה שלו היא הרבה יותר גדולה מאשר מיליון דולר אחד או שניים עלובים לבית חולים או אוניברסיטה. תרומתו היא בכך שהוא מקדיש את חייו למען הארץ הזאת, כלכלתה ועובדיה. למרות זאת, הוא די מאוכזב שזכה עד כה רק בפרס התעשייה ולא בפרס ישראל. הוא בז לכל אותם הפרופסורים שהוציאו אותם מהנפטלין כדבריו, עם רגל אחת

בקבר, שפירסמו איזה ספר מחקר שאף אחד לא קרא. דווקא הם מקבלים את פרס ישראל ואילו אני שמחזיק את המדינה הזאת על הידיים, לא מוערך מספיק.

לאחרונה קיבל נפתלי מכתב אנונימי ובו משפט אחד: על דאטפת אטפוך וסוף מטיפיך יטופון. הוא חשב שזאת פרסומת לטפטפות וזרק אותו לפח, ככלות הכל ידיעת השפה הארמית אינה הצד החזק שלו.

אירוע עושק בעלי מניות המיעוט - החברה האמריקאית-

ישראלית "פורוליאס"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים)

תמצית האירוע:

אירוע "פורוליאס" הוא על חברה אמריקאית/ישראלית ומוצג מנקודת מבטו של המשקיע הבודד, העובר חוויה קפקאית בניסיונותיו להגן על זכויותיו ולקבל את כספו חזרה. מחיר מניות החברה מידרדר בכתשעים אחוזים תוך כמה חודשים, למרות שהחברה מקטינה את הפסדיה ועומדת בפני סיום הפיתוח ותחילת המכירות של מוצר מהפכני. בעלי גרעין השליטה והנהלת החברה טוענים שהם מחפשים משקיעים לחברה, אך משום מה, אף אחד לא מוכן להשקיע בה, כך שבסופו של דבר היא נמכרת בפרוטות לחברה אחות בשם ארינסר. יושב ראש מועצת המנהלים של החברה הוא גם יו"ר החברה האם ויו"ר החברה אחות, והוא זה שניהל את המגעים עם המשקיעים הפוטנציאליים, והוא העביר את ההחלטה על מידת הסבירות של המחיר המוצע לשיקול דעתם של שני דירקטורים חיצוניים, שאחד מהם הוא מנכ"ל החברה הממונה ומתוגמל על ידי בעלי השליטה. המשקיע הבודד יוצא לבדו לאודיסיאה חסרת סיכוי ופניותיו לבעלי המניות האחרים, לרשות לניירות ערך, לרואי החשבון, לעיתונות ולגורמים אחרים האמורים לדעתו להגן על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט, מושבות ריקם. כל אותה העת, אותו "משקיע בודד" נהנה מגיבוי ללא סייג של אשתו המסורה ושל ילדיו, אך מקבל תדמית, בקרב חלק מקהיליית העסקים, של "מתריע", תוך גרימת נזק לעסקיו ולקשריו העסקיים. אזכורים של שמות חברות וגורמים המופיעים באירועים של לוסקרן, מסטוס וסוקטו מתייחסים לאירועים באותם השמות המופיעים בספר זה ושהיו את האירועים המרכזיים בספר המחקר "אתיקה עסקית".

האירוע:

היה זה בערב יום כיפור בשישה באוקטובר 1992. קאריסיוס בא לביקור אצל ידידו, מורו ורבו גורקיוס, לאחל לו שנה טובה וכפרה על כל החטאים. קאריסיוס, בשנות הארבעים המאוחרות של חייו, עבד במרבית שנות הקריירה המקצועית שלו בארינסאר, אחת מחברות ההיי טק הגדולות בישראל, שנוסדה ע"י גורקיוס, המבוגר ממנו בעשרים שנה. קאריסיוס הגיע כמעט לפיסגה בארינסאר והיה ממונה על הצד העיסקי של החברה, שהפכה לחברה הרווחית ביותר בישראל. הוא דיווח למנכ"ל החברה, איסטוביוס, שהפך לידיד קרוב ברבות השנים. האווירה בארינסאר הייתה מאוד טובה, ההנהלה תפקדה בהרמוניה ורוב הסמנכ"לים היו חברים, תמכו זה בזה והאמינו בחברה, בהצלחתה ובדרכה. אולם, ב-1987 קאריסיוס החל להבחין בשינוי בהתנהגותו האתית של איסטוביוס. הוא החל להוביל את ארינסאר בדרך שנגדה לחלוטין את העקרונות האתיים של קאריסיוס ונימק זאת בכך כי רק בדרך זאת יוכל לשמור על מעמדה המוביל של ארינסאר. כאשר לא יכול היה יותר לגשר בין עסקים לאתיקה נאלץ קאריסיוס להתפטר, למרות שגורקיוס, יו"ר ומייסד ארינסאר ניסה לשכנעו שישאר. יחד עם זאת, הידידות בין גורקיוס לקאריסיוס נשארה בעינה, קאריסיוס לא נתן פומבי לחילוקי הדיעות שהביאו להתפטרותו והמחלוקות נשארו במשפחה.

קאריסיוס החל בקריירה חדשה כיועץ והצליח בה מאוד. ארינסאר, בניהולו של איסטוביוס, המשיכה אף היא להצליח, למרות שהאתיקה הלכה והידרדרה ומנהלים בכירים רבים עזבו את החברה.

קאריסיוס היה בין השאר יועץ של פורוליאס, חברת היי טק בגודל בינוני אשר נוסדה ע"י גורקיוס, והתמקדה בקו מוצרים השונה מהותית מאלה של ארינסאר. מכירות פורוליאס הסתכמו בשנת 1992 ב-\$54.3M עם הפסדים של \$25.2M. פורוליאס הצליחה לצמצם את הפסדיה בשנת 1993, לאחר הפעלת תוכנית הבראה, ל-\$6.2M עם מכירות של \$47.6M. קאריסיוס החל לעבוד עם פורוליאס ב-1991 בהיקף מצומצם ובמשך השנים הפכה פורוליאס ללקוח העיקרי של קאריסיוס. למרות הפסדיה הכבדים של פורוליאס, קאריסיוס היה משוכנע כי נכון לה עתיד גדול. קאריסיוס השקיע בחברה, שנסחרה בנסדא"ק, את מרבית חסכונוותיו במחיר ממוצע של \$6 למניה, כמחצית ממחיר המניה בתקופת הרווחיות של החברה. הנהלת החברה הייתה בטוחה שהמוצרים החדשים שפיתחה היו בעלי פוטנציאל אדיר והייתה מאוד אופטימית לגבי עתידה של החברה. אמונה זו הובאה לידיעתם של גורמים ממשלתיים, בנקים, לקוחות וחשובי העיתונים בישראל. נאלודו, חברת האם של פורוליאס וארינסאר שהייתה חברת אחזקות שנוסדה ונוהלה ע"י גורקיוס, תמכה וסייעה לפורוליאס להתגבר על בעיותיה כפי שעשתה עם חברות בנות אחרות שלה. מחיר מנית פורוליאס לא היה יציב בגלל סחירות נמוכה ושווי החברה הבורסאי היה בממוצע \$50M, כסכום מכירות החברה, למרות שמעולם לא ירד ביותר מ-20% מתחת לשווי זה עד לשנת 1994.

בפגישה בין גורקיוס לקאריסיוס בשנת 1992, קאריסיוס סיפר לגורקיוס לראשונה שהוא יועץ של פורוליאס, כי לא רצה לנצל את קשריו וידידותו עם גורקיוס ביחסיו עם הנהלת פורוליאס. גורקיוס, שהיה יו"ר הדירקטוריון של פורוליאס, ארינסאר ונאלודו, התוודה בפני קאריסיוס שהוא רוצה להשתלט על פורוליאס, בה הייתה לו אחזקה של 40% אך למעשה שלט בה, אך הוא לא יכול לעשות זאת עדיין כי המחיר הנוכחי גבוה מדי לטעמו, אם כי הוא היה משוכנע בעתידה המזהיר של פורוליאס. גורקיוס מאוד שמח לשמוע שקאריסיוס הוא יועץ של פורוליאס ואף השקיע בה. קאריסיוס, שמאוד האמין באתיקה של גורקיוס שנהנה ממוניטין ללא רבב, לא שיער מה עשויות להיות תוצאות ההשתלטות האסטרטגית של אחת מחברות קונצרן נאלודו על פורוליאס.

קאריסיוס המשיך לעבוד עם פורוליאס שנה נוספת והפסיק את עבודתו בסוף 1993 למרות שנשאר ביחסים מצוינים עם וורסנון, מנכ"ל פורוליאס, והמשיך לסייע לו על בסיס חברי ככל שוורסנון הזדקק. מחירי המניות של פורוליאס החלו להידרדר מיידי אחרי שקאריסיוס הפסיק לעבוד עם החברה. קאריסיוס שחש שמשומו מוזר קורה עם מניות החברה לא יכול היה למכור את מניותיו כי לא רצה להיות מואשם בניצול מידע פנים, למרות שכבר לא עבד בפורוליאס. הוא ידע שהיו מספר חברות שהיו מעוניינות להשקיע בפורוליאס, כי גורקיוס ביקש את עזרתו באיתור משקיעים, והוא פנה למספר גורמים בשמו של גורקיוס. קאריסיוס החליט להמתין מספר חודשים שיהיו מעין תקופת צינון ולהיווכח מה יהיו תוצאות מגעיו, כי הוא עדיין האמין בעתידה של החברה. יחד עם זאת, הוא החל לחשוד בחודשים אלה שהידרדרות מחיר המניה נובעת מהתערבות בעלי עניין.

דוריאן, שעבד עם איסטוביוס בארינסאר ב-1992 והועבר לפורוליאס, סיפר לו כיצד איסטוביוס התוודה בפניו כבר ב-1992 שארינסאר מתכוונת להשתלט על פורוליאס. באותה שנה גם גורקיוס התוודה בפני קאריסיוס על כוונה דומה ואט אט הוא החל להבין שההשתלטות תוכננה בין נאלודו לארינסאר, בתיאום עם פורוליאס, זמן רב לפני 1994. אפילו אמר לקאריסיוס כיצד הקרן שעמד בראשה ואשר הייתה בבעלות דורטס, הבנק שהיה במישרין ובעקיפין בעל המניות העיקרי בנאלודו, ארינסאר ופורוליאס, מכרה את מניותיה בפורוליאס בדיוק לפני שהמניה החלה להיזדרדר. יותר ויותר אינדיקציות של התנהגות לא אתית ואפילו לא חוקית של גורקיוס החלו להצטבר אם כי לא היו לו הוכחות חותכות לחשדותיו. בינתיים מחיר המניה צנח ביותר משמונים אחוזים ובאחד ביולי 1994 ארינסאר השתלטה על פורוליאס, להפתעתו הגמורה של עולם העסקים הישראלי.

מספר חודשים לפני ההשתלטות שאלה תבל, מנהלת הכספים של נאלודו, את קאריסיוס מדוע אינו מוכר את מניותיו. קאריסיוס ענה לה שהוא מצפה שיעלו חזרה ל-\$6, לכך ענתה היא: "זה כבר לא יקרה לעולם!". קאריסיוס שמע משלושה חברים, ברד, אמיר ואוריון, שהיו מעורבים במגעי גורקיוס עם משקיעים למכירת פורוליאס, שגורקיוס עשה ככל יכולתו לייאש אותם והדגיש את כל הסיכונים הכרוכים ברכישה ואת מצבה הפיננסי המעורער של פורוליאס. התירוץ הרשמי להשתלטות היה שארינסאר הייתה החברה היחידה שנתנה הצעה לרכישת פורוליאס במחיר השוק הקיים של \$1 למניה, ובכך היא השתלטה במחיר של \$8M, המשולמים במניות של ארינסאר בדילול של 2% בבעלות, עבור חברה המוכרת ב-\$50M ושצמצמה את הפסדיה מ-\$25M ב-1992 ל-\$6M ב-1993.

עורך הדין של קאריסיוס, איראיה, ידיד ואחד מעורכי הדין המובילים בישראל, שלח מכתב למנכ"ל פורוליאס וורסנון ב-12 ביולי 1994 ובו שאל 18 שאלות על המשא ומתן בין ארינסאר לפורוליאס, המעורבות של דירקטוריון פורוליאס, לרבות הדירקטורים העצמאיים, המשא ומתן עם רוכשים פוטנציאליים, ההבטחות שיש אולי לוורסנון להמשיך ולעבוד עם הקבוצה, וכדומה. מייד לאחר שהמכתב נשלח ניסה גורקיוס להיפגש עם איראיה אך ללא הצלחה. הושתאש וחברים טובים אחרים של קאריסיוס העובדים בארינסאר, התקשרו לקאריסיוס וניסו לבחון מה הוא באמת רוצה. ב-14 ביולי 1994, רק יומיים אחרי מכתבו של איראיה, הוא קיבל תשובה מרובין, עורך הדין של פורוליאס וחבר של קאריסיוס, ממשד עורכי הדין ג'ונרוםס, אחד ממשד עורכי הדין הגדולים בארה"ב, שייצג את נאלודו וארינסאר, אבל לא את פורוליאס "בעיסקה זאת".

פורוליאס הייתה באופן רשמי חברה אמריקאית, למרות שהמטה שלה שכן בישראל, ולכן מרבית ענייניה המשפטיים טופלו ע"י משרד זה של עורכי דין. המכתב היה מאוד קצר ומנומס וקבע: "נא לרשום לפניכם שאנו מכינים יחד עם פורוליאס הצהרה מפורטת בהתאם להוראות ה-SEC, המתארת את פרטי המיזוג המוצע וכל העובדות המטריאליות הרלוונטיות. אני מאמין שלמעשה כל השאלות שלך ייענו במלואן בהצהרה זאת. למיטב ידיעתנו, פורוליאס עמדה בכל התחייבויותיה בהתאם לחוקי מדינת דלוור ולחוקים הפדרליים האמריקאיים." מה שרובין לא ציין במכתבו היה שהוא כנראה מאד מודה לאיראיה, על כי חשף במכתבו עם 18 השאלות את כל הנושאים

הפרובלמטיים בהסכם המיזוג ואיפשר לפרוליאס להיערך ולתקן את מה שדורש תיקון עד סוף השנה, המועד הרשמי של המיזוג, כך שמסמכי המיזוג יהיו מושלמים חוקית גם אם לא אתית.

למרות זאת, מכתבו של איראיה הביך את גורקיוס. קאריסיוס לא היה סתם בעל מניות מיעוט, הוא היה שייך למשפחה, סמנכ"ל לשעבר בארינסאר, יועץ בכיר לשעבר של פרוליאס, חבר אישי של מרבית המנהלים בקבוצה. גורקיוס תיכנן לבצע שתי הנפקות של מניות ארינסאר ונאלדו, המתבססות על המיזוג עם פרוליאס באוגוסט 1994 ותביעה משפטית כנגדם הייתה יכולה לשבש את ההנפקות המתוכננות. גורקיוס היה כנראה מודאג שמא יש לקאריסיוס smoking gun evidence לטעונו, כי קאריסיוס הכיר למעשה את כל הנפשות הפועלות ולא כולם היו נאמנים לחלוטין. גורקיוס לא יכול היה ללמוד הרבה מהשיחות הרבות של חברי קאריסיוס עם קאריסיוס. הוא לא יכול היה לדעת (אלא אם כן שתל האזנה בטלפון של קאריסיוס) שקאריסיוס החליט לא לתבוע את פרוליאס מבלי שיהיה לו גיבוי של חברה גדולה. קאריסיוס חשש שאם יתבע אותם לבדו הוא יהיה חשוף לתביעה נגדית, כפי שארינסאר עשתה בעבר במספר מקרים. קאריסיוס זכר את האירוע של אקטאון שקרה מספר שנים קודם לכן. ארינסאר נתבעה ע"י חברה אמריקאית זו ב-\$20M סמוך להנפקה של ארינסאר. ארינסאר החליטה לא להתפשר כי הם חשו שהתובעת אינה חזקה מספיק. ארינסאר שכנעה את בית המשפט האמריקאי לדחות את התביעה ונתבעה את אקטאון בישראל. בארה"ב טיפל ג'ונרוםס בתביעה, אותו משרד המטפל במיזוג פרוליאס, ובישראל ניהל את התביעה ברונף בצורה מבריקה, והצליח לנצח במשפט. אקטאון חויבה לשלם לארינסאר פיצויים בכמה מיליוני דולרים.

נאלדו וארינסאר החליטו כנראה לאמץ תכסיסי שהייה כלפי קאריסיוס. איסטוביוס התקשר לקאריסיוס ודיבר איתו בטון מאוד ידידותי. בשנים האחרונות הם דיברו בקושי פעם או פעמיים, אחרי ההתפטרות הסוערת של קאריסיוס מארינסאר. איסטוביוס הזכיר את הימים הטובים ההם בהם הם היו חברים קרובים ואמר שעליהם לחדש את הקשר ביניהם. הוא הבטיח לקאריסיוס כי אין לו כל קשר עם ההאשמות של קאריסיוס והוא מתייחס למיזוג כהזדמנות עסקית שנקרתה בדרכו. אולם הוא מוכן לבחון כמה חלופות "שאינן קשורות בפרוליאס" ושיוכלו לתת לקאריסיוס פיצוי בסכום דומה למה שהפסיד במניות פרוליאס. קאריסיוס התפתה להאמין ללשון החלקות של איסטוביוס ולמחמאות שהורעפו עליו ושכח את מה שלמד בילדותו במשלי לה פונטין על העורב והגבינה. הוא האחרון שהיה צריך להתבשם מדברי איסטוביוס כי הוא עבד איתו שנים וידע שהוא אינו בוחל באמצעים ובוודאי לא בדיבורים, על מנת להשיג את שלו.

איסטוביוס "הרבה בנסיעות" ולא ניתן היה להשיג אותו ובינתיים נאלדו וארינסאר יצאו בשתי הנפקות מוצלחות המבוססות, בין היתר, על המיזוג עם פרוליאס וגייסו עשרות מיליוני דולרים. כאשר קאריסיוס גילה שסידרו אותו זה היה מאוחר מדי. הוא כתב תמצית מבריקה של תביעה משפטית/תלונה ל- SEC וב- 17.9.1994, במוצאי שבת, הוא ביקר את אוטווס, אחד מעורכי הדין המובילים בישראל, פרופסור למשפטים, ואתיקן ידוע במשפטים ובעסקים. אוטווס פעל כעו"ד הישראלי של פרוליאס בעסקת המיזוג ובעסקות אחרות כעו"ד של חברות מקבוצת דורטם, נאלדו

וארינסאר. אוטווס היה אחד מחבריו הקרובים ביותר של קאריסיוס, הם הצליחו בעבר לבצע הרבה עסקות מוצלחות, כשעבד קאריסיוס בארינסאר ומאוחר יותר כיועץ עצמאי, הם העריכו זה את זה, ולקאריסיוס לא היה ספק באשר ליושרה ולאתיקה של אוטווס.

קאריסיוס הראה לאוטווס את כתב התביעה, גילה לו שסידרו אותו ואמר שאם לא יצליח למצוא שותף לתביעה משפטית יעביר את החומר כתלונה ל- SEC. המיזוג באותו המועד לא הושלם עדיין. הוא עמד להסתיים שלושה חודשים מאוחר יותר. קאריסיוס היה סקרן לדעת איך מצליח אוטווס לגשר בין היושרה שלו לעסקות המיזוג המפוקפקות, אך אם עורכי דין מייצגים פושעים מדוע שלא יוכלו לייצג "חברות ואנשי עסקים מכובדים"? ככל שחברותם עמדה על הפרק לא היו לו אשליות. באווירה הקשה והמתוחה של עולם העסקים הישראלי, כמו גם בארה"ב ובצרפת, אין מקום לחברות כאשר מעורבים בעניין אינטרסים עיסקיים. אך, יחד עם זאת, הוא ידע שרק לאוטווס יש את המשקל המוסרי הדרוש על מנת לשכנע את איסטוביוס שעליו לקיים את הבטחותיו. אוטווס נדהם מתוכן הדברים וביקש ארכה של 24 שעות. ביום המחרת איסטוביוס התקשר לקאריסיוס ונקבעה פגישה ל-29.9. לאחר שהגיעו להסכם שכיסה את הפסדי קאריסיוס במלואם, מבלי להזכיר כלל את פורוליאס, הם החליטו לחתום על ההסכם בשלושה באוקטובר. שעה לפני החתימה, התקשר איסטוביוס לקאריסיוס ואמר שהוא מצטער על שהטעה אותו אך הוא קיבל חוות דעת משפטית שמכיוון שקאריסיוס הוא "בעל מניות מתנגד" הם אינם יכולים לחתום על ההסכם. הוא הציע שייפגשו למחרת עם גורקיוס וינסו למצוא פתרון. שלושתם נפגשו לארוחת צהריים ב-4.10.1994, אך לשווא.

החל מהימים הראשונים של יולי 1994 ניסה קאריסיוס להתקשר עם בעלי מניות של פורוליאס על מנת לחלוק איתם את המידע לתביעה אפשרית. היו ברשותו פחות מאחוז אחד מהמניות והוא ידע כי לבד וללא משאבים הוא לא יוכל לפעול ביעילות כנגד קונצרן שחלש על חברות עם היקף מכירות של מיליארד דולר, שהוא בבעלות אחד הבנקים הגדולים בישראל, ונתמך על ידי כמה מאילי ההון הגדולים בישראל עם רכוש הנאמד במיליארדי דולרים.

הוא התקשר לדוהרטי, קרן נאמנות אמריקאית, שהחזיקה ביותר מחמישה אחוזים מהבעלות של פורוליאס. פורוליאס הייתה רשומה במדינת דלוור, נסחרה בנאסדאק, כלומר היא פעלה כחברה אמריקאית למרות שרוב פעילותה התרחשה בישראל ובה גם שכן המטה שלה. הוא דיבר עם נוסקיבר שהגיב על מעשי פורוליאס באומרו: "העסק מסריח!" אך חודשיים מאוחר יותר, ב-16.9.1994, למד קאריסיוס שדוהרטי החליטה לתמוך במיזוג. כמובן שלא ניתן היה לדעת אם פורוליאס הגיעה להסכם עם דוהרטי, אבל לנוכח התגובה הראשונית של הקרן ולעובדה שנאדולו מעולם לא התמודדה עם מתנגדים חזקים, קאריסיוס היה נאלץ להגיע למסקנה שפורוליאס או נאלדו או ארינסאר מצאו דרך לפצות את דוהרטי.

הוא דיבר עם ברד שהיה מוכן לשתף פעולה אך הוא היה משקיע קטן מדי. לפני המיזוג ברד הביא משקיע אמריקאי שרצה לרכוש את פורוליאס, אך הוא אמר שגורקיוס הניא אותו מכך. אולם, בגלל שהיה עובד פורוליאס, הוא ציין בפני קאריסיוס הרבה מעשים של החברה שהיו קרוב לוודאי לא

חוקיים, ומסר לו כי אחד מהסמנכ"לים של נאלודו סיפר לו על מעשה לא חוקי שגורקיוס היה מעורב בו אישית. זו הייתה התחלה טובה, אך לקאריסיוס ולברד לא היו משאבים מספיקים לתבוע את החברות והם נזקקו לשותף חשוב.

קאריסיוס הלך למשקיעים אחרים אך למד למגינת ליבו כי חוק האומרטה שרר בעולם העסקים. אחד מהם, הבעלים של אחד הקונצרנים הגדולים של היי טק בישראל, אמר לו שהוא מעדיף לספוג את ההפסד מאשר לצאת במאבק משפטי, כי הוא לא חשב שמשפטים בין קולגות הם רצויים. מעט מאוחר יותר דווח בעיתונות שחברתו ופורוליאס חתמו על הסכם שיתוף פעולה לייצור והפצה של מוצר חדש. אוריון, סוכן אירופי של פורוליאס, שהפסיד יותר ממיליון דולר בהשקעתו במניות פורוליאס, כעס במיוחד על גורקיוס, כי הוא רצה לרכוש את פורוליאס וגורקיוס שיכנע אותו לא לעשות זאת. בסופו של יום, אוריון נרתע מהגשת תביעה כי לא רצה להפסיד את נציגות פורוליאס בארצו. אמיר, קולגה, שאמר לקאריסיוס שהמשקיע שלו לרכישת פורוליאס שוכנע לא לעשות זאת ע"י גורקיוס, לא יכול היה לסייע לקאריסיוס כי הוא היה נשוי לבתו של מנכ"ל חברת האם של נאלודו. קורנפלד, מנכ"ל של אחת מחברות ההשקעות האחרות של דורטם, הבעלים של נאלודו, שרצה אף הוא לרכוש את פורוליאס, שוכנע בצורה ידידותית למשוך ידו מהעניין.

חברים רבים אחרים נתנו לקאריסיוס את כל המידע הנחוץ על מנת לשכנעו שההשתלטות תוכננה לפרטי פרטים ע"י גורקיוס ואיסטוביוס בהסכמת וורסנון, תוך הנאת משקיעים פוטנציאליים אחרים מלרכוש את פורוליאס, במטרה לעשוק את בעלי מניות המיעוט. אך אף אחד מהם לא היה מוכן להעיד, כי הם לא רצו או לא יכלו לסכן את עבודתם למען חבר בעת צרה. כמה מהם אף שאלו את קאריסיוס: "האם אתה היית נוהג במקומנו אחרת?" חארטישנה, חברה אמריקאית של קאריסיוס שהייתה גם עורכת הדין של נאלודו וארינסאר, הפצירה בקאריסיוס לסגת מתביעותיו כי הוא מתמודד מול כוחות עדיפים והוא עלול לאבד את כל לקוחותיו, שלא ירצו לעבוד עם עושה צרות ומתריע. הוא מסתכן בכך שיכנו אותו "אונטערמענטש" (בידיש - תת אדם), אך כשקאריסיוס ענה שעיתותיו בידיהם והוא יתנקם כמו שסאדאת עשה ביום כיפור, היא ענתה לו "תראה, מה קרה לו..".

כאשר גורקיוס נפגש עם קאריסיוס בארבע עיניים הוא ניסה לשכנעו שכל מה שנעשה היה חוקי לחלוטין, ארינסאר לא רצתה כלל לרכוש את פורוליאס והיה עליו לשכנע את איסטוביוס במאמץ רב לרכוש את החברה כי אחרת מאות עובדים היו מוצאים את עצמם ללא עבודה. גורקיוס אף אמר לקאריסיוס: "אתה היחידי שמתלונן. כמה מידידי הטובים הפסידו המון כסף בחברות שלי אך אף אחד מהם מעולם לא התלונן!" זאת ועוד, בסוסקינס, אחד מחבריו הקרובים של קאריסיוס שנשאר בארינסאר וניהל את תהליך ההשתלטות על פורוליאס, אמר לקאריסיוס: "למה אתה מתלונן? אני זוכר שהיית מהמר על מניות גם כשהיית בארינסאר. פעם אתה מרוויח ופעם אחרת מפסיד." גם כאן, המשקיע הקטן נקרא ספקולנט כמו באירועים אחרים, אלא שבמקרה של בסוסקינס זה היה יותר מציני. קאריסיוס כלל לא הימר אלא השקיע כמעט את כל חסכוניותו במניות ארינסאר כשעבד בה, לא מכר אותן כשהיו בשיאן, כפי שעשו מרבית הקולגות שלו, אלא במחיר הנמוך בשלושים עד ארבעים אחוזים, כי הוא לא רצה שיאשימו אותו בהיותו סמנכ"ל הכספים של החברה בניצול מידע פנים.

קאריסיוס פעל עד לאותו השלב רק במסגרת ה"משפחה" ובעלי המניות של פורוליאס כי לא רצה להצטייר כמתריע ומוציא את הכביסה המלוכלכת החוצה. לפני פניה לגורמים חיצוניים, הוא ניסה צעד אחרון. הוא נפגש עם דיארקרה, חברה טובה וסמנכ"לית במטה הקונצרן של קבוצת דורטס, שחלש על כל החברות שהוזכרו לעיל. הוא מסר לה את נוסח התביעה וביקש ממנה להראות אותו ל"משפחה השלטת". כמה ימים מאוחר יותר היא שלחה לו חזרה את החומר ואמרה שהוא נבדק ונמצא רציני, אך הם לא יתערבו במעשיהן של חברות ציבוריות שהיו להן מועצות מנהלים משלהן.

ארינסאר ונאלודו השקיעו במשך השנים סכומים גבוהים ביחסי ציבור והיו להם יחסים מצוינים עם העיתונות. מאשימים לא פעם את העיתונות הישראלית כי בגלל היותה בבעלות כמה מהמשפחות העשירות ביותר בישראל והיותה תלויה בתקציבי הפרסום של הקונצרנים הגדולים היא לא מעזה לתקוף אילי הון ומקרים של שחיתות ועושיק אתי, אלא אם כן יש smoking gun evidence, וזה כידוע כמעט בלתי אפשרי בזכות הניהול המתוחכם של העושיק האתי. על רקע הכתוב לעיל העיתונות דיווחה בעיקר על מה שנאמר לה ע"י הנהלת החברות הקשורות.

כך דווח ב- 8.8.1995 שהנהלת פורוליאס ציפתה לחזור לרווחיות בשנת 1995. צויין שארינסאר הודיעה אמש על השלמת המיזוג עם פורוליאס והגישה הצעת רכש למניות פורוליאס מבעלי המניות שלהם. ארינסאר מציעה לבעלי המניות מניה אחת של ארינסאר עבור 20 מניות של פורוליאס. עם השלמת המיזוג, לא ייסחרו יותר מניות פורוליאס בנסדא"ק. הוסבר באריכות מדוע פורוליאס היא במצב קשה, החברה הפסידה בששת החודשים הראשונים של 1994 \$7.2M על מכירות של \$15.9M. היה צפוי שהחברה תקרוס לחלוטין תוך שנה אלא אם כן היא תתמוזג עם החברה האחות ארינסאר. פורוליאס נכנסה לאחרונה לייצור קו מוצרים חדש והייתה זקוקה להשקעות חדשות על מנת להשלים את הפיתוח ולהכין את מערך הייצור. המיזוג ארע אחרי שאף חברה אחרת לא היתה מעוניינת לרכוש את פורוליאס. איסטוביוס מאמין שהמיזוג יסייע בידי פורוליאס לשפר את הפוטנציאל הטכנולוגי והשיווקי שלה. הקורא התמים של המאמרים קיבל תמונה שחברה כושלת ניצלה ברגע האחרון מהתמוטטות ע"י חברה אחות רחמנייה, בדיוק כאשר כלו כל הקיצין ואף גורם לא היה מעוניין בפגר הזה. לבעלי המניות של פורוליאס מוצעת הצעה הוגנת כי הם מקבלים בכל זאת כמה אחוזים מהשקעתם במקום לאבד את כל השקעתם כשהמניה הייתה נמחקת מהמסחר בבורסה.

רק מי שקורא בעיון אירוע זה ויורד לעומק העניין יוכל להבין את אשר באמת קרה. בוצע תהליך מבריק של השתלטות במחיר אפסי של כמה מיליוני דולר (ועוד במניות, לא במזומן) על אחת החברות החשובות בתחומה, עם מכירות של עשרות מיליוני דולר לשנה, חברה בתהליך הבראה, עם טכנולוגיה מהמתקדמות בעולם (קאריסיוס ניהל מטעם החברה מו"מ עם סמנכ"ל השיווק שלה, למכירת הידע, בעסקת ענק לאחת החברות הגדולות ביותר בעולם, שנמשך יותר משנה והגיע קורב לסיומו החיובי ערב המפולת), עם מוצרים מהפכנים שהיו ערב חדירה לשוק, עם הצעות רכש ממספר רב של גורמים שהיו מעוניינים בפורוליאס.

גורקיוס לקח על עצמו לשכנע בצורה ידידותית את כל הרוכשים הפוטנציאליים שימשכו את ידיהם מהרעיון, בין השאר הבהיר שהוא לא יהיה מוכן למכור את מניותיו בחברה, והוא כזכור היה הבעלים של 40% מהמניות. איסטוביוס דאג למשקיעים הסרובניקים, כל אחד בשיטתו, ולמסוכנים שבהם דאג יחד עם אנשיו שיקבלו תדמית של ספקולנטים סחטנים. דורטם התעטפו באיצטלה שידם לא במעל למרות שהם עמדו לגרוף את עיקר הרווחים מהעסקה. עובדי פורוליאס ההמומים (לארינסאר היה מוניטין בעייתי ביותר בבואו להשתלט על חברות כפי שנראה באירוע של סוקטו) עזבו, איימו או נשארו בלית ברירה בחברה. כולם ביחד הצטיירו כמיטיבים עם האומה כי הם דאגו למקומות העבודה של מאות אנשי היי טק, לייצוא של מדינת ישראל, להחזר החובות לבנקים, שהיו ברובם גם בעלי המניות של נאלודו וארינסאר, ולהחזר ההטבות שהמדינה הייתה מקבלת כיוון שהחברה לא קרסה.

מה שהציבור לא ידע הוא שהעסקה החלה להירקם שנתיים קודם לכן, שהרוכשים חיכו לנסיבות המתאימות, ניצלו את התמוטטות הבורסה בראשית 1994 ואולי אף סייעו למניות פורוליאס ליפול בגלל הסחירות הנמוכה ואי ההתערבות כשהמניה הפכה להיות delisted בנסדא"ק ובכך התמוטטה סופית. הרוכשים עם מידע הפנים שברשותם שלטו בכל המהלכים כי כזכור גורקיוס היה יו"ר הדירקטוריון של נאלודו, ארינסאר ופורוליאס. הם לא הרשו לבעלי מניות המיעוט לקחת חלק בהבראת החברה ולהזרים הון חדש לחברה, כי רצו לגרוף את כל הרווחים מהמיזוג בלי שותפים. הם גם לא איפשרו לרוכשים פוטנציאליים שהיו קונים את החברה במחיר הנמוך, ושומרים על עצמאותה התפעולית, לרכוש את פורוליאס.

הדימיון המפתיע בין אירוע זה לבין אירוע לוסקרון שהתרחש במקביל בצרפת מצביע על חוקיות ודפוסי פעולה דומים, שיקבלו חיזוק נוסף באירועים של סוקטו, ארינסאר, מסטוס וכמובן באירוע אחרון. אומנם יש קשר בין אירועי סוקטו ופורוליאס אך חברות מסטוס מארה"ב ולוסקרון מצרפת פעלו כמובן בלי כל תיאום עם גיבורי האירועים הישראליים. מי שנותן לאירוע פורוליאס להתרחש מבלי שמבצעו יתנו את הדין מגיע לאירוע סוקטו שבו הונאת בעלי מניות המיעוט קפצה מדרגה והייתה בסדרי גודל יותר גבוהים. מי שעובר על סדר היום על מעללי מסטוס בארה"ב יגיע בהכרח לפרשת אחרון בהיקפים אדירים של עשרות מיליארדי דולרים. ומי שלא הסיק את המסקנות ממה שאירע בלוסקרון בצרפת יגיע בהכרח לפרשיות ויונדי כמה שנים מאוחר יותר.

קאריסיוס קרא את המפה נכונה כשהחליט לעזוב את ארינסאר כמה שנים קודם לכן. הוא ראה לאן מובילה הדרך באירועים קטנים בהרבה שלא היו מקובלים על דרכו האתית. אלה שנשארו, בחלקם האפורים והכי פחות מוכשרים שחיפו על רדידותם בצמיחה על חשבון זכויות מחזיקי העניין, לא בחלו להגיע לפרשיות פורוליאס ולשיא העושק שהיה בפרשת סוקטו. היה להם רגש חזק של שייכות לאירגון ולמענו (וגם לטובתם האישית כי הם גרפו מיליונים לכיסם) היו מוכנים להתגבר על עכבות ולהקריב את האינטרסים של מחזיקי העניין ובראשם בעלי מניות פורוליאס. הם לא נענשו על מעשיהם אלא קיבלו ביטחון וחיזוקים, ומפרשה לפרשה העלו את סכום ההימור. הם השתמשו בשפת המוסר על מנת לתרץ את חוסר המוסר שלהם, הם צבעו את האחרים בצבע של ספקולנטים

בעוד הם היו עסוקים בספקולציות על מחירי מניות פורוליאס. הם עשקו את החלשים ועם החזקים התפשרו, כאשר הם משרתים את האינטרסים של אילי ההון, המקבלים את חלק הארי, ונשארים לחלוק את הפירוים במשיסה.

בבת אחת התנפצה אמונתו של קאריסיוס בערכי החברות של האנשים שהיו עד כה קרובים לו ביותר. התברר לו שכשהוא פנה אליהם לעזרה, העדיפו כמעט כולם לא לעשות דבר: מפחד או מאינטרסים, מאדישות ומרצון לא להסתבך. על טיבו של איסטוביוס הוא כבר עמד כשהחליט לעזוב את ארינסאר אבל עתה למד להכיר את טיבו האמיתי של מורו ורבו גורקיוס שכה האמין ביושרו. התברר לו שגורקיוס השתמש במידע פנים בצורה לא חוקית על מנת לא להשקיע בפורוליאס כי ידע מה צפוי למניותיה, ולהשקיע בדיוק באותה התקופה בממית. אותו הסכום שהשקיע קאריסיוס בפורוליאס השקיע באותו הזמן גורקיוס בממית ובמקום להפסיד 90% מהשקעתו הוא הצליח להרוויח יותר מ-\$10M.

על מעשה בלתי חוקי זה למד קאריסיוס מידידו ברד, אך הוא לא יכול היה לבסס את ההאשמות כי העדים פחדו להעיד. פוסטורק, חבר בדירקטוריון של פורוליאס וסמנכ"ל בנאלודו, סיפר לברד, אישית, כי נשלח ע"י נאלודו לבצע בדיקת נאותות לממית בשנת 1991, לפני שנאלודו וגורקיוס החליטו להשקיע בממית. פוסטורק אמר לו שגורקיוס נתן לו לפני נסיעתו הלוואה אישית של \$20K על מנת שישקיע בממית בלי שום מחויבות להחזיר את ההלוואה אם ההשקעה תתברר כלא כדאית. פוסטורק התפאר כי הייתה זו ההשקעה הטובה שבחיו כי ערכה הגיע ל-\$4M. גורקיוס ופוסטורק נתנו חשיפה מלאה להשקעה אך שכחו לציין את ההלוואה ללא סיכון שנתן גורקיוס לפוסטורק. הסיבה שגורקיוס כה רצה שנאלודו תסכים להשקיע בממית ושפוסטורק יטהר עבורו את השרץ אולי הייתה נעוצה בכך שמייסד החברה היה לא אחר מאשר חתנו והוא היה זקוק לאיש קש "אובייקטיבי".

גורקיוס ושכמותו נהנו ממוניטין ללא רבב, קיבלו תארי דוקטור כבוד, פרסים יוקרתיים ונקראו מייסדי תעשיית ההיי טק, עם תדמית של מיטבי האומה, ואילו קאריסיוס ושכמותו, שנעשקו והפסידו את כל כספם, קיבלו תדמית של ספסרים, ספקולנטים, עושי צרות, מתריעים, דיסידנטים ותת אדם. כשהתחלק קאריסיוס בהגיגיו אלה עם ידידיו (אלה שעוד נותרו לו) הם ענו לו שלא ניתן להתווכח עם ההצלחה. הוא קיבל מכתבים המוכיחים שמתנגדיו מעלילים עליו ומספרים כי פוטר מארינסאר בבושת פנים, שלקוחותיו נוטשים אותו, בעוד שקאריסיוס המסודר החזיק תיקיה עבה המוכיחה מדוע עזב עם דיווח על כל המעשים הלא אתיים/חוקיים, מכתבי הערכה של הממונים עליו

עד יום העבודה האחרון ובנוסעים גבוהים ששולמו לו על עבודתו עד התפטרותו. למען האמת עזב קאריסיוס את ארינסאר בשיא הצלחתו, אחרי הנפקה מוצלחת בארה"ב, אך איך ניתן לפרסם זאת?

יחד עם זאת הסב קאריסיוס בכל זאת נזקים במיליוני דולרים לעושיקו. מכיוון שחשף את מעשיהם הלא חוקיים היה עליהם לשנות חלקים מהותיים מתהליך ההשתלטות שעלו להם בסכומים גבוהים.

וורסנון נחשב כדירקטור עצמאי וקבע שהצעת הרכש היא הוגנת לבעלי מניות המיעוט, אך בפועל הוא מונה ותוגמל כמנכ"ל פורוליאס ע"י גורקיוס ושיתף איתו פעולה באופן מלא. וורסנון היה בבעייה כי לאור החשדות של קאריסיוס ששיתף פעולה עם ארינסאר הוא לא יכול היה לקבל עבודה בקונצרן דורטס. בכל הזדמנות שיכול היה סיפר לידידים על טיבו האמיתי של האיש, המליץ קאריסיוס שוורסנון לא יתקבל לעבודה. אך הוא לא ראה בנקמנות זאת תכלית בפני עצמה כי הגיע למסקנה שהדרך היחידה להילחם בגורמים לא אתיים היא דווקא בדבקות באתיקה ובמאבק נגד השיטה, נגד המרכיב הגנרי של השחיתות, שכמו גנגרנה, הלך ופשה בכלכלה הישראלית.

קאריסיוס החליט למצות את כל האופציות בטרם ירים ידיים והתקשר לווסניס, אחד מעורכי הדין המבריקים בישראל, שזכה בעבר בתביעה משפטית נגד ארינסאר. ווסניס קרא את החומר של קאריסיוס ואמר שהוא "פצצה" אך עמד על כך שקאריסיוס ימצא שותף חזק לתביעתו. קאריסיוס שלח את החומר למשרד עורכי דין ידוע בארה"ב המתמחה בתובענות ייצוגיות. הם הסכימו לייצגו בתובענה אך דרשו דמי קדימה כה גבוהים שהוא לא יכול היה לעמוד בהם. אחרי הרבה חיפושים גילה קאריסיוס שלופינוס, קרן נאמנות של בנק בוראל, אחד הבנקים הגדולים במדינה, השקיעה בפורוליאס והפסידה סכום ניכר של כסף. הוא נפגש עם זהב, מנכ"ל הקרן, ב-12.11.1994 והפציר בו שיחבור איתו לתבוע את פורוליאס. זהב החליט לשלוח את אומברטו, אחד ממנהלי הקרן, לאסיפת בעלי המניות של פורוליאס שהתקיימה בניו יורק ב-30.12.1994 (סמוך לסילווסטר, אחד המאפיינים של חברות לא אתיות הוא לקיים אסיפות בעלי מניות במועדים שבהם כולם יוצאים לחופש, כפי שראינו מספר פעמים באירועים). אומברטו שאל 20 שאלות שנכתבו ע"י קאריסיוס, אך הוא נענה בתשובות מתחמקות שאפילו לא הופיעו בדיווח על הישיבה של בעלי המניות. פורוליאס אף אסרה על זהב להראות לקאריסיוס את הפרוטוקולים של השאלות והתשובות.

המיזוג של פורוליאס וארינסאר אושר ברוב מוחץ של 5,175,000 קולות בעד לעומת 200,835 נגד. אך בפועל ארינסאר ניהלה למעשה את פורוליאס מאז יולי 1994, בהתבסס על הסכם ניהול שנחתם בין שתי החברות ובשיתוף פעולה מלא של וורסנון. מניות פורוליאס המשיכו להיסחר עד יוני 1995 והמחיר האחרון היה \$7/8. קאריסיוס ושאר בעלי המניות נאלצו לקבל מניות ארינסאר. קאריסיוס שמר על מניה אחת של פורוליאס למקרה שיתבע אותה בעתיד ומכר את כל מניות ארינסאר באותו היום שבו קיבל אותן, תוך הפסד של 85% מהשקעתו המקורית בפורוליאס. זהב וקאריסיוס ניסו לארגן את בעלי מניות המיעוט של פורוליאס לתביעה נגד החברה. אולם היועצים המשפטיים האמריקאיים של זהב גילו שזה אסור בהתאם לחוקי החברות של מדינת דלוור. הם ביקשו את רשימת 700 בעלי המניות של פורוליאס, אך פורוליאס סירבה לתיתה. כאשר קאריסיוס חש שנחישות החלטתו של זהב מתערערת הוא פנה לדירקטור חיצוני של הקרן. קאריסיוס שלח מכתבים רשמיים לזהב והמשיך לבקש להעלות את הנושא בישיבות הדירקטוריון של הקרן מספר פעמים. אך ב-23.10.1995 זהב החליט לוותר. אחרי ככלות הכל, זה כנראה קשה מאוד לעמוד בלחצים, אפילו עם כל הכוונות הטובות, במיוחד אם הקרן שאתה עומד בראשה מנוהלת ע"י קבוצת בנק בוראל, שיש לו גם אחוז משמעותי בבעלות של ארינסאר ונאלודו, ויש לו פקדונות של ארינסאר בעשרות מיליוני דולר.

אך קאריסיוס לא נואש. ב-9.11.1995 הוא נפגש עם אייקון, רואה החשבון החיצוני של פורוליאס, נאלודו וארינסאר, וחבר קרוב שהיה נוכח באסיפת בעלי המניות של פורוליאס בדצמבר 1994, ומסר לו את כל החומר המרשיע נגד הקבוצה. אייקון, שמשרדו לורטו התמזג לאחרונה עם אסקורג', אחד מששת משרדי רואי החשבון הגדולים ביותר בעולם, שבמקרה, או שלא במקרה, היה גם רואה החשבון של חברת מסטוס ושל חברת אנרון, והתפרק לרסיסים בגלל התנהגות פושעת בפרשת אנרון, היה מאוד מודאג וניסה לשכנע את קאריסיוס לקחת חזרה את החומר. אולם אחרי שקרא את החומר הוא לא עשה דבר. קודם לכן הועבר החומר לרשות לניירות ערך הישראלית באמצעות זהב ב-28.12.1994 ובסופו של דבר קאריסיוס שלח את כל החומר ל-SEC בארה"ב ונפגש ב-25.6.1996 עם עיתונאי ידוע של אחד מהעיתונים הגדולים. כל זאת ללא כל הצלחה.

אף אחד לא היה מוכן לטפל בנושא. לא היו ראיות משפטיות מוצקות, זה לא היה מעניינו של הציבור. קאריסיוס, המשקיע הקטן, לא היה בעל המשקל המתאים להתמודד עם הגורמים החזקים ביותר במשק. חוקר פרטי ידוע שפגש ב-5.9.1996, הציע לערוך חקירה האם ארינסאר או נאלודו טיפלו במחיר המניה של פורוליאס, ייאשו במזיד רוכשים פוטנציאליים, תכננו מראש את ההשתלטות על פורוליאס לפני 1994 והתנהגו בצורה לא חוקית כלפי בעלי מניות המיעוט של פורוליאס. הוא דרש סכום עתק עבור חקירתו, בגלל מורכבות הבעיה והצורך לבצע את החקירה גם בארה"ב, אך השותפים הפוטנציאליים של קאריסיוס לתביעה לא רצו להשקיע את הסכום ולקאריסיוס לא היו די מקורות כספיים לחקירה כה מסועפת.

התופעה הבלתי מוסברת באירוע זה היא אי רצון של רשות ניירות ערך בישראל ובארה"ב לחקור את הנושא. התנהגות רואה החשבון מובנת אם כי לא מוצדקת, הרי הוא ממונה מפוטר ומתוגמל על ידי הלקוחות שלו, ולא על ידי בעלי מניות המיעוט. אומנם רואי החשבון מצווים לוודא שקיפות מלאה לדיווחי החברה, אך שקיפות היא כידוע מושג יחסי כפי שראינו באנרון. מנהלי החברות לא רצו לאבד את מקום עבודתם, ודאי לא במאבק עם בעלי מניות מיעוט אלמונים. הדירקטורים ממונים ע"י בעלי השליטה והדירקטורים העצמאיים, במקרים רבים אינם מבינים, או שאינם רוצים להבין, עסקות כה מורכבות. עורכי הדין מצווים להגן על לקוחותיהם כי בשביל זה משלמים להם, במיוחד אם אלה החברות הגדולות ביותר בישראל. החברים מסכנים את חברותם, שהוא מחיר זול יחסית בהשוואה לקשריהם עם אילי ההון ולקונפורמיזם הטבוע בהם.

רק רשות ניירות ערך של ישראל אמורה להגן על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט, אולם כאשר פנו אליה מטעם הקרן של זהב, השיב להם אחד ממנהליה שהם לא יכולים להתערב כי פורוליאס היא חברה אמריקאית. כל כך אמריקאית שרוב תפעולה היה בישראל, המטה שלה היה בישראל, וישראלים הורשו להשקיע בה ולקבל את אותן הטבות המס כמו בהשקעות בחברות ציבוריות ישראליות. יתרה מזאת, שתי ההנפקות שבוצעו באוגוסט 1994 ע"י ארינסאר ונאלודו, שתי חברות ישראליות, התבססו על המיזוג עם פורוליאס וכללו את כל הסוגיות שהועלו בתלונה שנמסרה לרשות על ידי זהב. באותה הזדמנות, ועל מנת למנוע הטלת רבב במוניטין של מנהליה, יכלה רשות ניירות ערך הישראלית לאסור על מנהליה לעבוד אחרי פרישתם עבור חברות שהם היו אמורים לפקח

עליהן, כפי שקרה לאחד המנהלים הבכירים של הרשות, שקיבל משרה מאוד בכירה בקבוצת הבנק דורטם, החברה האם של נאלודו, אחרי שהאירועים הנסקרים התרחשו.

אם פורוליאס היא חברה אמריקאית מן הדין שתוגש תלונה ל- SEC. בהתמדה ראוייה לציון, אחרי שיחת טלפון לסוריאל ב-10.7.1996, שלח קאריסיוס למחרת תלונה למחלקת האכיפה של ה- SEC. מכתב זה נכתב לרשות בציפיה לעושק בעלי מניות המיעוט של סוקטו שקאריסיוס חזה שיקרה בקרוב ואכן כך קרה. אם ה- SEC היה נוקט את הצעדים המתבקשים וחוקר את הפרשה לא היו נגרמים לבעלי מניות המיעוט בסוקטו ובארינסאר הפסדים של מאות מיליוני דולר. הכתובת הייתה על הקיר, התבנית הייתה ברורה, מי שפושע בהיקפים קטנים סופו שיפשע גם בגדול. בשיחת טלפון בין קאריסיוס וסוריאל ב-25.9.1996 הודיע לו סוריאל שהרשות האמריקאית לא תחקור את הפרשה כי המסמך שנשלח ע"י קאריסיוס אין בו הוכחות הדורשות חקירה של הרשות. לא ניכנס כאן לעובי הקורה של המכתבים שנשלחו ל- SEC ולרשויות השונות, של נוסח התביעה וכו'. הנושאים נסקרו בהרחבה במחקריו האקדמיים של המחבר שפורסמו בהוצאת קלוור בבוסטון, ומובאים להלן בראשי פרקים.

ניתן ללמוד על התחכום של חברות לא אתיות ומנהליהן מהתנהגות כמה מהגורמים המעורבים בתהליך ההשתלטות של ארינסאר על פורוליאס. אחד מהבנקים להשקעות הגדולים ביותר בארה"ב התבקש לתת חוות דעת על הגינות ההשקעה מנקודת ראות פיננסית, אך ברור שהפוטנציאל של פורוליאס לא היה בכלל פיננסי, כי אם טכנולוגי ושיווקי, ונושאים אלה לא התבקש הבנק לחקור ע"י הדירקטוריון של פורוליאס. הדירקטוריון רצה לשמור על מראית עין חוקית, שכביכול הייתה בדיקה של בנק השקעות ענק. זה סיפק עיתונאים ומשקיעים לא מתוחכמים, אך לא יכול היה לשטות במשקיע מתוחכם כקאריסיוס. חוות דעת זאת הוכנה תוך יומיים שלושה כי לוחות הזמנים היו קצרים והבנק קיבל עליה את הסכום הצנוע של \$150,000 והגנה מפני תביעות, סכום לא רע אפילו בשביל בנק כה גדול. הועלו בתביעה של קאריסיוס נושאים אחרים כמו היושרה של הדירקטורים העצמאיים של פורוליאס, שני אנשים שאחד מהם הוא מנכ"ל החברה - המצאה עולמית מבית מדרשו של גורקיוס, שבחנו את הגינות הצעת הרכש לבעלי מניות המיעוט. נסקרו באופן מפורט השיקולים לקביעת השווי של פורוליאס, השינויים המוזרים במחירי מניות פורוליאס והחלטת החברה לא לערער על זה שמנייתה הפכה ל- delisted, ואפילו לא הייתה מוכנה לנסוע לפגישה בושינגטון.

נסקרו הצעדים להבראת פורוליאס, הנפקות הזכויות של ארינסאר ונאלודו על עיסקת פורוליאס באוגוסט 1994, הצורך לבצע מיזוג עם ארינסאר לעומת חלופות אחרות, ההתחייבויות החוזיות שלקחה על עצמה נאלודו לבוא לעזרת פורוליאס ואשר לא עמדה בהן, המקדמה שנתנה נאלודו לפורוליאס לרכישת מניות נוספות של פורוליאס ושהומרה בתנאים לא כשרים למניות, כיצד הוברחו משקיעים פוטנציאליים לרכישת פורוליאס, אפשרויות הערעור על החלטת המיזוג, הקנסות שהיו מוטלים על פורוליאס אם לא הייתה עומדת בתנאי המיזוג, אי החשיפה לבעלי מניות המיעוט של החומר אותה הם ביקשו ואי השקיפות של הדיווחים, אי הכשרות בהחלטת הדירקטוריון לא לדרוש

החלטת רוב של בעלי מניות המיעוט (או ה- unaffiliated) וכדומה. התובעים ביקשו פיצויים בסך \$40M עקב עושק זכויותיהם, אך כאמור התביעה מעולם לא הוגשה וכל בעלי מניות המיעוט איבדו את מרבית השקעתם מבלי שיכלו לנקוף אצבע כנגד הגורמים שעשקו אותם.

קאריסיוס קיווה שבבוא היום יופיע המתריע שיחשוף את פשעי המתמזגים. זה הסיכוי היחידי באירועים מורכבים מעין אלה שתמיד מתבצעים במחשכים, בלי חומר כתוב, ברמיזות, בקריצת עין, בהבנות שבעל פה. בהיות הגורמים הלא אתיים אמונים על מלאכת החקירות על מעשי הדיסידנטים ושתילת האזנות לא חוקיות, הם מאוד נזהרים מלהיחשף להאזנות, אם כי גורמים נעשקים כמעט אף פעם לא בוחרים באמצעים לא חוקיים בכדי להגיע לחקר האמת. לפיכך רק מתריעים יכולים לחשוף את מעללי הפושעים האתיים ולכן מקדיש המחבר פרקים רבים במחקריו לנושא זה. במקרה של פורוליאס קאריסיוס קיווה שזופון יסגיר את הממונים עליו על מנת להימנע ממאסר. המיזוג עם פורוליאס הוטל על זופון, אחד ממנהלי ארינסאר שנכשל בכך כישלון חרוץ. רוב עובדי המפתח עזבו את החברה ואחר כך יסדו חברות שהיוו את עמודי התווך של תעשיית ההיי טק של סוף שנות התשעים. כמה מהפעילויות, הנכסים וההתחייבויות של פורוליאס נמכרו ע"י ארינסאר למסטוס האמריקאית בספטמבר 1996 בעבור \$22.8M, יותר מפי שניים מאשר שילמה שנתיים קודם לכן.

אך אותו זופון, בתפקידו כמנהל בארינסאר, הסתבך עבור החברה בפרשת הונאה של רשויות המס ביותר מעשרים מיליון שקל. הוא ישב במאסר 48 שעות ולא הפך לעד מדינה, למרות שידידיו טוענים שקיבל את ההוראות להונות את רשויות המס מאיסטוביוס. זופון קיבל סכומים גבוהים כדמי לא יחרץ ולא הסגיר את הממונים עליו. הוא נשלח אחרי משפט לכמה חודשי עבודות שירות. אם היה גונב מכונית הוא בוודאי היה נשלח לכמה שנות מאסר אך כנראה שהונאת רשויות המס בעשרות מיליוני שקלים אינה עבירה מספיק חמורה על מנת להצדיק מאסר. חוק האומרטה פעל גם במקרה זה וזופון לא פצה את פיו ובכך אבדה תקוותו של קאריסיוס שגורקיוס ואיסטוביוס יבואו על עונשם.

קאריסיוס ניסה הכל, הוא הביא את כל החומר לידיעת ה- SEC אך כאמור הם לא עשו דבר. הם גם לא עשו דבר בפרשת אנרון שהתרחשה בפתח הבית והסבה נזקים כבדים בהרבה לכלכלה האמריקאית. גם העיתונאים לא עשו דבר. עיתונאי ידוע אמר לו: "תן לי סיפור עסיסי על מנהל ישיבה, האונס את תלמידו, ואפרסם זאת בעמוד ראשון, אך יקשה על הקוראים להבין פרשה כה סבוכה", והסתפק בהעברת כל המימצאים שאסף קאריסיוס על התנהגות לא אתית ולא חוקית של קבוצת נאלודו וארינסאר בצורה של שאלות. וזה מחזיר אותנו לראשית האירוע ולשאלות ששאל איראיה את פורוליאס. כל כך הרבה שאלות וכה מעט תשובות.

גורקיוס פרש, עשר שנים אחרי גיל הפרישה הרשמי, עם עשרות מיליוני דולר בחשבון הבנק שלו. איסטוביוס פרש מארינסאר וחי חלק ניכר מזמנו בארה"ב. אחרי מעלליו בפורוליאס ב-1994 ובסוקטו כמה שנים מאוחר יותר שהביאו לשולחיו רווחים לא כשרים של מאות מיליוני דולר ולעצמו רווחים של עשרות מיליוני דולר, הוא כנראה הגיע למסקנה שישראל קטנה עליו. מי יודע, אולי נשמע עליו בעתיד בפרשה שיעוד תאפיל על פרשת אנרון?

אתיקה ומיזוגים : ניתוח האירוע של החברה האמריקאית - ישראלית "פורוליאס"

האם יש חשיבות להבחנה אם פורוליאס היא חברה אמריקאית או ישראלית, כשהמטה ורוב תפעולה בישראל?

האם המיזוג בין פורוליאס וארינסאר בוצע בצורה אתית כלפי בעלי מניות המיעוט?
האם היו עבירות חוקיות בתהליך המיזוג והאם ניתן להוכיח אותן? לדוגמא מכירת מניות הקרן של בנק דורטם.

האירוע מתואר מנקודת ההשקפה של המשקיע הקטן קאריסיוס. נסה לתאר את הדילמות האתיות של הגורמים האחרים, האם הם כל כך לא אתיים כפי שהם מתוארים או שיש להם נסיבות מקילות? עד כמה אשמים 17 הרוכשים הפוטנציאליים בכך שפורוליאס נמכרה בסופו של דבר לארינסאר? מדוע לא הגישו הצעות רכש על אף ולמרות הכל? אם היו מציעים \$12M יכלו למנוע את הרכישה ע"י ארינסאר ולעזור למיעוט.

איך מתבטאת גאוניותו של גורקיוס שהצליח להערים על כולם ובמיוחד על הרוכשים הפוטנציאליים?

האם נעשו טעויות מטעם ארינסאר בתהליך המיזוג? מה הן? איך ניתן לתאר את התנהגותו של איסטוביוס?

מה דעתך על התנהגותו האתית של וורסנון בעת המיזוג? בפני מי יש לו חובת נאמנות על פי חוק החברות?

מדוע הופתעה הקהילה העסקית מהמיזוג בין פורוליאס וארינסאר?

האם יחס ההמרה בין מניות ארינסאר לפורוליאס של אחד לעשרים נראה סביר, מבחינת ארינסאר, נאלודו, פורוליאס ובעלי מניות המיעוט של כל אחת מהחברות?

מה השווי האמיתי של פורוליאס : עשרה, שישים או מאה ועשרים מיליוני דולר? איך זה עומד בהשוואה לשוויים של חברות היי טק שנקבעו כמה שנים מאוחר יותר בזמן הגאות בבורסה?

האם הייתה מניפולציה במחירי המניות של פורוליאס, במטרה להזייל את מחיר הרכישה שלה ע"י ארינסאר?

האם היה תכנון של שנתיים מראש של תהליך הרכישה של פורוליאס ע"י ארינסאר, גורקיוס ואיסטוביוס?

מדוע הרשות לניירות ערך האמריקאית והרשות הישראלית סרבו להתערב בנושא המיזוג?

מדוע העיתונות לא התייחסה לבעיות האתיות של תהליך המיזוג?

מדוע נרשמה פורוליאס במדינת דלוור?

מה הייתה התועלת שבמיזוג בין שתי החברות למחזיקי העניין בפורוליאס : הלקוחות, הבנקים, הספקים, העובדים, הקהילה, הממשל, ובעלי מניות המיעוט?

מדוע בוצע המיזוג דווקא בעיתוי זה?

איך ניתן להתייחס למעורבות של עורכי הדין בעת המיזוג? משלוח השאלות ע"י איראיה - אמצעי מקובל או בגידה?

האם זה לגיטימי להבחין בין בעלי מניות בעת המיזוג, לרכוש את הרצון הטוב של החזקים ולהתעלם מהחלשים?
איך צריכות החברות המתמזגות להתייחס לבעלי המניות המתנגדים? האם הם סחטנים, גיבורים או דון קישוטים?
האם ניתן למצוא smoking gun evidence לעושק בעת המיזוג? ואם כן – האם אפשר להשיג בדרכים אתיות?
ציין מקרים של מתריעים המגלים מעשים לא חוקיים ולא אתיים בתהליך ההשתלטות.
האם כל מיזוג חייב להיות בעייתי או שניתן לרצות את רצון כולם. התייחס לנושא תביעות משפטיות וחשיפת השלדים בעת מיזוג.
מיזוג חברה אתית עם חברה לא אתית, בעד ונגד.
מדוע המיזוג בין פורוליאס וארינסאר לא הצליח? האם כל האשמה היא בזופון, המנכ"ל החדש אחרי המיזוג?
מדוע גורקיוס, בעל התדמית של יקר העם, העדיף להשקיע השקעה ספקולטיבית בחברה של חתנו במקום להשקיע בפורוליאס ולסייע לה לצאת מהמיצר?
מה היו הטעויות שבמיזוג שתוקנו עד התאריך הקובע בעקבות השאלות שנשאלו ע"י עורך הדין של קאריסיוס?
מה התועלת שהפיקו גיבורי הפרשה מהמיזוג: וורסנון, איסטוביוס וגורקיוס?
התייחס למעורבות של משרדי רואי החשבון של החברות בתהליך המיזוג.
תובענות ייצוגיות ככלי למלחמה בעושק המיעוט בעת מיזוגים.
אישור של רוב בעלי המניות שאינם בעלי שליטה ככלי למניעת עושק זכויותיהם. מה הרוב הדרוש לאישור מיזוג?
חוות דעת של בנקים להשקעות על כדאיות הצעות הרכש לבעלי מניות מיעוט בעת מיזוגים.
טיפול במחירי מניות, הפרחת שמועות, עלילות ואיומים כאמצעים להשפעה על המחיר ועל תנאי המיזוג.
קביעת שווי החברה ויחס המרה בעת מיזוג של חברות ציבוריות.
חשיבות האובייקטיביות של הדירקטורים העצמאיים בתהליך המיזוג.
חוות דעת על הגינות מחיר הרכישה במיזוג צריכה להיות: פיננסית, שיווקית, טכנולוגית, פרסונלית או כולן יחד?
אפשרויות הערעור על החלטות המיזוג. הסכמי ניהול כצעד ביניים בעת מיזוג.
התייחס לנושאים של מקדמות על חשבון עלות הרכישה, קנסות על הפרת הסכמי מיזוג עקרוניים, בדיקת נאותות, שקיפות הנתונים.

האודיסיאה של המשקיע הבודד - ניתוח האירוע של החברה האמריקאית
ישראלית "פורוליאס"

עד כמה יכול המשקיע הקטן להתמודד עם אילי הון בעת מיזוגים רבי היקף?
הסיפור הקפקאי של קאריסיוס, מקרה חריג או שכיח בעת מיזוגים או עושק בעלי מניות מיעוט?
האם היותו של קאריסיוס חלק מהמשפחה הקל עליו או הקשה עליו?
אילו טעויות עשה קאריסיוס במאבקו נגד המיזוג? האם היה צריך לוותר מראש או במהלך המאבק?
האם קבלת פיצוי עקיף על הנזק שנגרם לו בפורוליאס היא אתית?
האם פעל נכון כששמר בשלב הראשון את הסכסוך בחיק המשפחה?
הפניה החוצה יוצרת תדמית של מתריע שתמנע בעתיד קבלת עבודות? או שההפך נכון, היא יוצרת תדמית של לוחם ללא חת שלא מוותר על שלו ושלא ניתן יהיה יותר בעתיד לעשקו מבלי לחשוש לתוצאות?
האם ההסבר שלא ניתן היה להתפשר עם קאריסיוס כי הוא בעל מניות מתנגד, הוא לגיטימי או תירוץ?
מדוע התפתה קאריסיוס להאמין לאיסטוביוס למרות שידע שמאז שעזב את ארינסאר הפך להיות שונא?
מדוע לא הזהיר גורקיוס את ידידו קאריסיוס בעוד מועד ואיפשר לו לצאת מפורוליאס ללא הפסד?
האם גורקיוס השתנה (בגיל שבעים) והפך פתאום להיות לא אתי או שקאריסיוס לא היה מודע לפן זה של פטרונו?
חשיבותה של ידידות בעולם העסקים הישראלי: a friend in need is a friend indeed, אבל לא בבית ספרנו!
האם קאריסיוס פעל בצורה רציונלית במאבקו או ערב אמוציות בשיקולים כלכליים קרים?
מה חרה לקאריסיוס יותר, אבדן כל חסכונו או בגידתם של חבריו הקרובים ביותר?
תופעת הצבועים העטים על הפגר בעולם העסקים הישראלי, או איך להפוך מיקיר העם לאויב העם בעיסקה אחת.
השיקולים של האומרטה המונעים לפתוח במאבק נגד קולגות גם אם הם עושקים אותך, nothing personal.
נא להתייחס לכל אחת מהתחנות באודיסיאה של קאריסיוס: עורכי הדין, רואי החשבון, רשות ניירות ערך בישראל ובארה"ב, קרן הנאמנות של הבנק, גורקיוס, איסטוביוס, וורסנון, הדירקטורים העצמאיים, בנק דורטס, עובדי פורוליאס, סוכני פורוליאס, בעלי המניות של פורוליאס בארץ ובחו"ל, העיתונות, חוקרים פרטיים ואחרים.
האם לדעתכם הייתה האזנה לשיחות קאריסיוס בביתו ובטלפונים הניידים והנייחים שלו? ואם כן מדוע לא חששו איסטוביוס או גורקיוס לבצע האזנות לא חוקיות? האם ניתן לעלות על האזנות לא חוקיות בישראל?
איך ניתן להסביר את זה שאיסטוביוס וגורקיוס הקדימו לכל אורך הדרך את קאריסיוס במהלך אחד - בהאזנות סתר, במתת אל, בגאונות יחידה במינה, בייעוץ אסטרולוגי, או במזל?
מדוע לא מכר קאריסיוס את מניותיו בפורוליאס עם תחילת המפולת?
מדוע החליט קאריסיוס להיאבק אך ורק בצורה אתית למרות שעושקו לא בחלו באמצעים?

האם השתמש קאריסיוס במידע פנים? האם ההחלטה להשקיע בפורוליאס על סמך מידע פנים אתית?

קאריסיוס עזב את ארינסאר על רקע חילוקי דיעות אתיים אך הצליח גם בדרכו החדשה. איסטוביוס המשיך לנהל את ארינסאר בדרכים לא אתיות וגם הצליח בכך. האם האתיקה לא רלוונטית להצלחה או לכישלון?

קאריסיוס לא סיפר לגורקיוס במשך שנה שלמה כי היה היועץ של פורוליאס למרות שהחברה הפכה ללקוח העיקרי שלו, ושגורקיוס היה ידידו ואיש סודו. מה זה מלמד על אישיותו של קאריסיוס והאם אכן לא רצה לנצל את קשריו?

מדוע עזב קאריסיוס את פורוליאס בסוף 1993 והאם זה מקרי שדווקא אז החלה להידרדר המניה? איך מצליחים אנשי העסקים הלא אתיים לשמור על תדמית של אמא תרזה בעוד הם פועלים כמקי סכינאי?

מדוע ביקש גורקיוס דווקא מקאריסיוס שיעזור לו במציאת משקיעים לפורוליאס, האם זו הייתה התעללות צינית, כיסוי לכוונות האמיתיות, מבחן ליכולת שלו להערים על כולם לרבות על ידידיו, אמצעי למנוע ממנו למכור מניותיו?

מדוע סבל קאריסיוס מליקוי מאורות דווקא בתקופה הכי קריטית של המחצית הראשונה של 1994? איך גורקיוס כמעט והסתבך בפרשת רכישת המניות בחברה של חתנו ממיט ומדוע נחלץ גם ממוקש זה?

מדוע איסטוביוס וגורקיוס החליטו לא להתפשר דווקא עם קאריסיוס שהיה ידיד קרוב? האם תכסיסי ההשהיה שנקט איסטוביוס כלפי קאריסיוס הם לגיטימיים? (כלפי סחטנים, מתריעים וספקולנטים).

מדוע אילי ההון בעלי דורטם שהכירו והעריכו את קאריסיוס החליטו לא להתערב? "כמה מחברי הפסידו המון כסף בחברות שלי אך אף אחד מהם מעולם לא התלונן!" מה דעתכם? אם קאריסיוס שהיה בעל הבנה גדולה ברזי הפיננסים, הכיר את כל הנפשות הפועלות, קיבל מידע פנים מרבים, היה מיודד עם כולם (אילי ההון, עורכי הדין, רואי החשבון, המנכ"לים ועוד) לא הצליח במאבקו, מה הם הסיכויים של המשקיע הבודד שלא מכיר אף אחד, ואין לו משאבים כשל קאריסיוס?

האם זה אתי מצד קאריסיוס להתנקם בעושקיו ולגרום להם להפסדים, לפרסם את מעלליהם ולמנוע העסקתם?

קאריסיוס בחר בדרך הסובלימציה ובמאבק גנרי נגד השיטה והשחיתות על מנת להתגבר על תסכוליו ומרי נפשו, אך מה האלטרנטיבות של משקיעים אחרים, שחרב עליהם עולמם, ואין להם את האישיות החזקה של קאריסיוס?

מי הוא מודל לחיקוי והערצה? זופון המולטימיליונר (עם תיק במשטרה) או קאריסיוס האתי והמרושש.

קורבנות העושק - הרומן "ז'אן דה פלורטי"

מבוסס על הספר "ז'אן דה פלורט" (1962) של מרסל פאניול. בעברית - בהוצאת מסדה (1987)
בתרגום אביטל ענבר.

הסרט, המבוסס על הספר עם שינויים קלים:

Jean de Florette 1986, 122 min, Director Claude Berri, with Yves Montand, Gerard Depardieu
וכן סרט ההמשך "Manon des Sources".

תמצית היצירה וניתוחה:

בכפר צרפתי קטן חומד החוואי הגדול, סזאר, את כבשת הרש, חוותו של ז'אן דה פלורט. הוא פועל מאחורי הקלעים לנדות אותו מהחברה על מנת שייקל עליו להשתלט על החווה. הספר ממחיש את ההבדל בין האנשה לעומת נידוי ואת הצורך בהשמצת הקורבן על מנת להשתלט על נכסיו - מניותיו או חוותו. המוטיב המרכזי של הספר והסרט הוא המים הנגזלים מז'אן ע"י סזאר ואיגולין. ניתן לראות במים כסמל לכסף הנגזל מבעלי מניות המיעוט בחברות לא אתיות. הכלל החשוב ביותר בתורת המידות של הכפר לה באסטיד הוא ש"אין מתערבים בענייני הזולת". אינדיווידואליזם ואי התערבות בענייני הזולת כאידיאולוגיה בבאסטיד כמו בעולם העסקים. בני הכפר מוכנים להתלכד רק כנגד גורמים חיצוניים שמאיימים על רווחתם. סזאר סוביראן כונה ה"סב" למרות שלא התחתן מעולם. הוא סבל משיגרון, היה קרוב לגיל שישים והיה האדם העשיר ביותר בכפר. הוא הטיל את כל יתרו להמשך השושלת באחינו איגולין שאף הוא היה רווק. איגולין תאב בצע, מנשק את מטבעות הזהב שהוא חוסך לפני שהוא טומן אותן בסיר שלמרגלות מיטתו. הכסף הוא ערך עליון עבורו, כמו אצל סזאר, וגם רצונו לגדל ציפורנים נובע מההכנסה הרבה שיביא לו גידולם. נקודה קומית ניתן לראות באתיקה של דלי, המשרתת החדשה של איגולין, שלא מוכנה לקבל ארבעים סו עבור הענקת חסדיה, אחת לשבוע לאדונה, אך מוכנה לקבל ללא שום קשר, ארבעים סו לכל יום עבודה, במקום שלושים, כפי שסוכם. שוחד עקיף או משתמע בעולם העסקים עבור הבטחת משרה לאישה, תשלום לבן, רכישת נכס המשוחד במחיר כפול, וכדומה. בכפר שבו פיק בופיק רוצח בדם קר את הצייד הזר על כי היכה אותו בעבר, כל הכפר יודע ושותק, אין להתפלא שאף אחד לא נחרד ממעשיהם הנקלים של סזר ואיגולין כנגד ז'אן שהוא לא רק זר אלא גם בעל חטוטרות ואינטלקטואל. המוסר של בני באסטיד הוא כה מעוות עד כדי כך שהם מסוגלים בהחלט להבין רצח או גניבה עבור בצע כסף אבל לא מתוך רוע לב. אין לערב רגשות בשיקולים עסקיים, כי הרי שום דבר אינו אישי. פיק בופיג נפצע על ידי סזאר ואחר כך מת מפצעיו כי לא רצה למכור לו את חוותו. סזאר ואיגולין לא חשים כל יסורי מצפון על הרצח כי הם זקוקים לחווה ולמעין בשביל לגדל בה ציפורנים. הם היו מוכנים לשלם לו מחיר שנראה להם סביר, ואם הוא סרב להצעה עיסקית הוגנת מגיע לו למות, כי הוא לא ממקסם את הרווח על חוותו. טיעון זה מזכיר את נימוקיו של גקו להשתלטות על טלדאר, כי גם שם ההנהלה הקיימת לא מיקסמה את הרווח ולא עבדה ביעילות. גם הוא השתמש במונחים של רצח והרג, כי הערך העליון בוול סטריט כמו בז'אן דה פלורט הוא עשיית כסף ומיקסום הרווח והכסף, ללא כל התחשבות בעקרונות אחרים.

העיירה קרספין, שבה חיה פלורט, אהובתו לשעבר של סזאר, אימו של ז'אן ואשתו של ליונל, היא האויבת הנצחית של באסטיד. חייבים להילחם בשכנים כי אם לא בהם נגד מי נילחם? אלה טיעונים של הרבה אנשי עסקים לא אתיים שעושקים את הקרובים להם, כי אם לא יעשקו אותם את מי יעשקו? בשביל זה יש חברים או שכנים. הייתה אומנם איבה תהומית בין שני הכפרים השכנים קרספין ובאסטיד, אבל למעשה דמו אלה לאלה כאחים, ומעבר למראית חיצונית של מזג טוב ועליצות פורבנסאלית, היו גם אלה וגם אלה קנאים, חשדניים וחשאיים באותה מידה. תופעה זאת מזכירה את היריבות בעולם העסקים בין עיתונים כמעט זהים, חברות תאומות ובתוך משפחות של אילי הון. אנגלאד מציין בשיחה עם בני הכפר כי בחוותו של פיק בופיג היה מעיין, אך סזאר ממחר להכחיש זאת ואומר שיבש. כיוון שסיסמת הכפר היא לא להתערב בענייני אחרים, עוברים מיד לסדר היום. סזאר מבצע דיסאינפורמציה על מנת להסתיר את מעלליו. השימוש בדיסאינפורמציה רווח בעולם העסקים, ובמיוחד בחברות לא אתיות. סזאר, אשף התחבולות, קורה לסתימת המעיין על ידו ועל ידי איגולין במלט "תאונה". בחברות לא אתיות לא מכנים בשמות הנכונים את העבירות שהם עושים. אם מדרדרים את מחיר המניות בתשעים אחוזים בשביל להשתלט על חברה וקונים אותה בעשרה אחוזים, הם "מצילים" את בעלי מניות המיעוט שמקבלים חזרה לפחות חלק מכספם. סזאר ואיגולין אינם אנשי עסקים קרים ומעונבים המבצעים את זממם ללא עירוב רגשות. הם עושים זאת ברשעות, בלעג לרש, רוקדים על הדם, קורצים, מחייכים וחוגגים כל ניצחון שלהם.

סתימת המעיין על מנת להשתלט על החווה אותה יורש ז'אן מאימו פלורט, אחותו של פיק בופיג, כמוה כדרדור מחיר המניה של חברה שלך או חברה שאתה רוצה להשתלט עליה בשביל לרכוש אותה מבעלי מניות המיעוט, שאין להם את הידע על המעיין או על המצאה מהפכנית, במחיר אפסי, בתהליך מיזוג, הפרטה או מחיקה. הזמן הוא מרכיב חשוב בפעילותן של חברות לא אתיות. לסזאר לוקח כשלוש שנים לבצע את זממו להשתלט על החווה. חברות לא אתיות מוכנות לבשל מהלך במשך עשר שנים או לגרור תביעה חמש שנים עם ערעורים בכל הערכאות, כי יש להם תמיד זמן ומשאבים בלתי מוגבלים לעומת בעלי המניות הקטנים ומחזיקי העניין. איגולין מתחבר לז'אן על מנת לשאוב ממנו מידע על כוונותיו אך במשך הזמן הוא מתקשר אליו ורוצה אף לעזור לו. בעוד סזאר שומר ביודעין על ריחוק ולא רוצה להכיר את קורבנו על מנת להימנע מהאנשה. באותה מידה הם מונעים מז'אן להתקשר עם בני הכפר ומגבירים את סלידתו מהם המבוססת על הדיעות הקדומות של בני קריספין. סזאר ואיגולין מסיתים את בני הכפר נגד ז'אן, כי הוא לא קונה את מצרכיו בכפר אלא ברואיסאטל, כי הוא בכלל מקרספין והרי אין לבטוח באלה, והחשוב ביותר הם מסתירים מהם שהוא הבן של פלורט שנולדה בבאסטיד. סזאר נותן לאיגולין עצה מעולה ש"קל יותר לחרוש במורד מאשר בעלייה". דחוף את ז'אן בכיוון שאליו יפול, תעודד אותו לדבוק בשיגינותו וכך תקרב את הקץ שלו. כך גם נוקטות חברות לא אתיות שלא מבצעות הבראה, נותנות תחזיות מנופחות על מנת שמחירי המניות ירדו, והם יוכלו להשתלט על החברה בסכומים נמוכים בהרבה. מאנון, בתו של ז'אן, סולדת בחושיה המחוודים מאיגולין מלכתחילה. ומכאן אפשר להקיש על תופעת החוש השישי בעסקים לעומת מה שנגלה וידוע.

ז'אן, כמו ד"ר שטוקמן, הוא שוביניסט ואומר לאשתו בחיך: הנשים ניחנות בכל הסגולות המצויות, פרט לשכל הישר! צריך לאחוז בשתי ידיים ברסן ההיגיון ולכבוש את ההתלהבות. אך אשתו אמה לא רואה כל פסול בהערותיו. ז'אן, כמו אנשי עסקים רבים, עוטר עצמו בסטטיסטיקות, היגיון ושמרנות, אך אינו רואה את העיקר, שתוכניתו מופרכת מעיקרה כי אין לו מים. הוא אינו מוכן להיעזר ביועצים שמבינים עניין ומבסס את תוכניתו רק על ספרים. שאלות שעולות מהספר הן: האם התרועעותו של איגולין עם ז'אן על מנת לאסוף ממנו מידע היא לא אתית? האם זה לא מודיעין עסקי לגיטימי? הוא אפילו לא נותן לו עצות אחתופל, כי אם דוחף אותו בכיוון שאליו יפול. ניתן לראות בז'אן דה פלורט כיום שמנהל סטארט אפ, מבזבז מתוך הירושה של 14K פרנק כמעט הכל על השקעות סרק ולא נשאר לו דבר להון חוזר, לרזרבות, לפרד בשביל לסחוב את המים, לנעליים ואוכל מזין. הוא עושה את כל הטעויות האפשריות כאיש עסקים ובסוף עוד מסתבך בהלוואות עם משכנתא לסזאר שקונה את העסק בפרוטות ומשביח אותו. האמביציה של ז'אן, רצונו להתעשר, היא זאת שמפילה אותו בסופו של דבר. הוא החרגול הבזבזן המפסיד את רכושו לסזאר הנמלה. דווקא משפחתו של ז'אן, החיה בהרמוניה ובאהבה, עם שירה בלב, התלהבות וחדוות חיים מתפוררת ואילו שני האיכרים הבודדים שאין להם אהבה ועניין חוץ מכסף מצליחים, אולי בגלל חוסר האשליות והפיקחון הציני. כדאי להתעכב על ניתוח הטעויות העסקיות של ז'אן וכיצד הוא היה צריך לנהוג כאיש עסקים אתי וממולח. לעומתו, סזאר לא עושה אף טעות לכל אורך הדרך. הוא שומר על קור רוח, הוא מונע מאיגולין להשאיל לז'אן את הפרד ברגע הקריטי, כל עצותיו נכונות מבחינה עסקית (ללא קשר עם האתיקה) ולכן הוא מצליח במזימתו. כאשר איגולין רוצה להשאיל לז'אן את הפרד ובכך להציל את מפעלו אומר לו סזאר את משפט המפתח של הספר ושל כל איש עסקים לא אתי: "מה אתה רוצה שיהיו לך, ציפורנים או חברים?" האם תמיד הברירה היא כל כך דיגיטלית? האם ניתן לגדל ציפורנים ועדיין לשמור על צלם אנוש? ושמה האופטימום הוא לשלב ציפורנים וחברים. סזאר מרחיק את איגולין מז'אן ברגע הקריטי כי הוא אינו סומך על רשעותו וחושש שהוא נגוע בטוב לב כמו אימו המנוחה. הוא מרגיע את מצפונו כי אם ז'אן ייכשל זה יהיה לטובתו, תירוץ שגור לפיו כל אסון הוא לטובת הקורבן.

פאמפיל הנגר ואמלי אשתו הם דוגמה מאלפת ליחס הקהל הרחב למעשיהם הלא אתיים של חברות. פאמפיל יודע על המעיין ועל סתימתו, הוא מרחם על ז'אן ושוקל לגלות לו את האמת. אמלי המעשית אומרת לו שז'אן אשם כי הוא לא עשה חשבון נכון, שום רווח לא צומח לבן אדם מהתעסקות בענייני הזולת, הוא גם מקריספן, הוא ניסה להרוג את קאברידאן בכדור הברזל. וכשפאמפיל אומר לה שבני קריספין הם בני אדם כמו כולנו, דווקא ז'אן הוא זה שחטף את הכדור והסוביראן הם אלה שסתמו את המעיין, אמלי עונה לו במשפט המחץ שהוא צריך לקוחות ובן קריספן לא יביא לו אותם ואילו סזאר רוצה שיעשה לו אבוס חדש לפרד והוא משלם במזומן. היחידה שחושבת מחשבה עסקית נכונה במשפחה המוזרה של ז'אן היא דווקא מאנון הקטנה הממשיכה להשקות חלק מהדלועים על מנת שלא הכל ירד לטימיון. ז'אן אומר לה שהוא קיבל ממנה את המתנה היפה ביותר בחייו! סזאר מנתח נכון את המצב וקובע שז'אן הוא חסר מזל, חולה שעלול למוט, שותה יין וזה לא הולך עם דינאמיט. ולכן הוא מחליט לתת לו משכנתא בשביל להשתלט על החווה. הוא אומר: אני חכם כי יש לי כסף. איגולן נוכח בשעת מותו של ז'אן מפציעתו, (כל הקורבנות של איגולין מתים מיתה משונה), אך הוא משקיט את מצפונו בכך שהזהיר אותו. הוא רק שוכח שאם לא היה סותם את המעיין ז'אן

לא היה מת מפיצוץ לכריית באר. כשאיגולין מספר לו בדמעות על מותו של ז'אן שואל אותו סזאר :
ובגלל זה אתה בוכה? והציפורנים, לא מעניינות? מי אשם אם כן בטרגדיה : ז'אן בשיגיונותיו, איגולין
וסזאר שסתמו את הבאר? או פאמפיל שלא הזהיר את ז'אן? פאמפיל רק מסתפק בעקיצה לעבר
איגולין באומרו שהוא לא יודע כמה שווה החווה, אך זה לא שווה את מותו של אדם. אבל אם הוא
היה מתריע בעוד מועד הוא היה אולי מפסיד הזמנה או שתיים מסזאר אך מציל את חייו של ז'אן.

מוטיב חשוב אחר ביצירה הוא : הרצחת וגם ירשת? איגולין וסזאר קונים את החווה מידי האלמנה
בניגוד לדעתה של מאנון ומופיעים כמצילי האומה, בדיוק כמו שפושעים אתיים קונים חברות
שדרדרו את עסקיהן ומניותיהן במחיר מגוחך ועוד אומרים להם תודה. לסזאר ואיגולין אצה הדרך
ומיד עם קניית החווה הם עושים עצמם מחפשים את המעיין ו"מוצאים" אותו לקול זעקתה של
מאנון שמבינה שהונו את אביה והסתירו ממנו את המידע. לפושעים אצה תמיד הדרך וקל לגלות
הונאות, כי מיד אחרי רכישת חברה מתמוטטת "מגלים" את ההמצאה הגאונית, את הקונים של
הידע, או את השוק הענק. הספר מסתיים במשפט המחץ של סזר שמטביל את איגולין במי המעיין :
בשם האב, הבן ורוח הקודש, הריני מכתיר אותך מלך הציפורנים! מצפונם נקי. הם קנו בדרכים
חוקיות את החווה, הם גילו את המעיין אחרי הרכישה, הם דאגו להפעלת חוק האומרטה של בני
כפרם, אפילו הקורבנות לא יודעים על נוכלותם כי עשו הכל באפילה.

ועל מנת לא להישאר תחת הרושם העגום של ניצחון הרשע וחוסר האתיקה נאמר רק שבסרט/ספר
ההמשך "מאנון", הילדה הקטנה שהפכה לעלמת חן מוצאת את מקורות המים של כל הכפר וסותמת
אותם. בסצינה בלתי נשכחת היא מאשימה את סזאר ואיגולין במות אביה ובהסתרה וסתירת
המעיין. תושבי הכפר מאשימים את הפושעים האתיים אחרי שמתברר להם שז'אן היה בנה של
פלורט, בת הכפר שלהם. הקורבן מתנקם ברוצחים ובתושבי הכפר באותו האופן שבו פגעו באביה,
סתירת המעיין המרכזי של הכפר וייבוש יבוליהם, לרבות הציפורנים של איגולין. על דאטפת אטפוד
וסוף מיטיפיך יטופון.

שחיתות במערכת הרפואית - הסרט "טיפול לקוי"

מבוסס על הסרט "טיפול לקוי":

Damaged Care, 2002 (TV), 114 min., Director Harry Winer, with Laura Dern.

תמצית היצירה וניתוחה:

הסרט מביא תיאור מקרה אמיתי של מתריעה, ד"ר לינדה פינו, רופאה שעבדה בחברות ביטוח רפואי והחליטה לצאת חוצץ נגד תאוות הבצע שלהן ששמה את השגת הרווחיות המקסימלית בראש מעייניהן על חשבון בריאותם של החולים. עם הפרטת הביטוח הרפואי בארה"ב נוצרה דילמה עסקית ראשונה במעלה בחברות הביטוח הרפואי: עד כמה ניתן לבוא לקראת החולים במתן טיפולים יקרים על חשבון רווחיות החברות? מה חשוב יותר - השתלת לב להצלת חיי אדם בעלות אסטרטגיה לעומת עזרה למאות מטופלים בטיפולים שעלותם נמוכה או השגת תשואה סבירה לחברה? הביטוח הרפואי גורם לבעיות אתיות רבות. כך למשל מבוצעים לעיתים ניתוחים מיותרים על מנת לזכות בכספי הביטוח עבור חולים ולשפר את הידע של הרופאים. ד"ר לינדה פינו, הנשואה לבעל שאף הוא רופא, דאג, מעוניינת בעבודה בשעות גמישות שיאפשרו לה לטפל במשפחתה וגם לעסוק במקצוע. הפתרון האידיאלי הוא עבודה כרופאה בחברת ביטוח רפואי הצריכה לאשר או לדחות טיפולים רפואיים למבוטחי הקרן. היא מתחילה לעבוד איפוא בחברת הומאנה. מסבירים ללינדה שהוצאות החברה עולות כבר שלוש שנים ברציפות בעשרות אחוזים. בעבודה הזאת צריכים לקבל החלטות קשות. האם את יכולה להיות קשוחה? היא אומרת שכן ומקבלת את העבודה. ניתן להיעזר בתוכנת מחשב לקבלת ההחלטות. הרופאים נעזרים באחיות הבאות בקשר עם החולים. יש לבדוק אם הטיפולים המבוקשים עומדים בקריטריונים של החברות ומכוסים ע"י הביטוח הרפואי. הרופאים מפקחים בצורה צמודה על פעילות האחיות.

לינדה מתיידדת עם שריל גריפית אחות ראשית, שיש לה גישה הומאנית כלפי המטופלים. הבוסים שלה מערבים שיקולים זרים כמו אישור בקשות לא מוצדקות לטיפולים, החתומות ע"י רופאים שהם חפצים ביקרם, כי הם עשויים להביא להם עוד מנויים. לינדה מתבטאת בפני ההנהלה כנגד המערכת שלדעתה היא יקרה ומסורבלת מדי, זה מונע מהם להעניק לחולים את הטיפול שהם זקוקים לו. היא חושבת שהם משקיעים את הכסף במקומות הלא נכונים. מגיע מנהל חדש, ראש מחלקת השירותים הרפואיים ד"ר סקרוד, שקובע כי איש לא דאג עד עתה לשורה התחתונה, ומעתה זה יהיה השיקול היחיד. הוא רוצה לקבל מדי שבוע דו"ח מכל אחד מהרופאים על שיעור הדחיות שלהם למתן טיפולים. הוא רוצה לוודא שהם נעים בכיוון הנכון, תוך דחייה מירבית של פניות. לינדה לא מסתדרת עם המנהל החדש. הסדר העולמי החדש הוא שאין לתת טיפולים יקרים מדי. לינדה אינה רוצה להכתיב לרופאים מוכשרים איך לטפל בחולים. רופא מתקשר ללינדה ומבקש לקבל אישור להשתלת חירום של לב שאם לא כן החולה ימות. לפני שהיא מחליטה, עמיתיה ומנהלה נותנים לה לעיין בחוברת ולנסות למצוא בה פירצה על מנת למנוע את ההשתלה. הנימוק האתי שהם נותנים לכך הוא שאם יאשרו לחולה את ההשתלה זה יהיה על חשבון תינוק שזקוק לניתוח חדש, או שלושה טיפולים כימותרפיים. פרט לזאת, המעביד של החולה, דאג לכך שהביטוח לא יכסה השתלת לב. כשלינדה נותנת תשובה שלילית לרופא הוא אומר לה שהיא רוצחת. אך כל עמיתה מברכים אותה, כי היא חסכה לחברה חצי מיליון דולר. נשאלת השאלה: עד כמה היא אשמה במות

החולה. האם מבחינה חוקית החברה לא מחויבת להשתלה? אך בה בעת לינדה רואה כיצד מציבים בטרקלין הכניסה של החברה פסל ששוויו זהה לשווי השתלה. לינדה לוקחת קשה את האירוע ובוכה בכי תמרורים כשהיא מגיעה למכוניתה. שני עמיתיה סבורים שההנהלה הגזימה בחוסר האנושיות ומעודדים אותה להתלונן. הם אומרים שיתמכו בה. בישיבה עם הרופאים סקרווד אומר שהומאנה רכשה חברת ביטוח רפואי ממיאמי, המזומנים שלה יגדלו בגלל הפנסיונרים, מספר גדול מהמטופלים עומד למוות בקרוב, בלי שיהיה צורך לטפל במחלות שלהם ולרכוש עבורם תרופות. שני עמיתיה נתקפים חרדה ולא מגבים את לינדה. היא מתפטרת מהתפקיד ועוזבת את החברה בשאט נפש.

לינדה פינו אומרת לילדיה שהמערכת הזאת לא אתית והיא לא יכולה לתמוך בה כשהיא ממציאה תירוצים לא לטפל בחולים. אך ילדיה ובעלה מקבלים את התפטרותה ברגשות מעורבים כי הם זקוקים לכסף של משכורתה. הם נותנים לה את התירוץ הסטנדרטי: "לא יכולת להישאר ולהילחם מבפנים למען הדיעות שלך?" היא מבקשת ממשפחתה שיתמכו בה, אך בעלה אומר לה שהיא יכלה לפחות להיוועץ בו לפני שהיא נקטה את הצעד הנמהר. היא עונה לו שאם הייתה נשאר שם משוה בה היה מת, אך הוא עונה לה שהוא עלול לאבד את בנו שהוא נלחם על המשמורת שלו עם גרושתו. הוצאות עורכי הדין מאוד גבוהות, כולם משלמים את המחיר. דאג הוא בעצמו רופא ואומר שהיום צריך תואר במינהל עסקים במקום תואר דוקטור על מנת לשרוד במערכת החדשה. במארס 1988 לינדה מתחילה לעבוד בברתרס לואיסוויל קנטאקי. חברתה שריל גריפית שהייתה אחות בהומאנה ועזבה לפני לינדה, על אותו רקע של העדפת השיקולים הכלכליים על טובת החולים, מוצאת לה עבודה במקום החדש שבו היא מועסקת ושלדעתה הוא הרבה יותר אתי ומתחשב בחולים. ד"ר גרשון רוצה לדבר איתה באופן אישי. הוא מתרשם שהיא תוכל להשתלב בעבודה החדשה. שריל עושה הבחנה בין עבודה אחראית ופעולה המונעת על ידי תאוות בצע. ניתן לפסול בקשות לא מוצדקות משיקולים ענייניים אך לא כמדיניות לשיפור מאזן החברה. היא בודקת את עצמה כל יום על מנת לא לחצות את הקווים. בית החולים שלהם הוא מוסד ללא מטרת רווח, אומר לה ד"ר גרשון. לאיחוד הרופאים של לואיסוויל יש אינטרס שהיא תצליח. גרשון הוא אחד הבעלים ואחד המנהלים של ברתרס. על לינדה עוברת תקופה טובה. הבן של בעלה מנישואיו הראשונים עובר למשמורת של אביו. היא מקבלת תגובות נלהבות על הנאום שלה באסיפת הרופאים. אך באווירת האופוריה מסתמנת עננה. החברה האם של ברתרס ממינסוטה החליטה לערוך להם בדיקה אחרי שראו שהם מפסידים הון תועפות. אנדרו מק קלו מתמנה למנהל חדש ואומר לרופאים שמהיום והלאה מה שקובע זו השורה התחתונה. שריל מתפטרת, אך לינדה לא יכולה לעזוב, הם קנו זה עתה בית חדש, יש להם מחויבויות כספיות. הפעם היא תגייד מה היא חושבת ולא תברח. האחות אומרת לה שהיא אכן צריכה להישאר כי היא קרן האור היחידה במקום החשוך הזה.

בינתיים מגיע לטיפול מקרה של אחות בית חולים שהפכה לצמח בשם דון דבוס. היא סבלה משבץ קשה בגיל 31, היא זקוקה למספר עצום של טיפולים רפואיים. נבחנת האפשרות לעבוד עם טריאגי סנטר כמו באטלנטה, מרכז שירות טלפוני המאויש באחיות ביקורת ופועל 24 שעות ביממה. המרכז פועל במקום חדר מיון העולה הון תועפות והוא מעין חור שחור. ברתרס לא יכולה להרשות לעצמה מרכז שירות טלפוני מעין זה, אך הם דורשים מהרופאים למצוא כל דרך לקצץ בהוצאות. המנהל של

לינדה נותן לה את התיק של חדר מיון והיא בצעד של ייאוש דוחה את כל הפניות. ממילא יש להם אפשרות לערער אם הפניה שלהם לגיטימית. המנהל מציע לה בונוס, אך היא מזכירה לו שהם ארגון ללא מטרת רווח. לכך המנהל עונה שהם כאנשים פרטיים יכולים להרוויח מהחיסכון שהם גורמים. מתקבלת אחראית חדשה על האחיות בשם ג'ימה קומבס המשדרת על גל אחד עם המנהל החדש בתביעה לחסוך בהוצאות בכל מחיר. המנכ"ל אומר ללינדה שהיא חייבת למצוא דרך להוציא מבית החולים את דון דבוס, העולה לחברה הון תועפות, הרופאים עשו הכל למענה, הנזק קשה מדי. גם כאן נותנים לה את התירוץ הסטנדרטי שניתן למצוא דרך טובה יותר להקצאת המשאבים, לתת את התקציב למישהו שיש לו סיכוי טוב יותר להבריא. אך מי יכול להחליט את זה, אלוהים? לינדה אומרת לבעלה שנקלעה שוב לאותו המצב, איך זה קרה? זה אמור להיות ארגון ללא מטרת רווח, הרופאים אמורים לדאוג לחולים, הם הבעלים של חברת הביטוח. אך עונים לה שהם לא יכולים להרשות לעצמם את המוסריות שלה. האחות מבשרת בשמחה שהצליחו להוציא את דון דבוס מבמנונט והיא עשויה להיות מועמדת לשיקום.

לינדה נפגשת עם עו"ד שנברג ואומרת לו שהיא אשרה את בקשת הטיפול של הילד שהוא מייצג, אך הוא מראה לה שקיבלו מכתב מהחברה עם סירוב. מתברר ללינדה שג'ימה דחתה את הבקשה אחרי שלינדה אישרה אותה, ללא סמכות אך עם גיבוי של המנכ"ל. ג'ימה כפופה ללינדה והמעשה שהיא עשתה הוא לא אתי בעליל. היא שואלת את עורך הדין מה היא יכולה לעשות, והוא אומר לה שהוא נרשם לקורס על אתיקה במכללה הדתית של לואיסוויל. הפרופסור שלו חסיד של תומס מרטין שהיה פעיל חברתי, הוא נותן לה את ספרו של מרטין לקריאה. לינדה עושה עימות בהנהלה עם ג'ימה ושואלת אותה אם היא דחתה מקרים אחרים שהיא אישרה. היא אומרת לה שאם תעשה זאת בפעם נוספת היא תפטר אותה. לינדה אומרת לשנברג שהיא לא יכולה להגיע להחלטות שהיא לא מאמינה בהן. אך אם היא תעזוב היא פוחדת שתרוץ אותה התחושה שהיא יכלה לעזור ולא עשתה זאת. הוא עונה לה שהוא מאמין שהיא תצליח לשנות דברים והוא רוצה להיות נוכח כשהיא תעשה זאת. לינדה מכינה מצגת לכל חברי הסגל בה היא מציגה את המחשב שבו דון דבוס תוכל לתקשר עם הסביבה. ד"ר קיטאנו בא להציג את המחשב. המחשב יכול לחסוך להם כסף, כי אם ידעו את רצונותיה של דון הם יוכלו לחסוך טיפולים ותרופות יקרים. היא מאשרת את הבקשה של דון לרכישת המחשב. היא הפכה אם כן את המילים למעשים אך היא נאלצת להתפטר מברתרס. דאג אומר לה שהוא יתמוך בה כי הוא חושש לאבד אותה אך היא מעריכה הרבה יותר את התמיכה של שנברג.

לינדה נפגשת עם נזירה ממנור לורטה במטוס ובאה למנור להרצות על ניסיונותיה בשוק הביטוח הרפואי. היא חשה שאם לא יתערבו המצב ילך ויחמיר. במאוס 1993 היה מקרה שילד קטן של זוג נשלח לבית חולים מרוחק למרות מצבו הקריטי, כי בו חברת הביטוח הרפואי קייזר, מקבלת הנחה של 15%. לינדה מופיעה בטלוויזיה בתוכנית דייט לין ואומרת שאסור שמקרים מעין אלה יקרו במדינה המתיימרת לתת את הסיוע הרפואי הטוב ביותר בעולם. המשפחה תבעה את קייזר וניצחה. לדעת לינדה המטרה של חברות הביטוח הרפואי היא להרוויח ולא לתת טיפול רפואי. דייט לין מוצפים בטלפונים. לינדה מתבטאת בצורה חריפה נגד הומאנה וחברות אחרות והומאנה דורשת ממנה שהיא תחזור בה. לבעלה יש חוזים עם הומאנה והוא חושש שיאבד אותם בגלל פעילות אשתו. הוא תומך בה, אך לא מוכן לתמוך במסע צלב נגד כל חברות הביטוח הרפואי. בינתיים היא מקבלת

איומים טלפוניים שאם היא תמשיך לדבר המשפחה שלה תהיה בסיכון גדול. עורך הדין של שוטר מבקש ממנה להיות עד מומחה נגד הומאנה בגלל מקרה שהחברה מסרבת להמשיך לתת טיפול בילדה של השוטר הסובלת מפיגור שכלי. היא זקוקה למספר רב של טיפולים חיוניים. הנזירה מפצירה בלינדה להשתמש בידע הרפואי שלה ולקיים את שבועת היפוקרטס על מנת לעזור למטופלים. לינדה מקבלת מהגורמים האלמוניים תיק על הבגידות של בעלה והוא מאשר זאת. הבת שלה מפצירה בה לא להעיד במשפט כי זה יהרוס את המרפאה של אביה, אך היא עונה לה שהיא ויתרה במשך 15 שנה רק בגלל דרישות אביה, היא עשתה המון ויתורים מקצועיים, אבל עכשיו עליה לעשות את מה שהיא חושבת לנכון. כשמתברר לה היקף הבגידות של דאג היא נפרדת ממנו. לינדה מסכימה להעיד במשפט של השוטר נגד הומאנה. היא היחידה שמוכנה להעיד כי כל האחרים חוששים מהומאנה ומקבלת תווית של מתריע. הקולגות שלה חרדים לפרנסתם, ורק היא מכירה את מזימות החברות כי היא עבדה שם. עורכי הדין של הומאנה מנסים לערער את האמינות שלה. היא לא חשבה שזה יהיה כל כך אישי אך הכסף הוא מאוד אישי עבור חברות תאוות בצע. דון דבוס כותבת לה מכתב מרגש, היא חיפשה את המילים להגיד לה עד כמה חשוב הקול שהיא נתנה לה. סוף סוף יש לה קול בזכות העובדה שלינדה דיברה למענה כשהיא לא יכלה לדבר. לינדה מעידה במשפט. היא מסבירה כיצד הרופאים מקבלים בונוסים אם הם מצליחים להוריד את ימי הטיפול בבית החולים שהם מאד יקרים. החברות מנסות לקבל חולים שניתן להרוויח מהם רווח גדול ככל האפשר.

הומאנה רצו לחסוך \$78.5M על ידי התפטרות מ-31 חולים כרוניים שהיו בפוליסות הביטוח של השוטרים שהם קיבלו. הם היו צריכים להיפטר מהילדים החולים במחלות ממושכות. בסופו של דבר, בזכות עדותה של לינדה השוטר מקבל פסק דין על פיצוי של \$78.5M מחברת הומאנה. לינדה באה לבקר את דון שמודה לה על שהיא עזרה לה למצוא את קולה, אך לינדה אומרת לה שדווקא דון עזרה לה למצוא את הקול הפנימי שלה. היא מבטיחה לה שתמשיך לדבר עד שמישהו ישמע אותה. לינדה פינה מופיעה בפני תת ועדת הבריאות של הקונגרס האמריקאי. היא מתוודה שבשנת 1987 כרופאה היא גרמה למותו של אדם כשסירבה לאשר לו השתלת לב. מקרה זה ומקרים רבים אחרים כרסמו בליבה ובנשמתה. המרחק הרב והאלמוניות של החולה הרגיעו את מצפונה (עקרון ההאנשה לא פעל כאן כי הקורבן היה אלמוני). כשמצפונה העיק עליה אמרו לה שהיא לא מנעה ממנו טיפול היא רק מנעה ממנו תשלום. כעת היא לא מוכנה לקבל יותר את הטיעונים החמקמקים האלה. מההיסטוריה אנו יודעים מה קורה כשמערכת הפועלת בחשאי ווללא ויסות מתפקדת שלא כשורה. אפשר רק לתהות כמה סבל ומוות ייגרמו עד אשר נאזור אומץ לשנות את המסלול שבו אנו הולכים. באופן אישי היא החליטה שגם מותו של אדם אחד זה יותר מדי. הומאנה ערערה על החלטת בית המשפט שהעניק למשפחת השוטר ציפס פיצויים בסך \$78M. המשפחה הגיעה לפשרה עם הומאנה מחוץ לכותלי בית המשפט. לינדה אומרת שזה ממשיך להפתיע אותה כשהיא שומעת מה חברות הביטוח מעוללות לחולים תמימים על ידי המערכת הרפואית שהיא ללא פיקוח. כשהיה שינוי כולל ויסודי בביטוח הבריאות מקרים חסרי מצפון מעין אלה לא יקרו יותר. ניתן למצוא הקבלות רבות בין המצב בארה"ב לזה של ישראל, כאשר הבעיה העיקרית היא הדילמה האתית בין מקסום הרווח של חברות הביטוח הרפואי לדאגה לרווחת החולה.

שחיתות בצמרת השלטונית : הסרט "מארי - סיפור אמיתי"

מבוסס על הסרט "מארי - סיפור אמיתי" ועל סיפורה האמיתי של מארי רגיאנטי

Marie: A True Story, 1985, 112 min., Director Roger Donaldson, with Sissy Spacek

תמצית היצירה וניתוחה :

הסרט מתאר סיפור אמיתי על מארי רגיאנטי שהצליחה לשקם את חייה, לעזוב את בעלה, לסיים את לימודיה האוניברסיטאיים ולחשוף פרשיות שחיתות של מושל מדינת טנסי. מארי רגיאנטי הייתה אישה מוכה שחיה בצילו של בעל אלים יחד עם שלושת ילדיה. מארי עוברת לגור אצל אימה בנשוויל טנסי ובשנת 1973 היא חוזרת לאוניברסיטה. בתחילה הכל פועל נגדה, היא מממנת את עצמה בעבודות מלצרות, הילד שלה בולע דבר מה והוא מקבל עוויות, קשה לה לקיים את משפחה הגדולה וללמוד באוניברסיטה. כאשר היא מסיימת את לימודיה היא מחפשת לשווא עבודה עד אשר בן כיתה אדי סיקס שעובד כיועץ המשפטי של מושל טנסי ריי בלנטון מציע לה עבודה. היא מתיידדת עם עמית לעבודה, קווין מקקורמק. אדי סיקס מציע לה להיות הפקיד הממונה לבקשות ההסגרה של מדינת טנסי. יש סחבת ניכרת בבקשות הסגרה והמושל התחייב לתת הזדמנות שווה לנשים בתפקידי מפתח. כמאמר הפתגם העממי "לא צריך פרוטקציה אם יש קשרים" היא מקבלת את העבודה בזכות קשריה עם סיקס, אך היא חבה לו חוב גדול כי היא זקוקה לכסף בצורה נואשת לקיום משפחה, התפקיד הוא בכיר ביותר ובלעדי סיקס היא לעולם לא הייתה מקבלת אותו. מצידו סיקס מאמין שהיא תהיה חייבת לו נאמנות עיוורת כפי שנראה בהמשך ולכן בחר דווקא באישה חסרת ניסיון, שהוא גם האמין שהיא חסרת חוט שידרה ובראש מעייניה יהיו רק טובת משפחה ולא טובת הכלל. תוך זמן קצר מארי משתלטת על העבודה והיא מבקשת מסיקס עוד עבודה. הוא לוקח אותה לסויר בבית הסוהר. 31 איש צפויים לעונש מוות אך המושל מתנגד לעונש מוות ולא ברור מה יהיה גורלם. מראים לה את הכיסא החשמלי. היא נפגשת עם אסיר. סיקס רוצה שהיא תהיה איש הקשר לבקשות חנינה מהמושל. ישנו אסיר בשם ג'ימי קרוט שהסתבך בסמים, אך אבא של הבחור הוא תורם גדול למושל. הבן "בחור טוב", ממילא התפוסה בבתי הסוהר גדולה מדי. כדאי אם כן לדעת סיקס לשחרר את האסיר ולחסוך כספים למשלמי המיסים. למושל יש ידיד בשם ביל תומסון, טיפוס דוחה וגס רוח שעושה עבורו את העבודות המלוכלכות. אט אט מתברר למארי מדוע הביאו אותה לתפקיד, היא צריכה להיות חותמת גומי ולתת חנינות לפושעים שהמושל חפץ ביקרם (אחר כך יתברר שהם נותנים שוחד למושל לקבלת החנינה). אומרים לה שזו עונת המחילה, אך מארי תוהה מדוע רוצחים ואנסים זקוקים לחנינה ודווקא אלה שהמושל חפץ ביקרם.

מארי נראית משתפת פעולה ולא שואלת יותר מדי שאלות ולכן סיקס מציע אותה לתפקיד יו"ר ועדת השחרורים של מדינת טנסי. מארי נפגשת עם המושל, הוא מאוד חביב אליה ומאשר את המינוי. זהו

אחד התפקידים החשובים ביותר בממשל של המדינה. אדם בשם ויל מידגיט מבקש חנינה. הוא מספר שבא אליו מישהו הקורא לעצמו ראונדטרי ונראה כמו ביל תומסון, חברו של המושל, והציע לו חנינה תמורת \$20K. מארי מספרת על כך לסיסק והוא מתעצבן על החטטנות שלה. הוא אומר לה שהיא תסבך את הממשל עם העיתונות, "תחשבי על העתיד שלך". הוא מבטיח, אחרי הפצרות חוזרות ונשנות של מארי, להחליף מילה על הנושא עם המושל. במקרה זה כמו ברוב מקרי השחיתות המושל המושחת לא מעורב אישית בשחיתויות, הוא פועל באמצעות אנשי אמונו כביל תומסון או אדי סיסק, הזוכים לפירוורים מהכספים שהמושל מקבל. מאידך הם שמים בפרונט אנשים תמימים כמארי שלא שואלים שאלות ומעוניינים רק בקריירה. כאשר מארי ממשיכה להקשות קושיות באשר לשוחד ולתומסון נעשה סיסק יותר בוטה ואומר לה שאם הפרשה תיודע היא מחוסלת. הוא השיג לה את התפקיד והיא חייבת לו. יצא אם כן המרצע מהשק וברור למה היא קיבלה את התפקיד הבכיר. סיסק מספר לה על שני אסירים אחרים שהוא מבקש שישתחררו. אחרים, יותר גרועים מהם משתחררים. מתברר למארי שסיסק אפילו לא דיבר עם המושל (המושחתים לא אמורים להיות בצורה רשמית בסוד העניינים על מנת לא להפיל אותם כי אם השחיתות תתגלה מי שיתן את הדין הם דגי הרקק אך לעולם לא הכרישים). מארי חושדת שביל תומסון ואדי סיסק מעורבים בפרשיות השחיתות. המוטו שלה הוא "הרוע פורח כשאנשים טובים לא עושים דבר". היא מספרת את העניין למושל כשהוא לבד בהיעדר סיסק. הוא מבקש ממנה שהיא תטפל בתיקים והוא אינו מעוניין לראות את החומר כי הוא סומך עליה.

כשנודע דבר הפגישה לאדי הוא מתקשר למארי ומקלל אותה בלשון בוטה. היא עונה לו שהיא לא זקוקה לתיווכו על מנת לדבר עם המושל. למארי נודע ששרי מזכירתה סיפרה לאדי שהיא נפגשה עם המושל והיא מפטרת אותה. באה למארי גב' קופר שמתלוננת על כך שהיא סירבה לאשר את השחרור, למרות כל הכסף שהיא שילמה להם. במקביל מתברר למארי ששחררו אנס מכלאו תמורת שוחד והוא חזר לסורו מייד עם השחרור. אנשי הבולשת מבקשים ממארי לסייע להם להפיל את האשמים ולהקליט את אדי, אך היא מסרבת לעשות זאת כי הוא עזר לה. מציעים לה לא לומר מילה על כך שהיא בקשר עם הבולשת אחרת ירצחו אותה. ואכן רוצחים את ויינטל שהיה צריך להיות עד מרכזי במשפט נגד פרייטר, שותפו של תומסון. בינתיים מוצאים בבית החולים את הקליפה שהייתה בבטנו של בנה שכתוצאה ממנה הוא סבל מעוויות ומבשרים למארי שמעתה הוא יהיה בריא. כשהטבעת מתהדקת סביב סיסק מציעים למארי להתפטר ולקבל עבודה אחרת באותו השכר. היא מסרבת כי היא כבר עמדה במצבים יותר קשים. המושל מקריא הצהרה שמארי פוגעת במוראל במקום העבודה, מזיקה לתפקיד הוועדה ונוקטת צעדים נפשעים, בעוד שהיא מטפלת בפושעים. היא תבעה החזר הוצאות על ישיבות בהן היא לא הייתה נוכחת ויותר מ-\$7,500 על שעות נוספות בהן לא עבדה. המושל גילה עד כה סבלנות כלפיה אך לנוכח חומרת העבירות הוא נאלץ לפטר אותה לאלתר. מארי מזועזעת. היא טוענת שהיא לא מעלה, היא לא מוכנה שיתבעו אותה על דברים שלא ביצעה. היא מבקשת לתבוע את שלטונות טנסי על פיטורין לא מוצדקים. כשהיא בודקת את תיקי הנוכחות שלה מתברר ש"חיפשו" אותה והשתמשו בטעויות שעשתה בשוגג על מנת להפיל אותה, מה עוד שלפעמים המזכירה שלה, אותה פיטרה, מילאה את הטפסים. עורך הדין שלה אומר שיש רק דרך אחת לזכות והיא להושיב את סיסק על ספסל הנאשמים ולהוכיח שהיא פוטרה לא בגין העבירות

המזעריות כי אם בגלל שלא שיתפה פעולה בפרשיות השוחד של החנינות. הוא אומר לה שיש לה רק עשרה אחוז סיכוי לזכות.

קווין מקקורמק ידידה כתב בתחילת הפרשה מכתב נגדה כי פחד למעמדו, אך אחרי שאדי ביקש שיעיד נגדה, הוא התפטר ואסף מסמכים מרשיעים שהוא התכוון להביא לה. בדרך אליה הוא נרצח. מארי מזדעזעת ממותו של קווין אך היא אינה יכולה להביא הוכחות להאשמה כי מדובר ברצח, מה עוד שכל המסמכים המפלילים נעלמו. כשחוננים רוצחים עבור בצע כסף אין זה מפליא אם מגיעים עד כדי רצח על מנת למנוע הפללת אנשים חשובים כמושל ועוזריו. מארי מתחילה לחשוש לחייה. היא סוגרת את כל החלונות בביתה ומזיזה רהיטים לפני דלת ביתה. היא רואה מכונית חונה ליד הבית ושמה לב שעוקבים אחריה. בבית המשפט בטנסי מארי רואה שסיסק כלל לא לחוץ. הוא יושב נינוח עם חבר מרעיו כי הוא משוכנע שינצחו במשפט התביעה של מארי נגדם, אין לה מסמכים מרשיעים, אין לה עדי תביעה, המקרה שלה אבוד. חבר המושבעים צריך להחליט האם המושל חרג מסמכותו כאשר פיטר את גב' רגיאנטי ובכך פגע בזכויותיה כעובדת מדינה. חוקרים אותה חקירת שתי וערב והיא מנסה להעביר את האשמה על החריגות בהוצאות ובשעות הנוספות לשרי מזכירתה ולאדי המנהל שלה. אדי אמר לה שהיא גלובלית ולא חשוב כמה שעות היא עובדת בפועל. שכרה היה \$26,400 לשנה ומאשימים אותה בלקיחת הוצאות חריגות בסכום של \$300, בה בשעה שאדי הולך לשחק גולף בשעות העבודה. עורך הדין של מארי שואל מה הייתה הסיבה לביקורת הפתאומית דווקא על הוצאות מארי. העד אומר ששרי המזכירה (שפוטר ע"י מארי), קווין (שנרצח ולא יכול להכחיש) וצ'רלס טרובר (שהיה נגד מארי מלכתחילה) התלוננו. אך אם היא הייתה כזאת מושחתת מדוע הציעו לה עבודה באותו שכר במשרה אחרת?

אחרי שמארי עזבה, המושל העניק חנינה לכל אנשי שלומו. טרובר מעיד נגדה ואומר שהיא נעדרה ממספר רב של ישיבות ואיחרה ברוב הישיבות. טרובר לא נזכר בכל המקרים המפלילים שעורך הדין מעלה. מתברר שטרובר סיים את כהונתו ותלוי בחסדו של המושל למינוי חדש. שואלים את אדי מדוע לא בדק את תלונתה של מארי נגד תומסון למרות שהוא היועץ המשפטי של המושל. מאשימים אותה שהיא troublemaker ואפילו הידיד שלה מקקורמק כתב נגדה מכתב. לכך היא עונה איך זה ייתכן שכל רעיו לא טרחו לבוא ללוויה ודווקא היא הייתה שם. לא מאפשרים לה להעיד על מה שמקקורמק אמר לה לפני הירצחו. מתריסים כנגדה שוועדת השחרורים מחייבת יושר מוחלט (הפוסל במומו פוסל) ולא ניתן להשאיר אותה בתפקיד אם היא מרמה ב-\$300 כי דין פרוטה כדין מאה. אך היא הייתה שאפתנית, רצתה לנהל את הוועדה כאילו הייתה רכושה הפרטי ללא התייחסות לחוק. הייתה למושל התחייבות מוסרית לשים קץ להצגות של גב' רגיאנטי. לעומתם טוען עורך דינה כי המושל וחבר מרעיו רצו להפחיד את מארי, להיפטר ממנה, להשפיל אותה בפומבי. אך היא לא קרסה והשיבה מלחמה שעה, לא למען עבודתה, אלא כי הייתה נאלצת, תוך ידיעה שהיא תצטרך לשלם על כך את המחיר, מתוך התעקשות שזה הדבר הנכון לעשותו. הוא מקווה שלעולם לא יחדל להאמין שאנשים נוהגים כך. הכרעת המושבעים תהווה תקדים לזמן רב, זה חשוב כי עובדי מדינה אחרים אחרי מארי ידעו שעליהם לדבוק בעקרונותיהם, שיעשו את הדבר הנכון. חבר המושבעים מצדיק אותה בכל סעיפי התביעה. פורצת שאגת ניצחון בקהל, מארי מחבקת את ילדיה שעמדו לצידה לכל אורך הדרך. הנתבעים המומים כי היו משוכנעים שינצחו. אחרי שמארי זכתה,

הבולשת הפדראלית פתחה מחדש את תיק החקירה שלה. בשנת 1981 אדי סייק וביל תומסון נשלחו לבית הסוהר באשמת מכירת חנינות. המושל בלנטון סולק ממשרתו על חריגות בחנינות לפני גמר תקופתו. בשנת 1983 הוא נשלח לבית הסוהר על תביעות שחיתות הקשורות לכך. מארי נותנת עכשיו הרצאות וכותבת על מערכת המשפט הפלילי.

עושק מחזיקי עניין על ידי תאגידי ענק : הסרט "בשם התביעה בשם ההגנה"

מבוסס על הסרט עם תרגום עברי "בשם התביעה בשם ההגנה" :

Class Action, 1991, 110 m., Director Michael Apted, with Gene Hackman, M.E. Mastrantonio

תמצית היצירה וניתוחה :

עלילת הסרט מתרחשת בעולם המשפט של סן פרנסיסקו. וורד הוא עורך דין שיש לו משרד קטן המייצג את הצדדים החלשים והמקופחים נגד ארגונים וחברות גדולות, בתביעות ייצוגיות ואחרות. הוא לא מסתדר טוב עם בתו, שהיא דווקא מייצגת חברות גדולות במשרד עורכי דין גדול ולא מעוניינת להציל את האנושות, אולי מתוך התרסה נגד אביה יפה הנפש שטוב כלפי האחרים אך התאכזר רבות לאשתו, אימה, בבגידות אינסופיות שאמללו את אמה וגרמו לבתה עוגמת נפש כשחיה בבית. אל וורד מגיע אדם שאשתו ובנו נהרגו בהתפוצצות במכונית של חברת ארגו מוטורס. הוא חושד שהיה פגם במכונית מרידיאן מדגם 1986, שבגללה הם נהרגו והוא רוצה לתבוע תביעה ייצוגית class action את חברת המכוניות, כי הם חושבים שהם יכולים לעשות כל דבר, לגנוב ולשקר. מקרה זה מזכיר מאוד את מקרה הפורד פינטו הידוע, שבו תבעו לראשונה קורבנות מכונית הפינטו שהיה בה פגם ייצורי את חברת פורד בגין אחריות פלילית. במשרד עורכי הדין של מגי מתחרים עם משרדים אחרים בכדי לקבל את התיק של חברת ארגו מוטורס שעשוי להכניס למשרד סכומים משמעותיים. מגי באה אל מייקל גרייזיר, הממונה עליה, ותובעת לקבל את התיק. הוא אומר לה שהוא רוצה לתת לה את התיק, אך יש לו בעייה אתית. עורך הדין של התובע הוא לא אחר מאשר אביה. ארגו בנתה חצי מיליון מכוניות מדגם מרידיאן, 132 מכוניות מתוכן התפוצצו. זהו אחוז סביר בהשוואה לדגמים אחרים. וורד מקבל את התיק על בסיס הצלחה. הוא טוען שהשופטים נכנעים לחברות הגדולות על חשבון החלשים. מגי היא אהובתו של מייקל אך לא מעוניינת שאהבתם תתגלה במשרד כי היא רוצה להתקדם רק בזכות כישוריה. לכן היא גם לא עוברת לגור עימו. בתחרות שמגי מנהלת עם אביה על תקדימים משפטיים היא מנצחת אותו. הם מאוד דומים באופיים התחרותי, באמביציה, בקשיחות שלהם, אך מאוד שונים במניעים המניעים אותם לעסוק בעריכת דין. מגי מבקשת להתייעץ איתו בענייני העבודה, יש לה תיק נהדר, אבל קיימים ניגודי אינטרסים, המדובר בתיק מרידיאן. הוא מתפרץ לעברה ודורש ממנה לא לקחת את התיק. הם רוצים שאני אתמסמס למראה בתי. היא מתריסה כנגדו שרק אמה גידלה אותה כי הוא היה תמיד עסוק בפגישות האוהבים שלו מחוץ לבית. הוא אומר לה שלא איכפת לה מהקורבנות, והיא עונה לו שהוא מנוול ושחצן. האימא מנסה לפייס בין האב לבת ללא הצלחה.

האימא מנסה לשכנע את בתה שתוותר על התיק כי טוב לא יצא מזה. היא יודעת שבעלה הוא עקשן ללא תקנה ולכן על בתה לוותר. אך הבת רוצה לנצח אותו, נמאס לה לפחד ממנו, הוא אף פעם לא נתן לה להרגיש שהיא טובה. מגי שואלת את אימה למה לא עזבה את בעלה על בגידותיו, היא עונה לו שהיא עוד אוהבת אותו וניסתה לשקם את חיי הנישואין שלהם. היא דווקא הרוויחה מזה שהם נשארו ביחד. אך הבת חושבת שאימה הייתה צריכה להילחם ואם היא לא עשתה זאת היא תעשה זאת במקומה. זכותה של אימה לבחור אך מגי לא סולחת לו. בבית המשפט מתבררת התביעה הייצוגית של קלן ואחרים נגד ארגו מוטורס. אנו עדים לעימות הראשון בין שני עורכי הדין, האב והבת, בשם התביעה, בשם ההגנה. האימא העולה במדרגות בית המשפט מקבלת התקף לב ומתה. וורד מספיד את אשתו בנאום נרגש בכנסייה. מגי מרגישה אשמה שהיא סירבה לבקשתה של אימה לוותר על התיק, והיא אחראית במידה מסוימת למותה. בארוחה שעורך לה וורד בביתו הוא אומר לה איך היא הייתה תמיד הילדה הכי יפה, הכי חכמה, והכי קשקשנית. הוא השתתף במצעדי מחאה והיה נעדר מהבית חודשים. היא שואלת אותו האם לא היתה לך חשיבות עבור אימה. הוא עונה לה שאשתו הייתה השותפה שלו. פעם אחת הוא בגד בה עם החברה הטובה ביותר שלה. זה לא היה מין חפוז. היא הייתה יפה, חכמה ועורכת דין. ואז אימה מצאה את המכתבים של אהובתו אליו. היא בכתה כל הלילה. וורד עונה לה שנמאס לו מההיסטוריה. אך היא אומרת לו שהוא הרס לה את האשליות, הוא היה המצפון של אמריקה, הוא הקדיש את חייו לעזור לאנשים, אך לא לה. הוא אפילו הגיע לשער של הניוזוויק, כי הצדק היה עימו. אך היא עונה לו שהמתריע שהוא עודד אותו לדבר, איבד את מקום עבודתו והוא נטש אותו, ניצל אותו. הוא ניצל את כולם, גם את אמו. וורד כמעט מכה אותה בחמת זעם ומסלק אותה מהבית.

השותף הבכיר של מגי מבקש ממנה להפריך את האמינות של התובע על מנת שיפסיד במשפט. מדובר פה בהרבה כסף ולא חשוב הצדק או העוול שנגרם לו, כי אם ההגנה על האינטרסים של הלקוח הגדול ארגו. מגי טוענת שהתובע היה איטי מדי בתגובות שלו בזמן הנהיגה והוא זה שגרם למותם של אשתו ובנו. הם גנבו את כבודו העצמי של התובע כי מה שמעניין אותם זה רק הכסף. אך מה שמניע את מגי זה לא המצפון או הצדק אלא רק הסיפוק המקצועי. מגי מגיעה לחוות חזירים וארנבות. היא מעוניינת ללמוד על המחקר שבוצע בארגו על דגם המרידיאן משנת 1986 סטיישן ווגון. בעל החווה, אלכסנדר פאוול, שהיה במשך 16 שנה מפקח בארגו מוטורס, טוען שהייתה שם בעייה, פצצת עומק הוא קרא לזה. הוא ידע שהיה מעגל פגום, אך ד"ר ג'ורג' גטשל, הבוס שלו, אמר לו לעזוב את זה כי זה בסדר. מתברר שאם הייתה התנגשות של המכונית בזמן שהאיתות השמאלי פעל, זה גרם לפיצוץ המכונית. הפגם היה ידוע עוד בשלב התכנון והניסויים. כשיש פגיעה של מתכת במתכת בגלל שהמרחק קטן מדי מתקיימת תגובת שרשרת פשוטה. הדו"ח שהוא הכין נשאר בחברה. אם היא רוצה את הרשימות שלו היא יכולה למצוא אותן. ארגו תיקנו את הליקוי בדגמים החדשים. היא מוצאת את הדו"ח בערימה של תיקים. אך מתברר שהדו"ח הובא בזמנו לידיעתו של מייקל גרייזר ע"י גטשל, מייקל עבד באותו הזמן על 50 תיקים ולא שם לב לכך, הוא התבלבל בינו לבין משהו אחר. מייקל, אהובה של מגי והבוס שלה, מבקש ממנה להתעלם מהדו"ח העלול להפליל אותו. הוא מציע לה להשמיד את הדו"ח אך היא לא מוכנה להשמיד ראיות. ארגו משלמת למשרד עורכי הדין של מגי \$8M לשנה, ולכן עליהם לעשות כל דבר על מנת לרצות אותם. מייקל מבקש ממנה לעבור הלאה כי אנשים עושים טעויות, צריך ללמוד בדרך הקשה, גם את עושה טעויות, "בבקשה,

אם יש לך איזשהו רגש כלפי תחשבי על זה", הוא אומר. אך למגי מתברר שמייקל נתן לה את התיק הזה לא בשביל האתגר המקצועי אלא בשביל להגן עליו אם יתברר מה שהוא עשה. הוא עונה לה שאם הוא נוכל גם היא נוכלת. הוא מאיים עליה שיזרקו אותה מהחברה.

הם הולכים לשותף הבכיר להתייעצות. הוא שואל כמה זמן עבד פאוול בארגו ומתברר שהוא עבד 32 שנה. לפיכך הוא מציע לקבור את הדו"ח בערימה של תיקים אחרים שיימסרו בצורה מבולגנת כך שלעולם הם לא יוכלו לאתר אותו. הם יעמדו בדרישות החוק לגילוי הנאות כי יספקו את כל החומר אך לאו דווקא בסדר הנכון. השותף דורש ממגי לשמור על כל העניין בסוד, מה עוד שיש ספקות חמורים בקשר לחובת הנאמנות שלה בגלל העובדה שעורך הדין של התובע הוא אביה. כשאביה מקבל את החומר הוא מבין שהיא מחביאה משהו. מה עם הקורבנות? הם היו צריכים עורך דין טוב יותר. במשפט מביאה ארגו מומחה לסיכוני ניהול. שואלים אותו כמה היה צריך לעלות תיקון הפגם והוא אומר \$300 עבור 175,000 מכוניות שהם כחמישים מיליון דולר. (במקרה של הפורד פינטו התיקון היה צריך לעלות רק \$11 למכונית). אך לעומת זאת אם היו משלמים פיצויים לאלה שהמכוניות שלהם נשרפו הפיצוי היה צריך להיות לכל היותר \$30M, כך שהשתלם יותר לתת לקורבנות למות מאשר לתקן את הפגם בכל המכוניות. במקרה האמיתי - פורד הודתה במשפט שזה אכן היה השיקול שלה (שיקול תועלתני, אליבא דאסכולת התועלתנים של בנטהאם) וחבר המושבעים פטרו אותה מאחריות פלילית על מותם של הקורבנות. זהו אם כן ניתוח אקטוארי פשוט. מבטיחים למגי עתיד ורוד במשרד עורכי הדין כי היא עברה את טבילת האש של הערפדים. אם נתת יד למעשה לא חוקי על מנת להגן על המשרד, על החברה, על הארגון, עתידך סלול בחברה כי יודעים שניתן לסמוך עליך ואתה לא תבחל בשום אמצעי על מנת להצליח. אם למשל אתה מחפה על המנהלים שלך אם מתגלה מקרה הונאה של מס הכנסה שביצעה החברה שלך ואתה לא מזמר, אתה אמנם יושב או יוצא בעבודות שירות, אך מקבל במקומות עלומים כמה מיליונים דמי לא יחרץ, ניהול של חברת היי טק מצליחה ווילה באחת השכונות היוקרתיות ביותר.

מתברר למגי שמייקל לא הסתפק בבילגון החומר אלא אף השמיד את כל הראיות. לוחצים עליה לא להגיד כלום למרות שהפעם המשרד ממש עבר על החוק. אומרים לה שגרייזר הכניס אותם לצרה וישלם על כך אך היא תהיה השותפה הכי צעירה במשרד. וורד בא לבקר את מגי כי חשב שקרה לה משהו. הוא מודה שהוא טעה כאשר הוא התנפל עליה. היא יודעת מה אימה הייתה מייצעת לה לעשות. היא אומרת לו שהיא מצטערת שכל החיים היא כעסה עליו, הוא היה השעיר לעזאזל שלה. עכשיו יש לה זווית ראייה חדשה. תמיד הוא חשב שהוא עשה את הדבר הנכון אך אולי הוא טעה. וורד מבקש ממנה לשמוע מה היא יודעת על פוול, אין לו סיכוי, היא אומרת. במשפט אומר פוול שהפיצוץ ארע בגלל האיתות. אך העדות היחידה היא שלו ולא נמצא הדו"ח שהושמד ע"י מייקל. מגי מערערת את בטחונו העצמי של פוול שלא זוכר פרטים רבים כי עבר זמן רב מאז שהדגם יוצר. היא שואלת אותו מה מספר הטלפון שלו אך הוא לא זוכר אותו, ואתם מסתמכים על עדות של אדם שלא יודע את מספר הטלפון שלו? היא מצליחה להרוס את האמינות של פוול. מייקל גרייזר נקרא לעדות. הוא מודה שהוא אחראי לקשר בין ארגו והמשרד שלו. הוא נשאל אם ידוע לו על קיום הדו"ח של פוול, האם הוא ראה את הדו"ח. הוא מכחיש, למרות שהוא יודע שהוא מעיד בשבועה. קוראים לעדות את אנתוני פטרוקולה. הוא מנהל חשבונות במחלקת הסיכונים בארגו. מייקל נחרד כשהוא עולה לעדות

ומתריס כנגד מגי איך נודע לוורד עליו, היא עונה לו שהיא מצטערת אך זה אצלה בגנים. פטרוקולה מעיד כי הוא זוכר את הדו"ח שהועבר גם לידיעתו של משרד עורכי הדין. בדיון סגור במשרדו של השופט השותף הבכיר אומר שבעקבות הגילויים האחרונים גרייזר כבר לא עובד אצלם יותר. מגי מספרת שהיא גילתה שהמסמך המפליל נעלם, לכן היא סיפרה על פטרוקולה לאביה. האם זה אתי? השופט אומר שצריך לגמור את העניין מהר ככל האפשר. בסופו של דבר משלמת ארגו פיצויים של \$100M. מגי באה לבקר את אביה. היא אומרת תודה לאביה, הוא אומר לה שהיא עשתה את זה. הוא מספר לה שכשהיא נולדה הוא ידע שהיא תשבור את ליבו וזה מה שהיא עשתה (לטוב ולרע), אבל היא החזירה לו את אימא כי היא העדות החיה לאם המתה. הסרט נגמר באווירה של התפייסות בין האב ובתו.

הון, שלטון, פשע ושחיתות- מחזה מוסיקלי "אופרה בגרוש"

מבוסס על המחזה מאת ברטולט ברכט "אופרה בגרוש", בתרגום שמעון זנדבנק, הוצאת עם עובד, 2003, או בגרמנית:

Die Dreigroschenoper, Bertolt Brecht

הסרט "אופרה בגרוש" עם תרגום אנגלי

Die Dreigroschenoper 1931, mus. Kurt Weill, 112 m., Director Georg Pabst, with Lotte Lenya

תמצית היצירה:

המחזה מתאר עולם של שחיתות שבו מיטשטש ההבדל בין הון, שלטון ופשע. אין בו אמון באיש, אין בו הגינות, וכל אחד מוכן למכור את האחר תמורת בצע כסף. המחזה נכתב ע"י ברכט בזמן רפובליקת ווימאר בגרמניה ומזכיר בהרבה מובנים את המצב בישראל של היום. גיונתן פיצ'ס הוא מלך הקבצנים השולח את צבאו לאתרים שונים בלונדון על פי שיקולים של מיקסום הרווח. כל קבצן הוא מרכז רווח המריץ עסקים בשביל הפריץ פיצ'ס. מקי סכינאי הוא מלך הגנבים שכל העיר רועדת מפניו. הוא מתהלך עם כפפות צחורות המסתירות את ידיו המגואלות בדם, ואין איש רואה את הסכין החבויה שלו. יש לו מהלכים במשטרה, במיוחד אצל השוטר בראון, חבר ותיק מהשירות הצבאי. מקי גם דון ג'ואן המסחרר את ראשיהן של עלמות החן הלונדוניות. הוא מנהל פרשיית אהבים במקביל עם פולי, בתו של פיצ'ס, אותה הוא נושא לאישה, ועם לואי בתו של בראון. הוא גם לא בוחל באהבתו הישנה לגיני הפרוצה, המסגירה אותו למשטרה. פיצ'ס מנסה לגרום למעצרו של מקי כי הוא רוצה לנתק את הקשר שלו לפולי. בסופו של דבר מקי נאסר שוב וכשמגיע רגע הוצאתו להורג מגיע שליח מטעם המלכה המודיע על חנינתו. בישראל של היום הוא היה משלם כופר.

ניתוח היצירה

המחזה מעורר את הדילמה של הסכנה בשיתוף הפעולה בין השלטון לאילי ההון. זה מתחיל ממימון מערכת הבחירות של הפוליטיקאים בתמורה להטבות לעסקים של אילי ההון, ממשיך ב"טיפים" על צעדים כלכליים צפויים, מכירת נכסי המדינה למקורבים במחירי סוף העונה, הגנה מפני תביעות "קנטרניות" שאינן מענייניו של הציבור, ומסתיים באי שליחה לכלא, מתן כופר, עבודות שירות, או חנינה עקב בריאות לקויה. כל אחד מוזמן להיזכר בדוגמאות לשחיתות הממשל ולקשר הבלתי קדוש בין הון ושלטון. אך קיים גם קשר מסוכן בין השלטון ועולם הפשע, עם כניסת גורמי פשע למרכזי מפלגות, מימון מערכות בחירות על ידי גורמי פשע וכדומה. המצב מסתעף עוד יותר אם חוברים יחדיו הון, פשע, ממשל ואיגודים מקצועיים. זהו אולי הצירוף המנצח לעושק ההמונים, כפי שאנו רואים באופרה בגרוש, כאשר פיצ'ס מייצג את האיגודים המקצועיים, מקי הוא גם איל הון וגם ברון פשע ואילו בראון מייצג את השלטון. נוכל לחשוב על דוגמאות של משטרים בהם חברו גורמים אלה יחדיו, בין השאר בנושאי הימורים וסמים. קיימים משטרים רבים בהם עושים מניפולציה ברגשות ההמונים לחיזוק השלטון ואילי ההון.

כאשר מתפשטת השחיתות בדמוקרטיה זה מהווה זרז לעליית שלטון פשיסטי. כך קרה בגרמניה ערב עליית המפלגה הנאצית לשלטון בראשית שנות השלושים, בסמוך לתקופה של "אופרה בגרוש" של ברכט. כאשר השלטון אינו מסוגל לספק רווחה וביטחון יבואו תמיד גורמי פשע, אילי הון מפוקפקים או דיקטטורים פשיסטים כל אחד לחוד או כולם ביחד להחליף את השלטון המעורער. הולכים ונוצרים לובים למען הימורים, תעשיות מסוכנות, חברות נדל"ן החורגות בבניה, או גורמים לא אתיים השמים לאל את רווחת הציבור. יחצ"נים מוכיחים לנו שהימורים הם טובים לכלכלה ולתיירות, התעשיות הכימיות אינן מזהמות את הסביבה, חברות הנדל"ן צריכות לבנות מעבר לאישורי הבניה בשביל לפתח את העיר, ואילו חברות הטבק תורמות לקהילה בשפע. הקשר בין הון ושלטון מיטשטש גם כשעובדי מדינה, צבא ומשטרה מתקבלים לעבודה בחברות שעבדו איתן בתוקף תפקידם הציבורי בלי תקופות צינון של ממש. אנשי ממשל ומשטרה מופיעים במסיבות ובאירועים של אנשי העולם התחתון וכולם תורמים ומשקיעים בצוותא זה לטובת זה כשמטרת כולם לעשוק את מחזיקי העניין לטובת עשרות או מאות אילי הון עם מלחכי הפיננצ'ה שלהם.

מה הסכנה במעבר עובד בכיר במס הכנסה למשרד הנותן ייעוץ לתכנון מס? האם זה אתי מצידו של קצין גבוה בצבא או במשטרה המתמנה למשרה בכירה כמנכ"ל בחברה עסקית, ראש עיר או מנהל בארגון אחר להביא עשרות מאנשי אמונו למשרות בכירות של סמנכ"לים או ראשי אגפים? מה דמותה של חברה שבה שרים מחוברים לבעלי קאזינו, לקבלנים התורמים להם ולבניהם, לאילי הון הקונים ומוכרים להם דירות במחירים הגבוהים או נמוכים משמעותית ממחיר השוק? האם זה אתי ששרים עוברים לעבוד בשוק הפרטי בתפקידי ייעוץ שבהם הם מקבלים מיליונים? ברכט מתאר בצורה מרתקת את החבירה הלא קדושה בין עושר, פשע וכוח. כיצד זה קורה שנושא זה הוא אקטואלי כיום בשנות האלפיים כמו בזמנים של אופרת הקבצנים של ג'ון גיי באנגליה ושל אופרה בגרוש בגרמניה? אז, כמו היום, קיימים רבים הדומים למקי סכינאי המצליח לשמור על צחות כפפותיו, כאשר אין איש רואה את הסכין שלו. האם כמה מהממשלות הדמוקרטיות של היום, הנבחרות על ידי העם וצריכות להגן על האינטרסים של העם, מגינות רק על הטייקונים ולא על האזרח הקטן ואם כן מדוע? ומה השתנה מהזמנים של לואי ה-14 או הדיקטטורות של המאה העשרים? מצב עניינים זה גורם לכך שהעשירים נעשים הרבה יותר עשירים, העניים הופכים הרבה יותר עניים ומעמד הביניים הולך ונשחק. וברור מה שיקרה לדמוקרטיה אם מגמות אלה יימשכו.

השחיתות גרועה לכלכלה, לשוויון, להקטנת הפערים החברתיים, לצמיחה. מי שמרוויח מהשחיתות הם מתי מספר בעוד שרוב העם סובל ממנה. הפשע והחברות הלא אתיות פועלים בחושך, כמו מקי סכינאי. רק השקיפות והחשיפה משנות זאת. על מנת לחשוף פשעים אתיים של חברות כמו על מנת לחשוף את פשעי מקי סכינאי, עלינו להיעזר במתריעים, כי אין איש רואה את הסכינים של חברות לא אתיות, המפזרות את החומרים הרעילים בהסתר, הנותנות שוחד בהחבא, העושקות את בעלי מניות המיעוט מבלי שידעו על כך דבר, המרמות את הלקוחות ומנצלות את תמימותם. רק האור והשקיפות יכולים להרים את המסך על עוולות החברות הלא אתיות. החברות שאינן אתיות שומרות על חזות נקייה ללא רבב בעזרת מערכת משומנת של יחסי ציבור, עורכי דין מהשורה הראשונה,

קשרים ענפים עם זרועות הממשל ואפילו פעילות בנושאי אתיקה. אין לראשיהן כמו שאין למקי סכינאי דילמות אתיות ועכבות מוסריות, אך הם בהחלט מתחזים לאתיים.

בזכות השלטון המשתף פעולה עם אילי ההון ועם ברוני הפשע לא נענשים הגורמים המושחתים על ידי השלטונות שסולחים להם על כל פשעיהם. פיצ'ס פועל כמנהיג איגוד מקצועי האמור להגן על האינטרסים של ה"קבצנים", הפועלים קשי היום, אך בפועל משתף פעולה עם השלטונות, ה"וועדים החזקים" ואילי ההון, ולעיתים עולם הפשע, על מנת לעשוק את החלשים. נוכל לתת הרבה הקבלות למנהיגי איגודים מקצועיים בארה"ב ולתופעות השחיתות במשטר הקומוניסטי בברית המועצות, על מנת להרחיק עדות מישראל. בראון, השריף, הוא נאמן קודם כל לאינטרסים שלו ובמידת הצורך לפיצ'ס או לחברו מהצבא מקי. האינטרסים של הציבור הרחב לא חשובים לו כלל. בצורה פרדוכסלית מתאר ברכט את ג'יני כאישיות המוסרית היחידה במחזה, למרות מקצועה המפוקפק. ברכט הוא מחזאי מודרני הכותב על אתיקה בעסקים, בשלטון ובעולם הפשע. הוא היה מגדולי המתנגדים למשטר הנאצי, אחר כך למשטר הקפיטליסטי, אבל היה שבוי במקסם השווא של המשטר הקומוניסטי במזרח גרמניה שעשקה את ההמונים לא פחות מאשר המשטרים שהוא נלחם נגדם. אך מקי סכינאי הפך לדמות בת אלמוות המייצגת את השחיתות של הפושעים האתיים.

שחיתות השלטון המקומי - המחזה "רביזור"

מבוסס על המחזה מאת ניקולאי גוגול: רביזור, הוצאת ספרית פועלים, או הוצאת במה תל אביב תרצ"ה בתרגום א. שלונסקי
הסרט "המפקח הכללי" המבוסס על המחזה של גוגול

The Inspector General 1949, 102 min., Director Henry Koster, with Danny Kaye

תמצית היצירה וניתוחה:

גוגול פותח את המחזה שלו בפתגם עממי רוסי האומר: "מה יתאונן אדם על ראי, ופניו עקומות". נוכל למצוא מקבילות לו בפתגם בלאדינו האומר: "אין הגמל רואה את הדבשת שעל גבו" או בפתגם יידי האומר: "אין זה מספיק שהוא 'יפה', שמו הוא גינינטעל". הסטירה של גוגול מראה עיר רוסית טיפוסית לאותה תקופה (1836) עם השחיתות הפושה בעיר מראש העיר ועד אחרון הפקידים. כל דימיון לערים בישראל של ימינו הוא כמובן מקרי בהחלט, אם כי המחזה קיבל בישראל לבוש מודרני בתיאטרון בשם "מבקר המדינה". מדוע אם כן דבר לא משתנה למרות שסטיריקנים מגוגול ועד קישון כותבים על אותם נושאים? המחזה הוצג בפטרבורג רק לאחר הוראה מפורשת מטעם הקיסר ניקולאי הראשון, כי כנראה רצה לבער את השחיתות שבארצו. כלום יעלה על הדעת שראשי השלטון בישראל של ימינו יתערבו כדי שיוצג מחזה העוסק בשחיתות של הממשל? שיתערבו לביעור תופעת ה"מאכערים" הקיימת בישראל לקבלת אישורים מזרועות הממשל השונות? מה עושים המאכערים ואיך הם מצליחים לקבל את אותם האישורים שאזרח רגיל לא יכול לקבל?

גוגול מתאר את ראש העיר כאדם שהזקין בתוך כהונתו, פיקח מאוד, אמנם מקבל שוחד אך נוהג מעשה אדם מהוגן מאוד (או כדברי הפתגם העממי בלאדינו - גונב פיתות ומנשק מזוזות). כל דיבור היוצא מפיו יש בו מן החשיבות. קווי פנים גסים וקשוחים כדרך כל אדם שהחל לשרת בעבודה קשה מן המדרגות הנמוכות. המעבר מפחד לשמחה, משפלות לגובה לב מהיר למדי, כדרך כל אדם שתכונות נפשו נתפתחו בגסות. אנה אנדריבנה, אשת ראש העיר, מתוארת על ידי גוגול כאישה גנדרנית וקרתנית, שעדיין לא באה בימים, נתחנכה קצת על רומנים ואלבומים, קצת במזווה ובחדר האמהות, סקרנית מאוד ומתיישרת בשעת הכושר, מושלת לפעמים בבעלה, רק משום שאין הלה מוצא מה להשיב לה, אך ממשלתה זו אינה פרושה אלא על דברים של מה בכך ומתבטאת בדברי נזיפה ולגלוג. האם יש בכך תיאור ממצה של כמה מנשות עסקני הציבור? גוגול מכניס אותנו לדילמה המוסרית של פרנסי העיר כבר מהשורה הראשונה של המחזה, כאשר ראש העיר אומר להם: "הזמנתיכם רבותי כדי לבשרכם בשורה בלתי נעימה מאד מאד, עומד לבוא אלינו רביזור!". אחרי התגובות הנדהמות של חבר מרעיו הוא מספר להם שזהו רביזור מפטרבורג העומד לבקר בעירם אינקוגניטו עם פקודות סתר בידו. אחד מהם אף אומר: "בקשו בני אדם לישב בשלווה והנה לך!". הרביזור עומד להפריע את שגרת החיים של הפרנסים המושחתים המבצעים את זממם בשקט, שלווה והסתר, ולהטריד את מנוחתם. גרוע מכך, הרביזור משים את עצמו כאחד האזרחים כך שלא

יכולים לדעת מי הוא ומתי יבוא. כמה חכם היה המשטר באותם הימים ששלח רביזורים אינקוגניטו כאשר בימינו באים פקידי משרד מבקר המדינה בתיאום מראש, בעוד הם מותירים די זמן לחלק מגורמי השלטון המושחתים להשמיד ראיות ולהתכונן לביקורת.

בזמנים ההרואיים ההם גם חששו מהרביזור שהייתה לו אוזן קשבת בדרגים הגבוהים של השלטון, בעוד שבימינו נקברים דו"חות מבקרי המדינה וועדות החקירה ומעט מאוד משתנה בעקבות הביקורת. ואם כבר יש מבקר מדינה אמיץ המנסה לבער את השחיתות מייד נמצאים פרופסורים מלומדים הטוענים כי הוא פוגע בעיקרון המקודש של הפרדת הרשויות (ומה עם העיקרון המקודש יותר של ביעור השחיתות?), עיתונאים מטעם הטוענים שהוא סתם רודף פרסום, סטיריקונים המציגים אותו כדמות נלעגת והזויה, חושפי שחיתויות המוצאים שהוא גם כן מושחת וצבוע. ראש העיר הוא איש העולם הגדול המביט בסבלנות בפרנסיו ומרגיע אותם באומרו: "אין אדם אשר לא יחטא, אם מעט ואם הרבה, האלוהים בכבודו ובעצמו ברא כך את עולמו, ולשווא כופרים בכך הוולטריאנים". (או האתיקנים!) התירוץ המקובל הוא: כי כך דרכו של עולם, לא ניתן לשנות דבר, כך עושים כולם, וכיוון שכך יש לפעול בהתאם לנורמות המקובלות ומה היא אתיקה בסופו של דבר אם לא התנהגות בהתאם לנורמות המקובלות.

ראש העיר חושש ממתריעים, פחד אין בליבו, ורק ככה, מעט. כי הוא היה לצנינים לסוחרים ולאזרחים שאומנם לקח מהם פה ושם אך בלי טינה שבלב. ועל מנת להילחם ב"מוסערים" הלא מוסריים המטרידים את מנוחתו, מבקש ראש העיר ממנהל הדואר שיפתח את כל המכתבים היוצאים והמגיעים לעיר ויוודא שאין דברים היכולים לפגוע בפרנסי העיר. מזכיר במקצת את ההאזנות הלא חוקיות של ימינו בהרשאת השלטונות או נציגיהם. חליסטקוב, פקיד מפרטבורג שאין הפרוטה מצויה בכיסו, מזוהה בטעות כרביזור שבא אינקוגניטו, ומתחיל סביבו מחול שדים כשכל פרנסי העיר מרעיפים עליו מתנות ומנסים לשחדו על מנת שלא יתלונן עליהם. גם אשתו ובתו של ראש העיר מנסות לזכות בחסדיו. חליסטקוב המופתע מחליט לשתף פעולה ולקוח ברצון את כל המתנות. במערכה הרביעית מקבל חליסטקוב "הלוואות" מפרנסי העיר המושחתים: מהשופט, מנהל הדואר, המפקח על בתי הספר, הממונה על מוסדות הצדקה, בעלי האחוזה, מהסוחרים המתלוננים על השחיתות של ראש העיר, ולבסוף הוא מקבל שוחד מראש העיר עצמו המעוניין להשתיק את תלונות סוחריו כנגדו.

ראש העיר אומר לסוחרים שיעניש אותם במלוא החומרה כי הרביזור משתף איתו פעולה ועומד להתחתן עם בתו והם מבקשים את סליחתו. כולם מברכים את ראש העיר על הכבוד הגדול שנפל בחלקו. ובשיא האופוריה נכנס מנהל הדואר שפתח את מכתבו של חליסטקוב ולמד ממנו שהוא אינו הרביזור כי אם מתחזה. הוא מספר במכתב לידידו על פרנסי העיר המושחתים והמוגוחכים, על האם והבת של ראש העיר הרבות על חסדיו, על ראש העיר הטיפש, מנהל הדואר המנוול, האחר חזיר, ההוא מעופש, והשופט חסר טעם. כולם מבכים את סכומי השוחד הגבוהים שנתנו לריק, ולפתע מודיעים להם שהרביזור האמיתי הגיע ומבקש מראש העיר שיבוא אליו תיכף ומייד.

חלק IV - אמון, שקיפות והגינות

אתיקה בדתות

הדת היהודית היא הדת הראשונה שהתייחסה לסוגיות של אתיקה בעסקים. אחד החוקרים המרכזיים בתחום זה הוא מאיר תמרי הסוקר את התפתחות האתיקה בעסקים ביהדות מהתורה ועד ימינו. העקרונות המוסריים שבתורה ובמשלי ומאוחר יותר במשנה ובתלמוד עומדים בבסיס תורת האתיקה. במשלי אנו מצוים לא לעשוק את העני בגלל עוניו ולא לעוות את דינו כי האל יצא להגנתו וישיב לעושקים כגמולם. הלל החכם אמר במשנה: "על דאטפת אטפוך וסוף מיטיפיך יטופוך". בראותו את גוגלתו של שודד שהכיר הצפה בנהר, אמר כי על אשר שדד ורצח את קורבנותיו וזרק את גופותיהם לנהר, הרגו אותו רוצחים אחרים, וגם הם יבואו על עונשם על ידי רוצחים שיזרקו את גופותיהם לנהר. עיקרון השכר והעונש מופיע גם בסנהדרין שבמשנה: "במידה שאדם מודד מודדין לו", הפושע מוענש על פי מידת פשעו. המן רצה לתלות את מרדכי ונתלה בעצמו. המצרים הטביעו את התינוקות העבריים והם עצמם טבעו בים סוף ברודפס אחרי בני ישראל.

התלמוד ראה בהונאה פשע נתעב, במיוחד אם בוצע כלפי החלשים, ודנו פשעים אלה בכל חומר הדין. החוק היהודי מחייב להתייחס לגרים (גויים) בהגינות. על היהודים הגרים בנכר לציית לחוק המקומי כי "דינא דמלכותא דינא". מסורת יהודית אומרת כי "הדרך הארוכה ביותר היא הדרך מהלב לכיס". היהדות מכבדת את הכסף שהרוויחו אותו ביושר, כי הוא מאפשר למלא את הצרכים הבסיסיים בחיים, ובעיקר למלא את הצרכים הרוחניים שהם תמצית החיים. בפרקי אבות נאמר: "אם אין קמח אין תורה". סיפור יהודי מתאר כיצד בגן העדן מאכילים הסועדים זה את זה למרות שמרפקיהם פונים החוצה במקום פנימה. על מנת להילחם בעוני התקינו הרבנים את המושג של "ישוב עולם". יש להשתדל להגיע בדרכי יושר לשפר את איכות החיים, את הרווחה של הקהילה והיחיד, כאשר צד אחד אינו מפסיד והשני מרוויח. כך למשל בדינא דבר מצרה, הרוצה למכור חלקת אדמה, צריך להציע אותה קודם כל לשכנו במחיר השוק. כך שני הצדדים מרוויחים.

אם אנו מונעים מאדם לקבל את מה שמגיע לו משול הדבר לגניבה, כי אנו פועלים בניגוד לערכי השוק (Bonder, The Kabbalah of Money, p. 18). סדום ועמורה היו ערים חולות כי לא היה ניתן לקיים בהן יישוב עולם. לא הייתה בהן עזרה הדדית ואדם לאדם היה בהן זאב. התלמוד אומר "איזהו עשיר? השמח בחלקו". יש להשיג את איכות החיים המירבית מבלי לעשוק את האחר. חכמי הקבלה תיארו את העולם כמורכב מארבעה מדורים: עשייה (הצד החומרית), יצירה (הצד האיכותית), בריה (הצד הרוחני) ואצילות (הקשר עם האל והאינסוף). כך לימוד התורה לשמה, ללא כוונת רווח. הסגולות של אבות אבותינו מוטבעות בהתנהגותנו בשרשרת ארוכה העוברת מדור לדור ושיש לה השלכות על חיינו כיום, כי הכול קשור.

התורה מצווה לא להלין את שכר העובד עד בוקר. איך עומד עיקרון זה של עם הספר במבחן המעסיקים המפגרים בתשלום שכר עובדיהם וספקיהם חודשים ולעיתים שנים? או מה צריכה להיות ההתייחסות האתית כלפי אילי הון שחברותיהם פשטו את הרגל על חשבון עובדיהם, ספקיהם ונושיהם, בעוד הם לא נפגעים אישית, כשהם מוגנים ע"י החוק? הרמב"ם מבחין בין עושק לגזל. גזל הוא גניבה בכוח של רכוש שאינו שייך לנו, ואילו עושק הוא אי החזרת דבר מה שנלקח או מניעת קבלת דבר מה על ידי אדם למרות שהוא מגיע לנו. בלשון של ימינו, עושק הוא אי החזרת חוב לנושה, או מניעת מידע מבעלי מניות מיעוט. הדרך למנוע עושק הוא בקיום הפסוק "ואהבת לרעך כמוך".

התורה קובעת "אל תשים מכשול בפני עיוור". כך, אם מונעים מבעל מניות מידע על קשיים צפויים של חברה או על המצאה מהפכנית קרובה, ומנצלים את מידע הפנים להפקת רווחים - שמים מכשול בפני עיוור. כי בעל המניות הקטן ימכור את מניותיו בהפסד, אחרי המפולת, או לפני הקפיצה במחירן. כך גם כשעובדים מפסידים את כספי הפנסיה. דווקא המתריעים החושפים את האמת מונעים את הצבת המכשול בפני העיוור. אולם בעלי ההון נלחמים במתריעים באמצעות חוק לשון הרע, על מנת לעשות להם דיסקרדיטציה. הרמב"ם אומר שלשון הרע הוא הגרוע בחטאים ודומה לכפירה בשם. אך בימינו "לשון הרע" הפך לכלי נפוץ בעולם העסקים ולא פעם נמנעים בגללו לחשוף את האמת. לעומת זאת צדקה תציל ממוות, והרי המילה צדקה מקורה בצדק. עושר ללא צדקה מצמצם את חופש השוק ומחליש אותו, כי עם צדקה ניתן להתעשר למרות שיש לך פחות. המשנה מזכירה לנו כי בכל רגע עלינו לזכור מניין באנו, לאן אנו הולכים ובפני מי אנו עתידים ליתן דין. בפני האל, אליבא דדתיים, בפני המצפון עבור החילוניים.

ה"המצאות" של תורת האתיקה המודרנית בדבר שקיפות, הגינות, מידתיות, שיקולים ארוכי טווח, סיבת הקיום, התחשבות בגורמים החלשים ואי ניצול לרעה של שליטה, הן למעשה בנות אלפי שנים, ורק עושות אדפטציה למה שנכתב בתנ"ך, במשנה ובתלמוד. אך בין האתיקנים המודרניים אנו מוצאים חרדים וחילוניים גמורים כי המניעים של האתיקה אולי שונים אך המרכיבים שלה זהים בנצרות, ביהדות, באיסלם, בבודהיזם, אצל אריסטו ועציוני. במסורת היהודית יש סיפור מאוד אקטואלי על שקיפות. כאשר אתה מתבונן בזכויות אתה רואה דרכה את העולם בשקיפות מלאה. הוסף מעט כסף לזכויות והיא הופכת למראה שבה אתה מסוגל לראות רק את עצמך!

בניגוד לאימרה הרומאית *caveat emptor* - ייזהר הקונה, ההלכה קובעת שהמוכר הוא זה שצריך להזהיר את הקונה ולחשוף בפניו את כל אשר עליו לדעת. אם היו מאמצים כללים אלה גם בתשקיפים, בדו"חות פיננסיים, בדו"חות של מומחים ועוד, לא היינו מגיעים לפרשיות כמו אלה של אנרון ווורלדקום. לפי הדת היהודית אסור "ליפות" דיווחים כי יש בכך גניבת דעת, כאשר אתה רק מתאר ומיפה את המעלות תוך הסתרת המגרעות (Tamari, *The Challenge of Wealth*, p. 65). שליו לדבר עבירה אסור תכלית האיסור בהלכה וניתן לייחס את האיסורים לדירקטורים האמורים לדאוג לאינטרסים של בעלי המניות הקטנים. אם הנהלת חברה רוצה לבצע רכישה של החברה אותה הם מנהלים הם עלולים לדרדר את התוצאות העיסקיות ואת מחירי מניות החברה על מנת לגנוב את

דעתם של בעלי המניות האחרים, ולגרום להם למכור את מניותיהם בהפסד. במעשיהם הם גונבים למעשה מהאחרים את עליית השווי של מניותיהם.

הלל הזקן מסכם את עקרונות ההלכה במשפט אחד: "אל תעשה לחברך את אשר אינך רוצה שיעשו לך". המדרש קובע כי אין למנוע מידע שיכול להביא לאובדן כסף לאדם ותומך במתריעים. אין בהתרעה משום לשון הרע כי אנו מצווים להתריע על איכות גרועה של מוצר או על הפסד הצפוי מעיסקה כספית על מנת שאחרים לא יינזקו מכך. אם אתה שומע על מזימה לגרום נזק לאדם עליך להודיע על כך לאדם או לשכנע את הקושרים לא לבצע את זממם.

על פי הנצרות לא ניתן לעבוד שני אדונים בו זמנית. או שתשנא אחד ותאהב את האחר, או שתהיה מסור לאחד ותבוז לאחר. כי אינך יכול לעבוד במקביל את האל ואת הממון. הנצרות צמחה ככת של המקופחים, של אלה שלא השתייכו לאליטות, של אלה שסלדו מהסוחרים בבית המקדש. זוהי דת שבמקורה היא חברתית עם בוז מובנה לכסף ולעושר. העקרונות המודרניים של האתיקה בעסקים הפרוטסטנטית עוצבו ע"י מקס ובר, כלכלן גרמני שפירסם בשנת 1901 את מאמרו המפורסם "האתיקה הפרוטסטנטית ורוחו של הקפיטליזם". הוא מוכיח במאמרו שהתנהגות האנשים מובנת רק אם מביאים בחשבון את אמונתם הדתית. הפרוטסטנטים הטיפו להסתפקות במועט המתבססת על עבודה. במוסר הפרוטסטנטי מילת כבוד היא מקודשת, תקיעת כף חשובה יותר מחוזה, ויושרה הוא המצרך האנושי היקר ביותר. האל והחברה מענישים על התנהגות לא מוסרית ומנדים את החורג מהנורמות.

אולם בעולם של ימינו האחריות מחולקת ברמות שונות של הארגון וקשה להצביע על האחראי להתנהגות אתית או בלתי אתית בארגון ענק שהוא לעיתים גם רב לאומי. מורה הנבוכים להתנהגות האתית הוא איפוא המנהל. ידועה האימרה האומרת שאדם משאיר את מצפונו בשערי החברה כי לחברה כללי מוסר השונים מאלה של היחיד. יחד עם זאת קמה תנועה אוונגליסטית, בעיקר בארה"ב, המונה עשרות מיליונים של מאמינים, המונעים משיקולים דתיים של גאולה אישית וחברתית כתוצאה מקשר מתמיד עם ישו. מחד אנו מוצאים את האתיקה של האינטרס האישי שמחוללה הם אדם סמית (היד הנעלמה שהיא הממוצע של האינטרסים של כולנו), מילטון פרידמן (רק הרווח חשוב) וג'רמי בנטהאם (התועלתנים, התועלת של הרבים עדיפה על זו של המיעוט). בקצה השני קיימת האתיקה של שיתוף הפעולה, של הקשר והאהבה, הגורסת שמטרתם של העסקים היא ליצור ערכים, לקבוע יחסי אנוש ולספק שירותים.

מוצע לקוראי הספר לבצע רשימת תיוג של המעשים אותם הם מבצעים כל יום ולחלקם בין מעשים המונעים ע"י אינטרסים ומעשים המונעים ע"י אהבה, חובה, חברה, רגש, אמונה או חיבה. כך הם יוכלו להיווכח אישית איזו תיאוריה עדיפה, זו של אסכולת סמית על עליונות האינטרסים או זו של התיאוריות היהודו-נוצריות על אמפתיה. הסכנה בכלכלה האוונגליסטית היא שבמקרים רבים היא הופכת למתבדלת, כאשר המאמינים נמנעים מלעשות עסקים עם גורמים שאינם משתייכים לאמונתם הדתית. הם יוצאים מהנחה שהיהודים, הקתולים והמוסלמים לא מונעים ע"י אותם

עקרונות, בה בשעה שבמקרים רבים דווקא בעלי אמונות אחרות חולקים אותם עקרונות, בעוד אוונגליסטים רבים מטיפים לדבר אחד ועושים בפועל את ההיפך. האתיקה היא בסופו של דבר אוניברסאלית.

ישו אמר "חפש את האמת בכל דבר ובכל אדם". לכן הגינות מלאה הוא הסטנדרט המינימאלי לכל נוצרי מאמין. כך למשל נוצרי מאמין יכול לנסות למקסם את הרווח אבל לא ע"י מתן משכורות נמוכות מהממוצע לעובדיו, כי יש בכך חריגה מעיקרון אתי נוצרי של דאגה לצרכי הזולת. זאת ועוד, אם החברה בקשיי מימון, אסור לדחות תשלומים לספקים, כי יש בכך שקר כלפי האל, כאשר החברה מפרה את דיברתה לשלם בזמן לספקיה. הברית החדשה יוצאת בהתקפה על "אילי ההון" הלא אתים של התקופה. היא מאשימה את העשירים על העוול שהם גורמים לעניים. העושר שלהם רקוב, עש אכל את בגדיהם, הזהב והכסף שלהם חלודים. השכר שלא שילמו במועדו לעובדים זועק כנגדם. זעקת העובדים הגיעה אל האל. היו סבלנים, אחי, עד אשר יבוא האלוהים.

האתיקנים האקטיביסטים של ימינו מעט קצרי סבלנות ולא מוכנים לחכות עד אשר יבוא האלוהים. על פי האמונה הנוצרית אלוהים גומל לטובים בעולם הבא פי אלף. אך גם האיסלם מטיף לסבלנות כי אלה העושים את הרע ייענשו בבוא העת בנהרות של אש. מוחמד היה בעצמו סוחר בצעירותו כך שידע על מה הוא מדבר בקובעו את כללי האתיקה של דתו. הקוראן אינו מגנה את העושר אלא רק אם הדרך להשיגו הייתה לא ישרה.

כלל הזהב של האתיקה "אל תעשה לאחר את אשר לא היית רוצה שיעשו לך", משותף ליהדות, לאיסלם ולנצרות. אך את השם "כלל הזהב" מייחסים דווקא לקונפוציוס (500 שנה לפנה"ס), אם כי עיקרון דומה קיים גם בבודהיזם, בטאואיזם, בזרואסטריאניזם, ובמרביית הדתות האחרות בעולם. לרוע המזל רוב האנשים המגיעים למסקנה זו עושים זאת רק אחרי שחוו עוול שנעשה להם, בניגוד לרצונם. כל עוד תוצאות הפשעים האתיים לא נוגעות לך אינך מודע לחומרתם. אבל לנוכח ההידרדרות באתיקה בעולם בכלל, ובישראל בפרט, יותר ויותר אנשים חווים על בשרם את תוצאות חוסר האתיקה ומחליטים לאמץ את כלל הזהב.

התרבות היפנית מעוגנת היטב בקונפוציאניזם. פילוסופיה זאת מעדיפה את הדבקות בקבוצה כערך עליון יותר לעומת ההצלחה האישית. לכן רואים העובדים היפנים את החברה, המפעל או המשרד כביתם השני. ה"שוק" של קונפוציוס אינו זה של אדם סמית, כי אנשיו אינם מונעים ע"י אינטרסים אישיים, אלא על ידי עזרה לזולת, לקהילה ולחברה. הבודהיזם גורס אימוץ דרך הביניים בעסקים. הוא תומך במסחר וברווחיות, אך נותן לכלכלה מטרה מוסרית ואתית. קיימת תלות הדדית בין האדם לטבע, הייצור והצריכה, המנהל והעובד. אדם צריך להיות מנותק מכל מאווי על מנת להגיע לנירוונה, כי סיפוק מאוויים יוצר רצון לסיפוק מאוויים חדשים עד אשר לא ניתן לספק אותם וחיים באומללות וחוסר סיפוק. אך אם חיים בצניעה עם מאוויים מתונים ניתן להגיע לאושר בתנאי שתהיה שמח בחלקך.

במערב האושר מותנה בעושר ובסיפוק המאוויים. במזרח האושר מותנה בהינתקות ממאוויים.
הבודהיזם גורס תלות הדדית של האחד בשני ותלות של כולנו בטבע. עליך להתנתק מתרבות
הצריכה, למצוא את שביל הביניים, את הפשטות, לא לבזבז כסף ואת משאבי הטבע, וכן עליך לנדב
חלק מהרווחים למטרות חברתיות, לחלוק את הלב.

אתיקה אקטיביסטית בפילוסופיה

לדעת אריסטו האדם שואף לאושר eudaimonia, כשיא של קיומו. אושר אינו זהה לתענוג והאדם האתי ישאף לחיות חיים מאושרים אך לאו דווקא חיי עונג. רצוי כמובן לשאוף לטוב במישור האישי אך לשאוף לטובת הכלל, הוא בוודאי מעשה נאצל הרבה יותר (Aristotle, Ethics, p. 64). העושר אינו האושר אלו אנו מיחלים כי אם רק אמצעי להשיג מאוויים אחרים. האדם הוא יצור חברתי ולכן שאיפתו לטוב כוללת את אשתו, ילדיו, הוריו, חבריו והחברה בה הוא חי. איכות חיי האדם נקבעת ע"י מעשיו. הסגולות המוסריות נרכשות ע"י הרגל, כי אדם אינו אתי או לא אתי מטבעו. הוא יכול להפוך אתי מכוח ההרגל ותפקיד החברה לפתח את הכישורים האתיים של האדם.

לכן מהווה הוראת האתיקה באוניברסיטאות מרכיב קרדינאלי בעיצוב אישיותו האתית של איש העסקים. איש העסקים בתחילת הקריירה שלו אינו אתי או לא אתי, אולם הסביבה העסקית, האווירה, החברה בה הוא חי, הדוגמה האישית של מנהליו, מתחריו, משפחתו וידידיו הם אלה אשר מעצימים או סותרים את החינוך האתי שקיבל.

אריסטו גורס שאדם צריך להיות מתון בהתנהגותו על מנת לשמור על סגולותיו הטובות. אין להגזים בסיפוק מאוויים ועונג, באוכל ושתיה, באומץ או בפעילות ספורטיבית. אך כל אדם חייב למצוא את האיזון המתאים לו. לדעת אריסטו אדם לא ישר בחר במודע את דרכו ואינו יכול לשנות אותה, להבדיל מעיקרון החרטה בנצרות. זאת בשונה מהמצב בעולם המודרני בו אנו עדים לתופעות רבות של פעילות פילנטרופית על מנת להקל על המצפון של אילי הון וחברות לא אתיות. כך ה- robber barons (הברונים השודדים) האמריקאיים הקימו מוסדות פילנטרופים לתפארת, חברות הטבק הן מגדולי התורמים לאמנות ולבריאות וחברות ישראליות לא אתיות רבות תורמות סכומי כסף נכבדים למטרות חברתיות.

לדעת אריסטו ניתן להגיע אל האמת בחמש דרכים: באמצעות המדע - episteme, האמנות - techne, המתיונות - phronesis, התבונה - nous, והחכמה - sophia. קיימים שלושה סוגי ידידות: המבוססת על אינטרסים, על עונג ועל טוב לב. הסוג הראשון הוא השגור ביותר בעולם העסקים המודרני והשלישי הנדיר ביותר. לדעת אריסטו סיפוק עצמי ופנאי, העדר חיפזון ועייפות יתירה, הם תנאים הכרחיים להיות האדם מאושר. לפיכך ברור שיקשה על איש העסקים המודרני להיות מאושר אם הוא עובד 15 שעות ביממה. הוא מכור לעבודה, אין לו פנאי למשפחתו ולעצמו, לחופש ולרגיעה, אין לו סיפוק בחייו והוא ברדיפה מתמדת אחרי ההצלחה.

מרקוס אורליוס (פילוסוף וקיסר רומאי) הבין את הצורך בהתנתקות מדי פעם מהשיגרה היומיומית והמליץ לבחון את הדרך בה אנו הולכים ואת המחיר אותו אנו נאלצים לשלם על מנת להצליח בה. יש צורך להגיע לאיזון פסיכולוגי, רגשי ורוחני על מנת להיות מאושרים. ואם איש העסקים אינו מאושר יקשה עליו להתנהג בצורה הוגנת למחזיקי העניין. סולון אומר שרק מי שחי בצניעות יכול

להיות מאושר ולבצע מעשים טובים כי מי שיש לו עושר רב יקשה עליו להיות מאושר. תוצאות מחקרים שערכו בארה"ב מוכיחות כי 69% מהאמריקאים היו מעדיפים לנהל אורח חיים רגוע יותר. איכות החיים ירדה ב-51% למרות שהצריכה לנפש עלתה ב-45% בעשרים השנה האחרונות של המאה ה-20. נזקי המתח, הלחץ והדאגה - stress הסתכמו ב-1996 באבדן של 40M ימי עבודה ובעשרה מיליארד דולר תשלומים פיצויים באמצעות הביטוח הלאומי.

עלות התמוטטויות העצבים בארה"ב, לפי מחקר של MIT, מסתכמת בארבעים ושבעה מיליארד דולר בדומה לעלויות מחלות הלב. המאון העליון בארה"ב הרוויח ב-1989 \$0.6M לנפש, וכקבוצה הם מרוויחים יותר מההכנסה של ארבעת הרבעונים העניים ביותר באוכלוסייה. אלף המנכ"לים עם המשכורות הגבוהות ביותר ב-1992, הרוויחו במוצע, פי 157 מהשכר הממוצע. אי שוויון ו-stress כזה רחוקים מאד ממשנתו של אריסטו.

כאלפיים שנה אחרי אריסטו מייעץ ניקולו מקיאוולי לשליטים, בספרו "הנסיך" (1513), להכיר במציאות כפי שהיא. הדרך בה אנו חיים היא כה שונה מהדרך בה אנו מצוים לנהוג, עד כי אלה שמזניחים את מה שנעשה למען מה שצריך להיעשות, מוצאים את חורבנם ולא שורדים. האתיקה היא לפיכך לא מעשית ואפילו מסוכנת. לדעת מקיאוולי אין אנו צריכים להתנהג בצורה לא אתית מתוך אידיאולוגיה, אלא רק מתוך הכרח (האם זה משנה מאיזו סיבה עושים רע ואם המאפיה רוצחת כש- nothing is personal?). מקיאוולי גורס כי כיוון שהעולם בו אנו חיים הוא לא אתי שומה עלינו להתנהג בהתאם, ללא עכבות ומתוך הגנה עצמית.

מכל השוללים את האתיקה, משנתו של מקיאוולי היא המסוכנת ביותר, כי היא מאשימה את האתיקנים בצביעות, היתממות ותלישות. מקיאוולי המתיימר להיות מעשי ומטיף לביצוע מעשים לא אתיים מתוך הכרח, הוא מורס ורבים של כל אנשי העסקים המושחתים הקובעים כי לא ניתן לעשות אחרת עסקים, וממילא האתיקנים עצמם מושחתים, צבועים או תמימים. אסור להתחיל בדרך לא אתית כי קל לגלוש במדרון וקשה ביותר לטפס חזרה במעלה האתיקה. אם אתה נותן עמלה של 10% לסוכן שלך בדרום אמריקה אחרי קבלת ההזמנה, ולפתע מבקשים ממך לשלם ישירות לגנרל תשלום מראש של 20% מההזמנה, אתה מנסה להצדיק זאת בתירוץ כי ממילא הסוכן נתן כנראה שוחד מתוך העמלה שלו, ומה זה משנה אם נותנים פי שתיים, לפני קבלת ההזמנה ובאופן ישיר? כי מי אתה אנו כבר יודעים, ועכשיו נותר לנו רק לקבוע את המחיר. הרבה אנשי עסקים מתפתים לחצות את הרוביקון ומכאן ועד לקבלת kickback מהגנרל של מחצית מהשוחד הדרך קצרה.

קאנט ושופנהואר גורסים שבאדם טבוע יצר הרשע כחלק מאופיו ולא ניתן לעקרו. קאנט מאמין שיש לאדם נטיה לסטות במודע מעשיית הטוב ולפעול בהכרה מלאה כנגד הצו המוסרי. שופנהאור טוען כי בכל אדם, במידות שונות, יש נטייה להרע לאחרים מבלי להפיק מכך שום תועלת, ואפילו במחיר של נזק עצמי. אנו רואים איפוא את ה"אבולוציה" בפילוסופיה אבל בכיוון ההפוך. אריסטו הוותיק מכולם מטיף לאתיקה כתנאי לאושר ונוטה לסלוח לאנשים לא אתיים כי הם מבצעים את מעשיהם

מתוך בורות. מקיאווולי ה"מעשי" יותר אומר שהם עושים זאת מתוך הכרח, ואילו שופנהואר גורס שהם מבצעים פשעים אתיים מתוך הנאה וסדיזם.

האמת ניתנת להיאמר שעולם העסקים מספק הוכחות לשלוש הגירסאות. הורנסטיין בספרו "בוסיס ברוטאליים" טוען ש-90% מהעובדים סבלו במהלך הקריירה שלהם, לפחות פעם אחת מהתעללות מצד הבוסים שלהם (Hornstein, Brutal Bosses, p. xiii). אכזריות הבוסים פוגעת ביזמות של העובדים, במוטיבציה, בנאמנות, בהערכה העצמית ובפריזון והיא גורמת לחרדות ודיכאון. הארגון מגן בהרבה מקרים על הבוסים האכזריים למרות החוקים הקיימים נגד התעללות לסוגיה. הבוסים משוכנעים שהם כל יכולים ובזים לעובדים, שלא מתלוננים על ההתעללות כדי לא לקבל תדמית של מתריע. אם בוסים מתנהגים בחוסר כבוד לעובדיהם איך ניתן לצפות מהם להתנהג בהגינות כלפי מחזיקי העניין בחברה?

התועלתנות utilitarianism היא אסכולה ותורת מוסר מהחשובות בתולדות הפילוסופיה, שהשפעתה רבה גם כיום, בייחוד בארצות דוברות אנגלית. מייסדי האסכולה הם ג'רמי בנתהאם (1748-1832) וג'והן סטיוארט מיל (1806-1873). הם השתמשו במילה תועלת כמילה נרדפת לאושר. העיקרון של התורה הוא השגת מירב האושר למירב בני האדם. התיאוריה אדישה לגבי אושרו של היחיד ועניינה בסכום אושרם של כל בני החברה, כשהיא אדישה לאופן שבו מתחלק האושר. אין היא מתנגדת למשטרים שבהם אי השוויון הוא רב ביותר ובהם נגרם עוול גדול לחלק מהאוכלוסייה, כל עוד נגרם אושר יותר גדול לחלק גדול יותר. התיאוריה היא טלאולוגית, שכן היא דנה בפעולות לפי תוצאותיהן, ודוחה את הרעיון שיש מעשים שאסור לעשותם, יהיו אשר יהיו התוצאות.

על פי עקרון זה מוצדק לעשוק בעלי מניות מיעוט אם מרוויחים מהעושה בעלי מניות הרוב. כמו כן אם אלף בעלי מניות מפסידים כל אחד כתוצאה מעושה אתי אלף דולר, יש להצדיק מעשה זה אם בעל שליטה אחד מרוויח מהעושה שני מיליון דולר, סכום הכפול לסכום אותו הפסידו בעלי המניות האחרים. ומכאן ועד תיאוריות גזעניות המטיפות לנישול מיעוטים מנכסיהם למען רווחתו של גזע האדונים השליט, הדרך קצרה. תיאוריה זו מסוכנת ביותר כי היא עוטפת במעטפת כביכול דמוקרטית, אי צדק משווע שאינו מתחשב בזכויות המיעוטים, החלשים ובצווים מוסריים. היא יכולה להביא לשלטון של רפובליקת בנות, משטר סובייטי או דיקטטורה פשיסטית שבהן יש סכום עתק של יחידות תועלת לשכבה מצומצמת של אוליגארכים, בעלי אחוזות, חברי המפלגה הקומוניסטית או תומכי המשטר של מוסוליני, על חשבון סכום קטן יותר לשאר האוכלוסייה. מוסר הוא לא פריט חשבונאי שניתן לסחור בו ביחידות של אושר, כי האושר המירבי למיליון איש לא שקול כנגד רצח אדם אחד.

עמנואל קאנט (1724-1804), פילוסוף גרמני, מגדולי ההוגים של הזמן החדש, השפיע יותר מכל פילוסוף אחר על הפילוסופיה המודרנית לזרמיה. הוא גרס ציווי מוחלט categorical imperative, לפיו מעשינו צריכים להתאים לעקרונות אוניברסאליים. יש חוקים שתוקפם קבוע, כללי והכרחי, שאינם תלויים בנסיבות המזדמנות, כי אינו מכוון למטרה חיצונית כלשהי אלא למטרה שהיא

תבונית בפני עצמה. לפי קאנט המבחן למוסריות המעשה הוא בצורת ההחלטה או הכוונה הסובייקטיבית שהולידה אותו, ולא בתוצאות העולם האובייקטיבי. לדעתו אין ערך מוסרי לפעולה מתוך רגשות כמו אהבה, רחמים ואלטרואיזם, אלא רק לפעולה מתוך חובה טהורה. הציווי הקטגורי הוא רצון טהור המשותף לכל בעלי התבונה. יש לעשות מעשים שכל שאר האנשים היו בוחרים לעשותם מתוך שיקולים כלליים ולא מתוך רגשות או אינטרסים פרטיים.

ציווי זה מזכיר את הציווי של "אל תעשה לחברך את אשר לא היית רוצה שיעשו לך". כלומר עשה מעשיך רק על פי אותו הכלל שהיית רוצה שיחול גם עליך. בקבלך אותו היית רוצה שיהיה לחוק כללי. לפי עיקרון זה האם אתה יכול לתת יד לעושה של עובד, בעל מניות או ספק שלא היית רוצה שיחול גם עליך? ובמקרה של אירוע הפורד פינטו, האם היית מוכן לחסוך לפורד כמה מיליונים על חשבון מות קורבנות פוטנציאליים, אם גם אתה היית קורבן? תיאורית קאנט היא הפוכה לזו של התועלתנים, כי היא גורסת שיש מעשים שלא ייעשו אם לא ניתן להכליל אותם כלפי כולם וגם כלפיך אישית. כך לא ניתן לפגר בתשלום לספקים כי לא היית רוצה שיפגרו בתשלום משכורתך. אין לעשוק בעל מניות מיעוט אפילו באלף דולר, גם בתמורה לתועלת שתנבע לבעל השליטה במיליונים, כי הצו הכללי הוא שאין לבצע עושה בשום תנאי. קאנט מחזיר את עטרת המוסר ליושנה ולא הופך אותה לפריט חשבונאי.

אדם סמית (1723-1790) טוען שהמערכת הכלכלית המושתתת על האינטרסים האישיים של הפרטים במערכת, מגיעה לשיווי משקל יציב בעזרת ה"יד נעלמה" שקיימת בטבע, והיא זו שמקצה באופן אופטימלי את גורמי הייצור בין ענפי המשק השונים, בתנאי רווח ושכר אחידים, ובמחירים השווים בטווח הארוך לעלות הייצור. אם יבוטלו חוקים מפלים, מונופולים וניגודי אינטרסים בין היצרנים תיווצר ניידות ותחרות חופשית אופטימלית בשוק. הדבקות בעיקרון היד הנעלמה הביאה ללא מעט אסונות כלכליים, כמו משבר שנות השלושים של המאה שעברה, שנוצר בגלל שחסידי השוק החופשי התנגדו לכל מעורבות ממשלתית בשוק המניות ובכלכלה, והתברר ששוק חופשי לחלוטין הוא לא פחות מסוכן משוק מתוכנן כמו ברוסיה הסובייטית, או שוק פרוטקציוניסטי (עם חוקים מפלים) כמו במשטר הפיאודאלי או המרקנטליסטי.

הפיתרון לכלכלה האתית האופטימלית הוא לפיכך לא בכלכלה המונחה ע"י הממשלה כמו במשטרים המרקסיסטים, לא בכלכלה של קפיטליזם פרוע כמו בימי הברונים השודדים ושנות העשרים העליונות, לא בכלכלה עם חוקים מפלים ותועלתנים כמו ברפובליקות הבנות האוליגרכיות, כי אם בביסוס הכלכלה על עקרונות אתיים עם הגינות כלפי כל מחזיקי העניין, המבוססת על התורות של אריסטו וקאנט, הבנויה על שיתוף, שוויון וחופש בחירה.

אירוע שקיפות - אתיקה בהנפקות ודו"חות פיננסיים

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

קוטי נהנה בכל רגע מה- IPO (הנפקה ראשונה) של מניות חברת שרמיאל שבה היה סמנכ"ל כספים. מניות החברה כבר נסחרו שנים רבות בבורסה הישראלית והוא ניהל הרבה הנפקות של מניות ואגרות חוב. אך הפעם, היה זה משהו שונה בתכלית. הוא יזם את ההנפקה הראשונה של מניות החברה בנאסד"ק, הכין מצגת מאד מקצועית, עם ניתוחים מרהיבים על היחסים הפיננסיים, המכירות, הרווחיות, התחזיות קצרות הטווח וארוכות הטווח, הסיכונים והסיכויים. הוא כל כך הצליח להרשים את הבנקים להשקעות עד כי הוא קיבל חמש הצעות לחתמות מהגורמים המובילים ביותר בוול סטריט. יושב ראש מועצת המנהלים, אייזיק, ששהה באותו הזמן בניו יורק היה המום. הוא היה שועל ותיק שהנפיק חברות רבות בוול סטריט אבל לקבל חמש הצעות מגורמים כל כך מכובדים, ביניהם הבנק הגדול ביותר שעד כה לא הנפיק שום חברה ישראלית, זה היה הישג בלתי רגיל. הוא החליט להתייעץ עם איל ההון שעמד בראש הפירמידה של הקונצרן, וגר שנים רבות בניו יורק. אחרי הרבה לבטים החליטו על שני בנקים - אחד ענק, השני בגודלו בעולם, והשני קטן יותר שבו עבד נכדו של איל ההון. הכל נראה ורוד ומבטיח ונשאר רק לבצע את ההנפקה. קלייניקייט, דבר של מה בכך, אמר אייזיק, בידיש העסיסית שלו. "אתה תראה שאלה מאד נחמדים אליך בתחילת הדרך אבל בסוף עוד יוציאו לך את הנשמה." "נחיה ונראה" אמר קוטי, "זה כל מה שכיף בעסקים, שאתה אף פעם לא יודע מה ילד יום!"

והוא אכן לא ידע עד כמה הוא צדק. שבועיים אחרי שובו של קוטי ארצה ביטלה מדינת ישראל פרויקט ענק ששרמיאל עמדה לקבל ממנו נתח של עשרות מיליוני דולר. בבת אחת התהפכו כל התחזיות על פניהן, היה צורך לשנות את התקציב של החברה, את תחזיות הרווח והמכירות, כל החברה הייתה כמרקחה. קוטי התייעץ עם אמוץ, מנכ"ל החברה, כיצד לנהוג כלפי האנליסטים והבודקים שעמדו להגיע לחברה כעבור שבוע, לערוך בדיקת נאותות לקראת ההנפקה בוול סטריט. קוטי אמר: "אני אציג את התקציב החדש לשנה הבאה ואת השוני בתחזיות ארוכות הטווח. זה אמנם משנה את התמונה בצורה מהותית, אבל אני מראה במקביל סיכויים של פרויקטים אחרים שהמדינה תממן מהכספים שהתפנו, התנופה הגדולה שתיגרם ליצוא שלנו, וכדומה. בסופו של דבר יירדו תחזיות הרווח של השנה הנוכחית רק בעשרים אחוז, ובשנים הבאות בעשרה אחוזים בלבד. מחיר המניה שאנו מציעים הוא עדיין מאוד אטרקטיבי כי אנו נסחרים במכפיל של 10 בלבד בעוד שחברות אמריקאיות מקבילות לנו נסחרות במכפילים של 16 ויותר. "אל תשווה את עצמך לאמריקאים", אמר אמוץ, "מנכים מהמניות הישראליות לפחות שליש מהערך בגלל שאנחנו בישראל ולא באמריקה. אתה בעצמך מכיר דוגמאות של חברות היושבות בארה"ב עם הנהלה ישראלית, טכנולוגיה ישראלית, מחלקות פיתוח וייצור בישראל, אך הן כביכול אמריקאיות, ולכן הן נסחרות בשווי של חברות אמריקאיות, ואילו אנחנו שמחצית מהמכירות שלנו הן לארה"ב נחשבים לישראלים". קוטי אמר שהוא בכל זאת אופטימי והוא מתכוון להציג את התמונה המעודכנת האמיתית בשבוע הבא.

למחרת זומן קוטי לפגישה בביתו של אייזיק. נראה לו קצת תמוה מדוע דווקא שם, אבל הוא הגיע בשמונה בערב והביא את כל החומר של ההנפקה עם התחזיות כפי שהתבקש. בסלון המרווח ישבו כבר אייזיק ואמוץ והם קיבלו אותו בחמימות, הציעו לו משקה וכיבוד, ופרסו את החומר על השולחן. אחרי כמה דקות החל קוטי להבין מדוע זומן באישון ערב לפגישה חשאית בבית פרטי. הוא התבקש על ידי הממונים עליו, "בצורה לא רשמית ולא מחייבת שמשאירה לו שיקול דעת בלעדי", לשנות את מספרי התקציב לשנה הקרובה עבור נציגי בנק ההשקעות שיבואו בעוד ימים אחדים. אמוץ הבהיר: "אתה מעולם לא תצליח להנפיק את החברה, אנחנו הולכים להוציא מיליונים על הכנות להנפקה, אך לא יהיה חיתום וגם אם יהיה הם לא יצליחו לשווק את המניות וישארו עם כמויות גדולות במלאי. המשמעות היא שהם ינסו להיפטר מהן במהירות וזה ידרדר את מחיר המניה לשפל חסר תקדים. ואם המניה יורדת היא כבר לא תעלה בשנתיים הקרובות. אל תשכח שהמניות המוקפאות שלנו משתחררות בעוד חצי שנה ואם המחיר יהיה באדמה לא נוכל למכור אותן וקל וחומר להחזיר את ההלוואות שקיבלנו לרכישתן. המשמעות - הפסד של עשרות מיליונים לבעלי השליטה, של מאות אלפים עד מיליונים לעובדי המפתח, ואובדן אמינות לשנים רבות."

קוטי לא האמין למשמע אוזניו. הוא ידע שאמוץ הוא תחמן ולא מהסס לעגל פינות, אך היה משוכנע שאייזיק לא יתן יד להונאת הבנקים. הוא פנה אליו ואמר: "אתה מבקש ממני לשקר ביודעין לבנקים, תוך עבירה על החוק, בצורה טיפשית, כי הרשויות יוכלו לדרוש הרמת מסך ולהגיע לנתוני התקציב שהעברתי שלשום למועצת המנהלים. אני יכול לשבת בבית הסוהר בגלל זה, לא תהיה לי יותר דריסת רגל בוול סטריט ובשביל מה, בשביל להיות בטוח שאמוץ יוכל לקבל את מלוא הרווחים ממכירת המניות כשהקפאה תגיע לקיצה. אני מבין את אמוץ, אך איך אתה, שאתה כל כך אתי מסכים למהלך?" אייזיק היה נבוך מההתקפה חסרת המעצורים של קוטי נגד אמוץ. אם עובד מדבר ככה על הבוס שלו, אין ספק שהוא כבר החליט לעזוב את החברה, חשב. צריך להיזהר במה שאומרים לו כי הוא עוד מסוגל ללכת ולספר הכל לבנקים להשקעות. אייזיק חיך וטפח על השכם של קוטי בידידות: "שכח ממה שאמרנו. אם המצפון שלך לא מאפשר לך לעשות צעד כזה, עשה מה שאתה חושב לנכון. אתה מוביל את המהלך והאחריות היא כולה שלך. אך זכור, שאם ההנפקה תיכשל אתה תהיה אחראי לכך ותתן על זה את הדין." "תודה על הגיבוי", הפטיר קוטי בכעס, "אני אביא לכם את כל הכסף במחיר הנוכחי גם אם אצטרך לקבל אולקוס בגלל זה."

קוטי עשה תרשומת מדויקת של השיחה, על כל מקרה, והחליט להקליט להבא את שיחות הטלפון שלו עם אמוץ ועם אייזיק. הם ממילא מקליטים אותי נכון לרגע זה, חשב, לרבות בכל הישיבה הטראומטית בביתו של אייזיק. אני ממילא מסומן אצלם ולא אשרוד את ההנפקה. זוהי lose lose situation חשב, בכל מקרה אני מפסיד. אם ההנפקה מצליחה, אמוץ לעולם לא יסלח לי שהצלחתי בניגוד לתחזיות שלו ושהתבטאתי נגדו בצורה כל כך בוטה. אם ההנפקה תיכשל, אייזיק כבר ידאג לסלק אותי כי לא שמעתי בעצתו. הוא התייעץ עם אשתו ניבה כיצד לנהוג. הוא הקריא לה את תוכן השיחה, אך היא ביקשה שיתאר גם את שפת הגוף שלהם, את האווירה, אפילו את הכיבוד. ניבה הייתה פסיכולוגית בהכשרתה ורצתה לקבל את התמונה הכוללת. בתום התיאור אמרה: "קוטי,

ניצלת בנס מפח שהנבלות האלה רצו להפיל אותך לתוכו. אתה היית אמור להיות השעיר לעזאזל אם היו מגלים את ההונאה והם היו אומרים שהכל יזמה שלך, כי הם שניים נגד אחד. אייזיק מכיר את כולם בוול סטריט, הוא נהנה מהאמון המוחלט של זקן השבט, שהוא גם אריה לא קטן, ולא אתפלא אם כל זה היה בכלל רעיון שלו מלכתחילה. לו יש הכי הרבה מה להפסיד כי הוא מושקע חזק בחברה. אתה צודק שימך בחברה ספורים. אתה מת מהלך, אבל תיהנה מכל רגע שיש לך עוד לחיות שם, תקשור קשרים עם כל הקהילה העסקית וכשיעיפו אותך לא איכפת לי שתעבוד בוול סטריט."

ההנפקה לא הייתה פיקניק. בדיקת הנאותות עברה טוב מהמצופה והאנליסטים מאוד התרשמו מהיושרה של קוטי שלא היסס לחשוף בפניהם את התחזיות המתוקנות והנמוכות יותר. "מעט מאוד חברות אמריקאיות", אמרו לו, "היו מעזות להיות שקופות כמוך. גילית אומץ לב בלתי רגיל ואנחנו מאמינים במאת האחוזים שאלה הן תחזיות ריאליות. שרמיאל לא אשמה במה שקרה. זה היה כוח עליון ואתה מראה דרך מאוד סבירה איך לצאת מהסבך. אבל מחיר השוק של המניה הוא גבולי, אנחנו נצטרך לחשוב אם אנחנו הולכים על כל כמות המניות שרצינו להנפיק או מחציתה." בשיחה בארבע עיניים הציע לו נציג בנק ההשקעות הענק שיעשו את כל ההנפקה דרכו והוא מתחייב לשווק את כל הסחורה. אני יודע שהחלטתם שדווקא הבנק הקטן יותר יהיה המוביל כי עובד שם הנכד של זקן השבט אבל הם לא יוכלו לעמוד במשימה, במיוחד עכשיו כשהיא הרבה יותר קשה. קוטי הביא את העניין להכרעת אייזיק, אך הלה התעקש שחלוקת החיתום תשאר ללא שינוי. הוא הרגיש ביחס הצונן של אייזיק וידע שאיבד עוד חבר ובעל ברית. בערב אמר לניבה: "הם נחמדים אליך ואדיבים כל עוד שאתה עושה בדיוק מה שהם רוצים. הם דורשים ממך צייתנות עיוורת, שאתה תיקח את כל הסיכונים והם יקצרו את הפירות. אך ברגע שאתה מגלה זיק של מחשבה עצמאית, אתה מחוסל אצלם." ניבה אמרה לו, שהיא דווקא גאה בו שאין לו מנטאליות של עבד ותסמונת הקורבן.

קוטי שמע בעצתה של ניבה ונהנה מכל רגע של ההנפקה. הוא נסע מחוץ אל חוף במחלקה הראשונה, גר בבתי המלון הטובים ביותר בעולם, עבר מפגישה לפגישה בלימוזינות שחורות עם בר וטלוויזיה. הוא קשר קשרים עם עשרות גורמים ומאוד הצליח ב-road show. ביום אחד עשה פרזנטציה בדאלאס, סן פרנסיסקו ולוס אנג'לס. המשקיעים מאוד התרשמו מה"סיפור" שהיה לו לספר, אך תוצאות ההנפקה היו מאכזבות למדי. הבנק הגדול מכר את כל המניות שהתחייב, אך הבינוני שבו עבד הנכד לא מכר כמעט דבר. אלמלי נחלץ הבנק הגדול להצלת ההנפקה, היא הייתה נכשלת. עם שובו לישראל, בוצע שינוי ארגוני, וקוטי שובץ לתפקיד של סמנכ"ל לתפקידים מיוחדים, תפקיד המיועד לסמנכ"לים שהם בדרך החוצה. הוא הבין את הרמז והתפטר. כאשר לא רצו לתת לו את התנאים המגיעים לסמנכ"לים, איים קוטי שיספר לידידיו מוול סטריט מה הסיבה האמיתית להדחתו, והזכיר להם שניתן לבטל את מכירת המניות במהלך חודש אחד מתום ההנפקה. הוא קיבל באופן מיידי את כל התנאים. כנראה שבכל זאת לא הייתה לו מנטאליות של קורבן. קוטי וניבה שקלו בכובד ראש מה יהיה הצעד הבא שלהם.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - קוטי, ניבה, אייזיק ואמוץ. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות אלה:

קוטי הוא גיבור אתי מודרני, דון קישוט, פחדן המפחד להסתבך עם רשות ניירות ערך, סחטן או מרדן?

האם צדק קוטי בהחלטתו למרוד באמוץ ובאייזיק ולשמור על שקיפות מירבית?

מה היה קורה לקוטי אם הייתה מתגלית התרמית? לאייזיק? לאמוץ?

האם ניתן היה לאכול את העוגה ולהשאיר אותה שלמה? לדוגמה, אפשר היה לשנות גם את התחזיות למועצת המנהלים ובכך לשמור על אחידות התרמית שלמעשה לא ניתן היה לגלות אותה, כי על תחזיות לא יושבים בבית סוהר.

קוטי עבר על החוק השני של החברות הלא אתיות, חוק הצייתנות העיוורת. מדוע לא עבר על החוק

הראשון, שהוא חוק האומרטה, ומה הגמול שקיבל עבור שתירתו?

מדוע אייזיק ואמוץ סברו שקוטי ישתף פעולה ויחבור למזימתם?

קוטי חושש לעורו ולכן לא מוכן לשתף פעולה. מה היה קורה אם היו מבקשים ממנו להונות בעלי מניות מיעוט שברוב המקרים הוא מעשה לא אתי אבל חוקי? האם היה מגלה גם אז אומץ לב אזרחי למופת ודוגל בשקיפות מלאה?

אייזיק מצטייר כאדם יותר אתי מאמוץ. מדוע בכל זאת הוא יוזם את המפגש עם קוטי?

ניבה היא פסיכולוגית. האם היא איתרה נכון את הדילמות הפסיכולוגיות?

מה צפוי לקוטי לאחר התפטרותו משרמיאל? האם המוניטין שיצאו לו כמרדן ומתריע בפטנציה

יעזרו לו? האם יחזור להיות שכיר בארגון גדול? האם יוצע לו להיות מנכ"ל של חברה? האם יהיה

יועץ? פרופסור באוניברסיטה?

האם ניתן ללמד זכות על אמוץ? באילו מהטיעונים שלו הוא בכל זאת צודק, אם בכלל?

האם הקשרים החדשים שקשר קוטי עם הקהילה הפיננסית בוול סטריט יעזרו לו בקריירה החדשה?

האם ההחלטה של קוטי להקליט את כל שיחותיו הבאות עם אמוץ ועם אייזיק היא החלטה זהירה

או פרנואית?

מה הלקחים שהפקת מאירוע זה? איך אתה היית מתנהג אם היית במקומם של קוטי, אמוץ, אייזיק,

ניבה? האם יש גיבורים שהם לחלוטין אתיים או לא אתיים? האם טוב לנהוג בשקיפות בכל תנאי?

האם וול סטריט מעריכה את זה?

פיתרון

כף רגלו של קוטי לא דרכה יותר בוול סטריט, למעט ביקור קצר באיזור בטיול משפחתי עם בתו. אייזיק ואמוץ דאגו להקנות לו תדמית של מתריע, מרדן וסחטן. הקהילה הפיננסית לא הכירה לו תודה על כך שנהג כלפיה בשקיפות. אין זאת, כי הם מעריכים יותר צייתנות עיוורת ושתיקת הכבשים. קוטי הפר כמה מכללי המשחק הבסיסיים בעולם העסקים, הוא העז להתנגד להחלטות אילי ההון, כי אמוץ ואייזיק פעלו ברשות ובסמכות של זקן השבט. הוא העז לסרב לקחת על עצמו את הסיכון של חשיפה לעבירה על החוק, כאשר מקובל שהמנהלים הבכירים מעולם לא מסתכנים, חותמים או מציגים מסמכים מפלילים והם מעבירים את כל הסיכון לכפיפים שלהם. העדר מנטאליות של עבד היא עבירה חמורה ביותר, כי כולם הם עבדים ואדונים במקביל. אפילו אייזיק הוא עבד נרצע של זקן השבט. גם ראש הממשלה הוא עבד של אלה שממנים לו את מערכת הבחירות. ייתכן ועשרה אילי הון ועוד כמה טיפוסים מוזרים כקוטי אינם עבדים, אך אלה הם או מורמים מעם או מורדים מעם, אך הם לבטח לא העם.

קוטי עשה טעות קרדינלית (במונחים עסקיים, לא במונחים אתיים) כשסרב להצעה של אייזיק ואמוץ שאסור היה לו לסרב לה. אם הוא היה משתף פעולה קרוב לוודאי שאף אחד לא היה מגלה את התרמית, ההנפקה הייתה מצליחה מעבר למשוער וכשהמניה הייתה מתמוטטת כמה חודשים אחרי ההנפקה היו תולים את זה בכוח עליון כזה או אחר, כפי שמרבית החברות הלא אתיות נוהגות. כולם כעסו על התנהגותו האתית של קוטי והוא לבטח לא יצא נשכר ממנה. אך כאשר הוא מתבונן בגורלם של שני הסמנכ"לים לכספים שבאו בעקבותיו - אחד הלך לעולמו בנסיבות מסתוריות לאחר שאיים להיות עד מדינה בפרשת שוחד, שאמוץ ואייזיק היו שותפים לה, והשני ישב בבית הסוהר על כי רימה את רשויות המס בעשרות מיליוני \$, אך סרב להסגיר את אמוץ ואייזיק שנתנו לו את ההוראה - הוא חושב שהוא בכל זאת לא טעה בשיקוליו. ניבה גיבתה את כל המהלכים שלו ונשארה הרעייה המסורה והאוהבת. קוטי לא חזר להיות שכיר אפילו יום אחד. הוא התעשר בכמה עסקות של מיזוגים ורכישות בין לאומיים שהוא הוביל. הוא משוכנע כי זאת הוכחה לכך שאפשר גם להצליח בלי מנטאליות של עבד או של קורבן.

אייזיק ואמוץ עזבו את שרמיאל אחרי כמה שערוריות ענק שגרמו להונאת בעלי מניות מיעוט והמדען הראשי במאות מיליוני דולרים. כל אחד מהם גרף עשרות מיליוני דולר, אך כל אחד חושב שהוא קופח לעומת השני. זקן השבט הלך לעולמו, צעירי השבט מילאו את מקומו, אך כמו שהם לא הצליחו להרים את ההנפקה של שרמיאל כך הם לא הצליחו לנהל את הקונצרן שנמכר למשפחה אחרת של אילי הון. אחיו של זקן השבט המבוגר ממנו בשנים רבות, אך פרש מהמשפחה אחרי שהחלה להיות מעורבת בשערוריות לא חוקיות ולא אתיות, חי באושר ועושר, בבריאות ובשיבה טובה, תורם מיליונים לקהילה ומתראה עם קוטי מדי שנה בבואו לישראל. הם מבכים בשפת אימם העסיסית את ההידרדרות המוסרית של המדינה, והאח מצר על כך שהאימפריה שהקים אביו חדלה להתקיים תוך שלושה דורות. basha klassa, אנשים נקלים, תת אדם, מנהלים אותנו, איפה אותה

אצילות שאיפיינה את אנשי העסקים של פעם, שמילה שלהם הייתה מילה, כבוד היה כבוד, יכולת לסמוך עליהם באש ובמים. היום בשביל לשרוד אתה חייב להיות נוכל. עוד לא היה סופר שכתב את הסאגה של משפחה מופלאה זאת, אך בעיקבות הרומן האתני שכתב קוטי הוא שוקל לכתוב רומן על תולדות המשפחה.

אין כיום פוליטיקאי או איש עסקים בישראל, או בעולם, שאינו מדבר על שקיפות. מילה זאת הפכה למנטרה, עשרים שנה אחרי שהיא הומצאה לראשונה על ידי קוטי באירוע זה. קוטי אף הצטרף להנהלת ארגון עולמי עם שם זה, אך פרש ממנו אחרי שנוכח לדעת שעמדותיו של הארגון אינן מספיק רדיקליות לטעמו. חבר כנסת ידוע אף ביקש ממנו לנסח כמה חוקים להגברת השקיפות בישראל. הוא ישב שלושה ימים ולילות וניסח ראשי פרקים לעשרים חוקים להגברת השקיפות. חבר הכנסת הודה לו על העבודה המעולה, אך הנושא נקבר במגירותיו. אולי בגלל שערוריית שחיתות שפרצה במפלגתו, שבעקבותיה לא היה יכול יותר להתפאר שהוא חי בבית זכוכית שקוף. קוטי לא נזקק להקלטות שעשה של שיחותיו עם אייזיק ואמוץ. הוא ניתק את קשריו עימם ולא נפגש איתם מאז. הוא גם לא חושש שיקליטו אותו, כי הוא חי בשקיפות מלאה. השקיפות הפכה להיות המוטו של חייו והוא אינו עושה שום מעשה שהיה מתבייש בו אם היה מתפרסם למחרת בעיתונות. אין לו את עשרות המיליונים של אמוץ ואייזיק ואת המיליארדים של השבט, אך הוא חי בשלום עם מצפונו ושמח בחלקו. כי ככלות הכול, השקיפות היא העושר הגדול ביותר, למרות שהיא אינה נראית.

אירוע אמון והגינות - גישור במיזוגים - החברה הישראלית

"ריהוט בין לאומי"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים. הסכומים המובאים להלן ניתנים רק לשם אינדיקציה.)

כשעמוס הוזמן לארוחת צהריים עם ג'ייקובס, הבעלים והמנכ"ל של חברת "ריהוט אמריקאי", הוא לא היה משוכנע שהוא צריך להיענות להזמנה. חברתו של ג'ייקובס הייתה אחת מתברות הריהוט הגדולות בעולם וחברה בת שלה בישראל הייתה המתחרה העיקרית של אחד הלקוחות העיקריים של עמוס - חברת ריהוט בין לאומי. עמוס, לשעבר מנהל בכיר בחברת היי טק וכיום מנהל תכניות של מיזוגים ורכישות בין לאומיים, הקפיד על כללים אתיים ללא רבב וזה היווה חלק מהמוניטין שלו, בנוסף לשיעורי ההצלחה הגבוהים של התכניות שניהל. הוא היה מיודד אישית עם אורי, המנכ"ל ובעל המניות העיקרי של ריהוט בין לאומי. למרות פער הגילים ופערים בתחומי ההתעניינות (אורי היה ספורטאי בעל שם עולמי ועמוס מעולם לא ראה משחק כדורגל או כדורסל) נרקמו יחסי ידידות מאוד חזקים ביניהם. עמוס החל לעבוד עם חברתו של אורי לפני מספר שנים והוא סייע להם רבות בתחומי תכנון אסטרטגי, הסכמי ידע עם חברות ענק אמריקאיות, הבראת פעילות החברה, נושאים פיננסיים ואירגון מערך המכירות. עמוס דיווח כמובן לאורי שהוא עומד להיפגש עם ג'ייקובס אך הבטיח לו שהוא לא ימסור מידע כלשהו על ריהוט בין לאומי. אורי דווקא עודד אותו לקיים את הפגישה כי היה מודע לאי שביעות רצונה של החברה האמריקאית מביצועי החברה הבת הישראלית. שתי החברות התחרו על אותו פלח שוק ובמכרזים של מיליוני דולרים נאלצו לתת הנחות משמעותיות ביותר על מנת לא לאבד את חלקן בשוק, ושתייהן סבלו מכך קשות. חברתו של אורי איזנה את הירידה ברווחיות בתקבולי תמלוגים בהיקף מיליוני דולרים על יצוא הידע שלה לחו"ל שעמוס סייע בהשגתם.

ג'ייקובס היה מאוד ידידותי כלפי עמוס, הוא סיפר לו את תולדות חייו, פליט שואה חסר כול שהגיע לאמריקה והקים אימפריה בעשר אצבעותיו. הוא אמר לו ששמע עליו דברים מצויינים, על הישגיו עם חברת ריהוט בין לאומי ואף החמיא לו שבזכותו כנראה החברה מרוויחה כל כך הרבה. עמוס השיב לו שהוא רק מסייע לאורי וכל הקרדיט מגיע לאורי ולשותפו הבכיר, שהם בעלי יכולת ניהולית ויזמית מרשימה. הם הפכו את חברתם לחברת היי טק למרות שהיא בתחום הריהוט ורוב הלקוחות שלה היו אכן חברות היי טק שאהבו מאוד את העיצוב של הרהיטים ואת הטכנולוגיות שלה. לקראת סוף הארוחה גילה לו ג'ייקובס את סיבת הזמנתו. הוא ביקש מעמוס שיסייע לחברה הבת בישראל להתגבר על ההפסדים ולהכין לה תכנון אסטרטגי. עמוס השיב לו בו במקום שאין סיכוי שהוא יעתר להזמנה כי זה עומד בניגוד לכללי האתיקה. ג'ייקובס השיב לו מיד שהוא כמובן לא מצפה ממנו שיגלה לו את סודות המתחרה, אלא רק יפעיל אותו שיטות שפיתח עם השנים להבראת השלוחה הישראלית של חברתו. הוא גם הבטיח לו תמורה מאוד גבוהה על שרותיו. משהתעקש עמוס בסירובו, שאל אותו ג'ייקובס: "אז מה אתה מציע?"

עמוס השיב שלעניות דעתו במקום שיתחרו ב- cut throat competition ביניהם שימזגו את הפעילות של החברה הישראלית עם החברה הבת של ג'ייקובס בישראל. הוא הבהיר שמנהלי ריהוט בין לאומי הם מעולים ויוכלו בלי ספק להביא את החברה הממוזגת לרווחיות גבוהה. עמוס הבהיר שהוא אומר זאת על דעת עצמו ואין לו מנדט לדבר בשם אורי. ג'ייקובס שמאד התרשם מהיושרה של עמוס ומהיכולות שלו ענה לו שהרעיון נראה לו עקרונית, ושהוא יבדוק את ישימותו עם אורי ושותפו. צריך כמובן לדבר על התנאים, אבל מכל מקום הוא יסכים לבדוק את הנושא רק בתנאי אחד - שעמוס יוביל את מהלך המיזוג מטעם שני הצדדים עם חובת נאמנות משותפת ושכר המחולק בין שני הצדדים. עמוס הופתע מאוד מההצעה, בכל הקריירה המקצועית שלו, שנמשכה עשרות שנים, זו הפעם הראשונה שהציעו לו הצעה מעין זו. הוא לא פקפק לרגע שהוא יוכל להיות אובייקטיבי ולגשר על הפערים הכספיים והפרסונאליים, אך הוא בכל זאת שאל את ג'ייקובס: "אתה לא חושש שאהיה נוטה יותר לכיוונו של אורי שהוא לא רק לקוח עיקרי שלי אלא גם ידיד אישי?" על כך השיב לו ג'ייקובס בחיך: "את מבחן היושרה עברת אצלי היום ובמשך הזמן אין לי ספק שגם אנחנו נוכל להיות ידידים טובים."

אורי הסכים מיד ליוזמתו של עמוס ובירך עליה. גם הוא חשב שאין טעם להתחרות בשוק כה קטן כישראל עם מוצרים דומים במחירים דומים, כשהתחרות המקומית והעולמית הולכת ומתעצמת. עם כל זה שהוא לא רצה לוותר על עצמאות הניהול הוא נוכח לדעת שהעולם שייך לקונצרנים הגדולים ובמוקדם או במאוחר הוא יצטרך להצטרף לאחד מהם. הוא בדק כבר את הנושא, בעזרתו של עמוס, עם כמה חברות ענק אמריקאיות, אך אלה לא היו מיוצגות בישראל ולא היה להם אינטרס רב להשקיע בשוק כה קטן. אורי ניסה להנפיק את החברה אך ללא הצלחה, שוק ה-IPO נשלט כמעט באופן בלעדי ע"י חברות היי טק וחברת רהיטים לא נחשבה אטרקטיבית מספיק להנפקה. לכן הרעיון להתמזג עם החברה של ג'ייקובס נראה לו קוסם. הוא ידע שהוא יהודי חס עם מוניטין של איש עסקים ממולח אך מאד ישר. הוא קיווה שיצליח לשכנע אותו למזג רק את הפעילויות בישראל אך בסתר ליבו ידע שלא יהיה מנוס והוא יצטרך להיבלע בקונצרן הענק. אבל לבחור צעיר כמוהו דווקא קסמה האפשרות לפרוץ לשוק האמריקאי או האירופי תחת המטריה של ריהוט אמריקאי, עם המוצרים החדשנים שלו ויכולתו הניהולית. שותפו של אורי היה יותר מסויג אך הסכים שעמוס יבדוק את אלטרנטיבת המיזוג.

עמוס הכין, לקראת המו"מ באמריקה, מסמך שכלל ארבעה נושאים: ההיגיון שבמיזוג, ההעדפות של שתי החברות, פרמטרים להערכת השווי והסברים על הדו"חות הפיננסיים של ריהוט בין לאומי. במסמך ההיגיון שבמיזוג צוינו היתרונות לגודל של החברה הממוזגת, בעיקר בייצור ובשיווק, החיסכון הניכר בהעמסות, ההימנעות מתחרות פרועה בין החברות, שימור שני המותגים, שלכל אחד היו יתרונות משלו, ופילוח השוק בהתאם, הגדלת נתח השוק הכולל, הפיכת הפעילות של החברה הבת של האמריקאים לרווחית, תרומת החדשנות של המוצרים הישראלים למו"פ של האמריקאים, הכנסת מוצרים ישראלים מהפכנים לסל המוצרים של הקונצרן למכירה בארה"ב, באירופה ובשאר העולם, איחוד פעילויות הייצור בכרמיאל, במסגרת המפעל המאושר באיזור פיתוח, של ריהוט בין לאומי (הייצור של האמריקאים לא היה באיזור פיתוח ולא נהנה מהטבות בהתאם), יעדים דומים

לשתי החברות, פילוסופיה יזמית ואתית דומה, החזר מהיר מאד על ההשקעה, חשיפה מינימלית וסיכון נמוך, התייעלות של מערך הייצור וההרכשה, ניהול מאוחד ואגרסיבי.

ההעדפות של החברה הישראלית היו שיתבצע מיזוג רק עם השלוחה הישראלית של האמריקאים. השלוחה מכרה בהיקף דומה של כמה עשרות מיליוני דולר לשנה, אך נוצרה בעיה של ולואציה כי היא הפסידה כסף והתמחיר שלה היה מסובך בגלל מחירי העברה עם החברה האם למוצרים שהיא ייבאה. יחד עם זאת, חלק ניכר מהמכירות יוצרו בשלוחה הישראלית שאף ייצאה חלק מהמוצרים לאירופה. אורי העדיף שכל המכירות של הקונצרן לאירופה ינוהלו מישראל בגלל הקירבה לאירופה וההסכמים עם האיחוד האירופי. הוא גם קיווה שבבוא הזמן ניתן יהיה להנפיק את החברה המאוחדת בישראל, אירופה או ארה"ב. החברה האמריקאית כבר הייתה חברה ציבורית. לעומת זאת האמריקאים רצו לרכוש את כל החברה הישראלית. עמוס הציע שאם זה יהיה המצב חלק ישולם במזומן וחלק במניות החברה הציבורית עם ערבות בנקאית על הערך הנומינלי שלהן. שני הצדדים הסכימו שחלק מהתמורה יהיה קשור לביצועי ההנהלה כי היה ברור שאורי, שותפו העיקרי, וחלק מההנהלה, יישארו בחברה המשותפת לפחות שלוש שנים. הסיכויים היו טובים כי רב המשותף על המפריד, אך מהר מאד התגלו כמה מחלוקות קרדינאליות: פער גדול מאוד בהערכת השווי של החברה הישראלית, אופן החלוקה של התמורה בין המרכיבים השונים ומי ינהל את החברה המשותפת בישראל. עמוס ראה את עיקר תפקידו בגישור על הפערים.

אורי העריך שגייקובס יציע לו לכל היותר שווי חברה של \$40M המבוסס על הרווח הנקי של החברה עם מכפיל של 15. בענף הריהוט לא היה מקובל מכפיל גבוה יותר, כמו בענף ההיי טק, וזה גם היה המכפיל של החברה האמריקאית לפי שוויה הבורסאי. בנוסף דרש תמלוגים של 3% על מכירות מספר מוצרים מהפכנים שפיתוחם הושלם וטרם הוחל בשיווקם, שהאמריקאים לא רצו להכליל בשווי החברה. עמוס הציע לאורי לקבל חלק מהתמורה במניות החברה האמריקאית עם ערבות בנקאית על הסכום הנומינלי. אורי ושותפו העיקרי היו מוכנים להסתפק בשכר הנוכחי שלהם אך דרשו בונסים בגובה של מחצית השכר השנתי בהתאם ליעדים שייקבעו במשותף. ג'ייקובס דרש, לאחר שנחתם הסכם סודיות הדדי, לקבל מידע מלא על החברה הישראלית, לרבות חווי הידע, סכומי התמלוגים והמכירות לפי חתכים שונים, פירוט תמחירי ופרטים נוספים על הדו"חות הפיננסיים. בעיקר עניינו אותם נתונים על המפעל בכרמיאל, הציוד, המחקר והפיתוח, גיול חובות לקוחות, חובות של החברה לבנקים, פירוט השכר ותחזיות השיווק למוצרים העיקריים. אחרי ישיבת הכנה של עמוס עם ג'ייקובס ואנשיו ודיונים עם אורי והנהלתו, הציע עמוס תוכנית מפורטת לפי המרכיבים שיפורטו להלן.

בעלי מניות המיעוט, שהחזיקו כשליש ממניות החברה, והיו ברובם קרובי משפחה שקיבלו מניות בירושה מהמייסדים, לא יישארו קרוב לוודאי בחברה לאחר מיזוגה. הם היו מוכנים לקבל, לדעת אורי, שווי חברה נמוך יותר כי הם רצו אקזיט מידי ולא היו תורמים להצלחת המיזוג כמו השותפים העיקריים. אורי ושותפו העיקרי, המחזיקים כשני שלישים של המניות יישארו בחברה במשרות ניהוליות, תוך תרומה משמעותית לצמיחתה ולרווחיותה בישראל, באירופה ובמטה האמריקאי. ההסכם הוא לחמש שנים ושני השותפים העיקריים יקבלו חוזה העסקה לתקופה זאת

הכולל שכר, בונוסים ואופציות. מרכיבי הבונוסים והאופציות יוצמדו לעמידה ביעדים, אך אינם קשורים בתמורה שהם יקבלו עבור מכירת החברה. תשלומי המינימום עבור מכירת החברה הוצעו כבסיס למו"מ בין הצדדים. סכומים אלה מבוססים בין היתר על החיסכון בעלויות בעקבות המיזוג, התוספת לרווחיות, הגידול במכירות, הזכייה במכרזים ברווחיות גבוהה יותר, כתוצאה מביטול התחרות ביניהם, המוצרים החדשים, הקטנת ההעמסות, העתקת מכירות השלוחה הישראלית למפעל המאושר בכרמיאל, יתרונות לגודל וכדומה. כל הנתונים ניתנו בשקיפות מלאה ובעלי מניות המיעוט היו צריכים להסכים גם לתנאים שיוצעו לאורי ושותפו.

הוצע כי בעלי מניות המיעוט, שהחזיקו כשליש ממניות החברה יקבלו \$7M, מחציתם במזומן - \$3.5M ומחציתם במניות החברה האמריקאית, עם ערבות בנקאית בגובה \$3.5M לחמש שנים. ערבות זאת אינה תלויה בביצועים כלשהם. אם יתאמתו התחזיות של האמריקאים בדבר גידול בשווי החברה הבורסאית ב- 25% לשנה לפחות, יעלה ערכן של המניות לכ- \$10M. הם יקבלו לפיכך בסה"כ \$13.5M תוך חמש שנים, המייצגים שווי חברה של כ- \$40M, וכשליש מהמניות. במקרה הגרוע ביותר מבחינתם הם יקבלו רק \$7M לפי שווי חברה של \$21M, כלומר יש להם upside בגובה המחיר הגבוה ביותר שרצו ו- downside בגובה יותר ממחצית סכום זה, אך ידוע להם שהאמריקאים לא רוכשים את החברה הישראלית עבור נכסיה כי אם בעיקר בגלל רצונם להעסיק את שני השותפים העיקריים שיתרמו לשגשוג החברה הממוזגת, ולכן מגיע לאורי ושותפו יותר. בידול זה בין בעלי מניות תוך שקיפות מלאה היה אחד המרכיבים העיקריים של הפשרה שהושגה בסופו של דבר בין השותפים במטרה לגשר על הפערים הגדולים ביניהם. בעלי מניות המיעוט שרצו לצאת ולא יכלו לעשות זאת, כל עוד החברה לא נמכרת או לא מונפקת, היו מוכנים להתפשר הרבה יותר משני השותפים העיקריים של החברה.

אורי ושותפו, הנשארים לנהל את החברה הממוזגת ולתרום מהידע, היזמות והניסיון שלהם לשגשוגה, יקבלו את הסכומים הבאים: תשלום במזומן של \$6.5M ומניות בשווי של \$6.5M נוספים המובטחים בערבות בנקאית על סכום זה לחמש שנים. אולם, אם הרווחיות של הפעילות הישראלית הממוזגת תהיה נמוכה יותר מהרווחיות המצרפית הנוכחית של ריהוט בין לאומי והשלוחה הישראלית של האמריקאים, תסתכם הערבות הבנקאית רק בסך של \$3.2M (50%). לעומת זאת, אם המניות של החברה האמריקאית לא יעלו כמתוכנן פי שלושה בחמש שנים, יעלה הסכום המובטח בערבות בנקאית ל- \$13M (פי שניים), בתנאי שהרווחיות של החברה הישראלית הממוזגת גדלה בלפחות פי שניים במשך חמש שנים, באותו אחוז כמו הגידול בערבות הבנקאית. היה בפשרה זאת גישור מתוחכם בין ביצועי החברה הישראלית הממוזגת, שעליה הייתה לשותפים הישראלים שליטה רבה, לבין ביצועי החברה האמריקאית, שעליה הייתה לשותפים האמריקאים שליטה רבה.

בנוסף הציע עמוס שהשותפים הישראלים יקבלו 3% תמלוגים על המוצרים המהפכניים החדשים. אורי האמין, לאחר שעשה סקר שוק והתייעץ עם המפיצים שלו בעולם, שמכירות מוצרים אלה יסתכמו בחמש שנים בכ- \$200M. לפיכך הם היו אמורים לקבל \$6M. אך אם האמריקאים

משיקולים שלהם, מחליטים, אחרי שמימשו את האופציה, לא לשווק את המוצרים הישראליים, הם יקבלו מינימום \$3M, או את החלק היחסי לפי המכירות בפועל. השותפים הישראליים יהיו גם רשאים למכור את הידע של מוצרים אלה לגורם שלישי, אם האמריקאים יחליטו מראש לא לשווק אותם. אורי ושותפו יקבלו לפיכך במקרה האופטימאלי של עליית מחירי המניות בחמש שנים פי שלושה סך של \$32M (6.5 במזומן + 3X6.5 במניות + 6 בתמלוגים) המייצגים שווי חברה של כ-\$48M הדומה למה שרצו מלכתחילה - שווי חברה של \$40M ו-3% תמלוגים על מכירות \$200M - \$6M. במקרה יותר סביר שהמניות לא יעלו פי שלושה ותופעל הערבות על מחיר מניות כפול, ובהנחה שהתחזיות של אורי על הרווחיות של החברה הישראלית הממוזגת ושל מכירות המוצרים החדשים יתממשו, הם היו אמורים לקבל סך של \$26M (6.5 במזומן + 2X6.5 במניות + 6 בתמלוגים) המייצגים שווי חברה של כ-\$39M. במקרה הגרוע ביותר הם היו אמורים לקבל סך של \$13M (6.5 במזומן + 3.2 במניות + 3 בתמלוגים) המייצגים שווי חברה של כ-\$20M.

החשיפה של האמריקאים הייתה לכל היותר \$20M עבור כל החברה (\$10M במזומן לשותפים העיקריים ולבעלי מניות המיעוט ו-\$10M במניות בדילול של אחזקתם). סכום זה היה אמור לעלות ל-\$26M אם הגידול במחירי המניות בחמש שנים היה נמוך מפי שניים, אך היה יכול גם לקטון ל-\$17M אם רווחיות הפעילות הישראלית לא הייתה מתנהלת כמתוכנן. בחישובי החשיפה לא הובאו בחשבון התמלוגים כי האמריקאים יכלו לוותר על הידע של המוצרים החדשים ולהחליט מראש לא לשווקם. הישראלים יקבלו לפיכך את התמורה, לפי הצעתו של עמוס, על פי שווי החברה שהם רצו (כ-\$40M) בהנחות די סבירות ואילו האמריקאים נחשפו לכל היותר לפי שווי החברה שהיו מוכנים לשלם (כ-\$20M) וגם זה רק מחציתו במזומן ומחציתו במניות. איך נוצרה אלכימיה זאת? עיי בדילול בעלי מניות המיעוט תוך שקיפות מלאה, תשלום מחצית הסכום במניות בערבות בנקאית על הסכום המקורי, וכן על ידי הוצאה מהמשוואה של המוצרים החדשים תוך תשלום תמלוגים עליהם אם וכאשר הם יימכרו. להצעה זאת נכנסו גם פרמטרים נוספים הקושרים את התמורה בביצועי החברה הישראלית הממוזגת וביצועי המניות. נראה בהמשך שהפיתרון שהושג היה מסובך אף יותר, אם כי שמר על אותו העיקרון לפיו הישראלים מקבלים מה שהם רוצים והאמריקאים משלמים מה שהם רוצים כשהפער ביניהם עדיין נשאר גדול ביותר.

כעבור מספר שבועות התוספו למשוואה דלעיל מספר פרמטרים נוספים. קודם כל נקבע שהאמריקאים לא ירכשו את החברה הישראלית אלא את פעילויותיה, נכסיה, התחייבויותיה, המוניטין וכו', עם מספר תיקונים הנוגעים להלוואות בעלי המניות. בנוסף נקבע שבעלי המניות הישראלים ישמרו את הבעלות על הקרקע והבניינים של המפעל בכרמיאל. האמריקאים התחייבו לחתום במעמד החתימה הסכם שכירות ארוך טווח לחמש שנים עם אפשרות הארכה לחמש שנים נוספות למפעל בכרמיאל בדמי שכירות של \$0.6M לשנה. נקבע שהאמריקאים ישלמו לשני השותפים העיקריים סכום מצטבר מותנה של \$10M במשך חמש שנים. סכום זה התבסס על 50% מהתוספת לרווחיות הנקייה של החברה הישראלית הממוזגת בהשוואה לרווחיות הבסיסית והמצרפית בשנה

הקודמת למיזוג של חברת ריהוט בין לאומי ושל השלוחה הישראלית של ריהוט אמריקאי. בנוסף לשכר הבסיסי של השותפים הבכירים, שיישאר ללא שינוי, הם יקבלו בונוסים בגובה 5% מהרווחיות הנקייה לפני מס של החברה הישראלית הממוזגת. כמו כן יקבל כל אחד מהשותפים העיקריים, עם העמידה ביעדים השנתיים, 30 אלף אופציות לחמש שנים לרכישת מניות החברה האמריקאית במחיר מימוש שיהיה ביום הענקת האופציות.

בהמשך התקיימו דיונים של שבועות עם נסיעות תכופות של הצדדים במטרה להתגבר על הפערים, לבדוק את השלכות המיסוי לכל צד, את הבעיות עם הנפקת המניות, סוגיות של ניהול הפעילות המשותפת וכדומה. נבדקו בין עמוס לכל אחד מהצדדים תרחישים שונים, אופטימיים, פסימיים, מקסימום ומינימום חשיפה, תחזיות של מכירות ורווחיות הפעילות הישראלית המשותפת לשנים הבאות, השלכות חשבונאיות ומשפטיות ועוד. נבדקה האפשרות להענקת אגרות חוב להמרה במקום מניות, נבדקו נושאי הערבויות, הוברר אילו אישורים נחוצים לחתימה על ההסכם: אישורי מועצות המנהלים של הצדדים, אישור המדען הראשי, אישור מרכז ההשקעות, אישור הממונה על ההגבלים העסקיים, אישור בעלי הזכויות על הידע, אישור הבנקים המחזיקים בשעבודים וכו'. עמוס היה על הקו בין האמריקאים להישראלים וניסה לשמור על תפקידו כמתווך ומגשר הוגן.

בחודש נובמבר 1998, כחודשיים אחרי תחילת המשא ומתן התקבלה ההצעה הרשמית של האמריקאים: חברת ריהוט אמריקאי תרכוש את הפעילות, הנכסים, המוניטין, הידע וההתחייבויות של חברת ריהוט בין לאומי, למעט הנכסים וההתחייבויות שיפורטו להלן. ריהוט אמריקאי תשלם עבור הרכישה סך של עשרה מיליון דולר בצורה של אגרות חוב להמרה במניות של החברה האמריקאית בתנאים הבאים - האג"ח הם לחמש שנים, לא סחירים וניתנים להמרה במשך כל התקופה למניות של החברה. ריהוט אמריקאי תתן ערבות בנקאית על סך של עשרה מיליון דולר לחמש שנים להבטחת קבלת התמורה של האג"ח. פרמיית ההמרה של האג"ח למניות של החברה האמריקאית היא בגובה של 15% מעל למחיר השוק של המניות בעת חתימת ההסכם. הריבית של האג"ח תהיה ריבית ליבור ארה"ב. ניתן יהיה להשתמש בערבות הבנקאית לקבלת הלוואות מהבנק. העלות של ההלוואה לבעלי האג"ח תהיה בגובה ההפרש שבין ריבית ההלוואות לריבית האג"ח. אם בעלי האג"ח לא ימירו אותן למניות במשך חמש שנים ומחיר המניה יהיה נמוך ממחיר ההמרה, הישראלים יממשו את הערבות הבנקאית. אם מחיר המניה יהיה גבוה ממחיר ההמרה, הישראלים יחויבו להמיר את האג"ח למניות ויוכלו כמובן למכור בו זמנית את המניות בבורסה. ניתן יהיה במשך תקופת ההסכם להמיר חלק מהאג"ח למניות, לממש חלק מהערבות הבנקאית וכדומה.

התנאים הנוספים הם: האמריקאים ישלמו לבעלי המניות של ריהוט בין לאומי סך של \$1M להחזר החוב שלקחו מהבנק להשקעה בחברת ריהוט בין לאומי. הקרקע והבניין של המפעל בכרמיאל יישארו בבעלות בעלי המניות של ריהוט בין לאומי. במקביל הישראלים שומרים גם על ההלוואות נטו שלקחו מהבנקים להקמת המפעל וימשיכו להחזיר את הריבית עליהן לבנקים. לאמריקאים תהיה האופציה לרכוש 50% מהבעלות של המפעל תמורת תשלום במזומן של \$1.5M. שווי הבניין והקרקע מוערך בכ-\$6M ויתרת ההלוואות נטו מסתכמת בכ-\$3M, כך שהשווי הנקי של הבניין

והקרקע מוערך בכ- \$3M. ריהוט אמריקאי תחתום עם בעלי המפעל הישראליים חוזה שכירות לפי מחיר שוק עם אופציה להארכה לחמש שנים נוספות. עלות השכירות המוערכת היא \$600K לשנה. לאמריקאים תהיה האופציה לרכוש את הבעלות והזכויות של המוצרים החדשים ולשלם עבורם לבעלי המניות של ריהוט בין לאומי תמלוגים של 3% ממכירות המוצרים. והיה והם לא יממשו את האופציה תוך מספר חודשים, תהיה לישראלים האופציה למכור את הזכויות על הידע לגורם אחר.

השותפים הישראלים הבכירים יקבלו בכל אחת משלוש השנים הראשונות להסכם סך של \$2M ובסה"כ \$6M לשניהם יחד. התנאי לקבלת סכומים אלה הוא בעבודתם בחברה המשותפת במשך כל אחד מפרקי התקופה. האמריקאים ביקשו לצרף תנאים נוספים כמו עשיית מיטב המאמצים וכדומה. שני הצדדים גילו חשדנות רבה כלפי קיום תנאי זה: האמריקאים חששו שהשותפים עלולים לגלות רק נוכחות מבלי להשקיע מאמצים ואילו הישראלים חששו שהאמריקאים ימצאו תירוצים שונים שהם לא עושים את מיטב המאמצים, על מנת לא לשלם להם, אחרי שהם כבר קיבלו את החברה. בנוסף, יקבלו השותפים הישראלים מהאמריקאים סך של \$9M בחמש שנים המותנה בתוצאות עסקיות בתנאים הבאים: 50% מתוספת הרווח של הפעילות המשותפת לעומת הסכום המצרפי של שנת הבסיס עד לתיקרה של \$1.8M לשנה, מצטבר לחמש שנים. בנקודה זאת התגלו בעיות רבות כי השותפים היו אמורים להקדיש חלק מזמנם לפעילות בין לאומית והם לא רצו להיות קשורים רק בביצועי הפעילות הישראלית, לא ברור מה בסיס הרווחיות הנוכחי של שתי החברות לנוכח מחירי ההעברה ואלמנטים חד פעמיים, איך תימדד הרווחיות של הפעילות הבין לאומית של החברה הישראלית הממוזגת ואיך ינוטרל מרכיב המחקר מההוצאות. השותפים יחתמו עם האמריקאים על הסכם העסקה לחמש שנים על בסיס המשכורת והתנאים הנלווים הנוכחיים, בונוסים לכל שותף של 5% מהרווח השנתי לפני מס של החברה הישראלית הממוזגת על מיליון הדולר הראשון, 4% על מיליון הדולר השני, 3% על כל סכום נוסף. בנוסף, 30 אלף אופציות לכל אחד לרכישת מניות החברה האמריקאית על פי תוכנית האופציות לעובדים. נשאר פתוח מה יהיה התפקיד של שני השותפים בחברה הממוזגת.

ב- 27.11.1998 נחתם מכתב כוונות על פי עקרונות ההצעה האמריקאית, ע"י שני הצדדים. היה זה פחות ממה שהישראלים שאפו לקבל ובהרכב מסוכן יותר. התקבולים שסוכם עליהם היו: אגרות חוב לחמש שנים בריבית ליבור ארה"ב להמרה במחיר של 115% מהשווי בעת המיזוג, מובטחות בערבות בנקאית בסכום של \$10M. אין תשלום במזומן, הנכס בכרמיאל המוערך נטו (בניכוי ההלוואה) בכ- \$3M, החזר חוב של \$1M, תמלוגים של 3% בלי סכום מינימום שבמקרה הטוב יתנו \$6M ואם האמריקאים לא ירצו לממש את האופציה הישראלים יוכלו למכור את הידע לגורמים אחרים. שכן, בונוסים ואופציות סטנדרטיים. סכום מותנה בעבודה במשך שלוש שנים של \$6M, סכום מותנה בביצועים של עד \$9M במשך חמש שנים. סה"כ השותפים הישראלים עמדו לקבל לפיכך 67% מ- \$20M (6+1+3+10), דהיינו \$13M, וכן \$15M (6+9), סה"כ \$28M לפי שווי חברה עבור השותפים הבכירים של \$42M. שווי החברה עבור בעלי מניות המיעוט היה \$20M במתכונת די

דומה למה שהם ציפו לקבל, כי זה השאיר להם את ה- upside לעליית ערך המניות אבל בלי שום ערבויות מעבר לסכום הבסיס אם המניה לא תעלה כלל. עבור האמריקאים החשיפה הייתה מינימאלית שכן פרט לתשלום החזר חוב נומינלי הם לא שילמו במזומן דבר, הם הנפיקו אג"ח להמרה שלא היה להם ספק שיומרו למניות, כי המניה בוודאי תעלה במשך חמש שנים, והדילול באחזקתם היה מזערי. כל התשלומים האחרים היו מותנים בשכירות המפעל בכרמיאל שבחשבון כולל הם עוד הרוויחו עליו, כי הם התכוונו להעביר אליו את הייצור שלהם ולחסוך במידה ניכרת לעומת המצב הנוכחי. הם אומנם התחייבו לשלם \$6M עבור העסקת שני השותפים הישראלים מעבר למשכורתם ולבונוסים שלהם, אולם גם סכום זה וגם הסכום המותנה בביצועים של \$9M היו מתקזזים בתוספת לרווחיות שהם קיוו להשיג במהלך חמש השנים הראשונות למיזוג - לפחות \$25M. הם קנו לפיכך חברה בעלות אפסית, עם פוטנציאל גדול, עם פיתרון בעיית ההפסדים של השלוחה הישראלית שלהם. זו הייתה עיסקה לא רעה כלל עבורם.

הסיכון של ההסכם עבור הישראלים היה בכך שמחציתו הייתה מותנית בביצועים ובעבודה, נראה שהאמריקאים לא מתלהבים מהמוצרים החדשים והסיכויים למצוא קונה אחר לידע נראו קלושים כשאורי ושותפו יהיו מנהלים בחברה המתחרה, עם כל רוכש פוטנציאלי, ואין תשלום במזומן. הישראלים לא התלהבו מהפיתרון של אגרות החוב להמרה וייתכן מאוד שהסכום שהם עמדו לקבל היה יורד ל-\$20M או אף פחות אם לא היו תמלוגים ואם היו מקבלים רק מחצית מהתקבולים המותנים בביצועים (14%X + 6 + 4). אך למרות הסיכונים, היו הרבה סיכויים כי הם היו משוכנעים שהם יעמדו במרבית התנאים לרווחיות, הם ידעו שישארו בחברה כי שמכו על יושר האמריקאים שאין להם כוונות נסתרות להיפטר מהם אחרי הרכישה, הם קיוו לעלייה ניכרת במחיר המניות של החברה האמריקאית וקיוו שבכל זאת יצליחו לקבל תמלוגים על המוצרים המהפכניים. במחשבה שנייה היה סיכוי טוב שיקבלו סכום הקרוב לסכום אותו רצו לקבל לפי שווי חברה של \$40M. אילו רק יכלו לקבל משהו משמעותי במזומן הם יכלו להיות מאוד מרוצים מהעסקה. לפיכך, למרות החתימה על מכתב הכוונה, שממילא היה מותנה באישורי מועצות המנהלים, בדיקות ואישורים שונים, המשיכו הצדדים לשאת ולתת כדי לחדד נקודות כאלה או אחרות תוך מאמצים בלתי נלאים של עמוס לגשר על הפערים.

במקביל להמשך המשא ומתן הכספי, נערך Due diligence מדוקדק על החברה הישראלית, נבדקו כל ההשלכות של המיזוג לרבות היבטי המס כאמור לעיל ועובד, אחרי לבטים רבים, הסכם לגבי הצד האירגוני והאישי. נקבע שיגיעו למתווה שכר אחיד לאחר המיזוג, מבלי להעלות משמעותית את עלות השכר, וזאת למרות פערי שכר משמעותיים בין שכר החברה הישראלית לשכר השלוחה הישראלית של האמריקאים. פערים דומים היו גם בכמויות כלי הרכב. הוחלט לקבוע מרכזי רווח לפעילויות המרכזיות של החברה, תוך שיתוף המנהלים בשיקולים של מחירי ההעברה, מחירי המכירה, התייעלות וכדומה. יהיו לפחות שלושה מרכזי רווח: מפעל המתכת, מפעל העץ, שירות והתקנות. לא יהיו אילוצים על עובדים בנושא הפיצויים, יובאו בפניהם האפשרויות השונות: משיכת הפיצויים או המשך צבירת הזכויות. המטרה העיקרית היא לשמור על העובדים הטובים, וצמצום

פערי ההפרשות הם בעדיפות משנית. הארגון ירוכז במספר חטיבות: תפעול רחב, שיווק ומכירות, פיתוח ועיצוב, כספים ואדמיניסטרציה. התפעול יחלוש על מפעלי החברה, הרכש, שירות והתקנות, הדרכה, מערכות מידע ומשק. נקבעו סמכויות חתימה ופורום ההנהלה. הפיתרון שהסתמן מבחינת האיוש של שלוש המשרות הבכירות היה כזה: מנכ"ל שיווק ומכירות - אורי, שיחלוש על המכירות והשיווק של שני קווי המוצרים העיקריים של החברה והמכירות הבין לאומיות מישראל. השותף של אורי - מנכ"ל פיתוח ועיצוב שיחלוש על כל נושאי המחקר של החברה, עיצוב מוצרים חדשים, יסייע למטה האמריקאי וישיק לאירגון התפעול. יואב, מנכ"ל הפעילות המאוחדת, שנהנה מאימונו של גייקובס ובמשך הזמן למדו אורי ושותפו לעמוד על יכולותיו הניהוליות והאירגוניות. יודגש שיואב היה יחסית חדש בחברה ולא היה אחראי להפסדי העבר. הוא הצליח ליצור יחסי עבודה טובים עם מנהלי ריהוט בין לאומי ובכך גושרו פערי האגו. יחד עם זאת סוכם שהסמכות לפיטורי שני המנהלים הכפופים למנכ"ל תהיה רק של גייקובס.

בחודש פברואר 1999 פורסמה כתבה בגלובס – היומון הכלכלי של ישראל, שריהוט בין לאומי מנהלת מגעים להכנסת חברת ריהוט אמריקאי כשותף אסטרטגי. במשך כחצי שנה הצליחו לשמור הצדדים על סודיות המגעים, אך בסופו של דבר הם דלפו החוצה לאחר שגורמים רבים מאוד כבר היו מעורבים בתהליך הרכישה. יחד עם זאת, לא הוזכרו סכומים ודובר רק על שותפות ולא על מיזוג מלא. במהלך הבדיקות התגלו הרבה נושאים שחייבו מעורבות מקסימלית של עמוס להפחתת החשדנות של הרוכשים, רואי החשבון ועורכי הדין שלהם. לא ברור אם הייתה זו טקטיקה של משא ומתן או לא, אך כל גילוי התחייבות לבנקים, כל בעיה עם הספקים ועם הלקוחות, עם בעלי הזיכיון לידע, נושאי איכות סביבה, בעיות מיסוי וכדומה הפכו מייד לבעיות קרדינאליות, שעמוס נזקק לכל כישורי המשא ומתן והגישור שלו על מנת להתגבר על הפערים שנתגלעו. ההסכם הסופי על נספחיו השתרע על פני מאות עמודים ונדרשה יותר משנה לסיים בהצלחה את המשא ומתן. יחד עם זאת היחסים האישיים הטובים שנוצרו בין ארבעת הדמויות הראשיות של אירוע זה הביאו לכך שעם הרבה רצון טוב ואימון הדדי הצליחו להתגבר על כל הקשיים. לישראלים היה הרושם שעורכי הדין האמריקאים וחלק מהגורמים הנוספים שהיו מעורבים במשא ומתן הערימו את הקשיים הרבים. הם העריכו שעורכי הדין של ריהוט אמריקאי השקיעו אלפי שעות עבודה בנושאים שנראו להם טריוויאליים, אך שנמשכו חודשים רבים. העלות העצומה הנלווית למשא ומתן בוודאי לא תרמה למצב הרוח של המתדיינים.

בהסכם הסופי נפל נושא אגרות החוב להמרה והתמורה הבסיסית הסתכמה ב-\$8M במזומן. הסכום היה נמוך יותר מהסכום הבסיסי שסוכם עליו במכתב הכוונות אך הוא ישולם במזומן ולא באגרות חוב להמרה עם ערבות בנקאית. פרט לכך התחייב הרוכש לקחת על עצמו את כל ההתחייבויות של החברה ואת הערבויות של בעלי המניות. נעשה תיקון למחיר זה בהתאם לרווחיות של שנת 1999. המפעל בכרמיאל נשאר בבעלות בעלי המניות של המוכר. הרוכש התחייב לשכור את המפעל בהתאם לתנאים שהוגדרו לעיל. תנאי השכר, הנלווים והבונוסים היו כמוגדר לעיל. הסכום המותנה בהעסקה הוא \$4M עבור שלוש השנים הראשונות להסכם. התנאים לקבלת סכומים אלה הם העסקה בחברה, הקדשת כל זמן העבודה, הקדשת reasonable best efforts לקידום

האינטרסים של החברה (על הגדרת מיטב המאמצים וכל הסעיפים של חוזה ההעסקה נוהל מו"מ של כשבוע), המנהל לא עוסק בפעילויות המסבות נזק משמעותי לאינטרסים של החברה, כשמוכן שהביצועים הפיננסיים של החברה לא כלולים בהגדרה של גרימת נזק. התשלומים המותנים ישולמו במניות של ריהוט אמריקאי לפי שווי המניה ביום חתימת ההסכם, כך שאם מחיר המניה יעלה בפי שניים או יותר תוך שנה עד שלוש שנים המנהל יקבל בפועל סכום כפול או יותר אם ימכור את מניותיו מייד עם קבלתן. בנוסף ישולמו למנהלים דמי ייעוץ של \$20K בכל חודש למשך חמש שנים ובסה"כ \$1.2M. סה"כ הסכום שלא מותנה בביצועים הוא לפיכך \$5.2M לעומת \$6M במכתב הכוונה. הסכום אמנם נמוך מעט יותר אבל רוב רובו מתקבל במניות לפי שוויין בעת חתימת ההסכם.

בנוסף ישולם בונוס מיוחד המותנה בגידול במכירות וברווח הגולמי מדי שנה במשך שלוש שנים. סה"כ הסכום המירבי לפי תיקרה שנקבעה הוא \$2M עבור כל שלוש השנים. התנאים להשגת הסכום היו יחסית קלים אך הסכום היה נמוך בצורה משמעותית ממה שסוכם עליו במכתב הכוונה - \$9M עבור חמש שנים. התמלוגים היו כפי שהוגדר לעיל אך בסופו של דבר האמריקאים לא מימשו את האופציה לרכישת הידע של המוצרים החדשים, והישראלים לא הצליחו למצוא להם קונה. שני הסעיפים האחרונים של התשלום המותנה בביצועים והתמלוגים הקטינו את התקבולים המירביים ב-\$13M (6+7). אם נוסיף לכל את הקטנת הסכומים הבסיסיים והמותנים בהעסקה, הרי שחלה הרעה משמעותית לבעלי המניות. החברה האמריקאית הצליחה בעקבות התשה של דיונים שנמרחו על שנה, עייפות הצדדים, המחויבות שהישראלים כבר לא יכלו לסגת ממנה, ואולי בגלל שגילו שהחברה הישראלית לא כל כך רווחית כפי שקיוו, או שההתחייבויות שלהם גדולות יותר, או שהסיכונים גדולים יותר, או אולי שהרווחיות המתוכננת של החברה הממוזגת תהיה קטנה יותר, לרכוש את החברה למעשה בתשלום של \$8M, כי בכל שאר התשלומים היא התקזזה ויותר עם התוספת לרווחיות והחיסכון בעלויות.

בעלי מניות המיעוט קיבלו הכי מעט מהעסקה למרות שיכלו לטרפד אותה אם רצו כי הכל נעשה בשקיפות מלאה. הם קיבלו למעשה שווי חברה של \$11M (8+3) המורכבים מהסכום הבסיסי והמפעל בכרמיאל בניכוי ההלוואה. בהיותם שליש מבעלי המניות הם קיבלו כ-\$3.5M, רובם במזומן כי גם עבור כרמיאל הם קיבלו שליש מדמי השכירות החודשיים. זה הרבה פחות מה-\$20M או אפילו ה-\$40M שקיוו לקבל בתחילת המו"מ אבל לפחות זה היה במזומן והם זכו לאקזיט שכה קיוו לו. שני השותפים העיקריים קיבלו \$15M (2+1.2+4+7.5) במקום \$25M או יותר שקיוו לו. זה מייצג שווי חברה של \$22M, מחצית מהדרישות המקוריות שלהם. אך יש לזכור שהסכום הראשוני כלל את התמלוגים שהפך להיות לא אקטואלי, מניות, וסכומים מותנים בביצועים מאוד גבוהים. עכשיו הסכומים היו יותר נמוכים משמעותית אך עם סיכון הרבה יותר קטן. היה גם upside משמעותי ברווחיות של 3-5% לכל שותף מהרווחיות השנתית וגילום עליית מחיר המניה בשלוש

השנים הראשונות להסכם על סכום של \$4M. אחרי שעברו אודיסיאה כה ארוכה ומתישה הם חשבו שהגיעו בכל זאת להישג משמעותי.

ברטרוספקטיבה של שנים, שכן עמוס המשיך לשמור על יחסי ידידות חמים עם אורי, התברר כי המיזוג היווה הצלחה יוצאת מהכלל, החברה המשולבת הרוויחה מעל ומעבר וגם בתקופות הקשות שבאו בהמשך הם הצליחו לעבור אותן בלי משברים גדולים בגלל היתרונות הרבים של המיזוג. ייתכן מאוד שאם המיזוג לא היה קורה, האמריקאים היו נאלצים לסגור את פעילותם בישראל בגלל ההפסדים הצבורים, תוך פיטורי מאות עובדים, ואילו הישראלים היו אולי נכנסים לקשיים בעקבות המיתון ולנוכח הרזרבות הכספיות הדלילות שלהם. האמריקאים הצליחו אם כך להציל את הפעילות בישראל, לשפר את המכירות לאירופה ולעזור למטה, בעלות אפסית. בעלי מניות המיעוט ראו אקזיט תוך קבלת סכומים שבהחלט סיפקו אותם. ואילו שני השותפים העיקריים של חברת ריהוט בין לאומי השתלבו היטב באירגון החדש, האגו שלהם לא נפגע והם מיצו יכולות ניהוליות לא פחותות מאשר בעבר, עשו לביתם וקיבלו מיליונים של דולרים כשהם ממשיכים לעבוד קשה כבעבר אך עם ביטחון הרבה יותר גדול ועם שקט נפשי. הם לא צריכים יותר לחשוש מקריסה בעיקבות כל משבר גדול. בפעם האחרונה שעמוס שמע מהם הם אף ביקשו ממנו לסייע להם לנסח הסכם להארכת חוזה העבודה לכמה שנים נוספות מעבר לחמש שנות הבסיס. גייקובס ממשך להיות בקשר עם עמוס ואף בירך אותו לאחרונה כשדיווח לו על התפתחות משמעותית ושינוי כיוון בקריירה המקצועית שלו. אירוע ריהוט בין לאומי הוא אם כן דוגמה מובהקת להצלחה לכל הצדדים המוכיחה כי עם אתיקה ואמון, יכולות עיסקיות מעולות וגישור הולם ניתן להגיע למצב של win win אמיתי.

ניתוח אירוע אמון והגינות - גישור במיזוגים - החברה הישראלית "ריהוט בין לאומי"

מה הם היסודות האתיים של האירוע ועד כמה הם השפיעו על התוצאות?
יחסי ידידות בין לקוח ליועץ, יתרון או חיסרון?
עד כמה המיזוג הוא פרי יוזמתו של עמוס והאם המיזוג היה קורה גם בלעדיו?
האם היה צד שהרוויח, הפסיד, הרוויח רק חלקית, והאם זה משנה לנוכח העובדה שכל הצדדים יצאו מרוצים?
מה היה קורה לשלוחה של החברה האמריקאית בישראל אם לא היה מתבצע המיזוג?
מה היה קורה לחברת ריהוט בין לאומי אם לא היה מתבצע המיזוג?
האם המיזוג סייע לכלכלת ישראל למרות שנעלמה חלק מהתחרות שהוזילה את העלויות?
האם ידועים לך עוד מקרים שמשלמים לגורם מקצועי שווה בשווה שני הצדדים?
איך שני השותפים הישראלים שהיו רגילים בכל הקריירה המקצועית שלהם להיות בעלי מפעל הפכו לשכירים?
מדוע ציבור בעלי המניות אינו נוטה לרכוש מניות של חברות low tech ובוודאי אם הן יחסית קטנות?
עד כמה סייעה השקיפות המירבית לאמריקאים, לבעלי מניות המיעוט ולשני השותפים הישראלים?
מה הם לדעתך היתרונות של המיזוג לחברה הממוזגת באירוע זה?
האם העובדה שבעלי החברה האמריקאית היה יהודי חם, שהעסיק גם ישראלים, סייעה למיזוג?
מדוע לא נבחרה האופציה של מיזוג שתי החברות הישראליות לחברה עצמאית בבעלות משותפת של הצדדים?
עשה טבלה של השינויים בשווי החברה ובתמורות עבור כל צד עם החשיפה של האמריקאים לאורך המו"מ.
עד כמה תאם ההסכם הסופי את ההצעה המקורית של עמוס?
מה הם המרכיבים העיקריים של ה"אלכימיה" של עמוס שגרמה לכל צד לקבל מה שרצה ולתת מה שרצה?
האם הבידול של בעלי מניות המיעוט היה אתי עבורם?
האם ההפחתה המשמעותית בתנאים שהציעו האמריקאים לישראלים בתום המו"מ הייתה אתית?
איך גושרו פערי האגו בין שלושת המנהלים של החברה הממוזגת?
מה דעתך על הפתרונות היצירתיים של מתן מניות עם ערבות בנקאית לשווי הנומינאלי, השארת המפעל בכרמיאל בבעלות בעלי המניות והשכרתו בחוזה ארוך טווח לאמריקאים, בידול בעלי מניות המיעוט, הצמדת חלק מהתמורה ליעדי רווחיות שאינה עולה דבר לאמריקאים כי האלטרנטיבה שלהם כיום היא הפסד, הוצאת המוצרים החדשים מהמשוואה של שווי החברה תוך מתן תמלוגים עליהם וכדומה. ציין מרכיבים מקוריים נוספים.
עד כמה היו הצעות הגישור של עמוס מאוזנות בין הצדדים והאם מילא נאמנה את תפקידו כמגשר הוגן?

מדוע רצה גייקובס כל כך הרבה לקבל את יכולות הניהול של אורי ושותפו והאם היה רוכש את החברה בלעדיהם?

מדוע לא נמצאו בסופו של דבר קונים לידע של המוצרים החדשנים של החברה? האם השתלשלות המשא ומתן נראית מסובכת או סבירה בהתחשב בסכומים ובמשך המשא ומתן? מבחינה דידקטית לא תוארו פרמטרים נוספים באירוע, כמו השוני בהשקפות שני השותפים הישראלים, ההתחבטויות של כל אחד מבעלי מניות המיעוט, הבדלי הגישות אצל האמריקאים בין גייקובס, בנו שניהל את עיקר המשא ומתן ומנהל בכיר שסייע בידו בצד העיסקי. כך שמרכיבי האירוע היו הרבה יותר מסובכים.

מה היו השיקולים של עורך הדין האמריקאי בהערמת קשיים במשא ומתן? האם הערמת הקשיים הוכחה בדיעבד כנכונה? האם מהלכי עורך הדין היו אתיים כלפי גייקובס או שגייקובס עצמו דרש להקשות את התנאים החוזיים?

האם העלות הנוספת ששולמה לעורך הדין האמריקאי בטלה בשישים לעומת התשת הישראלים שבסופו של דבר הסכימו לשווי חברה נמוך בהרבה מדרישותיהם המקוריות ואפילו ממכתב הכוונות המקורי?

מדוע בכל זאת יצאו כל הצדדים מרוצים?

מה הייתה חשיפת האמריקאים והאם הם לקחו סיכונים חריגים? האם הסיכונים היו גדולים יותר מאשר אלה שהם לקחו כשהקימו את השלוחה הישראלית והפסידו עליה סכומים כה גבוהים? עד כמה צדקו האמריקאים כששיכנעו את כל המנהלים לעבוד יחדיו, המנכ"ל שלהם שלא היה לו ידע בתחום הריהוט אך היה לו ידע בניהול, ושני השותפים הישראלים שנחשבו למומחים הטובים ביותר בשיווק ועיצוב המוצר?

מה ההבדל בין רכישת חברה לרכישת פעילויותיה, נכסיה והתחייבויותיה? מדוע נמשך המשא ומתן למעלה משנה?

האם הסכומים של התמורות המותנים בביצועי החברה נראים לך כתורמים להצלחתה? איך נפתרה הבעיה של התנאים להענקת הסכומים המותנים בהעסקה בחברה ואיך התגברו על החשדנות ההדדית?

האם ה-trade-off בין גובה והרכב התמורות לסיכון בקבלתן נראה לך סביר? מדוע חששו כל כך האמריקאים לגילוי שלדים בארון ואיך התבדו חששותיהם? האם הפרסום המוקדם של המיזוג הצפוי בעיתונות יכול היה לטרפד את העיסקה? האם האירוע אכן מהווה דוגמה מאלפת של עיסקת win win אמיתית?

אירוע שיתוף פעולה - דילמות הגינות, שקיפות ואמון -

החברה הישראלית "מערכות מתקדמות"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים. הסכומים המובאים להלן ניתנים רק לשם אינדיקציה.)

בשנת 1980 נקלעה חברת מערכות מתקדמות לקשיים ופעילותה האזרחית נוצר הפסד של יותר מעשרה מיליון דולר. יצחק, שניהל קודם לכן חטיבה אחרת בחברה בהצלחה רבה, קיבל על עצמו בראשית 1981 את ניהול החברה כולה, כשמשמתו העיקרית הייתה הבראת הפעילות האזרחית. הוא הטיל את ההבראה העסקית, שיווקית ופיננסית על עמוס שהיה סגנו בחטיבה ואשר קודם לסמנכ"ל מכירות החברה כולה. עד למינוי זה כיהן עמוס כראש מינהל מכירות וכספים של החטיבה של יצחק, אך בגלל המשימה הכמעט בלתי אפשרית של הבראת העסקים של הפעילות האזרחית התמקד בנושאי המכירות ומאוחר יותר קיבל על עצמו גם את ניהול הכספים של החברה כולה בנוסף לתפקידו במכירות. השילוב האירגוני בין פונקציות המכירות והכספים הוכתר בהצלחה רבה בגלל הראיה האינטגרטיבית הנובעת מלמעלה ואשר יושמה בכל דרגי הניהול של מכירות וכספים. אחת הבעיות העיקריות של הפעילות האזרחית הייתה שמכירות החברה שעטו קדימה עם מוצריהם - מערכות ומסופים - אבל מנהליה התעלמו או לא הבינו מספיק את השיקולים הפיננסיים של התכנון האסטרטגי. כך הוכנו תוכניות עסקיות למכירות של עשרת אלפים מסופים והעמסות הוצאות השיווק והמכירה וההנהלה חושבו בהתאם לכמות זו, אך כשבפועל הסתכמו המכירות בסניפים בגרמניה, צרפת ובריטניה ובישראל במאות מסופים בודדים הם לא שינו את התוכניות העסקיות בהתאם. הסניפים המשיכו לפעול בהיקף המתאים למכירות המוניות וכשהועמסו הוצאות הסניף על המסופים שנמכרו בפועל הגיעה העלות למסוף פי כמה מהמחיר שגבו עבור המסוף מהלקוחות. אותו דין חל על הוצאות המחקר והפיתוח שחושבו על מכירות המוניות אך היו פרוהיביטיביות עבור המכירות הנמוכות של הפעילות האזרחית. גם מערך הייצור היה מנופח מדי ומנהלי הפרויקטים לא חישבו את ההשלכות של אי העמידה בתוכניות העסקיות ולא נערכו בהתאם.

עם קבלת התפקיד הכין עמוס עם הסגל שלו תוכנית חירום לעצירת הדימום שעמד למוטט את החברה. אחרי שביקר בסניפי החברה בחו"ל החליט לסגור בהדרגה את פעילותם כשהשתכנע שאין סיכוי שיצליחו לעמוד ביעד המכירות שבתחזית או לחילופין להצדיק קיום סניף עצמאי עבור מכירות של מיליון או שני מיליוני דולר לשנה. בפעילות בישראל הקים עמוס חברה משותפת עם מתי, מנכ"ל חברת השקעות בין לאומיות, שהפכה להיות חברה רווחית ומשגשגת אחרי שמכרה בכמויות מספיקות את המוצרים האזרחיים של מערכות מתקדמות וכן מוצרי סוכנויות, ביניהן את המוצרים של חברת מחשבים גרמניה ששווקו ע"י מתי. עמוס קבע את המגבלות של המחקר והפיתוח של הפעילות האזרחית שצומצמו בצורה דרסטית והיוו אחוז סביר של המכירות העולמיות - בישראל ובעולם. נקבע תמחיר עד לרמת הרווח הנקי לכל אחד מהמוצרים ולכל אחד מארגוני המכירה, כאשר המכירות הבינלאומיות נוהלו מישראל ללא סניפים ועם סוכנים מקומיים. הפיתוח שמומן ע"י הלקוחות קיבל עדיפות בהסכמי שיתוף פעולה כמו שנראה להלן. מערך הייצור צומצם

בצורה דרסטית והתאים עצמו להיקפי הפעילות המצומצמים. עצירת הדימום והבראת הפעילות האזרחית הוכתרו בהצלחה בלתי רגילה ומחירי מניות החברה עלו פי 25 תוך תקופה קצרה. גולת הכותרת להבראת מערכות מתקדמות היה פרויקט מכירת הידע לחברת מחשבים גרמניה שהוא נושא אירוע זה.

חברת מחשבים גרמניה הייתה אחת מהחברות המובילות בתחום המחשוב בגרמניה עם מכירות של יותר ממיליארד דולר לשנה, לעומת כמאה מיליון דולר מכירות מערכות מתקדמות. לימים נבלעה החברה הגרמנית בקונצרן ענק בין לאומי. דיטמר, סמנכ"ל החברה הגרמנית, היה מאוד מעוניין במחשב המתקדם של החברה הישראלית, אך היו לו חששות כבדים מהסתבכות החברה. בחברות ענק יש השקעות חד פעמיות גבוהות להחדרת מוצר לשוק ואם החברה בעלת הידע מתמוטטת יכולות להיות לכך השלכות הרות אסון לחברה המשווקת. למנהל פרויקט שיתוף הפעולה בחברת מערכות מתקדמות נבחר מנשה, אחד המהנדסים המובילים בחברה, שגרמנית הייתה שפת אימו. עמוס שלט בצורה בינונית בגרמנית והתקשורת הבלתי אמצעית עם הגרמנים סייעה רבות ליצירת יחסי שיתוף פעולה. בגלל החשיבות של הקשר עם חברת מחשבים גרמניה החליט יצחק, מנכ"ל החברה הישראלית, להיות מעורב אישית במו"מ עם דיטמר הגרמני. לנוכח עומס העבודה הרב של שני המנהלים נוהלו המגעים השוטפים של עמוס ומנשה עם דרגים יותר זוטרים של הגרמנים, אך הדמות הדומיננטית הייתה ללא ספק דיטמר והגרמנים לא החליטו דבר מבלי להתייעץ איתו. פעמיים בשנה התקיימו מפגשים בגרמניה, לעיתים נדירות גם בישראל, אך מנשה בילה שבועות רבים בגרמניה בענייני עבודתו. בתום כל פגישה דו שנתית כשקבעו את מועד הפגישה הבאה, היה דיטמר מוציא יומן לשנתיים הקרובות עם פגישות מתוכננות למעלה משנה מראש ונדרשה פעולת תיאום מסובכת על מנת לתאם בין היומן המאוד עמוס שלו לבין יומנו של יצחק. לוחות הזמנים של הפגישות היו מתוכננים על הדקה, והכל היה כל כך מסודר עד כי עמוס לא פעם תהה אם גם הבדיחות, אילו היו כאלה, היו מתוכננות, במשך ארבע השנים בהם נמשך שיתוף הפעולה, לא סופרה אפילו בדיחה אחת, והאווירה הייתה תמיד רצינית, מנומסת ולעיתים אף מתוחה.

כאשר ירש עמוס את הפעילות האזרחית גילה חוזה בין שתי החברות מפברואר 1980 (שנה לפני המיזוג בין החטיבות השונות של החברה), אלא שהחוזה לא הופעל למעשה בגלל מצבה הקשה של החטיבה האזרחית. החברה הגרמנית איבדה את סבלנותה והיה ברור שאם לא יחליטו על החייתת הפרויקט ימות ההסכם מיתת נשיקה ואולי אפילו החברה הישראלית תיתבע לתשלום פיצויים. למרבה הפלא החוזה היה מצוין, המערכת שפותחה הייתה מצוינת ומהמתקדמות בעולם, הגרמנים רצו בשיתוף פעולה, היה רק צורך בנביא יחזקאל (או עמוס) להחיות את העצמות היבשות. עמוס מעולם לא עסק לפני כן במערכות אזרחיות, אך היה לו ניסיון רב במשא ומתן בינלאומי עם חברות ענק (בעיקר אמריקאיות) וניסיון סביר בהסכמי ידע ושיתוף פעולה. היה צורך לקרוא מספר פעמים את החוזה ולהתייעץ עם אלה שחתמו עליו אך נאלצו לעזוב את החברה בגלל השינויים הארגוניים על מנת להבין את כל רזי ההסכם. אך ככל שהתעמק בו יותר, גילה עמוס רזים שאפילו אלה שחתמו עליו לא היו מודעים להם. היה בהסכם פוטנציאל אדיר לרווחיות שיכלה להציל את כל הפעילות האזרחית של החברה. בשיחות הראשונות עם הגרמנים הם לא פעם כעסו על דרישותיו של עמוס וטענו שזאת לא הייתה כלל כוונת החותמים, אך לנוכח השגות אלה ענה להם עמוס במנטרה שקיים

הסכם חתום וטיעון זה תפש, כי החברה הגרמנית לא יכלה להתכחש למה שחתמה. הם ביקשו לשנות מייד את ההסכם כך שיטה לטובתם אך עמוס התעקש לשמור עליו כלשונו. רק בשלבים מאוחרים הרבה יותר שונו מספר סעיפים, אך החוזה נשאר במשך ארבע שנות קיומו החוזה הכי רווחי של החברה.

סוד כוחו של עמוס היה במספר תחומים. קודם כל שררה הרמוניה מושלמת בינו לבין יצחק, שנוסף להיותו מנכ"ל מעולה היה אשף המשא ומתן. ההיסטוריה של השניים חזרה הרבה שנים אחורנית כאשר הם עמדו משני צידי המתרס. יצחק היה הלקוח העיקרי של עמוס כשניהל את מכירות החטיבה העיקרית של החברה והם בילו שבועות במשאים ומתנים בישראל, בניו יורק, בלוס אנג'לס ובמערב התיכון. עמוס, כדרכו בקודש, קשר קשרי חברות עם הלקוח שלו, הם אכלו ארוחות בוקר ביחד (כאשר יצחק העדיף את הוולדורף אסטוריה ועמוס את המזללות שבהן אכלו ארוחה מלאה בפחות מדולר), ביקרו בהצגות ובמופעי ג'אז, היו ידידים מעולים מחוץ לחדרי הישיבות אך בעת המשא ומתן התכסחו כמו שני יריבים מושבעים. יחד עם זאת הם למדו להכיר את גבולות היכולת של כל צד וכיבדו את הקו האדום שמעבר לו אסור היה להם ללחוץ. יצחק ראה בעמוס נושא ונותן ממולח שהשיג לחברתו הסכמים רווחיים בעשרות מיליוני דולר אם כי שמר על כך שרווחי החברה לא יהיו מוגזמים. כשעבר יצחק לעבוד בחברת מערכות מתקדמות כמנהל החטיבה שבה עבד עמוס, הוא ביקש ממנו לקחת על עצמו בנוסף לניהול המכירות גם את ניהול הכספים. התקציב של החטיבה היה עד אז רולטה רוסית כאשר לא היה שום דמיון בין התחזית לביצוע, התמחיר לא היה קיים והבקרה הייתה לקויה ביותר. עמוס השקיע מאמצים אדירים בהקמת מערך כספים לתפארת שהפך לטוב ביותר בישראל. התקציבים והתחזיות הפכו לכלי עבודה ותכנון עם דיוק מירבי. אך יחד עם זאת ניתן היה לשנות אותו בהתאם לפרמטרים ה"משוגעים" של הכלכלה הישראלית. לימים כשהאינפלציה הגיעה ל-500% לשנה פעל התקציב בדיוק שוויצ'י למרות השינויים היומיים בפרמטרים. רואי החשבון סמכו בעיניים עצומות על דיווחיו של עמוס והתמחיר היווה את הבסיס לכל הצעות המחיר של החברה מבלי לקחת סיכונים של ממש.

מרכיב אחר בכוחה של מערכות מתקדמות במשא ומתן עם הגרמנים היה בחוט השידרה החזק של החברה. החברה כולה הייתה רווחית כי את הפעילויות האחרות שניהלו יצחק ועמוס הפכו לרווחיות כמה שנים לפני כן. החברה הישראלית גם הייתה חלק מקונצרן שתמך בחברות שלו ולא נתן להן ליפול גם אם הן נקלעו לקשיים. כבר נאמר במקומות אחרים בספר שמה שחשוב בעסקים הוא ה-perception, ויצחק ועמוס שידרו שהם מאוד בטוחים בעצמם, ביצעו תוכנית הבראה מאוד מוצלחת וגם הפסיקו פעילויות לא רווחיות ללא היסוס. בעוד שקודמיהם, ראשי הפעילות האזרחית, לא יכלו להרשות לעצמם לוותר על הפרויקט הגרמני, הבהירו המנהלים החדשים שאם הפעילות לא תהיה רווחית הם לא יהססו להפסיקה לאלתר, כפי שעשו בצרפת, באנגליה ואפילו בגרמניה, לגבי המוצרים האחרים. נדרש אומץ רב לבוא בדרישות לקונצרן שמוכר פי עשרה ממך, אך יצחק ועמוס כצוות שחקנים משופשף, כבר היו רגילים להעמיד דרישות בפני קונצרנים אמריקאים גדולים ולא הייתה שום סיבה לוותר לחברה הגרמנית. בעולם העסקים אם זקוקים לך מוכנים לשלם את מלוא המחיר ואם לא זקוקים לך לא יהיו מוכנים לבוא לקראתך גם אם תתקפל ותוותר לכל אורך הקו. אך גם אם זקוקים לך, אם אתה בא ללקוחותיך עם עמדה מתרפסת הם ינצלו זאת עד תום, אך אם

תעמוד על התנאים שלך, מבלי להיכנס לעימותים מיותרים ותוך שמירה על נימוסים אלמנטאריים, תוכל לקבל את כל מה שאתה דורש גם אם המחיר לכך כרוך בבילוי של חודש וחצי במשא ומתן מתיש בטיוואן או בניהול שיחות באווירה מתוחה וללא בדיחות בגרמניה.

אך התנאי החשוב ביותר להצלחת הפרויקט היה ללא ספק המוצר המתקדם שהציעו לגרמנים. היה זה מוצר בין המובילים בעולם באותו מיגזר שוק, ונדרש רק ליווי של אנשי כספים ומכירות מעולים על מנת להפיק את מלוא התועלת מהמוצר. אם מחשבים גרמניה היו מוצאים מערכת טובה יותר אין ספק שהם היו מעדיפים לעשות זאת עם חברה אחרת לא ישראלית, כיוון שמנהליה חששו לשהות בישראל בכל אחד מהביקורים הנדירים שלהם, הם התלוננו על היחס ה"ארוגנטי" והלא מתפשר של הישראלים (הם לא גילו מעולם שום אנטישמיות, כי תמיד שמרו על תקינות פוליטית, אך בסתר ליבם בוודאי היו מאמצים את אמרתו הידועה של דה גול על העם היהודי שהוא גאה ושתלטן) והחשוב מכל - הם יכלו להרוויח רק רווח שולי על המערכת הבסיסית בגלל הקשיחות הישראלית ונאלצו להפיק את מרבית הרווחים מהמערכות הפריפריאליות ומהשירות ללקוח. הישראלים מצידם נצמדו לחוזה ככתבו וכלשונו, מנהל הפרויקט הישראלי, מנשה, ניהל אותו בעמידה על קוצו של יוד בספציפיקציות, בלוחות הזמנים ובאיכות המוצרים. אם הישראלים היו מרשים לעצמם ריפיון בביצועים יכול היה הדבר להטות את הכף לרעתם ולהביא לביטול ההסכם כבר בשנתו הראשונה, כי בכל שנות הפרויקט היו הם על סף פיצוץ ורק בגלל המצוינות של המוצר וניהול הפרויקט שרד הפרויקט ארבע שנים ברווחיות גדולה ביותר לישראלים. עמוס שיחק את תפקיד ה-bad guy באירוע זה, והפעם שלא כהרגלו לא יכול היה לקשור קשרי ידידות עם עמיתיו הגרמנים. אך הויתור על הידידות השתלם מאוד לפחות לחברה.

אומרים שהאדם הוא תבנית נוף מולדתו, אך מה הכוונה כאשר אתה מנהל משאים ומתנים בין לאומיים? שפות אימו של עמוס היו צרפתית ולאדינו ושפת התרבות והלימוד שלו הייתה אנגלית, בנוסף כמובן לעברית. הוא הרגיש כמו דג במים ואמפתיה רבה במשאים ומתנים בצרפת, ספרד, איטליה, דרום אמריקה וארה"ב, אך היה מאוד מסויג, יבש ו-business like במשאים ומתנים בגרמניה וטיוואן. ולא היה לזה קשר עם התנשאות או רתיעה, אדרבא, הוא מאוד העריך את התרבות הגרמנית והסינית, למד גרמנית ואף החל ללמוד סינית, אך הוא הרגיש בארצות אלה זר ומנוכר בה בשעה שהרגיש בפריס או במדריד כמו במולדת השנייה שלו. אין זאת כי חוכמתו של קונפוציוס וגאוניותו של גתה לעולם לא יוכלו להשתוות להשפעה של שירי הערש בשפת האם. או כפי שאומר שלמה יידוב בשירו הידוע, אתה יכול לחשוב ולהתבטא בעברית, (סינית או גרמנית), אך אתה תמיד תמשיך לחלום בספרדית. עד כאן מספר הגיגים הסותרים את הטענה המקובלת שעולם העסקים הוא רק רציונאלי.

החברה הישראלית העניקה לחברה הגרמנית זכויות ייצור ושיוק למערכת המחשוב שהיא פיתחה. בהתאם להסכם, הישראלים היו אמורים להמשיך ולפתח את הדורות הבאים של המערכת, לייצר חלקים מהמערכת בישראל ולשווק את המערכת בישראל, בעוד הגרמנים היו רשאים להשתתף בפיתוח, לייצר חלק מהתת הרכבות ולעשות הרכבה סופית, לשווק ולתחזק את המערכת בכל

העולם, פרט לישראל. הגרמנים חזו רכישה של מוצרים מישראל בהיקף של \$13M עד שנת 1982 ומכירת המוצרים פרי פיתוח הישראליים בהיקף מכירות של מאות מיליוני דולרים ללקוחות סופיים בשבע השנים הראשונות של ההסכם. ההסכם הביא בחשבון כי נדרש המשך הפיתוח על מנת להביא את המוצרים להיות בני מכירה בהתאם לדרישות הלקוחות. נקבע כי הישראליים שומרים על כל זכויות הידע של המוצרים, למעט הזכויות שהוענקו בהסכם. הוגדרו אבני הדרך להשלמת הפיתוח ועם המיזוג בחברת מערכות מתקדמות בראשית 1981 התברר כי מרביתן לא הושלמו על פי דרישות החוזה, לא עמדו בלוחות הזמנים והיה צורך להיכנס ל- crash program על מנת לעמוד בדרישות הגרמנים. הישראליים התחייבו להמשיך בפיתוחים של הדורות הבאים בהתאם למחירים שישוכמו בין הצדדים.

הסכמי ידע הם עולם ומלואו, ישנן כל כך הרבה רמיפיקאציות כפי שנראה להלן עד כי ידיעת האפשרויות השונות או היעזרות בגורם שיש לו ניסיון רב בתחום יכולות לשנות לחלוטין את רווחיות שיתוף הפעולה. זאת ועוד, עולם העסקים הוא עולם אכזרי, וכל חברה המוכרת ידע צריכה לצאת מהנחה שבהזדמנות הראשונה החברה המקבלת את הזכויות תפסיק את ההסכם ותייצר בעצמה את המוצרים הדומים או לא דומים למוצרים שקיבלה עליהם את הזכויות. ישנן מעט מאוד חברות, בייחוד אם הן קטנות ולא רווחיות, אשר יעזו לתבוע חברת ענק על הפרת הסכם ידע. החברה המוכרת את הידע צריכה גם לקבל זכות ביקורת בספרי החברה המקבלת את הידע, כי משום מה ישנן תמיד בעיות במחירי המכירה של המערכות ובכמויותיהן. רק אם לחברה הרוכשת יש אינטרס לשמור על יחסים טובים עם החברה המוכרת יחזיק הסכם הידע ושיתוף הפעולה מעמד שנים רבות ויהיה רווחי לחברה המוכרת. אחרי ככלות הכל מי זה רוצה לשלם סכומי עתק על "כלום", כי עבור הרוכש הידע הוא כלום, בעוד שעבור המוכר הידע הוא עולם ומלואו ומקור הכנסה עיקרי. ברור שמבחינה חוקית ואתית ידע כמו תוכנה הוא מוצר לכל דבר ויש לשלם עליו את מלוא המחיר. ואלה שדורשים לשלם להם את מלוא הסכומים עבור הידע שלהם, טוב שיפשפשו במעשיהם ויראו אם הם עצמם משלמים עבור כל התוכנות הנמצאות ברשותם, לכל עמדת עבודה בנפרד, והאם אין להם בכל החברה אפילו תוכנה מועתקת אחת.

יצחק, עמוס ומנשה הצליחו לכוון את דיטמר במערכת יחסים כל כך סבוכה עד כי אפילו אם רצה לא יכול היה להתנתק ממנה. קודם כל היה ההסכם הטוב שערכו קודמיהם בתפקיד והגרמנים לא יכלו וזה היה בניגוד לטבעם להתכחש להסכם חתום. אך מעבר לכך, הישראליים הצליחו ליצור שיתוף פעולה בפיתוח, ייצור משותף, תלות של מערך השיווק והתחזוקה במהנדסים הישראליים, כך שגם אם רצו להתכחש להסכם ולמצוא פתרונות אחרים לא יכלו לעשות זאת. ההסכם גווע בסופו של דבר אחרי ארבע שנים, כשפג תוקפו של הפיתוח והמוצרים כבר לא היו חדשניים, כי הישראליים לא המשיכו בפיתוח עצמי כמו קודמיהם אלא רק בפיתוח ממומן. אך בינתיים הגיע היקף הפרויקט לישראליים לכמה מיליון דולרים (פיתוח ממומן, ייצור עבור הגרמנים ומכירות עצמאיות), עם רווחיות שוטפת של למעלה מחמישים אחוז. מרווחיות זאת יש להפחית את עלות הפיתוח הראשוני שהייתה די גבוהה, בוודאי במונחים מהוונים עם מרכיבי סיכון, אך בהתחשב בכך שהמערכת נמכרה רק לגרמנים (במקור רצו למכור את הידע לחברות רבות) והיה צורך להפחית את עלות הפיתוח רק

על פרויקט זה (פרט לרווחיות שולית של מכירות קטנות בישראל), הסתכמה בכל זאת הרווחיות הנקייה של הפרויקט בעשרות מיליוני דולרים. לא רע, עבור פרויקט, שהרימו אותו מאשפתות, ושבניהול אחר היה יורד לטמיון. הקורא של האירוע יוכל לקבל מהפירוט שיבוא להלן מושג עד כמה יכול להיות הסכם ידע מורכב ואיך ניתן להרוויח עליו סכומי עתק בסעיפים שנראים תמימים לכאורה אך כשהם מקבלים ביטוי מעשי הם הופכים להיות מקור לרווחי עתק. דיטמר המשיך לשלם, חרק שיניים, חיפש כל הזמן אלטרנטיבות אך לא יכול היה למצוא, ביקש מהמהנדסים שלו להשתחרר מהישראלים, אך בגלל העדר יצירתיות או בגלל סדרי עדיפות אחרים לא היה מסוגל הדוב הגרמני להשתחרר מחיבוק הדב הישראלי. הם ניסו לא פעם לפתות מהנדסי פיתוח של חברת מערכות מתקדמות לבוא לעבוד אצלם תמורת סכומי עתק, אך הישראלים חשבו גם על זה ולא שיחררו את הישראלים כי הייתה להם זכות למנוע מעבר עובדים לגרמנים בהתאם להסכם. רק אחרי הפסקת ההסכם עברו כמה ישראלים לעבוד בגרמניה בחוזים שמנים.

הישראלים העניקו זכויות שיווק בלעדיות לחברה הגרמנית בגרמניה, אוסטריה ושוויץ (שוק ה"בית", הארצות דוברות הגרמנית). אולם, ופה התחכום, הבלעדיות בשווקים אלה נשמרת רק אם מגיעים ליעדי תמלוגים מינימאליים של כמיליון דולר לשנה. אם הגרמנים רוצים לשמור את הבלעדיות בשווקים אלה למרות שלא הגיעו לסכומי המכירות המינימאליים הם רשאים לעשות זאת אם ישלמו את יתרת התמלוגים המגיעה לישראלים בניכוי 20%. באותה שיטה, אך בסכומים אחרים, הוענקו זכויות שיווק בלעדיות לספרד ולהולנד. אך לגבי הולנד התווסף תשלום מראש של \$400K, כאשר 80% מהתמלוגים המגיעים לישראלים עבור מכירת מוצרי הגרמנים בהולנד יתקזזו (set off) כנגד התשלום מראש עד אשר הוא יקוזז כולו. בשאר הארצות קיבלו הגרמנים זכויות שיווק לא בלעדיות. בישראל היו לחברת מערכות זכויות שיווק בלעדיות. נוצרה אם כן קונסטלציה מאוד מעניינת. את החוזה הכינה החברה בראשית שנת 1980 כששררה אופוריה והם חשבו שהולכים לכבוש את כל העולם. לדרוש תמלוגים של מיליון דולר לשנה בשביל לשמור על בלעדיות בגרמניה, מקדמות של \$400K רק בשביל הולנד, תמלוגים נוספים כיעדי מינימום לספרד וכו' הם תנאים די דרקוניים לרוכש ידע שמתקבלים רק מתוך עמדות חולשה. כשהגרמנים נפתרו מעונשם של המנהלים שנשאו ונתנו איתם וכשחשבו שיוכלו לקפל את הישראלים שירשו אותם, הסתבר להם שהם עוד יותר קשוחים מקודמיהם והם מתכוונים לקיים את החוזה כלשונו. תשלום המקדמה הראשון על הולנד לא היה תלוי בעמידה בשום אבן דרך (כזכור בראשית 1981 טרם הושלם הפיתוח) והדבר הראשון שעשה עמוס הוא להוציא חשבון על סכום המקדמה, בהתאם לחוזה. הגרמנים חרקו שיניים, רתחו, זעמו, אמרו שהישראלים לא עמדו בהתחייבויותיהם והם בפיגור עצום, אך שילמו. עמוס ענה לטענותיהם שהם זקוקים למקדמות דווקא בשביל להשלים את הפיתוח וזה אינטרס שלהם לשלם אותנו, כי בהנהלה החדשה אין יותר ארוחות חינם.

מחשבים גרמניה קיבלה אופציה לרישיון ייצור לא בלעדי ועולמי (פרט לישראל) לייצר את המוצרים נשוא ההסכם. מערכות מתקדמות התחייבו להעמיד לרשותם תוך 30 יום מהפעלת האופציה את כל הידע הרלבנטי והתיעוד לייצור. את הזכויות קיבלה החברה הגרמנית עבורה ועבור חברות בנות שלה עם בעלות של למעלה מ-50% ממניות ההצבעה. לפני משורת הדין העניקו הישראלים לגרמנים

אופציה להפעיל את זכויות הייצור גם בברזיל למרות שהחברה שלהם בארץ זו היא בבעלות של פחות מ- 50%. פריסת העוגה לפרוסות (לפי ייצור, שיווק ופיתוח, לפי שנים, לפי מקדמות לסוגיהן ותמלוגים מינימאליים ואחרים, לזכויות שיווק בלעדיות ולא בלעדיות, לפי ארצות וכדומה) הגדילה את העוגה עשרות מונים. לישראלים נדרשו הרבה אומץ, העזה וחוצפה לעמוד אל מול הגרמנים בדרישותיהם אלה ולא להירתע מהן, כשכל נכסיהם היו פיתוח לא מושלם של מערכת שאף חברה אחרת לא רצתה, עם גיבוי של חטיבה שחדלה לקיים, בניהול של אנשים שהבינו מעט מאוד אם בכלל במערכות אזוריות. אך הם הבינו בניהול עסקים, בניהול משא ומתן, בניהול חוזים, בהבנת המנטאליות של חברות ענק, ולעיתים זה הרבה יותר חשוב מאשר להבין בספציפיקציות של המוצרים. באלה הבינו המהנדסים שנשארו מהאירגון הקודם. הגרמנים שילמו מקדמות בגובה מיליון דולר כמקדמות לפני כניסת עמוס לתמונה. נותר לשלם עוד מקדמות של כחצי מיליון דולר אבל אלה היו תלויות באבני דרך של הפיתוח שהיה צורך להשלים. עמוס ומנשה עשו תחשיב מפורט ונוכחו לדעת שהשלמת הפיתוח הייתה צריכה לעלות פחות מסכום זה.

נקבע בהסכם ש- 20% מהתמלוגים המגיעים לישראלים על המכירות יתקזזו כנגד מקדמות אלה עד להשלמת הקיזוז. עמוס עשה חישוב שרק כאשר יסתכמו התמלוגים ב- \$7.5M יתקזזו מלוא המקדמות בסך \$1.5M. כאמור, בכל אחת מהנקודות החוזיות ניתן להרוויח הרבה או מעט בהתאם לדקויות הניסוחים. כך למשל, אם היו מסכימים על קיזוז 100% מסכום המקדמות מהתמלוגים המגיעים לחברה, כפי שעמוס גילה בלא מעט חוזים של לקוחות שלו שלא היו מנוסים, הרי שכבר אחרי \$1.5M של תמלוגים הייתה מתקזזת מלוא המקדמה. הקורא הרגיל יכול לתהות מה זה חשוב? הרי ממילא מתקזזות המקדמות, אך קיים בכל זאת הבדל גדול. ההבדל הוא ברמת הסיכון שלוקח על עצמו מוכר הידע. אם הרוכש לא מתכוון לעמוד בהסכם או שהוא רוצה לבטל את ההסכם בראשית הדרך, תישאר מרבית המקדמה ברשות המוכר. עדיף ככלל לקחת מקדמות גדולות עד כמה שאפשר עם קיזוז באחוזים קטנים עד כמה שאפשר. אם אחוז התמלוגים הממוצע הוא למשל 4%, הרי רק כאשר המכירות של המוצרים יגיעו ל- \$187.5M יתקבלו עליהם \$7.5M תמלוגים שיתקזזו לפי 20% עד לפירעון מלוא המקדמה. זהו סכום עתק של מכירות ושל תמלוגים ואם לא יגיעו אליו, תישאר חלק גדול מהמקדמה ברשות החברה המוכרת את הידע מבלי שניתן יהיה לקזז אותה. זאת ועוד, קיזוז בשיעורים נמוכים מפחית את הרצון של רוכש הידע להערים על בעל הידע, כי הוא יודע שבכל מקרה תישאר ברשותו יתרת מקדמות גדולה אם יפסיק את ההסכם. למען הסר ספק הובהר בהסכם כי קיזוז התמלוגים יהיה רק עבור התמלוגים מהמכירות הרגילות ולא כנגד זכויות הייצור.

נקבע שהגרמנים ישלמו לישראלים תמלוגים עבור מכירה, השכרה או החכרה של מוצרים או מוצרים נלווים אשר ייוצרו על ידי הגרמנים ברישיון הישראלים לפי הפירוט הבא: 6% ממחיר החיוב ללקוחות עד לתקרה של \$2M תמלוגים (תקרה של \$33.3M חשבוניות ללקוחות סופיים). 5% תמלוגים עד לתקרה נוספת של \$4M (מכירות של \$80M נוספים). 4% תמלוגים עד לתקרה נוספת של \$4M (מכירות של \$100M נוספים). 3% תמלוגים אחרי קבלת תמלוגים בגובה של \$10M. במשך שנתיים אחרי פוג ההסכם, ישולמו תמלוגים בגובה 50% מהשיעורים דלעיל. אם הישראלים יפתחו

מוצר חדש עם פיתוח מקורי, הם יהיו זכאים להמשך התמלוגים לפי השיעורים המלאים דלעיל למשך 5 שנים מתחילת המכירות של מוצר זה, אך הרוכשים יהיו זכאים לקבל את כל השינויים וההרחבות למוצר זה במשך אותה תקופה. במקרה של החכרה או השכרה, מחיר המכירה ללקוח יחושב על פי 80% של מחיר המכירה התיאורטי if sold value המשמש בסיס להשכרה או להחכרה. התמלוגים יחושבו רק על החלק היחסי של מחיר המערכת המתבסס על הידע של המוכר. פה יש מקום להרבה חשבונאות יצירתית, כי אם מוכרים מערכת המורכבת מכמה תת מערכות שחלקן לא מבוססות על הידע של המוכר, ניתן להגדיל יחסית את מחיר המערכות בפיתוח עצמי ולהוזיל יחסית את מחיר המערכות המבוססות על הידע הנרכש. ללקוח זה לא משנה כי הוא משלם אותו המחיר אך בעל הידע מקבל הרבה פחות תמלוגים ממה שהיה מגיע לו אם התמחיר היה הוגן. כמעט ולא ניתן להיכנס לחישובים של רוכש הידע ולהוכיח שהיה פה עיוות תמחירי.

אך גם כאן התחכמו הישראלים ובגלל שהמשיכו לייצר תתי הרכבות רבות במשך כל תקופת הפרויקט כמעט ולא ניתן היה לעוות את התמחיר כי מוכר הידע היה בסוד העניינים של תמחיר רוכש הידע. הגרמנים התחייבו לספק לישראלים מדי שנה דיווח מבוקר על ידי רואה חשבון לגבי התמלוגים שהם זכאים להם. אך לישראלים שמורה הזכות אחת לשנה למנות רואה חשבון משלהם על חשבונם שתהיה לו נגישות לספרי החברה של הגרמנים. לרואה החשבון תהיה הזכות לתת לישראלים רק את הנתון על סכום התמלוגים המגיעים להם. זה מאוד לא נעים אם עובדים עם חברת ענק ומקבלים מהם מיליוני דולרים, עושים ייצור משותף ומפתחים ביחד את הדורת העתידיים להגיד להם שלא מאמינים לדיווחים שלהם ולדרוש בדיקה חוזרת של רואה חשבון מטעם בעלי הידע. חברת מערכות מתקדמות לא הפעילה מעולם זכות זאת במשך חיי הפרויקט, בין השאר כי ממילא היחסים היו מתוחים, אך בעיקר בגלל העובדה שמנשה שבדק מדי רבעון את סכומי התמלוגים חיווה את דעתו שהם הוגנים וגבול אי הדיוקים אינו חורג ביותר 10% עד 20% מסכום התמלוגים המגיעים. הדרך להתגבר על אי הנעימות של בדיקת רואה החשבון של המוכרים היא בהצהרה מראש כי מוכר הידע יבצע מדי שנה את הבדיקה, ללא קשר אם הוא מאמין או לא למספרים. עצם הידיעה שתהיה בדיקה של מוכר הידע תפחית את הסיכוי להונאה ותצדיק את עלות הביקורת. בל נשכח שזה גם לא נעים לרוכש הידע אם מגלים שהוא הפחית עשרות אחוזים מהתמלוגים המגיעים לבעל הידע.

נקבע בהסכם כי מחשבים גרמניה תרכוש מוצרים של מערכות מתקדמות בסכום של לפחות \$13M במשך שלושת השנים הראשונות להסכם. התחייבות זאת בנוסף למקדמות, הפחיתה את הסיכון של הישראלים כי היא הבטיחה להם מכירות בהיקף מינימאלי. במידה והגרמנים לא ירכשו את כמויות המינימום במשך שלוש שנים, הם יהיו חייבים לשלם על כל סכום שמתחת ל-\$3.3M הראשונים 50% מההפרש בין מה שהוזמן לסכום זה. על המדרגה הבאה של \$3.3M, הם ישלמו 25% מההפרש בין מה שהוזמן לתקרה החדשה. על המדרגה הבאה של \$3.3M, הם ישלמו 12.5% מההפרש בין מה שהוזמן לתקרה החדשה. על המדרגה האחרונה של \$3.1M, הם ישלמו 6.5% מההפרש בין מה שהוזמן לתקרת ה-\$13M. ההסכם קובע כי במידה והישראלים לא מסוגלים לספק את הכמויות

שהוגדרו בהסכם (המחירים נקבעו בהסכם), או שלא יכלו לעמוד בספציפיקציות, או שיעד פיתוח עיקרי נדחה ביותר מארבעה חודשים, לא תהיה התחייבות לתשלומי מינימום עבור אספקות. בפועל, נרכשו מערכות מהישראלים בסכומים גבוהים בהרבה מסכומי המינימום כי עד אשר הגיע הייצור העצמי של הגרמנים לרמה נאותה עבר זמן רב, אבל עצם קיום סעיף זה בהסכם איפשר לגרמנים להיות יותר נינוחים בהקמת מערך הייצור כי הם ידעו שהם ממליא מחויבים להזמין כמויות מינימום ניכרות מהישראלים. בחוזה היו עשרות סעיפים שתקצר היריעה מלהביאם, למרות שההסכם היה יחסית קצר (18 עמודים ומספר דומה של עמודים עבור הנספחים).

נציין למשל את הזכות ל- crosslicensing בזיכיון לא בלעדי לייצר ולשווק כמה מוצרים שפותחו על ידי הגרמנים כחלק מהמערכת הכוללת שעליה נעשה חוזה הידע. נקבע כי כל סעיפי ההסכם יחולו בהתאמה על המוצרים שהישראלים יקבלו עליהם את הידע מהגרמנים. אספקות המוצרים על ידי חברת מערכות מתקדמות היו על בסיס הזמנת מסגרת של 18 חודשים שרק ההזמנות ב- 6 החודשים הראשונים שלה היו מחייבות. נקבע שבשנת 1981 אסור יהיה לבטל יותר מ- 30% מההזמנה, בשנת 1982 - 40% ובשנת 1983 - 50%. היה סעיף מסוכן ביותר (סעיף 17) שקבע שרק בשנתיים הראשונות לא יוכלו הגרמנים לשווק מערכות מאותו הסוג של מערכות הישראלים. אחרי תקופה זו יוכלו למעשה לשווק כל מערכת שאומנם לא תתבסס על ידע ישראלי, אבל בגלל הניסיון שרכשו באותו נתח שוק יקל עליהם לפתח, לייצר ולשווק מערכות דומות. זהו סעיף ההימלטות שיש במרבית חוזי הידע שמשמעותו שהחוזה הוא רק כלי להכניס את החברה הגדולה לתחום שהיא לא הייתה פעילה בו עד כה. אחרי ששילמה סכום מסוים של תמלוגים שהוא נמוך בהרבה מהסכום שהיה עולה לה לפתח את המוצר היא זכאית לפתח מוצרים משלה ולשווקם, כך שהיא נכנסת למגזר שוק בהשקעה יחסית נמוכה.

ייתכן שזה היה התכנון של הגרמנים "לברוח מהחוזה" אלא שהישראלים הקשו עליהם את המלאכה ולקח לגרמנים ארבע שנים לסיים את החוזה, תוך תשלום של עשרות מיליוני דולרים. ייתכן ופיתוח עצמי היה עולה להם פחות אך המערכת הישראלית איפשרה להם להשיג time to market ולחדור מהר יותר לשוק שהם רצו מאוד להיכנס בו, כי אלה היו דרישות הלקוחות שלהם. ההסכם נקבע לשבע שנים, שזו תקופה רגילה להסכם ידע, אם כי לפחות על פי ניסיונו של עמוס הוא לעולם לא נתקל בהסכם שהגיע עד תום המועד החוזי שלו. לגבי החוק הקובע ומקום ההתדיינות נקבע שבמקרה של תביעה משפטית הם יהיו על פי החלטתו של הצד הנתבע. זה היה יתרון גדול לישראלים, כי זה נתן להם כמעט הגנה מלאה מפני תביעה משפטית, ביודעם שהגרמנים כמעט לעולם לא ירצו להתדיין בישראל על פי החוק הישראלי. אך לא היה צורך במשפטים, החוזה החזיק מעמד עד שנת 1985 ולמרות המעלות והמורדות הוא איפשר לגרמנים להיכנס לתחום חדש שלא היה להם בו ידע בזמן יחסית קצר. הישראלים לקחו sunk cost והפכו את ההשקעה האבודה לחוזה הכי רווחי של החברה במשך שנים רבות. בשנת 1985 יצאה החברה מכל פעילויותיה האזרחיות הישירות והתמקדה בקווי המוצר האחרים שלה. הרווחים הגדולים שקיבלה מהפרויקט עם מחשבים גרמניה שימשו בין השאר להשקעות במוצרים מתקדמים וחברת מערכות מתקדמות הפכה לחברת היי טק

הרווחית ביותר בישראל. עם סיום פרק נוסף בקשרים העסקיים המתפתחים בין גרמניה לישראל
התפנו עמוס ויצחק לרכישות ושיתופי פעולה חדשים בעיקר בארה"ב.

ניתוח אירוע שיתוף פעולה - דילמות הגינות, שקיפות ואמון - החברה הישראלית "מערכות מתקדמות"

האם הייתה קיימת אלטרנטיבה למיזוג במקום שיתוף הפעולה שנחתם בין הגרמנים לישראלים?
ציין את ההבדלים המהותיים בין מיזוג, רכישה ושיתוף פעולה. באילו תנאים עדיפה כל אחת
מהחלופות?

מי הוא הצד החזק ומי הצד היותר חלש באירוע ומה גרם לכך?
מה משקלם של פערי התרבויות באירוע זה?
מה יותר חשוב לפחות על פי אירוע זה: פיתוח מערכות חדשניות או יכולת עסקית מעולה? כמובן
שצירוף שני התנאים עדיף, אך באילו תנאים ניתן להגיע לתוצאות טובות יותר כשרק אחד מהתנאים
מתקיים?
עד כמה נכונה הגירסה שהמנהלים החדשים של הפעילות האזרחית ביצעו תחיית המתים בפרויקט
לגרמנים?
תאר את השוני בין תמחיר עד רמת הרווח הגולמי ותמחיר עד רמת הרווח הנקי לאחר ניכוי כל
ההעמסות.
מה הייתה הסיבה להתמוטטות החטיבה האזרחית של חברת מערכות מתקדמות?
מה היתרונות והחסרונות של האחדת הפונקציות של מכירות וכספים באירגון?
מה עדיף: פיתוח עצמי או פיתוח הממומן ע"י הלקוח? התייחס למרכיב התמלוגים, מכירת ידע
ותמיכת המדען.
אילו סוגי תמלוגים אתה מכיר? תאר את הסוגים המובאים באירוע: תמלוגי מינימום, מקדמות,
קיזוזים, לפי שנים, תמלוגים לשמירת הבלעדיות בארצות, זכויות שיווקיות, זכויות ייצוריות,
תמלוגים על סוגים שונים של מכירות, זכויות צולבות על הידע, תמלוגים על מוצרים נלווים,
תמלוגים על מוצרים עם פיתוח שהוא בחלקו במימון הלקוח.
מה הייתה האווירה במשא ומתן בין החברות ובדיונים התקופתיים? האם באווירה קשה, בלי יחסי
קירבה ובמתח מתמיד ניתן לבנות יחסים ארוכי טווח ולנהל שיתוף פעולה רווחי?
גורדון גקו בסרט וול סטריט אומר שבעולם העסקים אם אתה רוצה חבר קח לך כלב. עד כמה אירוע
זה מאשש או סותר קביעה זאת? מדוע לא נוצרו יחסי ידידות בין הצדדים למשא ומתן?
האם חברת מחשבים גרמניה שמרה על החוזה כלשונו? מדוע? האם ניסתה לברוח מהחוזה?
מה היה עדיף לדיטמר: המשך הקיום של החטיבה האזרחית או הקשרים עם ההנהלה החדשה?
מדוע עמוס החליט להתנהג ב"קשיחות" עם החברה הגרמנית, דרש תשלומים שהגיעו לו על פי
החוזה למרות שחברתו לא עמדה בזמני האספקה בחוזה, לא ויתר אפילו על קוצו של יוד?
האם החוזה היה מנוסח בצורה ברורה ומדוע התגלו מדי פעם נקודות חדשות שפעלו לטובת
הישראלים?
מה ההבדל במערכת היחסים בין עמוס לדיטמר, לקוחו הגרמני, לבין עמוס ליצחק, כשהיה לקוחו
הישראלי?
עד כמה האירוע חושף היבטים לא רציונאליים בדפוסי ההתנהגות של גיבוריו?

האם חוזה הידע הוא אידיאלי ופועל אך ורק לטובת הישראלים? תאר נקודות חוזיות שיכלו לפעול לטובת הגרמנים אם היו מנצלים אותן.

הגרמנים אנשי כבוד ועמדו בכל התחייבויותיהם כלשונו. אך גם הישראלים מרגע שהתגברו על הפיגורים הראשונים בהשלמת הפיתוח וביצעו את המיזוג עמדו בכל תנאי החוזה. האם זה נובע ממנטאליות דומה?

האם כל חברות הענק חושבות בצורה דומה, במגזרי שוק שונים, במדינות שונות, בתקופות שונות? תאר שיקולים אתיים בהתנהגות שני הצדדים להסכם.

מדוע כמעט ואין תביעות כנגד חברות ענק על הפרת הסכמי ידע?

האם ניתן לגלות הפרת הסכמי ידע? בחישובי התמלוגים, במחירי הבסיס לתמלוגים, בהרכב

המערכת שעליה מחושבים התמלוגים, בדיווחים של רואה החשבון של רוכש הידע?

האם יתכן מקרה שחברה שאינה מקבלת תמלוגים על הידע שלה תשתמש בתוכנות לא חוקיות?

איך ניתן להתגבר על אי הנעימות בדרישה לבדוק את תחשיבי התמלוגים?

מה הוא הקשר הגורדי שבו קשרו יצחק, עמוס ומנשה את דיטמר על מנת שהוא ימשיך להיות תלוי בהם?

מדוע לא הצליחו הגרמנים לקחת מהנדסים מהחברה הישראלית?

האם המהנדסים הישראלים היו יותר יצירתיים מהגרמנים? האם זה היה שיקול להמשיך את הקשר למרות הכל?

מה החשיבות של גובה אחוז הקיזוז של המקדמות כנגד התמלוגים?

מדוע הגרמנים לא לקחו על עצמם את מלוא הייצור? האם הסיבה לכך הייתה שהם לא רצו לשלם תמלוגים?

מדוע כדאי לדרוש מקדמות גבוהות ככל האפשר ואחוזי קיזוז נמוכים ככל האפשר? הרי ממילא הם מתקזזים בתמלוגים בפועל. תאר את מרכיבי הסיכון, הנטייה של רוכש הידע לברוח מההסכם, שיקולי תזרים מזומנים.

מה היה התחכום בהתחייבויות המינימום של הגרמנים לרכישות מוצרים מהישראלים? מדוע הנוסחה של קביעת האחוזים מהפערים בין ההתחייבויות להזמנות היא תמריץ משמעותי להזמין עד כמה שיותר מוצרים מהישראלים?

האם היקף החוזה (18 עמודים) סביר להסכם כל כך מורכב?

מדוע השתלם לגרמנים לקיים את החוזה למרות כל הטענות שלהם כלפי הישראלים?

מדוע הפך הפרויקט להיות הכי רווחי בחברה? תאר את מרכיבי הפיתוח הממומן, הייצור המשותף והתמלוגים?

אירוע כדאיות האמון - אתיקה של הערכת שווי חברה -

החברה הישראלית "טלפונים ישראל"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים. הסכומים המובאים להלן ניתנים רק לשם אינדיקציה.)

עמוס ניסה לא פעם להבין מה גורם לכך שמשאים ומתנים על רכישות ומיזוגים נמשכים לעיתים למעלה משנה בעלויות של מיליוני דולר בעוד אחרים נמשכים דקות ספורות ונחתמים בלחיצת יד. אם רק ניתן היה להגביר את האמון בין הצדדים היו נחסכות הוצאות עתק בבדיקות נאותות, בהתדיינות חוזית, במשא ומתן כספי. צא וחשוב כמה גורמים מעורבים בתהליך הרכישה: הנהלות שני הצדדים, דרגי ניהול ועובדים של שני הצדדים, עורכי דין הגובים כמה מאות דולרים לשעה, באים בצמד, בשלשות ולעיתים בקבוצות לדיונים, מגישים חשבונות של אלפי שעות ולעיתים קרובות אף יותר ממיליון דולר עבור עסקות של מיליוני דולר או לכל היותר עשרות מיליוני דולר בודדים, הוצאות משרדי רואי חשבון המעורבים בבדיקות הנאותות ובניתוח הדו"חות הפיננסיים של החברות, הוצאות יועצים, אנליסטים, בנקים להשקעות, שלא לדבר על הוצאות בילוש, מודיעין עיסקי ולעיתים האזנות לא חוקיות.

עלויות חוסר האמון הן בעוכרי הכלכלה המודרנית ומסתכמות בעשרות מיליארדי דולרים. מרבית הוצאות אלה היו נחסכות אם היה שורר אימון בין הצדדים לעיסקה והם היו מתנהגים כמו בענף היהלומים בו נהוג לסכם עסקות במיליונים בלחיצת יד ובאמירה של "מזל וברכה". אלא שכיום גם בענף היהלומים מתגלות פרצות ויש יותר ויותר מקרים של הונאות. יחד עם זאת, האתיקה והיושרה יכלו לחסוך חלק ניכר מההוצאות כי אם אתה סומך על הצד שכנגד אינך נדרש לבדיקות רבות. מה שמחמיר את הבעיה הוא הסיבוך של העסקות בכלכלה הרב לאומית המודרנית המצריכה ידע רב, בייחוד אם חברות לא אתיות מסתירות שלדים בארון באמנות רבה. אם היה נקבע רייטינג של אתיקה כפי שקיים רייטינג של כושר פירעון היו יודעים הצדדים כיצד לכלכל את צעדיהם ועד כמה צריך להעמיק בבדיקות. רייטינג מעין זה יכול להיעשות ע"י המכון הלאומי לאתיקה שהמחבר הציע להקימו בספריו וניצנים שלו כבר קיימים בקרנות האתיות המסננות את ההשקעה בחברות על פי הרמה האתית שלהן.

בשנת 1993 קיבל עמוס טלפון בהול מידידו עודד, מנכ"ל טלפונים ישראל. עודד עבד עם עמוס בעבר במספר פרויקטים ושררו ביניהם יחסי אמון והערכה. עודד גויס לעבודה כמנכ"ל טלפונים ישראל חודשים מספר לפני כן. החברה הוקמה ע"י זלמן, איל הון חרדי שקיבל זיכיון לשירות ניהול שיחות מישראל לחו"ל. עודד גייס גורם שהיה אמור לכתוב תוכנית עיסקית לכדאיות הפרויקט על מנת להציגה בפני קונצרן ענק בארה"ב שעסק באותו התחום והיה מעוניין להשקיע בפרויקט. בראש הקונצרן עמד סטיב שדחק בזלמן לבוא ללוס אנג'לס לסכם את המשא ומתן.

זלמן למד רוב חייו בישיבה אך משפחתו דחקה בו שייכנס לעולם העסקים. הוא היה נשוי לאישה נאה ומשכילה והיו לו מספר רב של ילדים בגיל שבו החילונים עוד טרם חושבים להינשא. משפחתו תרמה סכום עתק לאחת האוניברסיטאות הידועות ביותר באמריקה והתייעצה איתם איך יוכל זלמן ללמוד מינהל עסקים. הדיקן בנה לו תוכנית לימודים מיוחדת עם מיטב המרצים ואחרי תקופה קצרה סיים את לימודיו והיה בשל להיכנס לעולם העסקים. אלא שהוא העדיף את לימודי התורה, נפגש פעמים רבות בשבוע עם הרב החרדי המפורסם ביותר, תרם תרומות גדולות לקהילה, לאלמנות ויתומים, ונחשב ליקיר הישוב החרדי שבו הוא גר. למען האמת, עם רכוש כה רב, די אם תבין את עיקרי הבעיות העסקיות, כי בפרטים יוכלו תמיד לעסוק שכירים שתוכל לגייס עבור שכר נאה. כך הוא גייס את עודד, הקצה לו משרד בביתו רחב המידות ומשם שלטו על הסטארט אפ החרדי בתחום הטלפונים.

אלא שהתוכנית העיסקית לא התקדמה בקצב המצופה. המשא ומתן נקבע לשבוע הקרוב והתוכנית הייתה רחוקה מלהיות סגורה. המספרים לא הוכיחו את השווי המצופה, היא לא נראתה מקצועית מספיק ולא הייתה עוברת את מבחן האמינות של חברה שהתיימרה להיות מובילה בתחומה. בעייתו זה התקשר עודד בבהילות לעמוס וביקש ממנו תמורת סכום גבוה ביותר לעזוב כל עבודה אחרת ולבוא לעיר החרדית לעבוד מסביב לשעון בתנאי פנימייה עד אשר ישלים את התוכנית העיסקית. "איך אתה עם אוכל כשר?" שאל אותו, וכשעמוס ענה לו שהוא לא מתנגד (אך גם לא חסיד גדול) הוא ארז מזוודה, נפרד מאשתו וילדיו ונסע לעיר החרדית. לזכותו של זלמן ייאמר שהוא היה מאוד ליברלי בהשקפותיו ולא דרש מעמוס לחבוש כיפה. לקוח חרדי אחר של עמוס דרש מכל הנכנס לביתו לחבוש כיפה בטענה שיש בבית ספרי תורה והמקום קדוש.

מאז שהפך לעצמאי עבד עמוס עם לקוחות מכל הסוגים ומכל שכבות האוכלוסייה. היו לו אילי הון, שחקני כדורסל, ערבים כפריים ועירוניים, בעלי השכלה עממית ופרופסורים, נהגי מוניות לשעבר, קצינים גבוהים לשעבר, קיבוצניקים, עסקני הסתדרות, חברות ממשלתיות, ציבוריות ופרטיות, אשפי היי טק, צעירים בשנות העשרים וקשישים בשנות השבעים, ישראלים/אמריקאים וכמובן בני לאומים מכל היבשות. אולם זלמן היה באמת חריג. ביישן אך גם בטוח בעושרו, תלמיד חכם אך גם איש העולם הגדול, איש משפחה מסור המנהל ביד רמה את צבא העוזרים והמטפלות שבביתו. עמוס ספר כעשרה אנשים בפמליה שכללה נהג, איש ביטחון, מנהל הצוות, עוזרות בית, מורות ומטפלות, טבחית וגנן. הוא התיידד עם ילדי המשפחה שהיו עדיין זאטוטים ותמהו מי זה האורח המוזר חסר הכיפה ונטול הפיאות המתארך בביתם ועובד מסביב לשעון.

עודד אמר לזלמן שאם יש מישהו בישראל שיכול לעמוד במשימה הרי זה עמוס, אחרי שראה כיצד הצליח לבנות תוכניות עסקיות באנגלית של חברות ישראליות קטנות ולהשיג להם שוויים גבוהים אצל חברות בינלאומיות גדולות. זלמן סמך את ידיו על שיקול דעתו של עודד וחזר ללמוד את הפרק היומי בגמרא. עמוס קרא את כל החומר שנאסף שהיה רב ביותר, נעזר בחישובים בעובדי החברה ובהדפסות במזכירות ותרם בעיקר את רעיונותיו היצירתיים. הוא גיבש דיעה עם עודד וזלמן מה הוא השווי שהם רוצים עבור החברה. לעיתים ראה עמוס בקריירה הארוכה שלו חישובי שווי שהגיעו ל-\$17.88M והיו מגובים בתילי תילים של אסמכתאות. הוא האמין שקיים תחום משחק רב

בהערכות שווי כי קיימות הרבה שיטות, שיעורי היוון שונים, עם הנחות כאלה או אחרות לגבי העתיד.

במקרה של חברת טלפונים ישראל היה מדובר בסך הכל בזיכיון שערכו נקבע לפי היקף העסקים שיביא. היו מספר סקרי שוק לא מחייבים אך שווי החברה יכול היה להיות \$5M כמו גם \$20M. עמוס שאל את בני שיחו: "עזבו את כל החומר, תאמרו לי אתם באיזה שווי הייתם אתם נכנסים לחברה, אם הייתה מוצעת לכם השקעה בה? מה השווי שנראה לכם הכי הוגן לרוכש כמו גם למוכר. אל תשכחו שאתם מצרפים שותף אסטרטגי שתצטרכו לחיות איתו ולא תוכלו להביט בו בעיניים אם הוא ישלם מחיר מוגזם". אחרי הרבה לבטים החליטו להציע שליש ממניות החברה לפי שווי חברה שלפני ההשקעה של \$8M. עם נתונים אלה בנה עמוס יחסית בקלות, כי גם לדעתו נראה המחיר סביר, תוכנית עיסקית שגיבתה את השווי הזה. אלא שכבר הגיע צהרי יום השישי ונתרו עוד יומיים עבודה.

זלמן שאל את עמוס אם יהיה מוכן לקראת הנסיעה המתוכננת ביום שני לפנות בוקר. עמוס ענה לו שרק אם יעבוד כל השבת יוכל לסיים בזמן. הישיבות נקבעו ליום שלישי בבוקר לפי שעון לוס אנג'לס והיו מוזמנים אליהן מספר רב של מנהלים ויועצים של החברה האמריקאית. דחייה של המשא ומתן הייתה מתקבלת בצורה מאוד שלילית ומצביעה על חוסר רצינות משווע של החברה הישראלית. אך זלמן לא היה מוכן אפילו לשמוע שעמוס יעבוד בשבת על התוכנית. הוא היה מוכן להפסיד את העיסקה בלי הנד עפעף ולו רק שעובד שלו לא יחלל שבת. עמוס ענה לו "מה זה חשוב, אני ממילא אגנוסטי, אני רגיל לעבוד בשבת, בחגים ואפילו ביום כיפור", אך זלמן קבע חד משמעית שעמוס יחזור הביתה אל משפחתו כבר עכשיו על מנת שגם לא ייסע בשבת, לא יעבוד, לא ישוחח בטלפון ואפילו לא יחשוב על התוכנית בשבת. במוצאי שבת אחרי צאת השבת, יארוז מזוודה ויחזור לביתו של זלמן והם יסעו כולם (פמליה של 5 אנשים) לארה"ב. אם יצטרך לעבוד בטיסה הוא מוזמן לעשות זאת והוא ישלם לו לפי יום עבודה של 24 שעות ביממה גם אם יספיק לחטוף תנומה מדי פעם.

עמוס עמד בהבטחתו ולא עסק כלל בתוכנית בשבת. הוא נתקף גם הרהורי חרטה על כי הכין את התוכנית העסקית של לקוח אחר ביום כיפור כי נזכר שההשקעה לא יצאה לפועל בסופו של דבר. הוא עבד מסביב לשעון והצליח להשלים את התוכנית עד לשעת הטיסה. הוא לקח את הדפים בתפזורת וקיווה כי יצליח לכרוך את התוכנית עם הגיעם ללוס אנג'לס. במשך כל הטיסה עוד עסק בשיפוצים אחרונים והתכוון היטב להצגת התוכנית, הצדקת השווי והמשא ומתן.

בישיבת הפתיחה של הדיונים באולם הישיבות המפואר של קונצרן ארה"ב, נכחו סטיב וכחצי תריסר אנשים מטעמו וחמשת נציגי חברת טלפונים ישראל. סה"כ 12 איש. אחרי מילות ברכה של סטיב קם זלמן, תיאר בקצרה את הפרויקט וביקש מעמוס להיכנס לפרטי התוכנית. סטיב הפסיק אותו עוד בטרם החל עמוס לדבר ושאל את זלמן: "אני מבין שאתה מבקש השקעה של \$4M עבור שליש ממניות החברה. את ההשקעה נבצע באספקת ציוד והדרכה. אמור לי עם היד על הלב האם אתה מאמין בתוכנית, חושב שהיא הוגנת גם עבורי וממליץ לי להשקיע לפי שווי זה?". הס השתרר בחדר,

עורכי הדין של הצדדים נעו בחוסר נוחות על כיסאותיהם. עודד ועמוס נעצו עיניים משתאות בזלמן ובסטיב ולא ידעו כיצד זלמן יענה.

אך זלמן ענה בביטחון רב שהוא מאמין בתוכנית ומשוכנע שהיא הוגנת עבור כל הצדדים. סטיב המשיך: "אני מכיר את משפחתך מזה שנים רבות ויודע שאתם עושים עסקים ביושרה מלאה ומעולם לא דבק בכם רבב. אני מקבל את מילת הכבוד שלך ומוותר על בדיקת נאותות ועל משא ומתן חוזי. אני מבקש מעורך הדין שלי לשבת עם עורך הדין שלך ולסכם בכמה שורות את אשר נאמר כאן. רבותי, תודה רבה על השתתפותכם, הישיבה הסתיימה". עמוס היה המום, בכל הקריירה הארוכה שלו לא אירע לו מקרה דומה. קרה מקרה שהמשא ומתן התפוצץ בעודו באיבו אבל אירוע מעין זה שבו נחתמה עסקה תוך כמה דקות גרם לו להאמין בניצחון האתיקה או בהשגחה העליונה. באותו היום נחתם ההסכם בין הצדדים והאמריקאים העבירו את הציוד בשווי שסוכם.

עמוס עשה את כל הדרך הארוכה ללוס אנג'לס בשביל כמה דקות. הוא בקושי הספיק ליהנות מהשהות במלון בבוורלי הילס המפואר. את ארוחת הניצחון עשו במסעדה הכשרה של אימו של סטיבן שפילברג. במנה האחרונה קרץ זלמן לעמוס ואמר לו: "הכל קרה בזכות זה שלא עבדת בשבת. תבין עכשיו מה כוחה של מצווה". עם שובם ארצה הופסק הקשר של עמוס עם החברה. בקריירה שלו כמנהל תוכניות מיזוגים ורכישות למד שדווקא פרויקטים מוצלחים הם הקצרים ביותר, גובים את התשלום הגבוה, מקבלים את התודות וממשיכים הלאה. עודד דיווח לו מדי פעם על התקדמות הפרויקט. אחרי זמן מה נפטר זלמן בצורה טראגית ואשתו המשיכה לנהל את החברה. אלא שאשתו אפילו לא עברה את ההכשרה הבסיסית של זלמן במינהל עסקים ולמרות מאמציה הכנים החברה קרסה.

עמוס לא חזר בתשובה בעקבות האירוע, אך הוא חיזק את אמונתו כי המרכיב החשוב ביותר במיזוגים ורכישות הוא המרכיב האתי. אם יש אמון בין הצדדים המיזוג מתבצע ומצליח, אלא אם כן מתערב כוח עליון. עמוס החל לחקור את הנושא בצורה אקדמית תוך שימת דגש על האתיקה לבעלי מניות מיעוט באירועים של מיזוגים ורכישות. הוא פירסם ספרי מחקר חלוציים בתחום שזכו להד רב, כתב תיזה וקיבל דוקטורט. הוא כיום מרצה על אתיקה ומיזוגים באוניברסיטאות וחברות בישראל ובעולם. הוא מלמד את הסטודנטים ואנשי העסקים את הבשורה על פי עמוס שניתן להצליח בעסקים ולהישאר אתי.

ניתוח אירוע כדאיות האמון - אתיקה של הערכת שווי חברה - החברה הישראלית "טלפונים ישראל"

מה הם המרכיבים החשובים ביותר להצלחת מיזוגים ורכישות?
מה האינטרסים של הגורמים השונים המעורבים במיזוגים ורכישות, האם הם סותרים, האם הם
ניתנים לגישור? התייחס בעיקר לשני הצדדים לעיסקה, עורכי הדין שלהם, רואי החשבון שלהם,
היועצים, בנקים להשקעות.
דוגמאות למשאים ומתנים שהסתיימו במהירות בגלל יחסי האמון בין הצדדים.
דוגמאות למשאים ומתנים שנמשכו זמן רב בגלל חוסר האמון בין הצדדים.
איך ניתן לגשר על פערי האמון בין הצדדים?
על אלו בדיקות אסור לפסוח גם אם יש אמון מלא בין הצדדים?
האם יש קשר בין המיומנות המקצועית של עורכי דין לבין המורכבות של החוזים שהם עורכים?
תאר מקרים בהם עורכי הדין היו אינסטרומנטאלים בסיום המוצלח של המו"מ.
תאר מקרים בהם עורכי הדין העלו טעוני סרק וסיבכו את החוזים שלא לצורך.
מה היא לדעתך אתיקה מקצועית של עורך דין במיזוגים ורכישות?
האם הכנסת מנהל פרויקט למשא ומתן ולתהליך המיזוג מסייעת או מקשה על התהליך ואיך רואים
זאת הגורמים הרגילים העוסקים בנושא: עורכי הדין ורואי החשבון?
מדוע הולך ורב מספר עורכי הדין שהם גם כלכלנים, רואי חשבון או בוגרי מינהל עסקים?
מה היא לדעתך אתיקה מקצועית של רואה חשבון במיזוגים ורכישות?
האם לדעתך צריכה להיות שקיפות מלאה בעת המשא ומתן על המיזוג? בעת המיזוג?
האם הייתה שקיפות מלאה באירוע חברת טלפונים ישראל?
מה הם המרכיבים האתיים של האירוע?
האם יש קשר בין האתיקה של זלמן לבין עובדת היותו חרדי?
דוגמאות לקשר או לחוסר הקשר בין האתיקה לדתיות בעולם העסקים. התייחסות ליהודים -
חרדים, דתיים, מסורתיים, חילוניים; לנוצרים - פרוטסטנטים, פונדמנטליסטים, קתולים;
מוסלמים, בודהיסטים, מאמינים אחרים.
למה נחתמה העסקה תוך דקות על פי המחיר והתנאים שרצו הישראלים? בגלל: האתיקה של זלמן,
הרקורד המשפחתי שלו, החרדיות שלו, ברכתו של הרב לפני הנסיעה, המצוות והתרומות של זלמן,
התוכנית העסקית שבנה עמוס, בגלל שהעיסקה הייתה זניחה לקונצרן הענק, בגלל שעמוס לא עבד
בשבת?
כמה ניתן לחסוך בעולם העסקים אם יהיו יחסי אמון בין הצדדים?
עד כמה יכול המכון לאתיקה לעזור להשתתת יחסי אמון בעולם העסקים?
עד כמה יכולות קרנות אתיות לעזור להשתתת יחסי אמון בעולם העסקים?
האם ניתן לעשות עיסקאות כמו בענף היהלומים עם תקיעת כף ואמירת "מזל וברכה"?
האם משא ומתן ארוך ובדיקות מדוקדקות הם ערובה להצלחת המיזוג?
האם משא ומתן קצר ובדיקות קצרות מהווים סיכון ומביאים בסופו של דבר לכישלון המיזוג?

האם ניתן להיות ספרא וסייפא : תלמיד ישיבה (או בקונטקסט חילוני אינטלקטואל חובב ספרות) ואיש עסקים ממולח? האם יש סתירה ביניהם או אדרבא זה תנאי חיוני להצלחה בעסקים אתיים לפחות?

האם איל הון בן דור שני צריך להיות בוגר מינהל עסקים בשביל להצליח בעסקים או הוא יכול לשכור מנהלים?

האם תהליך קביעת המחיר של הפרויקט היה אתי?

האם ניתן לקבוע שווי חברה או פרויקט במדויק, בצורה מוערכת, הוא יכול להיקבע רק במשא ומתן?

מה שוויו של זיכיון, איך ניתן לבסס את השווי?

האם הרב תרבותיות של מנהל פרויקט היא מרכיב חיוני בהצלחת הפרויקט? איך הצליח עמוס לנהל בהצלחה פרויקטים עם גורמים כל כך שונים במנטאליות שלהם ובראייה העסקית בישראל, באירופה, סין, אמל"ט וארה"ב?

עמוס הוא free lancer ולא הקים ארגון או הצטרף לשותפות בכל הקריירה שלו כעצמאי. תאר את היתרונות והחסרונות בשיטת עבודה מעין זאת, לרבות הורסטיליות, הזמינות לפרויקטים בהולים, ההכנסה הכספית, העניין.

מה היו השיקולים של סטיב בהחלטתו לא לבצע בדיקת נאותות ומשא ומתן חוזי?

עד כמה היוו יחסי האמון והידידות בין עמוס לעודד מרכיב חשוב בהצלחת הפרויקט?

מדוע לא המשיכו בקשרים העסקיים עם עמוס אחרי הצלחת המו"מ?

לכולם ידועים הסיפורים וה"השמצות" על עורכי הדין המסבכים את לקוחותיהם בהתדיינות

הנמשכת ללא סוף. האם עמוס מתאים לתבנית זאת על פי אירוע זה ואירועים אחרים בספר? האם יכול היה לסבך את המצב?

האם זלמן הוא תלמיד ישיבה מתוסכל או איש עסקים ממולח?

האם עודד הוא מנהל טוב או שהוא מנתב את ההחלטות לזלמן ואת העבודה לעמוס?

מה הלקחים שאתה מפיק מהאירוע? איך אתה היית מתנהג במקום כל אחד מגיבוריו? התמקד

בסטיב שהאמין בזלמן אך בדיעבד איבד את השקעתו בגלל כוח עליון.

תאוות בצע בערבון בלתי מוגבל - פרשת אנרון - הסרט "עלייתה ונפילתה של אנרון"

החומר על פרשת אנרון מצוי באינטרנט, בראיון עם שרון ווטקינס, סמנכ"לית אנרון ומתריעה על השחיתויות שלה, מתוך גיליון איש השנה עליה ועל שתי מתריעות נוספות מסוף דצמבר 2002 של השבועון האמריקאי טיים, במאמרים ובסרטים.
הסרטים על פרשת אנרון:

- The Crooked E, the Unshredded Truth about Enron, TV 2003, 100 min., Director Penelope Spheeris, with Christian Kane and Brian Dennehy, based on the book by: Brian Cruver - Anatomy of Greed, The Unshredded Truth from an Enron Insider
- Enron: The Smartest Guys in the Room, 2005, documentary film, Director Alex Gibney, 109 min., with Peter Coyote as Narrator, Andrew Fastow, Ken Lay, Jeff Skilling, based on the book of Bethany McLean and Peter Elkind, who also appear in the film - The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron.

תמצית הסרט על פרשת אנרון ובריאן קרובר וניתוחו:

בתחילת הסרט על פרשת אנרון ובריאן קרובר מתואר הרקע של פרשת אנרון: בסוף 2001 הייתה פשיטת הרגל הגדולה ביותר בארה"ב, 10,000 איש איבדו את מקום עבודתם, 25 מיליארד דולר אבדו. אלפים איבדו את הפנסיה שלהם ואת חסכוניות חייהם. הסרט מתאר את סיפורם של מנהלים זוטרים של החברה, לא של המנכ"ל או מנהל הכספים. בריאן קרובר קיבל חינוך ערכי בטקסס תוך הבחנה בין טוב ורע. כשבריאן מתקבל לאנרון בתחילת אפריל 2001 מניית החברה נסחרת ב-\$55.70. זו משאת חייו לעבוד בחברה כה יוקרתית בתפקיד מעניין עם משכורת גבוהה. החברה, שמכרה בשנת 2000 ביותר ממאה מיליארד דולר, הייתה בין המובילות בארה"ב (מס' 7) ורצתה להפוך למס' 1. 80% מפעילות החברה, שהחלה את דרכה בבניית תחנות כוח בעולם, הייתה בנכסים לא מוחשיים. בתדריך שקרובר מקבל נאמר שעל מנת לשמור על היושרה של החברה הם לקחו את רואה החשבון היוקרתי ארתור אנדרסון. קנת ליי הוא יו"ר מועצת המנהלים וג'ף סקילינג הוא המנכ"ל. באנרון מאמינים ב-RICE, לאמור: כבוד, יושרה, תקשורת, מצוינות. ראשי תיבות קליטים, מילים גבוהות על יושרה ואתיקה בקוד אתי משובח. נאמר לעובדים כי הדרך של אנרון היא לשחק בהתאם לכללים, לעמוד בהבטחות, להיות הוגנים והגונים. אך עובדי החברה מונעים בראש וראשונה בשיטת בונוסים אגרסיבית הבנויה על הרווחיות של החברה, או ליתר דיוק כפי שמתברר מאוחר יותר על היוון רווחים עתידיים גם אם הם בספק רב. החברה בנויה על תדמית, יחסי ציבור, אך בפועל על

שטיפת מוח וזריית חול בעיניים לכל הגורמים. אנרון תורמת לאנשי קונגרס, לסנטורים, השאילו את המטוס שלהם לבוש כשהיה זקוק לו. קרובר מצטרף למחלקה שמספקת הגנה בפני פשיטות רגל. החברות מקבלות ביטוח בפני פשיטת רגל של לקוחותיהן. מה לזה ולתחנות כוח רק קנת ליי יודע, אך רוב התעסקות החברה הפך להיות בנכסים לא מוחשיים. בשיחה עם מר בלו, המנטור של קרובר, הוא אומר לו שאנרון היא המערב הפרוע, החלל החיצון, אין גבול לאנרון פרט לגבולות שהיא מציבה לעצמה. בדיעבד מתברר שהיא לא מציבה לעצמה גבולות ולא בוחלת באמצעים. גם כאן משתמשים בטרמינולוגיה המקובלת על אנשי עסקים לא אתיים: "הם לא לוקחים שבויים", "הם יכולים לבצע דברים לא משנה באיזה מחיר". להיות בטוח בעצמך ונועז, זו הדרך של אנרון.

אינדיקציה לחברות לא אתיות היא בין היתר חשבון הוצאות ללא הגבלה. המנהלים הזוטרים ביותר יכולים להוציא על ארוחת צהריים \$500 ויותר. בשיחות עם הקולגות שלו מתברר לבריאן שכולם נשואים לאנרון והחיים הפרטיים והזוגיים שלהם תופשים מקום שני אם בכלל. גם יחסי בריאן עם ארוסתו מדרדרים כי אינה משתלבת. המזכירות הן חשפניות לשעבר, נערות החודש בפלייבוי, המוסר בחברה בעיקר בחוגי ההנהלה הוא מאוד רפוי. הפיתוי עצום, ישנם עובדים שקיבלו בונוסים בעשרות מיליוני דולר (על מכירות של יום האתמול כי חלף), הכל בגיבוי מלא של ארתור אנדרסן ובעצימת עין של הרשויות שאמורות לפקח על החברה. לקרובר מתברר שאנרון חייבת מיליארדים אך אף אחד לא מודאג. הנושים ממשיכים לתת לה אשראי והמערכת ממשיכה להזין את עצמה בלי שאף ילד לא יאמר כי המלך עירום. למעשה ישנה מתריעה, אחת הסמנכ"ליות - שרון ווטקינס, שמתריעה בפני קן ליי על חשדות להתנהגות לא אתית אך ליי עובר לסדר היום. קן ליי מטיף לשקיפות מלאה, מספר על תוצאות מדהימות, אך מרגיש שהקרקע מתחילה לבעור מתחת לרגליו ומוכר מניות במחירי שיא בסה"כ ביותר מ-\$200M. ג'ף סקילינג הוא שחצן ומתנשא ומעליב את אחד מבעלי המניות הגדולים. הבורסה מתחילה לחשוד שלאנרון יש עסקים מפוקפקים עם צדדים קשורים. איך יתכן שכל הרשויות החלו לחשוד באנרון רק חודשים ספורים לפני המפולת? ההבדל בין אתיקה לחוק, כי קשה למצוא עבירות חוקיות בהונאת אנרון שגובתה ע"י רואי החשבון שלה בתשלום סמלי של עשרות מיליוני דולר לשנה.

קליפורד באקסטר, סגן היו"ר של אנרון, התאבד בינואר 2002, חודשיים אחרי פשיטת הרגל. הוא התלונן בפני המנכ"ל סקילינג על עסקות מפוקפקות עם צדדים קשורים ושרון ווטקינס מעידה עליו כי הוא היה בעל יושרה מירבית והיא כיבדה אותו מאוד. קן ליי, המייסד ויו"ר אנרון, נמצא אשם בחודש מאי 2006 בעשרה סעיפי אישום והיה צפוי לשבת תקופה ארוכה בבית הסוהר, אך הוא נפטור באופן פתאומי בחודש יולי 2006. עד יום מותו טען לחפותו. מנכ"ל אנרון ג'פרי סקילינג שהתפטר חודשים מספר לפני המפולת וקן ליי תפשו את מקומו, נמצא אשם בחודש מאי 2006 ב-19 סעיפי אישום ונידון בחודש אוקטובר 2006 ל-24 שנות מאסר ולתשלום קנס של חמישים מיליון דולר לקורבנות המפולת של אנרון. ריצ'רד קאוזי, החשב של אנרון נידון בשנת 2006 לחמש וחצי שנות מאסר ואילו סמנכ"ל הכספים אנדרו פאסטואו הודה בינואר 2004 בשני אישומים על קשירת קשר והיה לבכיר הגבוה ביותר במטה אנרון שהפך לעד מדינה. הוא נידון לשש שנות מאסר ואשתו נדונה לשנת מאסר. עשרות מנהלים בכירים אחרים הורשעו ונדונו לתקופות מאסר ארוכות. אומנם תחנות הצדק טחנו לאט ולקח חמש שנים עד הרשעת הכרישים אך בהשוואה לישראל שבה מנהלי הבנקים

לא ישבו אפילו יום אחד בבית הסוהר ניתן רק להעריץ את מערכת המשפט של ארה"ב ואת דעת הקהל שלה הדואגות למשפט צדק. אך החשוב מכל הוא חקיקת חוק דרקוני בשם סרביינס אוקסלי החל גם על חברות ישראליות הנסחרות בניו יורק והנותן עונשים כבדים של עד עשרים שנות מאסר וקנסות של מיליוני דולר על הונאות, כתוצאה מהלקחים של פרשת אנרון. אנרון עדיין קיימת כחברת שלד ללא נכסים אחרי שיצאה ממצב של פשיטת רגל בנובמבר 2004 בתום שלוש שנים של פירוק החברה שפשטה את הרגל בדצמבר 2001 ומכרה את אחרוני הנכסים עד ספטמבר 2006 כאשר מכרה את פריזמה, החברה האחרונה שנשארה בבעלותה. אנרון חילקה עד כה לנושיה סך של 9.4 מיליארד דולר, המהוות כ- 26% מכלל תביעות הנושים שהוכרו. הנושים הגישו תביעות על 200 מיליארד דולר אך מרביתן לא הוכרו. בתחילה סברו שהנושים יקבלו רק 14% מחובם אך בפועל הם קיבלו יותר, אם כי זה לעג לרש.

הסרט מתאר בצורה משכנעת איך האזרח הקטן מתפתה להשקיע באנרון ויש להודות על האמת שלי נשמע מאוד משכנע ומערכת יחסי הציבור משומנת היטב. המזכירה, כרבים מהעובדים, מוכרת את כל חסכוניותיה כי ליי אומר שהמניה תעלה אך ליי מוכר את מניותיו בניגוד למה שהוא ממליץ. אך מה האלטרנטיבה שלו, בודעו ממידע פנים שהקץ קרוב, איך הוא יצליח למכור אם לא יהיו פתיים שירצו לקנות? לכן עליו להמשיך לזרות חול בעיניים ולהגדיל את רווחיו לסכומי עתק על חשבון האזרח הקטן המפסיד את כל חסכוניותו. ממילא ליי יוכל לקחת את מיטב עורכי הדין להצלתו. בשיטת אנרון כולם מרוויחים לכאורה. רושמים רווח כיום על פי אומדני רווחים לעשר שנים. ארתור אנדרסן מאשר כי גם הוא מרוויח. המנהלים הזוטרים והבכירים מקבלים את הבונוסים לפי האומדנים. המניה עולה על פי האומדנים הנרשמים כרווחים שוטפים. המנהלים מוכרים מניות לפי השווי הגבוה. מי בכל זאת מפסיד? הגורמים החשובים ביותר אך החלשים ביותר: הציבור הרחב המוכר את המניות בהפסד, הנושים, רוב העובדים שלא נהנים משיטת הבונוסים המשחיתה, הקהילה וכמובן המדינה. ובינתיים המניה יורדת ל-\$32. כמה חודשים לפני המפולת אנרון מודיעה על הפסד חד פעמי של למעלה ממיליארד דולר. מתברר שהחברה העלימה את ההפסדים בתוך המבנה המורכב של השותפויות. באירוע המרכזי בספרו של המחבר שפורסם חודשים מספר לפני אנרון מתואר מקרה דומה ביותר של חברה אמריקאית שהעלימה כך את הפסדיה. על סמך אירוע זה ואירועים אחרים התגלתה חוקיות של הונאה אתית שקיבלה ולידציה מלאה בפרשת אנרון. מתברר שבעלי המניות שהיו לומדים עליה מספרי המחבר היו יכולים להימנע מלהשקיע בחברות לא אתיות נוסח אנרון. הוצאת הספרים קלוור/ספרינגר, ההוצאה האקדמית הגדולה ביותר בעולם, שפרסמה את הספרים הכניסה אותם בדף השער שלה כספרים הקשורים לפרשת אנרון וכך גם כתב ארגון האתיקה הגדול בעולם Transparency International.

שבועות מספר לפני ההתמוטטות המניה של אנרון צונחת לעשרים דולר, ירידה של 75% תוך שנה. ה-SEC בודק את עסקות אנרון, אך זה לא מונע מקנת ליי להישמע אופטימי ביותר ולהצהיר שאנרון היא לא רק חברה היא החיים שלו. "אנחנו החברה הכי טובה באמריקה. לא ניתן למוטט אותנו. אנחנו נוביל את הדרך למאה ה-21." בוידוי של מר בלו בפני קרובר הוא מספר מה בדיוק קרה באנרון. הוא מודה שההנהלה קיבלה בונוסים על פי רווחים מפוברקים. המנהלים מכרו מניות

כשאמרו לאחרים לקנות. מה שהניע את המערכת היא תאוות בצע ארוורה. זו הגלובליזציה של הטיפשות. באנרון אסור היה לדווח על בעיות, רק על הצלחות. גם אם עשו עבודות באיכות גרועה שבגללן נהרגו עשרות אנשים המנהלים קיבלו את הבונוסים עליהן. השיטה נועדה להעשיר מעטים על חשבון הרבים. שיחזו את הפוליטיקאים, סנוורו את התקשורת, המשיכו לשמור על השקר. הוא מודה שהוא אשם. בכירי אנרון היו ספסרים זולים וחסרי מוסר. הוא מעריך שיש מאות חברות כמו אנרון אם לא אלפים. הוא שלם עם כך שהוא ילך לכלא כי הוא גדל במחשבה שכסף זה הדבר החשוב ביותר בחיים והוא נוכח לדעת שזה לא כך. קרובר מפיך את הלקחים הנכונים משיחתו עם בלו ומחליט לפתוח בדרך חדשה. הוא מחדש את הקשר עם ארוסתו ומודה שהסתחרר מהעושר והיא צדקה בביקורתה. כולנו שילמנו בשביל הבית של סקילינג, הוא לקח \$70M כשהאחרים איבדו את החסכוניות שלהם, את הקריירות, את הבתים. ובינתיים מתחילים לגרוס את כל המסמכים. כש"גילו" חוב נוסף של 2.5 מיליארד דולר המניה צנחה לשמונה דולר. מפטרים את כל העובדים, קרובר נכנס לחובות, החסכוניות שלו הלכו, המניות שלו לא שוות דבר. לינקולן אמר שאם רוצים לבדוק את אופיו של אדם תנו לו כוח. עד כמה מקרה אנרון מוכיח טענה זו? ההתקרנפות ההמונית של עשרות אלפי אנשים שהביאה לנזקים אדירים לכלכלה האמריקאית נבעה אך ורק בגלל שאנרון מלאה באדיקות אחרי משנתו של פרידמן שמטרת החברה למקסם את הרווח ללא שום שיקול נוסף.

עד כמה ייתכנו מקרים דומים בישראל? המחבר מתאר מקרים שקרו בישראל עם נזקים של עשרות ומאות מיליוני דולר לבעלי מניות המיעוט, למדינה ולגורמים אחרים אך אף אחד לא עשה דבר. לכל היותר פורסמו כמה כתבות בעיתונים והדיהן שכח חיש מהר. הפושעים האתיים לא נתנו את הדין, התביעות הייצוגיות לא התקבלו, עורכי הדין המשיכו להרוויח בהגנה על החברות שהונו את הציבור וכמה אילי הון ומנהלים בכירים התעשרו עוד יותר על חשבוננו. התנהלות עניינים זאת היא לרועץ לכלכלת המדינה כי אין כל יתרון בריכוז ההון בידיים כה מועטות במקום שיתרכז בידי הרבים ויניע את גלגלי הכלכלה המקרטעת. האם ישראל הפיקה את לקחי אנרון?

חוק, צדק, הגינות ואתיקה - המחזה "הסוחר מונציה"

מבוסס על המחזה "הסוחר מונציה" של ויליאם שקספיר. בעברית - בהוצאת הקיבוץ המאוחד (2000) בתרגום א. עוז.

הסרט עם תרגום עברי מבוסס על המחזה של שקספיר עם שינויים קלים:

The Merchant of Venice, 2004, 138 min., Director Michael Radford, with Al Pacino, J. Irons

תמצית היצירה:

הסוחר מונציה הוא מחזה של שקספיר שנכתב בסוף המאה השש עשרה באנגליה. במרכז המחזה עומד שיילוק, מלווה בריבית מונציה, המלווה לאנטוניו, סוחר ונציאני, שלוש אלפים דוקאטים עם ערבון של ליטרת בשר מבשרו של אנטוניו אותה יוכל שיילוק לקבל אם אנטוניו לא יפרע את חובו במועד. אנטוניו הוא אמנם סוחר עשיר, אך יש לו קשיי נזילות כי כל ספינותיו נמצאות בלב ים. הוא לווה את הכסף בשביל לתת לידיו בסאניו המשתמש בו על מנת לחזר אחרי אהובתו פורציה. שיילוק מתעב את אנטוניו המעליב אותו על יהדותו ועל מקצועו. לשיילוק יש בת בשם ג'סיקה המאוהבת בנוצרי לורנצו ובורחת אתו כשהיא לוקחת מבית אביה כסף ותכשיטים. אל ונציה מגיעה הידיעה כי ספינותיו של אנטוניו טבעו בים ואנטוניו אינו יכול לפרוע את חובו. פורציה שנישאה בינתיים לבסניו שומעת על מצוקתו של בעלה הרוצה לעזור למיטיבו אנטוניו. היא מתחפשת לד"ר למשפטים, בחור צעיר בשם בלתזר, ומופיעה במשפט שעושה הדוכס של ונציה על מנת להחליט אם שיילוק יקבל את ליטרת הבשר מגופו של אנטוניו. במשפט פורציה מוצאת טיעונים משפטיים מפולפלים מדוע שיילוק לא יכול לקבל את ליטרת הבשר, כי אסור לו לקחת יותר או פחות מליטרה אחת ואסור לו לשפוך דם של נוצרי. הדוכס מחרים את רכושו של שיילוק ומצווה עליו להתנצר.

ניתוח היצירה:

שיילוק, היהודי מונציה, מתעקש במיצוי הצדק על פני הרחמים, בדרישתו לקבל את ליטרת הבשר שאותה הוא דרש כעירבון. זהו מקרה של היחיד המרגיש שהוא נרדף על ידי הקהילה ורוצה להתנקם. זהו מקרה של אדם שיודע שאם הוא מקבל את מבוקשו בטווח הקצר הוא עומד להפסיד בטווח הארוך. זהו מקרה של איש עסקים שיש לו את האמת שלו, העומדת בניגוד לחובת הנאמנות לדוכס מונציה. שקספיר מציג בדרמה שלו עמדה המעדיפה את האתיקה על פני הצדק, כי המוסר חזק מכל הבטחה. אבל האתיקה של שקספיר היא מעוררת מחלוקת, כי היא נדרשת דווקא מהיהודי, שהדוכס מתייחס אליו כאל זר. בהמשך ינותח המחזה במתודולוגיה של שאלות למחשבה.

במרכז המחזה עומדת הדילמה בין חוק ואתיקה, מה גובר על מה? ניתן למצוא דוגמאות רבות של דילמות בהן האתיקה גוברת על החוק ואחרות בהן החוק גובר על האתיקה. האם יש לציית לחוק לא מוסרי? גם אם הוא תומך בעבדות? גם אם הוא מפלה צדדים חלשים בחברה? לדוגמה: האפרטהייד

בדרום אפריקה, חוקים גזעניים בדרום ארה"ב, חוקי לואי ה-16 בצרפת, חוקי המנדט נגד ההעפלה, חוקי גרמניה הנאצית. אחת השאלות המרכזיות העולות מקריאת המחזה היא האם הסוחר מונציה הוא מחזה אנטישמי והאם העולם חושב שהיהודים לא הוגנים וחסרי עכבות בעסקים? האם באסאניו יותר מוסרי משיילוק והאם המניעים שלו לקחת את ההלוואה באמצעות אנטוניו הם מוסריים? מה הוא הקשר בין המניעים של גיבורי המחזה לבין האובייקטיביות הרציונלית של היד הנעלמה של אדם סמית? ועד כמה יש מקום למעורבות רגשית בעולם העסקים: שנאה, קנאה, גזענות, אהבה, רחמים, ידידות? ליטרת הבשר היא משל לעסקות שאסור לעשות בשום תנאי - הלוואות בשוק האפור, עסקים עם גורמים מפוקפקים. שאלה אחרת היא: האם אנטוניו נקט את כל כללי הזהירות לפני שלקח את ההלוואה? מה הם אם כן סיכונים מותרים ואסורים, "לי זה לא יקרה"? איזה סוג איש עסקים הוא שיילוק: נבון ושקול, מטורף, רוצה לחסל את התחרות של אנטוניו, גזען, טרפי, קומי? אחד הלקחים של המחזה הוא המלצה על הליכה בשביל הביניים (על פי "אתיקה" של אריסטו) כלקח מהמחזה ומהשיחות בין פורציה ונריסה. לקח אחר הוא: מה עדיף להיות בעולם העסקים: הנמלה (שיילוק) או חחרגול (אנטוניו)? מי זוכה בקופה: הזהיר או המהמר?

שאלות נוספות שעולות מקריאת המחזה: מדוע החברה רואה בבאסאניו ההולל ובאנטוניו המהמר כדמויות חיוביות ואילו בשיילוק החרוץ כטיפוס שלילי? האם צודק שיילוק, שאינו משתייך לאליטות, בכך שאינו חפץ להתערב חברתית עם הקולגות שלו? האם זה אתי לכבד התחייבויות רק כלפי old buddies ולא כלפי אלה שאינם "משלנו", כמו במקרה של שיילוק? אנטוניו ושיילוק מצטטים את התנ"ך, אבל מי מהם צמוד יותר לעקרונות המוסריים של התנ"ך? אנטוניו רואה בשיילוק את השטן אך לא מהסס לעשות עסקים איתו כשהוא זקוק לו, מה הסיכון שהוא לוקח? אנטוניו מבקש משיילוק שלא יעשה איתו עסקים כידיד כי אם כאויב, מה מקובל כיום בעולם העסקים? מדוע רואה אנטוניו את הצעתו של שיילוק לקחת כערבון ליטרת בשר כהצעה של לב יהודי נדיב? מי מערים על מי בנושא ליטרת הבשר: אנטוניו על שיילוק או שיילוק על אנטוניו? האם זה אתי? האם לאנטוניו ברור שאם הוא לא יוכל לפרוע את החוב לא יסכים הדוכס למימוש הערבון?

אילו שיקולים אתיים קיימים בגניבה של ג'סיקה מאביה ובהעברת הכסף ללורנצו שמוכן למחול לה על יהדותה בעבור כסף? איך מתנהג שיילוק למחזיקי העניין: למשרתו, לבתו, ללקוחות שלו, לקולגות שלו, לשלטונות? נושא נוסף הוא: מוסריות המתריע (בתו של שיילוק ג'סיקה) בדווחה לשונאי אביה על "זממיו" של שיילוק. האם שיילוק משנה את דעתו על מימוש העירבון של ליטרת הבשר אחרי הבריחה של ג'סיקה עם ידיד אנטוניו? שיילוק, פגוע בכל רמ"ח אבריו מהאנטישמיות, השנאה והקנאה כלפיו, מקבל מכה אנושה כאשר בתו בורחת ממנו עם נוצרי ועם כספו ותכשיטיו. לאור הנאום המפורסם של שיילוק "אין ליהודי עיניים?", האם ניתן להסיק כי אין הבדל בין אנשי העסקים? האם אסונות, בריאות רופפת, אובדן במשפחה וכדומה מרככים או מקשיחים אנשי עסקים כמו במקרה שיילוק? מה הסיבה האמיתית לקשיחותו של שיילוק כלפי אנטוניו: נצרותו, העלבונות שספג ממנו, ידידותו עם לורנצו, אי החזרת החוב, או פשוט בגלל שיקול כלכלי קר שמותו של אנטוניו יחסל את התחרות העיקרית הגורמת לו הפסדים? ובלשון של ימינו: האם שיילוק פועל לפי תיאורית מילטון פרידמן שחברה מצווה רק למקסם את הרווח ללא שום שיקולים אתיים?

לנוכח המשפט, נשאלת השאלה: עד כמה השופט, הדוכס מונציה, הוא אובייקטיבי ביחסו לאנטוניו ושיילוק? שיילוק שהעז לתבוע את הסוחר השייך ל"אליטות" לא רק שלא קיבל את כספו, אלא גם נדרש לשלם כקנס את מחצית הונו לאנטוניו ולהתנצר. ניתן למצוא אירועים דומים של תשלומי קנסות על הטרדת הצד החזק בתביעות "סרק". המחזה מעורר את השאלה: האם יש אתיקה אוניברסאלית או ספציפית ליהודים, נוצרים, מוסלמים, לוונציה, ארה"ב, אנגליה או ישראל? הצד החזק דורש התנהגות אתית של מיעוטים וחלשים, אך אם הם לא משתפים פעולה, אומרים עליהם: "מה קשה יותר מליבו של יהודי?" שיילוק מצדיק את קשי ליבו בכך שגם הוונציאנים קשים לעבדים שלהם. האם זה תירוץ מוצדק? דילמה עיקרית היא: האם שיילוק הוא הצד החזק או החלש במחזה? תוך מיקוד בכיפוף החוק לטובת החזקים ונגד החלשים בעת המשפט עם הפלפולים המשפטיים של פורציה. האם השופטים נוטים לתמוך בצדדים החזקים המיוצגים על ידי מיטב עורכי הדין? ובסופו של דבר: האם יש כאן מוסר כפול של הדוכס מונציה הדורש משיילוק רחמים? האם היה דורש אותו היחס אם אנטוניו הסוחר מונציה היה הנושה ושיילוק היה צריך להחזיר לו את ההלוואה?

עושר, הגינות ואתיקה - הרומן "גטסבי הגדול"

מבוסס על הספר "גטסבי הגדול" (1926) של פרנסיס סקוט פיצג'ראלד. בעברית - בהוצאת הספריה החדשה (2002) בתרגום גדעון טורי.

הסרט עם תרגום עברי, המבוסס על הספר עם שינויים קלים:

The Great Gatsby 1974, 140 min., Director Jack Clayton, with Robert Redford, Mia Farrow

תמצית היצירה וניתוחה:

הרומן של סקוט פיצג'רלד ממחיש את אחת הסוגיות המרכזיות של האתיקה בעסקים, הקשר בין עושר לאתיקה או חוסר אתיקה. אנו עדים ברומן למהפך שעובר המספר (ניק קרווייל) ביחסו לגטסבי, מבזז עמוק לכל מה שהוא מייצג עד לחברות אמת והערצה. ניק עובר לעסקי אגרות חוב לא מתוך ייעוד או עניין, אלא בגלל שכל מי שהוא הכיר היה בעסקי אגרות חוב. השכונה שבה הוא גר היא וסט אג. ניתן לראות בוסט אג ואיסט אג כמשל: השכונה האופנתית איסט אג בה גרים אצולת הממון הותיקה של ניו יורק, כמו טום ודייזי ביוקן, אל מול השכונה האופנתית פחות וסט אג בה גרים הנובורישים כמו גטסבי. הספר מתאר מה קורה במפגש בין הגיבורים הבאים משתי השכונות ומשני העולמות. טום בא ממשפחה מאוד עשירה ומבזבז סכומי עתק מבלי לעשות כל דבר מועיל. הוא עוסק בספורט (פולו), בחיי חברה עשירים, אך הוא לא עובד וקיבל את כל עושרו מבלי להתאמץ. גם אשתו היא ממשפחה עשירה וותיקה. המספר מתאר את טום כאדם מתנשא, תוקפני, רגזני, מזלזל, עם גוף אכזרי. אך בנוסף הוא גזען, מאמין בעליונותו של האדם הלבן, שטחי ביותר מבחינה אינטלקטואלית, בוגד באשתו בכל הזדמנות ואחראי לחייה האומללים. לעומתו גטסבי היה רב סרן במלחמה, עשה במו ידיו את כל עושרו, כנראה בדרכים מפוקפקות, אוהב אהבת אמת את דייזי, נוח לבריות, מארח למופת, חבר טוב. על פי העקרונות של גקו, דווקא הוא נרצח ואילו טום שורד. למספר ניק, בן דודה של דייזי, יש דימוי עצמי גבוה והוא חושב שהוא אחד האנשים הישרים המעטים שהכיר מימיו. דווקא על רקע זה מעניין שהוא מעריך יותר את גטסבי עם העבר המפוקפק על פני טום שלמרות כל מגרעותיו לא עבר על החוק מימיו. נשאלת השאלה בכל זאת מי יותר אתי ומי יותר מושחת טום או גטסבי? המספר נוטה לעבר גטסבי, מדוע?

אנו נחשפים לסוגיה עד כמה נכנסים שיקולים כספיים בהחלטותיה של דייזי כשהחליטה להינשא לטום העשיר ולא לגטסבי כשהיה עני וכשהחליטה בסופו של דבר להישאר עם טום בעלה למרות בגידותיו ויחסו הקשה והבוגדני אליה. מדוע לא בחרה את גטסבי גם עכשיו אחרי שהתעשר? האם השיקול שהוא לא "משלנו", לא שייך לאליטות, ודבק בו כתם העוני הראשוני שלו, הוא שהכריע? וולפסהיים, הפטרון של גטסבי מהמאפיה היהודית, וגטסבי חושבים שיכולים "לקנות" את ניק, אך הוא מבהיר להם שהיושרה היא ערך עליון עבורו. ניק מצטט משפט שהולם בעיניו את הסיטואציה: קיימים רק הנרדפים, הרודפים, העסוקים והעייפים. נוכל לנסות לתייג את גיבורי הספר בכל אחת מהקטגוריות ולתהות איך זה מבשר את גורלם. כל העושר של גטסבי, הבית הגדול שקנה, הכנסת

האורחים המפליגה נועדו אך ורק להרשים את דיזי, אך האם זה באמת מרשים אותה? האם הוא צודק בכך שרק עושר מרשים אותה, גם עתה אחרי שהתאכזבה מטום ועושרו? סקוט פיציג'רלד מצליח בצורה מבריקה להראות כיצד עושר ועוני הן רק המעטפת החיצונית שמאחוריה עומדים רגשות כאהבה, שנאה, קנאה, יהירות, אכזריות, צביעות... האם זאת לא הפשטה להגיד שהכל טוב סביב הכסף? סקוט פיציג'רלד יורד לנבכי הנשמה של הנובורישים, המתעשרים החדשים, סוקר את מניעיהם, את הבוז שהם רוחשים לעולמם הקודם, את הקנאה לאליטות הותיקות והרצון להידמות אליהן, אך הטרגדיה שזה לא ניתן להשגה. נפוליאון אמר שהוא מעדיף גנרלים עם מזל על פני גנרלים מוכשרים. גטסבי מצטייר כלומר חסר מזל שלא מצליח בסופו של דבר למצוא סיפוק בדבר. הוא לא מקבל את ירושת המיליונים של פטרונו דן קודי, הוא אאוטסיידר בחברה הגבוהה, אהובת נעוריו דיזי לא מוכנה לעזוב את בעלה למענו ולבסוף הוא גם נרצח במקום טום.

הרומן מתאר את המוסר הכפול של טום שמאבד את עשתונותיו כשמתברר לו שדיזי מכירה טיפוסים מפקפקים כמו גטסבי, למרות שהוא עצמו מתרועע עם חדלי אישים כמו בני הזוג ווילסון, בעל מפגר ואישה מופקרת. מוסר כפול אחר הוא של טום החושד בגטסבי שהתעשר בגלל הברחת משקאות. המחבר לא מספר לנו ממה התעשרה משפחתו של טום, אך לא נתפלא אם היו אלה ברונים שודדים שהתעשרו בדרכים לא כשרות בסוף המאה התשע עשרה או אילי הון שהתעשרו ממניפולציה במניות ומעושיק מחזיקי העניין. מי שגר בבית זכוכית בל יידה אבנים! כל אחד מוזמן לחשוב על כל האנשים העשירים מאוד שהוא מכיר ולברר האם הם או אבותיהם הגיעו לעושר מופלג רק מדרכים כשרות, ואם כן מה הוא היחס בין אלה שהשיגו את הונם בדרכים כשרות לכל שאר אילי ההון? דיזי מסכמת את בעיותיהם של אותם עשירים ריקניים שאין להם כל תרומה חיובית לחברה בה הם חיים: מה נעשה עם עצמנו אחרי הצהריים, ומחר ובשלושים השנים הבאות? כשאין סיבת קיום זה מביא לניוון ולהשחתה מוסרית ובמקרה של הרומן אף להסתה לרצח ולגרירת מותו של גטסבי. גטסבי מאמין שהקול של דיזי מלא כסף, זה הקסם הלא-נדלה שעלה וירד בו, הרחק למעלה בארמון לבן, בת המלך, נערת זהב... וכאן אנו מגיעים לסיבה האמיתית של התאהבותו של גטסבי בדיזי, הוא התאהב בה כי היא הייתה עשירה ובלתי ניתנת להשגה. הוא לא אהב אותה בגלל אישיותה אלא בגלל מה שהיא ייצגה, את הכסף!

המספר מגיע למסקנה שבין בני אדם אין הבדל, הוא עושה הקבלה בין ווילסון, שגילה שמרטל בוגדת בו, לבין טום, שגילה שדיזי בוגדת בו. מבעד להבדלי העושר והמעמד התנהגות אנוש דומה להפליא. עיני הענק של ד"ר טי. גיי. אקלברג בתמונת הפרסומת הענקית ליד המוסך של וילסון מסמלות את הגורל, את עיני המצפון או האל שרואות הכל, כי סביב המוסך נחרץ גורל גיבורי הספר. עיניים אלה ראו את בגידתה של מרטל בבעלה, את מותה של מרטל מידיה של דיזי ואת החלטתו של ווילסון לרצוח את אהובה של אשתו. הרומן קורה בסביבה עשירה, בביתו של טום, בביתו של גטסבי, במלון פלאזה, אבל למרות העושר כל הגיבורים אומללים, אולי כי אף אחד מהם לא עבד בצורה כשרה בשביל להשיג את העושר. מוסר ההשכל יכול להיות שלא ניתן להיות מאושר אם אתה חי חיים ריקניים עם כסף שלא הרווחת ביושר, או שזה wishful thinking. עלינו לזכור שהרומן מתרחש מספר שנים לפני המפולת של הבורסה בניו יורק ב-1929, כל העולם של העושר הדקדנטי שוקע והמחבר עם חושו הנבואי החד מתאר את אשר יקרה. האם יש הקבלה בין הימים ההם ובין ימינו?

טום מצליח לצנן את התלהבותה של דייזי מגטסבי כשהוא מתאר לפניו את הדרך המפוקפקת שבה התעשר כשקנה הרבה דראגסטורס בשביל למכור בהם משקאות אלכוהוליים בתקופת היובש וחבר למאפיה היהודית. דייזי סולדת מכך ובכך מאבד גטסבי את עולמו כשהוא מבין שלא די בהתעשרות אלא חשובה גם הדרך בה התעשרת.

הפושעים האתיים תמיד מוצאים הצדקה מוסרית לביצוע פשעיהם. במקרה של טום הנימוק שלו הוא שהוא חושד בגטסבי שדרס את מרטל אהובתו ולא עצר אפילו להושיט לה עזרה. לכן הוא משכנע את ווילסון בעלה שגטסבי נהג באוטו הדורס והוא זה שהיה מאהבה של אשתו מרטל. בכך הוא נפתר מגטסבי בלי לכלכך את ידיו ומצפונו נקי, אם כי הוא זה שהיה מאהבה של מרטל. זאת ועוד, דייזי היא זו שנהגה ברכב, אך גטסבי האביר לא מוכן להסגיר אותה וכך הוא מוצא את מותו מידי ווילסון. קורה פה כמו במקרים רבים אחרים, כמו בריגולטו, כולם היו בני, אויב העם וז'אן דה פלורט כמו גם באנרון ובפרשיות הישראליות שהפושעים האמיתיים לא נותנים את הדין עבור מעשיהם והקורבן הוא דווקא האנדרדוג. דייזי בורחת ממקום התאונה בפחדנות וטום בורח לאחר הרצח של גטסבי בפחדנות. לעומת זאת גטסבי נוהג באבירות ואפילו ווילסון מונע על ידי רגשות עזים כי הוא בטוח בצדקתו והוא מוכן לשלם את המחיר בהתאבדותו. שני הפושעים האתיים, דייזי וטום משלבים ידיים, הם לא מאושרים מאשר קרה אך גם לא אומללים, כי הייתה בהם אינטימיות טבעית, אינטימיות של נוכלים אגואיסטים שבזים לאחרים וסומכים על עושרם עליהם. אולי ההבדל המהותי ביותר בין טום לבין גטסבי הוא בביטחון העצמי. טום בטוח בעצמו בגלל מוצאו ועושרו מדורי דורות, הוא לא בוחל באמצעים והמטרה מקדשת עבורו את האמצעים. גטסבי חסר ביטחון עצמי בגלל מוצאו הדל, במקום לקחת את דייזי אליו או להסגיר אותה, הוא נשאר אל מותו כי הוא חושב שהיא זקוקה לו.

גטסבי הוא רומן על עושר ואתיקה. המספר אומר: גטסבי הכיר הכרה ניצחת בנעורים ובמסתורין שהעושר כולא ומשמר, ברעננותם של בגדים מרובים, ובדייזי, זוהרת ככסף, בטוחה וגאה מעל למאבקייהם הלוחטים של העניים. האם ניתן להסיק מהרומן שכל אדם הוא תולדת הסביבה שלו ולא ניתן להתנתק ממנה? ריח העוני דבק בגטסבי למרות עושרו המופלג ואילו הרקע העשיר והמיוחס של דייזי לא מאפשר לה לחבור בסופו של דבר לגטסבי כי אם להישאר עם בן מינה, מסביבתה, מושחת, בוגדני ושפל ככל שיהיה. היותו "משלנו" מכפרת על כל עוולותיו. המספר הוא אולי האשם העיקרי. בעוד כל השאר הם גיבורים טרגיים לטוב, לרע או שניהם, הוא רכיכה מוחלטת שמסוגל לאמר לגטסבי "זו חבורה מזופפתת, אתה שווה יותר מכל החבורה המחורבנת הזאת יחד", אך לאחר הירצחו הוא פוגש את טום, לוחץ את ידו וסולח לו על התנהגותו. הוא לא מתריע, לא מסגיר את הפושעים, לא מתערב.

מוטיב מרכזי אחר הוא האפר המכסה את כל הסביבה של מוסך ווילסון, כסמל לריקבון של העולם המודרני, של העושר המשחית, של העוני שבו חיים קורבנות העושר. והסופר מסכם: עולם חדש, חומרי בלא שיהיה ממשי, שצללים אומללים הנושמים חלומות כאוויר נסחפים בו באקראי, כאותה דמות פנטסטית אפרית המרחפת לעברו מבעד לעצים חסרי הצורה. מדוע לא מספר ניק את אשר הוא יודע למשטרה? מפחד, מרצון לא להתערב, להסתבך, מרגשי נחיתות לעשירים, או שמא כי אין

לו ראיות? היכן נעלמים כל הידידים של גטסבי שסבאו ושתו במשתאותיו? עם מותו, אף אחד מהם לא מגיע ללוויה. כמו חבריו של ד"ר שטוקמן באויב העם שמדירים רגליהם מביתו למרות שאירח אותם למופת אחרי שהוא הופך לאויב העם. אביו של גטסבי חושב שאם בנו היה נשאר חיים הוא היה נעשה לאדם גדול, בונה את הארץ. אך האם זה נכון? וולפסהיים, שותפו היהודי של גטסבי, לא מוכן לבוא ללוויה ומנמק זאת כך: כדאי שנלמד להראות את הידידות שלנו לאדם כשהוא עוד בחיים, ולא אחרי שמת, מעבר לזה, הכלל שלי הוא לעזוב כל דבר לעצמו. האם זה נכון? בפגישה של טום וניק אחרי הרצח, ניק מנסה להתחמק מהפגישה ומסרב בתחילה ללחוץ את ידו של טום. ניק האמיץ אף אומר לו: אתה יודע מה דעתי עליך. טום טוען שאמר לוויילסון על גטסבי כי אחרת היה הורג אותו. הוא מאשים את גטסבי שדרס את מרטל ככלב אך ניק האמיץ אף אינו מספר לו שהייתה זו דייזי שהרגה אותה.

גטסבי, טום, דייזי וניק – האם ניתן לכנותם: נוכל, שני רוצחים ופחדן, או גיבורים טרגיים? ניק מסכם את דעתו על טום: כל העניין היה חסר זהירות ומבולבל מאוד. הם היו אנשים לא זהירים, טום ודייזי, הם הרסו חפצים ויצורים, ואחר כך חזרו ונרתעו אל תוך כספם, או אל תוך אי זהירותם העצומה, או אל תוך הדבר שהחזיקם יחד, והניחו לאנשים אחרים לנקות את הלכלוך שעשו. מה אם כן הדמיון בין טום ודייזי לחברות לא אתיות? ניק בסופו של דבר לוחץ ידיים וסולח לטום, כי הוא מרגיש שטום הוא ילד. אחר כך נכנס טום לחנות התכשיטים לקנות מחרוזת פנינים. עד כמה מסוכן היחס הסלחני הזה לגורמים לא אתיים? האם טום באמת ילד או פושע אתי מסוכן? מדוע נוטים לסלוח לעשירים, להתבטל בפניהם ולהקל בעונשים על עבירות צווארון לבן? האם העושר משחית?

שקיפות, אמצעי התקשורת ואתיקה - הסרט "המקור"

מבוסס על הסרט עם תרגום עברי:

The Insider, 1999, 157 min., Director Michael Mann, with Al Pacino and Russel Crowe

תמצית היצירה וניתוחה:

אין ספק כי העובדה שהסרט מבוסס על מקרה אמיתי מגבירה את אמינותו של הסרט. הסרט דן בהתערבות תאגידי הענק בשיקולים של פרסום עושק ענק של מחזיקי העניין - במקרה זה מיליונים של מעשנים שמונעים מהם מידע שחברת טבק גדולה מכניסה חומר ממכר בסיגריות. לוול ברגמן, המפיק של תוכנית האקטואליה שישים דקות בטלוויזיה האמריקאית מצליח להשיג ראיון עם מנהיג החיזבאלה בזכות המוניטין שלו לאובייקטיביות ויושרה. אך האם מה שנכון לגבי החיזבאלה נכון גם לגבי חברות הטבק? זאת על רקע קשרי העבודה המצוינים בתוכנית הטלוויזיה בין המפיק ברגמן לבין המראיין מייק ואלאס. גיבור הסרט הוא ד"ר וויגנד המרגיש כאוטוסיידר גם מבחינה חברתית בחברת הטבק שבה הוא עובד. האם זו אחת הסיבות לכך שהוא מחליט להיות מתריע? יש לזכור שד"ר שטוקמן באויב העם היה היפוכו הגמור של וויגנד מבחינה חברתית. וויגנד מחליט להיות מתריע ולספר על החומר הממכר שמכניסה חברתו לסיגריות למרות שהוא חושש שלא יהיה לו די כסף לטפל בבריאותה הרופפת של בתו. אך אילו שלבים עובר וויגנד עד אשר הוא מחליט לשתף פעולה עם ברגמן?

לויגנד היה תפקיד בכיר בחברת הטבק הענקית בראון וויליאמסון (BW), בה הוא היה סמנכ"ל מחקר ופיתוח. אחרי שהשתכנע שהחברה מכניסה חומרים ממכרים לטבק הוא מחליט להתפטר, כי מצפונו לא נותן לו לתמוך בכך. מה אם כן גובר על מה: שמירת החוק וכיבוד הסכם הסודיות או צו המצפון של הסתרת הסיבה למותם של מאות אלפים? וויגנד מביא בתור דוגמה לחברה אתית את ג'ונסון אנד ג'ונסון, שבה הוא עבד ואשר הוציאה מהמחזור תרופות במאות מיליוני דולר אחרי שהתברר שמטורף הרעיל כמה מהן (אירוע טיילנול המפורסם). כמדען הוא לא יכול להסכים שייצרו מוצר רעיל. אך האם קונצפטואלית חברת טבק יכולה להיות אתית אחרי שבמפגיע היא גורמת למותם של מאות אלפים. האם העובדה שהם תורמים סכומי עתק למוסדות תרבות, חינוך וצדקה מטהרת את השרץ והופכת אותם לאתיים?

מייק ואלאס מאוד מעוניין לראיין את וויגנד המכונה "The ultimate insider", כי הוא איש המדע הבכיר ביותר בחברת הטבק מס' 3 בארה"ב. זה כמו להתריע על מטוס לא בטיחותי כי מדובר בחיי אדם. מזהירים את וואלאס שחברות הטבק ירוששו את CBS שבה הוא עובד כי הן מוציאות בשנה \$600M למשרדי עורכי דין. הן אף פעם לא הפסידו במשפט נזיקין. אבל אם בית המשפט יכריח את וויגנד לדבר לא ניתן יהיה לטעון כי הפר סודיות. וויגנד מוכן להוריד את רמת החיים בגלל שהפך

למתריע ולהיות מורה, אך הוא שלם עם החלטתו. אשתו הרבה פחות... עד כמה אשתו של וויגנד יכולה לעמוד במתח, במחלה של הבת, בירידה ברמת החיים? איזו אישיות נדרשת מאשתו של מתריע? מדוע היא נשברת ומתגרשת בשעה שאשתו של שטוקמן נשארת עם בעלה? הסרט מציג את השיטה של חברות לא אתיות להשמיץ מתריעים, לדוג בעברו מקרים לא אתיים ולנפח אותם, לאיים ולתבוע.

אחרי שוולאס מחליט לא לשדר את הכתבה איתו מחשש לתביעת נזיקין של חברת הטבק, וויגנד מאשים את ברגמן שעבור CBS הוא, וויגנד, "מוצר עובר לסוחר". ברטרופקטיבה האם זה נכון? מה היושרה הנדרשת מעיתונאים האמונים על השקיפות, האם הם יכולים להסגיר או לנטוש את מקורותיהם? פן אחר הוא שיתוף פעולה אפשרי של ה-FBI עם חברת הטבק, עקב הבטחות לסוכנים לעבוד בעתיד עבור חברות הטבק. זה רק ממחיש את הדילמה: האם ניתן למנוע ולאסור מעבר של עובדים מהסקטור הממשלתי לסקטור הפרטי? הסכנות במעבר כזה הן חמורות מאוד כפי שראינו באנלוגיות עם ישראל. נדרשים ממתריע עצבים של ברזל. עורכי הדין מהלכים על וויגנד אימים. מאיימים עליו במאסר בקנטאקי. CBS מנדבים לו שומרי ראש על מנת להגן עליו. המתנכלים לוויגנד גורמים לאשתו לנטוש אותו. שולחים לו כדור בתיבת הדואר, אימים בדוא"ל.

עו"ד של CBS טוענת בישיבת ההנהלה שמעולם לא הפסידו בתביעה משפטית, אבל התעוררו ספיקות בקשר למהימנותו של וויגנד. ככל שהאמת גדולה יותר הנשק שמשתמשים נגדם גדול יותר. המידע של BW הוא שלהם. זה יהיה סיכון חמור ובסוף BW תהיה הבעלים של CBS. היא לא מזכירה אתיקה, קורבנות, רק שיקולים כספיים. מתברר שהבעלים של CBS רוצה למכור את החברה לווסטינגהאוז ולא מוכן להסתכן באיום של תביעה משפטית שיכול לטרפד את העסקה. לכן מחליטים לא לשדר את הכתבה עם וויגנד והוא מרגיש שברגמן בגד בו. אך ברגמן מגלה שמי שמחליט לא לשדר את הכתבה, היועצים המשפטיים והמנהלים, אמורים להרוויח מיליונים מהעסקה. לכן הם מכנים את ברגמן "פנטי, אנרכיסט" והוא עונה להם "האם אתם עיתונאים או אנשי עסקים?". זו היא אם כן שקיפות עיתונאית בע"מ.

נוצר קרע בין ברגמן לוואלאס התומך בהחלטה לא לשדר את הכתבה, אבל אשתו של ברגמן מצדדת בו ומעודדת אותו לפרוש מהחברה. האפולוגטיקה של וואלאס על החלטתו נסבה סביב זה שהוא קרוב לסוף החיים שלו, ומה יחשבו עליו כשימות? עלולים לזכור שבגלל הראיון שלו עם וויגנד נהרסה CBS וזה יהיה כתם על המוניטין שלו. מה אם כן עם אתיקה, קורבנות? הכל הוא רק אגו, מוניטין וכסף? בסופו של דבר בגלל עדותו של וויגנד חברות הטבק נידונו לתשלום נזיקין של 246 מיליארד דולר בעקבות הפרשה. לא הצליחו למצוא מי איים על חייו של וויגנד. וויגנד נבחר למורה השנה בקנטאקי. ברגמן הוא מרצה לעיתונות בברקלי. זה כנראה גורלם של המתריעים לעבור לאקדמיה, כי בעולם העסקים ובעיתונות הם שרופים...

אמון, בגידה ותסמונת הקורבן - האופרה "ריגולטו"

האופרה של ג'וזפה ורדי "ריגולטו" עם ליברטו של פיאוה מבוססת על המחזה של ויקטור הוגו "המלך משתעשע":

Rigoletto 1982, 130 min., Verdi's opera with Piave's libretto based on Victor Hugo's play Le roi s'amuse, Director John Michael Phillips, with John Rawnsley as Rigoletto and Marie McLaughlin as Gilda. The English National Opera in an adaptation to contemporary Mafia.

תמצית היצירה וניתוחה :

אחת הבעיות החמורות ביותר במאבק נגד גורמים לא אתיים ולא מוסריים נעוצה בתסמונת הקורבן. הקורבן מזדהה במקרים רבים עם העושק אותו, מסיבות שונות: הערצה, אהבה, פחד, מזוכיזם. האופרה ריגולטו של ורדי על פי ליברטו של פיאוה המבוססת על מחזהו של ויקטור הוגו "המלך משתעשע", היא אולי הדוגמא המפורסמת ביותר לתסמונת הקורבן. הדוכס ממנטואה הוא שליט נטול עכבות הרודה באנשיו ביד רמה, כובש נשים ללא הבחנה, שולח את אציליו למאסר אם הם מעזים להתלונן על שעשק אותם, כשאינו נקיפות מצפון. הוא טוען שהאישה הפכפכה (la donna e mobile), הוא אפילו מדמה את עצמו כקורבן לנשים שמשנות את דעתן חדשות לבקרים, הן משקרות בצחוק ודמע, אומלל מי שסומך עליהן. העושק מדמה את עצמו אם כן לקורבן. אין בכך חדש, כאשר העושקים מכנים את קורבנות הספקולציות שלהם ספקולנטים, והגורמים החוברים לגדולי הטייקונים הלא אתיים מרצים על אתיקה. מונטרונה, אציל מכובד, מתלונן בפני הדוכס על כי חילל את כבודה של בתו. הוא אומר לו בגאווה שקולו כרעם יגרום לו לרעוד בכל מקום. ריגולטו, ליצן החצר של הדוכס, לועג למונטרונה ובחקותו את קולו הוא שואל אותו איזה זבוב עקץ אותו שהוא מעז לתבוע את כבודה של בתו. אך מונטרונה אינו מוותר ואומר לדוכס שהוא יפריע לו באורגיות שלו, יזעק כל עוד הוא יראה שהעוול שנגרם לו יישאר ללא עונש, וגם אם ישלחו אותו לתליין, הוא יחזור כרוח רפאים נוראה לבקש את נקמתו בפני אל ועולם. כאשר הדוכס מצווה שייקחו את מונטרונה והלה מקלל את הדוכס, כי הוא שלח כלב לבתר את גופתו של אריה גוסס, ואת ריגולטו, כי הוא נחש הלועג לכאבו של אב. כל אנשי החצר, למעט ריגולטו, מצטרפים למקהלה המאשימה את מונטרונה שהעז לקלל את הדוכס ויקבל על כך את העונש החמור ביותר.

ריגולטו, נרעש עד עמקי נשמתו מהקללה של מונטרונה, פוגש בדרכו הביתה את ספרפוצ'ילה, רוצח שכיר, המציע לו את שרותיו. הוא שואל אותו כיצד הוא רוצח את קורבנותיו והרוצח עונה לו שהוא נעזר באחותו מדלנה. כשנותר לבד, ריגולטו משווה בין הרוצח לבינו (pari siamo!... Io la lingua, egli ha il pugnale). הם צמד חמד, הליצן רוצח בלשונו והרוצח בסכין. הוא האיש שצוחק והשני זה שהורג. ריגולטו עדיין נרעש מהקללה של מונטרונה ומאשים את מר גורלו כי הוא גיבן, רק בשל כך

הדרדר לחצרו של הדוכס והוא מתנהג ברשעות. תסמונת ידועה של פושעים או קורבנות היא להאשים את הנסיבות החיצוניות בפשעים שהם מבצעים או בעוול שהם סובלים, בגלל הגיבנת, בגלל הילדות העשוקה, בגלל הסמים, בגלל האישה הבוגדנית, בגלל האב המכה, בגלל העוני, בגלל העושר... אף אחד אינו מאשים את עצמו, למרות שהרשות נתונה לכל אחד לקבוע את גורלו. קורבן אחר הנסקר בספר הוא ז'אן דה פלורט, הגיבור של ספרו של מרסל פניול באותו השם. גם הוא גיבן, אך הוא הפך להיות אדם משכמו ומעלה, אב למופת, בעל מסור, אדם טוב בכל רמ"ח אבריו, למרות הגיבנת שעל גבו ואולי בגללה, כי נכות ותנאים קשים יכולים לגרום להתנהגות קיצונית לחיוב ולשלילה. ריגולטו רוצה לבכות, לזעוק, אך עליו לצחוק ולשעשע את כל אנשי החצר. הוא שונא את מלחכי הפנאק המסתובבים מסביב לדוכס ובגללם הוא הפך לרשע. ושוב הקללה רובצת על מצפוננו... הלל הזקן אמר "על דאטפת אטפוך וסוף מטיפיך יטופון" - על זה שהטבעת הטביעו אותך, וסוף אלה שהטביעו אותך שגם הם יטבעו. משפט זה שאמר הלל כאשר ראה את גולגלתו של רוצח ידוע שטה על פני הנהר מתמצת בכמה מילים את הלך של קורסים רבים לאתיקה בעסקים ואחריות חברתית. מי שנוהג בצורה לא הוגנת כלפי האחרים סופו לשלם את המחיר ואחרים יתנהגו אליו באותה המטבע. מי שמזהם את הקישון, בנו המשרת בקומנדו הימי יחלה בסרטן כשיתאמן בנחל. גיו קלר ששולח טייסים אל המוות כאשר הוא מספק להם חלקי מנועים פגומים, בנו שהוא טייס אף הוא ימות בשל מעשיו. סזאר סובירן שגורם למותו של ז'אן דה פלורט כי חמד את אחוזתו, מתברר לו לבסוף שז'אן היה בנו יחידו. אנו נמצאים כולנו בשרשרת אחת של חיים ומי שפוגע בספקים, בלקוחות, בנושים, בבעלי המניות, בעובדים, בקהילה, באקולוגיה, סופו שיפגע אף הוא כאשר אחרים יעשקו אותו על פי אותם כללים. גם על פי הקבלה היהודית יש קשר בין מעשי האנשים באשר הם שם.

אמרתו של הלל תופשת בצורה טרגית אף כלפי ריגולטו. לליצן הייתה בת גילדה אותה הסתיר מעיני כל. וקללתו של מונטרונה תחזור אליו, כאשר אנשי החצר של הדוכס חוטפים את בתו, המאוהבת בדוכס שמציג את עצמו כסטודנט עני. הדוכס, השמח על החטיפה, מחלל את כבודה של גילדה. ריגולטו נענש איפוא באותה דרך שבה לעג למונטרונה. אך ריגולטו מגיב אחרת ממנו. הוא מחליט לשכור את שירותיו של ספרפוצ'ילה לרצוח את הדוכס. כאשר השומרים לוקחים את מונטרונה לבית הסוהר סולח האציל לדוכס באומרו: "מכיוון שלקללה שלי לא הייתה שום תוצאה, מכיוון שהברק והחרב לא פגעו בחזך, חייה באושר בכל זאת, דוכס". אך ריגולטו אומר: "לא, זקן, אתה טועה, אתה תשיג את נקמתך." כאן אנו רואים את אחד מהעיוותים של תסמונת הקורבן. הקורבן, המתייחס מהשגת הנקמה, סולח לעושק אותו ומאחל לו כל טוב. לא פעם הקללה חוזרת למקלל והוא הופך לשעיר לעזאזל כאשר הפושע לא נענש וממשיך בפשעיו. המתריע נענש לעיתים ע"י בתי המשפט ועל פי רוב על ידי החברה. או כדברי הפתגם הטורקי העתיק: "לסולטן יש עצירות ועושים חוקן לויזיר". מעלים כקורבן את כבשת הרש, אוריה נשלח אל מותו ואילו דוד זוכה בבת-שבע אשתו. רק נתן הנביא מפריע למנוחת המלך הכול יכול. מונטרונה סובל אם כן מתסמונת קלאסית של הקורבן הסולח לעושק אותו כאשר הוא רואה שאינו יכול לפגוע בו. קורבנות אחרים מתאבדים כשהם רואים שאין תוחלת למאבקם. אחרים עוברים לפוליטיקה ולאקדמיה ומנסים לשנות את החוקים או לחנך את הדורות הבאים ברוח של אחריות חברתית ואתיקה עסקית. רוב הקורבנות מוותרים ועוברים

הלאה, העוול שנגרם להם פוגע בבריאותם, באגו שלהם, בכספם, אך אין להם דרך להתמודד כנגד כוחות חזקים מהם. רק מעטים הם אמיצים כריגולטו ומחליטים להתנקם בעושקים אותם.

ריגולטו שוכר את שירותיו של ספרפוצ'ילה ומצווה עליו לרצוח את הדוכס. מדלנה מפתה את הדוכס על מנת לאפשר לרוצח לבצע את זממו. ריגולטו צופה במחזה יחד עם בתו ג'ילדה, שנוכחת לדעת שהדוכס סובב אותה בכחש ומעניק עתה את אהבתו למדלנה. ג'ילדה רואה את המעשה, אך היא אינה יכולה להפסיק לאהוב את הדוכס, למרות בגידתו. היא סובלת מתסמונת האישה המוכה שאוהבת את בעלה המכה אותה, פוצע אותה ולעיתים אף רוצח אותה, סולחת לו ומסרבת להתלונן עליו ולהתנקם בו. רבים מאתנו מתחנכים מקטנות להעריץ את הסמכות, השררה והכוח. כל אלה המבזבזים את כספם על מנת לקרוא עיתונים על אחדות ממשפחות המלוכה המושחתות מעריצים אותן למרות שבתקשורת של ימינו מתגלה ערוותם ברבים ואנו רואים שהם מתנהגים כנקלים שבאדם. ג'ילדה, המשוכנעת שהדוכס בגד בה, לומדת על מזימתו של אביה לרצוח את הדוכס באמצעות ספרפוצ'ילה. מדלנה מתחננת שהרוצח יחוס על חיי הדוכס האהוב, אך הרוצח מסרב כי זה בניגוד ליושרה המקצועית שלו. כן, גם לרוצחים יש קוד אתי. ריגולטו משלם לו דמי קדימה ואומר שיבוא לעזור לו לזרוק את הגופה לנהר. מדלנה מצליחה לשכנע את אחיה שאם אדם יבוא לבית לפני חצות הוא ירצח אותו במקום את הדוכס ויניח את גופתו בשק שיזרוק לנהר. ג'ילדה השומעת את תחינותיה של מדלנה, משתכנעת שאם אישה מסוגה בוכה למען הדוכס היא חייבת לעשות מעשה הרבה יותר אצילי ולהקריב את חייה למען אהובה למרות שבגד באהבתה. היא מתחפשת לקבצן ודופקת בדלת הבית. מדלנה מקריבה חיים של אדם אחד תמורת השני (האתיקה שלה היא האהבה), ספרפוצ'ילה רוצה להציל את הכסף שלו ומוכן להקריב כל אחד (האתיקה שלו היא הממון), ואילו ג'ילדה מבקשת סליחה מהשמים ומאביה על מותה בטרם עת ומצווה על אהובה שהצילה להיות מאושר (אתיקת ההקרבה).

נוצרה אם כן סיטואציה מעניינת ששלושה קורבנות הורסים את עולמם בגלל הדוכס וגורמים לאושרו: מונטרונה שנואש מהקללה חסרת התוחלת מצווה על הדוכס להיות מאושר (כי הוא עשיר, אציל ובעל שררה וחסין בפני קללות) אך משאיר את הקללה על ריגולטו בעינה (כי הוא גיבן, עני ועלוב נפש, והוא היחידי שמבין לאידו של מונטרונה ונתקף יסורי מצפון כי גם לו יש בת). ג'ילדה מקריבה את חייה למען אהובה שבגד בה, חילל את כבודה, אימלל את אביה, זורע הרס ואבדון באשר ילך. ריגולטו הוא הדמות הטרגית ביותר, הוא דווקא מנסה להתנקם בדוכס אך קללתו של מונטרונה רודפת אחריו ומשיגה אותו לאחר שמונטרונה וג'ילדה סלחו לדוכס. הוא שוכר את הרוצח שירצח את הדוכס, אך מכיוון ש"לא ניתן" לפגוע בבעלי השררה שהם חסינים, מי שנפגע זו דווקא בתו והוא עצמו שחרב עליו עולמו. אך אם הוא היה אמיץ לב ולא ליצן פחדן הוא יכול היה לרצוח את הדוכס בעצמו גם אם היה צריך לתת על כך את הדין. בהיותו ליצן החצר היו לו בוודאי הזדמנויות רבות לעשות זאת והייתה לו גם עילה שאם לא הייתה מצדיקה אותו בבית דין של מטה אולי הייתה מצדיקה אותו בבית דין של מעלה, כי הדוכס חילל את כבוד בתו. הוא אם כן הקורבן הטרגי ביותר, כי הוא מנסה לשנות את המצב אך לא מוכן ללכת עד הסוף. כאשר ריגולטו אוחז בשק שבו הוא סובר שנמצא הדוכס הוא קורא לעולם שיביט בו ויראה אותו את הליצן הופך לאחד משועי תבל, הוא רומס ברגליו את מי שעשק אותו, הוא השיג את נקמתו. אך

להפתעתנו הוא שומע את הדוכס שר את שירו הידוע על האישה ההפכפכה, הוא פותח את השק ונחרד למצוא שם את בתו. גילדה מבקשת את סליחת אביה ואומרת לו שבשמים היא תתפלל למענו יחד עם אמה המנוחה. הוא מתחנן שלא תנטוש אותו אך היא מתה בזרועותיו, כאשר הוא מסיים את האופרה במילים : la maledizione, הקללה.

אם ננתח את דפוסי המחשבה של הקורבנות נגלה שאין זה מקרי שהם קורבנות, כי תכנתו אותם מקטנות שנת אדם כמותם אינם יכולים להתנכל לשועי ארץ שהם חסינים בפני האספסוף, החלשים, האנשים קשי היום. כת ה- untouchables בהודו ממשיכה לעשות את העבודות הנקלות ביותר מזה אלפי שנים ואפילו לא חושבים להתמרד. בעלי השררה הם בני אלים, אנשים עליונים, שלא ניתן לפגוע בהם. כל מי שחושב אף לפגוע בהם נופלת עליו קללה ועלובי הנפש במקום להתאחד מקללים זה את זה. בצורה זאת ממשיכים העושקים לשגשג והעשוקים לסבול. מי שחושב שהוגו וורדי כתבו מחזה ואופרה שנועדו להנציח את הקיים ואת שלטון האצולה המושחתת מקבל רושם מוטעה. שניהם היו מהפכנים. הוגו מרד בנפוליאון השלישי וגלה לאי גרנסי לחופי צרפת אך בשלטון בריטי. רק אחרי שנפוליאון הפסיד לגרמנים את מלחמת 1870 ועזב את צרפת חזר אליה הוגו והתקבל בכבוד מלכים. ורדי היה מהפכן וכתב את נבוקו על העם העברי הנמק בעבדות בבבל אך התכוון לאיטלקים הסובלים מעול השלטון האוסטרי. ההמונים הריעו את שמו VERDI, שהם ראשי התיבות של מלך איטליה החופשית ויטוריו אמנואלה. בקונטקסט של המאה התשע עשרה נחשבו ריגולטו והמלך משתעשע כיצירות מהפכניות כי ראו בהן ליצן חצר המעז לתכנן רצח כנגד שליט. אמנם הצרפתים העזו למרוד במלכות במהפכה הצרפתית ב- 1789 ובמהפכה של 1848, אך בשני המקרים עלו לשלטון עריצים שבגדו באמון עמם נפוליאון הראשון ואחינו נפוליאון השלישי. רק במאה העשרים העזו רוב העמים למרוד במלכיהם, המושבות בקולוניאליסטים, הדמוקרטים בדיקטטורות, והגזעים המדוכאים בגזעים שהפלו אותם. מהפכה זאת טרם הגיעה כנראה לעולם העסקים. תסמונת הקורבן תגיע אל קיצה רק כאשר יעזו הקורבנות לקחת את גורלם לידיהם בחברות הלא אתיות: העובדים העשוקים יסרבו לשתף פעולה עם הבוסים המתאכזרים אליהם, בעלי מניות המיעוט יפסיקו להשקיע בהן, הצרכנים יימנעו מלקנות את מוצריהן, הספקים לא יספקו להן יותר את מוצריהן, הקהילה תמנע את כניסת החברות לתחומיהן, הנושים ידרשו את הלוואותיהם חזרה ואילו המדינות יתערבו לביעור נגע השחיתות.

הגינות, משפחה ועסקים - הרומן "המשיסה" והיצירה של אמיל זולה, האתיקן האולטימטיבי

מבוסס על "המשיסה" La Curee של אמיל זולה, בתרגום קולט בוטנר, בהוצאת כרמל ירושלים, 1998 ועל ספרו של אנרי טרויה "אמיל זולא" על חיי אמיל זולה, הוצאת כינרת 2005
Henri Troyat, Zola (Biography, J'Accuse, Dreyfuss Affair, Colonel Picquart)

הסרט: The Game is Over (המשיסה)

La Curee 1966, 98 min., Director Roger Vadim, with Jane Fonda and Michel Piccoli

והסרט: "חיי אמיל זולה"

Life of Emile Zola 1937, 116 min., Director William Dieterle, with Paul Muni, Henry O'Neill

תמצית היצירה וניתוחה:

אריסטיד סאקאר, איל הון צרפתי חסר עכבות, משכנע את מקסים בנו להינשא לאן העשירה על מנת להציל את עסקיו. מקסים מוכן לוותר על אהבתו לרנה (אשתו הצעירה של אביו) ובכך הוא גורם למותה, אך שיקולי הכסף במשפחות של אילי ההון חסרי עכבות דוגמת סאקאר הם הדומיננטיים ולא אהבה או חברות. ומכאן עולה השאלה: עד כמה משועבדים החיים הפרטיים, הזוגיות, המשפחה של אילי ההון ואנשי עסקים באופן כללי לשיקולים עסקיים ומה קודם למה - החיים הפרטיים, המשפחה, שיקולים עסקיים, טובת הכלל, אחריות חברתית? מה גורם לאילי ההון לפעול כפי שהם פועלים? דבקות במטרה, אגו מנופח, מגלומניה, רצון לעזור לזולת, למשק, לצמיחה, להגדלת מקומות עבודה, רצון לשלוט בחייהם וגורלם של עשרות אלפי אנשים, רצון לעושר ללא גבול? אצל אריסטיד סאקאר במשיסה המשפחה היא רק כלי להשגת מטרות עסקיות. אך לאן זה מוביל? האם ניתן להפריד בין החיים הפרטיים לעולם העסקים?

רנה היא אישה צעירה הנשואה לאיל הון מזדקן אריסטיד סאקאר המקריב אותה על מנת להתעשר עוד יותר. היא מאוהבת בבנו הצעיר של אריסטיד מנישואים ראשונים, מקסים, ומוכנה לנטוש הכול, את עושרה, בעלה ורווחתה, על מנת לחיות אפילו בחוסר כל עם מקסים האהוב. אולם מקסים, הדומה לאביו, אם כי בצורה הרבה יותר חיוורת וחלשה, מעדיף לנטוש את רנה על מנת להינשא לאישה עשירה, שאביה יכול לסייע לאריסטיד בעסקים. אריסטיד סאקאר, שהוא גם הגיבור של הספר והסרט "הכסף" של אמיל זולה שם הוא ממשיך ומקציץ במעלליו, הוא חסר מצפון ואשתו, בנו וחבריו משמשים רק כלים להשגת מטרותיו העסקיות. המשיסה מתאר עסקות עם ניצול מידע פנים הפוגעות בקהילה, בציבור הרחב, בדיירי השכונות הנפגעות. סאקאר עוסק בספקולציות נדל"ן, מתוך רצון להתעשר על חשבון האחרים בכל מחיר. הספר מתאר את הידרדרותה של משפחה בגלל עושר

מופלג, אך זולה הוא מספיק אוביקטיבי בתוארו הידרדרות של משפחה גם במעמדות הנמוכים בספרו ג'רבז, בספר ננה ובספרים רבים אחרים.

בספר אחר של זולה "הקרביים של פריס" מתאר זולה את התנהגותה של אישה ישרה למופת מהמעמד הבינוני, ליזה קני-מאקאר, המסגירה את גיסה לשלטונות כדי לזכות בירושה המגיעה לו. שיקולים של כסף הם דומיננטיים אם כן בשלושת המעמדות וכשמגיעים לכסף, אין מקום לשיקולים של משפחה ונאמנות, לפחות אליבא דזולה. ליזה בזה לסאקאר, שהוא בן משפחה שלה, המתעלם מקיומה. היא גאה יותר ממנו, היא אינה חפצה במיליונים (אם כי היא לבסוף מיישרת קו עם בן משפחתה נטול העכבות). אומרים שסאקאר עושה ספקולציות במיליונים בנדלין, הוא גונב מכולם. היא אינה מופתעת מכך, כי היא יודעת איך התחיל את הקריירה שלו. סאקאר אוהב שכסף מתגלגל על הרצפה על מנת לזרוק אותו מאוחר יותר מהחלונות, כמו טיפש. היא לעומת זאת חסכנית והגונה. היא מבינה שאנשים כמו סאקאר המרוויחים סכומי עתק הם בעלי התנהגות קלוקלת ולכן היא לא מעריכה אותם. ולעומתו היא חיה בשקט ובשלווה, לא מתעניינת בחיי החברה, ודואגת רק למשפחתה, כי היא אישה ישרה. גם אנשים המתקראים ישרים והגונים עלולים להתנהג בחוסר אחריות חברתית בגלל אינטרסים צרים, כי סדנא דארעא חד הוא. אם כך הדבר מה הוא המניע להתנהג באחריות חברתית: אנו רואים שאנשים עניים, בורגנים ועשירים יכולים להתנהג בחוסר הגינות ולהיות מושחתים אך אחרים מאותם מעמדות הם אתיים והגונים. אם הכסף אינו הגורם הדומיננטי לאחריות חברתית, מה הוא אם כן הגורם: ההשכלה, החינוך, השפעת החברה, הדת? כך מחזיקי העניין החלשים אינם בהכרח הגונים יותר מהגורמים העושקים אותם. בעלי שליטה עשויים להיות הגונים יותר ממחזיקי עניין ואין טעם לעשות אידיאליזציה של החולשה ולהדביק לה תוויות של הגינות. החלשים יכולים להפוך לזאבים אם רק יתנו להם הזדמנות כפי שראינו בברית המועצות ובמשטרים הפשיסטים.

אמיל זולה הוא אולי הסמל המובהק ביותר של אתיקה ואחריות חברתית, הוא האתיקן האולטימטיבי. הוא הקדיש את כל חייו לשיפור החברה הצרפתית והוקע במשך מרבית חייו על ידי חלקים גדולים מאוד של צרפת, בעיקר יסודות שמרניים, מיליטאריסטים, קתוליים, המעמדות הגבוהים והאליטות. זולה נלחם למען המקופחים, הפועלים קשי היום, העניים, המיעוטים, הנשים, איכות הסביבה, והיה ממניחי היסוד של צרפת ההומאנית והסוציאליט של ימינו. אך כרגיל אין נביא בעירו והוא הוקע כאויב העם. פרסומו העולמי בא לו בעקבות פרשת דרייפוס בה יצא להגנתו של קפטן דרייפוס נגד הצבא הצרפתי והממשל הצרפתי שטייחו את האמת ולמרות שידעו על אשמתו של אסטרזהאזי העדיפו להאשים את דרייפוס היהודי. קולונל פיקאר מהצבא הצרפתי שגילה כי אסטרזהאזי הוא אשר העביר את המידע הסודי לאויב הגרמני נודה על ידי מפקדיו, נשלח למאסר והושתק. אלמלי זולה סביר להניח שכל הפרשה לא הייתה מקבלת את המימדים הלאומיים והבינלאומיים שהיא קיבלה. אין לשכוח שהרצל שכיסה את הפרשה מטעם עיתונו ושמע את שאגות ההמון הצרפתי "מוות ליהודים" החליט שאין מוצא אלא להקים מדינה יהודית עצמאית לפתור את הבעיה היהודית.

אמיל זולה נולד בשנת 1840 בדרום צרפת מאב ממוצא איטלקי, מהנדס מוכשר שמת כשזולה היה ילד. זולה חי בעוני ודחקות במרסיי, באקס ומשנת 1858 בפריס. הוא היה ידידו הקרוב של הצייר סזאן שאיתו גדל באקס. בפריס בא במגע עם חוגי הספרות והאמנות, הוא התחיל להשתתף בפעילות בעיתונות הספרותית והפוליטית. הוא פרסם סיפורים וספרים שזכו להד מסוים, בעיקר הספר תרז ראקין. הוא נודע בגישתו הפיסיולוגית בדבר השפעת התורשה והסביבה על האדם והיה למעשה אבי האסכולה הנטורליסטית. הוא פרסם במשך כעשרים שנה בין 1871 ל-1893 את היצירה האדירה - הרוגון מאקאר - המונה עשרים ספרים על תולדות משפחה צרפתית בימי נפוליאון השלישי, במעגל השני - על החברה הצרפתית על כל היבטיה ומעמדותיה, ובמעגל השלישי - על טבע האדם בכל מקום ובכל חברה בתקופתו כמו גם בימינו. ספריו חשפו ללא משוא פנים את חוליי החברה הצרפתית, הבורגנות, הפרולטריון, השלטון, האצולה והעשירים, השחיתות, הרשעות, הזוהמה, אך גם את הנשגב שבאדם. הוא נודע בכנותו, הגינותו ואומץ לבו, במלחמה שלו למען הצדק נגד רוב הציבור. במשך חייו צבר אויבים רבים ויש המאמינים כי מותו הטרגי ב-1902 נגרם בכוונה תחילה. בשנת 1898 אחרי מספר שנים שקפטן דרייפוס נמק בכלא באי השדים הגיע מידע לזולה על חפותו של דרייפוס והוא יצא להגנתו, למרות שלפני כן מעולם לא לחם למען היהודים והוא היה בעל דעות קדומות כמו רבים אחרים. אך כיוון שזולה היה ביסודו אדם מוסרי הנלחם למען החלשים והמקופחים הבין שנעשה עוול מכוון לדרייפוס.

אמיל זולה כתב את מאמרו המפורסם לנשיא צרפת בעיתון ל'ורור " J'accuse " אני מאשים, בו הוא מאשים את הצבא הצרפתי בטפילת אשמת שווא על דרייפוס. בעקבות המאמר נערך משפט נגד זולה והוא נמצא אשם בהוצאת דיבה, נידון למאסר, וברח לאנגליה בה שהה בגלות שנה עד אשר הצטברו ראיות חדשות על חפותו של דרייפוס. עם שובו של זולה לצרפת בשנת 1899 הוא התקבל ע"י החוגים המתקדמים וציבור הפועלים כלוחם דגול למען הצדק וזכויות האדם. השמרנים המשיכו להתנגד לו ומנעו את קבלתו לאקדמיה הצרפתית. הוא מת בהרעלה מאדי תנור בדירתו, אך אשתו שהייתה עימו ניצלה. הוא נקבר בלווייה המונית וארונו נמצא בפנתיאון עם גדולי האומה. זולה נגרר לפרשת דרייפוס בניגוד לרצונו. אשתו של דרייפוס באה לביתו ותיארה לו את העוול שנגרם לבעלה. עד שאין האנשה והקורבנות הם אלמונים קשה לחוש הזדהות עמם, אך כשזולה למד להכיר את הנפשות הפועלות ובעיקר את העוול שנעשה לקולונל פיקאר על כי חשף את האמת, לא הייתה לזולה ברירה אלא להיכנס לעובי הקורה. "הצבא אינו עושה טעויות", זאת האמונה שהייתה רווחת בקרב הצרפתים. היהודים הם בוגדנים, חשודים בחבירה לגרמנים, כי מוצאם הוא ברובו מגרמניה, והם אינם צרפתים של ממש. יש לזכור שהיה זה מאוד לא מקובל שיהודי יכנס לצבא ויקבל דרגה של קצין, אך דרייפוס היה פטריוט צרפתי בכל רמ"ח אבריו ושרת את הצבא נאמנה. קולונל פיקאר נקרא להעיד במשפט נגד זולה והוא מעיד על מה שידוע לו, כשמפריעים לו תכופות אל מול קהל עיון, הרואה בו בוגד שהוא אף גרוע מדרייפוס הזר, כי פיקאר הוא צרפתי של ממש. דרייפוס חשוד בגרמניות, זולה הוא חצי איטלקי, ועל זרים אין לבטוח בכל מקרה. פיקאר אף מרחיק לכת ואומר שהמסמך המפליל הוא מזויף.

זולה טוען שיש מי שנלחם עבור מולדתו בחרב ואילו הוא נלחם עבור עמו בעט, עבור היושר, המצפון, האחריות החברתית, החלשים שאין להם פה אלא הוא - זולה. אך הצרפתים לא מוכנים לסלוח לו

את התרעתו, או הלשנתו, חשיפת חרפתם ברבים בפני עולם שהיה די עוין לצרפתים, בעיקר הגרמנים, הבריטים והאוסטרים. דווקא כשזולה חשב שהגיע למנוחה ונחלה, מצבו הכלכלי רווח, המוניטין שלו כסופר דגול התבסס, החליט לשמש כמצפון החברתי של ארצו מתוך תחושה של אחריות חברתית שעלתה לו בחירותו, בפגיעה בשמו הטוב ואף בחייו.

הספר המתאר בצורה הטובה ביותר את הדילמות של אתיקה בעסקים הוא "הכסף" L'Argent של אמיל זולה. גם כאן, כמו במשיסה, הגיבור הוא אריסטיד סאקאר, אך זהו סאקאר הרבה יותר מבוגר, מתוחכם ומושחת. אמיל זולה מתאר בספר בצורה מבריקה את תרופת השווא של מועצות המנהלים. ניתן לחשוב שזולה השתתף במאות ישיבות מועצות מנהלים בימינו בארה"ב, ישראל או צרפת. רק סופר גאון כזולה יכול להישאר בן אלמוות ומודרני כאחד, אפילו אחרי מאה שנה. "סאקאר הצליח לשלוט בכל חברי מועצת המנהלים, כשהוא קנה אותם פשוטו כמשמעו ברוב המקרים. הודות לו המרקוזי מבוהן, שהסתבך בפרשיית שוחד והונאה והתגלה עם היד בתוך הקופה, יכול היה להתחמק מהשערורייה על ידי פיצוי החברה שגנב ממנה; והוא הפך בעקבות כך למשרתו הנאמן, בעודו שומר על ארשת אצילית של אריסטוקרט, הקישוט הטוב ביותר של מועצת המנהלים. הירה גם הוא, לאחר שרוגון פיטר אותו, אחרי שגנב את המברק שהודיע על מסירת ונציה, הקדיש את עצמו לחלוטין להצלחה של ה'בינלאומית', מייצג אותה בפרלמנט, דג עבודה במים עכורים בפוליטיקה, בשומרו לעצמו את חלק הארי של ההונאות חסרות הבושה, שיכלו להביאו יום אחד למאסר. והויקונט של רובין-שאגו, הסמנכ"ל, קיבל מאה אלף פרנק כשכר סודי בשביל לחתום בלי בדיקה בהיעדרויותיו התכופות של האמלין; והבנקאי קולב קיבל אף הוא עבור הסכמתו הפסיבית לעשות טובות, בעודו משתמש בחו"ל בכוחה של החברה, שהביא אותה לסיכון בבוררותו שלו; ואפילו סדיי, סוחר המשי, שנפגע קשות מתוצאות מכירת חיסול נוראה, קיבל הלוואה על סכום עתק, שהוא לא היה מסוגל להחזיר. רק דגרמון שמר על עצמאותו המלאה כלפי סאקאר; שהטרידה את האחרון לעיתים, למרות שהאיש הנחמד נשאר מקסים, הזמין אותו לסעודות, חתם על כל דבר בלי לשאול שאלות, עם החביבות של פריסאי סקפטי המוצא שהכל טוב, כל עוד הוא מרוויח כסף." (Zola, L'Argent, p. 310-1)

ובסוף הספר "הכסף" של אמיל זולה הוא מתאר את גורלם המר של בעלי מניות המיעוט שהשקיעו את כל כספם בחברה של אריסטיד סאקאר שפשטה את הרגל והשאירה אותם חסרי כל. זהו רקווים מצמרר לסבלם של בעלי מניות המיעוט, של הקורבנות, של מחזיקי העניין החלשים.

"אבל המתים האלמונים, הקרבנות ללא שם, בלי היסטוריה, מילאו במיוחד ברחמים אין קץ את ליבה של גבי' קרולין. אלה היו המונים, אשר היו מונחים בינות לשיחים נידחים, בקברים מכוסים עשב, גוויות אבודות, פצועים הגונחים בחרדה, מאחורי כל גזע עץ. הרבה דרמות אילמות, ערב רב של פנסיונרים קטנים ועניים, בעלי מניות מיעוט אשר השקיעו את כל חסכוניהם באותה המניה, משרתים בדימוס, בתולות זקנות חיוורות החיות עם חתול, אנשים שפרשו לפרברים עם אורח חיים מסודר כמו סרגל, כמרים כפריים שהגיעו עד פת לחם, כל האנשים האלה אשר התקציב שלהם מזערי, כך וכך לחלב, כך וכך ללחם, תקציב כה מדויק ומצומצם ששני שקלים פחות יכולים למוטט אותו! ולפתע, אין כלום, החיים נגדעו, ברחו מהם. ידיים זקנות ורועדות, מיואשות, מגששות

באפילה, לא מסוגלות לעבוד, כל הנשמות הצנועות והשלוות האלה אשר נזרקו בבת אחת לאימי המחסור!" (Zola, L'Argent, p. 440)

אחריות חברתית גורסת כי יש להתנהג בהגינות לכל הגורמים בחברה ללא קשר למוסריות שלהם, כמו שיש זכות בחירה לכל ללא קשר להשכלה, טוב לב, עושר או מוסריות. בסרטו של אריך פון סטרוהם "תאוות בצע" אנו רואים כיצד תאוות הבצע גורמת להשחתה באישיותם של שלושה חברים: טרינה, מקטיג ומרקוס. מקטיג רוצח את טרינה אשתו בשביל לזכות בכספה ואחר כך רוצח גם את ידידו מרקוס הרוצח להסגיר אותו למשטרה. לבסוף הוא אובד במדבר הצהוב כצבע הזהובים שלמענם רצח. באותו ההקשר - הדילמות של דון קישוט ויוליסס הן דילמות אוניברסאליות. האם דון קישוט הוא גיבור טרגי או קומי, האם הוא הדוגמא המאלפת ביותר של אחריות חברתית בלחמו למען צדק גם כנגד תחנות רוח? לעומתו יוליסס נותן לטרויאנים דורון יווני שהם לא נשמרים מפניו ומכניסים את הסוס לעירם, מתוכו יוצאים יוליסס ולוחמיו, הפותחים את שערי העיר לאחיהם ומשמידים את טרויה. האם זה אתי להתנהג בערמומיות נוסח יוליסס בעולם העסקים, בחיי החברה או במלחמה, מה לא הגון בהשארת סוס טרויאני בשערי העיר? האם רק דון קישוט הנכשל בהשגת מטרותיו צריך לשמש דוגמא לאתיקה ואחריות חברתית? יש למצוא אם כן את שביל הזהב בין הרצון להיטיב עם הציבור לאחריות חברתית ואתיקה ללא גבול שאינן מובילות בסוף לשום מקום.

שקיפות, אומרטה ואחריות חברתית - הסרט "הסינדרום הסיני"

מבוסס על הסרט: "הסינדרום הסיני"

The China Syndrome, 1979, 122 min., Director James Bridges, with Jane Fonda, Jack Lemon

תמצית היצירה וניתוחה:

קימברלי וולס, כתבת טלוויזיה (ג'יין פונדה), מגלה מזימה להסתיר תאונות מסוכנות בחברה לאנרגיה גרעינית בארה"ב מעיני הציבור. היא רוצה לפרסם את המקרה אך נקלעת למערבולת של הסתרה, הכחשה וטשטוש תוך העלמת מידע. ג'אק גודל (ג'ק למון), טכנאי במפעל הגרעיני בוונטנה בחברת קליפורניה גז אנד אלקטריק, מגלה כי ההנהלה מושחתת ומוכנה לסכן חיי אלפים בקליפורניה על מנת לא לפגוע ברווחיות החברה. קורית תאונה המבשרת על אפשרות של פיצוץ גרעיני שעלול למחוק חלק גדול מקליפורניה הנמצאת מעברה השני של סין, מכאן שם הסרט הסינדרום הסיני. ג'אק מחליט להתריע על הסכנה ונרצח על מנת להשתיק אותו. הוא פועל נגד חוק האומרטה השורר בחברה. לעומתו ריצ'רד אדמס (מייקל דגלאס) מהטלוויזיה עושה ככל יכולתו לפרסם את המקרה. רשת הטלוויזיה חוששת לפרסם את דבר התאונה שהתרחשה כשצוות הטלוויזיה נכח במקום, וולס חזתה במתרחש ואדמס הסריט בהסתר. הרשת מודאגת מהאפשרות שהחברה תתבע אותה.

החברה מחדשת מייד את הייצור כי אינה רוצה להפסיד את רישיון התפעול שלה. היא מפסידה חצי מיליון דולר ליום על השבתת המפעל והיא מעדיפה לסכן חיי אלפים במקום להפסיד כמה מיליוני דולרים. גודל עושה ככל יכולתו לעצירת הייצור ונוכח לדעת שזיפו תוצאות הבקרה. הוא שואל את האחראי לזיוף מדוע עשה זאת והלה עונה לו כי החברה היא כל חייו והוא אוהב אותה ואינו רוצה לגרום לה נזק. גודל טוען שיש להשבית את המפעל אך הוא אינו בטוח בעצמו כשהוא נפגש עם העיתונאים. הם שואלים אותו אם הוא מוכן לחשוף את חשדותיו בפני הטלוויזיה. האדם אשר קיבל את התמונות המפלילות של גודל נרצח בתאונה הנגרמת על ידי החברה שאינה רוצה שמזימותיה יתגלו. כולם משוכנעים שגודל הוא שיכור כשהוא לוקח אקדח ומצווה על כולם להפסיק את הייצור המעמיד בסכנה את כל קליפורניה. הוא סוגר את דלתות חדר הבקרה, אך בסופו של דבר בהוראה מפורשת של המנכ"ל הם מצליחים לחדור לאולם והורגים את גודל אשר "מסכן" את הבטיחות של המפעל, אך לאמיתו של דבר על מנת להשתיק אותו. לפני הרצח וולס מצליחה לראיין בשידור ישיר את גודל אך מה שהוא אומר נשמע מבלבל, לא אמין, ובסופו של דבר לא ברור לציבור הרחב, החושב באמת ובתמים שגודל השתגע. אחרי הרצח, וולס אומרת לציבור שגודל לא היה משוגע כפי שמנסים לטעון אלא לאמיתו של דבר הוא ניסה למנוע תאונה גרעינית.

הסרט שנוצר בשנת 1979 הקדים בכמה שבועות את התאונה הגרעינית של Three Mile Island, והפך בעקבות כך לסנסציה עולמית. זהו סרט עם מסר חד של אחריות חברתית הגורם לציבור לחשוב על המצב. מייק גריי כתב את הסיפור בשנת 1974/1975, שהיה מבוסס על התאונות של דרסון II ליד שיקגו בשנת 1970 ושל בראון פרי באלבמה בשנת 1975. עשר שנים מאוחר יותר אירע בברית המועצות אסון צ'רנוביל. המתריע גודל מגן בתחילת הסרט כמנהל צוות על היושרה של מנהליו. אך בסיועם של וולס ושל אדמס הוא מגלה שאין לבטיחות ערך עליון בשיקולי החברה. ואכן, מטרת החברה היא רק למקסם את הרווחים והיא מוכנה לסכן כל דבר להשגת מטרה זו. הסרט מתאר כיצד הדבר היחידי שמפריד את האנושות מאסון לא יתואר הוא אומץ הלב והיושרה של אנשים עם מצפון כמו גודל, הרוצים אך ורק לבצע את עבודתם נאמנה, מבלי להיות נאלצים לסכן את כל הקהילה בה הם גרים בגלל תאוות הבצע של מנהלי החברות ובעלי השליטה.

יש קשר בל ימחה בין שקיפות, אמצעי התקשורת ואחריות חברתית. הטלוויזיה והעיתונות עוזרים בחשיפת עושק, שחיתות ופגיעה באיכות הסביבה. התפקיד שלהם הוא להביא לשקיפות מירבית לתועלת הכלל, כי הם רואים עצמם כשליחי ציבור עם אחריות חברתית שאינם ניזוקים כשהם חושפים שחיתות וסכנות אקולוגיות. מאידך מתריעים מקבלים יותר ויותר תדמית של גיבורים (לפחות בסרטים): סרטים כמו ארין ברוקוביץ', תביעה אזרחית (על עו"ד שליכטמן), סילקווד ואחרים, המבוססים על מקרים שקרו בשנים האחרונות, עושים למען האקולוגיה וטיפול המתריעים הרבה יותר ממאות הרצאות מלומדות. אם יש כיום תודעה חזקה בעולם הנאור לחשיבות האקולוגיה זה במידה רבה בגלל סרטים, מאמרים בעיתונים, ופעילות של מתריעים וארגונים אקבטיביסטים. בישראל זה עוד לא קורה ואין את המודעות לחשיבות הנושא, כאשר ישראל מגיעה לשיאים מפוקפקים במחלות סרטן, זיהום נחלים, אוויר וקרקע, בדומה לעולם השלישי. אחריות חברתית אינה מתבטאת בעיקר בתרומות לקהילה כפי שסוברות חברות רבות. חברה שמזהמת את הסביבה וגורמת למותם של עשרות אנשים לא יכולה לנקות את מצפונה על ידי הקמת מתנ"ס למשפחות הקורבנות. כי אחריות חברתית מתבטאת בראש ובראשונה באימוץ עיקרון היסוד של האתיקה "קודם כל אל תזיק".

חלק V - קיימות, אחריות חברתית ואקטיביזם: שילוב של יעדים עסקיים עם יעדים חברתיים, אנושיים וסביבתיים

יחס החברה לאתיקה בעסקים

בז'אן דה פלורט של מרסל פניול כמו בחברות לא אתיות פועל חוק האומרטה, לפיו אסור להתריע על מעשים לא אתיים ואפילו לא חוקיים, כי הלשנה הוא פשע שמוקע ע"י החברה יהיו אשר יהיו מניעיו. מי שמלשין או מתריע לא מקבל עבודות חדשות, מנדים אותו מהחברה והאוסטרקזים, במקום שיופעל נגד הפושעים האתיים מופנה נגד המתריע. עושק אתי כלפי גורמים המעורים בחברה לעיתים מוקע, אך אם הוא מבוצע כלפי גורמים אנונימיים, בלי האנשה, מחוץ לחברה, שלא מוכרים ולא מוערכים ע"י החברה, הוא מתקבל בהבנה וסלחנות, כי הקורבנות הם לא מזוהים. כך לא רואים בחמרה פשעים אתיים כלפי בעלי מניות מיעוט שאף אחד בחברה לא מכיר ולא דואג להם.

לא פעם מעלילים ומשמיצים את הגורמים העשוקים על מנת להצדיק ולהקל על המצפון של העושקים. כך בעלי מניות המיעוט מוגדרים כספקולנטים וסחטנים, העובדים הנלחמים על זכויותיהם כ- troublemakers, פעילי איכות הסביבה כ- anti-business, הלקוחות המתלוננים על איכות לקויה כדורשי פיצויים לא מוצדקים. הפשעים האתיים בדרך כלל לא מתגלים כי החברות פועלות בחושך, ללא שקיפות, בדרכים עקלקלות שקשה לגלות אותן. החברה הכללית מתרשמת מהתדמית המכובדת של הפושעים האתיים המשקיעים סכומים לא מבוטלים ביחסי ציבור ובמטרות קהילתיות, ומאשימה את המתריעים, שהם הגורם החלש בחברה.

העיקרון של 'כולם היו בני' פועל גם בחברה. כי עסק הפועל נגד איכות הסביבה פוגע בראש וראשונה בחברה. הבן של מנהל חברת כימיקלים המזהמת את הקישון, משרת בקומנדו הימי, ויחלה בסרטן בגלל פשעי אביו. המנכ"ל שמתחמק מתשלום מס יהיה קורבן לפריצה בביתו וברכבו כי למשטרה אין מספיק משאבים להילחם בפשע. אחת הדרכים להתגבר על אדישות החברה לפשעים אתיים היא האנשה מירבית של הקורבנות באמצעות העיתונות, האינטרנט, הטלוויזיה, הפגנות וצעדי מחאה לגיטימיים. החברה מתעלמת אם לא משלמים לעובד בזמן, אך מזדעזעת אם העיתונות מפרסמת על כך כתבה או אם העובד עושה שביתת שבת מול החברה או העירייה.

מנהל בחברה שמוזהמת את המים צריך להחליט אם להשקיע \$25M על מנת להיפטר מהפסולת או לתת לעשרים איש למות מהמים המזוהמים. כל עוד קורבנותיו הם עלומי שם ופנים הדילמה שלו תהיה קלה, מה עוד שהוא מתוגמל מרווחיות החברה, אך אם הוא והציבור רואים את הקורבנות בטלוויזיה הוא יהסס לבצע את הפשע האתי. יש כמובן אנשים ששיקולים אלה לא פועלים לגביהם.

מפקדי מחנות הריכוז ביצעו את הפשעים הנוראים ביותר בהכירם את הקורבנות מבלי שמצפונם יעיק עליהם. אבל זה בדרך כלל קורה אם הפושעים עוברים שטיפת מוח המתארת את הקורבנות כנתן אדם שאין להתייחס אליהם כאל בני אנוש.

ההיבט החברתי של האנשה נותן פרספקטיבה מצמררת למקרה המפורסם של הפורד פינטו. אירוע זה עובר כחוט השני בספר, אך כאן נתעכב על הפן החברתי שלו. פורד עשתה תחשיב שעלות תיקון דגמי הפינטו יעלה לה \$137M או \$11 למכונתית. אי ביצוע התיקון היה אמור לעלות בחייהם של 180 איש שגם אם היו משלמים להם פיצויים הם היו נמוכים יותר מעלות התיקון. לכן היא החליטה לא לתקן את המכונתית ובכך היא העמיסה את כל ה"תועלת" של החיסכון על 180 איש. לפי התיאוריה התועלתנית של בנטהאם, וגם לפי השיקולים הכלכליים הקרים עשתה פורד החלטה "שקולה", אבל היא התעלמה מכך ש-180 איש שילמו בחייהם בכדי שכל הצרכנים יחסכו \$11. מי שמאמין כמו קאנט וכמו כל האתיקנים כי חייהם של 180 איש ואפילו של אדם אחד עדיפים, ומי שראה לנגד עיניו את תמונותיהם של הקורבנות וידמה שילדיו או אשתו עלולים היו להיות ביניהם, לא היה לו ספק מה צריכה להיות ההחלטה, ללא קשר מה תהיה עלותה. כמובן שניתן להקצין דילמות כאלה עד אבסורדום ולשאול האם חברה צריכה להשקיע מיליארד דולר בשביל להציל נפש אחת? אך כל עוד משתמשים בהגיון בריא ומפעילים את עיקרון המידתיות הרי שלפחות במקרה של הפינטו ההחלטה הייתה צריכה להיות ברורה.

נקודה חשובה אחרת היא איך צריכים לנהוג אם הקורבן הוא אכן ספקולנט, אדם שפל, לא מוסרי ומושחת אף הוא. מדוע צריך לנהוג כלפיו באתיות אם הוא לא מתנהג כך כלפי אחרים? כבר ציינו שלמנהלים הלא אתיים יש נטייה "לצבוע" בצבעים לא מוסריים את קורבנותיהם בצורה הגדרתית. אבל גם אם הם באמת כאלה אין הצדקה להתנהג אליהם בצורה לא אתית, כי אסור לנו לעשות לאחר (ולא משנה מי הוא) את אשר לא היינו רוצים שיעשו לנו. אם בעל מניות המיעוט הוא אכן ספקולנט שרוצה לעשות רווח מהיר על חשבון המניה, ואילו בעל השליטה באמת דואג להצלחתה של החברה לטווח הארוך, אין זה מהווה הצדקה להתנהג לחלש בצורה לא אתית כי אסור לנהוג כך כלפי אף אחד כמו שאסור לגנוב מגנב, אסור לרצוח רוצח או להכות איש אלים. זאת ועוד, במלחמה נגד הגורמים הלא אתיים צריך לנהוג לגביהם בצורה אתית גם אם הם מתנהגים כלפינו בצורה לא אתית, בין השאר כי אחרת זה משמיט את הלגיטימיות של המאבק ואילו הפושעים האתיים יהיו תמיד יעילים יותר בשימוש בכלים לא אתיים.

ייתכנו מקרים בהם גורם עם הרבה כוח מתנהג בצורה אתית כמו שגם ייתכנו מקרים בהם גורם חלש מתנהג בצורה לא אתית. לא תמיד הקורבן צודק. זאת ועוד, לעיתים הקורבנות של יום האתמול הופכים להיות הפושעים של יום המחר. כך קרה עם הבולשביקים ברוסיה שנרדפו על ידי משטר הצאר אך הפכו עם תפיסת השלטון אכזריים וחסרי מצפון ועכבות הרבה יותר מאשר העושקים במשטר הקודם.

סוגיה חברתית אחרת היא הדואליות של תפקיד השה והזאב. לעיתים קרובות קורה שאדם שהוא מאוד מוסרי ואתי בחיי המשפחה והקהילה הופך לפושע אתי חסר עכבות בחיי העסקיים. ולהיפך,

גורם המתנהג בצורה הכי אתית בעבודה, מתנהג בצורה פושעת כלפי אשתו וילדיו או כלפי שכניו וחברי הקהילה. איך לנהוג במקרים אלה? מכיוון שנושא הספר הוא אתיקה בעסקים לא ניכנס לשיקולים מוסריים מחוץ לתחום העסקים ונגדיר אדם כאתי או לא, אך ורק דרך הפריזמה של חייו העסקיים. ישנם כמובן גם יחידי סגולה המתנהגים בצורה אתית בכל סביבה.

לאנשי עסקים יש צורך קיומי לקבל הכרה ותדמית של אזרחים מכובדים ואתיים בחברה שבה הם חיים. בחברות דתיות, בהן נושא האתיקה והמוסר היו קרדינאליים, אדם איבד את עולמו אם התגלה שהוא נהג בצורה לא אתית, ואם לא עמד בדיבורו. אך גם בחברה החילונית של ימינו יש חשיבות רבה, לפחות לתדמית האתית של איש העסקים ועלינו לגרום לכך שהחברה תוקיע אנשי עסקים לא אתיים. לא נחוץ להגיע למצב בו נותנים בהם אות קלון, מספיק שיפורסמו ברבים מעשים לא אתיים שהם ביצעו. די אם הגורמים האתיים ינדו אנשי עסקים לא אתיים. שמירה על קשרים חברתיים של קורבנות אתיים עם עושקיהם, גם אם היא מתרחשת לעיתים רחוקות, היא שלילית ביותר כי היא שומטת את הקרקע מהדרישה להוקיע את מעשיהם.

התפישה של החברה את נושא האתיקה היא המפתח להתנהגות אתית של הרבה אנשי עסקים. כל עוד החברה תתייחס בסלחנות לפשעים אתיים, לא תוקיע אפילו אנשי עסקים שהורשעו וישבו בבית הסוהר, ותקרא לפושעים בשמות חיבה כ- street fighters לא תהיה אפשרות להפעיל לחץ חברתי על אנשי העסקים הלא אתיים. יחס החברה לאנשי עסקים אתיים מהווה אף הוא מרכיב חשוב בביסוס האתיקה. ישנם גורמים רבים, בעיקר בקרב אנשי העסקים, המתייחסים לאתיקה באיבה, בכעס, בלגלוג, בשעמום, בהתעלמות, עם בדיחות נוסח אוקסימורון - דבר והיפוכו, בדיחות על כנס האתיקה שהתקיים בתא טלפון, עם ניסיון להוכיח שגם האתיקנים הם מושחתים.

חשוב מאוד לגורמים הלא אתיים להוכיח שאין אנשי עסקים אתיים. אולי יש אנשי אקדמיה אתיים אבל מה להם ולעסקים? אך הם רואים איום בכל איש עסקים אתי ומחפשים בזכותית מגדלת כל מעשה שעשה על מנת להוכיח שגם הוא לא אתי. מי שגר בבית זכוכית בל יידה אבנים. מי שמזהם את האוויר במעט פיח שקול כנגד מי שמאחסן בצורה לא בטוחה כימיקלים היכולים למחוק עיר שלמה. מי שמתריע על המחדלים הוא בכלל עוכר ישראל. התופעה המדאיגה ביותר היא שטיעונים אלה משפיעים על אנשי עסקים ולמען שלום בית ואחוות "לוחמי הרחוב" הם לא יוצאים כנגד עוולות אתיות ואקולוגיות וגם אם נעשקו כבעלי מניות הם לא תובעים את העושקים. חשוב להם להרגיש כחלק אינטגרלי של החברה, של המועדון האקסקלוסיבי והם לא יהיו מוכנים לפגוע באחוה.

אנשי העסקים האתיים מוגדרים כדון קישוטים, כתלושים מהמציאות, כאידאליסטים חסרי תקנה. אם הם מתבטאים בכנסים, רבים עוזבים בהפגנות את הרצאותיהם ושומעים אותם רק עשרה אחוז מבאי הכנס. אם הם רוצים להתבטא בעיתונים כלכליים טוענים עורכי העיתונים שהנושא לא מעניין את הציבור הרחב. סרוונטס התכוון להוקיע את ספרי האבירות כמסוכנים ופנטזיונרים. אך מבלי שהתכוון כתב את היצירה האפית היפה ביותר למען אידיאלים ואתיקה, להגנה על החלשים, לטוהר מידות וכוונות: דון קישוט - איש למנשה. לדון קישוט יש אופי חזק, התמדה, כוח סבל,

התלהבות, אינטלקט ורצון ללחום ללא חת למען הצדק והערכים האנושיים. מעשיו לא נושאים פרי אך הוא נותן לכולנו מאז ועד היום כיוון, מגדלור של אורו אנו מצווים ללכת. הוא מבין את נפש האדם ברבדים הכמוסים ביותר שלה ויש לו בדרך כלל שיפוט נכון לגבי הגורמים האתיים והמושחתיים.

סנשו פנסה, איש המעשה, נשבה בקסמו של דון קישוט ויוצא למסעות ארוכים בהם הוא נפגע וסובל, אך הוא גם מתעלה להגשמה עצמית שלא ידע בעבר. הוא מתאר את מעלליו של דון קישוט כשיגעון מסביר פנים, כאמיצים אבל אומללים, כאדיבים אבל חצופים, ומכל העימותים לא נשארת להם אפילו עצם אחת שלמה. לכך עונה לו דון קישוט: "בכל מקום שבו קיימת התנהגות מוסרית ניכרת היא נרדפת. מעטים או אף אחד מאלה הנלחמים למען המוסר לא ניצלו מהשמצות זדוניות" (Cervantes, Don Quijote de la Mancha II, p. 43). חלפו מאות שנים וזו עדיין התייחסות החברה לכל אלה הנלחמים למען האתיקה. דון קישוט מהווה איום עבור כל האנשים ה"רגילים" והם בסופו של דבר מאלצים אותו לוותר על מלחמתו ולחזור לשפיות, אך דון קישוט אינו מסוגל לחיות בלי חלומותיו והולך לעולמו.

פיטרס ווטרמן בספרם המפורסם In Search of Excellence קובעים שאנו מחפשים משמעות לחיים ומוכנים להקריב הרבה על מנת שיהיו לנו חיים משמעותיים. המנכ"ל צריך להיות מנהיג עם שני מרכיבים: אידיאלים בדרגה הגבוהה ביותר של הפשטה ומעשים ברמה הבסיסית ביותר. וכך, כמו דון קישוט, הוא צריך להיות בעל חזון, רעיונות נשגבים, שלאורם יש ללכת. ואכן, כבר הוזכרו בעבר שני מרכיבים אלה כתנאי הכרחי להצלחת המנכ"ל ולקבלתו ע"י החברה. אם יש לו רק חזון הוא יזוהה כדון קישוט לא מעשי, אך אם יש לו גם המעשיות של סנשו פנסה, אם תהיה הכלאה של שני הגיבורים יתקבל המנכ"ל האידיאלי. אך האם הכלאה מעין זאת אכן אפשרית? היא נדירה אך היא בהחלט תיתכן, למגינת ליבם של קטני האמונה הרוצים לגרור את כולנו לביבים בהם הם שוחים.

החברה יכולה להשחית אנשי עסקים שהתחילו את דרכם כמוסריים, If you can't beat them join them. ההתקרנפות היא תהליך מאוד מקובל, במיוחד במקרים בהם אין למנהלים אופי חזק. קל לנהוג כמו האחרים בחברה, הרבה יותר קשה ללכת בדרכך הייחודית, שהיא שילוב של מעשיות ואיתיות, ולכן כה חשוב להשפיע על החברה כי יש בה מכפיל של כוח היכול להעצים את האתיקה או לבער אותה כליל.

אקטיביזם אתי בתחומים של קיימות, אחריות חברתית, אחריות חברתית תאגידית, אתיקה עסקית ואיכות הסביבה

בפרק המבוא התייחסנו לתיחום המושגים של קיימות, אחריות חברתית, אחריות חברתית תאגידית, אתיקה עסקית, איכות הסביבה ואקטיביזם. ניעזר בויקיפדיה להבהרת מונחים אלה:

קיימות (SUSTAINABILITY) היא ניסיון לספק את הפתרונות הטובים ביותר לסביבה האנושית והטבעית בהווה ובעתיד הרחוק. היא מתייחסת להמשכיות של ההיבטים הכלכליים, חברתיים, מוסדיים וסביבתיים של החברה האנושית, כמו גם של הסביבה הלא אנושית. קיימות נועדה להיות אמצעי לתפישת התרבות והפעילות האנושית כך שהחברה, מרכיביה וכלכלותיה יהיו מסוגלים לספק את צרכיהם ולבטא את הפוטנציאל הגדול ביותר בהווה, תוך שמירה על השונות הביולוגית והמערכות האקולוגיות הטבעיות, ותכנון וביצוע למען היכולת לשמור על אידיאלים אלה בטווח הרחוק מאוד. קיימות משפיעה על כל שלבי ההווה, מהקהילה המקומית עד ליקום כולו.

אחריות חברתית (SOCIAL RESPONSIBILITY) היא דוקטרינה הטוענת שלישות, בין אם היא מדינה, ממשלה, תאגיד, ארגון או יחיד, יש אחריות כלפי החברה. אחריות זאת עלולה להיות "שלילית" במובן של אחריות להימנע מפעולה או עשויה להיות "חיובית" במובן של אחריות לפעולה. קיימת שונות רבה באמצעים ובתפקידים של ישויות שונות להגשמת האחריות המוצהרות שלהן. משמעות הדבר שלישויות השונות יש אחריות שונות. למשל, שמדינות צריכות להבטיח את זכויות האזרח של אזרחיהן, שתאגידים צריכים לכבד ולעודד את זכויות האנוש של עובדיהם, ושאזרחים צריכים לכבד את החוקים הכתובים. אך זה עשוי להיות יותר מכך. הרבה ארגונים לא ממשלתיים (NGO) טוענים שתפקיד ואחריות חבריהם כאזרחים הם לסייע בשיפור פני החברה ע"י נקיטת עמדות אקטיביסטיות בתפקידיהם החברתיים. הכוונה עשויה להיות גם שלתאגידים יש מחויבות מפורשת להחזיר לחברה.

אחריות חברתית תאגידית (CSR - CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) היא מושג שמשמעותו כי תאגידים עסקיים הם בעלי מחויבות לדאגה לכל מחזיקי העניין בכל תחומי הפעילות של פעילותם העסקית. מחזיקי העניין של החברה הם כל אלה המושפעים, או המשפיעים על ההחלטות והפעולות של עסקי התאגידים. הם כוללים בין השאר: עובדים, לקוחות, ספקים, ארגוני קהילה, חברות בנות ושלובות, שותפים, השכונות שבהן פועל התאגיד, משקיעים ובעלי מניות. (להגדרה זאת ניתן להוסיף גם זרועות ממשל כרשויות המס, המדען הראשי ומשרדי ממשלה, נושים כבנקים, בעלי אגרות חוב או מלווים אחרים, ואת איכות הסביבה שבה פועל התאגיד). CSR דורש שעסקים יהיו אחראים וימדדו את ההשפעות הכלכליות, החברתיות והסביבתיות של החלטותיהם בפועל או בפוטנציאל. במקרים מסוימים היישום של מדיניות תקיפה של CSR ע"י תאגיד עשוי להיות כרוך בפעולות החורגות מקיום החוק במובנו הצר. זה עשוי לעיתים לתת לתאגידים יתרון תחרותי או תדמיתי ע"י הוכחה שהאינטרסים של החברה במובן של SOCIETY מהווים חלק אינטגרלי של מרכיבי המדיניות שלהם. CSR היא מעבר לפילנתרופיה והיא יותר חלק של התנהגות מובנית ולא של מתן צדקה. CSR משולבת בעקרונות של פיתוח בר קיימא (SUSTAINABLE)

DEVELOPMENT) הקובעים כי התאגידים חייבים לקבל החלטות שאינן מבוססות רק על שיקולים כלכליים ופיננסיים, כגון רווחיות, תשואה להון, תשלום דיבידנדים וכדומה, אבל גם על ההשלכות החברתיות, הסביבתיות והאחרות של פעולותיהם.

אתיקה עסקית או אתיקה בעסקים (BUSINESS ETHICS) היא צורה של אתיקה יישומית הבוחנת כללים ועקרונות אתיים בהקשר של עסקים, הבעיות המוסריות והאתיות היכולות לנבוע בהקשר העסקי, וכל החובות והמחויבויות המיוחדות המתייחסות לאנשים המעורבים בעסקים. אתיקה עסקית יכולה להיות מערכת כללים שהיא נורמטיבית ותיאורטית כאחד. כנוהג עסקי והתמחות תפקודית התחום הוא בראש ובראשונה נורמטיבי. באקדמיה נוקטים גם בגישות תיאוריות (DESCRIPTIVE). התחום והכמות של סוגיות האתיקה העסקית משקפים את הדרגה שבה העסקים נתפשים כעומדים מנגד לערכים חברתיים לא כלכליים. העניין באתיקה עסקית התגבר בצורה דרמטית בשנות השמונים והתשעים של המאה שעברה, בחברות גדולות ובאקדמיה כאחד. כיום רוב האתרים של החברות הגדולות שמים דגש על מחויבות לטפח ערכים חברתיים לא כלכליים בכותרות שונות (למשל, קודים אתיים, אחריות חברתית, קרדו). במקרים מסוימים תאגידים הגדירו מחדש את ערכי היסוד שלהם לאור שיקולים של אתיקה עסקית.

איכות הסביבה או אקולוגיה (ENVIRONMENTALISM OR ECOLOGY) היא דאגה לשימור, שיקום או שיפור של הסביבה הטבעית, כמו שימור משאבי הטבע, מניעת זיהום וניצול לרעה של הארץ. התנועה למען איכות הסביבה מקדמת את נושא ניהול בר קיימא של משאבים, שימור ושיקום של הסביבה הטבעית על ידי שינויים של המדיניות הציבורית, התאגידית והאישית. האדם צריך להיות חלק (לא אויב) של המערכות האקולוגיות. התנועה היא לא אחידה, יש לה פנים רבות, יש בה ארגונים גדולים וקיקיוניים, ארגוני דת, אנשי אקדמיה ואפילו גופים טרוריסטיים. התנועה מקושרת בדרך כלל עם תנועות חברתיות אחרות, כתנועות לשמירה על זכויות האזרח, זכויות החיות ותנועות פציפיסטיות. הירוקים הכהים (DARK GREENS) הם הגופים הפופולריים והמפורסמים ביותר, כגון GEENPEACE, FRIENDS OF THE EARTH, SIERRA CLUB. הירוקים הבהירים (LIGHT GREENS) לא דוגלים באיכות הסביבה כאידיאולוגיה פוליטית נפרדת, אלא דוגלים בהדגשים סביבתיים בתוך אידיאולוגיות קיימות, שמרניות, סוציאליסטיות או ליברליות.

אקטיביזם אתי, כלכלי וחברתי (ETHICAL, ECONOMIC AND SOCIAL ACTIVISM) אקטיביזם הוא פעולה רצונית להביא לשינוי אתי, כלכלי, חברתי או פוליטי. אנו נתייחס כאן קודם כל לאקטיביזם כלכלי הדוגל בשימוש בכוח כלכלי לשינוי. תנועות שמרניות וליברליות משתמשות באקטיביזם כלכלי להחרים תאגידים וארגונים שלא מסכימים עם הערכים הפוליטיים, הדתיים או החברתיים שלהן. או בצורה חיובית - קניה מחברות וארגונים המזדהים עם הערכים שלהן. באמצעות האקטיביזם ניתן לחזק התנהגות "חיובית" ולאפשר לחברות החושבות כמונו להצליח. כמו כן ניתן להעניש התנהגות "שלילית" ולקוות שחברות שלא חושבות כמונו יכשלו או שיאלצו לחשוב כמונו. כך למשל קרנות אתיות, ארגונים או יחידים יכולים להחליט כי הם משקיעים רק בחברות שלא עוסקות בהימורים, פורנוגרפיה, טבק, משקאות אלכוהוליים, אנרגיה גרעינית, תעשיית הנשק וכדומה. הם לא משקיעים בחברות הנמצאות מעבר לקו הירוק או משקיעים דווקא בחברות אלה, לא משקיעים בדרום אפריקה בתקופת האפרטהייד או במדינות שבהן יש משטרים

הפוגעים בזכויות האזרח. משקיעים רק בחברות הנוקטות בממשל תאגידי תקין השומר על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט ומפרסמות דיווחים שקופים. מחרימים חברות שבהן קיימת אפליה על בסיס מין, דת או גזע או שלא מאפשרות התאגדות חופשית של העובדים. משקיעים רק בחברות העוזרות לקהילה, עם אחריות חברתית ניכרת. בנקים הנותנים הלוואות זולות למעוטי הכנסה, חברות המתנהגות בצורה אתית כלפי כל מחזיקי העניין שלהן, ובמיוחד כלפי החלשים שבהם, חברות הדואגות לאיכות הסביבה ולא מזהמות את האקולוגיה.

בשנים האחרונות אנו עדים לאקטיביזם אתי הולך וגובר בארה"ב, במידה מסוימת בצרפת ולחלוטין לא בישראל. Corporate Governance או ממשל תאגידי מבטא את העניין הגובר והולך בזכויותיהם של בעלי המניות: המידע הנמסר לבעלי המניות, אופן חלוקת הרווחים, ההרכב של מועצת המנהלים, התמורה והתנאים של המנכ"לים וכו'. בשנים האחרונות של המאה העשרים התגברה המודעות של בעלי מניות המיעוט - גופים מוסדיים, איגודי משקיעים או משקיעים יחידים - על הדרכים לשיפור השליטה שלהם בחברות, להעצמת הנשיאה באחריות ולחלוקת הרווחים של החברה בצורה יותר הוגנת בין בעלי המניות השונים, דהיינו בין בעלי השליטה והבעלים האחרים.

מעורבות פעילה יותר של בעלי המניות בממשל התאגידי מביאה לערך מוסף. לחברות המאפשרות מעורבות פעילה של כל בעלי המניות ושומרות על זכויותיהם יש, בהתאם למחקרים שנעשו לאחרונה, שווי חברה גבוה יותר, רווחיות גבוהה יותר, צמיחה מהירה יותר והוצאות הוניות נמוכות יותר. משקיעים אשר רכשו חברות עם ממשל תאגידי דמוקרטי יותר ומכרו חברות עם זכויות מצומצמות יותר נהנו מרווח חריג של 8.5% לשנה באותה התקופה. דירקטוריונים הנתונים לביקורת יותר תכופה ועניינית מתנהגים אחרת מאלה שאין עליהם פיקוח של ממש. קופות הפנסיה של ארגוני עובדים המשקיעים בחברות מעורבות בצורה פעילה יותר במינוי המנכ"לים של החברות. ניתן אפילו לקבוע כי הערובה הטובה ביותר לבלימת הרגולציה והמעורבות הממשלתית בניהול החברות היא בממשל תאגידי דמוקרטי יותר של בעלי המניות בחברה. אם הדירקטורים ובמיוחד הדירקטורים העצמאיים וכלל בעלי המניות היו מעורבים בצורה פעילה יותר בניהול אגרון יש להניח שהחברה לא הייתה מידרדרת עסקית ואתית כפי שאירע, היא לא הייתה פושטת את הרגל, וקרוב לוודאי שגם לא היה צורך לחקוק את חוק סרביינס-אוקסלי.

מחקרים אמפיריים מוכיחים את הערך של המעבר מתבניות תאגידיות אוליגארכיות בהן מנכ"לים מרוויחים לעיתים פי 500 מהשכר הממוצע בחברתם, לארגונים עם נשיאה באחריות מאוזנת יותר ומעורבות פעילה של כל בעלי המניות בהחלטות החשובות בחברה. מעבר זה יסייע בתחרותיות של החברה ובפתרון הבעיות המורכבות שלה. בעקבות יוזמות אקטיביסטיות של בעלי מניות מיעוט נאלצות חברות גדולות להביא בחשבון את דרישותיהם ואת האינטרסים של ארגוני בעלי מניות מיעוט. יוזמות של בעלי מניות, כמו הנזירות של נוטר דאם דה לורט, אילצו את GE למכור את חטיבת Aerospace למרטין מרייטה. הנזירות של העולם הקדוש אילצו את קימברלי קלארק למכור

את חטיבה הטבק שלה. המרכז הרפואי של לורד אילץ את הנהלת פיזר לשנות את האיסטרטגיה שלה. הנזירות של קטרנה הקדושה מסיינה, זכו בתביעה משפטית נגד רשת וול מארט ועוד.

בעלי מניות המיעוט האקטיביסטים היו אחראים בעשור האחרון של המאה העשרים לשיפור הרווחיות והתחרותיות של חברות גדולות כג'נרל מוטורס, יבמ, איסטמן קודאק, ווסטינגהאוז וסירס רובק. 100 מיליון השכירים בארה"ב הפכו למעשה לבעלי שליטה בהרבה חברות באמצעות קרנות הפנסיה שלהם וקרנות אחרות. באסיפות של בעלי מניות בארה"ב מתקבלות מדי שנה מאות החלטות ביוזמת ארגונים אקטיביסטים של בעלי מניות. כאמור הארגונים הפעילים ביותר הם ארגונים כנסייתיים, לעיתים קרובות עם מעורבות נשית בולטת.

ברבע האחרון של המאה העשרים פעל באינטנסיביות רבה ארגון ICCR, שהוא קואליציה של 275 משקיעים מוסדיים בעלי רקע דתי, פרוטסטנטיים, קתולים ויהודים. הפורטפוליו של החברים בארגון זה מסתכם ב- 45 מיליארד דולר, כך שיש לו כוח השפעה רב אם הוא מחליט להתערב. הארגון מתאם פעולה משותפת של חבריו והצבעה אחידה שלהם באסיפות בעלי מניות של חברות. הם גם מציעים מספר רב של החלטות באסיפות אלה.

בארה"ב קרנות פנסיה מנוהלות ע"י ארגונים שאין להם קשר למערכת הבנקאות. משקיע קטן שיש לו מניות באלף דולר בלבד יכול להגיש הצעות החלטה לאסיפת בעלי המניות. כל החלטה חייבת להיכלל ברישומי החברה, אשר נתונים לפיקוח של ה- SEC. בצרפת המצב הרבה פחות מפותח בכל האספקטים של הממשל התאגידי. חברי הדירקטוריונים של הרבה חברות חברים במקביל בכמה דירקטוריונים וממונים בהרבה מקרים ע"י המנכ"לים שהם אמורים לפקח עליהם. לדירקטורים העצמאיים יש אפקט מאזן ולדעת ה- SEC הצרפתי עליהם לייצג את האינטרסים של בעלי מניות המיעוט. המוטו של בעלי מניות המיעוט צריך להיות "אין השקעה בלי ייצוג הולם".

מספר החברות הנשלטות בידי עובדיהן גדל פי חמישים מאז 1974 ומהווה כיום כחמישה עשר אחוזים של כלל החברות הציבוריות. בשנת 1995 שלטו העובדים על יותר משלושים אחוזים ממניות חברות ענק כמו מקדונלד דאגלס, בטלהם סטיל, רוקוול אינטרנשיונל, הולמרק קארדס, TWA, טאנדי וחברת הסוכר האמריקאית. 13% מכוח העבודה הכולל, 11 מיליון עובדים, הם עובדים בעלים והערך של המניות שברשות העובדים שהם בעלים בחברות שלהם מסתכם במאה מיליארד דולרים.

שקיפות בין לאומית (בישראל - שבי"ל) TI - Transparency International הוא ארגון לא ממשלתי הפעיל ביותר ממאה מדינות להגברת הנשיאה באחריות הממשלתית במלחמה נגד השחיתות. לאירגון הרבה תחומי עניין:

הומניטארי, כי השחיתות מעוותת את הפיתוח ומגבירה את ההפרות של זכויות האדם. דמוקראטי, כי השחיתות מערערת את המשטרים הדמוקרטיים במיוחד במדינות העולם השלישי. אתי, כי השחיתות מערערת את היושרה של החברה.

מעשי, כי השחיתות מעוותת את פעילות השווקים ומונעת מהאזרח הקטן את היתרונות של כלכלת השוק.

ארגון TI אינו תוקף חברות או יחידים אלא מתרכז בבניית מערכות הנלחמות בשחיתות. הם מגדילים את המודעות למאבק בשחיתות והדירוג השנתי של תפישת השחיתות Corruption Perception Index הביא לרפורמות משמעותיות במדינות רבות. בשנים האחרונות תמונת הדירוג של העדר השחיתות היא בדרך כלל כדלקמן: בעשרת המקומות הראשונים נמצאות כל המדינות הסקנדינביות, ניו זילנד, קנדה, סינגפור, הולנד ושוויץ. בעשירייה השנייה: אוסטרליה, בריטניה הגדולה, גרמניה, ארה"ב. בעשירייה השלישית: צרפת, ישראל, יפן ובלגיה. בעשירייה הרביעית: דרום אפריקה ואיטליה. ובין המדורגות הנמוכות ביותר: רוסיה, אפריקה ואמריקה הדרומית. אך ישראל הולכת ומידרדרת וממקום 16 שהייתה בו לפני מספר שנים היא הגיעה למקום 34 ב-2006.

אירגון ADAM, l'Association pour la Defense des Actionnaires Minoritaires, הארגון למען ההגנה על בעלי מניות המיעוט, הוקם בצרפת בשנת 1991 ע"י גב' Colette Neuville וקנה לו אחיזה כאירגון המוביל וכמעט היחיד הנלחם למען האינטרסים של בעלי מניות המיעוט בצרפת. אחד מהאירועים של הספר הוא על מאבק משפטי וציבורי של "אדם" נגד בעלי מניות שליטה שעשקו את בעלי מניות המיעוט.

אדם התערב בעשר השנים הראשונות לפעילותו בניסיון ההשתלטות של פיננו על פרינטון, בשיפור יחס ההמרה בהשתלטות של סואז על CFI, בשיפור מחיר ההנפקה של קורלה, בשמירה על הזכויות של בעלי אגרות חוב הניתנות להמרה בביצוע תוכנית ההבראה של יורודיסני, בהגנה על בעלי מניות המיעוט של לה רדוט במיזוג עם פיננו-פרינטון, בפרשת סוגינל בשמירה על הזכויות שנלקחו מבעלי מניות המיעוט בהון העצמי, בעושה הזכויות של בעלי מניות המיעוט בפרשת בנק קרדי פונסיה, בהגנה על בעלי המניות של האוואס שרצו לקבל יחס המרה הוגן בעת תוכנית ההבראה של גינרל דז או. ברוב המקרים לא זכה אדם בתביעותיו אך קיבל הד תקשורתני ניכר.

אירגון אירופי עם רקורד הצלחה טוב הוא Deminor שהוקם בשנת 1990 כשותפות בלתי תלויה של מספר יזמים בבריסל שבבלגיה. הארגון פעיל בבלגיה, הולנד ולוכסמבורג, אך הרחיב את פעילותו לצרפת בשנת 1994, בשנת 2000 בגרמניה ובשנת 2001 באיטליה. הארגון נותן שירותים בממשל תאגידי ופועל לסייע לבעלי מניות מיעוט שנעשקו. האירגון נחשב לגוף הגדול מסוגו באירופה. יש לו שישה שותפים עם ניסיון עשיר בעסקים והוא לא קשור באף גוף אחר, כך שמובטחת העצמאות המוחלטת שלו. היעוד של דמינור הוא ליצור ערך לבעלי מניות המיעוט בטווח הארוך בסיוע לניהול השקעותיהם. הארגון פועל למען שקיפות מירבית ונשיאה באחריות של החברות ומנהליהן. מטרתם לוודא יחס הוגן ושוויוני לכל בעלי המניות.

דמינור שומר על סטנדרטים גבוהים של מחקר וניתוח, תוך עצמאות מוחלטת, העדפה למשא ומתן קונסטרוקטיבי על פני תביעות משפטיות, הקפדה מלאה על אתיקה בעסקים, קשר מתמיד ושיתוף פעולה מלא עם הלקוחות, התמדה בחיפוש אחר פתרונות מעשיים וחדשניים. הארגון מקיים בדיקה מעמיקה של האינטרסים של לקוחותיו ומעמדם המשפטי. האסטרטגיה שלו ממוקדת בהשגת תוצאות, הם לא רק יועצים אלא גם מבצעים את המלצותיהם, לפיכך התמורה שלהם בנויה על תשלום קבוע ומשתנה בהתאם לתוצאות. הם יכולים לארגן תוך ימים אלפי בעלי מניות. יש להם כישורים רב תחומיים במימון, משפטים, חשבונאות, תקשורת וניהול פרויקטים.

דמינור הצליח ביותר ממאה מקרים, בכל רחבי אירופה, במשא ומתן למען בעלי מניות המיעוט. הלקוחות של דמינור הם יחידים, משפחות, טראסטים, חברות אחזקה, איגודים של בעלי מניות קטנים, חברות, חברות השקעה, קרנות הון סיכון, קרנות נאמנות, קרנות פנסיה, איגודי משקיעים, עובדים-בעלים וכן בעלי אופציות. המעורבות של דמינור עשויה להיות במשא ומתן עם כל הצדדים, פעילות כדירקטורים עצמאיים, פעילויות מימון ושוק ההון, הערכת שווי ותוכניות עסקיות, הסכמי בעלי מניות, יעוץ משפטי, לובי פוליטי ותחיקתי, כיסוי עיתונאי וכדומה.

בישראל אין אף אירגון המסייע לבעלי מניות המיעוט וקיימת נציגות קטנה של TI.

ישנם הרבה חברות ופרופסורים באקדמיה הטוענים שבעלי מניות המיעוט ומחזיקי עניין באופן כללי מטרידים את החברות בתביעות קנטרניות על מנת לסחוט הטבות שלא מגיעות להם, בטענה שאלה ספסרים הרוצים לעשות רווחים מהירים ללא שום קשר או כבוד לחברות שבהן הם השקיעו. לפיכך החברות נלחמות בחירוף נפש נגד אותם "ספקולנטים נטולי עכבות" בבתי המשפט ורק לעיתים נדירות הן מוכנות להתפשר איתם. הן גם תובעות אותם לשלם נזיקין על ההטרדה וההוצאות הנגרמות להן כתוצאה מהתביעות "הקנטרניות" כפי שנראה באירועי הספר.

במקרים רבים השופטים מזכים את החברות ומטילים קנסות כבדים על התובעים אם הם משתכנעים ע"י עורכי הדין המעולים של החברות הגדולות שבעלי מניות המיעוט השתמשו לרעה בזכויותיהם. קשה מאוד לבעלי מניות המיעוט להוכיח את טיעוניהם מבחינה משפטית עם smoking gun evidence כי מעשיהן של החברות הלא אתיות מבוצעים במחשכים עם הוצאות עתק לכיסוי מזימותיהן ובתבניות משפטיות וחשבונאיות מאוד סבוכות כפי שהיה באנרון. אין לצד הנעשק את המשאבים, עורכי הדין מהשורה הראשונה, הזמן והמוטיבציה להילחם בצורה יעילה.

קיימים ארגונים אתיים אקטיביסטים רבים בעיקר בתחום האקולוגיה. על מנת שמחזיקי העניין, העובדים, הלקוחות, הספקים, הנושים, הקהילה ובעלי מניות המיעוט יקחו את גורלם בידיהם עליהם להיות מודעים קודם כל לעושה שהם סבלו ממנו. כמו הפרולטריון בסוף המאה ה-19 הם לא מודעים למצבם וגם אם הם ערים לו הם לא מאמינים שהם יוכלו להילחם בהצלחה בגופים האדירים שאיתם הם צריכים להתמודד. אך יש ברשותם את הנשק האולטימטיבי - בלעדיהם החברה אינה שווה דבר, כי מה היא חברה אם לא ארגון שמוכר ללקוחות, קונה מספקים, לוקח

הלוואות מנושים, מעסיק עובדים ומגייס את הונו בעיקר מבעלי המניות. די שמחזיקי העניין יחרימו את החברות הלא אתיות, לא יקנו מהן, לא יספקו להן מוצרים, לא יתנו להן הלוואות, לא יעבדו בהן ולא ישקיעו במניותיהן על מנת שחברות אלה יקרו. לפיכך, עליהם להתאגד במסגרת אירגונים אקטיביסטים או להיעזר בהם על מנת לנצח במאבקם ולמנוע שחברות לא אתיות יעסקו אותם.

אירוע אחריות חברתית - דירקטור באלכ"ר

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של ארגונים המוזכרים בו הנם בדיוניים בהחלט)

"לא תאמין את מי פגשתי בקניון", אמרה ענת לעמוס ברגע שנכנסה לביתם, "את ישראל שלמד איתי בעממי ולא ראיתי אותו מאז. הוא מייד זיהה אותי ושאל מה אני עושה ואיך אני מצליחה להיראות כל כך צעירה. לא השתנית כלל מכיתה ח' הוא אמר. הייתי כל כך נרגשת מהמחמאה שהזמנתי אותו ואת אשתו לארוחת צהריים בשבת. הוא מנכ"ל התיאטרון וכשאמרתי לו שזה התחביב העיקרי שלך הוא הבטיח שיהיה לכם הרבה על מה לדבר". ואכן באותה השבת החלה להירקם ידידות אמיצה בין ישראל לעמוס. עמוס הראה לו בגאווה את ספריית המחזות שלו המונה מאות ספרים בשפות רבות שאת רובם קרא, סיפר לו כיצד הוא מנצל כל נסיעה עסקית לפריס, ניו יורק, לונדון, פרנקפורט, לוס אנג'לס, מילנו או מדריד לראות את ההצגות החדשות והוא גם מנוי בתיאטרון הצפון. "אתה לא מתבייש?" שאל אותו ישראל, "כל הצרות שיש לנו זה מהתיאטרון המסחרי הזה שלא מעלה אף הפקה מקורית והוא רק אולם המביא הצגות פופוליסטיות של התיאטראות הגדולים. פיינשמעקער כמוך צריך מנוי בתיאטרון שלנו המעלה הצגות איכותיות." עמוס השיב לו שבעבר היה אכן מנוי לתיאטרון אך אחרי שהעלה הצגות שהציגו את הישראלים כיוזנאצים האונסים ושוחטים את הערבים הוא הפסיק, כמו אלפים רבים אחרים, את המנוי ועבר לתיאטרון הצפון. "אתה מדבר על העבר", השיב לו ישראל, "אנחנו ירדנו מנושאים פוליטיים ואנחנו היום מעלים רק הצגות בתחום של הקונצנוס. חוץ מזה בוא תצטרף לדירקטוריון, אנחנו זקוקים לאנשים טובים כמוך כאוויר לנשימה. תבוא, תשפיע, תעשה משהו למען הקהילה. אני אציע למנות אותך ליו"ר אגודת הידידים ואסור לך לסרב"

עמוס הוחמא מאוד מהצעתו של ישראל לכהן כדירקטור ואחרי שפגש את יפה, יושבת ראש הדירקטוריון, שמאוד התלהבה מהרקע התרבותי והעסקי שלו, הצטרף לדירקטוריון כדירקטור מטעם הציבור. עמוס נרתם בכל מרצו ומאודו לעניין כדרכו בקודש. הוא היה טוטלי במעשי וכשהחל לעסוק בתחום מסוים דבק במטרה והקדיש לו מאות שעות גם אם היה זה בהתנדבות. הוא החל להזמין אליו עשרות מידידי לארוחות עם הנהלת התיאטרון והציע להם להצטרף כמנויים לתיאטרון. הוא גייס עשרות מנויים ופעל רבות בהסברה למען התיאטרון. מכיוון שהיו לו ידידים רבים בקרב אנשי העסקים בעירו הוא שכנע אותם לתת צ'אנס להנהלה החדשה של התיאטרון המעלה רפרטואר מעולה. ואכן בעונה אחת הועלו "ציד המכשפות" של ארתור מילר, "המלט" ו"רומיאו ויוליה" של שקספיר, "חצוצרה בוואדי" של סמי מיכאל, והצגות מודרניות, קלאסיות וישראליות רבות ממיטב הרפרטואר. לאלה שהסתייגו מהתדמית "עוכרת ישראל" שדבקה בעבר בתיאטרון הסביר שדווקא "חצוצרה בוואדי" מיטיבה לגלם את מרכיבי הסכסוך היהודי-ערבי בלי התלהמות, בלי השמצות, ותוך תיאור אובייקטיבי של המצב.

בישיבת הדירקטוריון הראשונה הוצג הגרעון העצום של התיאטרון שהסתכם בכעשרה מיליון והעיקר הרבה על התקציב השוטף. כמה מהדירקטורים התלוננו כיצד יש מיוחסים מהעירייה ואחרים

המקבלים כרטיסי חינוך להצגות. עמוס הציע שהדירקטורים יתנו דוגמה אישית ויוותרו על מנויי החינם שקיבלו לסדרה 01 שהייתה הסדרה היוקרתית והיקרה ביותר של התיאטרון. " Charity begins at home", אמר, "ואנחנו צריכים לתת דוגמה אישית. אני ארכוש זוג מנויים לסדרה בעלות של אלף חמש מאות ₪ ואשכנע רבים מחברי בכרמל ללכת בדרכי." על כך קמה מהומה רבתי כאשר רבים מהדירקטורים טענו שזה הפיצוי היחיד שהם מקבלים על השעות הרבות שהם מקדישים לשיבות הדירקטוריון בהתנדבות ואם עמוס בא מרקע סוציו אקונומי עשיר הוא לא צריך להטיף מוסר לפקידי עירייה המקבלים משכורות רעב ולא יכולים לממן מכיסם מנויים כה יקרים. עמוס התעקש והעמיד את הצעתו להצבעה. מתוך כעשרים דירקטורים שנכחו הצביע רק עוד דירקטור אחד בעד ההצעה. אך עמוס דרש וקיים, שילם בעד המנויים והביא מנויים רבים אחרים לסדרה היקרה.

אחרי הישיבה ניגשה אליו עופרה, דוברת התיאטרון, ואמרה לו באיטלקית על מנת שאחרים לא יבינו Tu sei pazzo da catena, אתה משוגע לחלוטין, להתחיל בנושא כה רגיש דווקא בישיבה הראשונה שלך, אתה הולך בנתיב של התאבדות ואם תמשיך במסלול זה לא תוכל להעביר שום החלטה. עליך להיות מעשי ואתה צריך להתחשב במציאות אם אתה רוצה לשנות דברים. Chi va piano va sano e va lontano ורק אם תלך לאט תגיע רחוק". עמוס נהנה מאוד מחידודי הלשון של עופרה וענה לה באותה המטבע: Chi va con zoppo impara zoppiare, החובר לצולעים מתחיל אף הוא לצלוע. לא בשביל ללכת לאט או לצלוע הביאו אותי לדירקטוריון, אני באתי לעשות מהפיכות, התיאטרון קרוב לפשיטת רגל, הגרעון עצום, ההנהלה אומנם השתפרה, הרפרטואר מעולה, אך אם לא יהיה לכם כסף לשלם משכורות, אתם תפלו בעתיד הקרוב. אני מתכוון לעשות תכנון אסטרטגי לתיאטרון לראות Quo vadis, אנא פנינו מועדות, להבריא אותנו מבלי לזנוח את המצוינות האמנותית. יש לי רקע עשיר בתכנונים אסטרטגיים מוצלחים, אם הגעתי לשכונת היוקרה בה אני גר זה לא בזכות הכסף שלא ירשתי מהורי, אלא בזכות הצלחה עסקית, ואני רוצה להעתיק את אותן השיטות גם אליכם. "אשרי המאמין", ענתה לו עופרה, "אני מתפללת שתצליח, אך לפניך היו התורכים, הבריטים, מפא"י והליכוד ושום דבר לא השתנה בממלכת דנמרק." מה היא מבינה עופרה זאת, חשב עמוס, היא כבר עשרים שנה בתיאטרון ושקעה בשיגרה!

עמוס החל בסידרה של עשרות פגישות עם הנהלת התיאטרון בכל הרמות, האדמיניסטרטיבית והאמנותית, הוא נפגש עם המנכ"ל, יושבת הראש, המנהל האמנותי, הדוברת, מנהלת המכירות, מנהל הכספים, האחראים על התלבושות, התפאורה, התאורה ולמעשה עם כל מי שהייתה לו נגיעה אמנותית או עסקית לתיאטרון. עמוס נפגש על מנת להכין את התוכנית האסטרטגית עם חלק ניכר מהשחקנים הצעירים והוותיקים, עם במאים, יוצרים, עם חברי דירקטוריון אחרים, עם פקידי עירייה. הוא הקדיש מאות שעות לפגישות ולהכנת התכנון האסטרטגי. ענת התלוצצה שאם היה מקדיש את אותו המרץ שהוא מקדיש לתיאטרון פרו בונו, להקמת סטרטאפ, כבר מזמן היו מיליונרים. אך עמוס ענה לה שעד עכשיו הם לא תרמו דבר לקהילה ועתה שהם מבוססים כלכלית הגיע הזמן שיתרמו את חלקם לקהילה. ענת ענתה לו שאת כל זמנה היא מקדישה למשפחה, לילדים,

לתלמידים בבית הספר, שרובם קשי יום, וזאת תרומה לא פחות חשובה לקהילה. כל אחד עוזר בתחומים שבו הוא יכול, חשב עמוס, ורץ לפגישה הבאה. בתום ישיבה ארוכה בענייני כספים אמר לו ישראל: "אני מאוד מעריך את כל מה שאתה עושה. שום דירקטור לא הכניס משב רוח רענן כפי שעשית עד כה. לא אשכח את מה שאמרת בישיבת הפתיחה של ועדת הכספים שעלינו לשנות את הגדרתנו ממלכ"ר - "מוסד ללא כוונת רווח" למלכ"ה - "מוסד ללא כוונת הפסד". אפשר להיות מוסד ציבורי ולעבוד עם תקציב מאוזן מבלי לקצץ ללא הבחנה בעובדים. הצעת כמה הצעות מאוד מועילות וחשובות ויש לי צ'ופר בשבילך. אני יודע שאתה אוהב לשלם עבור כל דבר אך גם אם תרצה לא תוכל לשלם עבור צפייה בחזרה הגנרלית של "ציד המכשפות", ההצגה של ארתור מילר האהובה עליך. היא מתחילה עוד כמה דקות, לך ותהנה."

עמוס ישב באולם החשך כשדמעות חונקות את גרונו. לראשונה בחייו הוא צופה בחזרה גנרלית, לידו ישבו המנכ"ל של התיאטרון הלאומי, שהפיק בקופרודוקציה את ההצגה, ואשתו השחקנית האגדית. כולם עקבו בדאגה אחר תגובות הקהל להצגה היקרה שעלתה כה הרבה לתיאטרון. עמוס לא זכר כמעט דבר מההצגה, הוא ראה הכל כמו בחלום וזה התאים מאוד לאווירה הקסומה של סאלם והמכשפות. רק בהצגת הבכורה נוכח לדעת איזו הפקה מעולה הרימו שני התיאטראות ואיזה צוות שחקנים מצוין, במאי מעולה וצוות אמנותי דגול יש לתיאטרון. היה בכך פיצוי מה למאמץ העצום שהשקיע בהבראת התיאטרון ובכתיבת התכנית האסטרטגית. אך את האופוריה ניפצו מספר אירועים שבאו בזה אחר זה. התכנון האסטרטגי שלו שהוגש בשנת 1999 לא התקבל, הוא אפילו לא הועלה לדיון, למרות שזכה למחמאות של יושבת הראש. עמוס הציע שיעתיקו את פעילות התיאטרון משכונת הדר הכרמל, שהפכה להיות מקום משכנה של אוכלוסיית קשישים, חרדים, עולים חדשים ואחרים, שלא נמנו עם באי התיאטרון. דווקא האוכלוסייה של הכרמל הדירה את רגליה מהתיאטרון כי לא רצו לרדת לשכונה בהדר, שהפכה להיות גם מקום לא בטוח להסתובב בו בלילות. עמוס הכין תוכנית להעתיק את פעילות התיאטרון למבואות הדרומיים של חיפה, ליד מת"מ, הקניונים ועסקים רבים, עם מקומות חנייה בשפע, אפשרות לפתיחת האולם בשבת כמו בתיאטרון הצפון, וחשוב מכל - עם תמיכה של אילי הון שרצו לסייע לתנועת הקונים בקניונים שבבעלותם. עשרות אלפי הקונים ועובדי ההיי טק באיזור יכלו להוות אוכלוסיית יעד הרבה יותר מתאימה לתיאטרון, מה עוד שהאיזור היה במרחק של עשר דקות נסיעה מהכרמל, ללא אלימות וסמים. הוא הגיש את התכנית יחד עם יפה, לראש העיר, אך אחרי עשר דקות הוסבר להם שאין סיכוי שהתכנית תאושר משיקולים אורבניים.

הקש ששבר את גב הגמל הייתה דרישתו של עמוס לשקיפות במאזן התיאטרון כך שיציג את ההפסדים החבויים במאזן ויגדיל את הגרעון בכמה מיליונים, וכן ביטוח חבות דירקטורים שלא ניתן כמובטח וסיכן את הדירקטורים בתביעות של ספקים שקיבלו את הכספים המגיעים להם באיחור של חודשים רבים. הספקים צרו על משרדי התיאטרון, ועמוס שמעולם לא איחר בתשלום כלשהו ומעולם לא היה חייב דבר היה כיום דירקטור בארגון שלא עמד בהתחייבויותיו, לא היה שקוף בדיווחיו, לא נתן ביטוח מפני תביעות שהיו בלתי נמנעות, לא קיבל את הצעותיו הרבות להבראה - העתקת התיאטרון, תכנון אסטרטגי ודוגמה אישית. האירוע האחרון היה פיטורי המנהל האמנותי.

מנהל זה בנה רפרטואר לתפארת והגיע להישגים מרשימים. בשלב הזה הובהר לעמוס שאין לו יותר מה לעשות והוא התפטר מהדירקטוריון.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - עמוס, עופרה, יפה וישראל. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות אלה:
איך הרקע האישי של כל אחת מהדמויות השפיע על החלטותיה?
האם עמוס עזב כ"עכבר" את הספינה הטובעת, ומדוע לא העדיף להישאר ולהשפיע מבפנים?
האם צדקה עופרה בתחזיות שלה והדרך לשינוי הייתה צריכה להיות הרבה יותר איטית?
מדוע יפה שהייתה יושבת הראש לא נתנה גיבוי גדול יותר למאמציו של עמוס?
האם יש סיכוי לעמוס להצליח בפעילות ציבורית פרו בונו, ואם לא הצליח לשנות כמעט דבר בדירקטוריון התיאטרון אולי עליו להשפיע כדירקטור בפסטיבל הסרטים או בארגון האתיקה
?Transparency International

מדוע ישראל לא הצליח לשנות את התיאטרון כפי שקיווה והאם הצטער על יזמתו למנות את עמוס כדירקטור?
האם שיקולי ראש העיר היו מוצדקים, מה חשוב יותר: שיקולים אורבניים, טובת התיאטרון, גורמים אחרים?

האם עופרה תישאר בתיאטרון ותנסה להשפיע מבפנים כפי שהציעה לעמוס?
האם ניתן להעתיק את הניסיון העסקי של עמוס לתחום האלכ"רים?
מה התכונות הדרושות לדירקטור באלכ"ר באופן כללי ולדירקטור בתיאטרון באופן ספציפי?
האם צריך לפגוע בחופש האמנותי של היוצרים בגלל שיקולים מסחריים?
מה הלקחים שהפקת מהאירוע? מה לדעתך תהיה בהמשך מדיניות התיאטרון? האם ניתן לרפא את התחלואים שהצטברו במשך שנים בשנה, בחמש שנים, בעשר שנים?

פיתרון

עמוס המשיך במנוי שלו בתיאטרון עוד שנה שנתיים ואחר כך הפסיק אותו. התיאטרון חזר ל"סורו" והמשיך להעלות הצגות קונטרוברסליות בנושא הסכסוך היהודי-ערבי כאשר הוא מברח את המנויים. המנהל האמנותי החדש שבא לתיאטרון, לא הצליח להחזיר את הקהל, יש הטוענים שרמת התיאטרון הידרדרה לשפל ללא תקדים. מספר המנויים עומד כיום על כשליש עד חצי מהמנויים שהיו בזמן שעמוס כיהן כדירקטור. עמוס ממשיך להיות מנוי בתיאטרון הצפון אך מסכים עם ביקורתו של ישראל שההצגות שם ממוסחרות מדי וההנהלה לא מביאה תיאטרון איכותי ואמנותי כפי שקיים בתל אביב וכפי שיכולים ליהנות ממנו מנויי ארבעת התיאטראות הגדולים.

עופרה ממשיכה בתפקידה כדוברת התיאטרון, היא נשארה בידידות טובה עם עמוס, אך היא אינה מצליחה לשנות דבר. "את כישרון מבוזבז", חוזר ואומר לה עמוס, "לא ניתן לשנות מבפנים. עליך לעזוב ולפתוח בקריירה שנייה. את זאת אומר לך אחד שעשה שלוש קריירות מוצלחות בתחומים שונים זה מזה במהלך חייו." אקלים העבודה בתיאטרון הפך להיות בלתי נסבל, התחלפו הנהלות ודירקטורים, אך התיאטרון אינו מצליח להתרומם מקרשי הבמה בבניין המשופץ, שיפוץ שעלה פי כמה מהתכנון ולא סייע בפתרון הבעיות העיקריות שלו. הכישלון צורב עוד יותר כי בעבר היה התיאטרון אחד התיאטראות המובילים בישראל, ותיאטרון בעל מוניטין עולמי. יפה עזבה את התיאטרון ועברה לפעילות פוליטית, כך אולי תוכל להשפיע יותר. ישראל עבר לנהל תיאטרון אחר והמנהל האמנותי עושה חיל בבימוי וכתובה. אחד הדירקטורים האחרים, שראה יחד עם עמוס את הגנרלית של "ציד המכשפות" קיבל פרס מדעי מאוד יוקרתי, ועושה חיל בקריירה המדעית שלו. עמוס מרצה בהצלחה באוניברסיטה לאחר שסיים בהצטיינות את לימודי הדוקטורט שלו בפאריס. יש חיים אחרי התיאטרון, לפחות לאלה שעוזבים אותו.

עמוס לא נטש את רעיונותיו לתכנון אסטרטגי לתיאטרון. כאשר התייאש סופית בשנת 2002 מהסיכויים שהתיאטרון יעלה על הפסים הציע את התכנית שלו להקמת תיאטרון במבואות הדרומיים של חיפה לראש עיריית טירת הכרמל. ראש העירייה מאוד התלהב מהתכנית והבטיח את עזרתו המלאה, אך עקב המיתון הכבד לא ניתן היה לקבל את המימון הנדרש, כפי שניתן היה בסוף שנות התשעים כאשר עמוס היה דירקטור בתיאטרון. עם חילופי השלטון בעירייה בשנת 2003, הציע עמוס לראש העיר החדש, שהוא חובב תיאטרון ותרבות מושבע, תכנון אסטרטגי עדכני לתיאטרון, אך הוא לא זכה לתגובה כלשהי. אחרי שעמוס פרש משיקולים שיכולים להוות בסיס לאירועים דומים, מכהונתו כדירקטור בפסטיבל הסרטים ובארגון האתיקה, החליט עמוס שבזאת הקיץ הקץ לפעילותו הציבורית. "יש אנשים שנולדו להיות דירקטורים", הוא אמר, "כאשר אני רואה רבים מחברי מכהנים כדירקטורים סדרתיים בחברות עסקיות ובארגונים וולונטריים. אני לא קורצתי מחומר זה, אני טוטלי מדי בהשקפות שלי, ואם אני לא יכול להשפיע אני לא נשאר בשום מסגרת."

עמוס גילה שהוא יכול להשפיע רבות על השקפותיהם האתיות של הסטודנטים באוניברסיטה והוא משנה את תפיסות העולם שלהם. זו היא פעילות הפרו בוגו שלו, כי עם עזיבתו את עולם העסקים והמעבר לאקדמיה ירדו הכנסותיו בצורה דרסטית. מי יודע, אולי אחד הסטודנטים שלו עוד ייקח את הלפיד ויצליח לשכנע את התיאטרון לאמץ חלק מהתכנון האסטרטגי שהגה בחלופות השונות שלו. גם בנושאי האתיקה הוא הקדים את דורו ואחרי פרשיות אנרון, וורלדקום, הסוס הטרויאני, קניית תארים, זיופי מסמכים, שוחד בחירות, הונאת בעלי מניות, פשיטות רגל מפוברקות, פיגורים של שנים בתשלום לספקים ולעובדים, התמוטטות בנק ברינגס והבנק למסחר, רבים נוכחים לדעת שהאתיקה נחוצה לעולם העסקים, לשלטון המקומי והמרכזי ולא לכ"רים כאוויר לנשימה. כן, נראה לו שבעתיד יבואו סטודנטים שיצליחו להושיע את התיאטרון, להציע לו תכנון אסטרטגי אפקטיבי או אפילו מהפכני, כי במצבו הנוכחי רק נס יוכל להושיעו.

אירוע שמירה על כבוד העובד - הטרדה מינית

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

נועה, סמנכ"לית לכספים בחברת מסעור, הייתה נסערת. עמיאל, מנכ"ל החברה החדש, הצמיד אותה אליו בחוזקה והתוודה בפניה שהוא חושק בה. חיי הנישואים שלו הרוסים, הוא שוקל פרידה מאשתו המפלצתית, ואילו נועה מצאה חן בעיניו מהרגע הראשון שראה אותה. הוא חולם עליה מדי לילה ומוכן לעשות כל דבר למענה. קודם כל הוא מתכוון לרכוש לה רכב אודי מפואר של החברה עבור הישגיה המרשימים, הוא יקח אותה איתו לכל הנסיעות העסקיות במחלקה ראשונה, מדי פעם הם גם יצאו לטיולים רומנטיים באיי פיג'י או בריו דה ז'נירו וילוונו בבתי המלון המפוארים ביותר. אל תדאגי, אמר, יש לי חשבון הוצאות פתוח וקיבלתי יד חופשית מהדירקטוריון לעשות בחברה ככל העולה על רוחי בתנאי שאוציא אותה מהקשיים שנקלעה אליהם. אני זקוק לך עשרים וארבע שעות ביממה כי עיקר הבעיות של החברה הן כספיות ואת תהיי יד ימיני, ומי יודע בבוא הזמן תוכלי גם להחליף אותי.

נועה הנדהמת לא יכלה להשתחרר מאחיזתו האיתנה של עמיאל. היא פחדה מהסקנדל הנורא שעלול לפרוץ אם היא תתחיל לצעוק או אם מי שהוא יכנס בפתאומיות לחדר המנכ"ל. בחברת מסעור שבה עבדה מזה חמש שנים כולם הכירו אותה כבחורה שקטה ויסודית עם יופי קלאסי של ונוס של בוטיצ'לי. עומרי בעלה סגד לה, היא הייתה אמא למופת לבן ובת שלמדו בבית הספר היסודי ולא הזניחה את טיפוח ביתה למרות שעות העבודה הארוכות שנדרשה להם בתוקף תפקידה. מעולם לא הוטרדה, מאז היותה חיילת, אבל אז הייתה רווקה וזו הייתה נורמה מקובלת. היא הדפה את ההטרדות בתקיפות אך בנועם והמטרידים נשארו ידידים טובים. נועה מעולם לא חשבה שהיא תיאלץ להתמודד עם מקרה של הטרדה בחברה שלה ועוד מצד מנכ"ל החברה. עמיאל היה אומנם גבר נאה ואשתו נראתה בלשון המעטה לא יפה באופן מיוחד, אך זה היה המחיר שהוא היה צריך לשלם בשביל לקבל כסף ומעמד. הוא סיפר לה כי חותנו שלח אותם ללמוד בארה"ב על חשבונו לאחר ירח דבש של חצי שנה מסביב לעולם. הוא הצליח היטב בעולם העסקים ובא למסעור עם הילה של מחולל פלאים. היה לו ביטחון עצמי מופרז והוא בז למוסכמות.

משהתעשתה הדפה נועה את עמיאל והבהירה לו בצורה שאינה משתמעת לשני פנים שאין היא מעוניינת בחיזוריו. היא תבעה ממנו שיפסיק לאלתר את ניסיונותיו ואם הוא מבטיח לה לחדול היא תסכים לשכוח את התקרית המצערת. אך עמיאל לא הרפה, כמעט מדי ערב תבע ממנה להישאר ולהסביר לו סוגיות כספיות בתוקף תפקידה ובכל הזדמנות המשיך בהטרדה. המצב הפך בלתי נסבל. עובדיה של נועה החלו להתלחש שהיא מנהלת רומן עם עמיאל ובכל פעם שנקבעה לה פגישה בארבע עיניים לשעה מאוחרת עם המנכ"ל ראתה נועה כיצד מזכירתה מתבוננת בה בצורה מוזרה. לבסוף, החליטה לשתף את בעלה ולספר לו את הקורות אותה בשבועות האחרונים. עומרי נדהם ודרש ממנה להתלונן מיד במשטרה. הוא היה קבלן בניין, צעיר ממנה בכמה שנים, חסר השכלה פורמאלית, אך

היה משוכנע שעושרו ועושר משפחתו מאזנים את יתרונותיה של רעייתו. בסתר ליבו חשש שנועה הזמינה את החיזורים של הגבר השרמנטי שהיה מבוגר בהרבה מנועה והיה היפוכו הגמור של עומרי.

נועה סירבה להתלונן במשטרה. היא לא הייתה מעוניינת בסקנדל וחששה מהתדמית השלילית והכיסוי העיתונאי שעלול להתלוות לפרשה. אם תצא לי תדמית של מתלוננת, או whistleblower רחמנא ליצלן, לא אוכל לעבוד בשום חברה אחרת במקצוע, אמרה. עומרי הזכיר לה שהיא לא זקוקה לעבוד, מצבם הכספי מצויין, אם היא בכל זאת רוצה תעסוקה היא יכולה ללמד חשבונאות באוניברסיטה או לעשות עבודות כעצמאית. אך נועה לא ויתרה. "מסעור, זה ביתי השני. אני בנית את אגף הכספים בעשר אצבעותיי. רק בזכותי התברר בעוד מועד מצבה הקשה של החברה, בזכות התמחר, התקציב והבקרה המעולים שהפכו לשם דבר בתעשייה. אין אף חברה היי טק עם מערכת כספים כה טובה, ואני לא הולכת לזרוק הכל בגלל סקס מאניאק מזדקן", אמרה. לבסוף הסכימו שהיא תתייעץ עם הסמנכ"לית למשאבי אנוש, שהייתה חברתה הקרובה. שתיהן היו הנשים היחידות בהנהלה והיה להן קשה מאוד לחדור לחברה הגברית הקשוחה שבה פעלו, אך הן עזרו זו לזו וראו עין בעין נושאים רבים.

ידידתה שמחה מאוד לשמוע את וידויה של נועה. "האמת, הייתי משוכנעת שמתפתח רומן ביניכם דווקא בגלל ההפכים בין עומרי לעמיאל. חשבתי שאת זקוקה לדמות אב ולכן את נשאת עם המנכ"ל כל ערב. אך אני מאד שמחה לשמוע שהחששות שלי היו מופרכים ואעשה הכל על מנת לעזור לך. מה שאני מציעה, זה שבפעם הבאה שהוא מתנפל עלייך תאיימי עליו שתתלונני לדירקטוריון או אפילו לאשתו. הוא יחסית חדש בחברה ולא ירצה לסכן את מעמדו בשביל איזה סטוץ. יש מספיק רווקות וגרושות בחברה שישמחו להתעסק איתו והוא לא זקוק דווקא לך." נועה חששה לאיים, כי זה היה מנוגד לטבעה, אך מעודדת מהמלצתה של חברתה היא החליטה לשמוע בעצתה. בפגישה הבאה שהייתה להם בארבע עיניים, סיפרה נועה לעמיאל שהיא כבר הכניסה לסוד העניינים את בעלה ואת הסמנכ"לית למשאבי אנוש, ואם הוא לא יחדל לא תהיה לה ברירה אלא להתלונן לדירקטוריון ואולי אפילו לאשתו.

למחרת זימן עמיאל את נועה לישיבה בשעה תשע בערב. היא הופתעה מהשעה המאוחרת, מה עוד שידעה שבשעה זאת אין אף עובד בחברה. בשעה היעודה ניגשה למשרדו ונדהמה לראות בחדרו של עמיאל את אשתו ואת מזכירתו. הוא פתח ואמר: "הזמנתי את אשתי שתבוא לכאן על מנת שתפסיקי אחת ולתמיד לסחוט ממני ולאיים עלי שתצאי בהאשמות שווא על הטרדה מינית. גם ביקשתי מהמזכירה שלי שתהיה נוכחת, תעשה תרשומת מסודרת של השיחה ותעיד שמזה כמה שבועות את מאיימת עלי, באה לחדרי בשעות מאוחרות כשאף עובד איננו, מנסה לפתות אותי ואמש אף אמרת שאם לא אקנה לך מכונית אודי מפוארת את תתלונני עלי למשטרה על הטרדה מינית. יש גבול למה שאני מוכן לסבול מפרח'ה כמוך. אשתי מאמינה לחלוטין למה שסיפרתי לה, מה עוד שבחברה הקודמת שבה עבדתי היה לי מקרה דומה עם מזכירת החברה שהעלילה עלי דברים ונאלצנו לפטר אותה. אני נותן לך בזאת התראה אחרונה לפני פיטורין, כי אם לא תחדלי ממעשייך הנלוזים אערוף את ראשך ואדאג שלא תתקבלי לשום עבודה אחרת בישראל". נועה ההמומה לא אמרה מילה ועזבה בריצה מבוהלת את החדר.

עם שובה הביתה, החליטה יחד עם עומרי שאין מנוס ועליה להתלונן לדירקטוריון. למחרת כתבה מכתב מפורט ובו פירטה את כל פרטי המקרה. היא ביקשה מפנחס, יו"ר הדירקטוריון, שיתערב ויקרא את עמיאל לסדר כי המצב הפך להיות בלתי נסבל. פנחס זימן את נועה אליו למחרת. הוא אמר לה שהוא החליט לא להעביר את מכתבה לכל חברי הדירקטוריון כי השתכנע שנועה מעלילה על עמיאל. הוא התיישב לידה, שם את ידו על ידה ואמר: "מיידעלע, גם אם כל מה שאת אומרת נכון, זה לא היה משנה, כי אנו זקוקים לעמיאל. הבאנו אותו שיעשה סדר ויביא תשואה נאותה לבעלי השליטה. זאת המטרה של החברה ואת כמנהלת כספים צריכה לדעת זאת. שום פרשיות עם עובדת זאת או אחרת לא ישנו עובדה זאת ובסיומו של יום אנו צריכים להחליט למי להאמין לפי החשיבות והתרומה של האיש לחברה. את ניתנת להחלפה ואילו עמיאל לא. כשאני צריך לבחור בינך לבינו, אין לי ספק שאתמוך בו, מה עוד שאני מיניתי אותו לתפקיד. אנחנו נותנים לך עשרים וארבע שעות לחזור בך מההאשמות המופרכות שלך ואם לא תפוטרי מהחברה ללא פיצויים."

נועה חזרה הביתה, אך לא היה איש בבית בשעה כה מוקדמת. היא רצתה לבכות אך החליטה להיות חזקה כפי שלא הייתה מעולם. היא עמדה על פרשת דרכים שתשנה את כל חייה ולכן היא צריכה להחליט בכובד ראש ובלי אמוציות מיותרות באיזו דרך לבחור. היא עשתה מאזן של האופציות השונות, היתרונות והחסרונות של כל אחת מהחלופות, וניסתה להחליט באיזו מהן לבחור: לפנות למשטרה, לפנות לכל חברי הדירקטוריון בניגוד להמלצתו של היו"ר, להידבר אישית עם אשתו של עמיאל, לבקש שוב את עזרתה של הסמנכ"לית למשאבי אנוש, להעביר את ההחלטה לבעלה, לזנוח הכל, להתפטר ולעבוד מהבית, או אפילו להתמסר רק לגידול הילדים.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - נועה, עמיאל, פנחס ועומרי. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות אלה:

עשי מאזן של היתרונות והחסרונות של כל החלופות שעומדות בפני נועה.

האם נועה טעתה בטיפול בהפרשה?

מדוע הנטייה הראשונה היא להאשים את הקורבן באחריות למצב אליו נקלע?

על פי קווי האופי המתוארים של נועה, מה לדעתך תהיה האופציה שהיא תבחר?

מדוע מכל הנשים שהיו בחברה בחר עמיאל להיטפל דווקא לנועה?

מדוע אשתו של עמיאל נוטה להאמין לו?

מדוע פנחס נוטה להאמין לעמיאל?

מה חשוב יותר בעולם העסקים: הצדק, יחסי האנוש או ה-bottom line?

כשצריכים לבחור בין גירסה לגירסה באיזו גירסה יבחרו בדרך כלל?

מדוע עמיאל בחר בטקטיקה שבה נקט, והאם היא הייתה מוצדקת מבחינתו?

מה החשיבות של שם טוב ומוניטין לעמיאל, לנועה ולחברת מסעור? עד כמה מוכנים להרחיק לכת אנשים למען שמירה על השם הטוב? האם נכון הפתגם "טוב שם טוב משמן טוב" ואיך הוא מתייחס לאירוע זה?

האם מקרים מעין אלה יכולים לקרות בישראל? האם נתקלת במקרים דומים?

למדי זכות על פנחס. מדוע לשיטתו הוא צודק?

כיצד לדעתך תנהג הסמנכ"לית למשאבי אנוש לנוכח ההתפתחויות האחרונות?
מה עומרי עומד ליעץ לאשתו כיצד לנהוג?
מה צפוי לנועה בעולם העסקים הישראלי אם תתלונן במשטרה?
האם יש לה case במידה והיא תתלונן במשטרה?
מה התדמית שיש למתלוננות על הטרדה מינית בחברות עסקיות?
מדוע אומרים גורמים מסוימים שאין עשן בלי אש?
מה המוצא האופטימלי שבו נועה תישאר בחברה ולא תוטרו יותר על ידי עמיאל?
מתברר שלעמיאל יש כבר רקורד דומה. למה הוא לא נתן את הדין עד כה על מעשיו?
כיצד היית נוהגת את אם היית במקומה של נועה?

פיתרון

נועה הלכה למשטרה. הקצינה שטיפלה בתלונה התרשמה שהיא צודקת, מה עוד שידעה על המקרה הקודם של התלונה נגד עמיאל. היא הציעה לנועה "לפתות" את עמיאל לחזור על דבריו ולהקליט אותו. למרות שנועה סלדה מהפרכתה ל"מוסערית", לא הייתה לה ברירה והיא הסכימה. היא קבעה פגישה בבית קפה עם עמיאל. לפגישה באה בלבוש פרובוקטיבי במיוחד ואמרה לו: "מודה ומתוודה, אתה ניצחת. הייתי צריכה להסכים להצעתך מהרגע הראשון אך פחדתי מההשלכות שיהיו לזה על חיי הנישואין שלי. התחנתתי עם עומרי נישואי נוחות, למרות שלא אהבתי אותו. הוא בא ממשפחה עשירה, אך לא מגיע לקרסוליים שלך בגבריות שלו. האמת שנמשכתי אליך ולכן כל כך התנגדתי כי לא רציתי שתחשוב שאני קלה להשגה. אם אתה עדיין מעוניין, אני מסכימה להצעתך, אתה תקנה לי רכב אודי כפי שהבטחת לי אם אתמסר לך, אסע איתך לכל הנסיעות שלך לחו"ל ואהיה הפילגש שלך. לא אכפת לי אם הדבר גם יודע, כי אני ממילא חושבת להתגרש מעומרי. אני יודעת שלא תוכל להתחנתן איתי לעולם בגלל עושרה של אשתך, אך אני מסתפקת במעמד של ידועה בציבור שלך."

עמיאל נפל בפח שטמנה לו נועה וענה בהתלהבות: "מותק, ידעתי שנגיע לזה. עוד לא נולדה האישה שהצליחה לעמוד בפני. ישר ידעתי כשראיתי אותך, עם מי יש לי עסק ומאחורי פני המדונה מסתתרת אישה חושנית שבעלה הבוק לא הצליח עדיין לעורר אותה. הייתי בוטה אליך כי רק את הלשון הזאת אתן מבינות. ככל שאתה יותר קשוח לנשים, כך הן מעריכות אותך יותר. אני עומד בכל ההתחייבויות שלי, כי אני איש כבוד. את תקבלי את הרכב המפואר ביותר בחברה, תיסעי איתי לכל נסיעה עסקית גם אם אין לזה הצדקה, ונגור במלונות המפוארים ביותר. פנחס המטומטם והחבר'ה הדבילים שלו מהדירקטוריון לא יכולים לסרב לי דבר, כי אני מחזיק אותם בכיס הקטן. בואי ניפגש הערב בבית המלון ואשכור סוויטה שלמה לכבוד ליל הכלולות שלנו." הוא הצמיד אותה בחוזקה אליו ונפרד ממנה בנשיקה. נועה רצה ממוקום הפגישה לתחנת המשטרה ולשמחתה נוכחה לדעת שההקלטה פעלה היטב. קצינת המשטרה שיבחה אותה על קור רוחה ואמרה שהחומר שאספה ירשיע את עמיאל וגם יסבך אותו עם פנחס.

עמיאל הודח ממסעור, אך גם נועה התבקשה לעזוב. הפרשה זכתה לכותרות עסיסיות בעיתונות בעקבות הדלפות מהמשטרה. נועה לא יכלה למצוא יותר עבודה בשום מקום אחר בישראל. עומרי, שסבר שאין עשן בלי אש, עזב את אשתו ונישא לבחורה צעירה בת 18, שהוא היה הגבר הראשון בחייה. רק כך הרגיש בטוח שלא יקרו לו מקרים דומים, מה עוד שהיא הייתה חסרת השכלה ובקושי ידעה עברית. היא תישאר בבית לגדל את הילדים, כמו שכל הנשים צריכות לעשות. זה מה שיוצא כשאישה רוצה לעשות קריירה בכל מחיר, חשב.

נועה נאלצה להכין דו"חות למס הכנסה עבור עצמאים קטנים על מנת להתפרנס. את הילדים שלה לא יכלה לשלוח לחוגים והם חיו בצמצום גדול, כי עומרי הצליח לשכנע את השופטים, לפי דרישתה של אשתו החדשה, שאין לו הכנסה קבועה והוא אינו יכול לשלם דמי מזונות גבוהים עבור ילדיו.

נועה לא נישאה בשנית והיא חיה בחרטה שפספסה את חייה בגלל השטויות שהיא עשתה. לא פעם היא חושבת שגם אם הייתה נענית לחיזוריו של עמיאל וגם אם הייתה ממשיכה לסבול את הטרדותיו בשקט מבלי לגלות לאיש היה מצבה עדיף על פני מצבה הנוכחי. היא נפגשת מדי פעם עם ידידתה שהתפטרה ממשרתה במסעור. לאחרונה אמרה לה: "זה מה שקורה כשאת מנסה להתריע כנגד הטרדות לא חוקיות במדינת החוק שלנו. אנחנו חיים במדינה מצ'ואיסטית שבה אין לנשים סיכוי להגיע לעמדות מפתח. עמיאל אומנם פוטר אבל התקבל לעבודה כעבור חודשיים בחברה אחרת והיום הוא מכבב ברשימת בעלי השכר הגבוה ביותר במשק. הוא מופיע מדי פעם במדורי הרכילות עם כוכבנית זאת או אחרת, אחרי שאשתו החליטה סוף סוף לעזוב אותו. במקום לפגוע בו פגעתי בעצמי, זה מה שקורה כשהחלשים מנסים להתמודד בחזקים, הם תמיד יוצאים כשידם על התחתונה."

אירוע שוויון הזדמנויות בעולם העסקים - אפליה גזעית

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים בהחלט)

סימה בוזגלו, היועצת המשפטית של חברת תרופות לבנות, לא האמינה למשמע אוזניה. בחדר הישיבות המפואר של החברה התנהלה ישיבת ההנהלה השבועית. היא הייתה חברת ההנהלה הצעירה ביותר, האישה היחידה, והיחידה שהייתה ממוצא שונה משאר חברי ההנהלה. למען האמת היא די התפלאה כשגייסו אותה לעבודה לפני שלוש שנים דווקא בחברה זאת, אחרי שסיימה בהצטיינות את לימודי התואר השני במשפטים באוניברסיטה פריסאית יוקרתית. אך היא שלטה בצרפתית, הלקוחות העיקריים של החברה היו צרפתיים, לחברה היה מפעל במונפליה, והיה דרוש עורך דין השולט בצרפתית על מנת לעמוד במטלות המשפטיות הסבוכות עם צרפת, חוקי העבודה, החוזים שגם הצרפתים בקושי הבינו, התביעות שהוגשו נגדם חדשות לבקרים. מהר מאוד התברר לה שהייתה סיבה נוספת סמויה שאף אחד לא היה מוכן להודות בה. היא היוותה עלה התאנה של ההנהלה, שבה כולם עברו את גיל החמישים או השישים, גברים עם שיער מאפיר או לבן, בנים של דור המייסדים שעלו ממזרח אירופה בשנות השלושים. למרות שבישראל אין חוקים של אפליה מתקנת כמו בארה"ב, זה עושה רושם טוב אם בדו"חות החברה תופיע יועצת משפטית שדווקא קוראים לה סימה בוזגלו. חוץ מזה היא בכלל לא נראית מזרחית, החמיאו לה, ואם לא היו יודעים את שמה היו חושבים שהיא שבדית. את בטוחה שאחד מהחיילים הבלונדיניים של רומל או דה גול שחנו בצפון אפריקה לא התעסק עם סבתא שלך? התלוצצו הקולגות שלה. מעניין אם היו אומרים לאחת ששמה בוגוסלבסקי והיא שחרחרת אם אימא שלה לא התעסקה במקרה עם הגנן הערבי שלה, חשבה, אך לא אמרה דבר.

סימה חשבה לא פעם להחליף את שמה. היא הייתה משוכנעת שאם שמה היה לימור גלעד היא הייתה יכולה להצליח הרבה יותר בחיים, אך היא ידעה שאם תעשה זאת היא תגרום עוגמת נפש גדולה להוריה שהיא כה אהבה. אביה היה סוחר אמיד ועלה ארצה בגלל אמונתו בציונות. הוא עזב את כל רכושו בארץ מוצאו ונאלץ להתפרנס כפועל דחק עד יציאתו לפנסיה בעיירה הדרומית אליה נשלחו יחד עם כל חבריו. הענף של המשפחה שהיגר לצרפת הצליח מאוד, אחד מבני דודיה הוא מנחה ידוע בטלוויזיה הצרפתית, אחר הוא סטנדאפיסט הממלא את האולמות הגדולים ביותר בפאריס. יש לה דודים רופאים, פרופסורים, מדענים. הדוד שהכי הצליח, פתח רשת חנויות אופטומטריה הגדולה ביותר בצרפת. אך מכל הענף שעלה לישראל היא היחידה שהצליחה לסיים אוניברסיטה, וזאת בגלל הכישורים המעולים שלה והמילגות שהשיגה. דודה המיליונר אף אירח אותה בכל שנות לימודיה לתואר השני בצרפת, אם כי הלימודים היו בחינם. רק בארץ צריך לשלם על כל דבר, חשבה, ולכן אנחנו לא יכולים להגיע לשום מקום.

בחודשים האחרונים הרגישה כיצד הבדיחות וההערות הופכות להיות ארסיות יותר ויותר. בני הדור השני של בעלי המפעל לא יכלו להשלים עם החידוש שהפקידות הגבוהה במשרדי הממשלה שנוקקו לשירותיהם היו ממוצא השונה משלהם, שהפוליטיקאים הבולטים ביותר הם דווקא מאותו המוצא

של סימה, שמפלגה שלמה חרתה על דגלה לעזור לחרדים ולמזרחים, ושאפילו הילדים של בעלי המפעל הביאו מדי פעם שווארצעס הביתה כחברות שלהם. הם ראו בכך חתירה תחת ההגמוניה שלהם ושפכו את כל תסכולם דווקא על סימה שהייתה היחידה שעבדה בסביבתם. אחרי שנפלו קטיושות על העיירה שבה נולדה סימה וקויים שם פסטיבל סרטים, העיר באחת משיבות ההנהלה בסרקזם שאול, מנהל הכספים: "כבר עשרים שנה אני מנסה לארגן פסטיבל סרטים בתל אביב ובגלל כמה קטיושות עושים פסטיבל ל"חיברה" שבקושי יודעים קרוא וכתוב. אני הולך לבקש מערפאת שישלח כמה קטיושות על תל אביב, אולי כך גם אנחנו נזכה בפסטיבל." סימה שמעה והבליגה, אחרי ככלות הכל מה היא יכולה לעשות כשהיא לבד מול עשרה חברי הנהלה שהם בגיל של אבא שלה. בישיבה אחרת התלוצץ טוביה, מנהל הפיתוח: "המנהג הנלוו שיש עכשיו לסלבריטאים לשחר לפתחם של כל הבאבות בעיירות שלכם הוא ממש מגוחך. אנחנו הולכים וחוזרים לימי הביניים עם כל האמונות התפלות, זה הדבר היחידי שהביאה העדה הזאת לישראל." סימה ניסתה לענות בלשון רפה: "ומה עם הרבי מלובביץ' שלא מת, והוא המלך המשיח, עד כמה שאני יודעת הוא לא מהמוצא שלי". לכך ענה טוביה: "הם לא יותר טובים מכם, יש כאלה ששחורים בצבע וכאלה השחורים בלבוש, אך כולם לא תורמים כלום למדינה"

אך השיא קרה באותו היום, בעת שנודע שפלשתינאים התעללו בגוויות החיילים שלנו בעזה. בישיבת ההנהלה שהתקיימה אז, התפרץ רענן, המנכ"ל: "לאן אנחנו נקלענו? עם מי יש לנו עסק במדינה הזאת? ושלא תחשבו שהישראלים יותר טובים. לפחות סוג מסוים של ישראלים. אני מתכוון לאלה שהתעללו בגוויות של המחבלים בבית שאן. אלה, הערבים בני דת משה, מה הם בכלל תרמו למדינה? היקים, הפולנים, הרוסים, בנו את המדינה הזאת, את הקיבוצים, את המפעלים, את המקצועות החופשיים, את הצבא, ומה אלה שלך עושים - רק מתלוננים כל היום על קיפוח. הייתם פעם בעיירות הדרומיות, ראיתם איזו עזובה, כולם חיים על קצבות סעד, רק באבות ומגידי עתידות יש להם. הכל מגיע להם, גם הפועלים שלנו, רק העלאות שכר הם רוצים, כאילו שיש לנו מאיפה לתת להם. והמנהיגים שלהם, הם השתלטו על ההסתדרות ועושים לנו שביתות כל יום שני וחמישי, ומאז שיש קצינים גבוהים משלהם בצבא ובמשטרה אנחנו הופכים למדינה לבנטינית, נמאס לי מהמדינה הזאת, בא לי לרדת לאירופה או לאמריקה!"

הס השתרר בחדר הישיבות. כל העיניים הופנו לעבר סימה. סימה עם דמעות בעיניים התפרצה כפי שלא התפרצה מימיה ואמרה: "רענן, אתה גזען נטול בושה. להאשים עדה שלמה בגלל מעשיהם של בודדים זה כאילו להאשים את כל עם ישראל ברצח רבין. העדה שלי היא עדה מפוארת שאני גאה בה. אם אתה כל כך רוצה לחזור לכור מחצבתך תחזור לאירופה עד שתהיה השואה הבאה. האירופים שאתה כל כך גאה בהם הקיאו אתכם מתוכם, רצחו אתכם כאשר אף אחד מתושבי המקום לא בא לעזרתכם. אנחנו חיינו בשלום אלפי שנים עם הערבים ומעולם לא היו מקרים כה נוראיים כפי שקרו לכם. להגיד עלינו שאנו טפילים, אנחנו שבעמל כפינו בנינו את המדינה. אם יש אחוז יחסית גבוה של נתמכי סעד ופושעים זה רק באשמתכם, כי אתם לא דאגתם לקלוט אותם כפי שקלטו אותם בצרפת. כל הקרובים שלי שם בעמדות מפתח, ואילו בארץ כולם פועלים וחקלאים קשי יום. אלה אותן משפחות, אך פה הם נתקלו בחברה גזענית, במנטאליות פרוטקציוניסטית, פה לא היה להם סיכוי. ומה יש לך נגד הפועלים שלך שבקושי מרוויחים משכורת מינימום בעוד שהשכר

שלך הוא הכי גבוה במשק. מה יש, עשרה מיליון שקל לא מספיקים לך לשנה? אתה רוצה לעשוק את כבשת הרש גם כן?"

סימה יצאה מהחדר בריצה כשדמעות בעיניה ורצה לביתה. היא התקשרה למחרת ואמרה שהיא חולה ולא תוכל לבוא בשבועיים הקרובים. בתום שבועיים שנדרשו לה להתעשת, היא שקלה עדיין כיצד עליה לנהוג, כשהיא קיבלה הודעה ממנהל כח האדם (שהיה פקיד זוטרי באגף הכספים) שהחברה גייסה לעבודה יועץ משפטי חדש, עולה מצרפת בשם ז'אן קדישמן, דוקטור למשפטים, כי המנכ"ל הגיע למסקנה שהחברה נמצאת בשלב כזה שהיא צריכה אדם בעל שיעור קומה לתפקיד. סימה שבה לבית הוריה לשקול מה תעשה. היא טלפנה לקרוביה הצרפתים ודיווחה להם על אשר קרה לה וביקשה שיאספו מעט מידע על אותו קדישמן. אחרי כשבועיים נוספים שבה לתל אביב כשברור לה באיזו דרך עליה לבחור.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - סימה, רענן, שאול וטוביה. מה הביא

אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות הבאות:
מה לדעתך צריכה לעשות סימה?

האם ההתנהגות הרופסת של סימה עד לאותה התפרצות לא הזמינה התייחסות מזלזלת מצד הקולגות שלה?

מדוע ההנהלה ראתה בסימה נציגה של העדה שלה ולא אדם ככל האדם עם עשרות מאפיינים שארץ המוצא של ההורים הוא רק אחד המרכיבים שלהם?

האם תופעות של גזענות קיימות בעולם העסקים הישראלי? תארי כמה מהן.

האם אין עשן בלי אש ויש גרעין של אמת בדבריהם של רענן, טוביה ושאול?

האם ההאשמות נגד העדה של סימה הן לא בדיוק מה שאומרים האנטישמים על היהודים בגולה? מדוע יש נטייה לרדת דווקא על חלק מהישראלים על כל עוול שעושים לנו באיזור ובעולם? מדוע

אנחנו, או חלק מאיתנו תמיד אשמים, לדעת אחדים מאיתנו, במה שקורה לנו?
האם סימה צדקה בעצם ההתפרצות שלה?

האם סימה צדקה בדברים שהטיחה כנגד רענן?

האם רענן הופתע מההתפרצות של סימה?

מדוע גוייס ז'אן קדישמן דווקא בעיתוי זה לחברת תרופות לבנות?

האם סימה הייתה אכן עלה תאנה שנועדה להוריד מהחברה תווית של גזענות?

האם ניתן להעמיד לדין את חברי ההנהלה על הערותיהם הגזעניות?

האם סימה יודעת סודות של החברה שהיא יכולה להשתמש בהם על מנת להתנקם בהנהלה על הדחתה?

איזו תדמית תידבק לסימה אם היא תצא חוצץ נגד תופעות של גזענות או שתהפוך למתריעה?

האם סימה צפויה לאיומים אם "תלשין" על הקולגות שלה?

האם היא לא צריכה להבליג כפי שעשתה עד כה על מנת שלא תדבק בעדה שלה תווית של

troublemakers?

מדוע הענף של המשפחה שהיגר לצרפת הצליח הרבה יותר מזה שהיגר לישראל?

האם הפער העדתי בישראל הולך ומתרחב או שהוא הולך ומצטמצם?

האם אתה יודע על יותר נישואי "תערובת" והאם הם מחזיקים מעמד?
איפה הגזענות גדולה יותר - בצרפת כנגד היהודים או בישראל כנגד המזרחים, אם בכלל?
האם מינוי יועץ משפטי מעל סימה הוא מקרה של אפליה גזעית, תגובה ל"התחצפות" של סימה כנגד
המנכ"ל, או שמא צריכים לקחת דברים כפשוטם והתפקיד גדול על סימה?
האם יש מקום לאפלייה מתקנת בדירקטוריונים ובהנהלות למזרחים, ערבים, נשים, חרדים, עולים
חדשים?

אם אכן קיימות תופעות של גזענות האם הן קיימות כנגד כל המזרחים, או כנגד עדות מסוימות
בלבד? או שמא יש גזענות כנגד אשכנזים המכנים עצמם מיעוט נרדף? האם יש גזענות כנגד ערבים
בעולם העסקים הישראלי?
מה הדרך הנכונה להילחם נגד גזענות: הבלגה, התרסה, מאבק, פעילות פוליטית, הוראה באקדמיה,
כתיבת מאמרים, ספרים, מסות, הקמת ארגונים וולונטרים נגד גזענות?
כיצד היית פועלת אם היית במקומה של סימה? של רענן? האם מנכ"ל יכול להרשות לעצמו לעבור
לסדר היום אם אחד המנהלים מלבין את פניו בנוכחות כל עמיתיו? ומה בדבר סימה, מדוע לא מגיע
גם לה שלא ילבינו את פניה?

פיתרון

הקרובים של סימה מצרפת הציעו לה להגר והבטיחו לה משרות מפתות בפאריס. הם החליטו ליזום חרם בקרב הקהילה היהודית על תרופות החברה ולחבל בכל יכולתם בעסקיהם בצרפת. אחרי חמש שנים נאלצה חברת תרופות לבנות להפסיק את פעילותה בצרפת תוך הסבת נזק כבד ביותר לעסקיה. שווי החברה ירד בעקבות כך בכחמישים אחוזים.

סימה פנתה לרשות ניירות ערך ודיווחה על הונאת בעלי מניות מייעוט של החברה. בעלי השליטה לא דיווחו במועד על עסקה מהותית שחתמו על מנת לשמור על מחיר מניה נמוך עד פקיעת תאריך האופציות שהיו בידי הציבור. הרשות בדקה את הנושא והחליטה לנהוג לקולא כי העסקה נחתמה רק יומיים אחרי מועד פקיעת האופציות. סימה גילתה שהיועץ המשפטי של הרשות הוא בן דודו של קדישמן, שהתברר שהיה קשור באחת השערוריות הגדולות של הונאה בצרפת ולכן החליט לעלות בחופזה לישראל.

סימה התפטרה מהחברה, אך לא הגישה תלונה נוספת כנגד ראשיה. היא הייתה משוכנעת שביחסי הכוחות הנוכחיים בישראל זו תהיה מערכה אבודה. היא פתחה משרד עורכי דין משגשג שחרת על דגלו לדאוג לאינטרסים של השכבות המקופחות כנגד אלה העושים אותם במשרדי הממשלה, בשלטון המקומי ובחברות העסקיות. היא זכתה בכמה משפטים מפורסמים על אפליה שבהם היו ראיות מוצקות בהרבה מאלה של המקרה שלה.

כעבור שנתיים הכירה במסגרת לימודי הדוקטורט באוניברסיטה בירושלים גבר נאה גרוש ששמו פרופסור עדי אורלב. הוא היה המנחה של עבודת הדוקטורט שלה "התייחסות החוק הישראלי לתופעות של גזענות". אחרי שיצאו כמה חודשים ועברו לגור ביחד גילה לה שהוא בנו של רענן, אך הוא לא העז לומר לה זאת קודם כי חשש שיאבד את אהבתה. הוא ניתק את יחסיו עם משפחתו לפני שנים רבות כי התפתה בלחץ אביו להינשא עם בת של אחד השותפים בחברת תרופות לבנות משיקולים של שמירה על גרעין שליטה בחברה. הנישואים היו אומללים עבור שני בני הזוג והם התגרשו כעבור שנתיים. עדי עזב את החברה כמה שנים לפני שסימה החלה לעבוד בה, והוא פנה לקריירה אקדמאית. סימה ועדי נישאו בעיירת הולדתה של סימה ובטקס החינה היו רק חברים של בני הזוג וקרובי משפחה של סימה. עדי עודד אותה לשמור את שם משפחתה בוזגלו אך היא בחרה להיקרא אורלב כשם בעלה. יחד עם זאת, שם הפירמה שלה נשאר סימה בוזגלו.

אירוע הארגון האקטיביסטי "אדם" להגנה על בעלי מניות מיעוט - החברה הצרפתית "לוסקרון"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים)

תמצית האירוע:

האירוע מתאר מקרה של חברה צרפתית שבעלי מניותיה מפסידים את כל השקעתם כשהיא נמכרת לחברה בריטית/אמריקאית. בעלי מניות המיעוט פונים לעזרתו של ארגון קטן בשם "אדם" המגן על האינטרסים שלהם. אך הארגון מורכב למעשה רק מאישה אחת המשוגעת לנושא, ממומן מתרומות מזעריות, ולא מצליח להתמודד נגד החברות הגדולות ועורכי דינן. עיקר המאבק בחברה הצרפתית מנוהל באמצעות תביעה משפטית על עושק המיעוט ומאבק באמצעות העיתונות הכלכלית הצרפתית, שבדרך כלל אוהדת את המקופחים. בית המשפט הצרפתי מוצא את התביעה כחסרת בסיס, מאשים את התובעים ברצון לממש רווחים ספקולטיביים וקונס אותם בסכום גבוה לפיצוי החברה שנפגעה מהתביעה. בעלי המניות מערערים, הקנסות מבוטלים, אך הם אינם מצליחים להשיב את כספם באמצעות המערכת המשפטית ואף לא בסיוע העיתונות האוהדת. אחרי מספר שנים נרכשת החברה מחדש על ידי חלק מבעלי גרעין השליטה המקוריים במחיר הנמוך משמעותית מהסכום שהשקיעה החברה הבריטית/אמריקאית בחברה עם רכישתה, למרות שהחברה עברה מהפסדי עתק לרווחיות גבוהה. התפתחות זו מעלה ספקות קשים לגבי המהלכים שהביאו לנישולם של בעלי מניות המיעוט, אך אין אף גורם היכול לבדוק את ההתנהגות האתית של בעלי מניות השליטה המקוריים בחברה ושל הרוכשים בשני הסבבים של הרכישה. אזכורים של שמות חברות וגורמים המופיעים באירועים של פורוליאס, מסטוס וסוקטו מתייחסים לאירועים באותם השמות המופיעים בספר זה ושהוו את האירועים המרכזיים בספר המחקר "אתיקה עסקית".

האירוע:

בשבעה ביולי 1995 פסק בית המשפט למסחר של לירוטס בצרפת קנסות כבדים של 450 אלף פרנקים על בעלי מניות המיעוט ועל ארגון אדם להגנה על בעלי מניות מיעוט. התביעה של בעלי המניות נועדה לפצות אותם על כך שהם איבדו את כל השקעתם בחברת לוסקרון. את עיקר הקנס צריך לשלם אדם כי הוא קנה מניות רק בסמוך למחיקתן משיקולים ספקולטיביים לטענת בית המשפט, על מנת שתהיה לו עילה לתבוע את חברת לוסקרון שרצונה העיקרי היה למנוע את היעלמה של החברה ואבדן מקומות עבודה.

ברטרופסקטיבה מתברר עד כמה בית המשפט טעה בשיפוטו כאשר קנס דווקא את הקורבן. אך בזמן המשפט המצב לא היה כה ברור. לוסקרון הצטיירה כחברה המעוניינת להציל את פעילותה והדרך היחידה לעשות זאת היא ע"י מכירתה לחברה אמריקאית-בריטית ללא תמורה. כנגד הכוונה ה"טהורה" של החברה באו ספסרים התובעים אותה וביניהם ג'י קולט נביל, מייסדת ארגון אדם,

שכל רצונה לדעת הנתבעים ובית המשפט הוא להרוויח על חשבון גורלה המר של החברה. כידוע, אחת השיטות של הפושעים האתיים היא בהאשמת הקורבן בפשעים שהם ביצעו, וכך דווקא אלה שניצלו את מצב החברה לקידום האינטרסים שלהם, על חשבון בעלי מניות המיעוט, מציירים את התובעים כספקולנטים חסרי רחמים ועכבות.

חברת לוסקרון היא חברה צרפתית המייצרת ומוכרת אביזרי אופנה. מייסד החברה נולד במאה ה-18 ובשנת 1810 החברה כבר ייצאה את מוצריה לאיטליה. בשנת 1883 נבנה בית חרושת מודרני ובשנת 1963 היא מאמצת את שמה הנוכחי ומגדילה את מספר עובדיה ל-120. החברה היא המובילה בשוק בו היא פועלת, ומוכרת מוצרים שהם מותגים ידועי שם. בשנת 1998 העסיקה החברה יותר מ-800 עובדים ומחזור המכירות שלה הסתכם ב-507 מיליון פרנק. הרווח הנקי הגיע ל-10 מיליון פרנק. שווקיה העיקריים הם אירופה - 70% וארה"ב - 21%.

אך המצב לא היה כה מזהיר בשנת 1994, בה היו לחברה הפסדים שאיימו על עצם קיומה. החברה נסחרה בבורסה הצרפתית וערב מחיקת ההון שלה ב-8.8.1994 היו ברשות בעלי השליטה 88% ממניות החברה ולבעלי מניות המיעוט היו רק 12%. אך ברוב התקופה, זמן קצר אחרי ההנפקה בבורסה, ועד ה-22.7.1994 היו בידי בעלי השליטה 75% מהמניות ובידי המיעוט 25%.

בחודש מאי 1994 קבע בית המשפט הצרפתי, במקרה אחר, כי אם ההון העצמי של החברה יורד לפחות ממחצית מערך ההון המושקע, יכולה אסיפת בעלי המניות להחליט על המשך דרכה של החברה. החברה יכולה להתפרק מרצון או לבנות מחדש את ההון העצמי שלה על מנת שתוכל להמשיך בפעילותה. הבניה מחדש מתבצעת ע"י הספיגה של הפסדים בהון העצמי, כך שההפסדים נמחקים, המאזן מתנקה והחברה יכולה להמשיך בפעילותה תוך מתן ביטחון לנושים שלה. בעלי המניות מפסידים את השקעתם בהון העצמי של החברה.

כאשר נמחק כל ההון העצמי, פעילות החברה נפסקת, אלא אם כן בעלי המניות הקיימים, חלקם או כולם, או בעלי מניות חדשים, מזרימים הון חדש לחברה. ברוב המקרים מאפשרים לבעלי המניות הקיימים להשתתף בהזרמת ההון החדש, אך במקרה של לוסקרון לא נתנו לבעלי מניות המיעוט את האפשרות לעשות זאת משיקולים שיתבררו להלן. כך קרה גם באירוע של פורוליאס. מניעת זכות אלמנטרית זו, למרות שהיא חוקית, אינה אתית כי בעלי המניות הקטנים מפסידים את כל השקעתם ולא יכולים ליהנות מהבראת החברה בתמורה להשקעה נוספת. הפסיקה של בית המשפט הצרפתי במאי 1994 איפשרה למחוק את כל מניות החברה עם איפוס ההון העצמי, ומחקה למעשה את השקעתם של כל בעלי המניות של החברה.

אילו גם בעלי מניות השליטה היו יוצאים מהתמונה, לא יכלו להיות לבעלי מניות המיעוט טענות כלשהן, אך במקרה שלנו הם אכן נשארו בתמונה. מנכ"ל החברה ובעל השליטה המשיך לנהל אותה ורכש אותה חזרה מהרוכשים בראשית שנת 1999 במחיר נמוך. התעוררה השאלה אם לא הייתה כאן למעשה עיסקה סיבובית של בעלי השליטה עם גורם קש שנועדה להונות את הנושים שאיבדו את מרבית הקרן של הלוואותיהם, ואת בעלי מניות המיעוט שאיבדו את כל השקעתם. ב-8.8.1994

הוצאו אם כן בעלי מניות המיעוט מהחברה באסיפת בעלי מניות שמועדה - אוגוסט, חודש החופש הגדולה בצרפת (הוואקנס) שבו רוב הצרפתים יוצאים לחופשה, מרמז על כוונות לא כשרות של החברה.

מניות לוסקרון נסחרו במשך שנים רבות בבורסה השנייה של צרפת, והגיעו מאז ההנפקה בשנת 1986 גם למחירי שיא של 900 פרנק למניה. ההנפקה הראשונית הייתה של 10% מהון החברה - 53,000 מניות במחיר של 210 פרנק למניה. אך אי אפשר היה לסחור במניה כי נרשם ביקוש שיא של 7.6 מיליון מניות. לפיכך מחיר המניה עלה ל- 335 פרנק ובדצמבר 1987 הוא מגיע ל-900 פרנק. אלה שמכרו את המניות במחיר הגבוה שילשו את השקעתם, אך האנליסטים נתנו המלצות קניה ורבים התפתו לא למכור את המניות. בשנים 1988/9 גדלה רווחיות החברה ב-15%, אך מ-1989 הדרדר מצבה של החברה עד לקרוב לפשיטת רגל בשנת 1993 בגלל הפסדים מצטברים של 120 מיליון פרנק וחובות של 250 מיליון פרנק.

אחד מבעלי המניות הקטנים קנה ב- 25.3.1991 18 מניות במחיר של 348 פרנק למניה, ב-2.1.1992 הוא קנה 28 מניות במחיר של 222.3 פרנק למניה, ב- 6.11.1992 הוא קונה 50 מניות במחיר של 100 פרנק למניה. ב-4.1.1993 יורד המחיר ל-65 פרנק למניה וכמה ימים אחר כך הוא מוכפל, אך מספר חודשים לאחר מכן המחיר צונח לרמה של 65 פרנק ונשאר ברמה זאת עד שנפסק המסחר במניה שבעה חודשים לפני מחיקת ההון. רק ב-26.7.1994 מתחדש המסחר במניה והחברה הבריטית קפלר (שמאוחר יותר שינתה את שמה לאפסוקס) שקונה את לוסקרון קונה כמעט את כל מניות החברה במחיר של פרנק אחד למניה ב- 13,000 עסקות. אם בעלי המניות לא ימכרו את מניותיהם בפרנק אחד הן יימחקו והם לא יוכלו ליהנות מזיכוי המס על הפסד השקעתם.

חברת לוסקרון נרכשת ע"י האמריקאי פרולבוס. בגיל 29 הוא קונה את החברה המובילה בשוק שלה. הוא בנה תוך שנתיים אימפריה שמוכרת ב-1.5 מיליארד פרנק. חברתו נסחרת בבורסה של וול סטריט. בראיון עימו הוא טוען שמצב החברה היה קטסטרופאלי כאשר רכש אותה. לוסקרון החלה, בראשית שנות התשעים בתוכנית התפשטות אגרסיבית, באמצעות פתיחת סניפים בחו"ל ורכישת מתחרים. עלויות אלה דרדרו את רווחיות החברה ב-1992 מבלי להגדיל את המכירות. החברה הפכה לקונצרן רב לאומי קטן עם 1,500 עובדים ולא הסכימה להכניס משקיע חיצוני כי רצתה להישאר חברה משפחתית. החברה יכלה לשרוד רק עם הגדלה ניכרת של חובותיה, אך היה צורך לעצור את הסחירות במניות ולדרוש התערבות ממשלתית על מנת שהחברה לא תפשוט את הרגל והעובדים לא יפוטרו.

עם השתלטות החברה הבריטית על לוסקרון מאבדים הנושים את מרבית השקעתם. בנק סלין מאבד שני שלישים מההלוואות בסך 215 מיליון פרנק שנתן לחברה. אומנם ההפסד המצטבר תפח ל-221 מיליון פרנק, אך ההפסד התפעולי ירד ל-12.2 מיליון פרנק בשנת 1993, מחצית מההפסד של שנת 1992. יש כאן עוד מאפיין בולט של הונאה אתית כאשר ההשתלטות מתבצעת דווקא כשמצב החברה משתפר, מבלי שבעלי מניות המיעוט יהיו מודעים לכך ומבלי שיוכלו ליהנות מהבראת החברה.

תופעה זאת קורית גם כן באירוע פורוליאס. מתברר שהפסדי העתק נועדו לנקות את האורוות, למחוק את מניות בעלי מניות המיעוט, ולאפשר לחברה להתחיל להרוויח מיד עם רכישתה.

בלוסקרן, כמו באירוע מסטוס אנו נתקלים בחשבונאות יצירתית, כאשר נוצרות רזרבות של 80 מיליון פרנק לסגור שתי חברות שנרכשו בשנת 1991, רזרבות של 21 מיליון פרנק להתאמה לסטנדרטים החשבונאיים האנגלו-סאכסיים, ורזרבות של 59 מיליון פרנק לשינויים מבניים עתידיים של פעילות החברה. למותר לציין שאם לא היו בונים רזרבות בהיקפים כה גדולים, של לפחות 160 מיליון פרנק, לא היה צורך למחוק את ההון ובעלי מניות המיעוט לא היו מפסידים את השקעתם. זאת ועוד, מייד עם הרכישה, הרזרבות יאפשרו רווחיות גבוהה של החברה שתלך כולה לרוכשים או לאלה שעומדים מאחוריהם, אולי בעלי מניות השליטה. גם במסטוס השתמשו באותן שיטות כאשר רכשו חברות ומחקו סכומים הגבוהים בהרבה בספרי החברה לצורך שינויים מבניים עתידיים. ברזרבות אלה הוחבאו הפסדים תפעוליים שאם היו מופיעים ככאלה בספרים, היו גורמים למחיר המניה להידרדר ומונעים מבעלי השליטה והמנהלים למכור את מניותיהם בהנפקה במחיר גבוה מאד.

פרולבוס קונה את לוסקרן בחינם. הוא אמנם מתחייב לשלם 75 מיליון פרנק לנושים ולהזרים 75 מיליון פרנקים נוספים להון חוזר לחברה אך לשם כך הוא מגייס 150 מיליון פרנק בבורסה בלונדון. (בפועל המשקיע הגדיל את הון החברה ב-80 מיליון פרנק וטען שההשתלטות עלתה לו 175 מיליון פרנק). לעצם העניין אין זה משנה אם מדובר ב-150 או 175 מיליון פרנק, הדבר הקובע הוא, כפי שזה קורה לעיתים קרובות בחברות לא אתיות, שבעל השליטה לא משקיע כלל את כספו אלא מגלגל את כל הסיכון לבעלי המניות האחרים. אם ההימור מצליח הוא הנהנה העיקרי כי הוא השולט בחברה, אך אם הוא נכשל הוא גורם לבעלי מניות המיעוט לספוג את מלוא ההפסד עד כדי איבוד כל השקעתם ואחר כך הוא מתחיל מחדש עם בעלי מניות אחרים בפריס, לונדון, תל אביב או ניו יורק ולפעמים אפילו עם אותם בעלי המניות שלא לומדים לעולם את הלקח ומעדיפים לשגות באשליות.

סביר להניח שהקונה והמוכר תיאמו את הטקטיקות שלהם כמו בפורוליאס. הם מציינים את החברה כקרובה לפשיטת רגל ומנפחים את ההפסדים עם רזרבות שונות ומשונות. זה נכון כלפי בעלי מניות המיעוט והנושים אך זה לא נכון לגבי בעלי השליטה והרוכשים. הבנקים, בלית ברירה, נאלצים לשתף פעולה כי אחרת הם מפסידים את כל השקעתם וכך הם יכולים לקבל לפחות חלק מהקרן. לעיתים הבנקים הם גם בעלי המניות של החברות המוכרות והקונות כמו באירועים של פורוליאס, סוקטו וארינסאר. באירוע של לוסקרן בנק סלין, הנושה של החברה, הוא זה שמסייע לרוכש של לוסקרן לגייס את הכסף הדרוש להחזר שלישי מהחוב לבנק והוא גם זה שנותן ב-23.12.1998 (גם כאן בחופשה סמוך לחג המולד) את חוות דעתו לדירקטורים העצמאיים שאף הם משתפים פעולה, לקבל את הצעת הרכש של זיאן לוסקרן לקנות חזרה את החברה שמכר לאפסוקס ארבע שנים קודם לכן. רק שהפעם אלה שנדרשים לשלם את המחיר של העיסקה הסיבובית הם המשקיעים הבריטים שרכשו את המניות בהנפקה הבריטית.

אותם דירקטורים עצמאיים, או ליתר דיוק אותו סוג, הם אלה שממליצים לבעלי מניות המיעוט גם באירוע של פורוליאס לקבל את הצעת הרכש של הרוכשים שגורמת להם הפסדי עתק וגורמת לרוכשים ולבעלי השליטה של המוכרים רווחים ניכרים. ההוכחות לתיאום עמדות זועקות וחד משמעיות. לא ייתכן שרוכש אמיתי של חברה כמו לוסקרון היה משאיר את ניהול החברה בידי ז'אן לוסקרון שגרם כביכול להפסדי עתק לחברה. אם הוא היה רוכש אמיתי ולא איש קש הוא היה מפטר את לוסקרון מיד עם השתלטותו על החברה וממנה את איש אמונו על מנת שיבריא את החברה. ועוד נס, המשקיע האמריקאי משקיע בחברה הצרפתית סך של 150 מיליון פרנק (לא שלו, של בעלי מניות הבריטים) כשהיא על סף פשיטת רגל, אך מוכר אותה חזרה לז'אן לוסקרון, ארבע שנים מאוחר יותר בסכום של 130 מיליון פרנק, כשחברת לוסקרון היא רווחית ומשגשגת. איך קורה הנס הזה, מה היה הבסיס להערכת שווי החברה אז והיום, או שמא העובדה שהוא לא השקיע אגורה מכספו היא המרכיב העיקרי של העיסקה הסיבובית והוא קרוב לוודאי קיבל את התמורה עבור שירותיו בדרך אחרת.

בשנת 1994, פרולבוס הוא הבעלים של קבוצת בייקון האנגלו אמריקאית שהיא בעלת אפסוקס אשר רכשה את לוסקרון. הוא מכהן כיו"ר של לוסקרון בעוד ז'אן לוסקרון נשאר המנכ"ל של החברה, לכאורה ללא בעלות. אך הפלא ופלא, בעלי המניות של אפסוקס שמימנו את כל הרכישה מחזיקים רק ב-74% ממניות אפסוקס בעוד פרולבוס, או שמא ז'אן לוסקרון, נשאר בעל השליטה של אפסוקס עם 26% ממניות החברה. פרולבוס כידוע לא השקיע דבר באפסוקס על מנת להשתלט על לוסקרון, אך מחזיק את השליטה גם בה וגם בלוסקרון. לכאורה בעלי מניות המיעוט יכלו להשתלט על אפסוקס כי יש להם פי שלושה יותר מניות מאשר לפרולבוס ולקבוצת בייקון. אך בפועל זה לא קורה ובשנת 1999 נמכרת אפסוקס ללוסקרון במחיר ההפסד של 130 מיליון פרנק לאור חוות הדעת הבלתי תלויה של בנק סלין הנושה של לוסקרון, ובהסכמתם הבלתי תלויה של הדירקטורים העצמאיים של אפסוקס.

מדוע בעלי המניות הבריטים מסכימים לעיסקה כה גרועה? השווי הבורסאי של אפסוקס היה בשנת 1993, לפני ההנפקה, 10.2 מיליון ליש"ט. הוא קופץ ל-26M אחרי רכישת לוסקרון בשנת 1994, יורד ל-24.5M ליש"ט בשנת 1995, 11.5M בשנת 1996, 11.1M בשנת 1997. חזרנו אם כך לשווי החברה לפני רכישת לוסקרון, למרות שלוסקרון הפכה להיות רווחית והיא מהווה נכס חשוב ביותר של אפסוקס. ערך המניה של אפסוקס נע בין 10 ל-20 פנס בשנים 1997/8 והמחיר האחרון למניה ב-1999 הוא 22.1. יש לחברה 88,610,000 מניות. נבחן עתה את המכירות והרווחיות של אפסוקס: ב-1993 מכירות של 4M ליש"ט עם הפסד של רבע מיליון ליש"ט. בשנת 1994 המכירות עולות ל-11M ליש"ט עם הפסד של 3M ליש"ט. ב-1995 גדלות המכירות בגלל לוסקרון ל-61M ליש"ט עם רווח של 3M ליש"ט. ב-1996 המכירות הן 59M ליש"ט עם רווח של חצי מיליון ליש"ט. ב-1997 המכירות הן 57M ליש"ט עם רווח של מיליון ליש"ט, אך בעוד שחולק דיבידנד נדיב מ-1993 עד 1996, לא מחולק דיבידנד כלל בשנת 1997.

מה קרה אם כן? נעשה תרגיל פיננסי מבריק של הרוכשים שהציגו הפסדים כבדים בגלל הרזרבות בשנת 1994, אך הראו רווחים גבוהים באותו הסכום בשנת 1995. בשנים הבאות המכירות כמעט ולא משתנות אך הרווחיות יורדת, אם כי זו כנראה הרווחיות הריאלית של החברה, כי רווחיות 1995 הייתה שווה להפסדים כביכול של 1994. יחד עם זאת הרווחיות היא בהחלט סבירה בתעשייה זאת. אולם בגלל ביטול הדיבידנד והירידה ברווחיות, יורד שווי החברה והמניה בשבעים אחוזים. המשקיע הבריטי מאוכזב מהשקעתו ולכן מקבל ברצון את הצעת הרכש בראשית 1999 במחיר של 15 פנס למניה שהוא מחיר השוק באותה העת. נעשתה אם כן עיסקה סיבובית מבריקה שמי ששילם עבורה היו בעלי מניות המיעוט הצרפתיים בשנת 1994 ובעלי מניות המיעוט (שהם הרוב אך אין להם שליטה) הבריטים בשנת 1999. אך אפילו את ה-130 מיליון פרנק לרכישת אפסוקס לא משלם ז'אן לוסקרון. הוא מקבל הלוואה של 50 מיליון פרנק ואת השאר הוא מממן, מחצית במניות ומחצית באג"ח להמרה למניות. ב-1999.1.22 החזיק כבר ז'אן לוסקרון 93% ממניות אפסוקס.

כל העיסקה הסיבובית מומנה אם כן בידי בעלי מניות המיעוט כשכל הסיכון וההפסדים עליהם ואילו כל הסיכוי והרווח נשאר בידי בעלי השליטה. אנו נראה את אותה התבנית גם באירועים אחרים בספר, כי זאת יש לדעת: בחברות לא אתיות מי שתמיד מפסיד בטווח הארוך הוא בעל מניות המיעוט. בייקון שמכרה 74% מאפסוקס על מנת לממן את רכישת לוסקרון המשיכה לשלוט בחברה, כי בעלי המניות האחרים החזיקו, כל אחד לחוד, פחות מ-10% ממניות אפסוקס.

נחזור עתה למאבקם של בעלי מניות המיעוט של לוסקרון אחרי שהחכמנו ולמדנו את עלילותיו של ז'אן לוסקרון נגדו הם יצאו להילחם. כמה מבעלי מניות המיעוט של לוסקרון פנו לקולט נביל, יו"ר אדם. מהיכרות אישית מדובר באישה חביבה, מאוד מבוגרת, מעט תלושה, עם הרבה רצון טוב, התלהבות ומוטיבציה לתקן את העוול שנגרם לבעלי מניות המיעוט באשר הם. משרדה הוא בשארטר, המרוחקת כמאה קילומטרים מפאריס ועוזרת לה מזכירה במשרה חלקית. ממבצרה זה היא מטילה את חיתיתה על חברות ענק כויונדי, פיננו, סואז, יורודיסני ואחרות. מקשיבים לה בעניין רב בטלוויזיה, מראיינים אותה ברצון בעיתונות ורבים פונים אליה כמפלט האחרון במקרה של עושק זכויותיהם. המימון המזערי ממנו היא נהנית הוא בעיקר של חברות שנזקקות לשירותיה.

ב-15.11.1994 מבקשים בעלי מניות המיעוט מלוסקרון להופיע בפני בית המשפט המסחרי בלירוסט. הם אינם מבקשים את ביטול מכירת החברה כי אינם רוצים לפגוע בהבראתה ולגרום לפיטורי העובדים. לא ניכנס כאן לפרטי המאבק המשפטי בצרפת, זה בוודאי אינו מעניין את הסטודנט הישראלי כפי שזה מעניין את האוניברסיטה הצרפתית שאירוע זה היווה חלק מהתיזה לדוקטורט. נאמר רק זאת, אנו למדים מהתביעה כי ההון העצמי בסך 18 מיליון פרנק נמחק על מנת לבטל הון שלילי של 141 מיליון פרנק. אך אם נזכור שאנו יודעים על רזרבות מוסתרות של לפחות 160 מיליון פרנק כפי שראינו לעיל, אין תימה שלא היה צריך כלל לבטל את ההון העצמי וממילא ביטול הערך של המניות של בעלי מניות המיעוט אינו חוקי. אדם לא הלך על טיעון זה כי הטיעונים לא היו פיננסיים וכמובן לא אתיים אלא חוקיים. אדם טען לפיכך שביטול המניות תוך שלילת זכותם של בעלי מניות המיעוט להשתתף בהגדלת ההון של 80 מיליון פרנק אינו חוקי. הם מצטטים את ז'אן לוסקרון שאמר בעיתונות ב-15.9.1994 שלוסקרון תגיע לאיזון בשנת 1994 ויהיה לה רווח נקי של 5%

בשנת 1996. לפיכך אדם מבקש חוות דעת בלתי תלויה שתקבע את שווי החברה על פי הרווחים העתידיים ותפצה בהתאם את בעלי מניות המיעוט.

התובעים מבקשים לקבל, עד להחלטה הסופית על הפיצויים, סכום של מיליון פרנק עבור כל המתלוננים וכן חמישים אלף פרנק עבור הוצאות משפט. אם נזכור ששער הפרנק היה כשישה עד שבעה פרנק לדולר, הרי שמדובר בסכום נמוך מאוד שלא מצדיק תביעה שתתברר בדיעבד כארוכה, מסוכנת ויקרה. התובעים עולים על נקודה מאוד מהותית והיא האם ההלוואות שנתנו הבנקים ללוסקרון היו בערבות אישית של משפחת לוסקרון ואם כן האם ערבויות אלה בוטלו בעקבות מכירת החברה לקבוצה האמריקאית-בריטית. אם זה המצב, הרי שלבעלי השליטה היה אינטרס ברור לבצע את העסקה גם בתמורה לוותור על ערך מניותיהם כי חובות החברה הסתכמו במאות מיליוני פרנקים. הם מבקשים איפוא להרים את המסך על ההחלטות שהביאו למכירת החברה. כיוון שלבעלי מניות המיעוט היו הרבה פחות מניות מאשר למשפחת לוסקרון הם לא יכלו להשפיע על החלטת אסיפת בעלי המניות. לפיכך עתרו עשרה בעלי מניות מיעוט המחזיקים יחדיו כארבעה אחוזים ממניות החברה יחד עם אדם במטרה לקבל פיצוי הולם.

החלטת בית המשפט הצרפתי לקנוס אותם ב- ב-410 אלף פרנק יצרה תקדים שבהגשת התביעה לא מסכנים רק את עלות ההוצאות המשפטיות כי אם מסתכנים גם בתשלום קנסות כבדים, וזאת בנוסף להפסד כל ההשקעה שיכלה להגיע כאן עד כדי 900 פרנק למניה. לבעלי השליטה היה חשוב מאוד ליצור תקדים מעין זה כי על פיו יהססו מאוד בעלי מניות מיעוט שעשקו אותם להגיש תביעות בהן הם יכולים להפסיד אף יותר מהשקעתם במניות. בעלי מניות מיעוט תובעים חברות העושקות אותם רק במקרים קיצוניים אם ההפסד שלהם כבד במיוחד, אם הם מקבלים גיבוי מחברות גדולות שגם הן הפסידו, ואם עורכי הדין מוכנים להסתפק באחוזים מהפיצויים מבלי לחייבם בהוצאות.

אדם נקנס במאתיים אלף פרנק בגלל ה"ספסרות" שלו והיה עליו למצוא בדחיפות את הסכום כי אחרת לא היה שורד. החלטת בית המשפט הייתה כל כך חריגה שהיא זכתה לכותרות בכל העיתונות הכלכלית, קולט נביל זכתה לאמפתיה של כלי התקשורת, שרובם נרתמו לסייע לה. העיתונים האשימו את בתי המשפט הקוראים שלא בצדק לבעלי המניות ספקולנטים. העיתונים תקפו גם את הרכב בתי המשפט המסחריים המורכבים ממכובדים מקומיים, שאין להם הכשרה פיננסית בעוד הבעיות הנסקרות הן מאוד מורכבות. במקרה שלפנינו גם המכובדים היו בני המקום שהכירו אישית את המשפחה, העוזרת לקהילה מזה מאתיים שנה, בעוד בעלי המניות הספסרים, הם אלמוניים ואינם תושבי המקום.

מכל מקום אדם עתרה בכל הערכאות נגד החלטת בית המשפט והצליחה רק לבטל את הקנס שהוטל עליהם. באורח פלא הצעת הרכש של לוסקרון למניות אפסוקס בוצעה מספר ימים אחרי החלטת ערכת הערעור בדצמבר 1998. בעל מניות פרנואיד היה בוודאי חושב שז'אן לוסקרון נאלץ להמתין חודשים אם לא שנים עד שתתקבל החלטת הערעור. אם היה מבצע את הצעת הרכש לפני כן היתה בכך הוכחה חותכת לכוונה תחילה של ז'אן לוסקרון, וזה יכול היה להטות את החלטת בית המשפט. לוסקרון נאלץ אם כן לחכות ובכך נגרם לו נזק כלכלי. גם זו נחמה פורתא של בעלי מניות המיעוט

כפי שהיה גם באירועים האחרים שנסקרו, בהם אמנם הם לא זכו במשפט, אך גרמו להפסדים ולבעיות קשות לבעלי השליטה. בית המשפט אולי היה שואל את ז'אן לוסקרון כיצד הצליח לרכוש את החברה שלו זמן כה קצר אחרי שמניותיו איבדו חלק גדול מערכן ומדוע עשה זאת במחיר כה נמוך. אך כאמור לבעלי השליטה יש תמיד הסבלנות והמשאבים לחכות לזמן המתאים וכך היה גם הפעם. האם בעלי מניות המיעוט הפיקו את הלקחים ולא ירכשו יותר מניות של חברות לא אתיות? או שסביר יותר להניח שהם מיהרו לקנות את מניות אפסוקס על מנת לכסות על ההפסדים של לוסקרון ובכך נגרמו להם הפסדים כפולים ומכופלים.

ניתוח אירוע הארגון האקטיביסטי "אדם" להגנה על בעלי מניות מיעוט - החברה הצרפתית "לוסקרון"

טענת בית המשפט שבעלי מניות מיעוט וארגונים המסייעים להם הם סחטנים וספקולנטים. הסיכון שבתביעת בעלי מניות מיעוט על עושק - תביעה נגדית ותשלום קנסות, בנוסף להפסד ההשקעה, ההוצאות והזמן של התביעה. האומץ של קולט נביל להילחם לבדה נגד החברות הגדולות ביותר בצרפת אשר עושקות את המשקיע הקטן.

הצביעות של הפושעים האתיים המציירים את בעלי מניות המיעוט כספקולנטים תאבי בצע ואת עצמם כבעלי כוונות טהורות שרוצים להבטיח מקורות תעסוקה וייצוא. מניעת הזכות של בעלי מניות המיעוט להשתתף בהזרמת הון חדשה לחברה הנתקלת בקשיים תוך מתן אפשרות ליהנות מתוצאות תוכנית ההבראה של החברה. עיסקאות סיבוביות כשיטה של בעלי שליטה להוציא את בעלי מניות המיעוט מהחברה ולאפשר השתלטות עליה.

האם זה מוצדק לקחת סיכונים אתיים בהשקעה במניות בנוסף לכל שאר הסיכונים? הימור של בעלי השליטה בעתידה של החברה כשה- upside הוא שלהם ואילו ה- downside מועמס על בעלי מניות המיעוט, על המדינה וגורמים אחרים.

השתלטות מתואמת בין המוכר לרוכש דווקא בזמן שהחברה מתאוששת לאחר הפסדי עתק, עם מסירת תמונה שונה לכל אחד ממחזיקי העניין.

יצירת רזרבות מנופחות כמכשיר ליצירת הפסדים מדומים, לדחיית רווחים אחרי שמוציאים מהחברה גורמים לא רצויים, על מנת לייאש בעלי מניות מיעוט ולא לצלם למכור את מניותיהם במחירי הפסד, וכמכשיר להסתרת הפסדים תפעוליים.

גלגול הסיכון לצד שלישי תוך שמירה על הסיכוי בידי בעלי השליטה. השתלטות על החברה באמצעות הנפקה לבעלי מניות חדשים המספקים את ההון הדרוש להשתלטות. הרתעת בעלי מניות באמצעים שונים, הפסקת תשלום דיבידנדים, הורדת מחיר המניה, יצירת הפסדים מדומים וכדומה על מנת להשתלט על חברה ולא לצלם בעלי מניות מיעוט למכור את מניותיהם במחירי הפסד.

הבנקים נרתמים לסייע בהשתלטות על חברות על מנת להציל חלק מהקרן של ההלוואות שנתנו לחברות.

חוות הדעת ה"אובייקטיביות" שנותנים הבנקים האינטרסנטים, כבעלי מניות בחברות או כנושים שלהן, על מנת להצדיק שווי נמוך של החברה עבור בעלי מניות מיעוט במטרה לסייע לבעלי השליטה. העצמאות המדומה של דירקטורים חיצוניים המאשרים חוות דעת שהן לרועץ לבעלי מניות מיעוט. איך ניתן להחזיק בגרעין שליטה של 26% ממניות חברה ציבורית ולהונות את בעלי ה- 74% הנותרים מבלי שהם יוכלו לעשות דבר?

אגי'דה חבויה של בעלי שליטה המפסידים כביכול בשווי המניות כמו שאר בעלי המניות בעת מיזוג אך הנפתרים למשל מערבויות אישיות על הלוואות בסכומים גבוהים בהרבה מהשקעתם בחברה.

הכדאיות של תביעות ע"י בעלי מניות מיעוט, מאיזה סכום הפסד כדאי לתבוע ועל איזה גובה פיצוי כדאי לתבוע.

הרמת מסך ושקיפות הנדרשים מבעלי השליטה והקשיים להשיג אותם בצו בית המשפט. ההוצאות הגבוהות במשפטים ארוכים נגד גורמים חזקים הנתמכים ע"י מיטב עורכי הדין המצליחים להרשים את השופטים, ערכאות הערעור, כאשר ברור שחברות יהיו מוכנות להשקיע סכומי עתק במשפטים ולמשוך אותם זמן רב ולו רק שלא יצטרכו להודות על עושק בעלי מניות מיעוט ובכך ליצור תקדים של חוסר אמינות.

היחס האוהד של העיתונות הצרפתית למאבק דוד נגד גולית, קולט נביל ובעלי מניות המיעוט נגד החברות הגדולות. האם זה קורה גם בישראל? מדוע אין לנו קולט נביל? הקושי שבהוכחת כוונה תחילה של עושקים אתיים.

האם בעלי מניות מיעוט מפיקים את הלקחים על הונאה אתית ומפסיקים להשקיע בחברות לא אתיות? האם הם מודעים לכך שבטווח הארוך הם תמיד מפסידים בהשקיעם בחברות לא אתיות?

אקטיביזם אתי, ארין ברוקוביץ' לעומת קארן סילקווד - הסרט "ארין ברוקוביץ'" והסרט "סילקווד"

מבוסס על הסרט עם תרגום עברי:

Erin Brockovich, 2000, 132 min, Director Steven Soderbergh, with Julia Roberts, A. Finney

ועל הסרט עם תרגום עברי:

Silkwood, 1983, 131 min, Director Mike Nichols, with Meril Streep, Kurt Russell, Cher

תמצית היצירה – ארין ברוקוביץ'

הסרט "ארין ברוקוביץ'" מבוסס על מקרה אמיתי ובכך מגביר את אמינותו. ארין ברוקוביץ' היא אם חד הורית עם שלושה ילדים קטנים שחיה בתנאים עלובים. היא נפגעת בתאונת דרכים ואד מסרי, שהוא עורך הדין המייצג אותה במשפט, מפסיד אותו לטענתו בגלל "הפה הגדול" של ארין. היא דורשת מאד לעבוד במשרדו והוא בסוף מתרצה ומעסיק אותה בתיוקים. ארין מגלה מסמכים רפואיים תמוהים בתיקי מקרקעין של דיירי בתים שגרו בסמוך לחברת ענק מקליפורניה PG&E, פג"ח. ארין חוקרת את העניין (היא אולי נראית ומדברת בצורה זולה, אך היא מאד חריפה) ומגלה פרשת טיוח של חברת הענק שזיהמה את המים בשכונה. כתוצאה מהזיהום חלו בסרטן ומחלות אחרות מאות אנשים אבל אף אחד לא קישר בין המקרים. היא משכנעת את אד שיטפל בפרשה והוא מסכים לעשות זאת על בסיס הצלחה תמורת 40% מהפיצויים שישולמו לקורבנות אם הם יזכו במשפט. אד נקלע לקשיי נזילות במאבקו נגד המערכת המשומנת של פג"ח והוא לוקח לעזרתו משרד גדול של עורכי דין, פוטר, המתמחה בתביעות מעין אלה. ארין משכנעת את כל הקורבנות, לרבות גבי גינסן, יותר מ-600 איש, להסכים להליך הבוררות שנקבע ע"י השופט ומשכנעת עובד של החברה למסור לידיהם מסמכים המעידים שהחברה ידעה על ההרעלה ושמרה את הדבר בסוד. בסופו של דבר הקורבנות זוכים בסכום של 333 מיליון דולר, הסכום הגבוה ביותר שבו זכו עד אז קורבנות במקרים דומים.

ניתוח היצירה – ארין ברוקוביץ'

הסרט "ארין ברוקוביץ'" מעלה בתחילתו את סוגיית החשיבות של המראה, הלבוש וההתנהגות בעולם העסקים. ארין היא הוכחה שאין תוכו כברו. נרקמים יחסים של אמון בין ארין לאד, כאשר אד משלים בידע שלו את האישיות הקורנת של ארין ושניהם משכנעים את הקורבנות להתאגד ולשתף פעולה. מה הוא אם כן סוד קיסמה של ארין עם קורבנות הרעלת המים, עם הקולוגות שלה, עם הגורמים שמהם היא מקבלת חומר? עמדת חברת Pacific Gas & Electric Corp. לגבי הרעלת מי התהום היא שהם לא אחראים לדבר. היא נותנת בחינם שירותים רפואיים לקורבנות שרואים בה מיטיבה שלהם ולא הגורם לאסונם. הסרט ממחיש כיצד אקטיביזם אתי הוא אחד הפתרונות המודרניים להתגבר על חברות מושחתות. אנו עוקבים אחרי הדילמות של קורבנות ההרעלה

ובמיוחד של משפחת גינסן שנפגעת הכי קשה. המערכת האמריקאית, להבדיל מהמערכת הישראלית, עובדת היטב כי היא מאפשרת לאישה פשוטה וחסרת השכלה להכריע קונצרן ענק. ספק גדול אם בישראל הייתה מצליחה אישה כמוה לנצח חברה גדולה. כך אפשר להשוות בין גורלן של תביעות ייצוגיות בישראל ובארה"ב, כאשר בישראל מרבית התביעות לא מצליחות.

חקירת הפרשה הופכת עבור ארין תמצית ההגשמה העצמית שלה. ארין היא הוכחה לכל בעלי הדעות הקדומות שאפשר להיראות "פרחה" אך להיות אינטיליגנטית בצורה בלתי רגילה, עם זיכרון מדהים, חוש בלשי לעילא, כושר שיכנוע מעולה, אומץ לב, ויכולת להצליף במבקריה. הסרט והאירועים שבספר מעלים את הסוגיה: האם בעולם העסקים בישראל מתייגים אנשים לפי מוצא, צבע, מראה, שם, השכלה, קשרים, מקום מגורים, מכונית, לבוש, צורת דיבור וכדומה או שאנו מתנהגים בצורה נטולת דעות קדומות כיאה לארץ קולטת עלייה? PG&E מנסה לעשות אינטימידיציה המבוססת על היקף המכירות שלה (28 מיליארד דולר לשנה), על המשאבים הבלתי מוגבלים שלה ועל בכירות עורכי הדין העומדים לרשותה. מולם מתייצב המשרד הקטן של אד מסרי. אם הוא נוטל את הסיכון להשקיע את כספו וזמנו, יש בכך אולי הצדקה לגבות בתביעות ייצוגיות 40% מהתמורה המתקבלת, אם בכלל. הסרט מראה איך משרד קטן יכול להתמודד עם טייקון השווה מיליארדים.

ארין לא מהססת לקחת דגימות מים ממי התהום המזוהמים כשהיא בורחת מאנשי האבטחה של החברה, היא לא נרתעת מאיומים על חייה ועל חיי ילדיה, כי יש לה את התכונות הנדרשות ממתריע או מאקטיביסט אתי. אנו רואים את השוני בין שני משרדי עורכי הדין - זה של אד מאסרי וזה שנכנס כשותף לפרויקט, משרדו הגדול של פוטר, ובמיוחד השוני בין ארין לעורכת הדין תרזה דאלאויל שהיא האנטיטיזה שלה ונכשלת במאמציה לזכות באמונם של קורבנות הזיהום. אנו רואים את חריפותה של ארין בסצינה המדהימה בינה לבין גבי סאנשז, עו"ד של הנתבעים, כאשר ארין מגישה לעו"ד מים מהינקלי לשתיה. סאנשז נרתעת בבהלה, כי יש בכך האנשה של ההרעלה, "החולצה קרובה לגוף אבל העור עוד יותר". היבט אחר הוא חילופי התפקידים בין בני הזוג כאשר ג'ורג', החבר של ארין, שומר לה על הילדים.

בסרט מתגלה נדיבותו של אד מאסרי הנותן לארין מכונית, משכורת גבוהה ובסופו של דבר מענק של שני מיליון דולר, מעבר לציפיות הכי וורודות שלה. האם אד מאסרי הוא דוגמא אופיינית לעו"ד, למה הוא מצליח כאשר שליכטמן ב"תביעה אזרחית" נכשל? ביסוד המקרה עומדים האמון והאתיקה כמרכיב עיקרי בגישה של ארין שצמחה מהעם ומאמינה בעם. זה אותו ה"עמך" שאיבסן בז לו. במקום הגישה המקובלת בעולם העסקים ששום דבר לא אישי ארין מאמינה שהכל אישי ותלוי בקשר בין אדם לחברו. זו אולי הסיבה לכך שהמתריע בכל זאת מגיע אליה, או שמא זה בגלל מותו של בן דודו מסרטן?

והחשוב מכל, מה שמכריע את הכף הוא אומץ הלב של השופט האמריקאי שלא נשבה בקסמי עורכי הדין נשואי הפנים של הנתבעים ופסק \$333M לתובעים. האם בישראל היו השופטים מתעלמים מטיעוניהם המלומדים של הנתבעים ופוסקים לטובת עו"ד זוטר? כדאי לכל אחד מאיתנו לנסות

לברר בכמה מקרים פסקו השופטים האמיצים שלנו לטובת האדם הקטן העשוק ובכמה מקרים לטובת החברה שעשקה אותם. ארין ברוקוביץ' ואד מאסרי ממשיכים לעסוק בתיקים דומים. הסרט מתאר ניצחון חשוב לאתיקה אך בגלל נדירות המקרים האלה, אפילו בארה"ב, עושים מהם סרטים וכותבים עליהם מאמרים בכל העיתונים עם כותרות כ: "גולית היזהר".

סילקווד - תמצית וניתוח היצירה :

בניגוד בולט לארין ברוקוביץ' עומדת קארן סילקווד בסרט "סילקווד" עם מריל סטריפ, המבוסס על מקרה אמיתי שקרה במפעל לאנרגיה גרעינית בארה"ב בשנות השבעים. סילקווד חושפת ליקויי בטיחות במפעל, הגורמים לתחלואה של עובדים רבים ומתריעה כנגדם. המפעל מנסה להשתיק את סילקווד, לאיים עליה, ולא בוחל באמצעים, כי הבעלים מונעים מתאוות בצע שמטרתה להגדיל את הרווחים בכל מחיר גם אם זה על חשבון חייהם של העובדים ורווחת הקהילה. המפעל קונה שקט תעשייתי ע"י פיתויים ואיומים, המתבססים על הרקע הפשוט של העובדים ועל אי יכולתם למצוא עבודות חלופיות. מה אם כן הסיכוי של עובדת פשוטה כסילקווד להתמודד עם חברה גדולה, כאשר ברשותה משאבים בלתי מוגבלים, מיטב עורכי הדין, קשרים פוליטיים ומהלכים בכל מקום? סילקווד מונעת מהרגשת שליחות בעוד שחברה לחיים דרו, העובד אף הוא במפעל, רוצה לחיות את חייו בשקט מבלי להתעמת עם גורמים החזקים ממנו. בסוף הסרט שומעים רקווים מצמרר על רקע תמונות מרגעיה האחרונים של סילקווד, אשר נרצחת כנראה בתאונת מכוננית מבוימת אחרי שהצליחה לאסוף ראיות כנגד החברה.

סילקווד, הבאה מהעם ונלחמת למען העם, למען העובד הפשוט, פועלת מתוך תחושה של אחריות חברתית. התקשורת מגלה אמפתיה לסילקווד והאיגודים המקצועיים מגלים עניין בממצאיה. אבל יש תחושה כי סילקווד מתה בגלל שהייתה כלי במאבקי כוח של איגודי העובדים והתקשורת כנגד החברות הגדולות. לשאלה האם מותה של סילקווד היה לשווא נוכל אולי לענות בכך שאם המקרה שלה לא היה זוכה לפרסום ייתכן וארין ברוקוביץ' לא הייתה זוכה במאבקה, או שהיו מנסים לחסלה כפי שעשו לסילקווד. סילקווד ידעה שהיא הולכת אל מותה ולא שעתה לאזהרות דרו. אך היא הייתה מוכנה לעשות את המייל הנוסף על מנת להילחם על עקרונותיה, למרות שהיא לא זוכה בהכרת תודה מצד העובדים, האיגודים, העיתונות והחברים. סילקווד משלמת את מלוא המחיר כמתריעה, אך מותה מקבל תהודה גדולה. כמה עשרות שנים קודם לכן, מותו של מתריע לא היה מקבל תהודה כלל. כמה עשרות שנים מאוחר יותר, המתריע מצליח במאבקו כנגד חברות ענק. יש כאן אבולוציה, הדומה לאבולוציה של הדמוקרטיה, הצרכנות, האיכות, זכויות האדם, האקולוגיה, המלחמה בעוני, פתרון סכסוכים בדרכי שלום, הנותנת תקווה לניצחון עקרונות האחריות החברתית והאתיקה עוד בחיינו.

מוסר, חברה ואתיקה - המחזה "קרנפים"

מבוסס על המחזה "קרנפים" (1959) של אוג'ן יונסקו. בעברית - בהוצאת אור-עם (1984) בתרגום חיה ומיכאל אדם.

הסרט עם תרגום עברי, המבוסס על המחזה של יונסקו בשינויים קלים:

Rhinoceros 1974, 104 min., Director Tom O'Horgan, with Zero Mostel and Gene Wilder

תמצית היצירה וניתוחה:

המחזה מתחיל בוויכוחים העקרים בין ג'אן, בראנג'א, הלוגיקן והאחרים אם הופיעו או לא קרנפים בעיר ואם יש להם קרן אחת או שתיים. התעסקות זאת דומה לטיפול שיניים ביום הדין הגדול או להתעסקות של הרשויות בנושאי אתיקה ואקולוגיה שוליים ולא בעיקר. בתחילה האזרחים לא רוצים להתערב ושוקלים רק להתלונן לרשויות על תופעת הקרנפים. ג'אן חושב שיש לו כוח כי יש לו כוח מוסרי, הוא לא שותה אלכוהול כמו בראנג'א, הוא שמרן ואזרח למופת. ודווקא הוא בין הראשונים להתקרנף, בעוד בראנג'א ההולל, נשאר האדם האחרון ולא מוכן להתבהם. אנו תוהים האם הקרנפים מסוכנים או לא? הם אמנם שועטים לכל כיוון, אך יונסקו אומר לנו שהם רק רמסו חתול. הסיבה נעוצה כנראה בכך שכולם הופכים להיות קרנפים ואין להם סיבה לרמוס את בני מינם, אבל כנראה שאת בראנג'א הם ירמסו, כי אין כמו קרנפים השונאים את אלה שאינם בני מינם או לא מוכנים להתקרנף כמותם. הלוגיקן מתפלמס על זוטות כמו שמתפלמסים אם יש ולידציה איכותית או כמותית לתיאוריות על הונאה של בעלי מניות מיעוט ובינתיים פורצות שערוריות כמו אנרון ווורלדקום, היכולות למוטט את כלכלת השוק. בוטאר חושד בכולם, הוא אומר שהעיתונאים שקרנים, שהקולגות לא ראו טוב אם יש קרנפים או לא. הוא מאמין רק למה שרואות עיניו וגם אז הוא משוכנע שזו קונספירציה. ואילו גב' שור מוכנה להתקרנף רק כדי להישאר עם בעלה שהפך לקרנף. האהבה כסיבה נוספת להתקרנפות. ההתקרנפות מתפשטת בטור גיאומטרי. ומה עם השחיתות והשחחד? הכנסת המחזה "קרנפים" כאירוע של אתיקה בעסקים באה על רקע העובדה שהולכים ורבים אנשי העסקים האתיים המתקרנפים, כל אחד וטעמו עימו, לנגד עינינו.

ג'אן מתקרנף לנוכח עיניו המשתאות של בראנג'א, אך כל אימת שחברו רוצה להזמין רופא הוא מקבל אמוק. תופעה זאת דומה למקרה שאתיקן מנסה לדבר על אתיקה בחברות לא אתיות ולרפא את השחיתות וזה גורם להם לכעס רב. ג'אן מאמין בהתחלה כי לא יתקרנף כי במשפחתו לא היו אף פעם אנשים עם תפיחה על המצח. אבל זו לא מחלה גנטית. הקרנפים חזקים, מכוערים, נושמים חזק ונוחרים, עם עור מחוספס ובצבע ירוק. לעומתם האנשים חלשים, בהירים, נושמים קלות ואם הם יפים או לא זה כבר נקודת השקפה סובייקטיבית. בגלל ההתקרנפות של ג'אן הוא כבר לא מאמין בידידות ומפסיק להיות חברו הטוב ביותר של בראנג'א. ג'אן המתקרנף אינו שונא בני אדם, לא איכפת לו מהם, הם סתם מגעילים אותו, אך אם הם יעמדו בדרכו הוא ירמוס אותם. מה האנלוגיה של השקפתו של ג'אן לעולם העסקים המודרני בהתאם להשקפות מילטון פרידמן ולאטיקנים? אם יש לג'אן מטרה הוא שועט לקראתה. הוא ושכמותו הם אכן street fighters ושום שיקול לא מעכב

אותם במיקסום הרווח. העור של ג'אן הופך להיות עמיד יותר וחסין לשינויי מזג האוויר. גם לכמה אנשי עסקים יש עור של פיל והם אינם רגישים לדבר ובוודאי לא לסבלם של קורבנותיהם.

ג'אן חושב שאנשים נהנים להתקרנף ואין שום דבר יוצא דופן בכך. הוא חושב שקרנפים הם יצורים "כמונו" (כשהוא עדיין בן אדם בתהליך התקרנפות) וגם להם יש זכות לחיות. בראנג'א בכל זאת משוכנע שיש פער של מנטאליות, יש לנו מוסר שאינו תואם את זה של הבהמות האלה, אבל ג'אן בז' למוסר, נמאס לו מהמוסר וצריך להתעלות מעל למוסר. ג'אן מציע במקום המוסר את "הטבע", את חוקי הגיונגל, כי המוסר נוגד את הטבע וקרנפים יכולים לחיות רק בגיונגל. כיצד זה מקביל לתיאוריות שעולם העסקים הוא גיונגל בלי חוקי מוסר שבו רק החזקים שורדים? התיאוריות העסקיות הדוגלות בחוקי הגיונגל נוקטות באבולוציה הפוכה, מהאדם לקוף או לקרנף, מהציוויליזציה לטבע הפראי. צריך לשוב לשלימות הראשונית. זה גם ההבדל בין הפשיזם והבולשביזם לדמוקרטיה ולזכויות האדם. בראנג'א טוען שיש לנו, לבני האנוש, פילוסופיה, שאין לקרנפים, מערכת ערכים, אלפי דורות של תרבות. אך ג'אן עונה לו שהם יהרסו את הכל, וכך ייטב לכולנו. בסופו של דבר ז'אן אינו מוכן אפילו לשמוע את המילים אדם, אנושיות ורוח, כי אלה קלישאות של אדם רגשן, זקן ומגוחך. זו דעתם גם של הרבה אנשי עסקים לא אתיים על האתיקנים. ג'אן מוכן להתקרנף כי אין לו דעות קדומות. ג'אן טוען כי צריך להתנסות בכל בלי דעות קדומות, גם בסמים? גם בהתבהמות? זה אולי טוב לעשות שינויים, אבל באיזה כיוון?

כשג'אן, שהוא כה אנושי ושראנג'א בטח בו יותר מעצמו, מתקרנף, זה מערער את בטחונו העצמי של בראנג'א. הוא רואה כיצד מיטב האנשים בסביבתו מתקרנפים. הוא לא מבין למה. הוא רק נוכח לדעת שזו מחלה מדבקת. דודאר, חברו של בראנג'א, נמצא גם הוא בתהליך התקרנפות, לכן הוא לא מייחס לתופעה חשיבות מיוחדת. כל מי שלא רואה בהתקרנפות תופעה חמורה, יש סיכוי שגם הוא יתקרנף כי רק התנגדות עזה יכולה להציל מהמחלה. דודאר מציע לבראנג'א להתעלם מהקרנפים, להצטנע מפניהם כי הם לא מבקשים את רעתו של איש. כך קורה עם כל תנועה טוטליטארית או משטר מושחת בראשית דרכם, אך לאחר מכן הם מתנכלים לכל מי שלא מתקרנף. בראנג'א מחליט לפעול רק בצורה אתית, שהרי אסור לצאת מהכלים, כי מי יודע לאן יוביל אותך הכעס. הוא מיליטנט ואקטיביסט, מרגיש סולידארי לכל מאורע, כי הוא לא מסוגל להישאר אדיש. דודאר מביא את הטיעונים הסטנדרטיים: אל תשפוט את הזולת אם אינך רוצה להיות נשפט. אסור לקחת ללב את הנעשה בסביבה. אסור להתערב גם כשהמצב מידרדר לעברי פי פחת, אסור לשפוט אחרים, צריך להישאר בצד. אך בראנג'א חייב להתערב כי זה לא קורה במדינה אחרת אלא במדינתו. הוא אישית עומד משתאה לנוכח המציאות הברוטאלית של העובדות. הוא לא מסוגל להתרגל ולהסתגל כמו דודאר, הוא אולי עקשן כמו דון קישוט. הוא לא מסוגל להירדם, יש לו ביעותים, הוא לא מוכן לקחת כדורי שינה כמו שמציע לו דודאר כי זה לא פיתרון. דודאר אומר לו שהוא אוהב להתענות, שהוא מזוכיסט. אם כך נתהווה משמע שלא ייתכן אחרת, כי כך נכתב בשמיים.

בראנג'א לא יודע מה לעשות, הוא יכתוב לעיתונים, יחבר מנשרים, יתקבל אצל ראש העיר. וזאת בניגוד לעצתו של דודאר הסתגלן שאומר לו שיניח לשלטונות לטפל במצב. ל-SEC, לבתי המשפט, לדירקטוריון, לרואי החשבון. דודאר מאשים את בראנג'א שהוא רואה פגם בכל וזו תכונה של

אינקוויזיטורים. האם זה נכון? דודאר אינו החלטי כמו חברו, כי הוא לא רואה את הגבול בין נורמלי לאנורמלי. מה זה נורמלי בכל מקרה, מטילים ספק בכל דבר. אך לדעת בראנג'יא הסובלנות היא למעשה חולשה וצרות אופק, כי אם כולם יהיו כמו דודאר לאן נגיע? אחרי שאמרו שההתקרנות היא חזרה לטבע ורצון להשתנות, עתה אומר דודאר כי זה רצון להתקדם ולהתפתח. צריך לצעוד עם הזמן. ברומא התנהג כמו רומאי, אם אינך יכול לנצח אותם הצטרף אליהם. האם זה נכון? בראנג'יא מאמין שבוטאר שהתקרנף יישאר קרנף הגון כפי שהיה אדם הגון. האם זה אפשרי? בראנג'יא שעדיין מאמין שהקרנפים במיעוט אומר שצריך לעשות משהו, לכלוא אותם במכלאות ענק ולכפות עליהם הסגר. האם זה מוצדק? האם זה יביא למק קרתיזם, לאינקוויזיציה, לגולגים? אך מאידך יחס סלחני מאפשר את עליית הפשיזם לשלטון, את התפשטות השחיתות, את החומייניזם. מה אם כן הפיתרון?

דודאר מתקרנף מתוך חובת שליחות, ללכת בעקבות מנהליו ועמיתיו לטוב ורע. הוא מעדיף את ההליכה עם הרוב. אם צריך להביע ביקורת מוטב מבפנים ולא מבחוץ. האם צריך אם כן להישאר בחברה מושחתת ולנסות לתקן אותה מבפנים? כל הקרנפים דומים, הם מאבדים את הזהות שלהם. הכי טוב להיות "ייסמן" כמו כולם? אך איך יהיו אז פני החברה? לבראנג'יא יש דימוי עצמי גבוה. הוא חושב עצמו לטוב לב ואנושי. דייזי מטיפה לאושר ללא קשר עם המתרחש. רגש האשמה הינו סימפטום מסוכן, זה סימן לחוסר טוהר. האומנם? דייזי אומרת שהקרנפים ברגע שכבשו את השלטון והפכו לרוב לוקחים את עצמם ברצינות וזה לא יעבור להם. זה סופי. היא לא חושבת שתוכל לרפא אותם כמו שבראנג'יא מאמין בתמימותו. דייזי מבקשת להבין אותם ואת שפתם. דייזי מאמינה שהיא עכשיו האנורמלית. צריך הרבה אומץ לרצות ולהישאר יחיד אל מול הרוב כשאתה מאמין שאתה צודק, לדייזי אין את האומץ הזה, אך לבראנג'יא, לד"ר שטוקמן, לד"ר ווינגד ולאטיקנים האקטיביסטים יש! דייזי מאמינה שהכל יחסי, שאין צדק מוחלט. תיאוריות לא קאנטיניות אלה מובילות בסופו של דבר לאנרכיה.

בראנג'יא נשבע שעל אף הכל הוא לא ייכנע. הוא לא רואה בנחירות של הקרנפים שירה כמו שדייזי עושה. בעיניה הם יפים, בעיניו הם מעוררים סלידה. היא לא רוצה שישמיצו אותם כי זה מעורר בה צער. הם אלילים. בראנג'יא מחליט שאותו לא יסדרו. הוא סוגר בקפידה את החלונות ואומר לקרנפים כי הוא לא ילך בעקבותיהם. הוא לא מוכן לשמוע אותם, לנסות להבין את שפתם ומניעיהם. לא, הוא לא מכוער. יש לו רגע של חולשה שבו הוא מצטער שהוא לא כמותם, אך הוא מיד מתעשת. גם אם ירצה הוא לא יכול לשנות את אישיותו. אוי לו לאדם הרוצה לשמור על מקוריותו, על ערכיו, על האתיקה שלו, הרוצה להישאר אדם עד תום, המסרב להיכנע, להתקרנף כמו כולם. האם זה כדאי, האם תחושת הבדידות לא מדכאת, האם לא עדיף לסגוד לעגל הזהב? האם גם ישראל מתקרנפת? כולנו יכולים לתת דוגמאות של התקרנפות במישורים שונים של חיינו. וזה מביא אותנו לשאלה הקרדינלית: האם ניתן להצליח בעסקים בישראל של ימינו ולשמור על כללי אתיקה אלמנטריים? מה יהיה מחירה של ההתקרנפות בטווח הארוך?

אחריות חברתית, עסקים וקהילה - הסרט "אלה חיים נפלאים"

מבוסס על הסרט "אלה חיים נפלאים":

It's a Wonderful Life, 1946, 130 min., Director Frank Capra, with James Stewart, Donna Reed

תמצית היצירה:

הסרט הוא על איש ישר דרך, ג'ורג' ביילי, שעוזר לכולם, מציל את אחיו מטביעה, מציל מקריסה את הבנק של אביו שנותן משכנתאות זולות לאנשים מעוטי הכנסה, מסרב להצעות מפתות לעזוב את העיירה, מתחתן עם מרי ונולדים להם ארבעה ילדים. בגלל טוב ליבו הוא מסתבך ומעלילים עליו שהוא גנב מהבנק שלו כסף. המלאך המושיע שלו (guardian angel) בא לעזרתו כשהוא רוצה להתאבד. הסרט הוא אלגורי ומתאר את המלחמה בין הטוב לרע, כאשר גביר העיירה הרע, מר פוטר, עושה כל מאמץ להכריע את ביילי. המלאך הטוב מראה לביילי, הקץ בחייו, מה היה קורה אם הוא לא היה נולד: העיירה כולה הייתה תחת שלטון הרשע. וזה מביא את ביילי להחלטה שהוא רוצה לחיות. ביילי חוזר לביתו ואנו רואים את הפינאלה הבלתי נשכחת בחג המולד כשכל ידידיו שהוא עזר להם בעת צרה באים לעזרתו ומחלצים אותו מהמצב הקשה אליו נקלע.

ניתוח היצירה:

שאלה ראשונה העולה במוחנו בראותנו את הסרט היא: האם הסרט "אלה חיים נפלאים" הוא סרט מציאותי או שהוא אגדה למבוגרים? בסוף הסרט נרתמים לעזור לביילי כל אלה שהוא עזר להם בעבר והם אלה שמוציאים אותו מהבוץ. האם בישראל יכול היה להתרחש מצב דומה? זאת על רקע הפירגון והכרת התודה שאינם בהכרח הצד החזק של עולם העסקים הישראלי. אך מדוע ג'ורג' ממשיך במאבקו למען מחזיקי העניין, למרות כל המכשלות? אולי בגלל האלטרנטיבה – ג'ורג' ביילי מחליט להמשיך לחיות אחרי שנוכח לדעת מה היה קורה אם הוא לא היה נולד ואם לא היה פועל כפי שפעל. כל אחד מאיתנו מוזמן אם כן לדמיין מה היה קורה לו היה נולד ומה הייתה השפעתו על המשפחה, על העובדים שלו, החברה שבה הוא עובד, החברים שלו, החברה כולה. אך מה הן הסכנות של עזרה לזולת ללא הבחנה ומדוע פוטר עושה הכל להיפטר מביילי?

ביילי לא נשבר קודם כל בגלל העזרה שהוא מקבל מאשתו, המחזקת את רוחו ונותנת לו כוח להמשיך. הסרט מביא אותנו לחשוב על הברירות העומדות בפני איש עסקים אתי כשהוא נוכח לדעת שהגיע למבוי סתום: להמשיך במאבק כנגד כל הסיכויים, להתאבד, לעזוב את עולם העסקים ולעבור לאקדמיה, לסמוך על החברים, להילחם נגד השיטה? עם מות אביו של ג'ורג', מתקיים עימות בין מר פוטר לחבריו של המנוח, כשמר פוטר טוען שהדרך שבה ניהל האב את הבנק היא דרך אוטופית שאינה יאה לאיש עסקים. האמנם? ביילי יוצא להגנת ה"אספסוף", כפי שמכנה אותם פוטר, אותם

אנשים קשי יום הזקוקים להלוואות זולות. ביילי לא לוקח מרווחים גדולים, על מנת להזיל עד כמה שאפשר את ההלוואות. פוטר רותח מזעם כי אותם מעוטי הכנסה איכלסו עד כה את הדירות העלובות בבתיים המעופשים שהוא השכיר להם בשכר דירה מנופח.

הדילמה האתית הראשונה של ביילי הייתה לוותר על הלימודים באוניברסיטה בשביל לקבל על עצמו את ניהול הבנק, כי אחרת היו בוחרים בפוטר שהיה פועל לרעת הקהילה. הוא ויתר על טובתו האישית למען הכלל. אחרי נישואיו, ג'ורג' מתכוון לצאת לירח דבש, אבל בגלל המשבר הכלכלי בעלי הפיקדונות רוצים לקבל את כספם חזרה. פוטר מציע להם 50 סנט לדולר, כי יש לו את המשאבים לכך, אך ג'ורג' משכנע את מרביתם לתת בו אמון ומשלם מכספו האישי לאלה שבכל זאת רוצים חזרה את כספם. הוא אומר להם שהוא המחוסם האחרון כנגד פוטר. ג'ורג' מקים את פארק ביילי שמשתכנות בו משפחות מעוטות הכנסה וזה פוגע קשות בעסקיו של פוטר. פוטר מתוודה בפני ביילי שהוא זקן ואף אחד לא אוהב אותו, אך גם הוא לא אוהב אף אחד. הוא ערירי ואינו מוקף משפחה אוהבת כג'ורג'. כל העיר שייכת לו פרט לחברת ההלוואות לבניין של ביילי והוא מציע לג'ורג' הצעה שהוא לא יכול לסרב לה. במקום להרוויח \$45 לשבוע הוא מציע לו שכר גבוה פי עשרה - \$20,000 לשנה. ביילי מתפתה לרגע כי פוטר מראה לו כיצד הוא יוכל להיות עשיר אך כשמתברר לו שהמחיר שפוטר דורש הוא שימכור לו את הבנק שלו הוא מסרב ולא מוכן למכור את נשמתו לשטן.

סרט זה מביא אותנו למחשבה: מה בסופו של דבר הייעוד של החברה ושל הבנק? האם למקסם את הרווחיות ואת שווי החברה או לתת שירות טוב ללקוחות במחירים סבירים, להבטיח תעסוקה לעובדים, לפעול באחריות חברתית ולסייע לקהילה? כמה מנהלי ובעלי בנקים חושבים כמו ג'ורג' ביילי, גובים עמלות סבירות, מקיימים מרווחים נמוכים בין הריבית שהם משלמים לזו שהם גובים, משלמים משכורות סבירות למנכ"לים ולמנהלים הבכירים, לא מפטרים פיטורים חסרי הבחנה של עובדים ותיקים (בני 50) שחרב עליהם עולמם, לא זורקים לרחוב מובטלים שלא יכולים לעמוד בתשלומי המשכנתא כאשר הם מגיעים להסדרים של שמיטת חובות עם אילי הון? הסרט ממחיש לנו כי לבנק או לחברה יש שליחות חברתית, אחריות חברתית, חובות אזרחיות, שהן מעבר לשיקולים הכספיים הצרים של רווחים ובעלי מניות. את הצדדים האלה יש להדגיש בייעוד החברה כי יש להם משמעות חברתית אך גם כלכלית. אך חשוב מכל - יש ליישם את הייעוד החברתי ולהטמיע אותו בחברה תוך מתן דוגמא אישית ע"י המנכ"ל.

חינוך, חברה ואחריות חברתית - המחזה "טופז"

מבוסס על המחזה "טופז" (1928) מאת מרסל פניול, תרגום בהוצאת בית צבי (1987) של עדה בן נחום

הסרט, המבוסס על המחזה עם שינויים קלים, עם תרגום לאנגלית:

Topaze, 1951, 136 min., Director Marcel Pagnol, with Fernandel, Jacqueline Pagnol

הסרט, המבוסס על המחזה עם שינויים ניכרים, באנגלית בלי תרגום עברי:

Topaze, 1933, 78 min., Director Harry d'Abbadie d'Arrast, with John Barrymore, Mirna Loy

תמצית היצירה וניתוחה:

המחזה מתאר את עמדת החברה ביחס לאנשי עסקים לא אתיים, שהיא לעיתים קרובות עמדה של הערצה. הם נקראים "ממזרים", "מספרים", "מסתדרים", אך לעיתים רחוקות הם נקראים נוכלים. רבים רוצים להידמות אליהם, מעטים מוכנים לגנותם. האדם הוא קודם כל חיה חברתית ויש צורך לנדות אנשי עסקים לא אתיים על מנת לשנות את נורמות ההתנהגות ולהגביר את האתיקה והאחריות החברתית. העושה האתי של גורמים אלה חורג לרוב הרבה מעבר לעולם העסקים. אנשים נוטים להתעלם ממעשי עוול המבוצעים כנגד זולתם, כל עוד זה לא נוגע להם ישירות, למרות שעוולות אלה עלולות בסופו של דבר להיות בעלות השלכות שליליות כלפי כל אחד, כי כולנו מחזיקי עניין. הדעה הרווחת היא אם כן שלא ניתן להתווכח עם ההצלחה, הכל מותר על מנת לזכות בהצלחה, אין טעם להתחשב בערכים האתיים אם הם מפריעים להשגת ההצלחה.

על רקע כל הכתוב לעיל אנו יכולים להבין את המטמורפוזה שעובר טופז ממורה למוסר בבית ספר יסודי לאיש עסקים נטול עכבות ומושחת, אחרי שהוא נוכח לדעת שרק כך הוא יוכל להצליח בחיים. המורה טופז, שהוא בעל מוסר ללא רבב, אחריות חברתית וערכים נעלים, מסולק מבית הספר שבו הוא מלמד על ידי המנהל מיש בגלל שבחר לדבוק במוסר ולא היה מוכן להתגמש כפי שדרש זאת ממנו המנהל. בראשית המחזה אנו רואים סיסמאות המפוזרות בכיתה, כגון: "העוני אינו פשע", "רחק מן הרע", "הבטלה היא אם כל חטאת", "טוב שם טוב משמן טוב", "אין אושר בעושר", "עדיף לסבול עוול מאשר לגרום עוול". טופז מלמד את הדרדקים ערכי מוסר שיכינו אותם לחיים: מה הם הערכים של העמים המתורבתים, מה הם הצרכים שמחייבים אותנו לדבוק בערכי המוסר אפילו אם הנטייה שלנו אינה כזאת. הוא שואל את התלמידים שלו מה נחוץ לעשות על מנת להצליח בחיים והם עונים לו: "להיזהר", "צריך להיות נוראיים", אך הוא מתכוון שצריך להיות ישרים. כי אליבא דטופז מי שאינו ישר הוא מייד מובל למעצר, נגרר על ידי השוטרים בפני השופטים ומושלך לבית הסוהר על מנת שיחזור למוטב. אם בצורה יוצאת מהכלל אדם מושחת מצליח להתעשר, לא יהיו לנבל שום חברים, כי כולם יידעו שהעושר שלו הושג בדרך לא לגיטימית, ינדו אותו כחולה דבר, כי בכל מקום שילך תמיד ירדוף אחריו המצפון! האיש האומלל הזה לא יוכל לחיות בשלום עם מצפונו,

הוא יתענה יום וליל עד אשר הוא יחליט חיזור, רזה ותשוש שעל מנת לזכות סוף סוף בשלווה ושמחה עליו לחלק את כל הונו שהושג בדרכי מרמה לעניים, כי לא ניתן ליהנות מעושר שהושג בדרכי מרמה!

אחרי סילוקו מבית הספר בגלל מוסריותו הגבוהה "נופל לו האסימון" והוא מבין שהדרך היחידה להצליח בעולם של ימינו (1928, 1951, 2006, 2028?) היא בדרך השחיתות, התרמית וההונאה. הוא לא מוכן להסתפק בתרמיות הקטנות שהוצעו לו ע"י מיש על מנת לשמור על משרתו ועל משכורתו העלובה, אלא הוא מחליט שאם למעול אז לעשות זאת בגדול ולהתעשר בעבירות שיבטיחו לו עושר ואי תלות באחרים, על מנת שלא יהיה יותר לעולם נתון לסחיטה של טיפוסים כמיש. טופז מתחבר עם גורמים מפוקפקים שמתמשים בו על מנת לבצע עסקאות לא כשרות. הוא לומד מהר את "הפטנט" ומחליט להערים על שולחיו, בבחינת "הגונב מגנב פטור". הוא הופך להיות איש עסקים קשוח ונטול עכבות שנהנה מההערצת הקולגות שלו, של הנשים היפות שבמחיצתו (סוזי קורטואה שמבינה שהוא יותר ממולח מאהובה הנוכל ומחליטה לחבור לטופז), ואפילו של ידידו טמיו שמוכן להפוך למזכירו ולנטוש את מקום עבודתו כמורה בבית הספר של מיש.

במערכה השלישית אנו פוגשים את טופז מאחורי שולחן מהודר, כשעל הקירות מופיעות סיסמאות, כגון: "דברו בקיצור", "זמן הוא כסף", "דברו במספרים". הוא מרגיש בכל זאת מזוהם וטוען בפני סוזי, אותה הוא אוהב, כי הכסף אינו מביא את האושר, אך היא עונה לו שהכסף קונה את האושר. בעימות של טופז עם ידידו טמיו הוא מתוודה שכל מה שהוא עושה הוא לא חוקי ואם החברה הייתה מנוהלת כהלכה הוא היה צריך לשבת בבית הסוהר. אך בפועל הוא ממשיך לשגשג, לפתח קשרים עם שועי הארץ, ואף אחד אינו עושה לו דבר. הוא מראה לו את שטרות הכסף שבידו ואומר לו שהם ילבשו את הצורה של תאוותיו. הכסף יביא לו נוחות, יופי, בריאות, אהבה, כבוד, כוח. לטמיו המבוהל מגלה טופז כי למרות החולמים, המשוררים ואולי אפילו למרות נטיות ליבו, הוא למד את הלקח: שהאנשים הם רעים, שהכסף הוא הכוח המניע את העולם, ופיסות הנייר שהוא מחזיק בידו הן הכוח של העולם המודרני. טופז השלים איפוא בזמן קצר מהפך, מאבד את האמון שלו באדם, בערכיו החברתיים, במוסר.

מרסל פניול, שהוא פסימי ואופטימי כאחד, מתאר בצורה מבריקה את הדילמות האתיות של טופז ומראה כיצד רבים פותרים אותם. אם טופז היה נשאר בסביבתו הטבעית ואולי מתגמש קצת, כמו רובנו, הוא היה נשאר ישר ביסודו. אך בגלל שדבק בערכי המוסר בצורה קיצונית הוא עבר שינוי יסודי מקצה לקצה, ומהמוסרי שבאדם הוא הפך לרשע שבאדם. הסיבה לכך היא שהוא סבל מעושיק, המשפיע על אחדים בכך שהם מתגמשים ועושים עוולות קטנות על מנת לשרוד, אחרים לא מסוגלים להשלים עם המציאות ומתאבדים, אחרים מחליטים לתקוף את הנושא בצורה גנרית, כותבים ספרים על אתיקה ומלמדים באוניברסיטה, ואחרים, כמו טופז, עוברים לקצה השני, אומרים לעצמם "אם כבר אז כבר", ונעשים מובילים בנוכלות ורשעות. זהו אם כן תפקידה המכריע של החברה בעיצוב אישיותנו המוסרית, והאחריות החברתית של כולנו. בעלי האופי החזק מסוגלים להתמודד עם עוולות החברה, אך חלשי האופי כטופז נכנעים לנורמות הקלוקלות ועולים על שולחיהם ברמות השחיתות שלהם. אמור לי מי חברך ואומר לך מי אתה - אם אתה מתחבר עם טיפוסים מפוקפקים סופך להיות מושחת כמוהם.

מה היא אם כן המטמורפוזה של טופז והמהפך שהוא עובר מהמורה המוסרי לאיש העסקים המושחת? מה הוא הפיתוי של טמיז, ידידו של טופז, שיהפוך למזכירו האישי של טופז אחרי שהוא משתכנע שדרך רשעים צלחה? מה הוא הרקע להתנהגותו של מיש שמוכן להקריב את המורה הכי אתי ומצפוני שלו על מנת לשמר לקוחה עשירה? מה הסיבה להתנהגותה של סוזי קורטואה המעריצה את הכוח והכסף ומוכנה לנטוש את קסטל-בנק שהדיח את טופז לדבר עבירה, עבור טופז שעלה על מורו בנוכלותו?

מדברים רבות על התועלת של הדמיית מערכת החינוך לעולם העסקים. החינוך יהפוך יותר יעיל, למנהל תהיה סמכות עליונה לפטר ולגייס מורים, תהיה לו שליטה רבה על התקציב של בית הספר שלו, הוא יוכל לתגמל מורים בהתאם להישגיהם ועוד. אך לאחר קריאת המחזה טופז, מה ניתן לחשוב על הסכנות של הדמיה זו, והאם אין סכנה שמערכת החינוך, שהיא אולי לא יעילה, אך היא לפחות מוסרית, תהפוך למושחתת ותאמץ דווקא את הערכים השליליים של עולם העסקים? איך ניתן יהיה לוודא שהמנהלים לא ינצלו לרעה את הכוח והמשאבים הכספיים שהם יקבלו?

בית הספר והאוניברסיטה הם המחנכים העיקריים לאחריות חברתית. בעולם העסקים קשה עד בלתי אפשרי להכניס ערכים של אחריות חברתית כאשר המוטו היה ונשאר "מי קסום הרווח או שווי החברה, ללא קשר לשיקולים אתיים וחברתיים". אנשי עסקים, ובראשם מילטון פרידמן, טוענים שמנהל שרוצה לתרום לחברה מוזמן לעשות זאת מכספו הוא, במסגרת הכנסייה, המסגד או בית הכנסת שלו, אך לא על חשבון בעלי המניות שבחרו אותו על מנת להשיג להם את התשואה הגבוהה ביותר עבור מניותיהם. כל תרומה לקהילה, כל פעילות של אחריות חברתית עלולה להפחית מרווחיות החברה ולכן היא לא לגיטימית. בקונסטלציה של ימינו דווקא בתי הספר והאוניברסיטאות היו צריכים להיות המגדלור שיראה את הדרך לאחריות חברתית ואתיקה לאנשי העסקים ואילו הממשל בוחר ללכת בדרך ההפוכה, ולתת לעולם העסקים להכתיב את הנורמות של בתי הספר. אין פסול בהכנסת שיקולים עסקיים וניהול טוב יותר לבתי הספר. אך על מנת שעולם העסקים יקבל את הלגיטימציה להיות מורה דרך עליו קודם כל להראות שהוא מובל על ידי אנשי עסקים אתיים, בעלי אחריות חברתית, המתנהגים בצורה הוגנת למחזיקי העניין של החברה: העובדים, הלקוחות, הספקים, הנושים, האקולוגיה, הממשל ובעלי מניות המיעוט. רק אם עולם העסקים יהפוך להיות יותר אתי תהיה לו הזכות לשמש דוגמה לשאר המגזרים בחברה - מוסדות החינוך, הבריאות, זרועות הממשל, העיריות וכדומה.

מדברים על הפרטה, רוצים להפריט כל דבר, אפילו יחידות צבאיות. אין פסול בהפרטה וייתכן כי אנשי עסקים יוכלו לנהל בתי חולים, מחסני צבא, שירותי עירייה, בדרכים יותר טובות, יעילות ורווחיות מאשר המוסדות הציבוריים שכיום מנהלים אותם. אך אם המשמעות תהיה, כפי שהיה לא פעם בעבר, שמוכרים בניזיד עדשים נכסי צאן וברזל של המדינה, מפקירים את זכויות העובדים המפוטרים ללא רחמים, לא נותנים שירות רפואי למי שידו אינה משגת לקבלו, מגדילים את האבטלה, מגבירים את פערי ההכנסות לרמות של העולם השלישי, שוחקים את המעמד הבינוני, הופכים את ישראל למדינה של עניים נתמכי סעד עם בתי תמחוי, כמו בזמן החלוקה לפני מאה שנה,

מה הטעם להפרטה שתעשיר עוד יותר עשרה או עשרים אילי הון על חשבון הציבור הרחב שיאבד את נכסיו? קרנות פנסיה, בתי ספר, יחידות לוגיסטיות בצבא, קופות חולים, חברות ובנקים בבעלות המדינה או מוסדות ציבור אינם מנוהלים בצורה אופטימאלית, אך הם לפחות נותנים חינוך טוב או פחות טוב, מבטיחים אם לא את כל הפנסיה לפחות את רובה, נותנים שירות רפואי גם לעניים שבקרבתנו, עושים בדיק נאות למטוסי חיל האוויר, נותנים לנו תשואה סבירה ובטוחה לחסכונות שלנו. אם גופים אלה יופרטו לגורמים לא אתיים, חסרי אחריות חברתית, מי יערוב לנו שמחר קרנות הפנסיה לא יפשטו את הרגל כפי שקרה בפרשת אנרון, החסכונות שלנו לא יאבדו כפי שכמעט קרה בהתמוטטות הבנקים בשנות השמונים, הרפואה לא תהפוך לרפואה של עשירים כאשר העניים לא יוכלו לשלם עבור ביקורי רופאים ותרופות, החברות הפרטיות לא יסרבו לתחזק את המטוסים בזמן מלחמה, כי המדינה מפגרת בתשלומיה, ובבתי הספר ילמדו אנאלפאבטים כי המנהלים לא מצליחים להשיג את התקציבים הדרושים?

Charity begins at home, עולם העסקים הישראלי צריך להוכיח שהוא ראוי לתת דוגמה למגזר הציבורי אם ברצונו להראות את הדרך למוסדות החינוך, הבריאות, הצבא, החברות הממשלתיות והעיריות. אם הוא יהפוך לאתי, אם הוא יגלה אחריות חברתית, מעורבות בקהילה, יתנהג בצורה הוגנת לכל מחזיקי העניין, לא יעסיק עובדי קבלן או ישלם משכורות מינימום לרבים מכוח האדם שלו, לא יפטר עובדים בצורה שרירותית, לא יפגר בתשלומים לספקים בצורה שיטתית, לא יעשוק את בעלי מניות המיעוט, לא יזהם את מי הקישון והירקון, לא יגרום לסרטן לעובדיו בגלל חסכון באמצעי בטיחות, לא ישלם משכורות עתק למנהליו כשהדירקטורים החיצוניים ו/או העצמאיים ו/או הממונים על ידם מעלימים עין, לא יסתפק בתרומות, שהן לעג לרש, בשברי אחוזים מהרווחיות של החברות, כאשר בארה"ב מקובל לתרום לפחות אחוז אחד מהרווחים ומנהליו יופיעו אחר כך באמצעי התקשורת כמיטיבי האומה. עולם העסקים הישראלי לא גלש עדיין ברובו לנורמות לא אתיות. אך המצב הולך ומידרדר. במדד האתיקה העולמי של ארגון TI ישראל הולכת ומתקרבת לרוסיה וניגריה במקום להידמות לנורווגיה וניו זילנד. הכנסת נורמות של אחריות חברתית ואתיקה בכל רמות הניהול של עולם העסקים הישראלי הן הערובה לשמירת צלם האנוש של החברה הישראלית, למניעת קיטוב חברתי ולהפיכת ישראל למדינה שתהיה אור לגויים.

איכות הסביבה ואתיקה - הספר והסרט "תביעה אזרחית" -

מבוסס על ספרו של ג'ונתן הר: תביעה אזרחית, הוצאת הד ארצי, 2000, בתרגום חיה לוטן,

ובאנגלית: Jonathan Harr - A Civil Action, published in 1995

הסרט "תביעה אזרחית" עם תרגום בעברית:

A Civil Action, 1998, 112 min., Director Steven Zaillian, with John Travolta, Robert Duvall

תמצית היצירה וניתוחה:

הספר והסרט מתארים מקרה שבו משפחות של ילדים שמתו מסרטן כתוצאה מהרעלת המים שהם שתו תובעות שתי חברות ענק על הטמנת חומרי פסולת רעילים באדמת מפעליהם, עוולה שקשה מאוד להוכיח. משפחות הקורבנות פונות לשליכטמן, עורך דין עקשן, נהנתן ומצליח. בבדיקה שהוא עורך למה שנראה בעיניו כתיק לא רווחי הוא מגלה שזאת בעיה אקולוגית ממדרגה ראשונה עם השלכות מרחיקות לכת. חברה לעיבוד עורות חשודה בגרימת מותם של עובדי המפעל בגלל הטמנת חומרים רעילים ומסרטנים. הבעייה – החברה היא המעסיק הגדול ביותר באזור. שליכטמן ועמיתיו במשרד עורכי הדין, מנסים לאלץ את החברות לטהר את האדמות המורעלות בווברן (עיירת הקורבנות) הסמוכה לבוסטון במדינת מסצ'וסטס, ארה"ב. אך קשה לשליכטמן והקולגות שלו להתמודד עם עורכי הדין של החברה ותוך זמן קצר הם מוצאים עצמם במאבק הישרדות על עצם קיומם. המקרה הופך עבור שליכטמן לאובססיה עד כדי כך שהוא מוכן לוותר על הכל - הקריירה שלו ומטרת הלקוחות שלו - על מנת להמשיך בתביעה בניגוד לכל היגיון. מוגשת תביעה בבית המשפט המחוזי של מסצ'וסטס שיהפוך לאחד המשפטים המסובכים והשנויים ביותר במחלוקת בתולדות ארה"ב.

הסיפור מתחיל עשר שנים קודם לכן, עם מותו של ג'ימי אנדרסון מלוקמיה, סרטן הדם. כאשר אמו של ג'ימי מגלה שכמה ילדים אחרים בסביבה חלו אף הם בסרטן הדם, היא מגיעה למסקנה שהסיבה לכך טמונה במי השתייה המזוהמים של העיירה. אחרי שנים של מאבק כושל, ממצא שהתגלה בשנת 1979 שהבארות המקומיות זוהמו על ידי חומרים רעילים, נותן פתח לתביעה אזרחית. המשפחות שאיבדו את יקיריהן חוברות יחד על מנת לתבוע שתיים מחברות הענק מתוך Fortune 500 - WR Grace and Beatrice Foods, שחושדים בהן שהן המקור לזיהום. במאבק הארוך, המר והשנוי במחלוקת מעורבים ערכי הדין משני הצדדים, ההורים השכולים והשופט וולטר סקינר. אך השופט אינו אוביקטיבי ונוטה בצורה ברורה לטובת החברות הגדולות. מה הסיבה לעמדתו? אנו יכולים רק לנחש. דמות מאלפת היא זו של פאשר, עו"ד הדין של הנתבעים. אין לו כנראה קריטריונים מוסריים

כלשהם ואנו יכולים לתהות מה הוא הרקע להתנהגותו : אמביציה, תאוות בצע, שנאה לשליכטמן, אגו מנופח, בוז לצד החלש?

שליכטמן מבצע התאבדות מקצועית. האובססיה שלו פועלת בסופו של דבר כנגד הלקוחות שלו ואף כנגד האינטרסים שלו עצמו. אך מדוע הוא ממשיך לעשות זאת כנגד כל סיכוי? במקום להאדיר את החוק, הסיפור מתאר את אחיזת העיניים של החוק האמור להיות חומת המגן של הצדק. כאשר שליכטמן וחבריו שוקעים בתוך המקרה, הם מגלים מה המשמעות של שימוש שלוח רסן בכוח ובכסף. האירוע הוא בסופו של דבר אירוע של הישרדות, אקולוגי, אישי, מוסרי, אירוע על אחריות חברתית. האם הכסף הוא התגמול היחידי עבור אבדן חיי אדם? מה חשוב יותר לקורבנות: פיצוי, עונש, ניקוי האזור מהזוהמה? פאשר ומנהל חברת העורות הם מאוד אנושיים, הם לא אנשים שקל לשנוא אותם. פאשר מייצג את החוק בצורה מבריקה - המטרה שלו היא איך לייצג את האינטרסים של הלקוחות שלו בצורה הכי יעילה. מנהל מפעל העורות מאוד משכנע בטיעון שלו שהוא אזרח חיובי, אחד מעמודי התווך של הקהילה, משפחתו עבדה שם מדורי דורות, הוא מספק תעסוקה, הוא רוצה להרוויח כסף בלא להתחשב בקריטריונים נוספים ואין בכך כל פסול או בושה. פאשר ומנהל המפעל מתעבים טיעונים אתיים ורואים בקורבנות ובעורכי דינם סחטנים הרוצים להרוויח כסף ממות ילדיהם על חשבון החברות שלהם. לשניהם יש מצפון נקי לכל אורך הדרך.

הסרט והספר גורמים לנו לחשוב איך עוול כה פלגרנטי עלול עדיין להתרחש בארה"ב? למרות כל התחיקה בנושאי איכות הסביבה אנו למדים שעם עורכי דין מעולים ושופטים חסרי רגישות, יש ביכולתך לזכות במשפט גם אם אתה אשם, מכיוון שהצד החלש, הקורבנות ועורכי הדין מהשורה השלישית, הם חסרי סיכוי במלחמתם נגד החברות החזקות השוכרות את מיטב עורכי הדין שכסף יכול לקנות ומשתמשות במשאבי עתק על מנת לזכות במשפט. הסרט מתאר את האירוניה של עורכי הדין במיטבם ובמצבם השפל ביותר. ג'אן שליכטמן הוא עורך דין צעיר ונהנתן מבוססון. הוא יעשה כל דבר על מנת לזכות במשפט. הוא עורך דין של תביעות נזקי גוף, מאוד ציני ומניפולטיבי, הטוען שבמשפטים על נזקי גוף: "לבנים שווים יותר משחורים, גברים עולים יותר מנשים, עשירים מפוצים יותר מעניים, מוות ארוך זוכה לפיצוי גבוה יותר ממוות מידי, גבר לבן בשנות הארבעים שלו בשיא כוח ההשתכרות שלו שווה הכי הרבה, וילד מת שווה הכי פחות". על רקע טיעונים אלה מדהים להיווכח כיצד שליכטמן עובר מטמורפוזה ומזדהה עם משפחות הקורבנות, לוקח ללב את מותם של הילדים המסכנים, והופך במוטציה נדירה והפוכה מקרנף לבן אנוש. למרות הדיעות הקדומות של שליכטמן הוא מחליט להיאבק כנגד חברות הענק על מנת לאלץ אותן לפצות את משפחות הילדים שמתו מסרטן הדם, טיעון שקשה מאוד להוכחה. לג'אן יש איפוא אישיות מאוד מורכבת.

המשפחות מאמינות שהבעיה העיקרית אינה הפיצוי הכספי אלא הכרת החברות באשמה ובקשת סליחה ממשפחות הקורבנות. אך מכיוון שחברות מתנצלות באמצעות כסף ויש להן כיסים עמוקים, כדאי לשליכטמן ולחבריו לקחת על עצמם את התיק בתביעה אזרחית. שליכטמן עם הצוות והמשאבים המוגבלים שלו נלחם נגד חברות הענק והופך למעורב רגשית, תסמונת קטלנית עבור עורך דין, כפי שהיא מסוכנת לרופא, כי זה מטשטש את השיפוט המקצועי. שליכטמן מגלה אחריות חברתית, יש לו אמפטיה לקורבנות. בגלל ההתמסרות הטוטלית למקרה הוא מגיע אל סף פשיטת

רגל, משכון בתי השותפים ושריפת כל רזרבות המזומנים של משרד עורכי הדין המצלח. המקרה הופך למבחן של אגו, גאווה, התנהגות שהיא הפוכה מזו הראויה לעורך דין על פי משנתו של פאשר בכיתות שהוא מלמד בבית הספר למשפטים. פאשר, עורך הדין של ביאטריס, הוא איש מנוסה, עם אופי מתבודד ואקצנטרי. הוא בעל ידע עצום ותפישתו את המערכת המשפטית מתגלה כנכונה, אם כי דוחה. כאשר ג'אן אומר לו שהוא מחפש את האמת, עונה לו פאשר: "אתה כבר מספיק זמן במקצוע על מנת לדעת שבבית המשפט לא מחפשים את האמת". והוא מסיים באומרו שהמקרה הפסיק להיות על מותם של ילדים ברגע ששליכטמן הגיש את התביעה המשפטית. פאשר הוא הדמות ההפוכה לשליכטמן. ברוב קמצנותו הוא לא מתרשם מהטיעונים המשפטיים של עורכי הדין, כי אם מהעט היפה שהוא יכול לקחת הביתה. הספר והסרט מתארים את סדר הקדימויות של כל הגורמים המעורבים במקרה. גיבורי האירוע מתפתחים במהלכו בהיבנם מה חשוב ומה תפל. ג'אן תאווה הבצע מפתח מצפון ואחריות חברתית ופותח במאבק דון קישוטי להגן על זכויות הצד החלש והמקופח.

המקרה האמיתי חושף את מערכת המשפט האמריקאית בכל מערומיה. הוא מתאר את הברוטאליות חסרת הפניות של היריבים, כיצד מגרעותיו של אדם מקבלות תהודה הרבה יותר חזקה בבית המשפט, עד אשר הן מכלות אותו ואת כל הסובבים. אנו יכולים לתהות: האם מקרה דומה עלול לקרות בישראל ואיך תגיב מערכת המשפט הישראלית? תביעות משפטיות ומשפטים ממחישים עד כמה מסואבת יכולה להיות מערכת המשפט, עורכי הדין והשופטים. מי הוא הצד הנבון במקרה זה: אלה שמנסים להגיע לפשרה על מנת לצמצם את הפסדיהם, או אלה הממשיכים במאבק נגד כל הסיכויים? המקרה מראה שלמרות הצורך באמפטיה ובאחריות חברתית, עדיף לחבור לעורך דין עם ראש על הכתפיים, שיפוט קר, שהטרגיות של המקרה לא מעבירה אותו על דעתו. המקרה מתאר את מחיר הצדק ומה הקשר בין צדק לחוק, אם בכלל. האם בית המשפט הוא זירת התגוששות בין עורכי דין במשקל כבד (צמרת המשפטים המייצגים את חברות הענק) הנלחמים בעורכי דין במשקל נוצה (עורכי הדין מהשורה השלישית שרק אותם יכולים לגייס החלשים במשאביהם המוגבלים)? במצב עניינים זה מי ינצח, והאם השופט בזירה הוא אובייקטיבי כפי שמצופה ממנו או שהוא מתרשם ממשקל המתגוששים?

מכיוון שכה קשה לזכות במשפט צדק במערכת המשפט של היום, מקבלות האחריות החברתית והאתיקה משנה תוקף כי הן נותנות ביסוס מוסרי שהוא מעבר למערכת החוקים. באמות המידה המוסריות הצד הצודק תמיד מנצח ללא קשר לחוזק הצדדים המתגוששים. שיקולים אתיים נשארים תמיד טהורים, אובייקטיביים ואוניברסאליים. מוסר ההשכל של המקרה הוא שעלינו להיות אסירי תודה לאנשים שמוכנים לדבוק כל הדרך בהשקפותיהם, למרות המחיר האישי הגבוה שעליהם לשלם, שקובעים בעצמם מה הוא צדק ומוכנים להילחם עבורו עד הסוף. אם נשווה מקרה זה למקרה של ארין ברוקוביץ' ניווכח כי ארין זכתה במשפט, בין השאר בזכות הקסם של אישיותה, העמדה המוסרית שהיא גילתה מהרגע הראשון ולא במהלך הדרך כמו במקרה של ג'אן. המניעים הטהורים שלה, שלא היו מעורבים בהם שיקולי אגו, כי אם רק אמפטיה לקורבנות, העובדה שהאימפולסים שלה אוזנו ע"י אד מסרי ופטר, עורכי דין ממולחים ומנוסים, בעוד שג'אן פעל למעשה לבד ולא היה מוכן לשמוע לאזהרותיהם של הקולגות שלו, עזרו לה ללא ספק לצאת מנצחת במשפט.

במקרה של ג'אן היו מעורבים במשפט, עורך דין מבריק כפאשר ושופט אטום כסקינר, בעוד שבמקרה של ארין עורכי הדין של הצד השני לא היו כה מבריקים והשופט גילה הבנה רבה לטיעונים של הקורבנות. גם תיק התביעה במקרה של ארין היה יותר חזק בזכות המתריע שהיא מצאה שהביא לה מסמכים מרשיעים שהיו חסרים במידה רבה לג'אן שלא השכיל לאסוף מודיעין ראוי לשמו בעיתוי הנכון.

למקרה של ווברן היתה בכל זאת חשיבות רבה על מקרים של אחריות חברתית והגברת המודעות לאקולוגיה. הוא קיבל תהודה עצומה בעיתונות, הוא הגביר את האחריות החברתית של חברות, את הקשר שלהן עם הקהילה, את רצונן לעשות מעשה לשיפור איכות הסביבה. הזיהום של מי המעיינות של ווברן הופסק לחלוטין, הנחל נוקה והאזור הפך לפארק לרווחתם של תושבי ווברן. אך יידרשו אלפי שנים לנקות לחלוטין את האדמה המזוהמת למרות שלקח רק כמה שנים לזהם אותה. החברות שילמו סכומי עתק לניקוי האזור למרות שהן לא נתנו פיצוי הולם למשפחות הקורבנות. ואולי זה הוא הצדק האבסולוטי, כי המשפחות לא רצו להרוויח על חשבון מות יקיריהן אך רצו למנוע מקרים טרגיים כאלה בעתיד. זהו אם כן נצחונו האולטימטיבי של שליכטמן שפיתח מודעות חברתית חזקה שהפכה יותר עבורו מהשיקולים החומריים שהנחו אותו בעבר. בעקבות המקרה הוגברה התחיקה נגד זיהום הסביבה ואמריקה הפכה להיות ארץ שבטוח יותר לחיות בה. נשאלת השאלה, מתי התפתחות מעין זאת תקרה גם בישראל, מתי יכירו בתי המשפט, השלטונות והציבור בחשיבות העליונה של האחריות החברתית ואיכות הסביבה?

הטרדה מינית בתאגידי ענק - הסרט "חשיפה"

מבוסס על הסרט עם תרגום עברי:

Disclosure, 1994, 128 min., Director Barry Levinson, based on the novel by Michael Crichton, with Michael Douglas, Demi Moore, Donald Sutherland, Caroline Goodall

תמצית היצירה וניתוחה:

טום סנדרס הוא איש משפחה למופת עם אישה אוהבת, בן ובת. הוא עובד בחברת היי טק. יש לו מידע על בעיות בייצור שבאחריותו שעלולות להפריע למיזוג הממשמש ובא בין דיגיקום החברה שלו וארקמקס, והוא מסתיר זאת. השמועות אומרות שמדלגים עליו ולא הולכים למנות אותו כסמנכ"ל. הוא חושש שאולי אפילו יפטרו אותו. הוא אומר לאשתו, אל תדאגי לי אני בעל מניות וטובת החברה היא עבורי מעל לכל. מרדית הובאה על ידי גרווין, מנהל החברה, לנהל את המחלקה כסמנכ"לית כי היא הצילה את המיזוג. היא וטום היו זוג בעבר והוא שבר את ליבה. בשיחה עם טום אומרת לו הסגנית שלו כי אישה צריכה להצטיין כפליים מגבר על מנת להצליח בעסקים ולעבוד יותר עבור פחות. מפעל ההיי טק, Digicom, הוא אולטרה מודרני הם מייצרים משחקי מחשב של סימולציה תלת מימדית. גרווין נואם בפני העובדים ברחבת המפעל. הוא אומר שבעבר כשרצה למנות אישה העלו תמיד הסתייגויות. הוא חשב על כך רבות מאז מותה של בתו. הוא החליט לנפץ את תקרת הזכוכית ולמנות אישה לתפקיד הסמנכ"ל לענייני תכנון מבצעים בסיאטל, את מרדית ג'ונסון. מרדית נותנת הרצאה מאוד טובה עם עזרים ומילים גבוהות, כשחרור מגזע ומין, ותקשורת באמצעות טכנולוגיה.

לטום יש ידידה במפעל בשם סטפני קפלן שגם עליה פסחו ובחרו במקומה את מרדית. מרדית מזמינה את טום לחדרה בשעה שבע בערב. היא מציעה לו לחדש ביניהם את הקשר הרומנטי ללא קשר עם נישואיו. הוא אומר לה שהיא הבוסית שלו אך המצב שונה והוא לא מוכן לכך. היא מבקשת שיספר לה על עסקים אך למעשה היא מנסה לפתות אותו. תתמקד בחיובי היא אומרת לו, יש לך בעיה לעבוד איתי? הוא מודה שיש לה את כל הכוח והיא אומרת לו שהיא רוצה אותו, ואף אחד לא צריך לדעת. באמצע תהליך הפיתוי הוא מתעשת ומתנתק ממנה. הוא אומר לה שזה לא קרה מעולם, יש לו עכשיו משפחה וזה לא מה שהיה בעבר. המשפחה עשתה אותו טיפש, אומרת לו מרדית. או שתגמור מה שהתחלת או שאתה מחוסל. המנקה רואה את מרדית צורחת לעברו. מרדית מצאה אמתלה להתקשר לאשתו של טום. אשתו שואלת את טום מי זאת והוא אומר לה שהיא אחראית למיזוג, אך לא מספר לה את אשר ארע. היא מתריסה לעברו כי הוא נחמד מדי אחרי שפסחו עליו בקידום והוא אומר לה שהוא ישא את זה בחיך כמו תמיד. בישיבת הצוות הבכיר של החברה, גורמת מרדית להלבנת פניו של טום כשהיא טומנת לו פח המעמיד אותו כאחד שאינו יודע מה נעשה במחלקתו.

בהמשך מתברר לטום שמרדית התלוננה שהוא הטריד אותה מינית והקולגה שלו בא ומודיע לו על כך. טום טוען שהיא התנפלה עליו. אך הקולגה עונה לו שהוא מעולם לא שמע על כך שאישה הטרידה מינית גבר. מרדית אומרת שהיא רוצה לשמור את זה בשקט. היא מציעה שהוא יעבור מהמחלקה אך הוא מסרב כי הוא בנה אותה. הסיטואציה סבוכה כי החברה עומדת בפני מיזוג ומאות מיליוני דולרים מעורבים בכך. המנהל של טום והקולגות שלו חייבים לקחת את טובת החברה בחשבון לפני שנכנסים לעובי הקורה ואף אחד לא מעוניין לעורר סקנדל. טום הולך להתייעץ עם עורכת דין קתרין אלברז. היא אומרת לו שהטרדה מינית היא לא על סקס כי אם על כוח. למרדית יש את הכוח ולכן היא הטרידה אותו מינית. היא אומרת לו שאם יתבע אותה הוא לא יקבל יותר עבודה בשוק המחשבים, אך אם הוא לא יתבע זה פותח פתח לרכילות. אם יתבע, הם יהפכו את חייו לגיהנום במשך שלוש שנים, עד שהמקרה יגיע לבית המשפט, והוא יצטרך לשכנע את חבר המושבעים שהוא עמד בפיתוי של מלכת יופי לשעבר. זהו משחק עבורם וזה יעלה לטום \$100K. אך מרדית לא מגישה תלונה. דיגיקום מתכננת מיזוג והם לא יכולים להרשות לעצמם סקנדל.

המיזוג עומד להתרחש ביום שישי הקרוב. מספיק שהוא רק יאיים בתביעה. גרווין מאיים שיזרקו אותו לרחוב, כי זו הטרדה מינית לפי סעיף 7 לחוק הפלילי. טום רוצה בוררות. אין לו מה להפסיד, אם כי הוא עדיין לא סיפר לאשתו דבר. בינתיים טום ממשיך לקבל הודעות במייל. החברה הורידה לו במחשב את דרגת המשתמש, כי הם כבר מסמנים אותו כמתריע. גרווין קורא לסגנו של טום לשיחה בארבע עיניים ונותן לו להבין אל מי כדאי לו לחבור. הסגן מספר לאשת טום הכל אך היא תומכת בו, אם כי היא בכל זאת חושדת בו. אשתו אומרת לטום שכל מה שיזכרו זה שהיה מעורב במשהו מלוכלך. היא אומרת לו שיתנצל ויקבל חזרה את המשרה שלו. אך טום לא מוכן להתנצל. הטרדה מינית נוגעת לכוח, לא היה לו הכוח. טום ממשיך לקבל מיילים מ"חבר". הם הולכים לבוררות אצל שופטת. טום מספר לשופטת את קורות אותו הלילה. מרדית משחקת את תפקיד הקורבן. היא טוענת כי דיווחה רק למחרת כי חשבה שאולי היא אשמה בהתנהגות שלו, היא לא רצתה להרוס את טום, היא הייתה יותר מדי נפחדת להתעמת עימו אם הייתה ממשיכה לעבוד איתו.

טום מנסה לשכנע את אחד העוזרים שידבר בזכותו, אך הוא לא מוכן. הם יותר חזקים הוא אומר, זו האבולוציה, הם ישמידו את החלשים. בוב גרווין, הבוס של טום, מציע לו טרמפ. הוא נזף בו כי לא בא אליו לפני שביקש בוררות. הוא מציע לטום לשכוח מכל העניין, שיתפשו. משטום מסרב, מביאים לעדות את מזכירתו שטוענת שטום הטריד מינית אף אותה, אם כי הוא לא היה מודע שיש בכך הטרדה, אך מזכירתו לא אהבה את זה ופחדה להתלונן. בבוררות מציעה החברה פשרה שטום יקבל חזרה את המשרה ויעבוד תחת מרדית. אך לפתע חלה התפתחות מסעירה. מתברר שקו הטלפון היה פתוח כשכל זה קרה והחבר שלו מרק לוין שמע הכל במזכירה האוטומטית שלו. טום מקבל מלווין את הטייפ של הלילה ומתברר שהוא אמר 31 פעמים "לא". מרדית עונה בגמגום שלעיתים אדם אוהב להיות נשלט. אנו עדים להטרדה מינית כפי שאנו רגילים לשמוע עליה לגבי נשים אך במהופך כשהקורבן הוא הפעם גבר. בהטרדה מינית לא מופעל בהכרח כוח אלא אם כן המנהל או המנהלת משתמשים בכוח שלהם בארגון על מנת לבצע את זממם. אלברז אומרת שאישה שהיא בעמדת כוח יכולה לנצל את מעמדה בדיוק כמו גבר. הבוררת פוסקת לטום פיצוי של \$100K וקובעת

שהוא יישאר בתפקידו. פיל בלקברן המתחזה כידידו של טום אך למעשה משתף פעולה עם ההנהלה נגדו אומר לו שבהנהלה ביקשו שיציג מצגת להצגה למחרת באסיפה. טום מבין מקטעי דברים שטומנים לו פח. הבעיות שיש לאחרונה במוצר נובעות מהייצור שהוא באחריותו של טום. בהסכם של טום עם החברה נאמר כי הם יכולים לפטר אותו אם התרשל בתפקידו ואם הוא ייכשל בהצגה ויוכח שהוא מנהל גרוע הם יוכלו לפטר אותו.

אנו רואים הצגה של משחק הדמיה שפותח בחברה, שמו "המסדרון", זהו אב טיפוס למסד נתונים במציאות מדומה. טום מחפש בחדר של המנהל במלון את קובץ מלזיה כי הוא חושד שהבעיות בייצור נובעות משם. מתברר שבמלזיה מכניסים חומר שאסור בגלל רצון לחסוך והוא זה שגורם לכל הבעיות. בינתיים מרדית מוחקת את כל הקבצים על מנת שלא תיוותר עדות מרשיעה. טום מבין שרוצים לסלק אותו מהתמונה כי ההוגנות שלו מסוכנת. הוא לא מוכן לשחק את המשחק המלוכלך שגרווין ומרדית משחקים, כאשר בעבור בצע הכסף הם מוכנים לסכן את החברה והמיזוג. הם יפלילו אותו ויגידו שטום הכניס את השינויים עם החומר הקלוקל והוא לא יוכל להגן על עצמו כי הוא כבר יהיה בחוץ. זוהי תופעה מוכרת של הוצאת דיבה על גורמים אתיים שמעוניינים להרחיק. טום פונה לידידו באינדונזיה והוא מבקש ממנו שיעביר לו את הגיבוי שנמצא אצלו גם אחרי שמרדית מחקה הכל מהקבצים בארה"ב. למחרת, באסיפת בעלי המניות של דיג'יקום, מרדית מבקשת מטום לדבר על המוצר המהפכני. טום מראה לכולם כיצד מרדית הורתה לבצע את כל השינויים שגרמו לבעיות במוצר על פי החומר שהוא קיבל מאינדונזיה. מרדית משיבה מלחמה שעה ואומרת שהבעיה במחלקה של טום היא חוסר כשירות והעברת האשמה לאחרים. אך טום משיב לה שהם יכולים לבנות את המוצר ללא פגמים אם יתקנו את הבעיות במלזיה. מרדית מסולקת מהחברה. היא אומרת לטום שלא יתפלא אם בעוד עשר שנים היא עוד תחזור לחברה על מנת לרכוש אותה. ניתן לתהות, האם מרדית הייתה מצליחה בזממה בחברת היי טק בישראל? האם ידוע לנו על מקרה של הטרדה מינית של מנהלת כלפי אחד העובדים שלה?

גרווין מכנס את כל העובדים שלו באכסדרה של המפעל. הוא מצטט את האמרה הסינית "הלוואי שתחיה בזמנים מעניינים". הוא אומר שהמיזוג שהתבצע הוא הדבר הכי מעניין שקרה לו מאז הנישואים השניים שלו. המיזוג הושלם ונשאלת השאלה מי ינהל את העניינים בסיאטל. הוא מודה שניסה למצוא אישה לתפקיד, אך יותר חשוב היה לו למצוא את האדם הנכון בארגון, איש מבפנים, שישרה יציבות, שיקול דעת, והאיש הזה הוא - סטפני קפלן. סטפני, ידידתו של טום מבקשת ממנו שיהיה יד ימינה. מתברר לטום ששולח המיילים, שהזדהה כידידו ועזר לו, היה בנה של סטפני. טום לא קודם כפי שהוא קיווה, אך אדם ראוי קיבל לפחות את התפקיד.

וורן באפט - איל הון עם אחריות חברתית - סרט ביוגרפי "וורן באפט, האורקל מאומה"

מבוסס על הסרט "ביוגרפיה של וורן באפט", בלי תרגום, וחומר באינטרנט (Wikipedia) על באפט :
Warren Buffett - Oracle of Omaha, 2000, 60 min., about the story of Berkshire Hathaway

תמצית היצירה וניתוחה :

וורן באפט, האורקל של אומהה, צבר הון עתק מהשקעות חכמות ו"סולידיות" בחברת ההשקעות שלו ברקשייר האתאוווי, שהוא מחזיק בה 38%. עם הון של 44 מיליארד דולר הוא רק "כמעט" האיש הכי עשיר בעולם, אך אם נשקלל את הונו בדרכים האתיות שבהן הוא השיג אותו הוא ללא ספק האיש העשיר ביותר בכל הזמנים. באפט נולד באומהה נברסקה בשנת 1930. אביו הורד היה ברוקר וחבר קונגרס. הוא למד את יסודות ההשקעות באוניברסיטת קולומביה אצל בנימין גרהאם. הוא שב לאומהה בשנת 1957 והקים את חברתו עם השקעה שלו ושל חבריו ומשפחתו. עד 1969 הוא הגיע לתשואה ממוצעת של 30% לשנה, בשוק שבו הנורמה הייתה כ-10%. הוא עבר בהרבה את התשואה של הדאו ג'ונס ו-S&P כבר 40 שנה. לבאפט יש שלושה ילדים אבל הוא הודיע לאחרונה שכמעט כל הונו יעבור בהדרגה לקרן משותפת עם ביל גייטס לפעילות פילנתרופית. אחת ההשקעות הראשונות של באפט הייתה באמריקן אקספרס. בין החברות שבהן השקיע הייתה ברקשייר האתאוווי, חברת טקסטיל. באפט חיסל את פעילות הטקסטיל אבל שמר את השם לחברת ההשקעות שלו. עיקר השקעותיו היו בתחילה בביטוח, תוך הבטחת זרם תקבולים קבוע ורציף להשקעות נוספות. בשנת 2003 ברקשייר הייתה בעלת ארבעים חברות והעסיקה 150,000 איש. בשנת 2004 הסתכמו הכנסות החברה ב-74 מיליארד דולר עם רווח של 7.3 מיליארד דולר, נכסים של 189 מיליארד דולר, הון עצמי של 86 מיליארד דולר, שווי שוק של 136 מיליארד דולר, גידול ממוצע ברווח למניה של 27.5% לשנה בעשר השנים האחרונות.

באפט ממקד בדרך כלל את השקעותיו בחברות ששוויין נמוך בהשוואה לפוטנציאל ולסיכויי הצמיחה שלהן לטווח הארוך. עיקר הרווחיות שלו נובעת מהחברות שבבעלותו, אם כי השקעותיו הבורסאיות כוללות את קוקה קולה שבה הוא בעל המניות הגדול ביותר, וג'ילט. באפט נמנע מלהשקיע בחברות היי טק כי הוא לא מבין בהערכות השווי שלהן. ברקשייר היא בעלת חברות ביטוח כגייקו וג'נרל ריי, התורמות תזרים מזומנים ניכר מפרמיות הביטוח שלהן. באפט חי עדיין באותו בית בנברסקה ששילם עבורו 57 אלף דולרים בשנות החמישים. באפט מאוד צנוע בחייו הפרטיים. הוא מקבל משכורת של 100 אלף דולר לשנה מברקשייר האתאוווי. ברקשייר לא שילמה דיבידנדים מזה עשרות שנים. הוא תורם מדי שנה כ-12 מיליון דולר באמצעות הקרן שלו. באפט מאמין שהבעיה של כלכלת ארה"ב בשנים האחרונות היא בריבוי האנשים והארגונים שאינם מייצרים דבר ישירות ומתוגמלים על פי היקף הטרנזקציות שלהם. באפט טוען שרוב המסחר במניות

מומלץ ומתבצע בעיקר ע"י ברוקרים המעוניינים לקדם את עצמם ולא את המשקיעים שלהם. לדעתו כל אדם צריך לבצע בכל חייו לא יותר מעשרים עסקות בורסאיות. הוא לא מוכן לעשות ספליט של מניות ברקשייר הנסחרות ב- 4,753 דולר למניה.

באפט מתייחס למשקיעים בברקשייר כשותפים בחברה לטווח ארוך או לכל החיים. הוא ממליץ למעוניינים בהשקעות לטווח קצר ובהתעשרות מהירה לא להשקיע בברקשייר. הוא ממליץ לבעלי המניות להחזיק במניות על שמם ולא באמצעות הברוקרים שלהם. הוא תומך במפלגה הדמוקרטית וטוען שבוש מקפח את המעמד הבינוני. בכל חודש מאי אלפי "מאמינים" עושים את דרכם לאומהה, נברסקה, לשמוע את הגורו שלהם וורן באפט. הרבה משקיעים הספידו את באפט בימים העליונים של הכלכלה החדשה, אך כיום עלתה קרנו מחדש כמשקיע מתוחכם עם ראייה לטווח ארוך שניתן לסמוך על שיפוטו המקצועי. מכל אילי ההון באפט הוא בוודאי הנערץ ביותר.

חברות הבת העיקריות של ברקשייר הן :

Borsheim's Fine Jewelry, Dairy Queen, Fruit of the Loom, Nebraska Furniture Mart, The Pampered Chef, See's Candies, World Book, General Re, Geico, Kansas Bankers, Surety Insurance Company, National Indemnity Company, Wesco Financial Corp.

ההשקעות הבורסאיות העיקריות של ברקשייר הן :

The Gillette Company (9.5%), The Washington Post Company (18.0%), Coca-Cola (8.3%), American Express (12.5%).

נוכל להשוות בין הדרך שבה גדולי הטייקונים התעשרו לבין הדרך שבה וורן באפט התעשר. לאור זאת, מי ראוי לשמש מודל לדור הצעיר? האם ניתן להפוך לאיש העשיר ביותר בעולם ולהישאר עדיין אתי (יחסית)? יש רבים הטוענים כי דרכו של באפט היא מיושנת שאבד עליה הכלח, אך אחרים טוענים כי היא הדרך הנצחית של השקעה סולידית המבטיחה את התשואות הטובות ביותר לזמן הארוך. מה נכון יותר? מי ייזכר בתודעת ההיסטוריה כפילנתרופ גדול יותר: גייטס, קרנגי, פורד, מורגן, רוקפלר או וורן באפט? החלטתו של וורן באפט לתרום בהדרגה את מרבית הונו לפילנתרופיה בעודו בחיים מעמידה אותו אולי כגדול הפילנתרופים בכל הזמנים. לאחרונה נמכרה חברת ישקר הישראלית לבאפט ונרקם קשר מאד הדוק בין סטף ורטהיימר לוורן באפט. לנוכח קשר זה, נוכל לתהות: האם ורטהיימר הוא איש העסקים האתי ביותר בישראל? האם חברת ישקר תשתלב היטב בקונצרן של באפט? האם מצא מין את מינו בעיסקה זאת? באפט וורטהיימר ממחישים בהתנהגותם שלא כל אנשי העסקים חושבים שמשנתו של מילטון פרידמן היא הקובעת בעולם העסקים. הם מכניסים שיקולים רבים מעבר לשיקולים של מקסום הרווח והאחריות החברתית היא אחת מאבני היסוד בהתנהגותם. באפט יכול היה לרכוש חברות אחרות אך הוא בחר דווקא בישקר למרות שאולי זאת לא הייתה ההשקעה הכדאית ביותר, אך הוא סבר כנראה כי היא הכי מתאימה לאופי העסקי שלו.

חלק VI - היבטים בין לאומיים של אתיקה בעסקים בעידן הגלובליזציה

היבטים בין לאומיים של אתיקה בעסקים

אחת משאלות היסוד של האתיקה בעסקים היא האם קיימות אותן נורמות מוסריות באיטליה כמו בשווייץ, ביפן כמו בתאילנד, בישראל כמו בעיראק, בדרום אפריקה כמו בניגריה. האם האתיקה בעסקים היא אוניברסאלית? בתשובה לשאלה זאת ננסה להתבסס על התקדים של הצהרת זכויות האדם העולמית, הדימיון במשטרים דמוקרטיים בעולם והאחידות של הנורמות האקולוגיות בעולם. בכל חברה יש לדבוק בנורמות מוסריות אחידות כגון שאסור לרצוח, להתנהג באלימות, לגנוב, לעשוק, לשקר, להעיד שבעת שקר. בלי קיום המינימום המוסרי הזה לא ניתן לקיים חברה אנושית. אם כך הדבר בכל חברה, מה הדין לגבי יחסים בין חברות. מה ההבדל בין קיום נורמות אתיות אחידות בתל אביב ובירושלים לבין אחידות הנורמות בין תל אביב, ניו יורק, פאריס, בייג'ין, לגוס, דלהי ובואנוס איירס?

ייתכן שכמה מהנורמות אינן מקובלות בארץ זאת או אחרת בזמן זה או אחר, אבל אין פירוש הדבר שהן לא אחידות. לפיכך חברה רב לאומית מצווה לדבוק בנורמות האתיות האחידות גם אם הן אינן מיושמות מסיבה כלשהי. ביחס האתי וההוגן אל העובדים אין חריגים אך בנושאים כמו שיתוף עובדים בהנהלה ובבעלות על החברה ייתכנו שינויים בין גרמניה הגורסת שיתוף העובדים Mitbestimmung ובין ארה"ב בה זה פחות מקובל.

במצב של סתירה בין החוקים במדינה מסוימת לנורמות האתיות המקובלות יש לדבוק בנורמות האתיות. כך למשל התנהגו חברות רב לאומיות אמריקאיות מסוימות בדרום אפריקה כשלא צייתו לחוקי האפרטהייד שלא היו מוסריים. בשום פנים ואופן אין לתרץ התנהגות לא אתית בנימוק כי כך עושים כולם. כך אסור לתת שוחד גם במדינות דרום אמריקאיות מסוימות בהן זה מקובל. ואם לא ניתן לעשות כלל עסקים אחרת יש להימנע מלעבוד שם.

דה ג'ורג' התווה נורמות לפעילות חברות רב לאומיות (De George, Competing with Integrity in International Business, p. 27), שעיקרן: אין לעשות נזק במזיד ואם הן עושות נזק יש לתת פיצויים מלאים. יש ליצור יותר רווחה מאשר נזק למדינה המארחת. יש לכבד את זכויות האדם. צריך לכבד את התרבות המקומית בתנאי שהיא לא סותרת נורמות אתיות. יש לשלם מיסים בצורה הוגנת. צריך לשתף פעולה עם המדינות בשימור הטבע והמשאבים ובהגנה על איכות הסביבה. בניית מפעלים מסוכנים צריכה להיעשות בסטנדרטים גבוהים של בטיחות.

בארה"ב נחקק בשנת 1977 חוק האוסר מתן שוחד במדינות זרות, לאחר המקרה של קרל קוצ'יאן, מנכ"ל לוקהיד, שהואשם במתן שוחד של \$12.5M לסוכנים יפניים ואנשי ממשל יפניים לשם קבלת חוזה מניפון אייר למטוסי טרייסטר של לוקהיד. ארה"ב לחצה לחץ כבד על שותפותיה לחוקק חוקים דומים ואכן רובן עשו זאת. זוהי דוגמה מאלפת של יצוא חוקים אתיים למדינות זרות. בצרפת נחקק חוק דומה ב-1999, וישראל היא אחת המדינות האחרונות המתנגדות לחקיקת החוק.

חברות רב לאומיות אינן אמורות להגיב על מעשים לא אתיים בנקיטת אסטרטגיה דומה. הן מצוות למרות הכל להגיב בצורה אתית, גם במחיר או נזק גבוה. יש להגיב במתינות ובמידתיות להתנהגות ברוטאלית ומושחתת, תוך שימוש בפרסום לביעור הנגע. יש לשתף פעולה עם גורמים נוספים במלחמה נגד גורמים מושחתים. חברות רב לאומיות מצוות לתת דוגמה אישית בהתנהגות מנהליהן, ביישום הקודים האתיים שלהן ובטיפוח ארגונים לשמירה על האתייות ועל תנאי מסחר הוגנים. התנהגותן צריכה להיות בסתירה לתיאוריית הובס הגורסת כי אומות נמצאות במצב טבעי ועליהן לדאוג לאינטרסים שלהן ללא כל התחייבויות מוסריות. החוק הבין לאומי, חוקי הסחר הבין לאומי, הצהרת זכויות האדם וחוקים אחרים של האו"ם וארגוניו יכולים לשמש בסיס להתנהגות האתית של חברות בפעילותן הבין לאומית והרב לאומית.

חוקי היסוד הבין לאומיים לפי דונלדסון הם (Donaldson, The Ethics of International Business, p. 22): הזכות לחופש התנועה, הזכות לקניין, איסור עינויים, הזכות למשפט הוגן, השוויון בכל תחומי הפעילות העסקית (בין המינים, הדתות, הגזעים, צבע העור וכדומה), הזכות לביטחון פיזי, הזכות לחופש דיבור והתאגדות, הזכות לחינוך אלמנטארי, הזכות לפעילות פוליטית והזכות לאמצעי קיום. אין להגזים ביישום חוקי השוויון. כך למשל לא צריכה לתת חברה רב לאומית שכר עבור עבודה שווה לעובד צרפתי וסיני. בעצם ההחלטה להקים מפעל בסין התחשבה החברה בכך שהשכר שם נמוך בהרבה מאשר בצרפת, אבל היא מצווה לתת לעובדיה בסין שכר שהוא לפחות דומה לשכר המקובל באותה מדינה. אין להעסיק ילדים קטנים בכל תנאי, אך אם מקובל במדינה מסוימת שילדים יוצאים לעבודה כבר בגיל 14, יכולה חברה רב לאומית להעסיק ילדים אלה, כי אחרת לא תהיה להם תעסוקה. היא יכולה כמובן לדאוג לשיפור ההשכלה הכללית והמקצועית של ילדים אלה ובכך היא תורמת לרווחת האוכלוסייה.

אתיקה אוניברסלית - ההכרזה לכל באי עולם בדבר זכויות האדם של האומות המאוחדות

הואיל והכרה בכבוד הטבעי לכל בני משפחת האדם ובזכויותיהם השוות והבלתי נפקעות הוא יסוד החופש, הצדק והשלום בעולם.

הואיל והזלזול בזכויות האדם וביזוין הבשילו מעשים פראיים שפגעו קשה במצפונה של האנושות; ובניין עולם, שבו ייהנו כל יצורי אנוש מחירות הדיבור והאמונה ומן החירות מפחד וממחסור, הוכרז כראש שאיפותיו של כל אדם.

הואיל והכרח חיוני הוא שזכויות האדם תהיינה מוגנות בכוח שלטונו של החוק, שלא יהא האדם אנוס, כמפלט אחרון, להשליך את יהבו על מרידה בעריצות ובדיכוי.

הואיל והכרח חיוני הוא לקדם את התפתחותם של יחסי ידידות בין האומות.

הואיל והעמים המאוגדים בארגון האומות המאוחדות חזרו ואישרו במגילה את אמונתם בזכויות היסוד של האדם, בכבודה ובערכה של אישיותו ובזכות שווה לגבר ולאישה; ומנוי וגמור אתם לסייע לקידמה חברתית ולהעלאת רמת החיים בתוך יתר חירות.

הואיל והמדינות החברות התחייבו לפעול, בשיתוף עם ארגון האומות המאוחדות, לטיפוח יחס כבוד כללי אל זכויות האדם ואל חירויות היסוד והקפדה על קיומן.

הואיל והבנה משותפת במהותן של זכויות וחירויות אלה הוא תנאי חשוב לקיומה השלם של התחייבות זו.

לפיכך מכריזה העצרת באוזני כל באי העולם את ההכרזה הזאת בדבר זכויות האדם כרמת הישגים כללית לכל העמים והאומות, כדי שכל יחיד וכל גוף חברתי ישווה תמיד לנגד עיניו וישאף לטפח, דרך לימוד וחינוך, יחס של כבוד אל הזכויות ואל החירויות הללו, ולהבטיח באמצעים הדרגתיים, לאומיים ובינלאומיים, שההכרה בעקרונות אלה וההקפדה

עליהם תהא כללית ויעילה בקרב אוכלוסי המדינות החברות ובקרב האוכלוסים שבארצות שיפוטם.

סעיף א

כל בני אדם נולדו בני חורין ושווים בערכם ובזכויותיהם. כולם חוננו בתבונה ובמצפון, לפיכך חובה עליהם לנהוג איש ברעהו ברוח של אחווה.

סעיף ב

(1) כל אדם זכאי לזכויות ולחירויות שנקבעו בהכרזה זו ללא הפליה כלשהיא מטעמי גזע, צבע, מין, לשון, דת, דעה פוליטית או דעה בבעיות אחרות, בגלל מוצא לאומי או חברתי, קניין, לידה או מעמד אחר.
(2) גדולה מזו, לא יופלה אדם על פי מעמדה המדיני, על פי סמכותה או על פי מעמדה הבין לאומי של המדינה או הארץ שאליה הוא שייך, בין שהארץ היא עצמאית, ובין שהיא נתונה לנאמנות, בין שהיא נטולת שלטון עצמי ובין שריבונותה מוגבלת כל הגבלה אחרת.

סעיף ג

כל אדם יש לו הזכות לחיים, לחירות ולבטחון אישי.

סעיף ד

לא יהיה אדם עבד או משועבד; עבדות וסחר עבדים יאסרו לכל צורותיהם.

סעיף ה

לא יהיה אדם נתון לעינויים, ולא ליחס או לעונש אכזריים, בלתי אנושיים או משפילים.

סעיף ו

כל אדם זכאי להיות מוכר בכל מקום כאישיות בפני החוק.

סעיף ז

הכל שווים לפני החוק וזכאים ללא הפליה להגנה שווה של החוק. הכל זכאים להגנה שווה מפני כל הפליה המפירה את מצוות ההכרזה הזאת ומפני כל הסתה להפליה כזו.

סעיף ח

כל אחד זכאי לתקנה יעילה מטעם בתי הדין הלאומיים המוסמכים נגד מעשים המפירים את זכויות היסוד שניתנו לו על פי החוקה והחוקים.

סעיף ט

לא ייאסר אדם, לא ייעצר ולא יוגלה באופן שרירותי.

סעיף י

כל אדם זכאי, מתוך שוויון גמור עם זולתו, למשפט הוגן ופומבי של בית-דין בלתי תלוי וללא משוא פנים בשעה שבאים לקבוע זכויותיו וחובותיו ולברר כל אשמה פלילית שהובאה נגדו.

סעיף יא

(1) אדם שנאשם בעבירה פלילית חזקתו שהוא זכאי, עד שלא הוכחה אשמתו כחוק במשפט פומבי שבו ניתנו לו כל הערובות הדרושות להגנתו.
(2) לא יורשע אדם בעבירה פלילית על מעשה או הזנחה שלא נחשבו בשעתם לעבירה פלילית לפי החוק הלאומי או הבין לאומי. לא יוטל עונש חמור מהעונש שהיה נוהג בזמן שעבר את העבירה הפלילית.

סעיף יב

לא יהא אדם נתון להתערבות שרירותית בחייו הפרטיים, במשפחתו, במעונו, בחליפת מכתבים שלו ולא לפגיעה בכבודו או בשמו הטוב. כל אדם זכאי להגנת החוק בפני התערבות או פגיעה באלה.

סעיף יג

(1) כל אדם זכאי לחופש תנועה ומגורים בתוך כל מדינה.
(2) כל אדם זכאי לעזוב כל ארץ, לרבות ארצו ולחזור אל ארצו.

סעיף יד

(1) כל אדם זכאי לבקש ולמצוא בארצות אחרות מקלט מרדיפות.
(2) אין להסתמך על זכות זו במקרה של האשמה פלילית שמקורה האמיתי במעשי פשע לא-מדיניים או במעשים שהם בניגוד למטרותיהן ולעקרונותיהן של האומות המאוחדות.

סעיף טו

(1) כל אדם זכאי לאזרחות.
(2) לא תישלל מאדם אזרחותו דרך שרירות ולא תקופח דרך שרירות זכותו להחליף את אזרחותו.

סעיף טז

(1) כל איש ואישה שהגיעו לפרקם רשאים לבוא בברית הנישואין ולהקים

משפחה, ללא כל הגבלה מטעמי גזע, אזרחות או דת. הם זכאים לזכויות שוות במעשה הנישואין בתקופת הנישואין ובשעת ביטולם.
(2) נישואין יערכו רק מתוך הסכמה חופשית ומלאה של בני הזוג המיועדים.
(3) המשפחה היא היחידה הטבעית והבסיסית של החברה וזכאית להגנה של החברה והמדינה.

סעיף יז

(1) כל אדם זכאי להיות בעל קניין, בין לבדו ובין ביחד עם אחרים.
(2) לא יישלל מאדם קניינו דרך שרירות.

סעיף יח

כל אדם זכאי לחירות המחשבה, המצפון והדת; חירות זו כוללת את הזכות להמיר את דתו או את אמונתו ולתת ביטוי לדתו או לאמונתו, לבדו או בציבור, ברשות היחיד או ברשות הרבים, דרך הוראה, נוהג, פולחן ושמירת מצוות.

סעיף יט

כל אדם זכאי לחירות הדעה והביטוי, לרבות החירות להחזיק בדעות ללא כל הפרעה, ולבקש ידיעות ודעות, ולקבלן ולמסרן בכל הדרכים וללא סייגי גבולות.

סעיף כ

(1) כל אדם זכאי לחירות ההתאספות וההתאגדות בדרכי שלום.
(2) לא יכפו על אדם השתייכות לאגודה.

סעיף כא

(1) כל אדם זכאי להשתתף בהנהלת בארצו, בין השתתפות ישירה ובין דרך הנציגות שנבחרה בבחירות חופשיות.
(2) כל אדם זכאי לשוויון בכניסה לשירות במנגנון של ארצו.
(3) רצון העם הוא היסוד לסמכותה של הממשלה. העם יביע את רצונו בבחירות כשרות הנשנות לעתים מזומנות, לפי זכות בחירה כללית ושווה ובהצבעה חשאית, או לפי סדר של בחירה חופשית כיוצא בזה.

סעיף כב

כל אדם, כחבר החברה, זכאי לבטחון סוציאלי וזכאי לתבוע שהזכויות הכלכליות הסוציאליות והתרבותיות, שהן חיוניות לכבודו כאדם ולהתפתחות החופשית של אישיותו, יובטחו במאמץ לאומי ובשיתוף

פעולה בין לאומי בהתאם לארגונה ולאוצרותיה של המדינה.

סעיף כג

- (1) כל אדם זכאי לעבודה, לבחירה חופשית של עבודתו, לתנאי עבודה צודקים והוגנים ולהגנה מפני אבטלה.
- (2) כל אדם, ללא כל הפליה, זכאי לשכר שווה בעד עבודה שווה.
- (3) כל עובד זכאי לשכר צודק והוגן, אשר יבטיח לו ולבני ביתו קיום הראוי לכבוד האדם שיושלם, אם יהיה צורך בכך, על ידי אמצעים אחרים של הגנה סוציאלית.
- (4) כל אדם זכאי לאגד אגודות מקצועיות ולהצטרף לאגודות כדי להגן על ענייניו.

סעיף כד

כל אדם זכאי למנוחה ולפנאי, ובכלל זה הגבלת שעות העבודה במידה המתקבלת על הדעת וחופשה בשכר לעתים מזומנות.

סעיף כה

- (1) כל אדם זכאי לרמת חיים נאותה לבריאותם ולרווחתם, שלו ושל בני ביתו, לרבות מזון, לבוש, שיכון, טיפול רפואי, שירותים סוציאליים כדרוש וזכות לביטחון במקרה של אבטלה, מחלה, אי כושר לעבודה, אילמון, זיקנה או מחסור אחר בנסיבות שאינן תלויות בו.
- (2) אימהות וילדות זכאיות לטיפול מיוחד ולסיוע. כל הילדים, בין שנולדו בנישואין או שלא בנישואין, ייהנו במידה שווה מהגנה סוציאלית.

סעיף כו

- (1) כל אדם זכאי לחינוך. החינוך יינתן חינם, לפחות בשלבים הראשוניים והיסודיים. החינוך בשלב הראשון הוא חובה. החינוך הטכני והמקצועי יהיה מצוי לכל, והחינוך הגבוה יהיה פתוח לכל במידה שווה ועל יסוד הכשרון.
- (2) החינוך יכוון לפיתוחה המלא של האישיות ולטיפוח יחס כבוד לזכויות האדם ולחירויות היסודיות החינוך; החינוך יטפח הבנה, סובלנות וידידות בין כל העמים והקיבוצים הדתיים והגזעיים, ויסייע למאמץ של האומות המאוחדות לקיים את השלום.
- (3) להורים זכות בכורה לבחור את דרך החינוך לילדיהם.

סעיף כז

- (1) כל אדם זכאי להשתתף תוך חירות בחייו התרבותיים של הציבור, ליהנות מהאמנויות ולהיות שותף בהתקדמות המדע ובברכתו.

(2) כל אדם זכאי להגנת האינטרסים המוסריים והחומריים הכרוכים בכל יצירה מדעית, ספרותית, או אמנותית שהיא פרי רוחו.

סעיף כח

כל אדם זכאי למשטר סוציאלי ובין לאומי, שבו אפשר יהיה לקיים במלואן את הזכויות והחירויות אשר נקבעו בהכרזה זו.

סעיף כט

(1) כל אדם יש לו חובות כלפי הכלל, כי רק בתוך הכלל נתונה לו האפשרות להתפתחות החופשית והמלאה של אישיותו.
(2) לא יוגבל אדם בזכויותיו ובחירויותיו, פרט לאותן הגבלות שנקבעו בחוק על מנת להבטיח את ההכרה בזכויות ובחירויות של הזולת ואת יחס הכבוד אליהן, וכן את מילוי הדרישות הצודקות של המוסר, של הסדר הציבורי ושל טובת הכלל בתוך חברה דמוקרטית.
(3) לעולם לא ישתמשו בזכויות ובחירויות אלה בניגוד למטרותיהן ולעקרונותיהן של האומות המאוחדות.

סעיף ל

שום דבר בהכרזה זו לא יתפרש כאילו הוא בא להקנות למדינה, לציבור או ליחיד כל זכות שהיא לעסוק בפעולה או לבצע מעשה שתכליתם לקפח כל זכות או חירות מן הזכויות והחירויות הקבועות בהכרזה זו.

היבטים אתיים של ארגוני הסחר והכספים הגלובליים

קרן המטבע הבין לאומית IMF - International Monetary Fund הוא הארגון הבין לאומי האמון על הפקוח של המערכת הפיננסית הגלובלית באמצעות בקרה של שערי המטבע הבין לאומיים ושל מאזני התשלומים, כמו גם באספקת סיוע טכני ופיננסי במידת הצורך. הארגון כולל 184 מדינות ששמו להן למטרה לטפח את שיתוף הפעולה המוניטרי העולמי, להבטיח יציבות פיננסית, לסייע בסחר העולמי, לטפח תעסוקה מלאה, צמיחה כלכלית בת קיימא, ולצמצם את מימדי העוני. מכל מדינות האו"ם רק מדינות קיקיוניות, צפון קוריאה וקובה לא מיוצגות בארגון.

הקרן קמה ב- 1946 והארכיטקט הראשי שלה היה ג'ון מיינרד קיינס. הקרן מושיטה סיוע למדינות הנמצאות במצב כלכלי קשה. מדינות חברות עם בעיות במאזן התשלומים יכולות לבקש סיוע ארגוני והלוואות לכלכלותיהן. בתמורה מתחייבות המדינות לבצע רפורמות שלעיתים הן קשות במיוחד לאוכלוסייה כמו במקרה של בוליביה, במקרה של ארגנטינה ובמקרים רבים אחרים במדינות מתפתחות. הבעיה העיקרית היא שמנהיגים מושחתים אכלו בוסר ושיני אזרחיהם תכהינה. המנהיגים ו/או האוליגרכים בורחים ממדינותיהם עם מיליארדים ואילו העם הפשוט צריך לשלם עבור השחיתויות ולהחזיר את ההלוואות שהלכו לכיסי המנהיגים במקום למדינה.

המבקרים של הקרן טוענים שהיא מסייעת למשטרים חשוכים של דיקטטורות צבאיות התומכים בכלכלה קפיטליסטית והידידותיים לארה"ב ואירופה ולחברות הענק שלהן. הארגון גם אפתי להתנהגות האנטי דמוקרטית, להפרת זכויות האדם ושל זכויות העובדים. כתוצאה מביקורות אלה ניצתה האש של תנועות האנטי גלובליזציה. אחרים טוענים שלקרן אין אפשרות לכפות דמוקרטיה במדינות ריבוניות וזו גם לא מטרת הארגון, כי אם להנחות ולייעץ בייצוב הפיננסי של הכלכלות. זאת ועוד, ככל שהכלכלות יהיו יותר יציבות כך יקל להשתית דמוקרטיה.

התנאים הנלווים לסיוע הם במקרים רבים דרקוניים ומחייבים שינויים מבניים מרחיקי לכת שהם לרועץ ליציבות החברתית באותן המדינות. הקרן מייעצת בדרך כלל לבצע פחותים כואבים המביאים לרוב לאינפלציה. כמו כן הגדלת שיעורי המס ותוכניות צנע המצמצמות אף יותר את הצמיחה. האלטרמונדיאליסטים, כמו ATTAC, טוענים שהתערבות הקרן מגבירה את העוני בעולם ואת חובות העולם השלישי והארצות המתפתחות. ארגנטינה שנחשבה ע"י IMF כדוגמה מופתית להתנהגות לפי עקרונות הקרן סבלה מהתמוטטות קטסטרופלית בדצמבר 2001 בגלל הצמצום התקציבי הקיצוני, שמנע מהממשלה את האפשרות לתמוך בתשתיות הלאומיות, אפילו בתחומים חיוניים כבריאות, חינוך וביטחון. זה גם הביא להפרטה אסטרטגית וקיצונית של המשאבים הלאומיים של המדינה. ההתמוטטות רק טיפחה את השנאה בארגנטינה ובמדינות אחרות באמל"ט כבוליביה, נגד הקרן, שרבים טוענים כי היא אחראית לבעיות הכלכליות של המדינות האלה.

כתוצאה מכך קיימת מגמה של בחירת ממשלות של השמאל המתון ששמות בראש מעייניהן כלכלה שאינה נכנעת ללחצים של חברות הענק.

לפני שהקרן התערבה בנעשה בקניה, הבנק המרכזי הקנייתי פיקח על תנועת המטבע מהמדינה ואליה. הקרן ציוותה על הבנק לאפשר תנועה חופשית יותר של המטבעות. זה הגדיל אך במעט את ההשקעות הזרות בקניה אך איפשר לקמלש מנוסקולל דמגיי פטני, בסיוע גורמים ממשלתיים מושחתים, להבריא מחוץ לקניה מיליארדים של שילינגים קנייתיים, והשאיר את הכלכלה הקנייתית במצב גרוע יותר מאשר לפני התערבות הקרן. תהליך דומה קרה גם בארגנטינה כאשר אילי ההון הוציאו הון ענק מהמדינה, אחרי צמצום הפיקוח על המטבע. זה רק ממחיש את אוזלת ידם של הכלכלנים המלומדים המסתייעים בנוסחאות מתמטיות מסובכות, אך מתעלמים מתופעות פסיכולוגיות עתיקות יומין כמו תאוות בצע חסרת מעצורים.

המצדדים בקרן טוענים שהיא מתערבת רק במדינות שהן בקשיים כתוצאה מהזנחה של עשרות שנים וקל לתלות את הקולר בקרן במקום במשטרים הקלוקלים והמושחתים שהנהיגו את המדינות. ככלל, הישגי הקרן הם מוגבלים. למרות שהיא הוקמה במטרה לייצב את הכלכלה העולמית, מאז שנת 1980, יותר ממאה מדינות סבלו מהתמוטטות פיננסית שהקטינה את התל"ג שלהן. הקרן מתערבת רק באיחור רב ורק לאחר שהמשבר התחולל במקום למנוע את המשבר בעודו באיבו. רבים לכן דוגלים ברפורמה בתפקידי הקרן.

הבנק העולמי או באנגלית - IBRD, The International Bank for Reconstruction and Development, הוא ארגון בין לאומי שהמטרה המקורית שלו הייתה לממן את השיקום של הכלכלות שנהרסו במלחמת העולם השנייה. כיום הורחב המנדט שלו למלחמה בעוני ע"י מימון מדינות. פעילותו ממומנת ע"י המדינות החברות. הארגון קם בשנת 1945. הבנק העולמי מסייע למדינות "פחות מפותחות" בתחומי החינוך, החקלאות והתעשייה. הוא מספק הלוואות בתנאים מועדפים לכלכלות הנמצאות בקשיים. הוא גם מבקש בתמורה שיינקטו צעדים לצמצום השחיתות ולהגברת הדמוקרטיה. עבודת הבנק נמצאת תחת ביקורת קשה וממושכת של ארגונים אקדמיים וארגונים ללא כוונת רווח - NGO. הוא הואשם, בהיותו כלי של ארה"ב והמערב, שמטרתו להשליט מדיניות כלכלית התומכת באינטרסים של המערב, למרות הוכחות אמפיריות ששוק חופשי, לעיתים, מזיק יותר לפיתוח הכלכלות אם הוא מנוהל בצורה כושלת, חפוזה, בעיתוי אומלל, או בסביבה לא מתאימה, כמו בכלכלות חלשות ולא תחרותיות.

הבנק העולמי מעמיד הלוואות ארוכות טווח, מענקים וסיוע טכני למדינות מתפתחות במטרה להתגבר על בעיות העוני שלהן. מימון הבנק העולמי הוא בתחומי הבריאות, החינוך, איכות הסביבה, התשתיות, סכרים, כבישים, ופארקים לאומיים. מאז שנת 1996, עם מינויו של ג'יימס וולפנזון לנשיאו, הבנק מיקד את פעילותו במאבק בשחיתות בארצות בהן הוא פועל. זה דורש רפורמות דמוקרטיות ואף בחירות. הפוקוס של הבנק עבר מעידוד הצמיחה לצמצום העוני, כמו גם סיוע לחברות קטנות. הבנק הגיע למסקנה שמים נקיים, חינוך ופיתוח בר קיימא, חיוניים לצמיחה

כלכלית, והחל להשקיע רבות בפרויקטים אלה. בעקבות ביקורת נוקבת, הבנק נוקט במדיניות סביבתית וחברתית שנועדה למנוע מצב בו פעילותו פוגעת בבודדים ובקבוצות במדינות השונות. למרות זאת הארגונים הלא ממשלתיים מאשימים את הבנק בגרימת נזק סביבתי וחברתי במקום בהקטנת מימדי העוני.

הבנק העולמי מואשם בתמיכה בגלובליזציה ובמדיניות ניאו קולוניאלית של תאגידי הענק, בערעור הריבונות של המדינות ע"י אילוצן לבצע שינויים מבניים מרחיקי לכת המקדמים ליברליזציה כלכלית ומצמצמים את תפקידו של השלטון. הבנק מאמין ששגשוג ייתכן רק עם עקרונות ניאו ליברליים, עם תחרות חופשית, שוק חופשי, אך זה לא מתאים לכל משק כמו למשל במדינות הסובלות מסכסוכים על בסיס אתני, גבולות, ממשטרי דיכוי של עריצים או קולוניאליסטים, ושאינן להן משטר דמוקרטי יציב. כך מסייע הבנק לתאגידי ענק בין לאומיים להתבסס במדינות המתפתחות במקום לפתח חברות מקומיות. אחרים טוענים שהבנק העולמי הוא ארגון פוליטי לחלוטין וכופרים בעיקרון שהשוק מאזן את עצמו באמצעות ה"יד הנעלמה" של אדם סמית. זו אותה היד הנעלמה שהביאה להתמוטטות הנוראה ביותר בהיסטוריה, בשנת 1929, למשברים אינספור, להתחזקות מדינות ובודדים המחזיקים בתשעים אחוז של ההון ושל העושר וכדומה. זאת אינה יד נעלמה, כי אם יד מאוד מזוהה, של החזקים והעשירים הרוצים להתעשר עוד יותר על ידי צמצום המעורבות הממשלתית, מתן יד חופשית לכוחות השוק להתעשר ללא הפרעה, הורדת המיסים לעשירים, הגברת העוני בתוך המדינות ובעולם, ושחיקה מתמדת של מעמד הביניים תוך אבטלה בשיעורי שיא.

ארגון הסחר העולמי WTO, World Trade Organization, הוא ארגון בין לאומי המפקח על הסכמי סחר רבים המגדירים את כללי הסחר בין המדינות החברות. מטה הארגון הוא בג'נבה וכיום חברים בארגון 148 מדינות. חברי הארגון מתחייבים לתת לחברים האחרים זכויות מדינה מועדפת בלי להפלות אותם בסחר. בסוף שנות התשעים הפך להיות הארגון מטרה של תנועות המחאה נגד הגלובליזציה. הארגון הוקם בשנת 1995 והחליף את GATT. בדרך כלל מתקבלות החלטות בקונצנזוס כאשר לכל מדינה קול שווה. זה מצריך סבבים רבים של משא ומתן וניסוחים מעורפלים. באסיפות הארגון בסיאטל ב-1999 ובקנאון ב-2003 לא הושג קונצנזוס כי מדינות מתפתחות רבות התנגדו להחלטות שהועמדו להצבעה. במקרים אלה הרוב מכריע.

הארגון תומך בגלובליזציה ובסחר חופשי, שרבים חושבים אותם לפרובלמטיים. הסכמי הסחר נוטים במקרים רבים, בצורה לא הוגנת, לטובת תאגידי הענק והמדינות המפותחות. אין חובה להצטרף לארגון, אבל אי הצטרפות מעמידה את המדינות במצב מעשי של אמברגו. שלוש המדינות המובילות - ארצות הברית, יפן והאיחוד האירופי - מואשמות בשימוש בארגון לכפיית רצון על המדינות הפחות מפותחות. רבים מהסכמי הסחר אף פוגעים באזרחים ובאקולוגיה בחלק מהמדינות, לדעת המבקרים.

לנוכח המדיניות התאצ'ריסטית/רייגניסטית המאפיינת את המדיניות הכלכלית בישראל בשנים האחרונות, יש טעם להגדיר מדיניות זו, כי היא מתקשרת בעליל לכל נושאי הגלובליזציה, עושק החלשים וטיפוח החזקים והעשירים. תאצ'ריזם היא השיטה של מחשבה מדינית המיוחסת לממשלתה של מרגרט תאצ'ר בבריטניה הגדולה בין השנים 1979 ל-1990. השיטה דוגלת בשוק חופשי נוסח הליברליזם הוויקטוריאני (פרה סוציאליסטי וקומוניסטי, השבת עטרה ליושנה), מדיניות כלכלית מוניטריסטית, הפרטה של חברות ממשלתיות, מיסוי מינימלי, התנגדות לאיגודים מקצועיים, לאומנות ובקרה מרכזית, וצמצום מדינת הרווחה והממשל המקומי. הוגי הדיעות הקרובים ביותר לשיטה זאת הם קית ג'וזף ומילטון פרידמן. התאצ'ריזם דומה לרייגנומיקס מאסכולת רונלד רייגן, נשיא ארה"ב (1980-1988). בעקבות המיתון של ראשית שנות השמונים חלה צמיחה בסקטור הפיננסי בבריטניה, אם כי ארע מיתון נוסף בסוף שנות השמונים. בעקבות השיטה קרס בסיס הסקטור הייצרני של בריטניה. ת'אצ'ר שברה שביתות רבות של איגודים מקצועיים והיא אחראית להתחסלות הקוצנזוס הפוליטי-כלכלי-חברתי שאיפייין את בריטניה מסוף מלחמת העולם השנייה.

רייגנומיקס, או כלכלת רייגן, דוגלת בכלכלת צד ההיצע עם מיסים מופחתים וממשל מצומצם. או כדברי רייגן: "הממשלה איננה הפתרון, הממשלה היא הבעיה". תיאוריה זאת עומדת בסתירה לתיאוריה הקיינסיאנית שאומצה בשנות השלושים של כלכלת צד הביקוש, כאשר הממשלה יצרה תעסוקה והגבירה את הביקוש ע"י הוצאות ממשלתיות כבדות. למען הצדק יש להזכיר שרייגן עלה לשלטון בתקופה של אינפלציה כבדה ושל אבטלה. משטר של סטגפלציה (אינפלציה וסטגנציה-האטה), מין אנדרוגינוס שלא היה ידוע עד אז, כי הכירו רק מצבים של אינפלציה ועודף תעסוקה או של מיתון ואבטלה. רייגן אף הוסיף נופך משלו לתיאוריה הכלכלית כאשר הגביר את ההוצאות הביטחוניות ומימן אותן בגירעונות תקציביים בסכומי עתק, היות וקיצץ את המיסים המוטלים על העשירים ובעלי ההכנסות הגבוהות. התיאוריה הכלכלית החדשה דגלה במינימום רגולציה (קיימות חברות בישראל המאשימות את יו"ר רשות ניירות ערך ברגולציה רבתי כשהוא ממליץ, לא כופה, שהחברות יאמצו קודים אתיים שכנראה מאוד מפחידים אותן). הרעיון הוא שהפחתת המיסים והקטנת הסקטור הממשלתי יעוררו את הכלכלה ויוציאו אותה ממצב של מיתון. ארה"ב הפריטה את תעשיית הטלקום, פירקה את AT&T, הנהיגה מדיניות של שמיים פתוחים וקיצצה במדיניות הרווחה על מנת למצוא מקורות למימון המדיניות.

היבטים אתיים של גלובליזציה

דירוג הגלובליזציה של מדינות אתיות בשנת 2004 היה כלהלן: 1. אירלנד, 2. סינגפור, 3. שווייץ, 4. הולנד, 5. פינלנד, 6. קנדה, 7. ארה"ב, 8. ניו זילנד, 9. אוסטרליה, 10. דנמרק, 11. שוודיה, 12. בריטניה הגדולה, 13. אוסטרליה, 14. צ'כיה, 15. צרפת, 16. פורטוגל, 17. נורווגיה, 18. גרמניה, 19. סלובניה, 20. מלזיה, 21. סלובקיה, 22. ישראל, 23. קרואטיה, 24. ספרד, 25. איטליה, 26. הונגריה, 27. פנמה, 28. יוון, 29. יפן, 30. בוטסוונה.

הקריטריונים למדידת הדירוג האתי הגלובלי הם: אינטגרציה כלכלית - סחר, השקעות חוץ, זרימת הון של פורטפוליו, הכנסות מהשקעות. קישוריות טכנולוגית: שימוש באינטרנט, אתרי אינטרנט, סרורים בטוחים. מגעים אישיים: נסיעות בין לאומיות ותיירות, שיחות טלפון בין לאומיות, העברת כספים של עובדים למדינות ומהן והעברות בין אישיות ולא ממשלתיות. מעורבות פוליטית: חברות בארגונים בין לאומיים, סיוע כספי ועבודה באו"ם, משלחות של מועצת הביטחון, הסכמי סחר בין לאומיים, העברות כספים בין ממשלות.

Externality או "השפעה חיצונית" מתחוללת בכלכלה כשהחלטה (למשל לזהם את האטמוספירה) גורמת לעלויות או הטבות ליחידים או קבוצות, פרט למי שביצע את החלטה. במילים אחרות מקבל החלטה אינו נושא בכל העלויות של החלטתו או קוצר את כל ההטבות. אם העולם מסביב למקבל החלטה נהנה יותר ממנו, כמו במקרים של חינוך או ביטחון, אז ההטבה של מקבל החלטה תהיה בצריכה פחותה. לעומת זאת אם העלות לעולם, מסביב למקבל החלטה, במקרים של זיהום הסביבה או פשע, היא גבוהה יותר לעולם, הרי שההטבה של מקבל החלטה תהיה בצריכה עודפת (overconsumed versus underconsumed). זה מסביר מדוע כדאי למפעל כימיקלים לשפוך את הרעלים בתהליך הייצור לנחל הזורם ליד המפעל, כי מי שיצטרך לטהר את המים היא המדינה או העירייה אך לא הוא. מנהל העושה ספקולציות במניות של החברה שלו מעביר את הסיכון לבעלי המניות כי הוא מתוגמל באופציות שאין בהן כל סיכון. אם מחיר המניה מתמוטט הוא לא יממש את האופציה, אך לא יפסיד דבר. כך קרה באנרון. אם מעלימים הפסדים במסווה של חברות קש ומכניסים רווחים עתידיים חסרי שחר לדו"חות הפיננסיים, לא מפסידים המנהלים דבר. הם מרוויחים באופן מיידי מבונוסים מנופחים המבוססים על הרווחים המפוברקים וממחיר המניה המלאכותי. ההפסדים וההתמוטטות יבואו על חשבון אחרים, כמו העובדים, בעלי המניות הקטנים או המדינה.

הפרטה (Privatization) הוא תהליך של העברת הבעלות מהמדינה לידיים פרטיות ו/או העברת הניהול של השירות או הפעילות מהמדינה לידיים פרטיות. התהליך ההפוך הוא הלאמה (Nationalization). עם כל הביקורת הנוקבת על אי היעילות של הלאמות, ניתן לבוא בביקורת לא

פחות נוקבת על חוסר הצדק של ההפרטות שמביאות לעיתים קרובות לחוסר יעילות הגדולה בהרבה מחוסר היעילות של המדינה. אם מפריטים שירות רכבות והחברות, שמעוניינות רק ברווח לטווח הקצר, מזניחות את ההשקעות בתשתית על מזבח מיקסום הרווח, נגרמות תאונות, התנועה משתבשת, נפגעת הכלכלה בגלל האיחורים, ויוצא בהחלט שכר היעילות בהפסד לציבור. אם מפריטים את התשתיות של רוסיה ומספר אוליגרכים משיגים תוך שנים מספר עושר אגדי, נגרם אי צדק משווע למאות מיליוני האזרחים שמצבם הכלכלי הדרדר כתוצאה מההפרטה. אי צדק נגרם גם כשמפריטים בישראל בנק שהיה בבעלות המדינה ומעבירים את הבעלות לכמה אילי הון במחיר שנראה בעיני רבים נמוך בהרבה משווי. אילי ההון מפטרים קרוב לאלף עובדים למרות שמצב הבנק מעולה רק בשביל למקסם את הרווח, מאמללים את העובדים הוותיקים והמסורים שלא יכולים להשיג יותר עבודה, ומגיעים אחרי שנה לרווחי שיא שמגדילים עוד יותר את עושרם של אילי ההון, את משכורותיהם של המנהלים הבכירים, ומרחיבים את הפערים החברתיים. אם רוצים להפריט את בתי הסוהר לא ירחק היום ותהיה חבירה של ההון, השלטון והפשע (ראה "אופרה בגרוש" עם מקי סכינאי של ברטולט ברכט) ויתנו לפושעים במאסר עולם לברוח על מנת למקסם את הרווח, בעצימת עין של השלטונות, המקבלים תרומות למפלגות ומאפשרים לברוני הפשע להיכנס למרכזי המפלגות.

הגלובליזציה ידעה עליות ומורדות במאות השנים האחרונות. היא קשורה במעורבות הממשלות בכלכלה, פרוטקציוניזם, מונופולזם, פיננסיליזם, מיליטריזם, אימפריאליזם. הקומוניזם והפשזים דגלו באנטי ליברליות (נגד אינדיבידואליזם), אנטי קפיטליזם, אנטי הומניזם (נגד קוסמופוליטיות). עם חידוש הגלובליזם אחרי מלחמת העולם השנייה ועוד יותר אחרי נפילת מסך הברזל, שוקמו מחדש החירות וכבוד האדם. הצהרת זכויות האדם של האו"ם שתורגמה ליותר ממאתיים שפות היא מסמך בין לאומי החל על כל תושבי העולם. קיימת ערבות הדדית עולמית לסייע בשמירה על זכויות האדם, בעזרה למדינות החלשות ובשגשוג כלכלי עולמי.

הגלובליזציה והמסגרות הפוליטיות החדשות כמו האיחוד האירופי דוגלים במעבר סחורות ללא הגבלה, מעבר עובדים בקלות יחסית, יצירת כפר עולמי, מעבר מידע ללא הגבלה, מעבר ערוצי טלוויזיה ורדיו ללא הגבלה. קיימים יסודות באמל"ט השונאים את ה"גרינגו", האמריקאי המכוער, הכופה את תרבותו ומוצריו על מדינות היבשת. אך מתעלמים מההשפעה הברוכה שהייתה לארה"ב בייצוב משטרים דמוקרטיים, בפיתוח הכלכלות המקומיות, בהעלאת רמת החיים של האוכלוסייה, בהשתתפות ערכי תרבות עולמיים. ארה"ב היא לא רק קוקה קולה ומקדונלד'ס. היא מאפשרת למיליונים של אזרחים ממכסיקו וממדינות אחרות להגר אליה ובמשך השנים היא למדה לא לדכא תרבויות זרות ולהימנע מאפליה גזעית. נוצר איזון עדין באמריקה כמו גם באירופה בין הגלובליזציה לבין התרבויות המקומיות. השפה השלטת דה פקטו באיחוד האירופי היא אנגלית, אך נוצרת תודעה תרבותית רגיונלית ושגשוג חסר תקדים של ספרות ותיאטרון בשפות שזכות לתחייה כקטלנית, גליגו, אוקסיטן, גסקונית, בסקית, פריולית, פריסק, פלטדויטש, אירית, לוכסמבורגית וקורסיקאית.

ההאשמות הקרדינאליות כנגד הגלובליזציה הן שהתאגידים הרב לאומיים שואפים למקסם את הרווחים תוך התעלמות משיקולים אתיים, קהילתיים ואקולוגיים, מיקום המפעלים במדינות בהן

השכר הוא נמוך ביותר, בהן קיימים העסקת ילדים ונשים במפעלים, בתת תנאים, בהן מתבצעים הריסת האקולוגיה ללא תקנה, מחיקת הזהות התרבותית, וכל זאת תוך השגת כוח כלכלי שהוא גדול יותר מכוחן של המדינות בהן הם פועלים. כמו כן מאשימים את הארגונים הבין לאומיים בתמיכה בתאגידים הרב לאומיים ובמדינות המערב החזקות על חשבון המדינות שלהן הם אמורים להושיט סיוע. כתוצאה מכך מעמיק העוני והפערים בין העשירים והעניים ובין המדינות העשירות והעניות מתרחבים.

התמונה אם כן מאוד מורכבת ושתי הגישות לגלובליזציה לגיטימיות. אם לא תהיה ביקורת על הגלובליזציה היא יכולה להעצים את התופעות השליליות שלה. כמו שבמדינה קיימים מוסדות המבקרים את הממשלה ואת הכנסת, כמו שהקמת המשטרים הקומוניסטיים תרמו תרומה מכרעת להפיכת הקפיטליזם חסר המעצורים ליותר הומאני, כך גם ספריהם של נעמי קליין "בלי לוגו" וג'ואל בקן "התאגיד", תנועות המחאה ההמוניות והביקורת האקדמית והציבורית תורמים תרומה חשובה למיתון המגמות השליליות של הגלובליזציה. אף אחד אינו רוצה לחזור לתקופה המדיבלית בה אנשים חיו כל חייהם בכפר שלהם ועסקו בסחר חליפין בסיסי. בעידן המודרני הגלובליזציה היא תהליך בלתי הפיך שעלינו לשלוט בו במקום שישלוט בנו. שומה על המדינות להתעשת ולשלוט בתאגידי הענק במקום שישלטו בהם, והחשוב מכל - העובדים, האזרחים ובעלי מניות המיעוט חייבים להתעשת ולהראות לתאגידים ולמדינות שמקור הריבונות הוא באזרחים, מקור הכוח הוא בבעל המניות הקטן, והגורם החשוב ביותר בחברה הוא העובד ולא איל ההון.

אירוע דימוי אתי בעסקים בינלאומיים - אתיקה ברכש בי"ל

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של חברות מסחריות המוזכרות בו הנם בדיוניים
בהחלט)

אמנון הופתע כאשר ברוך, מנכ"ל חברת השבחת מטוסים, העביר אותו מתפקידו הבכיר במחלקת מכירות ומינה אותו לסמנכ"ל רכש. "מה פתאום רכש?" שאל אמנון "הרי אני איש מכירות מבטן ומלידה, אני נהנה מהעבודה, מצליח בה, הלקוחות נותנים בי אמון, מכניס הזמנות רווחיות לחברה". אך ברוך לא ויתר, הוא הסביר לו שרכש זה כמו מכירות, אבל הפוך, זה בשבילו קידום כי עכשיו הוא ימונה לחבר הנהלה, ומעל לכל הוא זקוק למנהל אתי בתפקיד, שלא יקח שוחד מהספקים ויחד עם זה יהיה ממולח מספיק להשיג את ההסכמים הטובים ביותר לחברה. המשימה הראשונה שקיבל הייתה לבחור קבלן משנה לעיסקה בהיקף של \$30M. למרות שעסקת השבחת המטוסים כולה הייתה בהיקף גדול בהרבה, מרכיב קבלנות המשנה היה חיוני להצלחת הפרויקט והיה צורך לבחור בקפידה קבלן שגם ייתן את ההצעה הזולה ביותר, אך גם לא יגרום לפיגור בלוחות הזמנים ולקנסות כבדים המתלווים אליהם. אמנון נסע לארה"ב וסייר במפעליהם של מספר קבלני משנה פוטנציאליים. בתום הסיור הסתמנו שני קבלנים עיקריים: האחד חברת ענק בקליפורניה עם ניסיון מוכח של עשרות שנים שנתן הצעה של \$25M עם לוחות זמנים שתאמו את אלה של הפרויקט. השני, חברת ציגלמן, שהקים אותה יהודי חם ניצול שואה, יענקל'ה ציגלמן, ושהייתה ממוקמת בעיירה קטנה במישיגן. לציגלמן היו שני ילדים ש"עשו עלייה", הוא היה תורם גדול לקרן היסוד, וניהל את החברה שלו כעסק משפחתי. ארבעת ילדיו, שני בנים ושתי בנות, בחרו בקריירות שהיו רחוקות מתחום העיסוק של החברה שלו, וגרמו לו בכך עגמת נפש גדולה עד כי שקל לפרוש ולמכור את החברה.

הצעת ציגלמן הייתה בסך \$32M, אך לא היה לחברה רקורד מוכח בתחום הספציפי של הפרויקט. החברה עמדה בדרך כלל בלוחות הזמנים אך היו בעבר שניים שלושה מקרים בהם נוצרו פיגורים גדולים, לטענתה שלא באשמתה. לפיכך נדהם ברוך כאשר אמנון המליץ בתום הסקירה שלו על הנסיעה דווקא על חברתו של ציגלמן. "מה פתאום ציגלמן?" תהה "הם גם יותר קטנים, הם הרבה יותר יקרים, הם לא עוסקים בדיוק באותו התחום ואין להם רקורד טוב של עמידה בלוחות זמנים. רק קנסות הפיגורים שנצטרך לשלם יכולים לאכול לנו את כל רווחיות הפרויקט. מדוע שלא נלך על בטוח ונבחר את החברה מקליפורניה?" אך אמנון התעקש: "ברוך, אתה חייב לסמוך עלי. האם אכזבתי אותך פעם כשהייתי במכירות? אני קולט ויבראציות חיוביות מיענקל'ה. הוא מאד רוצה את הפרויקט, הוא יטפל בזה אישית, הוא רוצה לעזור לישראל בכל יכולתו, ותאמין לי שבמחיר שהוא מציע לנו הוא עוד הולך להפסיד. איך שהוא הלכתי לאיבוד בחברת הענק מקליפורניה, הם לא התייחסו אלי, הם לוקחים את הפרויקט כעוד אחד מעשרות הפרויקטים שיש להם, הם יעדיפו את הלקוחות הגדולים שלהם ואנחנו תמיד נהיה בעדיפות אחרונה." ברוך השיב לו: "עזוב אותי עם היהודים החמים האלה. אם היה כל כך חם הוא היה נותן לנו הצעת מחיר ב-\$24M ומראה שהוא לפחות הכי זול. לא יודע מה פתאום הוא כל כך מצא חן בעיניך, אם לא היית כבר נשוי הייתי עוד

מאמין שהוא הבטיח לך נישואין עם הבת הרווקה שלו. " משהתעקש אמנון סיכמו שאם ציגלמן יוריד את ההצעה שלו ל- \$24M בהתאם לדרישתו של ברוך, הוא ישקול לתת לו את ההזמנה.

אמנון נסע שוב לארה"ב, הפעם עם כמה מהנדסים המומחים לפרויקט שהיו אמורים להביע את דעתם האובייקטיבית על יכולותיה של ציגלמן. בתום שבוע מתיש של משא ומתן ובדיקות סוכם הסכם בראשי תיבות לפיו החברה תהיה קבלן משנה, תעמוד בלוחות הזמנים שהותוו לה ותקבל \$24.9M עבור הפרויקט. כמו כן הסכימה ציגלמן לספוג קנסות פיגורים שייגרמו בגינה אם היא תפגר בלוחות הזמנים וכביטחון היא תפקיד ערבות בנקאית של \$5M. ההתרשמות של המהנדסים מציגלמן הייתה מעורבת. אחד מהם אמר שהוא מעדיף את החברה מקליפורניה, השני שאפשר לחיות עם ציגלמן אבל יש בכך סיכונים ואילו השלישי אמר לברוך בשיחה בארבע העיניים שהוא חושד שיש קשר לא כשר בין ציגלמן לבין אמנון. הוא דיבר עם כמה מעובדי החברה במישיגן וגם הם חושבים שציגלמן בטח הבטיח משהו לאמנון כי אחרת לא ניתן להסביר את ההתקשרות התמוהה. ברוך ניצב בפני דילמה קשה, הוא האמין ביושרה של אמנון, זאת הייתה אחת הסיבות שבגללה מינה אותו לתפקידו, אבל במשימה הראשונה שהטיל עליו כסמנכ"ל רכש הוא כנראה כשל. הוא כינס במשרדו את קצין האתיקה, גורן, היועץ המשפטי וסמנכ"ל משאבי אנוש לדון בנושא. כאשר הציג בפניהם את הבעיה, הציג סמנכ"ל משאבי אנוש להחזיר את אמנון לתפקידו הקודם, היועץ המשפטי הציג לשכור חברת בילוש אמריקאית לבדוק אם יש קשר לא כשר בין השניים ואילו קצין האתיקה אמר שיבדוק בעצמו את הנושא, אך נראה לו שלא יהיה מנוס מפיטורי אמנון. ברוך שאל את גורן בכעס: "באיזו עילה אתה רוצה לפטר את אמנון? הוא לא ביצע שום עבירה, לכל היותר הוא טעה בשיקול דעת. אם אפטר מהחברה הזאת את כל מי שטעה בשיקול דעת לא יישארו לי יותר עובדים. רק אתה כנראה תישאר, מלא צדקנות עצמית, אבל נראה אותך מביא רווח של שקל אחד לחברה!"

ברוך המתין כל סוף השבוע עד אשר הגיע להחלטה. הוא ידע שלעולם לא ניתן יהיה להוכיח שקיים קשר בין החלטתו של אמנון לבין טובות הנאה שקיבל כביכול. מאידך, לא היה לו ספק שמהו מסריח כאן, כי נראה לו תמוה כיצד חברה שמכבדת את עצמה מורידה מחיר בעשרים וחמישה אחוז רק בשביל לקבל את הפרויקט, מה עוד שהם הצהירו שהם מפסידים גם כשהמחיר היה \$32M. שלושת המהנדסים לא גיבו למעשה את החלטתו של אמנון והוא אישית העדיף לקחת את החברה מקליפורניה. ברוך לא יכול היה להרשות לעצמו להמר על חשבון החברה למען יהודי חס כזה או אחר. הוא זימן אליו לשיחה את אמנון, ואמר: "אני מאד לא שקט עם ההחלטה שלך באשר לציגלמן. אחרי שהתייעצתי עם המהנדסים ועם עוד מספר גורמים החלטתי לעשות לך *overruling* וללכת על החברה הקליפורנית. המחיר הוא למעשה זהה וציגלמן לא ירד ל-\$24M כפי שביקשתי. אבל אני מסופק ביחס ליכולתו לעמוד בלוחות הזמנים ובאספקות בכלל, כי הוא הולך להפסיד בגדול מה עוד שהוא לא מומחה בתחום. מרננים עליך כי אולי יש לך איזו טובת הנאה מהבחירה, אבל אני לא מאמין ללשונות הרעות. לנוכח ההחלטה שלי האם תוכל לחיות איתה ותישם אותה ללא עוררין? אתה תמיד יכול לחזור לתפקיד שלך במכירות אם אתה רוצה." אמנון ענה לו ביבושת: "אין צורך. אני מגיש לך בזאת את ההתפטרות שלי. אתה מטיל ספק ביושרה שלי ואני רואה בזה חוסר אמון צורב. אין לי רכוש גדול בחיים, רק שמי הטוב והמוניטין שלי. כל טוב ולא להתראות!"

ברוך כינס מחדש את הפורום הקודם. סמנכ"ל משאבי אנוש אמר שהוא לא מתפלא מהחלטתו של אמנון כי הוא משוכנע שהוא אדם ישר שלכל היותר טעה בשיקול דעת, כי הוא היה חדש בתפקידו ברכש. היועץ המשפטי אמר "ברוך שפטרנו, ברוך! היית עוד אוכל אותה בגדול אם היית משאיר אותו בתפקיד. הוא לא נראה לי אמין גם כשהיה במכירות, רק ששם לא יכול היה לקבל שוחד". ואילו גורן העיר: "אתה שוב תכעס עלי, אך אני מוכן להתערב איתך שתוך חודשיים הוא יתחיל לעבוד אצל ציגלמן. היהודי החם הזה בטח צפה את המהלך שלך והגיע להסכם עם אמנון שאם הוא לא יצליח להביא לו את ההזמנה הוא יתן לו משרה אצלו בחברה, כפיצוי על הניסיון שלו ועל הסיכון שלקח על עצמו." ואכן, מספר שבועות לאחר התפטרותו של אמנון נודע לברוך כי אמנון התקבל לעבודה בחברת ציגלמן כסגנו וכמועמד לרשת אותו בתפקידו. ברוך תהה אם צדק בהחלטתו, אם היה עשן בלי אש, אם הוא אחראי לאובדן מנהל מוכשר ולהגירתו מהארץ.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - ברוך, אמנון, גורן וציגלמן. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות הבאות: האם לדעתך כוונותיו של אמנון היו טהורות והוא באמת האמין שציגלמן הוא הבחירה הטובה ביותר?

אם כן - איך אתה מסביר שהוא הלך לעבוד אצלו מיד אחרי שהתפטר מהשבחת מטוסים? מה הם התסכולים של מנהל רכש ש"תמיד" צריך להוכיח שהוא לא מקבל טובות הנאה מהספקים? אין עשן בלי אש. האם אמרה זו נכונה גם באירוע שלנו? מדוע ציגלמן הסכים לרדת ברבע במחיר והאם זו תופעה רגילה? מדוע ציגלמן גייס לעבודה את אמנון וראה בו את מחליפו? אילו כישורים יש לאמנון העושים אותו מתאים לרשת את ציגלמן בראש חברה המוכרת \$200M לשנה בארה"ב?

אם היה פה שוחד, האם זה נראה לך סביר שציגלמן ייתן לאמנון בתמורה לניסיונו להביא לו את ההזמנה את ניהול החברה שהקים בעשר אצבעותיו? מדוע ברוך מינה את אמנון לסמנכ"ל רכש, לאחר שהיה לו ניסיון רק במכירות? האם רכש זה באמת כמו שברוך אומר: מכירות אבל הפוך? מה הם הכישורים הדרושים לסמנכ"ל רכש טוב? מדוע התפרץ ברוך על גורן, למרות שגורן צדק בדיעבד כשהוא העריך שאמנון יתקבל לעבודה אצל ציגלמן?

מה הוא בדרך כלל היחס לקצין האתיקה בחברה? מה הוא בדרך כלל היחס ליועץ המשפטי של החברה? איך נראית לך התייחסותו של מנהל משאבי אנוש לנושא? האם אמנון היה בוחר את ציגלמן גם אם לא היה רואה פוטנציאל לעבוד שם בעתיד? האם לדעתך ציגלמן רמז או הבטיח לאמנון שיעסיק אותו בעתיד? האם הציע לו את התפקיד רק אחרי שאמנון התקשר אליו והודיע לו שהוא התפטר מהחברה על רקע החלטתו לבחור בציגלמן כספק המועדף? האם צדק ברוך כשהחליט לשלוח מהנדסים לבדוק את החלטתו של אמנון על ציגלמן?

האם צדק ברוך כאשר הסכים עקרונית לתת את העבודה לציגלמן אם הם ירדו במחיר ל-\$24M?
האם הוא באמת האמין שירדו כל כך הרבה במחיר כשהם כבר הצהירו שהם מפסידים ב-\$32M?
איך טיפל ברוך בכל הנושא כמנכ"ל?
איך טיפל ברוך בכל הנושא כבן אדם הרגיש (או לא) ללבטי הכפיפים שלו?
כיצד היית פועל אתה במקומו של ברוך, של אמנון, של גורן, של סמנכ"ל משאבי אנוש?
אמנון נשוי. מה לדעתך היו תגובות אשתו בצמתים הקריטיים של האירוע: מינוי אמנון לסמנכ"ל
רכש, החלטת אמנון לבחור בציגלמן (אם ציגלמן הבטיח לו דבר מה, האם סיפר זאת אמנון
לאשתו?), הפיטורין, העבודה בארה"ב.
האם לדעתך אמנון יצליח בתפקידו החדש בארה"ב?
מדוע אמנון התפטר? הוא יכול היה להישאר בתפקידו עם ויתור מסוים על האגו שניתן לייחוס
לחוסר ניסיונו, הוא יכול היה לחזור לתפקידו הקודם במכירות, הוא יכול היה למצוא עבודה אחרת
בישראל.
איך הייתה לגורן את התחושה שאמנון יתקבל לעבודה אצל ציגלמן?
האם הפורום שבחר ברוך להתיעצות בסוגיית אמנון הוא אכן הפורום המתאים? האם היית מציע
פורום אחר?
הנימוקים שנתן אמנון להצדקת בחירתו בציגלמן לא נשמעים משכנעים במיוחד. האם ניתן לתת
נימוקים טובים יותר?
האם יש ממש בקביעתו של אמנון שחברת הענק מקליפורניה לא תיתן את תשומת הלב הדרושה
לפרויקט בעוד שציגלמן יהיה מעורב אישית בנושא. מה ההבדל בין הטיפול שנותנות חברות
קטנות/בינוניות לזה שנותן קונצרן?
האם יש קשר בין יחסו החם של ציגלמן לישראל לבין החלטתו של אמנון לתת לו את הפרויקט? מה
החשיבות של המאמץ הנוסף שעושות חברות שמעורבות רגשית בפרויקטים?
מה הלקחים שהפקת מהאירוע? תאר דילמות נוספות שנתקלת בהן במחלקות רכש בחברות.

פיתרון

ציגלמן לא הבטיח דבר לאמנון על מנת שייתן לו את הפרויקט. ההחלטה של אמנון הייתה בהחלט על בסיס מיטב השיפוט המקצועי שלו. אולי אמנון טעה בשיקוליו, אבל כוונותיו היו טהורות, הוא היה אתי ובעל יושרה ללא רבב. הוא נפל קורבן לדיעות קדומות השוררות בחברות רבות לגבי מנהלי רכש החשודים "תמיד" בקבלת טובות הנאה מהספקים. אמנון האמין באמת ובתמים שציגלמן ילך extra mile על מנת לעמוד ביעדים. הוא נזקק לכל כושר השכנוע שלו על מנת לשכנע את ציגלמן לרדת כל כך הרבה במחיר והוכיח לו שגם במחיר הנמוך הוא יוכל לצאת מאוזן. את הרווחים יוכל ציגלמן לקבל בפרויקטים הבאים אם הוא יעמוד בלוחות הזמנים ובאיכות.

לפיכך נפגע אמנון עד עמקי נשמתו כשהוא למעשה התפטר בעקבות פרשת ציגלמן. בשובו הביתה התייעץ עם אשתו מה לעשות. היא גיבתה באופן מלא את החלטתו ואמרה לו שאין לו מה לחפש בחברה שחושדת בכשרים. בחושיה המחודדים היא ראתה הזדמנות עבור אמנון אם הוא יתייעץ כיצד לנהוג עם ציגלמן. היא ניחשה שציגלמן מחבב את בעלה, אחרת לא היה שומע בקולו ויורד כל כך הרבה במחיר. היא שמעה מאמנון שציגלמן מחפש יורש וקיוותה בסתר ליבה שאמנון יקבל את התפקיד. לא הפריע לה לעבור לארה"ב, היא נולדה בניו יורק, בשנת שבתון של אביה שהיה פרופסור לפילוסופיה. היא עצמה הייתה מיקרוביולוגית וידעה שיש ביקוש רב למקצוע בארה"ב.

אמנון התקשר לציגלמן ברגשות מעורבים ותיאר לו את שקרה, את השיקולים שלו להתפטרות ואת הלבטים שלו היכן לחפש עבודה. ציגלמן שאל אותו: "מה דעתך לעבוד בארה"ב?" כשאמנון ענה לו שאין להוציא זאת מכלל אפשרות ושאשתו ממילא אזרחית אמריקאית, אמר לו ציגלמן: "עכשיו אני יכול לגלות לך שמאד נהניתי לעבוד איתך. מאד החמיא לי שהאמנת בי והיית מוכן לסכן את הקריירה שלך בעבורי. אל תראה בהצעה שאני עומד להציע לך כתגמול על אומץ ליבך, כי אני באמת ובתמים מאמין שאתה יכול מאד להצליח כסגני. יש לך "א וויטער קוק" (ראייה לטווח רחוק), אתה מוכשר, אוהב לעבוד קשה, יש לך רקע מצוין במכירות, השכלה רחבה במינהל עסקים, יושרה ללא רבב, יכולת שכנוע מעולה (זאת למדתי על בשרי כשהכרחת אותי לרדת במחיר). אתה יודע שאני חי בתסכול קשה כי אף אחד מילדי לא רוצה להמשיך את העסק. בוא, הצטרף אלי ואם תהיה טוב - אני מעביר לך את השרביט תוך שנה שתיים ופורש לגימלאות, מה שמזמן רציתי לעשות."

אמנון היגר לארה"ב. הוא השתלב בצורה יוצאת מהכלל בחברת ציגלמן. תוך תשעה חודשים מונה למנכ"ל ותוך חצי שנה נוספת גם ליו"ר מועצת המנהלים. הוא ביצע תוכנית הבראה מדהימה בחברה, פתח לה שווקים בין לאומיים בכל רחבי העולם ותוך שש שנים הגיעה החברה למחזור מכירות של מיליארד דולר לשנה ונחשבה לחברה המובילה בתחומה. ציגלמן התייחס אליו בנדיבות רבה ונתן לו רבע מהבעלות על החברה. כיום שוות אחזקותיו של אמנון בחברת ציגלמן כמה מאות מיליוני דולר. הוא שמר לאורך השנים על אתיקה ויושרה ללא רבב. הלקוחות, הספקים והעובדים ובמיוחד בעלי מניות המיעוט למדו שמילה שלו זו מילה, הוא מתייחס לכולם בהגינות ואפילו נבחר לאחרונה בסקר שבוצע בארה"ב כחברה האתית ביותר ביחסה למחזיקי עניין. הוא תורם מדי שנה 5% מהרווח הנקי של החברה לקהילה ומדי פעם אף תורם לקרן היסוד.

חברת השבחת מטוסים נקנתה שנתיים אחרי ההתפטרות של אמנון ע"י קונצרן גדול. ברוך פוטר עם המיזוג, עם מצנח זהב של כמה מיליוני דולר. הוא ניסה לחפש עבודה הולמת אך לשווא. באחת מנסיעותיו לארה"ב, ניסה ברוך ליצור קשר עם אמנון אך הוא סרב לקבלו. כששאלה אותו אשתו מדוע הוא לא מוכן לסלוח לברוך, ש"בזכותו" הפכו למולטימיליונרים, ענה לה: "אין לי בעיה לסלוח למישהו שפגע בי אבל ברוך הטיל ספק בנכס הכי יקר שיש לי, בשמי הטוב, ועל זה לא אסלח לו לעולם!"

אירוע אתיקה בעסקים במיזוגים ורכישות בין לאומיים - כניסה לשווקים ותחומים חדשים באמצעות רכישות - החברה האמריקאית "ראיית לילה"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים. הסכומים המובאים להלן ניתנים רק לשם אינדיקציה.)

עמוס התרווח במושבו במטוס הקונקורד. דיילת צרפתית חנינית רכנה לעברו והגישה לו מתנה יקרה בתוך תיק מהודר. מעניין, חשב, איך הם מצליחים לתת בכל פעם מתנה שונה. עוד מעט אוכל לעשות סט מחצי תריסר חפצי האמנות שכבר קיבלתי. היא שאלה אותו איזה אפריטיף הוא מעדיף והוא ענה לה - מיץ תפוזים. איזה בזבז, חשב, אני נוסע בקונקורד בטיסה שעולה אלפי דולרים ומביאה אותי תוך קצת יותר משלוש שעות מפריס לניו יורק, אך אני לא שותה משקאות אלכוהוליים, לא אוכל פירות ים ומסתפק בארוחה צמחונית עם הרבה לחם. אייר פרנס בטח חוסכת עלי הרבה. הוא צבט את עצמו על מנת לוודא שהוא לא חולם, בעודו מרחף על גג העולם במהירות הגבוהה ביותר. הוא, עמוס, שהחל את דרכו בישראל בבית ספר ששכן בפחון עם גג דולף במעברה של עיירת העולים, נוסע מדי כמה ימים לארה"ב לנהל משא ומתן לרכישת חברה אמריקאית עבור חברת ההיי טק שהוא מכהן בה כסמנכ"ל, החברה הרווחית ביותר בישראל, לא מעט בזכותו, המתפשטת לארה"ב.

בשנת 1984, כשהאינפלציה הגיעה לשיא של מאות אחוזים, הצליחה חברתו, מערכות מתקדמות, לרכב על גבו של האריה השואג ולנצל את הכאוס לטובתה, כשרבות מהמתחרות שלה התמוטטו. רק לפני שש שנים נסע לחודש וחצי למשא ומתן מתיש בפורט וורת, אך כיום בתפקידו הבכיר, כל יום קובע, והוא אינו יכול להיעדר יותר מאשר יומיים ברציפות. לכן החליט לנסוע בקונקורד לניהול המשא ומתן ועריכת בדיקות הנאותות לרכישת חברת ראיית לילה. ממילא עלויות הרכישה גבוהות ביותר, עורכי דין, רואי חשבון, יועצים, וכמה עשרות אלפי דולרים לא ישנו בהרבה את אחוז ההוצאות ממחיר הרכישה של \$24M. מה עוד, שביום אחד בארץ הוא יכול להקדים תקבולים ולהשקיע את הרזרבות הגבוהות בתוכנית אטרקטיבית כך שיכסו מעל ומעבר את עלות הטיסה. אין ספק, חשב, שגישוע, היזם שהקים את חברת ההיי טק לפני פחות מעשר שנים, ואשר בא לפגישות בגיינס ובחולצה פתוחה מסתכל בגיחוך על הישראלי הסנוב הלובש חליפות שלושה חלקים וטס בקונקורד.

חברת מערכות מתקדמות מיצתה במידה רבה את המכירות לשוק המקומי והשקיעה מאמצים אדירים לפרוץ לשווקים הבין לאומיים, ובעיקר לשוק האמריקאי. היא הייתה מעוניינת לרכוש טכנולוגיות חדישות, לגלוש לשווקים אזרחיים הקרובים לשווקים הביטחוניים שבהם פעלה, ולהקים בארה"ב מרכז לפעילותה האמריקאית הנחוץ לה לשם מכירות ה-FMS (ניצול כספי אשראי אמריקאי) לצבא ארה"ב שבהן צריך להגיע המרכיב האמריקאי ליותר מ-50%. אחרי מאמצים רבים הצליחו לאתר את חברת ראיית לילה, חברה יחסית קטנה שמכרה ב-\$20M מערכות

ראיית לילה בעיקר לשוק האזרחי. הטכנולוגיה האמריקאית הייתה מוגנת בפטנט והייתה מהפכנית בפשטותה. בשלב ראשון הוקמה חברה משותפת לפיתוח מערכות משולבות, אך מהר מאוד הוחלט לרכוש את החברה האמריקאית כולה. היזם לא רצה למכור את כל החברה כי חשב שניתן יהיה להנפיק אותה בקרוב. הוא רצה להישאר עם בעלות של 50% מהמניות, אך בסופו של דבר הוחלט לרכוש שני שלישים מהחברה ב-\$16M, ולהשאיר את גיושוע לשנה נוספת בחברה. רק אחרי שהיזם החליט לפרוש מהניהול, נרכש השליש הנותר וראיית לילה הפכה לחברה בת בעלות מלאה של מערכות מתקדמות. אירוע זה מתרחש בשנת 1984 כאשר נרכשו רק שני שלישים מהחברה, על מנת לתאר את המכניזם שנקבע לניהול ובעלות משותפת של החברה. עמוס שהיה הרוח החיה בתהליך הרכישה, מונה לחבר במועצת המנהלים של החברה והיה הרפרנט שלה בהנהלת מערכות מתקדמות.

ראיית לילה פעלה בשוק עם פוטנציאל גידול של 50% לשנה, הרבה יותר משיעור הצמיחה השנתי של מערכות מתקדמות. המערכות שלה השלימו את המערכות של החברה הישראלית והשתלבו בהן היטב במספר פרויקטים. עמוס קיווה אף הוא להנפיק את החברה המשותפת בנאסד "ק", כי בתקופה ההיא היו מעט מאוד חברות ישראליות שהונפקו בארה"ב. אמנם היו כמה חברות שנסחרו במקביל בבורסה הישראלית והאמריקאית, אך הסחירות שלהן בשוק האמריקאי הייתה אפסית. רק הנפקה גדולה בארה"ב, שתירכש בצורה מסיבית ע"י לקוחות מוסדיים, יכלה לשנות את התמונה. בדיעבד, הונפקה מערכות מתקדמות עצמה ב-IPO בנאסד "ק" רק בשנת 1987. היזם האמריקאי שהיה מאוד אתי עמד על כך שחלק מהמניות יחולק לעובדים ולפיכך נקבע ששני שלישים מהמניות יהיו בידי מערכות מתקדמות, עשרים אחוזים יישארו בידי היזם ו-13% יחולקו לעובדי המפתח של החברה.

תחזיות הצמיחה של החברה היו מאוד גבוהות. הצפי היה שבחמש השנים הקרובות יעלו המכירות האזרחיות ל-\$70M, המכירות הצבאיות, שהיו עדיין באיבן בחברה המשותפת, היו אמורות להגיע ל-\$80M ואילו המכירות של מערכות משולבות יסתכמו בשנת 1989 ב-\$60M. סה"כ מכירות החברה יעלו מ-\$20M ל-\$210M תוך חמש שנים. עמוס חשב פעם, עוד לפני שנכנס לעולם האקדמי, שיהיה זה מעניין לבדוק מה קורה בפועל לאותן תוכניות עיסקיות הצופות צמיחה של עשרות אחוזים בשנה, רווחיות של 20% מהמכירות והתייעלות של עשרות אחוזים. מחקר זה יכול להיות חלק ממחקר יותר מעמיק לבדיקת התוצאות של התכנון האסטרטגי של החברות.

הרווחיות הצפויה עמדה להגיע ל-\$20M בלבד, כעשרה אחוזים מהמכירות, מה שבוודאי מצביע על גישה שמרנית. הרווח המהוון המצטבר לפי שער של 8% לשנה הסתכם במשך חמש השנים ב-\$35M. היוון ההשקעות הצפויות על מנת להגיע ליעדי המכירות הסתכם ב-\$11M, כך, שראה זה פלא, היה שוויון מלא בין הרווח המהוון לחמש שנים, לעלות הרכישה של החברה (\$24M) וההשקעות המהוונות. כותב התוכנית העיסקית שהצדיקה את מחיר הרכישה היה הוגן מספיק על מנת להצביע על מספר סיכונים כמו העובדה שמכירות ראיית לילה צמחו בשנים האחרונות רק ב-10% לשנה והחברה המשותפת לא הצליחה עד כה לפתח חלק מהמוצרים הצבאיים. אך סיכונים אלה היו

בטלים בשישים לעומת הפריצה לשוק האמריקאי שהייתה צפויה למערכות המשולבות מרגע שישתלטו הישראלים על העניינים.

לחברה היו 220 עובדים, שלושה פטנטים עיקריים, תשתית טכנולוגית וייצורית שהתאימה להיקף המכירות הנוכחי אך נדרשו השקעות ניכרות נוספות בכדי לעמוד ביעדי הצמיחה. החברה המשותפת קיוותה לגייס תוך כמה שנים \$40M בנאסד"ק. נקבעה גם תחזית מכירות פסימית שהגיעה רק ל-\$140M בשנת 1989 אך לעומתה הייתה גם תחזית מכירות אופטימית עם מכירות של \$230M. הפרשי ההחזר על ההשקעה לפי כל אחד מהתרחישים קיזזו זה את זה, כך שנבחרה התחזית הריאלית שהצדיקה בדיוק את המחיר של \$24M עבור החברה. במקרה זה היה גם המחיר שהגיעו אליו הצדדים אחרי משא ומתן מתיש ביניהם.

בהסכם הרכישה התחייבה מערכות מתקדמות לרכוש שני שלישים ממניות ראיית לילה תמורת \$16M. החברה המשותפת הקודמת, שמנכ"ל אדם ראה כיצד נגוז חלומו לנהל חברה עצמאית, התמזגה עם ראיית לילה, בעוד שבעבר הבעלות התחלקה שווה בשווה בין הצדדים. על ההסכם היו חתומים ג'ושוע ויצחק, מנכ"ל מערכות מתקדמות שראה ברכישת ראיית לילה הזדמנות יחידה במינה לפרוץ לשוק האמריקאי. נקבע תאריך סגירה ל-3.10.1984. הסגירה הייתה מאוד חגיגית, היא נערכה בישראל, הצדדים שתו לחיים והחמיאו לעמוס על עבודתו המצוינת. אך בלילה שלאחריה התעורר עמוס כשזיעה קרה מכסה את גופו. הוא נזכר כיצד במעמד הסגירה, שנערכה בשעה חמש אחרי הצהריים לפי שעון ישראל שבה הבנקים בחוף המזרחי כבר היו פתוחים, התקשר לבנק האמריקאי של מערכות מתקדמות והורה להם טלפונית להעביר \$16M לחשבון הבנק של ג'ושוע. הפקיד שקיבל את השיחה היה מאוד אדיב וביצע באופן מיידי את ההוראה, כך שלאחר מספר דקות, כשהתקשר ג'ושוע לבנק שלו הוא יכול היה לוודא שהכסף אכן הועבר והסגירה בוצעה. עמוס לא שם לב באותו מעמד לעובדה שבאותה מידה הוא יכול היה להורות לבנק להעביר את הכסף לחשבון הבנק שלו או של כל אחד אחר והם היו עושים זאת בנימוס. למחרת בבוקר נכנס כרוח סערה למשרדו, הכין נוהל העברת כספים, המחייב אישור בכתב עם שתי חתימות מזהות של מנהלי מערכות מתקדמות, בנוסף לאישור הטלפוני. כשהתקשר אחרי הצהריים לבנק האמריקאי ונוף בהם על כי קיימו את הוראתו מבלי לוודא שזה אכן הוא שנתן אותה ולדרוש אישור בכתב, הם לא הבינו כלל על מה הכעס, כי הסיסמה שלהם הייתה תמיד שהלקוח צודק והשירות הוא מעל לכל.

במעמד ההסכם חשפו המוכרים מצגים רבים - שהם בעלי המניות, שהחברה לא מפרה שום חוק, שאין התחייבויות לא מדווחות, שלא הייתה הרעה משמעותית בעסקי החברה מתאריך המאזן המבוקר של ה-30.6.84 ועד למועד הסגירה (closing), שלא בוצעו, מאז פרסום המאזן, התחייבויות חריגות, שלא נוספו שיעבודים, שלא היה שינוי בבעלות על המניות, שלא נגרם נזק משמעותי, שלא הייתה תוספת חריגה בשכר ובבונוסים של העובדים, שלא נמכרו נכסים, מעבר למהלך העסקים הרגיל, שלא הפסיקו לעבוד עם לקוחות וספקים כך שעלול להיגרם לחברה נזק חומרי, שאין חובות אבודים של לקוחות חריגים ועוד. החברה הצהירה שהיא שילמה את כל מיסיה כחוק ושיש לה את

כל הרישיונות הדרושים, שאין לה הסכמים עם ועדי עובדים, שאין לה סכסוכי עבודה ושלא עומדות נגדה תביעות משפטיות.

המצגים כללו את הנכסים, המלאי, הלקוחות החייבים, הספקים, השכירויות, מצב חשבונות הבנקים, יתרת ההזמנות, השכר של העובדים והמנהלים, הפטנטים והידע, המחקר והפיתוח. נקבע שהמוכרים יפצו את הרוכשים על כל התחייבות שלא דווחה במצגים ושתתגלה אחרי הסגירה, על כל נזק שנגרם כתוצאה ממצג שווא, על כל אי עמידה בחובות לקוחות מעבר לרזרבה לחובות מסופקים שנלקחה בחשבון בהסכם. לשם הבטחת תשלום ההוצאות שייגרמו בגין מצגים לא נכונים וחסרים, הופקד סכום של \$2.4M אצל נאמן ל-18 חודש עם הוראות חוזיות מפורטות כיצד ניתן לגבות כספים מתוך חשבון זה. נקבע שהיזם לא יוכל להתחרות עם החברה כל עוד הוא מכהן כמנהל או דירקטור בחברה ובמשך 15 חודש אחרי תום תקופת עבודתו בחברה. המוכרים יעשו כמיטב יכולתם לעמוד בתקציב שצורף כנספח להסכם, אם כי הם לא מתחייבים שהחברה תעמוד בתקציבה.

הרוכשים התחייבו לעשות כמיטב יכולתם להשלים את ההשקעות של \$6M בהוצאות הפיתוח להן התחייבו במסגרת החברה המשותפת. בנוסף, אם יתברר שקיים צורך לגייס משאבים לניהול עסקי החברה כפי שהדירקטוריון יקבע, הם ישתמשו קודם כל ברזרבות העצמיות. כמו כן יעמיד הרוכשים הלוואות או ערבויות לחברה עד לסכום של \$2M לשנה למשך שלוש השנים הראשונות ממועד החתימה על ההסכם. שלישית, אחרי שימוצו שתי החלופות הקודמות, ייזדקקו להשקעה הוגנית של בעלי המניות בחברה. החברה רשאית כמובן לקחת הלוואות מבנקים ולהנפיק את מניותיה בבורסה. סדר זה של גיוס המשאבים הדרושים לחברה נועד למנוע דילול מניות המיעוט, כפי שקורה לעיתים מזומנות במקרים דומים.

לגבי הנפקת מניות נקבע שינסו לצאת לבורסה אחרי שמכירות החברה יגיעו ל-\$100M והחברה תהיה רווחית, אך כמובן ניתן יהיה לצאת להנפקה במועד מוקדם יותר. לא ניכנס כאן לסעיפים חוזיים מסובכים כי המטרה העיקרית היא להראות איך מתבצעת רכישה של חברה אמריקאית ע"י חברה ישראלית כאשר הבעלים הקודמים נשארים במיעוט אך ממשיכים לנהל את החברה. נקבע שהרוכשים ישאו בהוצאות הרכישה שלהם והמוכרים יהיו זכאים לכיסוי של עד \$50K מהוצאותיהם מתוך כספי החברה. עורכי הדין של המוכרים נתנו חוות דעת לרוכשים על קיומה של החברה, מעמדה, הרכב מניותיה וזכאותה לרכוש ולנכסים. החוק הקובע הוא של המדינה שבה פועלת ראיית לילה ואילו מקום השיפוט יהיה במדינת ניו יורק.

הדירקטוריון של החברה מונה 10 איש, 6 מהם ממונים ע"י מערכות מתקדמות, 3 ע"י המוכרים וכן אדם, המנכ"ל לשעבר של החברה המשותפת. במספר נושאים יהיה צורך ברוב מיוחס של 75% : מכירת כל או כמעט כל נכסי החברה, או מיזוג של החברה עם חברה אחרת, הפסקה מרצון של פעילות החברה, פירוק, או בקשה לפשיטת רגל. קיימת זכות סירוב ראשונה לרכישת מניות של מי מבעלי המניות הרוצה למכור אותן. החברה תרכוש את מניות מי שירצה למכור אותן בתנאי שיתמלאו כל התנאים הבאים : מכירות של \$100M לשנה, קצב צמיחה באותה שנה ובשנה הקרובה

יהיה לפחות 30%, הרווח הנקי של החברה לפחות \$10M וכך גם חיזוי לשנה שאחריה, הערך המוסף לאותה השנה יהיה לפחות \$70M וכך גם החיזוי לשנה הבאה. החברה לא מתכננת הנפקה. קביעת שווי המניות הנמכרות תיעשה ע"י מעריך חיצוני.

סעיף זה הוא מאד חשוב עבור בעלי מניות המיעוט. כידוע, בהרבה מקרים אלה נתקעים עם מניותיהם מבלי יכולת למוכרן, כי אין קופצים על מניות המיעוט. אם החברה תעמוד בתחזיותיה, דבר התלוי במידה רבה בהנהלה וביזם, הנשארים לנהל אותה, הם יוכלו למכור את המניות לחברה. זאת, כמובן אם מערכות מתקדמות לא תרצה או לא תוכל לצאת להנפקה. בהסכם העבודה עם היזם נקבע לו שכר של \$100K לשנה לתקופה של שנה המוארכת באופן אוטומטי אלא אם כן מי מהצדדים מודיע 120 יום מראש על רצונו להפסיק את ההסכם. מקום העבודה הוא מיקומו של המפעל הנוכחי והמנהל מוכן לנסוע בענייני עבודה 20 ימי עבודה בשנה כפי שעשה בעבר. אם המנהל עמד ביעדיו הוא יהיה זכאי לבונוס של \$50K לשנה, שלא יקטן בכל מקרה מ-\$20K ולא יהיה גבוה מ-\$80K גם אם עבר בהרבה את יעדיו.

עמוס ויצחק המשיכו לשבת בדירקטוריון של ראיית לילה שנים מספר, גם אחרי שגישוע עזב את החברה ומונה לה מנכ"ל אמריקאי, ואחרי שמערכות מתקדמות קנתה את כל מניות החברה. מדי כמה חודשים התקיימו ישיבות הדירקטוריון בארה"ב והתברר חיש מהר שהחברה לא עומדת כלל בתחזיותיה. יחד עם זאת היא הפכה להיות המוקד למכירות FMS של החברה הישראלית, כי היא ענתה לדרישות של ייצור עם ערך מוסף אמריקאי הגבוה מ-50%. מערכות מתקדמות סיפקה לה תת הרכבות, וראיית לילה הוסיפה ייצור משלה וסיפקה את המערכת המוגמרת לצבא האמריקאי בחוזים בהיקפים של עשרות מיליוני דולרים. מעולם לא נעשה חישוב אם הרכישה הייתה כדאית במחיר ששולם ליזם. הכדאיות נבלעה במכלול השיקולים האסטרטגים של החברה, אך הרכישה בוודאי לא הצדיקה את עצמה ממכירות מוצרי ראיית לילה. בעת הנפקת מערכות מתקדמות בנאסד"ק בשנת 1987, היוותה העובדה שיש לחברה הישראלית נוכחות ניכרת בארה"ב מרכיב חשוב בהצלחת ההנפקה.

עמוס לא טס יותר בקונקורד, האינפלציה בישראל חזרה למימדים סבירים ואיבוד יום עבודה בישראל לא היה כל כך משמעותי כפי שהיה בעבר. עמוס חזר לבלות שבועות שלמים בניו יורק בענייני ההנפקה וכמעט ולא ביקר בחברה הבת האמריקאית. מנהלים אחרים קיבלו אחריות על החברה והפעילות נכנסה לשיגרה שלא עניינה יותר את עמוס. עמוס, שהתרגש בשנת 1984 מרכישת חברה בארה"ב, כבר ראה כמובן מאליו ב-1987 שחברתו מנפיקה את מניותיה בוול סטריט בליווי הבנקים להשקעות הגדולים ביותר בעולם.

ניתוח אירוע אתיקה בעסקים במיזוגים ורכישות בינלאומיים - כניסה לשווקים ותחומים חדשים באמצעות רכישות - החברה האמריקאית "ראיית לילה"

האם רכישת ראיית לילה ענתה לציפיות של כניסה לשווקים ותחומים חדשים?
האם מחיר הרכישה, \$24M, הוא מוצדק על רקע מכירות העבר, התוכניות העסקיות, יעדי מערכות מתקדמות?
מדוע בכל זאת השתלם למערכות מתקדמות לרכוש את ראיית לילה?
אם המטרה הייתה רק הקמת בסיס אמריקאי לניצול כספי ה-FMS, האם לא ניתן היה למצוא פתרון זול יותר?
מדוע לא יכול היה עמוס להרשות לעצמו להיעדר לשבועות רבים מישראל על מנת לבדוק את החברה האמריקאית ולנהל משא ומתן לרכישתה?
האם מיישחו ממכני התוכנית העסקית המצדיקה את המחיר הגבוה התכוון להוכיח את הכדאיות או שהתוכנית נועדה רק לסמן את המטרה אחרי ירי החץ?
אם היו עושים מחקר אקדמי כפי שמציע עמוס לבדוק תכנון מול ביצוע של תוכניות עסקיות ותכנון אסטרטגי, מה היו לדעתך תוצאות המחקר? מדוע? האם זה בכלל חשוב?
מה לדעתך המחיר הסביר של ראיית לילה והאם היה ניתן להשיגו במשא ומתן יותר קשוח?
מה היו שיקולי גיושוע למכור את מניותיו מלכתחילה למערכות מתקדמות?
מדוע גיושוע החליט למכור את שארית מניותיו ולפרוש מניהול החברה?
מה הייתה הטעות בתוכנית העסקית שחזתה גידול במכירות מ-\$20M ל-\$210M תוך חמש שנים?
מדוע האמינו יצחק ועמוס שיוכלו להנפיק את ראיית לילה בנאסד "ק"?
מדוע נבחר שיעור היוון כל כך נמוך - 8% לחברת היי טק עם מרכיב סיכון גבוה?
האם לדעתך אדם התנגד או תמך במיזוג עם ראיית לילה?
למה יצחק כל כך רצה לרכוש את ראיית לילה?
מדוע עמוס לא התעקש יותר מדי על ניהול משא ומתן נחוש עם גיושוע?
אילו מצגים נתנו המוכרים לגבי ראיית לילה?
מי הרוויח ומי הפסיד מרכישת ראיית לילה: גיושוע, יצחק, אדם, עמוס, מערכות מתקדמות, עובדי ראיית לילה?
מה היה לקוי בתהליך העברת הכספים לגיושוע באמצעות הבנק של עמוס?
האתיקה היא ביסוד הפעילות של עולם העסקים? מה היה קורה אם גיושוע או עמוס היו מתנהגים בצורה לא אתית? מתי הייתה מתגלית ההונאה אם עמוס היה מעביר את הכספים לחשבונו הפרטי?
האם לדעתך התגלו שלדים בארון שחייבו הפעלת סעיף הנאמנות על \$2.4M?
האם סעיף אי תחרות ל-15 חודש הוא מספיק לדעתך?
מדוע השתלם יותר למערכות מתקדמות לרכוש את יתרת החברה מאשר לעמוד בהתחייבות להשלמת ההשקעות של \$6M בחברה המשותפת ושל \$6M נוספים בראיית לילה?
מה דעתך על הסעיף המקשה על הדילול של בעלי מניות המיעוט? האם הוא אפקטיבי?

מדוע היה כה חשוב לגיושוע שראיית לילה תצא להנפקה ומדוע הכניס סעיף בנושא זה לחוזה?
למה נבחר היעד של מכירות \$100M בשביל לצאת להנפקה בבורסה ולא סכום גבוה או נמוך ממנו?
מדוע היו הוצאות הרכישה של ראיית לילה כה גבוהות? האם היו יכולות להיות גבוהות יותר אם
היה מתנהל משא ומתן יותר ארוך? האם היה כדאי להשקיע את ההשקעה הנוספת על מנת להזיל
את מחיר הרכישה?
באילו מקרים נדרש עבור קבלת החלטות רוב מיוחס שכולל את הסכמת בעלי מניות המיעוט?
באילו מקרים הייתה לחברה חובה לרכוש את מניות בעלי מניות המיעוט?
תאר מקרים שאתה מכיר שבהם נתקעו בעלי מניות מיעוט עם השקעותיהם ולא יכלו לצאת או
שמכרו את מניותיהם בנוזל עדשים? האם הסעיפים שהוכנסו להסכם אפקטיביים?
האם הסכם העבודה עם היזם נראה לך הוגן?
מדוע לא הוחתם היזם על הסכם עבודה לחמש שנים כי אם רק לשנה עם הודעה מראש של 120 יום?
מדוע נקבע סכום מינימאלי לבונוס שנתי גם אם היזם לא עומד ביעדים שהוצבו בפניו?
עד כמה היוותה העובדה שהייתה למערכות מתקדמות חברה שמוכרת בעשרות מיליוני דולר
בארה"ב מרכיב חשוב בהצלחת ההנפקה של מערכות מתקדמות בארה"ב בשנת 1987?
מדוע לא בדקו מעולם במערכות מתקדמות אם ההחלטה לרכוש את ראיית לילה במחיר \$24M
הייתה מוצדקת?
מדוע הפסיק עמוס להתעניין בגורלה של ראיית לילה?
מה פסול בגישה הקובעת שחברה הנמצאת בשוק מסוים תצמח בהתאם לצפי הצמיחה של השוק?
האם גיושוע יכול היה למכור את חברתו באותו המחיר למשקיע אמריקאי מתוחכם?
מדוע גיושוע עמד על כך ש- 13% ממניות החברה יחולקו לעובדי החברה הבכירים והסכים להידלל
בהתאם?
מה הלקחים שאתה מפיק מאירוע זה וכיצד היית פועל אם היית במקום עמוס או יצחק?

אירוע פערי תרבות, אתיקה ומנטאליות בעסקים בי"ל - חשיבות השליטה בשפות - החברה הישראלית "מאזניים"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים. הסכומים המובאים להלן ניתנים רק לשם אינדיקציה.)

אנגלית הפכה זה מכבר לשפת העסקים הבין לאומית. רוב החוזים הבין לאומיים מנוסחים באנגלית והמשא ומתן החוזי מתנהל בשפה זאת. בדיקות הנאותות מתקיימות באנגלית ואנשי עסקים משבדיה, איטליה, רוסיה, יפן, ארגנטינה, מצרים וישראל מדברים ביניהם באנגלית, עם מבטא כזה או אחר, שגיאות כתיב ודקדוק, אך הם מבינים היטב זה את זה. רק ארץ אחת בעולם שומרת בגאון על שפתה ומורשתה ומסרבת להיסחף עם הזרם - צרפת. קשה מאוד למדינתם של לואי ה-14, נפוליאון ודה גול לוותר על מעמדה אחרי שהייתה עד לפני כמה עשרות שנים מעצמה עולמית עם אימפריה בין יבשתית, עם היסטוריה אדירה, תרבות נהדרת, מובילות בכל התחומים - בטכנולוגיה, במדע, בתעופה, בקולנוע, בתיאטרון, באופנה, בגסטרונומיה, בתיירות, בספרות, במוסיקה, באמנות ובמרבית התחומים האחרים. זאת ועוד, הצרפתית הייתה עד לפני פחות ממאה שנה שפת הדיפלומטיה העולמית, בתי הספר הצרפתיים היו פזורים בכל מקום בעולם והפרנקופוניה לא ויתרה לאנגלית שקנתה לה מעמד בכורה רק במאה העשרים. לקראת סוף המאה העשרים החלו להתגלות סדקים במבצר הצרפתי ואנשי העסקים הצעירים מתחילים לדבר ולכתוב אנגלית שוטפת. מהפכת ההיי טק, הכלכלה החדשה והאינטרנט, הגלובליזציה והתהליך המואץ של המיזוגים והרכישות לא פסחו על צרפת, השוכנת בלב אירופה. ישיבות ההנהלה של קונצרנים צרפתיים ענקים כאלקטל, תומסון וויונדי, מתנהלות באנגלית ודה גול בוודאי היה מתהפך בקברו אם היה יודע שכל ההתכתבות הרשמית של החברות הרב לאומיות הצרפתיות מתנהלת באנגלית. שפת האיחוד האירופי היא למעשה אנגלית, למרות עשרים השפות הרשמיות, וכל משרדי עורכי הדין וראיית החשבון הגדולים בצרפת פועלים באנגלית אם הם אינם בעצמם אמריקאים או אנגלים.

שפת אימו של עמוס הייתה צרפתית. הוא אמנם לא נולד בצרפת אלא באחת מארצות הפזורה הפרנקופונית ובבית הספר הצרפתי שלמד בו בילדותו, שיננו בשיעורי ההיסטוריה, רעיו היהודים, המוסלמים, הנוצרים, הצרפתים, האיטלקים, היוונים, הארמנים והקופטים, אודות אבותיהם הגלים, ולמדו בעל פה את שירת מיסה והוגו ואת מחזות רסין וקורניי. החשיפה לרב תרבותיות היוותה מרכיב עיקרי באישיותו ובפועלו של עמוס, והוא שלט במידה רבה בעשר שפות - ביניהן עברית, ספרדית, איטלקית וגרמנית. כשהתקבל ללימודים באוניברסיטה בחוג למינהל עסקים הכי יוקרתי באירופה - אינסאד - היה זה לא מעט בזכות היותו אחד הישראלים הבודדים ששלט בשלוש השפות שבהן למדו עסקים באותו הזמן (כיום לומדים רק באנגלית). בעסקים, ובעיקר במיזוגים ורכישות היה לו יתרון יחסי ניכר כשיכול היה לדבר עם עמיתיו בשפתם, לשוחח על תרבותם ולצטט את לורקה, מוליר, או ברכט בשפת המקור. בשנת 1979, ימים מספר אחרי לידת בתו, נאלץ לנהל משא ומתן של שישה שבועות בטיוואן על חוזה ענק. הסינים, כדרכם בקודש, החליטו לענות את האירופי בהתשה סינית אופיינית. שבוע שלם התדיינו על סעיף הקנסות, עשו הפסקות של ימים

בדיונים והיו משוכנעים שהוא יישבר ויוותר על עיקר הרווח. אל מול סוללת הנושאים והנותנים שהתחלפו חדשות לבקרים ניצבו הוא ועמיתו בודדים ומותשים. הם ידעו שהסינים שתלו באולם מתדיין ששלט בעברית ולפיכך הם עשו דיסאינפורמציה בעברית ואת התקשורת החשובה ביניהם ניהלו ברומנית, שפת אימה של רעיית עמוס. אולם, ככל שחלף הזמן ובגלל סקרנותו האינטלקטואלית, שסייעה גם הפעם למשא ומתן, החל ללמוד סינית והיה מצטט מדי בוקר פתגמים של קונפוציוס ללקוחותיו המשועשעים במבטא איום ונורא. אחרי שהסינים נוכחו לדעת שלישראלים יש לא פחות סבלנות מאשר להם ואחרי שהוחמאו מאוד מהתערותו המהירה של הזר בתרבות המקומית (עמוס אף נעשה חובב אופרה סינית), ויתרו על עיקר תביעותיהם והסכימו לתנאים של חברת ההיי טק של עמוס. החוזה שנחתם הושג ברווחיות שיא ושימש דוגמה לכל אנשי המכירות בחברה. באוניברסיטאות רבות הפך נושא הרב תרבותיות בעסקים למקצוע לימוד, אך אנו ניגע בו בעיקר באירוע זה, כי הפן של פערי התרבויות מהווה בו את המרכיב העיקרי בתהליך הרכישה של החברה הצרפתית.

פיליפ, המנכ"ל והבעלים של חברת אלקטרוניקה צרפת היה קתולי אדוק כבן שבעים שהתפלל באופן קבוע בקתדרלה העתיקה של עירו, ליד פאריס. הוא הקים את חברתו, שסיפקה רכיבים אלקטרוניים למאזניים, בגיל די מתקדם, כי קיווה שבנו לוואי, ימשיך בניהול החברה. ברבות השנים נוכח לדעת שלואי, למרות היותו איש מכירות מעולה ומבין גדול בנושאים הטכניים, לא קורץ מהחומר של מנהל והוא היה עסוק ברוב זמנו בניהול עסק הפרחים המשגשג של אשתו השנייה. פיליפ כמעט ולא ידע אנגלית אך לוואי שהה שנים רבות בארה"ב ושלט היטב באנגלית. מי שקבע את המהלכים היה עדיין פיליפ שבריאותו הלכה והתערערה ושרצה למכור את חברתו במהירות. החברה היחידה שהייתה מוכנה לתת לו הצעה סבירה הייתה חברת מאזניים שפעלה מישראל ומאד רצתה לרכוש את הטכנולוגיה של אלקטרוניקה. זאב, מנכ"ל מאזניים, היה איש עסקים מצליח שניהל ביד רמה את חברתו. הוא בא בתחילת המשא ומתן לפיליפ, שלמד בתיכון בעת שלטונו של פטן, כשהוא נעזר בעורך דין צרפתי יהודי שעבד עם הרבה חברות ישראליות, וברואה חשבון צרפתי שרוב משפחתו חיה בישראל. המשא ומתן נקלע מהר מאוד לקשיים כשהבעיה העיקרית הייתה פערי המנטאליות והתרבות בין הנושאים והנותנים. כשתיאר זאב בפניו את הבעיה סיפר לו עמוס כיצד כשהיה עדיין סטודנט צעיר בפונטנבלו, הוזמן ע"י מועדון הרוטארי המקומי בעיירה סמוכה לעירו של פיליפ. אנשי העסקים ביקשו ממנו לספר להם על מלחמת ששת הימים שהתרחשה שלושה חודשים קודם לכן. כשזרקו לעברו משפטים בנוסח: "איך היהודים מעזים לכבוש את המקומות הקדושים לנוצרים ולא מוכנים לבינאום ירושלים?" החזיר להם "כשהאפיפיור ישלח את גיסותיו להגן על המקומות הקדושים נשקול את הנושא". מהר מאד הופשרה האווירה אחרי שגילו בפעם הראשונה יהודי גאה (למרות שלדבריהם היו להם הרבה חברים יהודים מקומיים), האומר דברים כדורבנות בלי רגשי נחיתות כלפי הנוצרים. ברבות השנים התיידד עמוס ועשה עסקים עם גורמים רבים בעלי דיעות קדומות, ששינו את גישתם אחרי שהתברר להם כי היהודים אינם תאווי בצע והישראלים אינם פושעי מלחמה.

עמוס עמד על כך שאת הפגישות הראשונות עם פיליפ הוא יקיים בארבע עיניים ואכן תוך זמן קצר נוצרה ביניהם שפה משותפת, יחסי אמון הדדי וכימיה של ממש בין הקתולי האדוק והקשיש לבין

הישראלי האגנוסטי, הצעיר ממנו בעשרים שנה. הם דיברו על ספרות, תיאטרון, היסטוריה (פרט לתקופת הכיבוש הנאצי ולמשפט דרייפוס), פאריס, אמנות וכל נושא אחר, וכמעט ולא נגעו בענייני עסקים. צרפתים, בייחוד אלה מהדור הישן, רוצים קודם כל לעמוד על טבעך, אם אתה בן תרבות, רחב אופקים ובעל יושרה, לפני שהם מתחילים לדבר איתך על עסקים. באותה הכללה, וכמובן שאסור להכליל, יתייחס אליך אמריקאי כאל חייזר אם בארוחת צהריים עסקית תדבר איתו על ארתור מילר או על סקוט פיציגרלד. החריגה המקסימלית משיחה על עסקים יכולה להיות אם תדונו על טיב האוכל במסעדה זאת או אחרת בניו יורק או בסן פרנסיסקו, ועל החיסכון שהיה לכם בסייל של מוצרי חשמל בחג המולד. אחרי שהופשר הקרח בין עמוס ופיליפ, הם החלו לדבר על עסקים ונמצאה תוך זמן קצר נוסחה שתגשר על הפערים. למען האמת לא היה פער של ממש בנושא המחיר ותנאי העיסקה. הפערים היו למשל באופן התשלום, כאשר פיליפ חשש שהישראלים (תאווי הבצע?) לא ישלמו את יתרת הסכומים הנותרים לתשלום עד אשר יושלמו הליכים מסוימים אחרי שיקבלו את החברה לידיהם. בהצעה המקורית ביקשו הישראלים שהחוק הקובע יהיה החוק ההולנדי ובהסכם הסופי נקבע שהחוק הקובע יהיה החוק הצרפתי. עמוס שיכנע את זאב לוותר בנושאים לא מהותיים שהעלו את מפלס החשדנות של פיליפ, מה עוד שידע כי זאב הוא אדם ישר שיעמוד בהתחייבויותיו.

מאזניים הינה חברה ציבורית עם מחזור מכירות של \$100M ומפעלים בישראל, אנגליה, גרמניה, ארה"ב וסין. לחברה, ששליש מבעלותה הוא בידי חברה בריטית המוכרת \$400M לשנה, היו מספר תחומי פעילות ביניהם שקילה אלקטרונית והם היו זקוקים לרכיבים האלקטרוניים של אלקטרוניקה צרפת על מנת לייעל ולהוזיל את הייצור. אם הם ירכשו את החברה הצרפתית רצו הישראלים למנות מנהל כספים מקומי. מאוחר יותר חיפשו מנכ"ל צרפתי ועמוס קישר את זאב עם ידיד שהייתה לו חברת השמה ומצא לו מספר מועמדים. בסופו של דבר נשלח לנהל את החברה הצרפתית אחד ממנהלי מאזניים ששלט היטב בצרפתית. חברת מאזניים הייתה רשומה כחברה הולנדית משיקולים שונים. הם הציעו לצרפתים \$2M עבור החברה שנחשב כמחיר הוגן עבור הידע, המפעל (1,200 מ"ר), העסק החי והעובדים. במיזוגים ורכישות יש סף של מחיר שמעבר לו הופכות הוצאות הרכישה לפרוהיביטיביות. על מחיר זה הועמסו הוצאות עורכי הדין הצרפתים והישראלים של מאזניים, הוצאות רואי החשבון הישראלים והצרפתים, עלותו של עמוס, נסיעות תכופות, בתי מלון, ארוחות צרפתיות, בדיקות נאותות, הוצאות התארגנות וכו'. הוצאות אלה עלולות להסתכם בעשרות אחוזים ממחיר הרכישה אם הוא נמוך ומייקרות בצורה מהותית את העיסקה. באירוע שלנו מחיר העיסקה היה אומנם נמוך אך נשאר אטרקטיבי למרות ההעמסות. הידע היה חשוב אסטרטגית לזאב, ופיליפ רצה למכור בכל מחיר את החברה שלו כי היה פעיל בנישה כה צרה שרק מאזניים התעניינה ברכישתה, מה עוד שמחיר המכירה תאם לדעתו את שווייה הכלכלי.

חברת אלקטרוניקה צרפת הייתה חברת sarl, כרוב החברות הקטנות בצרפת. בדו"ח מה-9.97 דווח כי בחברות אלה אין דירקטוריון, למנהל העסקים סמכויות בלעדיות נרחבות, אין צורך בדו"ח מבוקר ע"י רואה חשבון, כללי החשבונאות המקובלים אינם חלים על החברה, יכול להיות בעל מניות אחד וזכות החתימה הבלעדית היא של מנהל העסקים. לעומת זאת בחברת SA קיים דירקטוריון המונה לפחות שלושה חברים, חייבים למנות רואה חשבון שתקופת כהונתו לא תפחת

משש שנים, הדו"חות הכספיים צריכים להיות מבוקרים, כללי החשבונאות מחייבים את החברה, חייבים להיות לפחות שבעה בעלי מניות, סמכויות המנכ"ל וזכויות החתימה דומות בשני סוגי החברות. ההפרשות הסוציאליות באלקטרוניקה צרפת מסתכמות ב- 42.5% מהשכר, משולמות 13 משכורות בשנה, פעמיים בשנה מתקנים את השכר על מנת לעדכן את שחיקת השכר ופעם בשנה מתקיים דיון שכר. נמצא כי היו חסרות להפרשות הפנסיוניות \$200K במאזן. הוחלט לאחר בדיקה לרכוש את החברה על מניותיה ולא את נכסיה ופעילותה. ב- 14.10.1997 שלח זאב לפיליפ מכתב כוונה המפרט את תנאי העסקה. המכתב בן 5 עמודים היה די מפורט וקבע את התיקונים שייעשו במחיר בהתאם למאזן 1997. הוצע ש- \$1.1M ישולמו עם החתימה על החוזה, ש- \$0.6M ישולמו חודש אחרי קבלת המאזן המבוקר של 1997 ואילו \$0.3M ישולמו תוך חצי שנה מהחתימה. נקבעו הנושאים המחייבים בדיקת נאותות, נקבע שלא יציעו את החברה למכירה עד תאריך החתימה המשוער של 15.1.1998, שהצדדים ישאו כל אחד בהוצאותיו, לא יהיה דיווח חיצוני עד החתימה על ההסכם, תוקף, חוק וכו'.

במחצית אוקטובר 1997 גויס עמוס לעזרה לאחר שהתגלעו חילוקי הדיעות וחוסר האמון. כבר ציינו את נושא החוק ההולנדי, אבל מה שיותר חמור היה שבסעיף 2.2 של מכתב הכוונה צוין שהוצאות הפרישה של לואי, בנו של פיליפ, ירדו ממחיר הרכישה. לא צוין מה שכבר סוכם בעבר כי הרוכש יחזיר את ההלוואות שנתנה משפחתו של פיליפ לחברה. פיליפ התנגד כי אלקטרוניקה תהיה צד לעסקה שצריכה להיות רק עם בעלי המניות של החברה עם ערבות של פיליפ ואשתו לגבי מאזן החברה. הוא התפלא שהפיכת החברה ל- SA הפכה להיות תנאי לעסקה, הוא היה מוכן לדון בהתאמות מאזניות אבל רק בהתאם לכללי החשבונאות הצרפתיים. הוא עמד על כך כי רק \$0.4M יעוכבו עד להכנת המאזן לתאריך המכירה. הוא רצה לקבל חזרה \$200K שהלווה לחברה והיה מוכן להיות ערב על המאזן רק עד 40% מהתמורה. הוא ציין שרק החוק הצרפתי יכול לחול על ההסכם. במצב סבוך זה נכנס עמוס לתמונה. הוא נפגש עם כמה משרדי עורכי דין צרפתיים, אך בגלל אילוצי תקציב נשאר עם המשרד המקומי, אם כי נבחרה עורכת דין אחרת לניהול המשא ומתן. במשרד רואי החשבון שהיה אחד מהגדולים בעולם התקשר עמוס עם קולגה שהיה אחד השותפים הבכירים ונקבע שהוא יוביל את המהלכים. אותו משרד היה גם רואה החשבון של מאזניים. עמוס קיים ב- 3-7.11 פגישות עם עורכי הדין ורואי החשבון, ביקר בחברה וקיים את השיחות הראשונות עם פיליפ.

אלקטרוניקה צרפת מכרה \$5M לשנה עם 32 עובדים. התפלגות המכירות הייתה - 75% מוצרים ו- 25% שירות. החומרים היוו 23% מהמכירות וקבלני המשנה 17%, עלויות השכר 50% ופחת 5%. הרווח הנקי הגיע ל- 5% מהיקף המכירות. הציוד היה מיושן ובהתאם להערכת חברות הביטוח השווי נטו של החברה היה \$7M. במאזן החברה לסוף 1997 היו \$100K מזומנים, חובות לקוחות \$1.3M, מלאים \$0.9M, נכסים קבועים (למעט מבנה המפעל) \$100K, סה"כ המאזן - \$2.9M. הלוואות \$0.5M, ספקים \$0.4M, הון עצמי \$1M. בחברת הנכסים (המפעל) הסתכמו הנכסים ב- \$0.9M, ההלוואות מבנקים \$0.6M, ההלוואות ממשפחת פיליפ \$150K, ההון העצמי \$40K. נקבע שכל ההוצאות הכרוכות בהפיכת החברה ל- SA יחולו על חברת מאזניים. 84% ממניות החברה היו

בבעלות משפחת פיליפ ואילו 16% היו בידי שותפים אחרים שהסכימו מראש למהלכי פיליפ. הובהר לזאב שעם החתימה על ההסכם צריך למנות באופן מיידי שלושה דירקטורים, כאשר המנכ"ל חייב להיות אזרח האיחוד האירופי. מכיוון שבחברת SA צריכים להיות לפחות 7 בעלי מניות היה צורך לתת שמות של 4 אנשים או חברות בנוסף לשלושת הדירקטורים. סוכם להחזיר את ההלוואה של \$200K שנתנה משפחת פיליפ לחברה. הערבות של פיליפ לנכונות המאזנים הוגבלה ל-\$400K. הסכם הרכישה שנערך בצרפתית נחתם ב-12.2.1998. הוא היה בין משפחת פיליפ לחברת מאזניים. פיליפ התחייב להעביר למאזניים את כל המניות של החברה, לרבות אלה שאינן בבעלותו. הפטנטים של החברה היו כלולים בהסכם. ניתן מצג שהמלאים הינם בני מכירה, שהציוד הקבוע הוא לא משועבד, שאין כנגד החברה תביעות למעט אחת זניחה, שהחברה שילמה מיסים כחוק, שחוזי העבודה אינם כוללים תנאים חריגים, שהחברה עומדת בתקנות איכות הסביבה, שלא חלה הרעה בפעילות החברה מתאריך המאזן של סוף 1997 ועד חתימת ההסכם, שהלוואות החברה הן \$200K, שיש לה ניכיון שטרות בסכום דומה. כמו כן נקבע כי החוק הצרפתי חל על ההסכם, אי תחרות לחמש שנים, סעיפי בוררות וכדומה. בחוזה נפרד הועברה לבעלות מאזניים החברה המחזיקה את נכס המפעל וחובותיה.

מספר חודשים לאחר כניסתו של עמוס לתמונה נחתם ההסכם בין חברת מאזניים לחברת אלקטרוניקה צרפת. במשך חודשים אלה קוימו עשרות שיחות בין פיליפ ועמוס, לואי ועמוס, וכן שיחות וישיבות בהרכבים שונים עם זאב, עורכי הדין ורואי החשבון. יושבו ההדורים והצדדים הגיעו לרמה גבוהה של אמון הדדי. מכירת החברה בוצעה ללא כל תקלה ומלוא התמורה הועברה במועדים הנקובים לבעלים. בדרך נמוגו אי אילו דיעות קדומות של כמה מהצדדים לאירוע. סייעו לא מעט לשיפור האווירה ארוחות הגורמה בעירו של המפעל ובפאריס, היין המשובח והאווירה הטובה חסרת המתח והנוקשות הקיימת במשאים ומתנים רבים בצרפת. כל הצדדים היו מרוצים מתוצאות המשא ומתן למרות שראו לא פעם בעבר צל הרים כהרים. תפקידו של עמוס התבטא הפעם בהחזרת הדברים לפרופורציות המתאימות, בהפחתת החשדנות ההדדית ובגישור על הפערים הבין תרבותיים. לא הוכנו תוכניות הבראה, לא הופעלו טקטיקות מתוחכמות של משא ומתן, לא היה צורך בבדיקות נאותות ובמשא ומתן חוזי ממושכים. זאב השתתף רק בפגישות המכריעות וכמובן בעת חתימת ההסכם, ובכך חסך תשומת לב ניהולית שהיה זקוק לה לעסקים הרבים האחרים של החברה. הוא לא הבין מילה ממה שנכתב במצגים, במאזנים ובהסכם. הוא רכן מדי פעם על אוזנו של עמוס ולחש לו "אני סומך עליך בעיניים עצומות, אני תלוי בך על מנת שלא תכניס אותנו לבוץ עמוק בגלל אי ההבנה שלי בשפה ובתכנים". עמוס הרגיע אותו ואמר לו שהוא לוקח על אחריותו המלאה את הכל וזאב יכול לחתום ללא חשש על מאות העמודים. אכן, פנים רבות למיזוגים ורכישות ואירוע זה ממחיש את אחד הצדדים הפחות ידועים, הגישור התרבותי, שבלעדיו לא ניתן לבצע לעיתים מיזוגים.

ניתוח אירוע פערי תרבות, אתיקה ומנטאליות בעסקים בין לאומיים - חשיבות השליטה בשפות - החברה הישראלית "מאזניים"

מה החשיבות של ידיעת שפות ותרבויות בעולם העסקים המודרני?
האנגלית הפכה לשפת העסקים הבין לאומית, האם ניתן להסתפק רק בה?
הגברת משקלם של האתיקה ולימודי שפות ותרבויות עסקיות בפקולטות למינהל עסקים - הכרח או מותרות?

מה הבעיות של פערי תרבות שנתקלת בהן בניסיון המקצועי?
האם צרפת מהווה יוצא מהכלל במנטאליות העסקית שלה או שהיא אופיינית לכל אירופה?
מה היא החוויה הסינית של עמוס, האם הייתה בגלל סקרנות אינטלקטואלית, כטקטיקת משא ומתן, או שניהם?
אנשי עסקים לומדים גולף בשביל למצוא שפה משותפת עם עמיתיהם, מדוע שלא ילמדו שפות?
האם חשדנותו של פיליפ נבעה מדיעות קדומות, אנטישמיות, חוסר ידע?
מה הם פערי המנטאליות בין פיליפ לבין בנו לואי?
מדוע חשב פיליפ שעשה עיסקה טובה למרות המחיר הנמוך שקיבל עבור חברתו?
האם המשא ומתן היה מסתיים בהצלחה גם בלעדי מעורבותו של עמוס?
עד כמה מהווה עמוס דמות חריגה בעולם העסקים הישראלי?
מה היה הרקע לאמון הרב שנתן זאב בעמוס?
מה היה קורה אם אחד הצדדים לעיסקה, לרבות עמוס, היה מתנהג שלא בתום לב?
מה היו הטעויות שעשה זאב, אם בכלל, במשא ומתן לפני כניסתו של עמוס לתמונה?
האם גם לישראלים יש דיעות קדומות כלפי עמיתיהם הזרים ואפילו כלפי עמיתיהם המקומיים?
אם לא נעשה עסקים עם בעלי דיעות קדומות על ישראלים ויהודים לא נוכל לעשות יותר עסקים.
אמת או לא?

עד כמה קל או קשה להתגבר על חשדנות בין תרבותית והאם הצעדים המתבקשים כרוכים בויתורים מהותיים?

מה הוא מבנה העלויות הקבועות בכל עסקת מיזוג, לעורכי דין, רואי חשבון, מגשרים, יועצים?
מדוע קשה יותר לישראלי לנהל משא ומתן עם צרפתים מאשר עם אמריקאים, אנגלים או איטלקים?

האם יש מנטאליות עסקית האופיינית לאמריקאים, לישראלים, לגרמנים, לספרדים, לשווייצרים, לארגנטינאים?

האם חשוב לחברה ישראלית העושה עסקים עם צרפת לא להסכים להחלת החוק הצרפתי על ההסכם?

לזאב היו מפעלים בישראל, אנגליה, גרמניה, ארה"ב וסין. מדוע נוצרו בעיות דווקא עם הצרפתים?
האם יש פערים אתיים בין צרפת לישראל?

מדוע עמד עמוס על כך שאת הפגישות הראשונות עם פיליפ יערוך בארבע עיניים?
מדוע פיליפ ועמוס מצאו שפה משותפת למרות הפערים הגדולים ביניהם?

האם המנטאליות של עמוס היא של זיקית המתאימה את עצמה לכל סביבה, או האם יש חוט שידרה מקשר?

האם הצרפתיים מצטיירים מהאירוע כתרבותיים יותר מהאמריקאיים או שפשוט אין זה מקובל בארה"ב ובישראל לדבר על תרבות בשיחות עיסקיות? מה המצב בארצות כגרמניה, סין, יפן, איטליה, ספרד ואחרות?

האם הייתה נוצרת כימיה טובה יותר עם זאב אם לואי היה מנהל את המשא ומתן? מה עדיף לחברה ישראלית הרוכשת מפעל בצרפת - מנכ"ל צרפתי, ישראלי, ישראל/צרפתי? האם כדאי להקים מרכז אירופי בצרפת, או שמא עדיפה לונדון, ציריך, רומא, אמסטרדם או פרנקפורט?

מה הם ההבדלים בין חברת sarl לחברת SA בצרפת? מדוע חברת מאזניים התעקשה להפוך את החברה הצרפתית לחברת SA לפני רכישתה? האם זה קשור להאחדת המאזניים של חברת הבת עם חברת האם?

עד כמה מקשים חוקי העבודה והאחוז הגבוה של התנאים הסוציאליים על הקמת חברת בת בצרפת? על רקע זה איך תסביר את העובדה שהתפוקה לשעת עבודה היא הגבוהה ביותר דווקא בצרפת? מה הם ההבדלים בין מכתב הכוונה של זאב לחוזה הסופי?

האם השווי העיסקי של אלקטרוניקה צרפת הוא כשווי המאזני - \$1M, השווי שבו היא נמכרה - \$2M, השווי בחברות הביטוח - \$7M, אחר? האם זה חשוב לנוכח העובדה שנעשתה כאן עיסקה בין קונה מרצון למוכר מרצון?

האם מהמאזן וחשבון הרווח וההפסד של אלקטרוניקה צרפת אתה לומד על קשיים כלשהם או דווקא על איתנותה הפיננסית? המאזן פושט ונכתב באנגלית ע"י רואי החשבון הבי"ל של מאזניים, כי זה לא יבין כלל מאזן צרפתי.

מדוע פיליפ הסכים להיות ערב לנכונות המאזניים?

מדוע הופרדה החברה שהחזיקה בנכס של המפעל מהמאזן של החברה התפעולית?

האם משך המשא ומתן בין הצדדים נראה סביר?

איך בעזרתו של עמוס הופשרו היחסים בין זאב לפיליפ עד כי לקראת סוף המשא ומתן הפכו כמעט לידידים?

מה היא התרשמותך מהחשיבות של הפערים הבין-תרבותיים בעסקים? איך נראה לך שתוכל להתגבר על פערים אלה במהלך הקריירה המקצועית שלך?

**אירוע אתיקה ברכישות בינלאומיות צולבות - החברה
האמריקאית "ציווד חצאי מוליכיס"**

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים. הסכומים המובאים להלן ניתנים רק לשם אינדיקציה.)

עמוס היה שבע רצון מהרקורד של חמש השנים האחרונות. מאז עזב את משרת הסמנכ"ל למכירות וכספים בחברת ההיי טק הרווחית ביותר בישראל, הוא הצליח לרכוש את אמונם של רבים ממשקיעי ההיי טק הישראליים/אמריקאים בחברות ישראליות. עמוס הצליח למצוא שותפים ישראלים למשקיעים אמריקאים, לקבל את התנאים הטובים ביותר של מפעל מאושר והמדען הראשי, ולכתוב תוכניות עסקיות משכנעות עם ולואציה גבוהה. לכן לא התפלא עמוס כשפנה אליו יוסף, הבעלים ומנכ"ל של חברת היי טק בעמק הסיליקון, וביקש ממנו לכתוב תוכנית עיסקית, למצוא שותף ישראלי, לסייע לו לקבל הטבות ממשלתיות ולהקים מפעל באיזור פיתוח א' בצפון הארץ. כשלב ראשון הוא ביקש ממנו להכין הצעה להשקעה בחברת בת ישראל שאלה יועבר הידע ותיקי הייצור של קו מוצר שנרכש לאחרונה ע"י האמריקאים. יוסף היה יזם כריזמטי בעל יכולות שיווקיות מעולות שהצליח תוך עשר שנים להקים חברה שייצרה ציוד חצאי מוליכים (להלן חברת חצ"מ) ולהפכה לחברה המובילה במגזר השוק שבו היא התמחתה, מכרה \$40M והרוויחה \$4M לשנה. לחברה היה שותף אסטרטגי יפני שהיה אחד הענקים בתחום. לחצ"מ היה שיעור צמיחה מהגבוהים בשוק שנבע הן ממחקר ופיתוח פנימי והן מרכישות.

חצ"מ קיוותה לצאת בהנפקה בוול סטריט בשנים הקרובות אך היו חסרים לה משאבים להמשך מימון תנופת הצמיחה שלה. יוסף רצה לגייס את כל ההשקעה הדרושה להקמת החברה הישראלית מהמשקיע הישראלי, אך עמוס צפה בעיה קשה למצוא שותף שיאות להשקיע בחברת בת של חברה אמריקאית התלויה בה באספקטים רבים. ההשקעה הנדרשת של \$4M הייתה די גבוהה וקשה היה לקבוע ולואציה לחברה הישראלית. לפיכך הציע עמוס לבקש השקעה של \$8M, מחציתה עבור 50% מהבעלות של החברה הישראלית ומחציתה עבור השקעה בחברת האם האמריקאית בשווי שהם יקבעו. אם החברה האמריקאית תונפק יהפכו המניות לסחירות וכמו כן ניתן יהיה להמיר את המניות בחברה הישראלית למניות בחברת האם, כך שכל ההשקעה תהפוך לסחירה תוך מספר שנים, מועד לאקזיט שהוא בהחלט סביר עבור משקיע ישראלי. יוסף התלהב מהרעיון וביקש מעמוס לכתוב הצעה למשקיע עם תוכנית עיסקית מפורטת ולמצוא את השותף הישראלי.

את השווי של החברה הישראלית קבעו על סמך התוכנית העיסקית שלה ואילו השווי של החברה האמריקאית נקבע על פי הדו"חות הפיננסיים ותחזיות הצמיחה והרווחיות שלה. עמוס בדק מה המכפילים המקובלים בתעשיית הציוד לחצאי מוליכים, מה הסיכונים והסיכויים הכרוכים בהשקעה, ניתח את הידע, שיעורי הצמיחה, מרכיבי הרווחיות, התשתיות הקיימות, ההטבות הממשלתיות הצפויות וכדומה. השוק של החברה הישראלית, שתקבל את הידע של קו מוצר שלם, תמשיך בפיתוח, תייצר ותשווק אותו, עומד להגיע לבשלות במהלך ארבע שנים, משנת 1992 שבה נכתבה התוכנית העיסקית עד שנת 1996. התוכנית העיסקית של החברה הישראלית חזתה גידול במכירות משלושה מיליון דולר ב-1993 ל-\$25M ב-1996. הרווחיות שהייתה שלילית בשנים הראשונות לפעילות עמדה להגיע לאיזון ב-1994 ולרווח של \$3M בשנת 1996. בהתאם לפרמטרים

שוניים של ערך נוכחי נקי של רווחיות, מכפילים, שיעורי היוון וכדומה, בניכוי מקדמי ביטחון וסיכון הגיעו לשווי חברה של \$12M (לאחר ההשקעה). הם הציעו למשקיע שלישי מהבעלות של החברה הישראלית תמורת השקעה של \$4M בחברה, ואילו עמוס ויוסף היו מוכנים להתפשר על מחצית מהבעלות שמשמעותה שווי חברה של \$8M לאחר ההשקעה.

בשנת 1992 עוד היה מקובל לבסס שווי חברות על סמך רווחיות עתידית, ערכי שיור, שיעורי היוון, מכפילים וכדומה. זה שונה מהותית מכלכלת הבורסה של סוף המאה שבה נקבעו שוויים אסטרונומיים עבור חברות שהתכוונו להפסיד שנים על סמך דף אחד או שניים של תוכנית עסקית ראשונית. כל תוכנית עסקית שעמוס הכין הכילה כמאה עמודים עם ניתוח טכנולוגי, שיווקי, כספי מפורט, בדיקת רגישויות, ולעיתים לוותה במחקרי שוק המאששים את התחזיות השיווקיות. בין המרכיבים החיוביים של התוכנית העסקית של צח"מ הישראלית היו הידע המתקדם שהחברה האם התכוונה להעביר אליה, התשתיות הייצוריות והשיווקיות של החברה האם, והנגישות לשוק האמריקאי בסיועה (בסיס הלקוחות כלל חברות ענק כ- IBM, AT&T, INTEL) ולשוק היפני בסיוע השותף היפני שהחזיק בשלושים אחוז מהבעלות של החברה האם ושיווק את מוצריה ביפן. עם האיחוד האירופי נהנתה החברה החדשה מיתרון בגלל ההסכמים של ישראל עם האיחוד שלא היו לארה"ב. החברה הישראלית ביקשה מימון של \$1M מהקרן הזו לאומית של המדען הראשי בירד (אמריקה ישראל) וכן פטור ממס לעשר שנים והלוואות בערבות ממשלתית בגובה שני שלישים מההשקעה בחברה במסגרת מפעל מאושר. לבסוף, בידי החברה האם כבר היו הזמנות לאספקת ציוד בשווי של \$3M שהבטיחו את המכירות של 1993. כספי ההשקעה נועדו לממן את הוצאות הפיתוח, השקעות בציוד קבוע, הון חוזר והוצאות תפעוליות.

קביעת השווי של צח"מ האמריקאית היוותה בעיה מורכבת יותר. עמוס תהה כיצד הרבה יותר קל לקבוע שווי מוסכם של חברה שעוד לא קמה ושכל תחזיותיה מבוססות על הערכות כאלה ואחרות מאשר לקבוע שווי של חברה שעדיין לא הונפקה, אך שקיימת עשר שנים, שמוכרת ומרוויחה. אנו ניווכח כיצד התגלעו פערים של עד מחצית השווי, למרות שהיו פרמטרים די ברורים ואחידים שהיו מקובלים בשוק. למשקיע הוצעו מניות בחברת האם ואופציה לחמש שנים להמיר את המניות בחברה הישראלית במניות חברת האם. אולם, על מנת להניע את המשקיע הישראלי להמיר את מניותיו למניות בחברה האמריקאית נקבע שהוא יוכל לקבל שיעור הולך ופוחת משנה לשנה. במקרה של הנפקה תהיה חובה להמיר את המניות בחברה הישראלית למניות בחברת האם והחברה הישראלית תהפוך בבעלות מלאה של צח"מ. נתוני המכירות בפועל של חברת האם היו ב- 1991 - \$47M עם רווחיות נקיה של \$4M. התחזיות הצביעו על גידול ל- \$50M ב- 1992, אך עם הפסד צפוי של \$4M, בגלל מחיקת המוניטין של חברה שנרכשה ב- 1991. בעקבות המיזוגים, הצמיחה והפעילות של החברה הישראלית הייתה התחזית ב- 1993 - \$90M, עם רווח נקי של \$6M, ב- 1994 - \$145M עם רווח נקי של \$10M וב- 1995 - \$220M עם רווח נקי של \$16M. חישובי השווי של צח"מ לפי מכפילים, רווחיות, שיעורי היוון ומרכיבי סיכון הביאו את שווי החברה ל- \$46M. השקעה של \$4M בצח"מ תיתן למשקיע 8% מהבעלות על החברה.

ההצעה למשקיע חזתה שעד שנת 1995/6 יגיע שווי החברה האמריקאית לכ- \$150M, פי שלושה משווי הנוכחי, בין השאר כתוצאה מהנפקה. החזר על ההשקעה של פי שלושה תוך שלוש עד ארבע שנים הייתה מעוררת גיחוך בשנת 2000, אך בשנת 1992 נראתה בהחלט תשואה אטרקטיבית וריאלית בייחוד בשוק הציוד לחצאי מוליכים. עמוס הכין מצגות עם תוכניות עסקיות מפורטות לחברה האם ולחברה הישראלית והחל לחפש משקיעים. בין הראשונים שעמוס פנה אליהם היה ידידו מתי, מנכ"ל של חברת השקעות בין לאומיות (חה"ב). את מתי הכיר לפני למעלה מעשר שנים, כאשר היה עוד בתפקידו הקודם כסמנכ"ל חברת היי טק. הוא הקים אותו בשותפות של 50%-50% חברה לשיווק המחשבים והמסופים האזרחיים בחברתו של עמוס ומחשבים ומסופים מיבוא בחברת הבת של מתי. היקף העסקים הצפוי של החברה הממוזגת התחלק בהתאם לתוכנית שווה בשווה בין שני קווי המוצר. השותפות הצליחה מאד ולמרות הבעלות השווה, כשאין קול מכריע לאף אחת משתי החברות, היא החזיקה מעמד שנים רבות. ברבות השנים, כשעמוס הפך להיות עצמאי עשה איתו מתי עוד עסקות רבות שכולן היו מוצלחות ומרוויחות. לפיכך מתי האמין שעסקה זאת תצליח אף היא.

אחרי משא ומתן קצר הושג הסכם בין הצדדים ונחתם מזכר הבנה. בגלל לוח זמנים דחוס של מתי הוא לא היה מוכן לטוס לעמק הסיליקון וכל הצדדים נפגשו בבית מלון בנמל התעופה היתרו שבלונדון, באמצע הדרך. כעבור כמה שנים "התנקס" בו עמוס ובעסקה אחרת עם חברה צרפתית שהמו"מ עליה לא סבל דיחוי, הכריח את מתי ואת הצרפתים להיוועד בברן שבשוויץ, מאחר שנפש עם משפחתו בגרינדלוולד הסמוכה ולא רצה לקטוע את חופשתו בגלל המשא ומתן. הצרפתים משוכנעים עד היום שברן נבחרה בגלל אווירתה הפסטורלית שסייעה לשבור את המתח בין הצדדים. ב-14.7.1992 נחתם מזכר הבנה בין הצדדים בתנאים שהיו בצורה מפליגה לטובת צח"מ. לא היה קץ לשמחתו של יוסף והוא הליל ושיבח את עמוס על המהירות שבה נכתבה ההצעה, הוכנו התוכניות העסקיות, נוהל המשא ומתן ונחתם מזכר ההבנה. אולם, התברר שהשמחה הייתה מוקדמת כפי שניווכח להלן. עמוס לא האמין ביד הנעלמה של אדם סמית אך בקריירה שלו השתכנע יותר ויותר כי אין ארוחות חינם ובסופו של דבר חוזים נחתמים באמצע הדרך פחות או יותר כשאף אחד מהצדדים לא נהנה מיתרון מובהק. במקרה אחד, כשחתם עמוס עם מדינה דרום אמריקאית חוזה גדול עם רווח נקי צפוי של יותר מחמישים אחוז, התברר מהר מאוד שהמדינה שנקלעה לקשיים לא תוכל לעמוד בתשלומים והיה עליו לנכות את השטרות של המדינה בעסקת ברטר מסובכת שהותירו לו בסופו של דבר רווח "רגיל" של 15%. גם אירוע זה עמד להתרחש לפי תבנית לפיה אף אחד מהצדדים לא מקבל את כל מבוקשו, אלא מגיעים לפשרה הוגנת באמצע הדרך.

מזכר ההבנה היה מנוסח ברוח הצעתו של עמוס וכמעט היה זהה בתוכנו. נקבע שווי חברה ישראלית של \$12M לאחר ההשקעה, כלומר מתי יקבל שליש מהבעלות בחברה הישראלית עבור השקעה של \$4M, בדיוק כפי שרצו. נקבע שווי חברה לצח"מ של \$40M לפני ההשקעה, אומנם \$6M פחות ממה שהציעו, אך ב-\$5M יותר מהשווי הריאלי שהעריכו לחברה. נקבע שמתי ישב במועצת המנהלים של צח"מ. עבור מתי זה היה הישג גדול, כי זו הפעם הראשונה שישב במועצת מנהלים של חברה

אמריקאית שעתידה להנפיק את מניותיה בוול סטריט. זו הייתה עבורו החשיפה הבין לאומית שכה ייחל לה. עד כה מרבית השקעותיו היו בחברות ישראליות שאומנם מכרו הרבה לחו"ל או יבאו מחו"ל, אך הוא לא היה שותף בבעלות של חברה רב לאומית או בחברה זרה. נקודת צל אחת הייתה בכל זאת באופוריה, מתי לא היה מוכן בשום פנים ואופן להשקיע \$4M בחברת האם כי אם רק \$2M ואף דרש שזה יהיה באגרות חוב להמרה למניות צח"מ. נקבע שהאג"ח תישאנה ריבית בשיעור עליית מדד המחירים לצרכן של ארה"ב. האג"ח מובטחות בנכסי צח"מ בשיעבוד נחות אך ורק מהשיעבוד להלוואות בנקאיות. כמו כן קיבלו אופציה לרכוש עד \$4M מחברת האם לפי שווי של \$40M עד חודש ספטמבר 1994.

היה פרט אחד קטן שעמוס ויוסף לא ייחסו לו חשיבות בעת החתימה על מזכר ההבנה. נאמר בו בסעיף 21 כי מיזכר ההבנה כפוף לאישור מועצת המנהלים של הצדדים. הצדדים מתחייבים להביא את המיזכר עד ליום 31.7.1992 לאישור. אם אחד הדירקטוריונים לא יאשר את המיזכר יהיה כל צד חופשי מכל התחייבות כלפי הצד השני ולצדדים לא תהיינה תביעות או טענות מכל סוג ומין זה כלפי זה. ההסכם המלא ייחתם לא יאוחר מה- 31.8.1992 ועד אז תישאנה בתוקף מלא כל הוראות מיזכר ההבנה. לכאורה סעיף סטנדרטי שדווקא יוסף התעקש על הוספתו כי רצה לקבל את האישור של החברה היפנית שבמועצת המנהלים שלו לעיסקה. עברו כמה ימים ונותק הקשר עם מתי. עמוס ניסה לאתר אותו מספר פעמים אך בלא הצלחה. עמוס נפגע אישית מיחסו של מתי כי הוא ראה בכך פגיעה בידיוות ביניהם. ב-31.7 התקבל פקס של מתי מנוסח בצורה יבשה ובו נכתב שמאחר ומועצת המנהלים שלו לא אישרה את העיסקה, בטל מזכר ההבנה בין הצדדים. יוסף הוכה בתדהמה, תגובתו הראשונית לעמוס הייתה כי "עם חברים כאלה לא צריכים אויבים". רק אחרי מספר ימים הצליח עמוס לשבת עם ידידו מתי ולשמוע ממנו את אשר אירע. מועצת המנהלים שלו מאוד כעסה עליו על כי חתם בצורה "פזיזה" על מיזכר הבנה עם שוויים כה גבוהים ועם סיכון כה גדול להשקעה. לשאלתו של עמוס אם יש מקום למשא ומתן ענה לו מתי שמדובר בסדרי גודל יותר נמוכים ולפיכך הוא אפילו לא מציע שידונו בנושא. לזכותה של מועצת המנהלים של מתי ייאמר שהם צדקו לחלוטין מבחינתם ובגלל מדיניותם הזהירה שאולי נבעה מיוזמתו של מתי, הצליחה חה"ב להפוך לאחת מחברות ההשקעות הרווחיות ביותר.

עמוס לעולם לא יידע אם הייתה זו מועצת המנהלים שפסלה את העיסקה, או שהיה זה תרגיל מבריק במשא ומתן של מתי שנועד לפתח אשליות אצל הצד השני ועם ניפוצן להשיג ממנו תנאים טובים בהרבה. התנהגות דומה הייתה לשותפים האמריקאים באירוע של חברת הרהיטים שחתמו על מיזכר הבנה ועד לחתימת ההסכם הסופי חזרו בהם והשיגו לבסוף תנאים משופרים בהרבה מבחינתם. לעמוס על כל פנים לא יכלו להיות טענות כלפי ידידו כי גם הוא הביא אותו לחתום על מיזכר ההבנה שהיה באופן מפגיע לטובת הלקוח שלו. אולם, בשונה מהאירוע של חברת הרהיטים שבו עמוס פעל מטעם שני הצדדים, כאן פעל עמוס אך ורק מטעם צח"מ, וחובת הנאמנות שלו הייתה רק כלפי לקוחו. אך מה מקומה של ידיוות בעסקים והאם זה אתי להחתים ידיד על עיסקה שהיא במפגיע לטובת הצד שכנגד, לפחות מבחינת השווי? יוסף הפגין עלבון צורב כי חש קודם לכן שנוצרה כימיה מצוינת בין הצדדים והוא ראה בביטול ההסכם מעין בגידה. עמוס היה יותר מפוכח והחליט

לתפוש את השור בקרניו ולנסות למצוא שותפים אחרים בתנאים משופרים. הוא הבטיח למתי לשמור אותו בתמונה.

בינתיים המשיך יוסף בהקמת החברה הישראלית, גיוס מנכ"ל ועובדים, העברת הידע, בקשה למפעל מאושר ולתמיכה של קרן בירד, בסיועו של עמוס. הוא לא רצה להקרין שיש לו בעיה עם המשך ההשקעה בישראל כי אחרת הוא היה מאבד נקודות ב- perception של חברתו בישראל. אנו יודעים שבעולם העסקים מה שחשוב זה איך אתה נתפש, מה התדמית שלך, וגם אם אין לך די משאבים עליך להיראות כאילו העסקים הם כרגיל. עמוס בהחלט צידד במדיניות זאת ואף הגדיל לעשות כאשר זימן מסיבת קוקטייל לציון הקמת החברה בישראל (למרות שההקמה הייתה רק בראשיתה) עם כל המי ומי בעולם ההשקעות הישראלי. ההיענות הייתה רבה בין היתר כי אורח הכבוד היה סגן הנשיא של קונצרן הענק היפני ורבים מהישראלים רצו להכירו ולקשור איתו עסקים. בשנת 1992 יפן לא הייתה כל כך פעילה בשוק הישראלי (זה היה לפני הסכמי אוסלו) ופרט למכוניות היפניות היה זה די נדיר לראות נציגות יפנית בישראל. עמוס הוציא חוברת מהודרת שנקראה: "ציווד חצאי מוליכים - הזדמנות השקעה באחת מתעשיות ההיי טק המתקדמות בעולם". בעקבות ההצלחה הגדולה של מסיבת הקוקטייל שגם מתי הוזמן אליה ונדהם מהצלחתה, הסתמנו שלוש חלופות להשקעה עם גורמים מובילים במשק הישראלי. עמוס הכין חוברת מפורטת עם סקירת שלושת הגורמים המעוניינים בעסקה ועם פרטי העסקות הספציפיים.

1. חברת השקעות בינלאומיות (חה"ב): השקעה של \$4M בחברת הבת הישראלית תמורת 50% מהבעלות (במקום שלישי במיזכר ההבנה) ו-\$4M באג"ח להמרה לחברת האם האמריקאית. לחה"ב יש אופציה לחמש שנים להמיר את השקעתה בחברה הישראלית במניות חברת האם לפי שווי חברה של \$33M (כן, ירדנו בהרבה מהשווי של \$40M). חה"ב תרכוש \$4M באג"ח להמרה בחברת האם בשווי של \$25-31M (הפער בין עמדות הצדדים). החברה הישראלית תחזיר עם החתימה על ההסכם את כל החובות שקיבלה מחברת האם. ייעשה due diligence בחברת האם ע"י חה"ב. בעת הנפקה כל המניות בחברה הישראלית יומרו למניות החברה האמריקאית. תאריך יעד לחתימת ההסכם - נובמבר 1992 (בעזרת השם). עם שותף זה המו"מ הוא המתקדם ביותר לנוכח העבר. יש כימיה טובה בין הצדדים, לאחר שמסיבת הקוקטייל החזירה את מפלס הידידות לקדמותו. הבעיה העיקרית נעוצה ביעקב, מנהל תוכנית המיזוג מטעם חה"ב, המערים קשיים רבים במשא ומתן ובבדיקות הנאותות.

2. קרנות הון סיכון בשיתוף עם חברת השקעות אחרת - השקעה של \$4-8M בחברת האם האמריקאית. בשנת 1992 לא היו עוד הרבה קרנות הון סיכון אך עמוס הצליח לעניין כמה מהן להשקעה משותפת עם המתחרה העיקרית של חה"ב. הם הציעו הצעה ראשונית אך בגלל השלב המוקדם של בדיקת הנאותות צפוי היה המשא ומתן להימשך הרבה זמן. כמו כן כמה מקרנות הון הסיכון עוד לא גייסו את כל הכספים שנועדו להשקעות.

3. חברת ההשקעות הגדולה בישראל - הלוואה מיידית של \$2M לצח"מ האמריקאית בתנאי שהיא תמוזג עם פרתום, חברה בת שלה הפועלת בתחום דומה. פרתום הייתה עד 1992 בשלב של חברת

מחקר ופיתוח. רק ברבעון האחרון של 1992 צפויות המכירות להגיע ל-\$8M עם רווח נקי של \$1.5M. יש לה הזמנות רבות מיבמ ומחברות ענק אמריקאיות ויפניות. המכירות שלה צפויות להגיע ל-\$90M בשנת 1997 עם רווח נקי של \$10M. מספרים אלה נמוכים בהרבה מתחזיות צח"מ לאותה תקופה. בפועל, פרתום, שעמוס סייע גם לה מאוחר יותר בכתיבת תוכנית עסקית ומציאת השקעות, הונפקה בשווי מאוד גבוה ונרכשה בעסקת ענק ע"י אחת מהחברות הגדולות ביותר בשוק זה, פי כמה יותר מצח"מ, מה שמראה שצריך תמיד להתייחס בחשדנות לתחזיות ותוכניות עסקיות. אולם אסור להיות חכם לאחר מעשה, בנובמבר 1992 היה ידוע שהמשקיעים הראשונים בפרתום דוללו בצורה דרסטית. משקיע אחד שהשקיע \$12M דולל ל-8% מהבעלות ואילו חברת ההשקעות הגדולה שהשקיעה רק \$2M בשלב האחרון החזיקה ב-21% מהבעלות. Timing is of the essence כפי שכל משקיע בהיי טק יודע על בשרו. השווי המקסימלי שנקבע לחברה היה \$8M ואם צח"מ היא בשווי של \$25M מגיע היחס במיזוג בין החברות ל-3:1. חברת ההשקעות רצתה יחס של 2:1 לטובת צח"מ, ובגלל זה נפלה הצעת המיזוג. כאמור בפועל פרתום הצליחה להגיע לשווי של פי כמה מצח"מ, אך הנבואה ניתנה לשוטים, ואם המיזוג היה מתבצע אולי הדברים היו קורים אחרת. חברת ההשקעות הייתה אמורה להשקיע בצח"מ \$6M במניות וכן \$4M באג"ח להמרה. במקביל היא הייתה משקיעה בפרתום \$6M ועם השלמת ההשקעה של \$16M היא הייתה אמורה להחזיק בבעלות של כ-40% בחברה הממוזגת. היה צורך להכין תוכנית עסקית של החברה המשולבת לבדיקת כדאיות העסקה שהוטל על עמוס לבצע. המשקיעים היו מאוד רציניים, הם התכוונו להשקיע סכומים ניכרים ולצאת להנפקה במועד מוקדם ביותר. אולם פרטי המיזוג גרמו לבעיות רבות והמו"מ עליו היה עלול להימשך חודשים רבים. בעקבות המיזוג, יוסף היה מאבד את מעמד המוביל בחברה שלו והופך לבעל מניות מיעוט. לנוכח סירבול העסקה היא נפלה בשלבים המוקדמים.

עמוס ויוסף ידעו שלמעשה יש להם רק הצעה קונקרטית אחת וגם היא בשווי נמוך בהרבה מזה שהושג ביולי. שתי ההצעות האחרות לא היו ריאליזיות והיו אולי באות בחשבון רק אם ההצעה של מתי לא הייתה מתבצעת. מסיבת הקוקטיל החזירה את מתי לזירה, הוא ראה את ה"מתחרים" שלו מסתודדים עם השותף היפני, הוא התרשם מהאיכות הגבוהה של המוזמנים והחליט להיכנס למו"מ אינטנסיבי לסגירת עסקה. כאמור, ה-bad guy היה יעקב, עו"ד צעיר ונמרץ עם ניסיון עסקי מועט, שהערים קשיים אינסופיים על המשא ומתן החוזי ועל בדיקת הנאותות. המו"מ שאמור היה להסתיים תוך שבוע שבועיים נמשך שבועות רבים, אך אחרי לחצים רבים, איומים לפיצוץ, ושיבות שנמשכו לעיתים יממה שלמה הסתיים בשעה טובה ב-8.1.1993. ההוצאות של צח"מ היו מאוד גבוהות, הם היו צריכים לשלם פרט לעמוס שהוביל את המהלך, לעו"ד הישראלי שניהל עם כמה מעמיתיו את הצד המשפטי של המו"מ, לעו"ד האמריקאי שליווה אף הוא את המו"מ מראשיתו. החוזה היה כמובן באנגלית והיה כפוף לחוק האמריקאי, כי צח"מ הייתה חברה אמריקאית. למרות שכל המתדיינים היו ישראלים (גם אם היו חלקם אזרחים אמריקאיים) התנהלו הדיונים בבלייל של אנגלית ועברית כי כל המינוחים המשפטיים והכלכליים היו באנגלית והשיחות הטרנסאטלנטיות עם עורך הדין האמריקאי נוהלו כמובן באנגלית. יוסף כמעט ולא נכח בעת המו"מ שהתנהל בישראל במשרדי עורך הדין הישראלי שלו. מצד חה"ב ניהלו את המו"מ יעקב, מנהל התוכנית, וכן היועץ

המשפטי של החברה. מתי נקרא רק במקרים של פיצוץ ליישב את ההדורים ושמר על ריחוק. עמוס היה נוכח בכל הישיבות וסטגיריים רבים ליוו את התהליך. ההוצאות היו כאמור גבוהות ביותר אך יוסף קיבל את ההשקעה שרצה.

החוזה הראשי השתרע על פני מאה עמודים אך חוזי המשנה והנספחים השתרעו על פני מאות עמודים נוספים. חברת השקעות בינלאומיות השקיעה בחברת הבת של ציוד חצאי מוליכים סך של \$4M בתמורה ל- 50% מהבעלות. עמוס הצליח לשכנע את הצדדים על סמך התקדימים המוצלחים שהיו לו עם מתי כי ניתן לעבוד עם בעלות המחולקת שווה בשווה בין הצדדים (מאזן אימה כי כל צד יכול לשתק את החברה במקרה של פלוגתא, או מאזן שיתוף כי כל החלטה צריכה להתקבל בקונצנזוס). בפועל השותפות עבדה בצורה יוצאת מהכלל, בין השאר בגלל אישיותו של המנכ"ל שנבחר לפעילות הישראלית, שהצליח בנועם הליכותיו לגשר על כל הפערים בין הצדדים, וראה את עצמו כנאמן של שני אדונים. חה"ב השקיעה בצח"מ האמריקאית סך של \$4M באג"ח להמרה הנושאות ריבית בגובה מדד המחירים לצרכן בארה"ב. מכיוון שצח"מ יצאה להנפקה לפני תום מועד ההמרה לא היו צריכים להפעיל את תילי התילים של הסעיפים הדנים בהמרה. שווי החברה שנקבע לצרכי ההמרה היה \$27M באמצע הדרך בין \$31M שרצו האמריקאים ל- \$25M או אף פחות שמתה היה מוכן לשלם. את ההשקעה בחברה הישראלית ניתן היה להמיר למניות החברה האמריקאית לפי שווי חברה של \$30M ואילו חה"ב קיבלה אופציה לרכוש \$3M נוספים לפי שווי חברה של \$33M. בזמן הנפקה הייתה חובה להמיר את מניות החברה הישראלית והאג"ח להמרה למניות של החברה האמריקאית. לסעיפים אלה התלוו עשרות סעיפים של ifs and buts שסיבכו את החוזה עד כדי כך שרק אלה שהכינו אותו יכלו להבינו, וגם זאת רק לאחר קשיים מרובים. בדיעבד התברר כי כל הטרחה הייתה לשווא כי שררו ביניהם תנאי אמון מלאים והם לא נזקקו כלל לפרשנויות של החוזה. המשא ומתן וההסכם היו יכולים להסתיים בזמן שיא ובלי קשיים אם רק היו פועלים כמו בענף היהלומים שבו לוחצים ידיים ואומרים "מזל וברכה".

ניתוח אירוע אתיקה ברכישות בינלאומיות צולבות - החברה האמריקאית "ציוד חצאי מוליכים"

מה הם היסודות האתיים של האירוע ועד כמה הם השפיעו על התוצאות?
יחסי ידידות בין משקיע ליועץ, יתרון או חיסרון?
עד כמה ההשקעה היא פרי יוזמתו של עמוס והאם היא הייתה קורית גם בלעדיו?
האם היה צד שהרוויח, הפסיד, הרוויח רק חלקית, והאם זה משנה לנוכח העובדה שכל הצדדים יצאו מרוצים?
האם הנוסחה של מנהל פרויקט חיצוני היוזם את המיזוג או ההשקעה, כותב את התוכנית העסקית, מוצא את המשקיע או השותף, מנהל את המשא ומתן מטעם צד אחד או שני הצדדים, כשהוא מפקח על עבודתם של עורכי הדין ורואי החשבון היא יעילה או שהיא מהווה השקעה נוספת ומיותרת. האם כיום נוסחה זאת עוד תיתכן?
מה דעתך על הנוסחה של רכישה צולבת? האם היא לא מקשה על ניהול השותפות? תאר את היתרונות והחסרונות של הרכישה, הסיכונים של סכסוכים בין השותפים, הקשיים בקביעת השווי של שתי החברות.
מה השיטות השונות לקביעת שווי חברה: חברת סטארטאפ, חברה שכבר יש לה ידע ומעט הזמנות, חברה בשלבים ראשוניים של צמיחה, חברה שטרם הונפקה וחברה שנסחרת בבורסה?
תוכניות עסקיות ותחזיות של מכירות ורווחיות: נבואות לשוטים, שיטה מדעית, הדבר היחיד ש-
makes sense. מדוע ירדו התוכניות מגדולתן, איך השפיעו המחשב הביתי והתוכנות הזמינות על הכנתן, שקיעתן לקראת שנת 2000 ועליית קרנן לאחר התפוצצות בועת הכלכלה החדשה.
אם מחירי הרכישה או המיזוג נקבעים ממילא במשא ומתן בין הצדדים כשכל צד מציג את המחיר שלו, מדוע צריך לבסס מחיר זה שהוא במקרים רבים ארביטרארי בתוכנית עסקית מפרוטת עם אחוזי גידול אסטרונומיים? האם אין בכך סימון המטרה לאחר יריית החץ?
האם ייתכנו הסכמים שבהם צד אחד מקבל את כל רצונו ואילו הצד השני מוותר על דרישותיו? האם הסכם מעין זה יחזיק מעמד לאורך זמן?
מה לדעתך הסיבה שמתי חזר בו ממיזכר ההבנה והאם החלטתו הייתה אתית?
מה החשיבות של ה-perception בעולם העסקים ועד כמה סייעה מסיבת הקוקטייל בסגירת העסקה?
האם מבנה בעלות של 50%-50% הוא נוח לתיפעול? תאר את החסרונות והיתרונות שלו.
איך ניתן לפעול במצב של רכישות צולבות, כשיש לך 50% מחברת בת ורק 10% מחברת האם, בעוד החברות שלובות במובנים רבים: ייצור, שיווק ופיתוח. מה הקשיים במבנה בעלות מורכב מעין זה?
האם פערים של 50% בין השווי שרוצה המוכר לשווי שמציע הקונה הם סבירים והאם ניתן לגשר עליהם?
מה ההבדל, אם בכלל, בין משא ומתן במיזוג ורכישה בענף ההיי טק כמו באירוע זה לבין אירוע ב-low tech?
האם יש הבדל של ממש בין אגרות חוב להמרה לבין השקעה במניות? מה הביטחון שמקבל למעשה המשקיע באג'חים, אם ממילא הן בשיעבוד נחות להלוואות הבנקאיות?

האם עורכי הדין באירוע זה סייעו או היקשו על חתימת העסקה?
מדוע המשיך יוסף להקים את החברה הישראלית למרות שבוטל מזכר ההבנה ומשקיעים לא נראו באופן?
האם המשקיעים שהתגלו בסופו של דבר היו משקיעים ריאליים או "ברווזים" שנועדו לפתות את מתי לחדש את המשא ומתן להשקעה בשתי החברות?
עשה טבלה המציגה את השינויים בשוויין של החברה האמריקאית והחברה הישראלית. מי מהצדדים ויתר יותר במהלך המו"מ והאם המחירים הגבוהים שנבחרו מלכתחילה לא נועדו למעשה להוות בסיס למו"מ?
האם ההשקעה בצידוד חצאי מוליכים היא השקעה טובה עבור קרן הון סיכון ומדוע ב- 1992 לא השקיעו בצח"מ קרנות הון סיכון? שמונה שנים מאוחר יותר האם התמונה הייתה משתנה? מה הם פרטי המיזוג האפשרי בין צח"מ לבין פרתום. מדוע המיזוג לא יצא לפועל בסופו של דבר? מה המקום למקריות בעסקאות מיזוגים ורכישות, כפי שאנו רואים בטירפוד המיזוג בין פרתום וצח"מ?
מדוע יוסף לא אבה להתמזג עם פרתום, האם חשש מאיבוד שליטה?
מה עדיף ליזם, להיות הגורם הקובע בחברה כמו צח"מ, או להיות שותף לחברה גדולה יותר במעמד משני? תאר מקרים שבהם יזמים הצליחו לשרוד למרות מיזוגים ומקרים שבהם הם נאלצו לפרוש. האם יעקב הערים קשיים בגלל חוסר ניסיונו או כחלק מטקטיקת משא ומתן על מנת להתיש את הצד שכנגד?
נסה לדמיין איך נראה מו"מ כשעשרה אנשים נמצאים מסביב לשולחן הדיונים, מתייעצים מדי פעם עם מנכ"ל צח"מ ועורך הדין שלו הפועלים על פי שיעון קליפורניה עם הפרש של עשר שעות. מה הם הבדלי המנטליות?
האם הישיבה יחדיו עשרים וארבע שעות רצופות, ימים ולילות שלמים תורמת או מפריעה למשא ומתן? האם היא מסייעת ליצירת קשרים אפורמליים, שיחות מסדרון, ארוחות משותפות, שיחות על בני הזוג והילדים.
האם היה טעם לעשות חוזה כל כך מסובך, שהביא בחשבון עשרות חלופות שלא היה כמעט כל סיכוי שיתגשמו, כשניתן היה לעשות הסכם של מספר עמודים המבוסס על אמון הדדי?

האוניברסליות של האתיקה - המחזה "ביקור הגברת הזקנה" והסרט האפריקאי "צבועים"

מבוסס על המחזה "ביקור הגברת הזקנה" (1956) של פרידריך דירנמט בהוצאת אור-עם (1983)
בתרגום טובה קשת.

הסרט עם תרגום עברי, המבוסס על המחזה עם שינויים:

The Visit 1964, 100 min., Director Bernhard Wicki, with Ingrid Bergman

הסרט האפריקאי, עם תרגום אנגלי, המבוסס על המחזה עם שינויים קלים:

Hyenas, 1992, 113 m., Director Djibril Diop Mambety, African film based on The Visit

תמצית היצירה וניתוחה:

העיר גילן, בה מתרחש המחזה, היא כנראה בשווייץ, מולדתו של דירנמט, אך יכולה להיות גם באפריקה, בהודו, בישראל, בארה"ב, בצרפת או בכל מקום אחר בו לכסף יש ערך עליון, המאפיל בהרבה מקרים על ערכים אחרים. גתה התארח בגילן, בראהמס חיבר בה רביעה, יש בה מוסדות תרבות, ראש עיר, מורה וכומר מאוד תרבותיים, וכדברי מרק אנתוני בנאומו המפורסם הם כולם אנשי כבוד, ערכים ותרבות. העיר נמצאת בפשיטת רגל ותושביה זקוקים לכסף בכל מחיר. המחזה ממחיש מהו ה-trade-off בין ערכים וכסף. דירנמט סובר שרק עיר נואשת תסכים להקריב אדם בעבור מיליארד דולר. אם היה חי בשנות האלפיים בעולם העסקים המודרני הוא היה אולי נוכח לדעת שמוכנים לבצע זאת הרבה יותר בזול וגם כשהמצב לא כה נואש. בראשית המחזה לא ברור לתושבי העיר מה הביא לאסונה. הם מפנים את האצבע המאשימה לאשמים הסטנדרטיים: הבונים החופשיים, היהודים, אילי ההון, הקומוניסטים. לאמיתו של דבר זוהי קלייר, הגברת הזקנה המיליארדרית, שהורסת את העיר כנקמה על העוול שגרמו לה תושביה, כאשר הייתה ענייה ובהריון מאיל והוא שכר עדי שקר שטענו שזנתה. אך תושבי העיר אינם יודעים זאת עדיין. נכבדי העיר מבקשים מקלייר, עם בואה לביקור, לראשונה מאז היא שולחה ממנה בבושת פנים, שתתרום סכומים נכבדים לעיר ולתושביה. הם עוטים זרים לראשה ומדחיקים את הנסיבות לעזיבתה את העיר. הם אפילו סומכים על איל שיצליח להשפיע עליה לתרום. היא מסכימה לכך בתמורה למותו של איל ומבטיחה להם מיליארד דולר.

קלייר, אלמנתו של איל ההון הכי עשיר בעולם, דואגת לוודא ששוטר העיר יעצום לפעמים עין, או מוטב את שתיקה, שהכומר ינחם את הנידונים למוות לאחר שיחדשו את עונש המוות, שהרופא יוציא תעודות פטירה מזויפות על התקפי לב כביכול. היא מביאה איתה ארון קבורה שבו תוכל להניח את איל כשהיא תיקח את גופתו איתה. בהיותה מיליארדרית מייחסים לה תכונות של אלת גורל מהמיתולוגיה היוונית, כי היא טווה את חוטי גורלם של אנשים. איל שעמד להיבחר לראש העיר

הבא ונהנה מאהבה וכבוד מכל בני העיר מוצא עצמו בסופו של דבר נידון למוות על ידם ומוצא להורג בלי שאף צדיק בסדום יתקומם. איל, הנוכל הקטן, נותן לקלייר את התירוץ הסטנדרטי שהוא התחתן עם מתילדה העשירה והפקיר אותה "למענה". אנו זוכרים כיצד כל הפושעים מבצעים את פשעיהם למען הקורבנות (סזאר, גקו, פיטר שטוקמן) ואיל לא שונה מהם. אבל הוא מתמודד הפעם עם דמות ענקית של קורבן שהפכה למענה של עושקיה בזכות עושרה האגדי. כשקלייר אומרת שהיא מוכנה לתת לעיר מיליארד בשביל לקנות צדק, היא נתקלת בשאט הנפש של יפי הנפש. ראש העיר אומר שאת הצדק אי אפשר לקנות והיא עונה לו שאת הכל אפשר לקנות. היא קנתה את השופט העליון הופר והפכה אותו לרב המשרתים שלה בתמורה לשכר עצום. הלה מקל על מצפונם באומר שהיא רק רוצה צדק. קלייר לא שכחה דבר, לא חלים לגביה חוקי ההתיישנות ולכן היא תובעת צדק תמורת מיליארד. ראש העיר עונה לה שהוא דוחה את הצעתה בשם האנושות, מוטב שנישאר עניים משתגאל בדם אדם. עדיין אין אנו פראי אדם.

קלייר מפעילה כלפי תושבי העיר את נשקם הסודי של כל הפושעים האתים, היא אומרת שהיא תחכה. ואכן עם כל הכספים שלה היא יכולה להרשות לעצמה לחכות, תושבי העיר מתחילים לקנות דברים בהקפה, הולכים ומסתבכים עד כי אין להם ברירה ובשביל לשמור על רמת החיים החדשה הם חייבים לרצוח את איל. תושבי העיר מנצלים את המצב וקונים בהקפה מחנותו של איל שלא מעז להתנגד לכך כי הוא חושש שאחרת הם יהרגו אותו. הוא ממש התרגש מכך שכל התושבים דחו את הצעתה הנואלת של קלייר, אבל כשהוא רואה שהם קונים נעליים, מכוניות ופרוות הוא מבין שמותו הוא רק עניין של זמן ושגורלו נחרץ. איל מבקש מהשוטר לעצור את קלייר אבל הוא מסרב לו כי אין לו smoking gun evidence נגדה. זהו הטעון הקלאסי של השלטונות ובתי המשפט נגד החלשים הבאים לתבוע את החזקים. כיוון שמזימותיהם מבוזעות באפילה אין על פי רוב הוכחות חד משמעיות ועל פי דיני הראיות לא ניתן לתבוע אותם. הפיתרון לביעור העושק הוא לפיכך רק אתי. איל בא לראש העיר ואומר שהוא מפחד. ראש העיר אומר לו שהוא בכל זאת אשם כי הוא הדיח שני עדים לעדות שקר תמורת שוחד, ולכן אין לו זכות מוסרית לתבוע את מעצרה של הגברת. אך בימינו גם אם יש לך את הזכות המוסרית, הכסף הוא שקובע במקרים רבים, כי העניינים לא נחתכים על פי המוסר אלא על פי החוק של החזקים.

עוד תופעה חשובה בעולם העסקים המודרני: הפושעים האתים מתנהגים בנחמדות אל קורבנותיהם כי הם הרי רוצים רק בטובתם. ראש העיר, השוטר, הלקוחות של איל, לא צועקים עליו, לא מאיימים עליו, לא מפעילים כלפיו אלימות, הם רוצחים אותו עם חיוך על השפתיים, לטובתו ולטובת משפחתו, כי הרי שום דבר לא אישי. על דאטפת אטפוך וסוף מיטיפיך יטופון. הכומר אומר לאיל שבגלל שבגד בקלייר, בעבור בצע כסף, סרב להכיר באבהותו, שיחד שני אנשים להישבע שזנתה איתם והתחתן עם אישה אחרת, עשירה, הוא משוכנע שכל חבריו יבגדו בו תמורת כסף. זה מצב טבעי ואם הוא יחזור בתשובה הוא יוכל להתגבר על הפחד. איל מנסה לברוח אבל תושבי העיר מונעים זאת ממנו בלי אלימות, בשכנוע ידידותי. כולם אוהבים אותו ובאו להיפרד ממנו אך הם כל כך חונקים אותו באהבה שהם לא מאפשרים לו לעלות לרכבת. המורה לומד שלא ניתן להתפשר עם המצפון. הוא מציע לקלייר לקנות את המפעלים הכושלים של העיר אך מתברר לו שהם כבר שלה והיא בידועין גרמה לשיתוקם על מנת להכריע את העיר ולכפות את רצונה. הוא מבקש ממנה

שתתעלה לרגשות אנושיים נאלצים. הוא מנסה לבקש ממנה שתרחם עליהם, אך הרי עליה אף אחר לא ריחם. תשובתה המוחצת של קלייר ראוי שתירשם בספר הזהב של אותם אילי הון מושחתים: רגשות אנושיים נאלצים הם עניין למיליונרים רגילים. עם כוח פיננסי כמו שלי ניתן לשנות את סדרי העולם. העולם הפך אותי לזונה, ואני אהפוך אותו לבית בושת. אדם ישר הוא רק זה שמשלם. ואני משלמת. שיגשוג תמורת גוויה, או מצפון, או אתיקה.

עם בואם של העיתונאים פרנסי העיר מנסים להשתיק את הפרשה ולא לגלות להם את פרטי העסקה המוצעת. התושבים מפעילים לחצים ומאיימים שיהיו חייבים להתערב כי זה לא נאה מה ש נעשה לקלייר המסכנה. תמיד מנסים למצוא אפולוגטיקה מוסרית לכל מעשה מושחת: האנטישמים אומרים שהיהודים רצחו את ישו וגילן טוענת שאיל פושע. גבי איל וילדיה מתקרנפים לנגד עינינו, מעלים את רמת החיים שלהם על חשבון הגוויה של איל. היא טוענת בצביעות שהעושר לא מביא את האושר, היא טוענת שקלייר ליה לא תלך עד הסוף כי היא מכירה אותה, יש לה לב טוב. הילדים מצטרפים להונאה העצמית שלה, אך איל משוכנע שהוא נותר ללא כל בעל ברית. המורה השיכור מנסה להיות המתריע בהיותו הומניסט וידיד של אפלטון. הוא פונה לדעת הקהל בעולם כי דברים זוועתיים עומדים להתרחש בגילן. איל מבקש ממנו לשתוק כי אינו רוצה את עזרתו. הוא השלים עם גורלו. איל מקבל מימד טרגי באומרו שהוא גרם לכל אשר קרה ולכן חייב לתת את הדין, אין לו זכות להיאבק. המורה יורד לעומקו של עניין כשהוא מבין שההתקרנפות לא תיפסק עם מותו של איל. כשאנשי עסקים מדרדרים במדרון השחיתות, גם אליהם תבוא פעם גברת זקנה וגם להם יקרה מה שקורה לאיל. כי כולם בני.

תושבי העיר מחליטים לביים משפט ראויה לאיל תוך הסתרת נושא המשפט. הם משתמשים בכפל לשון כמו שסזאר קורא לסתימת המעיין "תאונה". הם שומרים על שמו הטוב של איל, ידיד נעוריה של קלייר, למען משפחתו הטובה וההגונה. גם כשהורגים אותך עוזרים למשפחתך. בשיא הציניות מציע ראש העיר לאיל, חברו הטוב ביותר, להתאבד כי זו חובתו כאדם ישר והגון. זו גם חובתה של מאנון להציל את הציפורנים של איגולין שרצח את אביה, זו חובתם של כל הקורבנות לשתף פעולה עם מעניהם על מנת לשמור על העיקרון כי בעלי ההון תמיד צודקים והחלשים, הגדרתית, צריכים תמיד לוותר. הדימוי העצמי של הפושעים האתיים מאד חשוב. חותנו של ד"ר שטוקמן היה מוכן לתת את כל מניותיו במעיינות המרפא אם זה יטהר את שמו. ראש העיר של גילן מעוניין לשמור על כסות של חוק וסדר ואיל צריך לציית, אם הוא אוהב את עירו ורוצה להציל אותה מעונייה. עליו למות על קידוש המיליארד ואולי הוא יוכרז ליקיר העיר. אך איל לא טוב עד כדי כך שיהיה מוכן להתאבד ולשמור על המצפון הנקי של תושבי העיר. ראש העיר מאוכזב ממנו כי בכך הוא מונע מעצמו למות כאדם ישר, קרי כמטהר השרץ. איל רוצה שעל מצפונם של תושבי העיר יידבק כתם, והוא דורש שהם יהרגו אותו ויחיו עם זה כל חייהם. אך עם מיליארד, המצפון שלהם לא יעיק עליהם יותר מדי.

הדימוי הצהוב של שלכת מוסרית והזהב המשחית הוא דומיננטי במחזה. התושבים קונים נעליים צהובות. הסתיו הגיע ועלי השלכת מכסים את השבילים. איל נוסע באוויר הצהוב במכונית החדשה של משפחתו, הם ממשיכים לסרט ואילו הוא הולך למשפט שבו ידונו אותו למוות. הבת אומרת לו:

סו לונג, דדי. ואשתו אומרת לו: להתראות! מי אם כן דמות יותר אתית או פחות שלילית: קלייר, איל, גב' איל, ילדיהם, המורה, הכומר, השוטר, ראש העיר? קלייר, כמו פושעים אתיים רבים, מרושעת כי חייה גהינום. היא סובלת פיזית מכל פציעותיה. היא סובלת נפשית ממות אהבתה, מהתסכול של הבגידה, מהבושה של הזנות, מהאדישות של העולם. ובגלל שהיא אומללה, למרות עושרה, היא רוצה שכולם יהיו אומללים כמוה. היא רוצה להשחית אותם, להוריד אותם לרמתה בתמורה לכסף. ובכפל הלשון האולטימטיבי, מסביר המורה, האינטלקטואל, את האפולוגטיקה של הרצח. הם עושים זאת למען הצדק. במחזה אבסורד ניתן לכנות אי צדק – צדק. האם גם עולם העסקים הוא מחזה אבסורד? האם גם שם אין תופעות של כינוי מעשה נבלה בסופרלטיבים, מבריא חברות במקום מבתר חברות, מיטיב עם העם או עושק אותו?

נאומו של המנהל מתקבל על ידי התקשורת העיוורת כהוכחה לגדלות מוסרית, כהוקעה של עיוות דין. אף אחד לא קם להתנגד למשפט המבוים, כולם חוברים יחדיו לפשע, למען הצדק והמוסר, לא למען הממון, למען המצפון. הרצח מבוצע באפילה כי הפושעים האתיים לא אוהבים את האור והשקיפות. הם אמני כפל הלשון, העמימות. התשקיפים הלא ברורים, ההודעות לרשות ניירות ערך, לעיתונות ולבורסה. גם רצח האמת, גם עושק החלשים מבוצע בחשיכה, הרחק מאור הזרקורים, בלי לתת את הדין, בשביל מיליארד או הרבה פחות! העיתונאים מסכמים שאל מת בשמחה. אולי בהפסקה של הסרט שראו אשתו וילדיו.

הסרט האפריקאי "צבועים" מבוסס על המחזה של דירנמט ומראה לנו כיצד הדילמות של הגיבורים הן אוניברסליות. הוא מתאר בצורה מינימליסטית וכמעט אבסטרקטית כיצד כל הכפר האפריקאי מושחת על ידי הכסף של הגברת הזקנה ומתנכר לאהובה שבגד בה. יש משהו מאוד פיוטי בראשוניות של התפאורה הכפרית העומד בניגוד בולט לעיירה האירופית הטיפוסית של הסרט עם אינגריד ברגמן. זאת ועוד, בסרט ההוליוודי מראים את קלייר (ברגמן) כאישה יפה ויחסית צעירה בעוד שהמחזה והסרט האפריקאי מתארים אותה כאישה זקנה, שבורה ונכה. בסרט ההוליוודי משנים את הסוף ולא מוציאים את איל להורג. קלייר משאירה אותו בעיירה על מנת שהוא יישאר עדות חיה לבגידת חבריו, שהיו מוכנים להוציאו להורג. זה עומד בניגוד בולט להוצאתו להורג של איל בסרט האפריקאי שהוא אף יותר מצמרר מהסוף של המחזה. במציאות המושחתת של ימינו אין כמעט ספק שבפתרון הסכרמני, איל וחבריו יחזרו להיות חברים טובים והוא אף ייבחר לראש העיר הבא, כי הם יתעודדו בכך שהצליחו להערים על קלייר התמימה שרצתה ללמד אותם לקח, אך בסופו של דבר גם שילמה, גם לא הענישה את איל וגם הסתלקה מהעיירה. באופן פרדוכסלי דווקא הסרט האפריקאי מתאר בצורה הנאמנה ביותר את המנטליות השוררת בחברות המושחתות של ימינו.

זכויות העובדים בעידן הגלובליזציה - הסרט התעודי על ארגנטינה "The Take"

מבוסס על הסרט עם תרגום עברי: "The Take"

The Take, 2004, 87 min., documentary directed by Avi Lewis, written by Naomi Klein.

תמצית היצירה וניתוחה:

אבי לואיס, הבמאי של הסרט (בעלה של נעמי קליין) פותח את הסרט באומרו: ברוכים הבאים לעיר הרפאים של הגלובליזציה, זו היא ארגנטינה, אך זה יכול להיות בכל מקום, בתי חרושת נטושים, מכונות מחלידות. אך בתוך ההריסות משהו צומח, עבודות נוצרות מחדש. נעמי קליין מוסיפה: למען הדיוק, עבודות נלקחות חזרה. סיסמה: השתלט, התנגד, ייצר. ארגנטינה היא מדינה עשירה שהתרוששה. פרוץ הפך את ארגנטינה לארץ עשירה בשנות החמישים אך קרלוס מנס עיצב את ארגנטינה בשנות התשעים בהתאם לחוקי קרן המטבע הבין לאומית IMF יחד עם החברות הרב לאומיות: הבראה downsizing, מכירת משאבי הציבור, הפרטה, אבטלה המונית. "המודל" אושר על ידי IMF וראשיו. אך הנס של מנס הפך לאסון. חצי מאזרחי המדינה ירדו אל מתחת לקו העוני. הוא יצר מערב פרוץ קפיטליסטי, כאשר הציבור נלכד בו ללא עבודה ובלי פרנסה. ההון הורשה לנוע ללא הגבלה, בעיקר מחוץ לגבולותיה של ארגנטינה. כאשר בוטלו ההגבלות על המטבע, העבירו הבנקים הרב לאומיים 40 מיליארד דולר אל מחוץ למדינה מבלי שנעשה דבר לעצור בעדם. הממשלה נתקפה פאניקה והקפיאה את כל חשבונות הבנקים. הארגנטינאים הפשוטים ראו כיצד העשירים מעבירים את הכספים שלהם לחו"ל בעוד הם לא יכלו לגעת בכספם. אך זה לא עבר בשלום. מיליונים יצאו לרחובות, שברו חלונות ראווה, חוללו מהומות. הם שרו "שיסתלקו כולם" Que se vayan todos. 30 איש נהרגו על ידי המשטרה. תוך שלושה שבועות התחלפו חמישה נשיאים ובאותו החודש שאנרון פשטה את הרגל, דצמבר 2001, ארגנטינה פשטה אף היא את הרגל, פשיטת הרגל הגדולה ביותר שידעה מדינה ריבונית. מדינה המסרבת לשלם את חובותיה, ממשלה המקפיאה את חשבונות הבנק של תושביה, כללי היסוד של הקפיטליזם נשברו לרסיסים על ידי השיטה הקפיטליסטית בעצמה. הציבור מאס בכל המודל. יש הסוברים כי זהו בדיוק התהליך שמתרחש בכל העולם מסיאטל לדרום אפריקה. מדיניות כלכלית זאת היא גלובלית וכך גם תנועת ההתנגדות.

המצדדים בגלובליזציה האשימו את המתנגדים, ביניהם נעמי קליין ואבי לואיס, שאין להם אלטרנטיבות, קליין ובעלה חיפשו בקדחתנות אלטרנטיבות ברחבי העולם. הם שמעו שמועות על כלכלה מסוג חדש שהחלה לקום בארגנטינה, עם מאות מפעלים שעובדיהם השתלטו עליהם בעקבות סגירתם וניהלו אותם בצורה עצמאית כקואופרטיבים, ללא בוסים. התנועה הלאומית של המפעלים

המשוקמים המציאה סיסמה: השתלט, התנגד, ייצר. אנו מתוודעים למפעל Forja San Martin, מפעל הפלדה של סן מרטין, שעובדיו קיבלו אישור מבית הדין לכינוס נכסים לחפש במפעל הוכחות שהבעלים הקודמים מכרו בהיחבא נכסים של המפעל. אם זה נכון, תהיה להם זכות להשתלט על המפעל ולנהלו בעצמם. מתברר שהבעלים לקחו את חומרי הגלם - הכבלים. העובדים מחליטים שהמשכורות יהיו צנועות ושוות. הם ינהלו במשותף את המפעל. הם מחליטים אם כן להשתלט על המפעל על מנת שלא ייעלמו נכסים אחרים. הם מקווים לשכנע את השופט להכיר בהשתלטות שלהם. מפעל זאנון הוא מקור ההשראה שלהם, זהו מפעל אחר שעובדיו השתלטו עליו, מפעל המייצר קרמיקה, שכבר שנתיים מנוהל על ידי עובדיו, והוא אבי אבות תנועת ההשתלטות - The Take. יש בו 300 עובדים, החלטות מתקבלות באסיפות עובדים, לכל עובד יש קול שווה, לכולם אותו השכר. הבעלים הקודמים היו מסובכים בחובות כה כבדים וקיבלו סובסידיות כה גבוהות שכיום הוא שייך לכולם. אך כיום, אחרי ההשתלטות, הבעלים דורש מחדש את המפעל שהוא מוטט. הוא משוכנע שיקבל חזרה את המפעל, כי הממשלה חייבת לו זאת. אך העובדים שומרים על המפעל 24 שעות ביממה. הם נלחמים בשוטרים עם רוגטקות. הם נהנים מתמיכת הציבור הרחב, שהוא משוכנע שזה טוב לכולם ובוודאי עדיף על פני הניהול הקודם. העובדים מועסקים, הקרמיקה זולה יותר מאשר בעבר, והעתיד נראה ורוד יותר. הבעלים הקודמים קיבלו סכומי עתק מהמדינה כסובסידיה אך שמרו את הכסף לעצמם ולא השקיעו אותו במפעל. אולם הבעלים, זאנון, בשלו - המפעל הוא שלי ולא של העובדים. הם השתלטו על מפעל ששווה \$90M. הם עונים שזו לא גניבה אלא החרמה. העובדים תורמים קרמיקה לבתי חולים ולבתי ספר. אלפים פלשו למפעל בכל פעם שהייתה סכנה שהמשטרה תסלק אותם ממנו והיו מוכנים להגן על ההשתלטות בגופם. כיום המפעל הוא בבעלות העובדים.

יותר מ-15,000 עובדים השתלטו בארגנטינה על מפעלים. מספר ההשתלטויות מכפיל את עצמו מדי שנה. זו לא תופעה חדשה, די אם נזכור את רוסיה או קובה. אך מה שמייחד את התופעה הוא שההחרמה לא מבוצעת על ידי ממשלה סוציאליסטית בכפייה, אלא באה מהעם, והחשוב מכל היא לא מנוהלת על ידי בירוקרטים מפלגתיים, אלא על ידי עובדי המפעלים עצמם. זה מוכיח את טענתם שאין צורך בבוסים. זה קורה גם בקליניקות ובבתי ספר, במספנות, בבתי חרושת לגלידות, לטקסטיל. כולם מנוהלים כיום על ידי העובדים. המפעלים הקואופרטיבים יצרו איגוד משלהם, כי יש כיום מאתיים חברות שהחזירו אלפים למעגל העבודה. זהו מאבק מכווץ עם התנסות מבורכת. אך אותם אנשים שהביאו את העובדים לעברי פי פחת ולאבטלה מנסים כיום להשתלט מחדש על "רכושם". זהו איום גדול לתנועה. מנס חזר לפוליטיקה. האדם שמכר את ארצו צץ ממחבואו ומצהיר שהוא נאבק להשליט סדר ולשמור על הרכוש הפרטי. זה מול זה מתייצבים העשירים והפוליטיקאים המושחתים כנגד העובדים הרעבים. זאנון, ה"בעלים" של המפעל ביקר את מנס ידידו בבית הסוהר ואחרי שהשתחרר. מנס הבטיח לו להשיב לו את המפעל. מתנהלת מערכת תעמולה משומנת היטב בעד מנס הנתמכת על ידי האליטות הותיקות. אבדה הבושה ומנסים להחזיר לשלטון את זה שהרס את כלכלתה והיה אחד הפוליטיקאים המושחתים ביותר במאה העשרים. הוא ניהל את כלכלת העל הקפיטליסטית בשנות התשעים ueber capitalism. יריבו של מנס הוא

קירשנר, המושל לשעבר של חבל פטגוניה. העובדים מקווים שקירשנר ישמור על המפעלים הקואופרטיביים, אך אחרים סקפטים לגביו.

העובדים לא עושים לובינג, הם מעורבים בפעולה ישירה ודמוקרטיה ישירה. המפלגות המושחתות משחזות בוחרים לנהל את המערכה עבורם, למרות שהם הקורבנות של השיטה המושחתת. מתי, בחורה צעירה, מרואיינת ומביעה התנגדות לכל המפלגות, היא לא תצביע, כי הממשלה הורסת את החיים של האדם הקטן. לעומתה אימה אנה תומכת בקירשנר שהוא פרוניסט. יש הרבה נוסטלגיה לזמנים בהם לכל אחד הייתה עבודה, היה חינוך, היה עתיד. אך המפעלים הקואופרטיביים זקוקים לתוכניות עסקיות, ללקוחות. הם עולים לרגל למפעל טרקטורים המנוהל על ידי עובדיו, מפעל זנלו. הם יצרו שותפות עם קבוצה של מנהלים לשעבר ועם המפיצים. הם דווקא החליטו לא לשלם לכל אחד את אותו השכר, אין פה מידה אחידה. כל מפעל קובע לעצמו את הכללים הטובים לו. מפעל זנלו מסכים לשלוח לפורחה סן מרטין את חומרי הגלם. הפורחה תייצר את חלקי הטרקטורים ותמכור אותם לזנלו. העובדים מקווים שהשופטת ד"ר פרננדז תבין זאת כי יש לעובדים את היכולת לנהל בעצמם את המפעל. המפעלים הקואופרטיביים מהווים איום לכונסים ולנושים המעוניינים למכור את המפעלים כגרואטאות. אל הפורחה מגיע הנאמן שהוא המתווך בין השופטת והרוכשים לבין העובדים. עבור העובדים הוא האויב כי הוא זה שמוכר כל דבר. הם אומרים לו במפעל שהם מעוניינים להתחיל לעבוד ביום שני הקרוב. בבית המשפט אומרת השופטת ד"ר אדלה נורמה פרננדז שאף אחד לא יסכים לרכוש מפעל שהשתלטו עליו עובדיו. הנאמן מצהיר שמעולם לא שמע שנעלם דבר מה מהמפעל והעובדים אומרים שחסר הרבה. השופטת אומרת לעובדים שהם מחבלים במאמציה לקבל את המפעל, היא לא מעוניינת בהצעות העובדים ודורשת מהם שיתפנו.

ישנם אזרחים רבים המצפים לגואל כמנס, המשווה עצמו לישו. בינתיים IMF מציעה את אותה הגברת בשינוי אדרת. מלווה לתשלום הריבית של הלוואות העבר, קיצוץ בהוצאות הממשלתיות, העלאה מסיבית של מחירי המים והחשמל כפי שדורשות החברות המופרטות של החשמל והמים. אחד מהעובדים הבכירים של IMF נעצר בעוון שחיתות. הקרן לא פופולארית בארגנטינה. היא מעדיפה שהנשיא הבא (מנהליה נפגשים עם המועמדים) יבטיח יציבות כלכלית בארגנטינה. לא משנה מי ייבחר, האזרחים יישארו עם אותן בעיות כלכליות. יחד עם זאת העובדים מערבים פוליטיקאים על מנת שיבואו לעזרתם. אשתו של אחד מפועלי הפורחה אומרת שהפוליטיקאים גנבו מהם את הכבוד העצמי שלהם, ואין דבר עצוב יותר מאשר אדם ללא עבודה, אדם מושפל, אך היא חושבת שבעלה יקבל מחדש את עבודתו. ביום הבחירות מאשימים את המאפיה של מנס שהיא יוצרת כאוס על מנת לעודד את הקריאה שלו לסדר. מפעל ברקמן לחליפות מוחזר לבעליו. זו לא סתם חברה, זה המפעל שהחל בכל התהליך. בעידן הגלובליזציה אם במפעלי טקסטיל בעולם השלישי דורשים עובדים תנאים משופרים, החברות הרב לאומיות סוגרות את המפעל ועוברות למדינה אחרת. במפעל ברקמן הבעלים קיצצו בשכר העובדים ואיימו לסגור את המפעל. יום בהיר הבעלים פשוט נטשו את המפעל. אך העובדים החליטו להמשיך להפעיל אותו ועכשיו סילקו אותם מהמפעל שלהם. עובדי ברקמן הפכו ליקירי האומה, הם אומצו על ידי האימהות של כיכר מאי, הנשים שאיבדו את יקיריהן בזמן הדיקטטורה הצבאית שנרצחו באכזריות על ידי הגנרלים. נערכות הפגנות המוניות

למען עובדי ברוקמן. ביום השלישי של שביתת השבת מול המפעל מתקבצים אלפים מכל רחבי המדינה לתמוך בעובדים.

הצעת החוק להעברת הפורחה לעובדים מובאת להצבעה בבית הנבחרים בלה פלטה. הבית מחליט להעביר את המפעל לעובדיו. העובדים הנרגשים בוכים מרוב אושר. ברקע אנו שומעים שיר של מרסדס סוסה:

Quien dijo que todo esta perdido, Yo vengo ofrecer mi corazon, Hablo de cambiar esta nuestra casa

"מי זה אמר שהכל אבוד, אני באה להציע את ליבי". רואים את ההמונים מסתערים על השוטרים במפעל ברוקמן. מרסדס סוסה ממשיכה לשיר על העניים, על הכמיהה לחיים והיא מסיימת במילים: "אני אומרת שצריך להחליף את ביתנו". השער של מפעל ברוקמן נשאר נעול. רואים את האחות של העובדת החולה בסרטן שאומרת שהבעלים הקודמים ניכו לה משכר העבודה את הזמן שהלכה בו לטיפולים כימותרפיים, אבל העובדים המנהלים כיום את המפעל עוזרים לה כי הם אנשים עם ערכים. כשהגיעו נעמי קליין ואבי לואיס לראשונה לבואנוס איירס נתן להם אדם מכתב ובו נאמר: "אנחנו הראי שעליכם להסתכל בו. השגיאה שאינכם צריכים לעשות. ארגנטינה היא השיירים שנשארו מארץ שעברה גלובליזציה. אנחנו נמצאים במקום שכל העולם צועד אליו." מה שהם ראו בארגנטינה היא מדינה המנסה ללמוד משגיאותיה.

מנם נשר בסיבוב השני של הבחירות כשהבין שההמונים הם נגד ה"מודל". נסטור קירשנר זכה בבחירות. נראה לעובדים שהוא יעזור לקואופרטיבים ולא לחברות הרב לאומיות. הקואופרטיבים הם הדרך של הארגנטינאים ליצור עולם חדש, לטאטא את העולם הישן. שישה חודשים מאוחר יותר חזרו נעמי ובעלה לארגנטינה. פורחה סן מרטין עובדת בקצב מלא. זאנון הגבירה את התפוקה ושכרה עובדים חדשים. למרות הבטחותיו קירשנר חתם על הסכם חדש עם IMF, הדומה מאוד להסכמים הקודמים. בית הנבחרים של בואנוס איירס החזיר את מפעל ברוקמן לעובדיו. המפעל פתח שוב את שעריו.

השלכות הגלובליזציה על קהילות שמפעליהן מועתקים לעולם השלישי - סרט התעודה "רוג'ר ואני"

מבוסס על הסרט "רוג'ר ואני", בלי תרגום עברי:

Roger & Me, 1989, 91 min., Director Michael Moore, GM plant shutdown, downsizing

תמצית היצירה וניתוחה:

הסרט "רוג'ר ואני" של מייקל מור הוא על עיירת הולדתו פלינט שבמדינת מישיגן בארה"ב. בעיירה זאת נוסד תאגיד הענק ג'נרל מוטורס (GM), שיו"ר הדירקטוריון שלו היה בשנת 1988 רוג'ר סמית (הוא הרוג'ר שבסרט), שנה שבה החליטה הנהלת החברה להעתיק את מפעליה מפלינט למכסיקו במסגרת הגלובליזציה ומאמצי ההתייעלות. GM הייתה המעסיק המרכזי בעיירה ומקור גאותה. אביו של מייקל מור עבד במפעלים ולמעשה כל משפחתו עבדה שם. אך GM סגרה את 11 המפעלים בעיירה ופיטרה בבת אחת שלושים אלף עובדים! זאת בשנים שבהן GM הרוויחה מיליארדים והיא רק רצתה לשפר את רווחיותה, כי מטרתה הבלעדית היא מקסום הרווח. רוג'ר סמית והנהלת החברה הגיעו למסקנה שבמכסיקו עלויות השכר נמוכות בהרבה ואין זה משרת את האינטרסים של בעלי המניות לשלם משכורות גבוהות בהרבה רק בשביל לקיים תעסוקה בעיר הולדתה של החברה. לחברה הרי אין רגשות. הרס המרקם החברתי אינו מעניינה של החברה, גם אליבא דמילטון פרידמן. החברה מתכננת לקנות בכסף שייחסך ע"י העתקת המפעלים למכסיקו, חברות היי טק ונשק, כמו יוז. הם מאלצים את ועדי העובדים לקצץ בשכר לאלה שנשארים בעבודה. מייקל מור מנסה להתקבל לראיון אצל רוג'ר סמית ללא הצלחה והסרט נסב על מאמציו הנואשים להיפגש עם רוג'ר ומכאן שם הסרט "רוג'ר ואני". מייקל מור רוצה לשכנע את רוג'ר סמית שיבוא איתו לפלינט ויבלה עם העובדים המפוטרים, שנתנו את כל חייהם לחברה ועתה נזרקים לרחוב, אך רוג'ר מתחמק ממנו. בינתיים מור מראיין עובדים שפוטרו העוזבים בהמוניהם את העיר והופכים אותה לעיר רפאים. בעיר יש כיום יותר עכברים מאשר אנשים.

מור שהוא אשף הסרטים הדוקומנטאריים מראיין במסיבה של החברה הגבוהה בעיר את עשיריה ושואל אותם מה דעתם על הפיטורים ההמוניים. רייגן, נשיא ארה"ב, שנודע יחד עם תאצ'ר על "רגישותו" החברתית הרבה, בא לעיר ולוקח איתו 12 מפוטרים לאכול פיצה, תוך שהוא ממליץ להם לעבור לטקסס, אך אינו נותן כמובן שום פתרון. אנו עדים למחזות מצמררים של פינוי עובדים מבתיהם בפלינט כי אין באפשרותם לעמוד בתשלומי המשכנתא אחרי שפוטרו מהעבודה. מור מראה לנו במקביל את חורבן עולמם של המפוטרים ואת "חגיגות" של האחרים. כך למשל מתקיים מצעד המוני וססגוני ברחובות העיר עם מיס מישיגן, שאחר כך נבחרה למיס ארה"ב. ביום אחד מושלכים לרחוב מבתיהן 24 משפחות שלא שילמו את המשכנתא במועד. אך בתיאטרון שממומן ע"י GM

מביאים לעובדים אמנים במטרה לרומם את רוחם. פט בון, המזוהה עם שברולט, מגיע לעיר להופעה ומתראיין. בגלל הפיטורים העוני והפשע בעיר גואים. פתרונות סרק שנועדו לעזור לא מסייעים למפוטרים. GM באה ברעיון "אדיר" להדריך את עובדיהם לשעבר להיות סוהרים על מנת לשמור על המפוטרים האחרים שהגיעו בהמוניהם לבית הסוהר בגלל העוני והפשע. ובינתיים נמצא רוג'ר, הוא במלון וולדורף אסטוריה היוקרתי בניו יורק, שם הוא מקבל עיטור על מכונית השנה. אך גם משם מסולק מור מבלי שהצליח לראיין את רוג'ר. אנו רואים כיצד לא פסו הרעיונות ה"מבריקים" איך להושיע את העיר. מנסים להביא אליה תיירים לבקר בפארק על מכוניות בשם Auto World. גם רעיון נפל זה לא מצליח כי תיירים לא מעוניינים לבקר בעיירת רפאים.

מחצית מהעיירה כבר מקבלת עזרה סוציאלית אך רוג'ר סמית מקבל העלאה בשכרו לשני מיליון דולר לשנה, ומדוע לא אם הוא דואג לאינטרסים של בעלי המניות הממנים את הדירקטוריון שמתגמל אותו. תושבי פלינט הרי לא ממ מנים ומתגמלים אותו, כך שאין לו שום מחויבות כלפיהם. אנו מוצאים מקבילות בחד גדיא של סדר פסח, על הקשר בין כל הגורמים המקיימים את המרקם ביקום. העובדים ממנים את הממשל, שנותן רישוי לחברות, שמפטרות את העובדים, ההופכים לעניים, הפשע גואה, ההוצאות עולות, החברה, החברות והממשל ניזוקים, ההוצאות גדלות הרבה יותר מהחיסכון בעלויות השכר, כמו גם בנזקי איכות הסביבה, וחוזר חלילה. העיתון Money Magazine מבצע סקר הקובע כי פלינט הוא המקום הגרוע ביותר לגור בו בארה"ב. תושבי העיר שורפים את השליח/העיתון ומכלים את זעמם, לא בחברה שפיטרה אותם, אלא בעיתון שפרסם את קלונם ברבים. לנוכח ה"ביקוש" הרב בונים בית סוהר חדש לעיר. השמנא וסלתא של העיר משלמת מאה דולר לנפש בשביל לבלות לילה אחד בבית הסוהר לפני שהאסירים יאכלסו את תאיו. מייקל מור סובר לתומו, שכבעל מניות הוא יוכל לשאול את רוג'ר את מה שמעיק עליו. אך הוא נוכח שבקרקס ששמו אסיפת בעלי מניות לא נותנים לו אפילו להתבטא ולא מאפשרים לו לקבל את רשות הדיבור. הוא לומד על בשרו את קיפוח בעלי מניות המיעוט על ידי חברות לא אתיות. בחג המולד רוג'ר סמית מברך את עובדיו, הוא מדבר גבוהה על רעות אנושית (במקביל מור מראה לנו איך זורקים עובדים לשעבר מבתיים), חג המולד הוא מועד מתאים לצדקה. ואז סוף סוף מייקל מור מצליח לשאול כמה שאלות את רוג'ר סמית, אך הלה עונה תשובות מתחמקות. בסוף הסרט מראים מה קרה לכל אחד מגיבוריו ואת הגורל העגום שלהם.

תאגידי ענק רב לאומיים ויחסייהם עם מחזיקי העניין -

סרט התעודה "McLibel"

מבוסס על הסרט "McLibel", בלי תרגום עברי:

McLibel, 2005, 85 mi., Director Franny Armstrong, on McDonald's libel suit in the UK

תמצית היצירה וניתוחה:

הסרט מקליבל מתאר את המשפט הארוך ביותר בהיסטוריה הבריטית, משפט הדיבה של מקדונלד'ס נגד שני אקטיביסטים שכתבו בחוזר שחילקו לציבור הרחב שרשת המזון הגדולה בעולם מוכרת אוכל הפוגע בבריאות, מפרסמת בצורה לא הוגנת לילדים, מתאכזרת לחיות, מנצלת את עובדיה ופוגעת באיכות הסביבה. תביעת הדיבה נחשבת לכישלון יחסי הציבור הגדול בהיסטוריה. מקדונלד'ס נהגה לתבוע את כל אלה שביקרו/השמיצו אותה וכולם ללא יוצא מהכלל, בין אם היו אזרחים מהשורה או חברות גדולות כרשת הבי.בי.סי. או העיתון גרדיאן, נהגו להתנצל על מנת לא להסתבך עם תאגידי הענק. עד אשר שני אזרחים פשוטים - הגנת הלן סטיל והדוור דייב מוריס לימדו אותם לקח בל יימחה כאשר סרבו להתנצל והרימו את הכפפה של משפט הדיבה. שני הנתבעים גייסו שלושים אלף ליש"ט להגנתם בשעה שמקדונלד'ס הוציאה עשרה מיליון ליש"ט וכשלה. הלן ודייב נלחמו על זכות הציבור לדעת מה תאגידי הענק עושים לו. מקדונלד'ס הצליחה לברר מי כתב את המנשר אחרי שהחזירו מרגלים לתוך הארגון האקטיביסטי. הם הגישו את התביעה בשנת 1990 נגד חמישה, שלושה התנצלו, כי לא רצו להתעמת עם חברת הענק, אך הלן ודייב החליטו ללכת למשפט. המשפט החל כמה שנים מאוחר יותר, בשנת 1994. הלן ודייב ייצגו את עצמם וקיבלו סיוע משפטי ממתנדב. הם רצו שהמשפט יתנהל בפני חבר מושבעים אך השופט סרב לבקשתם. מקדונלד'ס שכרה את אחד ממשרדי עורכי הדין הגדולים בבריטניה. המשרד גייס מספר רב של עורכי דין ועדים לתמוך במקדונלד'ס.

הלן ודייב היו צריכים להוכיח שטעוניהם מוצדקים. כך למשל הם היו צריכים להוכיח את הקשר בין האוכל המהיר והנטייה להשמין obesity שהפכה להיות גורם מרכזי בתמותת האוכלוסייה ובפגיעה בבריאותה. הם היו צריכים להוכיח שהפרסום ברשת עם הליצן המפורסם רונלד מקדונלד'ס, הפרסום בטלוויזיה, המתנות וההנחות לילדים גורמים לילדים להתרגל מגיל צעיר לאכול במקדונלד'ס ולהשפיע על הוריהם שייקחו אותם לשם. בחודש אוגוסט 1994 באו נציגים של מקדונלד'ס לשכנע את הלן ודייב להגיע לפשרה, אך אלה דרשו שהרשת תתנצל בפני אלה שהם התנצלו בפניהם, ולהתחייב שלא יגישו יותר תביעות נגד אחרים. הם לא הצליחו להגיע להסכם. בניגוד למה שסברה מקדונלד'ס המשפט עורר עניין עצום במדיה וגרם לה נזק תדמיתי ענק. הלן ודייב פתחו אתר באינטרנט בשנת 1996, McSpotlight. הם טענו שהרשת מנצלת את העובדים,

הופכת אותם לברי החלפה, גורמת להם לעבוד במהירות מסחררת, אין קביעות בעבודה, אין להם זכויות והם עובדים במשכורת מינימום. הלך ודייב סברו כאתיקנים אקטיביסטים אחרים שמטרת החברה היא לא למקסם רווח אלא לדאוג לרווחת כל מחזיקי העניין שלה. הם טענו במשפט שהתוצאות השליליות של המזון המהיר הן לא מיידיות אלא מתרחשות בתום עשר או עשרים שנה, והן מזכירות את ההשפעה המזיקה של הטבק והאלכוהול. לפיכך המזון הוא לא זול לחברה ונועד לעזור לציבור העני, כפי שטענה מקדונלדיס, אלא להיפך - הוא יקר ופוגע בציבור העני בגלל הנזק הבריאותי הכבד שהוא גורם לחברה והוצאות הריפוי והביטוח הכבדות. הלך ודייב לא היו מוכנים לקבל את העובדה שיש אנשים ספורים שהם עשירים כקורח (filthy rich) בה בשעה שחצי מהעולם חי בעוני. הם האמינו כי המשפט לא יוכרע ע"י השופטים כי אם ע"י דעת הקהל. ביום פסק הדין ביוני 1997 ובעקבות תוצאות הערעור התברר שהלך ודייב זוכו במרבית סעיפי האישום. יחד עם זאת הם לא הצליחו להוכיח כמה מהסעיפים והם נדרשו לשלם ארבעים אלף ליש"ט למקדונלדיס. הם סרבו לשלם את הקנס אך החברה לא ניסתה לאכוף את גזר הדין.

כאשר גיבורי הפרשה יצאו מבית המשפט הם התקבלו במחיאות כפיים סוערות ע"י הציבור הרב שחיכה להם שם וכל אמצעי התקשורת ניסו לראיין אותם. הציבור העריך והוקיר את המלחמה שלהם להגנה על זכויות הציבור כנגד תאגידי הענק. הסרט מציג את מסיבות העיתונאים הנפרדות של שני הגיבורים ושל מנכ"ל הרשת בבריטניה. הלך ודייב המשיכו לחלק עלונים לפני מסעדות מקדונלדיס והגישו ערעור על הרשעתם המוגבלת בפני בית הדין האירופי בבריסל. בשנת 2005 בית המשפט זיכה אותם, אחרי 15 שנות מאבק. בשנת 2002 מקדונלדיס ספגה את ההפסד הראשון שלה מעולם והרשת החלה לשקוע בעקבות הנזק התדמיתי העצום שעשה לה המשפט ופעולות מחאה דומות. פעולות המחאה קיבלו לגיטימציה וחיזוק ולא ניתן יהיה לעצור יותר את הציבור שהוא "הענק" האמיתי.

חלק VII - אתיקה בעסקים בישראל

אתיקה בעסקים בישראל – החלום ושברו

(מסה בסימום של הרומן של יעקב קורי "הישמרו מדורון יוני" בהוצאת בימת קדם 2001)

במשך חמש השנים האחרונות הידרדרה ישראל במדד העולמי של המלחמה בשחיתות, מהמקום הארבעה עשר למקום העשרים ושניים. מדד זה, המפורסם על-ידי Transparency International – ארגון האתיקה הגדול בעולם, מדרג את מדינות סקנדינביה כמדינות הפחות מושחתות בעולם ואת אחדות ממדינות בריה"מ לשעבר ואפריקה כמדינות המושחתות ביותר. האם ישראל, שהגיעה לאחרונה לשיאים מפוקפקים של חוסר שיוויון בהכנסות, הגדול ביותר במדינות המערב, נמצאת בדרכה אל תחתית ההגינות העסקית ואנו נעשים דומים יותר ויותר לרוסיה וניגריה במקום להידמות לשוודיה, ניו זילנד ודנמרק?

התופעה המדאיגה ביותר היא ללא ספק האדישות של עולם העסקים בישראל למצב הירוד של האתיקה בעסקים. ההשלמה עם השחיתות והצטרפותם של רבים וטובים מאתנו לבכחנליה של פריקת כל עול אתי על מנת לשרוד. תופעות כמו פיגורים מכוונים בתשלום לספקים, פגיעה בזכויות העובדים, הונאה של בעלי מניות מיעוט, התחמקות מתשלום מיסים ומהחזר מענקים ממשלתיים ופגיעה באיכות הסביבה, מקבלות לגיטימציה תחת המסווה של הצדקה כלכלית, כורח המציאות, הישרדות בשוק התחרותי, תכנון מס "כחוק", דאגה דמוקרטית לבעלי גרעין השליטה, מתן אפשרות לכוחות השוק לפעול, מקסימליזציה של הרווח וכדומה.

מדינת ישראל עברה מאז הקמתה מהפך, וממדינה עם ריכוזיות בולשביקית בידי הממשלה וההסתדרות, הפכה למדינה שכלכלתה נשלטת על ידי עשר עד עשרים משפחות, כמו במיטב רפובליקות הבנות. התמוטטות המניות הבנקאיות שהסבה למדינה הפסדים של מיליארדי דולרים אין בה עניין ציבורי, וכשכבר מובאים סוף סוף הבנקאים לדין, הם אינם יושבים אפילו יום אחד בבית הסוהר הודות להגנתם של מיטב עורכי הדין והיצמדות המערכת המשפטית לטיעונים לגליסטים יבשים ולא לעקרונות הצדק והאתיקה. בעלי מניות שסבלו מהונאה אתית בפרהסיה, אינם זוכים על פי רוב בתביעותיהם הייצוגיות, כשהם בכלל מעיזים לתקוף את שועי המשק העושים בחברות הציבוריות כבשלהם בזכות גרעין שליטה של עשרים או שלושים אחוזים.

מדינת ישראל תופסת גם שיאים בזיהום הסביבה, בפער חברתי שברוב המקרים הוא גם פער עדתי, באלימות, ברציחות ובגנבות. כשפורצים לבתיהם של אילי הון, גונבים את מכוניותיהם וילדיהם נפגעים מהזיהום באוויר ובנחלי ישראל, הם מתלוננים על פריקת העול במדינה, אך אינם חושבים ולו לרגע שזו תוצאה ישירה של הזרמת השפכים של חברותיהם לאוויר, לקרקע ולים. לתכנון המס "הלגיטימי" שלהם המאפשר להם להתחמק מתשלום מיסים, ולהונאת המשקיעים

הקטנים בבורסה. כל עוד הם לא יגיעו למסקנה ש"כולם היו בניי", ולא יתנהגו בצורה אתית, יחזור העוול שהם עושים לאחרים אליהם, כי בשוק שבו כל דאלים גבר, כולנו בסופו של דבר נפגעים ואנו חוזרים לתוהו ובוהו.

מצב עניינים זה צריך להביא את הציבור האחראי בישראל לדבוק בפתרון האתי לבעיותינו כדרך היחידה היכולה להוציא אותנו מהחושך אל האור ולהביא אותנו לחיק המדינות המתוקנות. מתי המספר שבינינו המקוננים על המצב במסיבות ליל שבת לא יצליחו לשרש את התופעות הקשות, כי החברה אינה מוקיעה את אנשי העסקים המושחתים והלא אתיים, אלא מעריצה אותם ורואה בהם מודל לחיקוי! אילי הון, שהונו בעלי מניות מיעוט פעם אחר פעם בחברות שמניותיהן עלו במאות אחוזים והידרדרו אחר כך כמעט לאפס, אינם מפסידים לעולם, כי יש להם מידע פנים אותו הם מנצלים בצורה צינית למכירת מניותיהם לפני ההידרדרות, בעוד הפראיירים המתחלפים חדשות לבקרים קונים את מניותיהם בשיא ונאלצים למכור אותן בשפל תוך הפסד השקעתם.

המערכת המשפטית אינה מסוגלת להתמודד עם החברות הגדולות ואילי ההון, השוכרים את עורכי הדין הממולחים ביותר להגנתם, והם כמעט תמיד יוצאים זכאים במקרים הנדירים בהם הם מובאים לדין. רשות ניירות ערך, מועצות המנהלים, הדירקטורים החיצוניים, רואי החשבון, האנליסטים והחתמים, אינם מצליחים על פי רוב להגן על בעלי מניות המיעוט מפני הונאה אתית, כי לא ברור כלל על האינטרסים של מי עליהם להגן. למנהלי החברות אין כל ספק במי עליהם לתמוך – הם מְגַנְיִים בראש וראשונה על בעלי גרעין השליטה בחברה, הממנים אותם ומתגמלים אותם. כשיש התנגשות בין האינטרסים של בעלי השליטה לשאר הגורמים הקשורים בחברה – הלקוחות, העובדים, בעלי המניות האחרים, הספקים, הנושים, הקהילה והמדינה – הנאמנות שלהם תהיה בדרך כלל לצד שמתגמל וממנה אותם.

אך לא הכול חסר תקווה. יש ברשותם של הצדדים "החלשים" כלים אפקטיביים להילחם על זכויותיהם. החלשים במרכאות, כי הם מהווים למעשה את רוב בעלי המניות שברצותם יכולים להפסיק להשקיע בחברות. הם הלקוחות הקונים את מוצרי החברות והיכולים לעבור למתחרות, והם מרכיבים את הקהילה והמדינה היכולות לכפות את רצונן בדרכים חוקיות, אתיות וחברתיות. כלי ראשון במעלה הוא האינטרנט, המהווה גרסה מודרנית של האגורה היוונית, בו כל אחד יכול להביע את דעותיו באתרי שיחות של גורמים הקשורים לכל חברה ציבורית. בישראל אין האתרים האלה נפוצים, אך בארצות הברית הם מהווים מקור ראשון במעלה למידע בלתי אמצעי על החברות, להזהיר את בעלי המניות מפני הונאות וגם, לפעמים, להשמצות שלוחות רסן. הכותבים מסתתרים תחת מעטה של אנונימיות, וכך הם יכולים לחשוף שחיתויות ולהפוך את החברות לשקופות במידה רבה. אין כשקיפות וכאור השמש על מנת להגן על האינטרסים של החלשים ולמנוע ניצול בלתי אחראי של הכוח של בעלי השליטה.

כלי לא פחות אפקטיבי הם הארגונים המיליטנטיים של לקוחות, בעלי המניות והקהילה. בארצות הברית הייתה עד כה הצלחה רבה לארגונים אלה בהגנה על זכויות הגורמים הקשורים לחברה, אך בישראל הצלחתם מוגבלת בלבד, ולא קיים כל ארגון שמגן על בעלי מניות מיעוט כמו בארה"ב ובצרפת, למשל.

הכלי החשוב ביותר של בעלי מניות המיעוט הוא ללא ספק הנשק האולטימטיבי של הפסקת ההשקעה במניות של חברות לא אתיות. כלי זה יכול אמנם למוטט את הבורסה, אם יהיו הרבה חברות לא אתיות ומספר רב של בעלי מניות עם מודעות לזכויותיהם, אך מכיוון שבטווח הארוך

כמעט תמיד בעלי מניות המיעוט מפסידים בהשקעותיהם בחברות לא אתיות, הם לא ייפגעו מנפילת הבורסה. יש להם תמיד את האופציה להשקיע בחברות אתיות או בתכניות חיסכון. אם קשה להם להחליט מי חברה אתית ומי לא, הם יכולים להשקיע בקרנות אתיות המשקיעות אך ורק בחברות אתיות בהתאם לקריטריונים קפדניים.

הקרנות האתיות מהוות היום 13% מכל ההשקעות בניהול מקצועי בארה"ב עם השקעות של יותר מאלפיים מיליארד דולר ב-175 קרנות בארה"ב, ושל מיליארדי יורו באירופה. בישראל אין ולו קרן אתית אחת, וכל המאמצים להקים קרן מעין זאת העלו עד כה חרס. הקרנות האתיות משקיעות בחברות על פי קריטריונים אתיים, סביבתיים, חברתיים, פוליטיים ומוסריים. קרנות אלה אינן משקיעות על פי רוב בחברות המוכרות אלכוהול, נשק, פורנוגרפיה, טבק, אנרגיה גרעינית, חומרי הדברה וכדומה. או בחברות העוסקות בהימורים, שיווק חסר אחריות, פרסומת פוגעת, או בחברות התומכות במשטרים מדכאים, בפעילות נגד ארגוני עובדים, בניצול העולם השלישי ובזיהום הסביבה. חברות אתיות עוסקות בפעילות למען הקהילה, מייצרות מוצרים באיכות ובטיחות נאותה, שומרות על איכות הסביבה גם אם אין חוקים מחייבים בנושא, נותנות יחס הוגן לספקים ולנושים ומשלמות להם במועד. נוקטות במדיניות נאורה ביחס לעובדים עם מתן שיוויון הזדמנויות, בלי אפליה, ללא ניצול ילדים, או קיפוח זכויות סוציאליות של העובדים ושומרות על זכויות כל בעלי המניות.

על מנת לעסוק באתיקה בעסקים בישראל בצורה אפקטיבית, צריך להיות משוגע לדבר שאינו נרתע מכל הקשיים, מהיחס המתנכר של הסביבה, מהחשדנות של אנשי העסקים ומהפגיעה בפרנסה המתלווה לעיסוק כה בעייתי. רוב העוסקים במלאכה הם אנשי אקדמיה ויש מעט מאוד אנשי עסקים המוכנים לתרום מזמנם ומרצם להתעסקות כל כך לא פופולארית.

מחבר הרומן החליט להתמסר לנושא כשנוכח לדעת שקיימת סכנה קיומית לישראל אם ההידרדרות המוסרית והאתית תמשך בתאוצה הולכת וגוברת. הוא חווה במו עיניו התנהגות לא אתית כלפיו וכלפי רבים מעמיתיו, והחליט לכתוב על האתיקה בעסקים תזה ואחר כך ספר מחקר, תוך התמקדות בנושא האתיקה לבעלי מניות מיעוט. ספר המחקר של המחבר הנושא את השם –

BUSINESS ETHICS – THE ETHICAL REVOLUTION OF MINORITY

SHAREHOLDERS – "אתיקה בעסקים – המהפכה האתית של בעלי-מניות מיעוט", יצא לאור במארס 2001 בארצות הברית בשפה האנגלית. הספר סוקר בהרחבה את כל הנושאים שהועלו לעיל, אך עיקרו מחקר אמפירי שנערך על מספר חברות באירופה, ארה"ב וישראל.

ארבעה אירועים מתארים בצורה יסודית ומעמיקה כיצד בעלי מניות מיעוט בארצות אלה היו קרבן להתנהגות לא אתית שגרמה להם להפסיד כמעט את כל השקעתם. רוב החברות שנסקרו הן בתחום ההיי טק, בכלכלה החדשה, בחזית הטכנולוגיה, כך שהן בהחלט מייצגות תופעות מודרניות. הספר מנסה למצוא את החוקיות בהתנהגות של חברות לא אתיות לבעלי מניות מיעוט וקובע שלושים ושישה חוקים המבוססים על מחקר תיאורטי ואמפירי מעמיק. למרות מאות הספרים והמאמרים המקצועיים שהיוו את הרקע התיאורטי לכתבת הספר, לא נמצאו אפילו ספר או תזה אחת בנושא האתיקה כלפי בעלי מניות מיעוט. הדבר מדהים במיוחד לנוכח העובדה שכיום כמעט כולנו בעלי-מניות מיעוט, הן בהשקעות ישירות והן בהשקעות באמצעות קרנות הפנסיה. לכן מהווה הספר פריצת דרך בתחום שלא נסקר עד כה, מה עוד שהוא משלב בתוכו, בצד האסמכתאות

האקדמיות, מובאות מהספרות היפה, ממחזות ומהתנ"ך. החלק האמפירי ערוך בקפדנות אקדמית המבוססת על אלפי מסמכים שנקראו על מנת לנתח את האירועים.

המחקר הוא אינדוקטיבי וקואליטיבי ומתאר למה ואיך מתנהגות חברות בצורה לא אתית ולא כמה חברות אינן אתיות, כי אם נמתין עד אשר יהיו לנו הוכחות חד משמעיות המתייחסות לכל או לרוב המקרים על מנת לפתח תיאוריות ולהציע דרכים אופרטיביות לשיפור המצב, אי אפשר יהיה לשנות דבר. די אם נטען כי התופעה קיימת, הולכת ומתרחבת, כפי שמוכח ממחקרים על תופעות שחיתות ופגיעה באתיקה, מריבוי התביעות הייצוגיות ומהשערוריות הבורסאיות המסוקרות בעיתונות, על מנת להצדיק קיום מחקר אמפירי במתודולוגיה המגובה על ידי רבים מהוגי הדיעות המודרניים.

האירוע הראשון הוא של חברה צרפתית שבעלי מניותיה מפסידים את כל השקעתם כשהיא נמכרת לחברה בריטית/אמריקאית. בעלי מניות המיעוט פונים לעזרתו של ארגון קטן בשם "אדם" המגן על האינטרסים שלהם. אך הארגון מורכב למעשה רק מאישה אחת המשוגעת לנושא, ממומן מתרומות מזעריות, ולא מצליח להתמודד נגד החברות הגדולות ועורכי דינו. עיקר המאבק בחברה הצרפתית מנוהל באמצעות תביעה משפטית על עושק המיעוט ומאבק באמצעות העיתונות הכלכלית הצרפתית, שבדרך כלל אוהדת את המקופחים. בית המשפט הצרפתי מוצא את התביעה כחסרת בסיס, מאשים את התובעים ברצון לממש רווחים ספקולטיביים וקונס אותם בסכום גבוה לפיצוי החברה שנפגעה מהתביעה.

בעלי-המניות מערערים, הקנסות מבוטלים, אך הם אינם מצליחים להשיב את כספם באמצעות המערכת המשפטית ואף לא בסיוע העיתונות האוהדת.

אחרי מספר שנים נרכשת החברה מחדש על ידי חלק מבעלי גרעין השליטה המקוריים במחיר הנמוך משמעותית מהסכום שהשקיעה החברה הבריטית/אמריקאית בחברה עם רכישתה, למרות שהחברה עברה מהפסדי עתק לרווחיות גבוהה.

התפתחות זו מעלה ספקות קשים לגבי המהלכים שהביאו לנישולם של בעלי מניות המיעוט, אך אין אף גורם היכול לבדוק את ההתנהגות האתית של בעלי מניות השליטה המקוריים בחברה ושל הרוכשים בשני הסבבים של הרכישה.

האירוע השני הוא של חברה אמריקאית/ישראלית ומוצג מנקודת מבטו של המשקיע הבודד, העובר חוויות קפקאיות בניסיונותיו להגן על זכויותיו ולקבל את כספו חזרה. מחיר מניות החברה מידרדר בכתשים אחוזים תוך כמה חודשים, למרות שהחברה מקטינה את הפסדיה ועומדת בפני סיום הפיתוח ותחילת המכירות של מוצר מהפכני. בעלי גרעין השליטה והנהלת החברה טוענים שהם מחפשים משקיעים לחברה, אך משום מה, אף אחד לא מוכן להשקיע בה, כך שבסופו של דבר היא נמכרת בניזד עדשים לחברה אחרת.

יושב ראש מועצת המנהלים של החברה הוא גם יו"ר החברה האם ויו"ר החברה האחות, והוא זה שניהל את המגעים עם המשקיעים הפוטנציאליים ומוסר את החלטה על סבירות מחיר התמורה לשיקול דעתם של שני דירקטורים חיצוניים, שאחד מהם הוא מנכ"ל החברה הממונה ומתוגמל על ידי בעלי השליטה.

המשקיע הבודד יוצא לבדו לאודיסיאה חסרת סיכוי, ופנייתו לבעלי המניות האחרים, לרשויות לניירות ערך, לרואי החשבון, לעיתונות ולגורמים אחרים האמורים לדעתו להגן על האינטרסים של

בעלי מניות המיעוט מושבות ריקם. כל אותה העת, אותו "משקיע בודד" נהנה מגיבוי ללא סייג של אשתו המסורה ושל ילדיו, אך מקבל תדמית בקרב חלק מקהיליית העסקים של "מתריע", תוך גרימת נזק לעסקיו ולקשריו העסקיים.

האירוע השלישי הוא של חברת היי טק ישראלית וחברת האם שלה. מכירת מרבית פעילויות חברת הבת וחברת האם לחברות זרות, ומכירת מניות השליטה של חברת האם לחברת נדל"ן, גרמו להפסדים של מאות מיליוני דולרים לבעלי מניות המיעוט של שתי החברות ולרווחים גבוהים ביותר לבעלי השליטה בחברות. זהו אירוע המשך לאירוע הקודם, כי בעלי השליטה בכל החברות הם אותם בעלים, ואחרי שהם הצליחו בהשתלטות על החברה האמריקאית/ישראלית מבלי לעורר הדים שליליים, הם היו כנראה משוכנעים שהם יוכלו להעלות את הרף לסכומים גבוהים פי כמה. אך הפעם יצאו לעימות נגדם מנכ"ל חברת הבת וחלק מבעלי המניות של חברת הבת וחברת האם, שטענו שבוצעו מהלכים לא חוקיים ולא אתיים, והם תבעו בתביעות ייצוגיות את החברות, מנהליהן ובעלי השליטה שלהן. התובעים הצליחו לגייס לעזרתם עיתונות, שהייתה די אוהדת בחלק מהמקרים, ואפילו אחת מהרשויות הממשלתיות יצאה בפרהסיה כנגד המהלך. אולם מה שהתחיל בקול תרועה רמה, נגמר במרבית המקרים בקול דממה דקה, אם כי לראשונה הובאה בהיקף כה רחב לתודעת הציבור התנהגות לא אתית של חברות מהמובילות במשק הישראלי, והנהלת החברות אף הוחלפה, כנראה בעקבות הביקורת הציבורית.

המקרה המקורי ביותר הוא ללא ספק המקרה של החברה האמריקאית שמסוקר כולו על פי מידע מאתר החברה הנסקרת ומהשיחות באינטרנט של בעלי מניותיה. זהו ללא ספק אירוע חדשני המבליט את החשיבות של האינטרנט לשקיפות של החברות, ממחיש את החלק המרכזי של המתריעים לחשיפת התנהגות לא אתית ונותן לבעלי מניות המיעוט הזדמנות פז לעלות בעוד מועד על התנהגות כזאת ולמכור את מניותיהם בזמן.

החברה האמריקאית נהגה לקנות חברות מדי שנה ולהפחית את כל עלות הרכישה ואף מעבר לכך, מבלי שייפגע שווייה, כי היו אלה הפסדים חד פעמיים ולא שוטפים. אחד מבעלי המניות של החברה מתריע בעוד מועד שהחברה משתמשת בשיטה זו על מנת "לכבס" את הפסדיה השוטפים בהפסדים החד פעמיים, ומנבא שההפסדים השוטפים כה כבדים, שבקרוב תדווח החברה על הפסדים שוטפים ניכרים, דבר שיביא להתמוטטות מחיר המניה. אזהרה זו באה על רקע העובדה ששווי המניה קפץ פי עשרה בתקופה קצרה בעקבות הרווחים השוטפים הגבוהים והגידול המטאורי בפעילות החברה בכל רבעון. החברה אף ביצעה הנפקה בשווי הגבוה, שבה נמכרו חלק גדול ממניות בעלי השליטה לציבור הרחב במחירי שיא עם רווחים גבוהים לבעלי השליטה שהם גם מנהלי החברה. ואכן, נבואות הקסנדרה מתאמתות, המניה צונחת בכתשעים אחוז ובעלי המניות מפסידים כמעט את כל השקעתם.

המתריע שסבל קודם לכן מאין ספור השמצות הופך לגיבור היום, ובעלי המניות המתוסכלים מוקירים אותו. אך חלקם לא למד את הלקח, הם מצדיקים את התנהגות ההנהלה ובעלי מניות השליטה, ומוכנים לתת הזדמנות חוזרת לחברה. לגבי מרבית בעלי המניות זה כבר לא יעזור, כי כשישים אחוז ממניות החברה נמכרו ביום אחד בעקבות ההתמוטטות של המניה ודרישת הבנקים לסגור את קווי האשראי, כי הבטוחות לא התאימו יותר לגובה הלוואות שלקחו לרכישת המניות.

האינטרנט חושף את טבע האדם במלוא כיעורו וגדלותו. אנו מתוודעים להתקפות אנטישמיות שלוחות רסן כנגד בעלי השליטה והמנהלים של החברה שהם ממוצא ישראלי, למקרים מעוררי רחמים של אנשים שאיבדו את כל רכושם בהתמוטטות ולאומץ בלתי רגיל של המתריעים בשער שחושפים את התנהגות החברה למרות כל ההשמצות והאיומים.

ספר המחקר "אתיקה בעסקים – המהפכה האתית של בעלי מניות מיעוט" המסוקר לעיל ראה אור בארצות-הברית באחד מבתי-ההוצאה היוקרתיים והגדולים בעולם KLUWER ACADEMIC PUBLISHERS.

המסקנה של הספר היא, שעל בעלי מניות המיעוט להיות מודעים לכוחם, להתארגן בצורה נכונה ואקטיביסטית ולהיות מונהגים על ידי אנשי עסקים אתיים שיאפשרו להם לעמוד על זכויותיהם תוך התמודדות עם בעלי מניות השליטה שלעולם לא יוותרו על הפריבילגיות שלהם ללא מאבק עיקש. מחבר הספר כתב כבר ספר מחקר שני שטרם פורסם בשם ACTIVIST BUSINESS ETHICS. בעוד שספרו הראשון מתמקד באתיקה כלפני בעלי מניות מיעוט, ספרו השני מרחיב אל ההיבטים הכלליים יותר של אתיקה בעסקים ושם את הדגש על הגישה האקטיביסטית בתחום זה. ספר זה קובע, כי העיקרון המנחה את ההתנהגות האתית הוא: "אל תעשה לאחר את אשר לא היית רוצה שיעשה לך".

אך איך אפשר לשכנע או לאלץ את עולם העסקים להתנהג בצורה אתית? על מנת לענות על השאלה הזאת, סוקר הספר את התפתחות האתיקה האקטיביסטית בעולם העסקים, בדמוקרטיה, בנצרות, ביהדות, באסלאם, בבודהיזם, בפילוסופיה ובפסיכולוגיה. הספר בוחן היבטים בין לאומיים, מנתח את החשיבות של ההאנשה של הגורמים השונים הקשורים בחברה, כמו בעלי מניות וחברים בקהילה, היכולה להמחיש לפוגעים על ידי היכרות אישית את תוצאות פגיעתם, ומדגיש את הצורך הקיומי של התנהגות אתית של המנהלים בחברות. הספר מציג את תרופות השווא להגנה על האינטרסים של הגורמים הקשורים לחברה ומציע דרכים חדשות לשמור על אינטרסים אלה, ובמיוחד מועצה מפקחת שתפעל לצד מועצת המנהלים ותהיה בה נציגות מועדפת לבעלי המניות שאינם בעלי השליטה ואולי גם לגורמים קשורים אחרים, ומכון האתיקה הלאומי שיחשוף התנהגות לא אתית של חברות ויטפח את החברות האתיות.

אך אין די בספרי מחקר אקדמיים לקידום האתיקה בעסקים בישראל ובעולם. ספרים אלה, מעניינים ככל שיהיו עם מובאות מספרות יפה וממחזות, יוכלו להגיע לתפוצה מצומצמת בהיקפה, בעיקר לאנשי אקדמיה וחברי ארגונים אתיים. במקרה הטוב יעיינו בהם וילמדו אותם גם סטודנטים למנהל עסקים, מנהלי ועובדי חברות עסקיות ובעלי מניות מיעוט. הם גם אינם יכולים לחשוף את העולם הרגשי של הגורמים האתיים והלא אתיים בחברות, בני משפחותיהם, חבריהם הקרובים, שותפיהם העסקיים וחברי הקהילה שלהם. שום ספר מחקר אינו יכול לתאר את אשר מתרחש מאחורי הקלעים ובחדרי חדרים, את המזימות הנרקמות על ידי בעלי השררה נגד הגורמים החלשים על מנת לגזול את כספם, לאיים עליהם ולהתנכל להם.

רק רומן, הצגה או סרט יכולים להגיע לקהל הרחב. כולנו זוכרים את הרושם שהשאיר בנו הסרט "וול סטריט", ספרים כ"הכסף" של אמיל זולה והצגות אקטואליות על שחיתות בעולם העסקים. אך

על מנת לכתוב רומן, מחזה או תסריט סוחפים נדרשים השראה, מוטיבציה וכושר כתיבה. המוזה יכולה לרדת אליך ממרומי האולימפוס ימים ספורים אחרי שסיימת לקרוא את האודיסיאה. הדם היווני שירשת מסבך, שנולד וגדל בלאריסה למרגלות האולימפוס, צריך להביא אותך לכתיבת ספר המתאר אודיסיאה מודרנית של איש עסקים ואשתו, היוצאים להילחם לבדם כנגד כוחות עדיפים מהם בהרבה. את המוטיבציה אתה עשוי לקבל מרצון בלתי ניתן לריסון לעבור באמצעות הרומן קתריזיס שיגאל אותך מהתסכולים על אי יכולתך להתמודד מול כל המערכת, למרות האודיסיאה שעברת.

חייבת להיות לך נחישות של ברזל לנצח בכל זאת את המערכה, אם לא נגד האשמים אז לפחות נגד השיטה, להזהיר את כל הבאים לאוהל הקרקס של עולם העסקים מפני הבריון הנותן להם סטירה אדירה בפנים. למרות שאף אחד לא הזהיר אותך, אתה תזהיר את האחרים ובכלים שלך, כלים אתיים, מחקרים אקדמיים שתוכל להרצות עליהם בפני המעטים שיהפכו לרבים, רומן בעברית שיחפש לו קהל קוראים, ואולי בעתיד יתורגם לשפות אחרות ויועלה כהצגה או כסרט בפני רבים בארץ ובעולם.

זהו הסוס הטרויאני שלך, שבו אתה מקווה להכריע את האויב, את טרויה, סדום או חברות ומנהלים לא אתיים, שחושבים שהם בלתי מנוצחים בזכות ההון, הקשרים והגב הפוליטי שלהם. לשם כך עליך לחבור לגורמים אחרים בעלי רגישות חברתית עמוקה, המודעים לפער החברתי והעדתי ההולך ומעמיק, שהוא פועל יוצא מהשחיתות בעולם העסקים ומהפגיעה בזכויות הגורמים ה"חלשים" בחברה שבארגון נכון יכולים להיות הגורמים החזקים – העובדים, הצרכנים, המשקיעים הקטנים והקהילה. גורמים אלה, שהם רוב האוכלוסייה, מקבלים כיום חלק קטן והולך מהעוגה הלאומית הנזללת ברובה, לעיתים תכופות בדרכים לא אתיות, על ידי האליטות הכלכליות השליטות, שהן מיעוט מבוטל בעם.

ואם בעקבות ספרי המחקר, ההרצאות, המאמרים, הרומן, ההצגה או הסרט, תיפול ולו רק אבן אחת מהמבצר של טרויה בעוד שנה, תצטרף אבן זו לאבנים האחרות שהתחילו לקעקע במבצר השחיתות סופרים, אנשי אקדמיה, מחזאים, משוררים, אנשי קולנוע, ואולי גם כמה אנשי עסקים ופוליטיקאים. וכך מאבן לאבן ומשנה לשנה, יוכרע בסופו של דבר המבצר ותוכרע המערכה ואפשר יהיה סוף סוף להגשים את החלוציות של שנות האלפיים בהקמת רפובליקה חדשה, דמוקרטית, של העם, עם שוויון עדתי, חברתי ומיני, שוויון הזדמנויות, חלוקה צודקת של המשאבים הלאומיים וצמצום הפערים המבעיתיים, בין המשפחות השליטות לבעלי הכנסות המינימום.

יוליסס המודרני ואָחיו עברו את האודיסיאה שלהם לפני הגיעם לטרויה, מהמעברה ושכונות הפועלים, מקצות ערב, מרוסיה ורומניה, הם הצליחו להגיע לעמדות כוח למרות כל הקשיים והמכשלות. המצור החל, מתי מספר צרים על העיר, אך באמצעות הפעילות החלוצית והאמיצה שלהם יצטרפו עוד ועוד בשנים הקרובות למאבק עד אשר יכריע הסוס הטרויאני של האתיקה, התרבות והרוח את המטריאליזם הזני, ההתנשאות והצביעות של הטרויאנים המודרניים.

טרויה הוכרעה בעשר שנים, אנו מקווים שתוך פרק זמן דומה נוכל לחיות במדינה בלי זיהום אתי וסביבתי, בלי שחיתות ובלי הונאות בורסאיות, נוכל לחזור לחיק המדינות המתוקנות, ליטול דוגמה מהסקנדינבים ולא מניגריה ולהחזיר את הבנות משיטת המשטר לסל הפרות.

20 עיקרי מדיניות ותחיקה בנושאי אתיקה ושקיפות בשלטון ובעסקים - הצעה לכנסת מאת ד"ר יעקב קורי

(מתוך מסמך שהוגש בשנת 2004 לחבר כנסת הפעיל בנושאי כלכלה, לבקשתו, אך לא היה לנושא המשך)

רקע: לאחרונה חלה הידרדרות ניכרת במצב האתיקה והשקיפות בשלטון ובעסקים בישראל, התגברו מעשי השחיתות, ונוצר קשר בלתי נסבל בין הון לשלטון הפוגע בראש וראשונה במעמד הביניים הסובל משחיקה בשכר, אבטלת אקדמאים ומיסים גבוהים. יש צורך דחוף לשנות מהיסוד את הגישה לאתיקה בכל רבדי השלטון, העסקים והחברה על ידי התוויית מדיניות ברורה ורדיקלית שתקרב אותנו למדינות המתקנות ביותר בעולם כמו המדינות הסקנדינביות ותרחיק אותנו מהמדינות המושחתות ביותר כמו ארגנטינה וניגריה. דרושה איפוא מהפיכה במדיניות, בתחיקה וביחס החברה לנושא כי קצה נפשו של הציבור בשחיתות ההולכת וגוברת, בהתחמקות מתשלום מיסים תוך ניצול פרצות בחוק, בפיטורים ההמוניים ובשחיקת השכר המאפשרים תשלום משכורות עתק למנהלים הבכירים יוצאי השירות הממשלתי והביטחוני ובחלוקת דיבידנדים מופלגים לאילי הון שהתעשרו על חשבון המדינה.

לשם הכנת המסמך עברתי על עיקרי ההמלצות שלי בספרי המחקר החלוציים באתיקה בעסקים שפורסמו בהוצאת קלוור בארה"ב ב-2001, במסה בנושא אתיקה בעסקים בישראל בסיומו של הרומן "הישמרו מדורון יוני", בהרצאות ובמאמרים וכן בתזוה לדוקטורט מאוניברסיטת CNAM בפאריס. התייעצתי עם יו"ר ארגון אומ"ץ שחרט על דיגלו נושאים אלה, העיתונאי חושף השחיתויות, אריה אבנרי, עם עו"ד מישל אוחיון, שחיבר ספרים רבים בנושא דיני חברות, עם דליה זליקוביץ, דירקטורית ומרצה לדירקטורים, עם אנשי אקדמיה ועסקים וגורמים שונים אחרים. אני מוכן להשתתף בצוות ההיגוי שיוקם לצורך זה, כמו גם אריה אבנרי, עו"ד מישל אוחיון ודליה זליקוביץ. לעומתם קיימים גורמים אקדמיים המתנגדים לחקיקה בנושאי אתיקה ושקיפות, כי היא תגרור אחריה חוקים נוספים ומחול שדים של ייעוץ משפטי ועסקי כיצד ניתן להתחמק מקיום המדיניות האתית והחוקים החדשים. הבעיה העיקרית לדעת גורמים אלה היא לא החקיקה אלא האכיפה של החוקים, כמו למשל בחוקי איכות הסביבה. יש לעודד לפיכך לדעתם פעילות ציבורית בנושאי אתיקה ולהשפיע באמצעות הציבור על הרשויות השונות. אני מציע לכם את החומר לשיקול דעתכם ומשוכנע שתמצאו עניין לפחות בחלק מההמלצות המובאות במסמך.

20 עיקרי מדיניות ותחיקה בנושאי אתיקה ושקיפות בשלטון ובעסקים בישראל

1. הקמת מכון לאומי לאתיקה: מכון זה שיהיה וולונטרי וימומן באמצעות עמלות מעסקאות בורסאיות יבצע בדיקות על ההתנהגות האתית של חברות ומוסדות שלטון. חבריו ייבחרו על ידי מוסדות שיפוט, יהיו בעלי מוניטין ללא רבב, אנשי אקדמיה ועסקים ופקידים גבוהים בדימוס.

החברות שייבדקו על ידי המכון יקבלו דירוג אתי בנוסח דירוג האשראי וקרנות אתיות יורשו להשקיע רק בחברות בעלי דירוג אתי גבוה. דירוג זה יהיה גם אינדיקציה לציבור בהחלטותיו על השקעה במניות החברות, לעובדים בהחלטה על מקום עבודה, ללקוחות, לספקים ולמחזיקי עניין נוספים בהחלטה לעבוד עם חברות אלה. המכון יתריע על העסקת משרדי עורכי דין, רואי חשבון, יועצי מס ויועצים אחרים העובדים עם גורמים לא אתיים. המכון יפרסם באינטרנט ובמדיה אחר אירועים של עבירות אתיות, פשיטות רגל גדולות, צניחה של מחירי מניות סמוך להנפקות ו עוד. המכון יבחר את החברים במועצות מפקחות עם סמכויות נרחבות, אשר יוקמו לצד מועצות המנהלים וידאגו לאינטרסים של מחזיקי העניין בחברות.

2. בעלי משרות בכירות במשרדי ממשלה, רשויות ממשלתיות, כוחות הביטחון, בנק ישראל ובשלטון המקומי: בעלי משרות אלה לא יוכלו לעבוד בתום שירותם בסקטור הפרטי ובארגונים אחרים ובכך יימנעו חשש להעדפת חברות פרטיות וציבוריות, בתי חולים, בנקים, וכו'. הכוונה להצמיח שכבה של משרתי ציבור civil servants שיוכלו להמשיך לעבוד בסקטור הממשלתי עד פרישתם לפנסיה. על מנת לא לפגוע בפרנסתם של משרתי הציבור תובטח להם פנסיה נדיבה וגם תנאים של פנסיה מוקדמת אם ירצו לעבור לאקדמיה או לארגונים וולונטריים. כך למשל יו"ר לשעבר של רשות ניירות ערך או חבר הנהלתה, לא יוכלו לעבוד בשום חברה פרטית או ציבורית אך יוכלו להרצות באקדמיה. כמובן שניתן יהיה לעבור ממשרד לאירגון ממשלתי ומנכ"ל משרד התמי"ת יוכל להתמנות למנכ"ל משרד האוצר, סמנכ"ל בנק ישראל יוכל לעבוד באוצר, אלוף בצה"ל יוכל להתמנות לניצב במשטרה.

3. חובת הגשת הצהרת הון לבעלי נכסים בארץ ובחו"ל: אנו חיים במצב אבסורדי שבו בעלי הון שחור או משתמטי מס חיים ברמת חיים מאוד גבוהה מבלי שהרשויות יכולות לחייב אותם בתשלום מס אמת. על מנת למנוע זאת יחויב כל בעל דירה בשווי של יותר ממיליון ₪ למשל, בעל מכונית בשווי של יותר ממאה וחמישים אלף ₪, כל הנוסע לחו"ל יותר מפעמיים בשנה, כל בעל נכס בחו"ל בשווי של יותר ממאה אלף דולר וכדומה להגיש הצהרת הון. רשויות המס ידרשו ממנו הסברים כיצד צבר רכוש זה. כך ניתן יהיה לאתר משתמטי מס, בעלי הון שחור ופושטי רגל מדומים שהעבירו את רכושם לקרובי משפחה.

4. חובת הגשת הצהרה על בעלות של חברות ומניות בחו"ל: ההשתמטות ממס באמצעות חברות קש ובעלויות של חברות בחו"ל הפכה לתופעה נפוצה. אם תהיה חובת דיווח כללית לכל אזרחי המדינה על בעלויות בחו"ל, יוכלו רשויות המס לבדוק באילו אמצעים מבריחים כספים ומתחמקים מתשלום מס בארץ. רשויות אלה יוכלו להיעזר במשרדי חקירות חשבונאיות המתמחים בנושאים אלה.

5. שקיפות בדיווחים על תשלומי מס: מתברר שחובת הדיווח על משכורות של מנהלי חברות הנסחרות בבורסה השיגה מטרה הפוכה מזו שהתכוון אליה המחוקק ובמקום להקטין את גובה המשכורות היא רק הגדילה אותן. אולם, קיימת תופעה חמורה בהרבה כאשר מספר רב של מנהלים בכירים ואילי הון כמעט ולא משלמים מס בישראל וכל זאת בדרכים חוקיות, פסבדו חוקיות או לא כשרות לחלוטין. אם רוצים להוקיע תופעות אלה רשויות המס יכולות לפרסם את נתוני תשלום המס של נושאי תפקידים בכירים ובעלי מניות שליטה בחברות ציבוריות. כך יתגלו לציבור מקלטי מס

באמצעות תשלומים מיוחדים בחו"ל, אופציות ומניות והטבות פטורות ממס. שקיפות זאת תסייע בראש וראשונה לשכירים המשלמים מס כחוק ולא מנסים להתחמק מתשלום מס. יש להוקיע ניצול פרצות בחוק כעבירה אתית המסייעת רק לחזקים ויוצרת מצב אבסורדי שהחזקים והחלשים ביותר כמעט ולא משלמים מס.

6. תיקון חוק החברות: יתוקן לאלתר חוק החברות שלא פתר מספר בעיות יסוד. ייאסר על דירקטורים חיצוניים להיות חברים ביותר משני דירקטוריונים על מנת למנוע מגיפה של "דירקטורים סדרתיים" המספקים את שירותיהם למספר רב של חברות בתמורה להתנהגות טובה. ישונה שם הדירקטורים החיצוניים לדירקטורים עצמאיים כמו שמקובל ברוב המדינות המתוקנות ויכתב במפורש בחוק שדירקטורים אלה מצווים לוודא קיום יחס הוגן לכל מחזיקי העניין, לרבות בעלי מניות המיעוט, העובדים, הלקוחות, הספקים, רשויות המס, המדען הראשי, משרד התמ"ת, הקהילה, האקולוגיה והנושים. יאומצו עיקרי חוק סרביינס-אוקסלי ויוחמרו העונשים על עבירות. נושא העיסקאות עם בעלי עניין הוא פרוץ לחלוטין. כיום קשה להשתלט על חברות בבורסה על ידי רכישת מניות בשוק החופשי. חברות רבות הן חברות משפחתיות עם אחוז שליטה של יותר מחמישים אחוז או שהשליטה משורשרת באמצעות חברות אם. ניתן לקבוע שאם לבעל שליטה יש יותר מ- 45% מהון המניות, במישרין או בעקיפין, הוא יהיה חייב לבצע הצעת רכש לשאר מניות החברה והיא תפסיק להיסחר בבורסה. אם מרבית ציבור בעלי המניות יתנגד להצעת הרכש לא ניתן יהיה לבצעה ובעל השליטה לא יוכל להחזיק ביותר מ- 45% מהמניות. יש לקבוע בחקיקה כי בכל דירקטוריון צריך לכהן דירקטור המייצג את ציבור בעלי המניות שאינם בעלי שליטה. ניתן לקבוע אחוז מינימלי של אחזקות עבור מושב בדירקטוריון, למשל 10%, אבל יש להיזהר שלא ייבחר בהכרח נציגי קרנות נאמנות הקשורים בצורה זאת או אחרת לבעלי השליטה והמושפעים מקשרים אלה. יש לקבוע בחוק את תנאי הכשירות של הדח"צים שיהיו דומים לפחות לתנאים של דירקטורים מטעם המדינה בדרישות לניסיון עסקי והשכלה. יש להרחיב כיום את המגבלה שחלה על דח"צים לשרת בתאגידים בשליטת בעלי השליטה. כיום אין מניעה שדח"צ יתמנה אחרי התפטרות מדירקטוריון של חברה בבעלות בעל שליטה מסוים כדירקטור לא חיצוני מטעם אותו בעל שליטה בחברה אחרת שבשליטתו. חברות יכולות לנצל פרצה זאת על מנת להבטיח שיתוף פעולה של הדח"צים עם בעלי השליטה, כי מובטחת לדח"צ תעסוקה ארוכת טווח עם בעלי השליטה.

7. קרנות פנסיה וקופות גמל: ייאסר על קרנות וקופות של עובדים להשקיע במניות ולתת הלוואות. לא ייתכן שיימשך מצב בו קרן פנסיה מסייעת לאיל הון אחד להשתלט על קונצרן של איל הון אחר. כמו כן לנוכח הסיכונים הרבים בשוק ההון, גם סיכונים אתיים של עושק בעלי מניות המיעוט, לא ניתן לסכן את כספי הפנסיה שהם נמוכים ממילא ונשחקים משנה לשנה. כספי הקרנות יושקעו אך ורק בתוכניות חיסכון ובאגרות חוב ממשלתיות.

8. עידוד הקמת קרנות אתיות: יינתנו תמריצים להקמת קרנות אתיות שישקיעו רק בחברות אתיות המתנהגות בצורה הוגנת למחזיקי העניין בחברה. בארה"ב מושקעים יותר משני טריליון דולר בקרנות אתיות וזהו הענף הפיננסי הצומח בקצב המהיר ביותר בעולם. בין הקריטריונים של השקעה של קרנות אתיות: מניעת עושק המיעוט, הימנעות מהשקעה בחברות טבק, אלכוהול, הימורים,

חברות האוסרות התאגדות חופשית של עובדים, חברות שבהן קיים יחס חריג בין המשכורת הנמוכה ביותר לגבוהה ביותר (לדוגמא 1: 30) וכדומה. יש למנוע בלבול שחל באחרונה ולפיו חברות התורמות לקהילה קוראות לעצמן חברות אתיות ומקימות קרנות פסבדו אתיות לצורך זה. תרומה לקהילה הוא רק אחד המרכיבים להתנהגות אתית אך לא העיקרי שבהם. גם המאפיה, חברות טבק, חברות הימורים וחברות לא אתיות תורמות לקהילה אך הן לא מקיימות את מרבית התנאים האחרים לשמירה על האתיקה, כמו תשלום במועד לספקים, אי שימוש בחברות כח אדם במטרה להימנע מתשלום זכויות סוציאליות, שקיפות לבעלי מניות מיעוט, אי ניצול ישיר או עקיף של מידע פנים לעשיית רווחים ספקולטיביים, אי ניצול מעמד מונופוליסטי.

9. הפרטה של חברות ממשלתיות רק לציבור הרחב: יחוקק חוק שכל החברות שיופרטו בעתיד יופרטו רק לציבור הרחב במתכונת האנגלית, על מנת למנוע מקרים של מכירת גרעין השליטה של חברות ממשלתיות למקורבים לשלטון. כמו כן במסגרת מאמצי השקיפות יפורסמו נתונים מצטברים על שווי חברות ממשלתיות שגרעין השליטה שלהן נמכר לאילי הון, מה היה שווי המכירה, מה השווי כיום, מה היה הרווח של אילי ההון, מי היו השרים והפקידים שהיו מעורבים במכירה, מה היה היקף נכסיהם כשהם ביצעו את המכירה ומה היקף נכסיהם כיום. כך גם אם לא יוכח שוחד ישיר או עקיף לפחות ניתן יהיה לעקוב אחרי התעשרותם של מי שסייע לאילי ההון.

10. חוקים דרקוניים והוקעת הציבור להשתמטות ממס ולעבירות כלכליות: יאומץ המודל האמריקאי של חוקים דרקוניים במתכונת סרביינס-אוקסלי והעונשים על אי דיווח אמין ועבירות מס לכל מי שעובר עבירות של חוסר שקיפות, מוסר דיווחים כוזבים, לכל משתמטי המס למיניהם ולכל מבצעי העבירות הכלכליות. כשעבירות כלכליות יוענשו בעונשים מינימליים של עשר או עשרים שנה מאסר ישתנה מהקצה לקצה היחס הסלחני של החוק ורשויות השיפוט לעבירות בעלי הצווארון הלבן. גם הקנסות המוטלים על מעלימי המס צריכים להיות משמעותיים ביותר עד כדי פי חמישה או פי עשרה מסכום ההעלמה, כי מעלימי המס משקללים את הסיכוי שהעלמת המס תתגלה בגובה הקנס ומכיוון שסיכוי הגילוי נמוך משתלם להעלים מס. אם ישלמו קנסות של פי עשרה לא ישתלם להעלים מס בכל תרחיש אפשרי. המשתמטים ממס פוגעים ישירות במעמד הביניים שהם שכירים ברובם המשלמים מס כחוק והמחויבים כיום בשיעורי מס וביטוח לאומי פרוהיביטיביים. צריך לעשות הכל על מנת להוקיע אילי הון וחברות ציבוריות המנצלים כל פירצה בחוק על מנת להשתמט "כחוק" מתשלום מס ושכמעט ואינם משלמים מיסים. הם לא יוכלו לקבל כיבודים ממשלתיים ואוניברסיטאיים וייעשה עליהם חרם של צרכנים ומשקיעים. הוקעת מעלימי המס צריכה לחול גם על פושטי רגל סידרתיים, לווים בסכומים גבוהים שלא מחזירים הלוואות וכדומה.

11. שקיפות מלאה על תשלומי כופר, נימוקים על "עניין הציבור", עיסקות טיעון ופסקי דין על עבודות שירות: בכל הנושאים האלה יש לפרסם את שמות העבריינים ואת הנימוקים להחלטות בעניינם. עבריינים כלכליים זוכים במקרים רבים ליחס סלחני מצד רשויות המס המתפשרות איתם על תשלומי כופר מבלי שיתפרסמו שמות הפושעים. יש לזכור שאותם מנהלים באוצר היושבים בוועדות הכופר עלולים לעבוד כעבור מספר שנים בחברות השייכות לקונצרן, לבעליו ומנהליו, אשר עברו עבירות מס, או לייעץ להם כיצד הם יוכלו להתחמק מתשלום מס "כחוק" תוך ניצול פרצות

בחוקים שהם יזמו את חקיקתם. מתן כופר הוא הטבה שאין הדעת סובלתה כי העברין מתחמק מתיק פלילי, בהרבה מקרים משלם את הכופר מתוך כספי החברות הציבוריות ומה שחמור מכל שמו לא מתפרסם ברבים. כל זאת במקרים הנדירים בהם הוא נתפש בקלקלתו, כי העבירות כל כך מסובכות שלא ניתן לאתר אותן, אם בכל זאת הם נתפשים, הם שוכרים, על חשבון החברה, את עורכי הדין הטובים ביותר, והשופטים במקרים רבים לא מסוגלים להבין את מורכבות הבעיה. מאידך מחליטות רשויות ממשלתיות (המשטרה או הפרקליטות) שעבירות כלכליות מסוימות אינן מענייניו של הציבור. במסגרת השקיפות יש לפרסם את הנימוקים מדוע העבירות אינן מענייניו של הציבור ולנהל מעקב ארוך טווח איך שפר גורלם של אלה שהחליטו שהעבירות אינן מענייניו של הציבור, בכמה גדל היקף נכסיהם, באילו חברות הם מצאו עבודה אחרי עזבם את הסקטור הממשלתי והאם יש קשר ישיר או עקיף בין החלטותיהם לרווחתם הכלכלית והתעסוקתית לאחריהן. כמובן שאם יהיו עונשי מינימום של עשר או עשרים שנה על עבירות כלכליות, לא ניתן יהיה להגיע לעיסקות טיעון מגוחכות, לפסקי דין של עבודות שירות למנהלים שהונו את רשויות המס בעשרות מיליוני שקלים, ולשחרור מוקדם מנימוקי בריאות לעברייני הצווארון הלבן שחיים בבריאות טובה אחרי שאלה ששיחררו אותם כבר הלכו לעולמם.

12. בתי משפט מיוחדים לעבירות מס ועבירות בשוק ההון : עבירות המס והעבירות בשוק ההון הן במקרים רבים כל כך מתוחכמות ששופט שאין לו השכלה כלכלית ופיננסית ומעולם לא עבד בחברות עסקיות יתקשה להבין אותן. לפיכך יש להקים בתי משפט מיוחדים לעבירות אלה, כמו בתי המשפט לתעבורה, שבהם ישבו שופטים בעלי הכשרה מתאימה וירכשו את הניסיון המתאים עם השנים.

13. דוגמה אישית של המדינה בשקיפות ואתיקה : בטרם יטיפו מוסדות המדינה והשלטון המקומי למדיניות ותחיקה לעידוד שקיפות ואתיקה, עליהם להראות דוגמה אישית של התנהגות איתת ללא רבב. יש להפסיק לאלתר הלנת שכר לעובדי מדינה, רשויות וחברות ממשלתיות. פקידים שיימצאו אשמים בהלנת שכר ייענשו בכל חומרת הדין לרבות מאסר בפועל. רשויות מקומיות שלא יבצעו החלטות על התייעלות יפוזרו ובכל מקרה לא ישולם השכר של כל אלה שמלינים שכר אחרים. אותו דין חל לגבי פיגורים בתשלום לספקים שהיא עבירה איתת לכל דבר, תוך אי כיבוד הסכמים. לית מאן דפליג שעבירות איתת של נבחר ציבור, שוחד עקיף להם או לבני משפחותיהם, צריכים להיענש על ידי הציבור בכל חומרת הדין גם אם לא יימצאו הוכחות משפטיות מוצקות. האחראי למיצוי הדין על עבירות איתת יהיה המשרד לאתיקה, איכות ואקולוגיה שמשימתו העיקרית תהיה לשפר את איכות החיים בישראל.

14. מבדקי יושרה לנושאי תפקידים בכירים ורגישים : תונהג חובת קיום מבדקי יושרה לנושאי תפקידים בכירים (מדרגת ראש מחלקה ומעלה או סגן ניצב במשטרה) ותפקידים רגישים (כל פקדי המס). מבדקי היושרה יבדקו בדרכים מתוחכמות, עם דינמיקה קבוצתית, משחקי תפקידים ואירועים את האתיקה והיושרה של נושאי התפקידים.

15. שקיפות מלאה וסינון אתי של ספקים, מקבלי הלוואות והטבות : אנו נתקלים במקרים רבים בהם משתתפים במכרזים ממשלתיים גורמים מפוקפקים שעוסקים בתחומים בשולי החוק כמו

הימורים, שקשורים עם עבריינים בארץ ובחול, שברחו מהחוק במדינות מוצאם, פושטי רגל סידרתיים, ועוד. זכותה של המדינה לסנן גורמים אלה ולא לאפשר להם להשתתף במכרזים של משרדי הביטחון, הבריאות וכו', לא להעניק להם הטבות מהמדען הראשי, מפעלים מאושרים, הלוואות בתנאים מועדפים ומענקים שונים. ממילא הניסיון מוכיח שבהרבה מקרים גורמים מפוקפקים אלה מסבים למדינה ולבנקים הפסדים כבדים ויש לסנן אותם מראש. יש לדרוש שקיפות מלאה ממקבלי הטבות מהממשלה על מנת למנוע ממעלימי מס ובעלי הון שחור להחזיר ארצה הון עצמי או מקורות עצמיים הנדרשים לקבלת מענקים של מפעל מאושר והמדען הראשי. לא פעם החברות המשקיעות הן חברות קש או גורמים מפוקפקים ויש לבדוק היטב עם מי המדינה או הבנקים מתקשרים. לגבי הבנקים, הכוונה בעיקר למימון עסקות השתלטות של גורמים עסקיים על חברות ממשלתיות.

16. שקיפות מלאה של נכסי והכנסות נבחר הציבור: יש לחייב חברי כנסת, שופטים, פקידים בכירים בממשלה ובשלטון המקומי, בחברות ממשלתיות, לתת דיווח מלא על נכסיהם, אחזקותיהם בחברות שונות, מקורות ההכנסה שלהם. אם הם ייתפשו בעבירות על חוקי השקיפות הם יפוטרו לאלתר ויוגשו נגדם תביעות. חוקי השקיפות יחולו עם על בני הזוג ועל ילדיהם והוריהם של גורמים אלה על מנת למנוע העברת נכסים לבני משפחה.

17. שקיפות של תקציב המדינה ודו"ח מבקר המדינה: יש לוודא שקיפות מלאה של תקציב המדינה, תקציבי העיריות, פרסום שמות המבוקרים בדו"ח מבקר המדינה. כיום יש עמימות בלתי נסבלת בנושאים אלה כאשר אפילו חברי הכנסת מתקשים בהבנת התקציב. אין שום סיבה מדוע לא ניתן לאמץ כללים דומים לאלה המחייבים חברות עסקיות לפרסם בתשקיפים את כל החומר הרלבנטי גם עבור דיווחי הממשלה. יש לצרף לדיווחים אלה גם דיווחים אתיים ואקולוגיים. על חברי הכנסת להיות מעורבים כבר בשלבים המוקדמים של הכנת התקציב, יש להרחיב את השכלתם הכלכלית על מנת שיוכלו להבין את התקציב, עוזריהם הפרלמנטרים או יועציהם צריכים להתמצא בהבנת הדו"חות הממשלתיים ועוד. כך גם יש לבדוק מחדש את קיום חוק ההסדרים, את חוקיות הדחיות של יישום חוקים לא נוחים, יש לפרסם את דו"חות ביקורת הפנים בכל המוסדות הממשלתיים והקשורים להם.

18. פישוט, אחידות וקוהרנטיות של החקיקה הכלכלית: איחוד מרבית התחיקה הכלכלית לחוק אחד קוהרנטי תסייע למנוע העלמות מס, תאפשר תכנון מס גם למעמד הביניים ולא רק לאילי ההון השוכרים את מיטב עורכי הדין ויועצי המס שרק הם מסוגלים להתמצא בסבך התחיקה הקיימת. קיימת התחלה של התהליך בתזכיר של חוק דיני ממונות. זאת ועוד, יש לתקן את החקיקה באופן מתמיד ולא אחת לכמה שנים בועדות רפורמת מס, התהליך צריך להיות אינטראקטיבי ויש לתקן ליקויים ברגע שהם מתגלים ולסתום פרצות באופן שוטף.

19. עידוד מתריעים: יש לעודד בתמריצים כספיים, בגיבוי ציבורי ובכל דרך אפשרית מתריעים אשר יתרעו על עבירות אתיות ועבירות על החוק. כיום מתריעים אלה מפוטרים בהרבה מקרים ולא מתקבלים בשום מקום עבודה אחר. במקום להוקיע אותם יש לעודד אותם, כמו שעושים בארה"ב

בתחיקה עניפה המבטיחה תמריצים כספיים וכמו שעשה השבועון טיים שבחר בשלוש מתריעות מאנרון, וורלדקום והאף. בי. איי. כאנשי השנה של 2002.

20. נושאים נוספים: יש לחשוף ניגודי אינטרסים, ניצול מקום העבודה לקידום אינטרסים אישיים, לאכוף את החוקים נגד הון שחור והלבנת הון, לעודד פרסום קודים אתיים ואכיפתם אך לא על ידי חוק "המקל והגזר" שעלול לעודד התנהגות לא אתית של חברות. יש לאכוף את חובת פרסום האחזקות של חברות, במיוחד בתקשורת, רשתות הטלוויזיה, הרדיו והעיתונות. כאמצעי למנוע העלמות מס מסקטורים כמו עבודות שיפוצים, קייטרינג או שיעורים פרטיים יש לשקול מתן תמריצים מיוחדים עבור משלוח חשבונות מס שלהם לשלטונות המס. אלה יעשו בדיקות מדגמיות לאיתור מעלימי מס על סמך חשבונות המס וכך יוכלו לאכוף בצורה יעילה את חוקי המס על כולם. הרחבת בסיס המס תסייע בראש וראשונה למעמד הביניים המורכב ברובו משכירים שמשלמים מס כחוק.

תקצר היריעה מלהכיל את כל הנושאים שבהם ניתן לשפר את השקיפות והאתיקה של השלטון והעסקים, אך אין ספק שגם אם מקצת מההמלצות יתקבלו זה ישנה את פני הכלכלה הישראלית, יבער חלק ניכר מקיני השחיתות, יגדיל בצורה דרסטית את מקורות ההכנסה של המדינה, ישפר את מצבם של מעמד הביניים והאוכלוסייה העובדת, יגביר את השיוויון בהכנסות שנפגע קשות בשנים האחרונות ויביא לצדק חברתי ולאיכות חיים כמו במדינות המתקנות בעולם. דרושים אומץ, תחכום ויכולת לעמוד בלחצים על מנת לבצע את המהפיכה הנדרשת, אך חברי הכנסת שירהיבו עוז לשנות באורח דרסטי את פני הדברים בסיוע של צוות היגוי עם מיטב המומחים, יקבלו את ההערכה המירבית של הציבור הרחב שכמה לשינוי מהיסוד ויראה בהם את המנהיגות העתידית של המדינה.

12 הפרמטרים להתנהגות אתית של בנקים

(מתוך מסמך שהוגש להנהלת אחד הבנקים הגדולים בישראל, לפי בקשת הנהלת הבנק, אך לא היה לנושא המשך)

יש לראות בפרמטרים להלן קריטריונים אינדיקטיביים ולא ממצים, אך הנותנים מושג חלקי להתנהגות אתית של בנקים כלפי מחזיקי העניין (stakeholders). ברור שהבנק, החברה או המנהל אינם יכולים לעמוד בכל הקריטריונים האתיים דלהלן. לא קיים ארגון שהוא כולו אתי כמו שלא קיים מנהל שמעולם לא עשה מעשים לא אתיים. אולם עמידה בחלק ניכר מפרמטרים אלה וחשוב יותר מיצוב אתי בולט יותר של הבנק לעומת הבנקים האחרים בישראל עשויים להפוך את הבנק לבנק הכי אתי במדינה ולהקנות לו יתרונות עסקיים, מוסריים ותדמיתיים כבדי משקל שיצדיקו את ההשקעה בזמן ניהולי ובמשאבים ויחזירו אותה עשרות מונים.

1. התנהגות הוגנת כלפי לקוחות הבנקים. התנהגות אתית כלפי הלקוחות משמעותה למשל היא אי קיום קרטל בין הבנקים לגבי גובה העמלות, גביית עמלות סבירות מהלקוחות בהשוואה לעלויות הבנק עבור ביצוע הפעולות השונות, לעמלות שגובים בנקים אחרים בארץ ובחו"ל על אותן הפעולות, וכן בהשוואה לרווחי הבנק הכוללים. מבחינה ציבורית ואתית, רצוי שעיקר רווחי הבנק יבואו מהלקוחות העסקיים של הבנק ולא ממשקי הבית הקטנים. במדינה שפערי ההכנסות שלה הם כמעט הגבוהים ביותר בעולם המערבי, כאשר רק לפני שנים לא רבות היינו מדינה מאוד שוויונית, רצוי שהעשירים והחזקים ישלמו יותר ומעמד הביניים והעניים ישלמו פחות. על הבנקים לשכנע את הציבור שיד הבנק לא במעל במחיקת המעמד הבינוני, בהגדלת הפערים ובעושי החלשים. המדיניות התאצ'ריסטית, שיש לה חסידים רבים בממשלות ישראל השונות, גורסת לפי משנתו של מילטון פרידמן שלחברות יש רק מטרה אחת - למקסם את הרווח, מבלי להביא בחשבון שיקולים אתיים. לעומת זאת אתיקנים אקטיביסטים גורסים שהאתיקה לא נופלת בחשיבותה מהרווחיות ויש למצוא את שביל הזהב בין שני היעדים. חברות אתיות מתנהגות בצורה הוגנת כלפי כל מחזיקי העניין שלהן: לקוחות, ספקים, עובדים, קהילה, ממשל, אקולוגיה, נושים ובעלי מניות המיעוט. הן מוציאות דו"חות אתיים תקופתיים בצד הדו"חות העסקיים, ואילו קרנות אתיות משקיעות אך ורק בחברות אתיות בהתאם לקריטריונים שונים שיפורטו להלן.

2. התנהגות הוגנת כלפי שאר מחזיקי העניין של הבנק. האתיקה מחייבת התנהגות הוגנת כלפי כל מחזיקי העניין. בשנים האחרונות אנו עדים לתופעה לא אתית בעליל של פיגורים בתשלומים לספקים מעבר לתנאי התשלום החוזיים. כבר בתורה הצטוו המעסיקים לא להלץ את שכר עובדיהם עד הבוקר ואילו בישראל של ימינו עיריות וחברות מלינות את שכר עובדיהן לעיתים שנה ויותר. זה לא חל כמובן על הבנקים המשלמים שכר בזמן, אולם תשלומים לספקים עלולים לעיתים להתעכב. התנהגות הוגנת צריכה להיות גם כלפי בעלי המניות ובמיוחד בעלי מניות המיעוט הסובלים לעיתים קרובות מעושי מצד חברות לא אתיות. חובה זאת חלה גם על הדירקטורים של הבנק ובעיקר על הדירקטורים החיצוניים. התייחסות הוגנת צריכה להיות גם כלפי זרועות הממשל השונות. ישנן

חברות לא מעטות העושות תכנון מס כה מתוחכם שהן כמעט ולא משלמות מיסים. תכנון זה הוא אולי לגיטימי וחוקי (אם כי לעיתים קרובות הוא גם לא חוקי) אבל במקרים הקיצוניים ביותר שלו הוא לא אתי. יש אולי הצדקה להתווכח עם פקידי המס ולהוריד אחוזים כאלה או אחרים מהשומה אבל אם חברה/בנק או מנהל חברה/בנק לא משלמים כלל מס בגלל תכנון מס זה הוא מעשה לא אתי בעליל, כי הוא גורם לכך שעיקר נטל המס ייפול על כתפי השכירים או החברות החלשות יותר. זו אולי הדוגמה המוחשית ביותר להבדל בין חוק לאתיקה כי כל אזרח, חברה וארגון חייבים לשאת בנטל המס המאפשר למדינה לקיים את הביטחון, החינוך, הבריאות ושאר השירותים לכלל האוכלוסייה.

3. קיום חומה סינית בין הפעילויות השונות של הבנקים. בימים אלה כשהוויכוח על הפרדת קרנות הנאמנות מהבנקים בעיצומו, כדאי לדון בסוגיה האם הבנקים אכן מצליחים לשמור על חומה סינית בין קרנות הנאמנות לבין הפעילויות האחרות של הבנקים. אירועים רבים ממחישים בצורה ממצה דילמה אתית זאת בדוגמאות שבנקאים רבים נתקלו לא פעם בשכמותן. הערת המחבר: מסמך זה הוגש להנהלת הבנק כשהבנקים עוד שלטו בקרנות הנאמנות, אך נושא החומה הסינית תקף גם לגבי פעילויות אחרות של הבנקים ושל הגופים השולטים כיום על קרנות הנאמנות.

4. מתן יחס ערכי דומה ללקוחות הקטנים והגדולים של הבנק. העיתונים מלאים בסיפורים על דיירים מסכנים שנזרקו מבתיהם כאשר לא יכלו לעמוד בתשלומי המשכנתא לאחר שפוטרו ממקום עבודתם בגין המיתון. הבנקים מצטיירים כגופים קפיטליסטיים אטומים לסבלו של הפרט, כאשר מאידך אנו שומעים על אילי הון הזוכים ליחס מועדף כאשר הם לא מצליחים לפרוע חובות במאות מיליוני שקלים והבנקים לא ממהרים למנות לעסקיהם כונס נכסים. שיקולים אתיים אינם באים במקום שיקולים עסקיים. כל גורם אתי יסכים שלא ניתן לתת את אותו אחוז ריבית על יתרות זכות של אלפיים ₪ כמו על יתרות זכות של מיליונים. אולם האתיקה והציבור מצפים מבנקים שלא יהיה להם יחס של איפה ואיפה בין הלקוח הקטן שלא עומד בהתחייבויותיו לבין איל ההון. הדבר גורם לשמועות על שוחד ישיר או עקיף למנהלי הבנקים בעבור מתן יחס סלחני לאיל ההון המצוי בקשיים ובוודאי שאינו תורם לתדמית האתית של הבנק. הצדק צריך להיעשות ולהיראות וצריך להיות אותו דין כלפי החלש והחזק.

5. הקמת קרנות אתיות ע"י הבנקים. ההוכחה החותכת ביותר להתנהגות אתית של הבנקים עשויה להיות בהחלטה להקים קרנות אתיות, לראשונה בישראל. הקרנות האתיות מהוות כיום כ- 13% מכלל ההשקעות בניהול מקצועי בארה"ב, מסתכמות בכ- 2.2 טריליון דולר ונותנות בממוצע תשואה דומה לתשואה של ה-S&P. השקעה אתית, או השקעה עם סינון חברתי, היא הפקדת כסף בקרנות נאמנות, מניות, אגרות חוב, ניירות ערך, או בהשקעות אחרות, שהן מסוננות במטרה לשקף ערכים אתיים, סביבתיים, חברתיים, פוליטיים או מוסריים. השקעה עם מודעות חברתית היא דרך לבניית תיק השקעות העולה בקנה אחד עם המצפון שלך ומשקף את האמונות שלך ואת המאויים שלך לשינוי. שוק הקרנות האתיות הוא שוק עם אחוז צמיחה מאוד גבוה בארה"ב ובשנים האחרונות גם

באירופה, בה הגיע היקפן למאות מיליארדי יורו. רק בישראל אין קרנות אתיות וכל המאמצים להקים קרן אתית העלו חרס.

6. תרומות לקהילה. אחד הקריטריונים להיות חברה אתית הוא בתרומות בהיקף גדול לקהילה. ראוי לציין שזה תנאי חשוב אך בהחלט לא מספיק. הארגונים הכי פחות אתיים הם נדבנים גדולים לקהילה, כמו המאפיה האיטלקית התורמת לכנסיה הקתולית, חברות הטבק התורמות לארגוני תרבות ובריאות, כשהן מרעילות מיליוני אנשים בשנה, וחברות היי טק הנידונות על ניצול לרעה של המונופול שלהן, הן התורמות הגדולות ביותר בכל הזמנים. חברת מעלה ערכה בשנת 2003 דירוג של החברות לפי היקף תרומותיהן. 34 החברות הציבוריות הנסחרות בבורסה בתל אביב והמרוויחות התורמות ביותר תרמו בשנת 2003 - 0.415% מהרווח לפני מס שלהן בממוצע בהשוואה ל- 1% בממוצע לכל החברות בארה"ב ול- 7.5% של חברת הגלידות האמריקאיות בן וג'ריס. יש לנו אם כן עוד הרבה מה ללמוד מארה"ב. החברה התורמת ביותר היא החברה הכלכלית לירושלים עם תרומה של 1.8M ש"ח, המהווה 3.4% מהרווח לפני מס של החברה. אחריה מבני תעשייה - 2.8%, איתורן - 1.3%, מי עדן - 1.1%, אלוני חץ נכסים והשקעות - 1%, סנו - 1%, קבוצת אגיס, אוסם, מפעלי נייר אמריקאיים ישראלים ואלביט מערכות עם 0.8% כל אחת, אי די בי אחזקות - 0.7%, תעשיות מלח - 0.7%, פרטנר - 0.6%, דלתא גליל תעשיות, גזית גלוב, מבטח שמיר אחזקות והחברה לישראל עם 0.5% כל אחת, בנק אינווסטק, בנק דיסקונט, כימיקלים לישראל, בנק דיסקונט למשכנתאות, טבע ובנק הפועלים עם 0.4% כל אחת, טפחות, בנק לאומי ומכתשים-אגן תעשיות עם 0.3% כל אחת.

7. גובה המשכורות, הבנוסים וההטבות של העובדים הבכירים. החברות הגדולות בישראל ובמיוחד הבנקים הגדולים זוכים לקיתונות של רותחין על משכורות העתק שהן משלמות למנהלים הבכירים שלהם. לא ניכנס כאן לויכוח אם המשכורות מוצדקות או לא. מנהלי הבנקים יאמרו בוודאי שהן מוצדקות וימצאו סימוכין כאלה ואחרים בבנקים באירופה ובארה"ב. אנו נתייחס להיבט הציבורי והאתי של הנושא. קרנות אתיות למשל לא משקיעות בחברות שפערי השכר בין העובד הבכיר ביותר לזוטר ביותר הוא יותר מאחד לחמישים או אחד לשלושים. כך למשל לא תשקיע קרן אתית בחברה או בבנק שחבילת השכר של המנכ"ל תהיה גדולה יותר מ- 1.2 עד 2 מיליון ש"ח לשנה. זאת ועוד, אם בנק מפטר שמונה מאות עובדים כצעד להתייעלות כשהרווחיות שלו היא גבוהה גם כך ובמקביל לא ממצה את הדין כלפי איל הון שהונה את הבנק במצגי שווא וגרם לו למחיקת חובות של מאות מיליוני ש"ח ובנוסף לכל - לא מוריד כלל את שכר הבכירים, ייחשב הדבר להתנהגות לא אתית בעליל ויזכה להדים מאוד שליליים בציבור. יש לכן צורך לקחת בחשבון פרמטרים אתיים בנוסף לתשואה להון ולרווחיות בתיגמול הדרגים הניהוליים של הבנק כי הם תורמים במידה רבה לחוסנו של הבנק לטווח הארוך, לתדמית הציבורית שלו ולמסר החברתי, המוסרי והלאומי שהוא מביא עימו מאז שנוסד לפני יותר ממאה שנה.

8. סינון אתי של לקוחות ועובדים. כולם מכירים את הדוגמאות המפורסמות של אתי אלון בבנק למסחר ושל ניק ליסון בברינגס בנק. אך ישנן עשרות דוגמאות בישראל על התנהגות לא אתית של מנהלים ועובדי בנק, הרצת מניות, מעילה באמון הלקוחות ונטילת שוחד. כמו כן הוזכרו מקרים שלקוחות הבנקים הוננו את הבנק במצגי שווא וסיבכו אותו בהיקפים של מאות מיליונים. מתעורר

לפיכך צורך דחוף לבצע סינון אתי של לקוחות ושל עובדים. הסינון הקיים מבוסס בדרך כלל על קריטריונים שהם לאו דווקא אתיים. לגבי לקוחות בודקים את מצבם הפיננסי, את יחסי הנזילות, אך לא בודקים לעיתים את אופים האתי של בעלי החברה, עמידתם בהתחייבויות, התנהגותם כלפי מחזיקי עניין, האם מכרו מניות לפני המפולת תוך הונאת בעלי מניות המיעוט, האם פשטו רגל בעבר, האם סיבכו בנקים ולא החזירו חובות. הרקורד החוקי שלהם יכול להיות ללא רבב, פשיטות הרגל היו בהתאם לחוק, התביעות הייצוגיות לא הוכרו ע"י בתי המשפט, אך סביר להניח שחברות אלה יעשקו בטווח הארוך תמיד את כל מחזיקי העניין שלהן: בעלי המניות, העובדים, הלקוחות, הספקים ואת הבנקים.

9. ייעוץ מקצועי אובייקטיבי. הבנקים זוכים לביקורת מאוד שלילית על חוסר האובייקטיביות שלהם כביכול בייעוץ המקצועי שהם נותנים ללקוחות. מאשימים את הבנקים שהם מייעצים לקנות רק את הקרנות שלהם, מעמידים הלוואות יקרות לקניית ניירות ערך ונותנים "טיפים" להשקעות בשוק ההון. אחד מעקרונות היסוד של היהדות הוא "אל תשים מכשול בפני עיוור". אם בנק מעודד לקוחות לקחת משיכות יתר גם אם הוא יודע שהלקוח לא יוכל לפרוע אותן והחוב ילך ויתפח, אם בנק מעודד חברה קטנה לקנות ציוד בהיקפים גדולים גם אם הוא יודע שהחברה לא תוכל לעמוד בתנאי החזר של ההלוואה, אם בנק דורש לשעבד תוכנית חיסכון עם תשואה הנמוכה בהרבה מהריבית של ההלוואה, הרי שהבנק מתנהג בצורה לא אתית וביא בסופו של דבר להתמוטטות החברה, לפשיטת הרגל של הלקוח או לגביית ריבית מופרזת על הלוואה ללא סיכון. כל מי שעסק בתוכניות הבראה פיננסיות יודע שבמקרים רבים בנקים התנהגו בצורה לא אתית, אם כי בלא מעט מקרים אחרים בנקים יצאו מגדרם על מנת לסייע ללקוח שהיה בקשיים והלקוח מוקיר תודה לבנק ונשאר נאמן לו גם כשמצבו העסקי משתפר. הבנק צריך לראות את טובת הלקוח לנגד עיניו כשהוא נותן לו ייעוץ מקצועי, גם אם טובתו של הלקוח דורשת מהבנק להקריב חלק מהתשואה שלו. הלקוחות מוקירים זאת ולעומת זאת לא סולחים למי שעשק אותם.

10. שיקולים עסקיים המצדיקים התנהגות דיפרנציאלית ללקוחות. לקוחות רבים באים בטענות לבנקים כאשר הם מגלים שהם מקבלים על פיקדונותיהם תשואה הנמוכה מהתשואה של לקוחות עיקריים. כך למשל לקוח שיש לו פיקדון של מאה אלף ₪ רוצה לקבל תשואה דומה ללקוח שיש לו פיקדון של מיליון ₪. לבנק זכות מלאה להתייחס בצורה דיפרנציאלית, על פי גובה הפיקדון של הלקוח, אך אסור לו להפלות בין לקוחות עם פיקדונות בסכומים זהים על בסיס של נפטיזם, העדפות אישיות, אפליה על רקע דתי, עדתי או גזעי, וכדומה. מבחינה אתית כל לקוח צריך לקבל יחס זהה אם הוא משקיע סכום זהה. באותה מידה אין להפלות בין עובדים על בסיס מיני (אותו שכר לגברים ונשים על אותה עבודה) ודתי (ערבים ויהודים). יש לשלם לכל הספקים וקבלני המשנה בזמן בלי לפגור ולו ביום אחד בתנאי התשלום המסוכמים, אסורות הטרדות מיניות, אפליה גזעית ושוחד ישיר או עקיף. רוב המקרים האלה אסורים גם לפי החוק אך מאד קשים ליישום, כך שהבנק צריך להקפיד שהעובדים יהיו מודעים לחוסר האתיקה בהתנהגות מעין זאת ללקוחות, לעובדים או לספקים.

11. שקיפות מלאה. על הבנקים להתנהג בשקיפות מלאה כלפי כל מחזיקי העניין שלו. הדיווחים לרשויות, לבעלי המניות וללקוחות צריכים להיות דיווחי אמת, לא מעורפלים, התשקיפים צריכים לגלות את כל הידוע במידה שווה לכולם, יש לחלק אותו מידע לכולם בצורה שווה, אין לנצל מידע פנים בצורה כלשהי. מדינת ישראל עוד לא הפיקה את הלקחים מפרשת הרצת המניות הבנקאיות, מהתמוטטות בנק צפון אמריקה והבנק למסחר. מנהלי הבנקים כמעט ולא נתנו את הדין, אף מנהל בנק שנמצא אשם בהרצת המניות הבנקאיות, שעלתה למשק מיליארדים של דולרים, לא ישב בבית הסוהר אפילו יום אחד, למרות שבארצות הברית חוקקו חוקים דרקוניים בעקבות התמוטטות אחרון (חוק סרביינס-אוקסלי). עם התגברות הדרשה לשקיפות מלאה ולהטמעה אתית, גובר הסיכון שלוקחים על עצמם מנהלי הבנקים על חוסר שקיפות והתנהגות לא אתית, גם אם הם אחראים רק בצורה עקיפה על העבירות האתיות או העבירות על החוק, כתוצאה ממעילה של אחד העובדים שלהם. למנהלי הבנקים בכל הדרגים יש אחריות אבסולוטית על הנעשה בבנק ולא ירחק היום בו יישלחו מנהלי בנקים למאסר ויוטלו על המנהלים קנסות כבדים על עבירות שהם ביצעו אך גם על עבירות שביצעו הכפיפים שלהם. לפיכך הצורך בהטמעה אתית בכל דרגי הבנק הוא צורך דחוף ומיידי, מעבר להצדקה המוסרית שלו.

12. הייעוד ההיסטורי, הציבורי והאתי של הבנק. ברישא של ניתוח הפרמטרים האתיים נטען כי אין לבנקים ייעוד בלעדי של השגת רווח מקסימלי או שווי מירבי. קיימים יעדים שאינם נופלים בחשיבותם, כמו התנהגות הוגנת ואתית כלפי כל מחזיקי העניין של הבנק. מטרת הבנקים הן גם חברתיות, ציבוריות ולאומיות. לבנק יש גם שליחות חברתית, יש לו מקום מרכזי בקהילה, מעבר לתרומות כאלה או אחרות. הבנק משלם מיסים, נותן תעסוקה לאלפי עובדים, מתפרס על פני סניפים רבים בכל חלקי הארץ וגם בלא מעט ארצות בעולם. עליו להתנהג בצורה הוגנת ואתית לכל מחזיקי העניין - ללקוחות, לספקים, למדינה, לקהילה, לבעלי מניות השליטה והמיעוט, לעובדים ולמנהלים, לאקולוגיה ולכל נותני השירותים לבנק. אך מעבר לכך מטרת הבנק להיות כתובת שניתן לסמוך עליה ללקוחות פרטיים הרוצים להפקיד בו את חסכונו חייהם ולשמור עליהם מכל משמר, לעסקים ופרטים שזקוקים להלוואה להקמה או הרחבה של העסק שלהם, תוך מתן ייעוץ הוגן שלא ישים להם מכשול אלא יסייע להם בטוב וברע, למתן משכנתאות למגורים לזוגות צעירים, לאנשים קשי יום המשקיעים את כל משאביהם בדירה קטנה של שניים או שלושה חדרים ומצפים מהבנק שלא יזרוק אותם לרחוב אם הם מפורטים ממקום העבודה, להשגת תשואה סבירה לבעלי מניות השליטה ומניות המיעוט מבלי לעשוק את האחרונים. לסיכום: מה בסופו של דבר הייעוד של הבנק? לתת שירות טוב ללקוחות במחירים הזולים ביותר, לעזור לעסקים להתפתח בעלויות מימון סבירות, לאפשר לכל שכבות הציבור לרכוש בתים בריבית נמוכה על המשכנתא, להבטיח את העתיד של המשפחות, את החסכונו שלהם ואת חינוך הדורות הבאים. לבנק יש אם כן שליחות חברתית, אחריות חברתית, חובות אזרחיות, שהן מעבר לשיקולים הכספיים הצרים של רווחים ובעלי מניות. את הצדדים האלה יש להדגיש בקוד האתי של הבנק ובהטמעתו כי יש להם משמעות חברתית אך גם כלכלית. קיום השליחות החברתית הוא אם כן הייעוד ההיסטורי של הבנק והוא הערובה הטובה ביותר לקשרים ארוכי הטווח בין מחזיקי העניין לבין הבנק, שיש לה השלכות כלכליות של נאמנות ורווחיות, אך גם השלכות מוסריות, אתיות ולאומיות.

אירוע אתיקה של הבראת חברות בישראל - רכישה, מיזוג והבראה - חברת "ציוד תקשורת ישראל"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים. הסכומים המובאים להלן ניתנים רק לשם אינדיקציה.)

ישנן כל כך הרבה דרכים להצליח (וגם להיכשל) בעסקים שהניסיון למצוא קו מנחה ותיאוריות בדוקות היא משימה כמעט בלתי אפשרית. האירועים שבספר זה נועדו לתת למשתתף מגוון של מכלול האפשרויות, שלעיתים הן מוזרות ביותר ועומדות בניגוד בולט לכל מה שלומדים בפקולטות למינהל עסקים. אירוע חברת ציוד תקשורת ממחיש כיצד מדענים חסרי השכלה פורמאלית במינהל עסקים, הנעזרים אמנם במנהלים ויועצים בוגרי מיטב האוניברסיטאות אך פועלים לא פעם רק על פי האינטואיציה שלהם, מצליחים להקים חברה המעוררת התפעלות אצל כל מתחרותיה, הגדלה בקצב מסחרר, ממשכה להיות ריווחית למרות כל המכשלות ומגיעה לשוויים המעשירים את כל מי שבא איתם במגע. לא ניתן לומר שהם פועלים בכאוס כי יש בכל זאת היגיון בהתנהגותם, אך הם בוודאי לא פועלים בדרכים המסודרות והמקובלות, עם בדיקות נאותות הנמשכות חודשים, משאים ומתנים לרכישת חברות הנמשכים שנה ויותר, משא ומתן מייגע שבו מגיעים לאמצע הדרך. חברת ציוד תקשורת שועטת קדימה, בודקת חברות המועמדות לרכישה בימים ולפעמים בשעות, מנהלת משאים ומתנים במשך ימים ולכל היותר שבועות ומכתיבה לעורכי הדין את הקצב מבלי להירתע מהסיכונים האמיתיים והמדומים המתוארים בפניהם, קונה חברות במחירים המוצעים על ידי המוכרים מבלי להתווכח כמעט, ובכל זאת השיטה עובדת והחברה מצליחה.

ב- 24.2.1995 נותנת חברת ציוד תקשורת אינק., חברה אמריקאית המנוהלת ע"י ישראלים, הצעת רכש לחברה ישראלית כושלת, חברת גורניות, הפועלת בתחומי פעילות דומים, לקנות את הפעילות, הנכסים וההתחייבויות שלה במחיר של \$2M, ו- 120,000 אופציות לרכישת מניות ציוד תקשורת אינק. הנסחרת בנאסד"ק. החברה רוכשת את המלאים המוערכים ב-\$2.5M, נכסים קבועים של \$1M, התחייבויות שוטפות של \$4M (למעט הלוואות לזמן קצר), את המוניטין של החברה, פעילות חברות הבנות שלה באנגליה ובארה"ב. ההצעה בתוקף עד 14.3.1995. אחרי שחתמו בקליפורניה מנהלי החברה האמריקאית את המזכר על דף אחד יחד עם הבעלים והמנהלים של החברה הישראלית, החלו לחפש בקדחתנות מנהל פרויקט שיוביל את בדיקת הנאותות, את המשא ומתן על ההסכם המפורט, יכתוב תוכנית עיסקית המוכיחה את כדאיות הרכישה ואת תוכנית ההבראה שלה, כל זאת תוך שבועיים. הגורל רצה שימצאו את עמוס שהיה פנוי לניהול הפרויקט וב- 1.3 הוא נרתם בכל כוחו למשימה. מדי יום התקיימו דיונים מרתוניים, עמוס המליץ על עו"ד שידע כי לא יערים קשיים לחתימה מהירה של ההסכם ותוך זמן שיא הוכן כל החומר הדרוש. מנהלי חברת ציוד תקשורת אינק. (צת"א) נדהמו מהקצב המהיר וראו בקשר עם עמוס תחילתה של ידידות מופלאה. ואכן, הידידות שנרקמה ביניהם, הייתה ביסוד ההצלחה הגדולה של המיזוגים.

אך, כוונות טובות לחוד ומציאות לחוד. עוד לפני שהכירו את עמוס חתמה צת"א עם שלושת המנהלים הבכירים של גורניות (המנכ"ל, מנהל המחקר ומנהל המכירות זבולון) מזכר הבנה גם הוא על דף אחד שלפיו המנהלים ינהלו את החברה ויקבלו בנוסף לתנאים הרגילים 30% ממניות החברה. המנהלים יוכלו להמיר מניות אלה במניות החברה האמריקאית בהתאם לנוסחה שתסוכם בין הצדדים על פי התוצאות העסקיות של גורניות בשלוש השנים הראשונות לפעילותה במתכונת החדשה. לנוכח הקצב המסחרר שבו עומדים להתפתח האירועים, ניווכח שהסכם זה יעלה לצת"א בכסף רב, למרות שבעת חתימתו התכוונו כל הצדדים בתום לב לקיימו. לחברה החדשה שהוקמה לצורך פעילות צת"א בישראל קראו ציוד תקשורת ישראל (צת"י). הסכם הרכישה נחתם ב- 21.3.1995, תוך פחות מחודש מחתימת הדף של הצעת הרכש. נערך הסכם מפורט אבל יחסית קצר (18 עמודים) ונקבעו כל התנאים לגביית חובות הלקוחות עבור המוכר, החזר ההלוואות לבנקים ע"י המוכר, בטחונות, ערבויות והתחשבות על הטבות ממשלתיות. תאריך הסגירה נקבע ל- 30.4 ובין התנאים המתלים היו אישורי הדירקטוריונים של הצדדים. הבנק שהחזיק בשעבודים של נכסי החברה הסכים שבתמורה לתשלום הסך של \$2M עבור רכישת החברה ישוחררו השעבודים, כך שהבעלים של גורניות מכרו את החברה למעשה בחינם ועבור שחרורם מחובות.

צת"א מכרה בשנת 1994 \$35M והשווי הבורסאי שלה היה בראשית 1995 כ- \$160M, עם מכפיל של 30. לעומתה, מכרה גורניות כ- \$15M, אך היו לה חובות כבדים והוצאות מימון גבוהות. הם הפסידו כסף רב אך קיוו שעם המיזוג יוכלו להתחיל להרוויח. עמוס הכין יחד עם מנהלי גורניות תוכנית עיסקית שלפיה יעלה הרווח הגולמי מ- 47% ל- 55% תוך שנתיים. הדרך למהפך הייתה בהורדת עלות החומרים שהיו 74% מעלות המכר. הוטל על ההנהלה החדשה-ישנה (כאן היה טמון אחד המוקשים בתוכנית כשהוטל על ההנהלה שהביאה את החברה לקשיים להבריאה אותה) להעביר חלק מההרכשה לחברת האם, לקנות ישירות מהמזרח הרחוק ולא מסוכנים מקומיים ולדרוש מהלקוחות להגדיל את ההזמנות בכמויות מינימליות. יש יתרון ניכר בהזמנות באמצעות ארה"ב כחלק ממערך הרכשה גדול יותר ואמריקאי היכול לקבל הצעות יותר אטרקטיביות מהספקים. הספקים גם גבו קנסות גבוהים על הפיגורים בתשלומים של החברה הישראלית שהייתה בקשיים בעוד שתשלום במועד ללא סיכון לספקים יכול היה להוזיל רבות את עלויות ההרכשה. הוחלט לבדוק את כדאיות הייצור במפעל החברה בשומרון והעברת הייצור לקבלני משנה. לצת"א לא היה ייצור עצמאי וכך גם למרבית המתחרים של גורניות. לחילופין, יכלה צת"א להעביר חלק מהייצור שלה לישראל וליהנות מהתנאים המועדפים של מפעל מאושר ופטור ממס לעשר שנים.

באשר למחקר והפיתוח (מו"פ) התברר שהחברה מקבלת רק 35% כמענקים במקום 50% על פי חוק וממוצע של 40-45% בחברות שעמוס עבד איתן. נקבעו דרכים לשיפור הגבייה מהמדען הראשי בהתאם לניסיונו של עמוס. הגידול במכירות הצפוי בעקבות המיזוג היה אמור להתבצע עם אותו צוות מכירות שהיה גדול מדי למכירות הנוכחיות, וכך גם תוכננה ירידה ניכרת בהעמסות הנהלה וכלליות שהיו 12% ובאחוז עלויות הייצור הקבועות. השכר היה יחסית נמוך והיו לחצים להעלותו, אך נקבע ביוזמתו של עמוס שכל גידול בשכר יהיה רק בתמריצים המותנים ישירות בשיפור הרווחיות. עמוס שכיהן בעבר כסמנכ"ל מכירות וכספים באחת מחברות ההיי טק הגדולות

והרווחיות ביותר הכניס שיטות עבודה שכללו עמלות לאנשי מכירות בהתאם לרווחיות המכירות ולא בהתאם להיקפן. כל אלה עמדו להפחית את הוצאות התפעול מ- 46% ל- 38% תוך שנה ול- 35% תוך שנתיים. עלויות המימון על הלוואות הבעלים של צת"א בסך \$3M היו אמורות להסתכם ב- 2% מהמכירות. בהתאם לתוכנית העיסוקית הייתה אמורה הרווחיות הנקייה (בעקבות פטור ממס למפעל מאושר) להגיע ל- 5% במחצית השנייה של 1995, 12% ב- 1996 ו- 18% מהמכירות ב- 1997.

נעשתה רוויזיה מוחלטת בהרכב המכירות של החברה ביחד עם זבולון, סמנכ"ל המכירות. זבולון היה צעיר מאוד, פחות משלושים, אך בעל השכלה רחבה לרבות תואר שני במינהל עסקים מאינסאד. נוצרו קשרי עבודה מצוינים בין עמוס לזבולון שעמדו לקבל את ביטויים בשלב מאוחר יותר. נעשתה סגמנטציה של המוצרים, הוחלט על הפסקת מכירות המוצרים הלא רווחיים או הנמכרים בכמויות קטנות מדי. עמוס נבהל מהמספר העצום של המוצרים והוחלט לצמצם בצורה דרסטית כך שהחברה תשמור רק את המוצרים הרווחיים עם מסה קריטית. הוחלט להישאר רק בקווי המוצר הנמצאים בשוק עם פוטנציאל צמיחה גדול ולא בשוק הנמצא בנסיגה. הוחלט למצות עד תום את הסינרגיזם עם חברת האם, שהיה לה ניסיון הרבה יותר גדול במכירות בשוק ונגישות מצוינת לשוק האמריקאי. הוחלט על קביעת הזמנות מלקוחות בכמות מינימאלית שתבטיח את רווחיות המשלוח ולא לספק כל כמות גם אם היא אפסית כפי שהיה בעבר. נבדק מחדש התמחיר של רווחיות המוצרים עם ירידה עד רמת הרווח הנקי לגבי כל מוצר ומוצר, ולא רווח גולמי כפי שהיה מקובל. שיטות עבודה אלה שהכניס עמוס בחברה שבה היה סמנכ"ל ואצל לקוחותיו גרמו למהפך והפיכת החברות לרווחיות. הן באו כתוצאה מראייה אינטגרטיבית של איש מכירות שהוא גם איש כספים. הוחלט להעלות מחירים בצורה מבוקרת במוצרים שבהם החברה נהנתה מיתרון יחסי. אם תוקפים את הנושא בצורה מושכלת ומתמרצים את אנשי המכירות בהתאם ניתן בהחלט להעלות מחירים גם בשוק תחרותי. נעשה גם פילוח השוק בהתאם ללקוחות הגדולים ונבדקו ההנחות הניתנות להם ולמפיצים בשווקים השונים. לבסוף נבדקו ביסודיות הרווחיות של חברות הבנות באנגליה וארה"ב שעל פניו נראו כחסרות זכות קיום. כמו כן הוכן תזרים מזומנים שבועי עם פירוט של כל הדרישות הכספיות, נבדקו בעיות ניהוליות וקיצוצים בכוח אדם.

עוד לא יבשה הדיו על הרכישה של גורניות ובנימין הבלתי נלאה בא עם רכישה חדשה. הפעם חברה גדולה יותר, אורנית, אך שנתונה בקשיים גדולים עוד יותר. למעשה היא נמצאת אצל כונס הנכסים המיוצג ע"י אחד ממשרדי עורכי הדין המובילים. צריך להשיג הסכמה של הבנקים, הנושים, בית המשפט והרבה גורמים נוספים. אך בנימין בקצב המסחרר שלו אינו נרתע ומטיל על עמוס את אותן המשימות שהוא מילא בהצלחה בגורניות. לא בכדי נבחרו שמות דומים לשתי החברות כי הן נמצאות באותם מגזרי שוק, יש להם סניפים באותן ארצות, והן נראות כמו תאומות. נשאלת כמובן השאלה מדוע לרכוש את אורניות כשאפילו לא החלו לעכל את רכישת גורניות. עמוס שואל כמה שאלות מהוססות את בנימין המדען, אך הלה אומר לו שישמוך על החושים העסקיים שלו. אחרי שהשקיט את מצפונו בהעלאת ההסתייגויות נרתם עמוס במלוא המרץ לביצוע המשימה הסיזיפית. הוא לא מבין את שיקוליו של בנימין, אך הוא רגוע כי יש לצת"א את המשאבים לבצע את הרכישה למרות שאין לה את הידע במיזוגים, אם כי בשביל זה הרי מעסיקים אותו. לקורא המסוקרן הרוצה לדעת מה עלה בגורלה של צת"א, נאמר כבר עתה כי בעקבות הרכישה של החברות הישראליות

ומיזוגן המוצלח, היא רכשה עוד חברות רבות בישראל, אירופה וארה"ב, הגיעה לשווי של מיליארד דולר ואחר כך המניה התמוטטה, והגיעה בהמשך שוב לשווי של מיליארדי דולרים ושוב התמוטטה המניה. המייסדים קיבלו מאות מיליוני דולרים ממכירת המניות, המנהלים קיבלו מיליונים רבים ואילו בעלי המניות הרוויחו או הפסידו בהתאם למועדי כניסתם או יציאתם מרכבת השדים בלונה פארק.

ב- 27.4.1995 הגישה צת"א לבא כוח כונסי הנכסים של אורניות הצעה מעודכנת לרכישת כל הנכסים והפעילויות של החברה והחברות הבנות שלה, לרבות שמות החברות והמוניטין שלהן, רשימת הלקוחות והזכויות, כל תיקי הייצור, כל תיקי הפיתוח כולל התחייבויות המדען הראשי, רשימת ספקים וזכויות, כל הציוד הקבוע לרבות כלי הרכב, ציוד בדיקה ותוכנות, זכות שימוש במבנה בצפון הארץ וזכות סירוב ראשונה לרכישתו, כל המלאים וחובות כל הלקוחות. התמורה תינתן בהנפקת מניות של צת"א בסכום של \$7M על פי שער המניות ביום העסקה. שער המניות הנ"ל יהיה מוגן בערבות בנקאית כדלקמן: \$2M לחצי שנה מיום החתימה, \$1.5M לעשרה חודשים מיום החתימה, \$1.5M לשנה וחצי מיום החתימה, \$2M לשנתיים מיום החתימה. כמו כן ישולם סכום של \$1M בעשרה תשלומים חודשיים שווים החל מיום החתימה. אופציות ללא תמורה לחמש שנים לרכישת 200,000 מניות במחיר המניה ביום העסקה. לבסוף - 90% מסכום גביית חובות הלקוחות על פי רשימה. תוסכם רשימה של ספקים חיוניים וקריטיים שלגביהם תשלם החברה את מלוא ההתחייבויות הפתוחות ליום העסקה וזאת על מנת שלא תיפגע ההעברה המסודרת של הפעילות. העסקה מותנית בבדיקת נאותות ובאישור דירקטוריון צת"א.

ניתן לבקר ללא סוף בחוגים עסקיים ואקדמיים את שיטות העבודה של בנימין אך במקרים שלפנינו, למרות שהוא לא למד מעולם מינהל עסקים ולמרות כל השגיאות והחולשות שלו, הוא התגלה כגאון במיזוגים, בפשטותם, בסיפוק דרישות המוכרים, בקלות הפעלתם ובהגינות כלפי כל הצדדים המעורבים. לבנימין היו רזרבות מזומנים די גדולות אבל הוא העדיף להשתמש בהן לתפעול והבראת החברות החדשות. את הרכישות ביצע בעזרת מניות צת"א אך הוא צירף אליהן ערבות בנקאית שהבטיחה את ה- downside תוך מתן אפשרות למוכר ליהנות מהעלאת מחירי המניות. ואכן מקבלי המניות שהיה להם האומץ להחזיק במניות לשנתיים של העסקה קיבלו פי כמה מהסכום המקורי כי המניה עלתה בעקבות המיזוגים במאות אחוזים. גם אלה שהעדיפו ללכת על בטוח ולמכור את המניות במועדים של פקיעת הערבות קיבלו סכומים גבוהים בהרבה מהסכום המקורי ובכך החזירו לעצמם את עיקר ההפסדים או אף הרוויחו בכמה מקרים למרות שהכונס נתן להם רק חלק מהחובות המגיעים להם. החשיפה של צת"א הייתה מינימאלית כי הם ידעו שהמניה תעלה ובתמורה לדילול קטן הם רכשו את החברה.

וב- 25.6 ימים מספר לפני חתימת ההסכם - מהפך. חברת תורדים, הפועלת באותו שוק, נותנת לכונס הנכסים הצעה לרכוש את אורניות במחיר של \$16M (!), קניית כל פריט נדרש מהמלאי של אורניות ב- 60% ממחירו, היא תיקח על עצמה את כל חובות הספקים עד לסכום כולל של \$1.5M ותדאג לגביית חובות הלקוחות ללא עמלת גבייה. לכאורה הצעה הטובה פי כמה מהצעתה של צת"א, אך

עיון מעמיק בהצעה מלמד שמיד עם ביצוע הרכישה תורדים תעמיד למוכרים אופציה למניות חדשות המשקפות את ערך הרכישה. ההקצאה תשקף במניות סכום של \$16M לפי הערך הממוצע בשוק בחודש שבין היום ה-90 ליום ה-120 שלאחר ביצוע הרכישה. לתורדים תהיה אופציה לשלם לכונס סכום של \$10M במזומן ועוד שמונה תשלומים רבעוניים בסך של \$750K כל אחד החל מהרבעון השמיני לאחר ביצוע העסקה. עד להקצאת המניות או ביצוע התשלום הראשון יועמד כביטחון אג"ח על החברה לטובת המוכרים. בין הסיבות שהיא מבקשת לאפשר לה לרכוש את החברה היא מצינת כי מדינת ישראל, באמצעות המדען הראשי, השקיעה בפיתוח טכנולוגי באורניות וחשוב כי פירות ההשקעות האלה יישארו בישראל וישמשו מקור לאבטחת תעסוקה לאוכלוסיה היושבת באיזור פיתוח א'. רכישת הנכסים והפעילות של אורניות על ידם תבטיח ללא ספק את פעילותה בישראל ועל ידי כך יובטח היצוא מישראל. בהיות תורדים חברה ציבורית ישראלית תסייע הרכישה לפיתוח עסקיה והתרחבותה העסקית, דבר שיסייע למחזיקים במניות החברה. במיוחד בסיטואציה בה מוצרי החברות משלימים, הטכנולוגיה משתלבת, המיקום הגיאוגרפי של החברות זהה, ויש יתרונות למיזוג פעילות שני הגופים שיגדילו את הסיכוי לחיזוק הפעילות והמשכיותה.

תורדים הגישה צו מניעה לביצוע הרכישה ע"י צת"א וביקשה מהשופטת הממונה על התיק להורות לכונס לא להתקשר עם צת"א כי לטענתם לא ניתנה להם הזדמנות הוגנת לערוך בדיקת נאותות בחברה. בדיון שהתקיים בבית המשפט התבקש עמוס להסביר מדוע הצעתה של צת"א טובה יותר מהצעת תורדים. הוא אמר שההבדל העיקרי הוא בערבות הבנקאית שנותנת החברה האמריקאית. המוכרים יכולים לקבל לפחות \$8M וקרוב לוודאי הרבה יותר כי הרף התחתון מוגן בעוד שהרף העליון יכול להיות פי כמה ממחיר זה. לעומת זאת הצעתה של תורדים היא רק לכאורה כפולה כי אין כנגדה שום ערבות בנקאית והיא תלויה בתנודות השוק ואילו האופציה של התשלום במזומן היא של הרוכשת ולא של המוכרת. למזלם של צת"א השופטת הבינה מייד את ההבדלים המהותיים בין ההצעות ופסקה לטובתה של החברה האמריקאית. צת"א, עובדי אורניות ובעיקר הנושים של החברה צריכים להוקיר תודה לשופטת החכמה, כי בדיעבד צת"י קיימת עדיין בשנת 2004, תורדים פשטה את הרגל והיא כיום מקוטלגת בסיווג השקעות שלדים/בועה שכן היא פעילה בשוק המעוף, האג"ח והדולר לנגזרותיו. הנושים קיבלו פי כמה מהסכום המקורי של העסקה בגלל עליית ערך המניות של צת"א, העובדים ברובם שמרו על מקום עבודה והחברה האמריקאית נהנתה לנוכח ההצלחה הבלתי רגילה של המיזוג מעליית שווי מניותיה פי כמה תוך גריפת רווחים של מיליונים לבעליה ומנהליה. מקרה זה ממחיש אם כך כיצד בית המשפט במקרים מסוימים מגן על מחזיקי העניין.

אך המתח לא פג למרות פסיקתה של השופטת. ברגע האחרון התגלעו בעיות רציניות ומנהלי צת"א התייעצו עם עמוס כיצד לנהוג. הם יכלו לוותר ולשלם סכום גבוה יותר או לאיים בפיצוץ המו"מ. הם נתנו בשעה 12 בצהריים לעורכי הדין של המוכרים מכתב הקובע שמכיוון שמועד הסגירה לא התרחש בשעה זאת פחת הערך הכלכלי של הרכישה עבור צת"א בצורה ניכרת. אך אם מועד הסגירה יהיה ביום ו' ה-30.6 בשעה 15 כך שהעסקה עדיין תירשם ברבעון השני של 1995 ההצעה עדיין בתוקף. קביעת תאריך היעד החדש ליום שישי בשלוש הייתה גם קשורה בדתיותם של עורכי הדין

של המוכרים ושל חלק מהמוכרים שלא יכלו לחלל את השבת. לבסוף נכתב, על מנת לא לשרוף לגמרי את המגעים כי הרוכשים יהיו מוכנים להאריך את תוקף ההצעה עד ה- 3.7 אך מכיוון שזה כבר גולש לרבעון השלישי תרד ההצעה הכוללת למחיר של \$8M. הלחץ עשה את שלו והמו"מ הסתיים במועד אחרי שהצדדים עבדו כל הלילה שבין חמישי לשישי ותאריך ההסכם נשאר ה- 29.6 כפי שנקבע מלכתחילה. בהסכם קצר של 16 עמודים, לעומת מאות העמודים של ההסכמים האחרים שבספר שהיו בנושאים הרבה פחות מסובכים, חתמו הצדדים על התנאים ברוח מה שנכתב לעיל.

התמורה במניות הייתה \$7.5M לפי המחיר הממוצע של המניות בתשעים הימים שקדמו ליום ביצוע העסקה. מכתב האשראי של בנק אוף אמריקה הופקד אצל נאמן, הרשאי לממש את הערבות רק במידה ומחיר המניות היה נמוך במועד פוג כל חלק שלה ממחיר המניות של צת"א בבורסה. כמו כן ניתנו 200,000 כתבי אופציה ללא תמורה לרכישת מניות צת"א. ביום ביצוע העסקה משלמת הרוכשת למוכרת סך של \$200K ואילו סכום של \$800K מיועד לתשלום לספקים. הרוכשת זכאית לרכוש במשך שנתיים פריטי מלאי בערך של 30% מעלותם בספרי החברה. המוכרת רשאית לכפות במשך שנתיים על הרוכשת לרכוש את כל המלאי בסכום של \$800K בניכוי הסכומים שהרוכשת קיבלה עד אז ובתוספת ריבית ליבור + 2%. היו עוד סעיפים מספר בנושאי חלוקת התמורה בין הנושים, ההתחייבויות לעובדים, השימוש במבנה המפעל בצפון הארץ, תנאים מתלים כגון אישור בית המשפט המחוזי המפקח על הכינוס והפירוק של חברת האם של צת"א למוכרת לחתום על ההסכם, קבלת אישור בנק ישראל, קבלת אישור הממונה על ההגבלים העסקיים, קבלת אישורי המדען הראשי והקרן לעידוד השיווק לחו"ל, קבלת אישור האסיפות הכלליות של המוכרות, קבלת אישור כל אחד מהנושים המובטחים, קבלת אישור שלטונות מס הכנסה וכדומה. צת"א הודיעה כי הדירקטוריון שלה כבר אישר את ההסכם.

לאורניות היה מנכ"ל שאיתו עבד עמוס בעבר ומנהל כספים בשם נפתלי שעמוס נעזר בו רבות בהתרת הפלונטרים שהוא גילה. זו פעם ראשונה שעמוס קנה חברה מכונס הנכסים והמצב שגילה היה ממש כאוטי. ההפסד בשנת 1994 היה קרוב ל- \$20M על מכירות של \$30M. החברה שייכת לקונצרן היי טק שאף הוא פשט את הרגל. היא עצמה מורכבת משתי חברות שאוחדו לפני כשנתיים, ואם זה אינו מספיק בנימין דיבר כבר על מיזוג של אורניות עם גורניות. אך הרי הוא מינה את מנכ"ל גורניות לפני זמן קצר כמנכ"ל צת"י ועתה הוא יצטרך לבלוע חברה הגדולה בהרבה מזו שניהל אך שנתונה בקשיים הרבה יותר גדולים. כיצד הוא יצליח לבצע את המיזוג וההבראה? לעמוס יש ספקות כבדים אך בנימין אינו שם לב לקטנות וממשיך במלוא הקצב בתהליך הרכישה. בבדיקת הנאותות שעורך עמוס מתברר שקיים פוטנציאל גדול להפסדי עתק וסיכוי קטן שהמיזוג יצליח ושצת"י תהיה רווחית. בתוכנית עיסקית שהוא מכין בשותפות עם נפתלי קובעים יעד להגדלת הרווח הגולמי מ- 39% מהמכירות ל- 44% כחברה עצמאית ו- 48% כחברה ממוזגת. עלויות החומרים מהוות 80% מעלות המכר והערך המוסף הוא מזערי. נקבעים פרמטרים זהים להבראה כפי שנקבעו לגורניות. יש לאורניות מפעל ייצור בצפון הארץ באיזור פיתוח א' ואין טעם להחזיק בשני מפעלים לצת"י. ההוצאות הקבועות בשני המפעלים מאוד גבוהות וניתן לחסוך את מרביתן בהאחדת מערכי הייצור. הערכה זהירה מצביעה שניתן לחסוך 40% מעלויות העבודה ובכך להגדיל את הרווחיות ב- 4%.

עלויות המו"פ של אורניות היו מאוד נמוכות בגלל מצבה הכספי הקשה שלא הותיר משאבים למחקר. יש צורך דחוף להגדילן ל-\$2M. כיום הם מקבלים מענקים בגובה 35% מהמו"פ אך בניהול נכון ניתן להעלות את זה ל-45%. הוצאות השיווק והמכירה מהוות כיום 25% מהמכירות, אך מיזוג המכירות וייעול מערך חברות הבנות והמפיצים בחו"ל יכול להפחית אותן בצורה דרסטית. הוצאות הנהלה וכלליות בגובה 6% מהמכירות נראות די סבירות גם בעת המיזוג. השכר של העובדים הוא תחרותי ביחס לתחרות. גם כאן הוצעה תוכנית תמריצים הצמודה ליעדי רווחיות שתבוא במקום העלאות שכר. כתוצאה מיעדי ההתייעלות אמורות ההוצאות התפעוליות לרדת מ-57% מהמכירות בשנת 1994 ל-36% ב-1996 ול-30% מהמכירות ב-1997. הרווח הנקי, בהנחה שהמפעל המאושר יקבל פטור ממס לעשר שנים, יסתכם ב-4% בשנה הראשונה, 11% בשנה השנייה, אך אם יהיה מיזוג הוא יעלה ל-15%. את המכירות ניתן להגדיל ולשפר את רווחיותן בהתאם לקווים המנחים שהובאו לעיל. המשולש של צת"א, גורניות ואורניות עשוי להשיג מסה קריטית שתשפר את מעמדה של החברה בשוק ותאפשר לה להוביל בכמה תחומים. המכירות של צת"א יכולות להגיע תוך שנתיים ל-\$60M. אורניות מוכרת כיום \$6M בארה"ב, סכום דומה בגרמניה ובבריטניה, ו-\$4M בצרפת. מאמץ מיוחד הוקדש לפיתוח השווקים הרווחיים יותר של ארה"ב וגרמניה. הוחלט לסגור את אחד משני הסניפים של צת"א בארה"ב ולבדוק אם לא ניתן לשווק רק מצת"א.

עמוס הציע לשלוח דיווחים שבועיים וחודשיים מפורטים לצת"א, אך בנימין ענה לו שהוא מעדיף שהמנהלים יעסקו בניהול השוטף ובהבראת החברה. הוא רוצה לקבל מדי שבוע דיווח על חצי עמוד הכולל את נתוני המכירות, יתרת ההזמנות, חובות הלקוחות, ספקים, מזומנים, הזמנות פתוחות לתשעים יום, הגביה והמלאי. מי שרוצה לקבל את תורת מינהל העסקים על רגל אחת עדיף שילמד שיעור מהמייסדים המדענים של צת"א, אם כי הנחת היסוד שלהם הייתה שהם מקבלים דיווחים ממנהלים ישרים, כי עם חברות כמו אנרון בהן העלימו חובות והפסדים בהפרשות עלומות נוסחה פשטנית זאת לא הייתה עובדת. אך כנראה שבנימין שכבר הפך לאמריקאי באורח המחשבה שלו שכח שאנו מצויים בישראל ולא הכל פועל בצורה רציונאלית עם מציאת מזור לכל בעיה בצורה של מניות ובנוסחים נדיבים. המנכ"לים של אורניות וגורניות לא הסתדרו ביניהם ולמרות מאמצי פיזור, גישור ובוררות קדחתניים, קראו בבהילות לעמוס שיקבל על עצמו פיקוד ויוביל את מהלך המיזוג. המנכ"לים קיבלו תמורה מאוד נדיבה עבור עבודתם הקצרצרה בצת"א ועזבו את החברה ואילו עמוס בחר שני מנכ"לים צעירים בני שלושים את זבולון, מנהל המכירות של גורניות ואת נפתלי, מנהל הכספים של אורניות. מכיוון שלעמוס היו התחייבויות עם לקוחות אחרים הוא לא יכול היה להתפנות בכל זמנו לניהול השוטף אך הוא בכל זאת הקדיש את מרבית זמנו לנושא לפחות בחודשים הראשונים של המיזוג. עמוס לקח הימור גדול בבחרו שני מנהלים צעירים עם ניסיון מועט ביותר ובכך הקדים בהרבה את גל מינוי המנהלים הצעירים בחברות ההיי טק שהלך וגאה לקראת סוף המאה.

במהירות שיא, כמה ימים אחרי חתימת ההסכם לרכישת אורניות, אוחדו החברות בניהול על של עמוס במלאכת פאזל שנועדה לקחת את המנהלים והעובדים הטובים ביותר מכל חברה. לשם כך

ראיין עמוס עשרות עובדים ובחר בסמנכ"ל כספים שריכז באחריותו גם את הטיפול במענקי המדען הראשי, קרן בירד, מפעל מאושר וכו'. נבחר מנהל מחקר ופיתוח מאוחד שאיחד את פרויקטי הפיתוח וסגר חלק מהם. אוחדה פעילות המכירות והשיווק בארץ ובחו"ל. לניהול מכירות צרפת מונה אותו מנהל המכירות שניהל את פעילות סניף החברה שבה עבד עמוס כסמנכ"ל מכירות ארבע עשרה שנה קודם. בעולם העסקים הישראלי הקטן פגש והתרחק עמוס מספר פעמים מאותם אנשים ותמיד שמח לעבוד עם גורמים שהוכיחו את עצמם בעבר. משרדי המכירות של אורניות בצרפת ובגרמניה נסגרו. נשמר בשלב זה המשרד באנגליה אך בהמשך נסגר אף הוא. לגבי ארה"ב היו קיימים שני משרדים יחסית גדולים לשתי החברות במרילנד ובקנזס ועמוס נדרש להחליט איזה מהם לשמר, לאחר שצת"א החליטה שהיא מעדיפה שאירגון המכירות של צת"א בארה"ב יישאר אוטונומי כי היא לא יכלה לטפל בכך. אוחדה מחלקת ההנדסה ומוזג מערך הייצור וההרכשה תוך סגירת המפעל בשומרון. כמו כן נוצרו פונקציות של אבטחת איכות ומשאבי אנוש. בפעולת המיזוג נחסכו מיליוני דולרים ונחסכו עשרות משרות, אם כי זה היה החלק המכאיב ביותר במיזוג. עמוס לא אהב מעולם לפטר עובדים ושמר את זה כמוצא אחרון אחרי מיצוי כל צעדי ההתייעלות. כך עשה גם הפעם לאחר שיעל את כל הפונקציות בחברה, כך שהפיטורים היו יחסית מינימאליים. הפיטורין נעשו בצורה הדרגתית, עם התחשבות בתנאים אישיים, עם מענקי פרישה ובצורה ההומאנית ביותר שניתן ובכך קיבל גיבוי מלא מצת"א.

לשם המחשת תהליך קבלת ההחלטות לגבי כל משרה ניהולית נביא לדוגמא איך הוחלט על בחירת סמנכ"ל תפעול. עמוס יחד עם שני המנכ"לים הצעירים כתבו על דף את כל היתרונות והחסרונות של כל אחד מהם. עמוס הקפיד שכל אחד מהם יחליט בצורה עניינית ולא מתוך נאמנות למוצאו האירגוני של המועמד. בין היתרונות של מועמד א' צוינו יחסי האנוש המעולים שלו עם הממונים והעובדים, העובדה שהצמיח מספר שניים, אירגון מסודר בו כל אחד יודע את מקומו, הוא לא בונה מלאים ורוכש just in time, אדם יסודי ופדנט, ישר ואמין, עם צוות ניהולי מגובש, עלות ייצור ומחסנים יחסית נמוכה, עומד בפני לחצים, עם חשיבה יותר כוללת ויצירתית. החסרונות שלו היו שמעצם מוצאו בגורניות הוא ייצר רק שליש מהייצור של החברה הממוזגת, הוא גר במרכז הארץ ויצטרך לנסוע כמה שעות כל יום לעבודה בצפון הארץ, הוא יצטרך לנהל עובדים בצפון שעד עתה דווחו למנהל הייצור השני, יש לו ניסיון רק של שנה בתפעול, אינו מהנדס ייצור, אין לו ניסיון במיזוגים, יש סכנה שיטרפד את סגירת המפעל בשומרון מנימוקים שונים, הוא רוצה שהרכש והתפ"י ישבו בנתניה. לגבי מועמד ב' שהיה בעבר מנהל הייצור של אורניות היו יתרונות רבים: הוא עבר בהצלחה את המיזוג של שתי החברות הקודמות שמוזגו לאורניות, העובדים שלו מרוצים ממנו, הוא תיפקד בתנאים מאוד קשים של חוסר כסף בעת כינוס הנכסים ולמרות זאת סיפק בזמן, הרכש יעיל יותר אצלו, הוא אדם יסודי ונוקשה, למרות כל הקשיים הוא נשאר נאמן לאירגון משנת 1987 ועד 1995, אם הוא יהיה סמנכ"ל תפעול לא נאבד את מועמד א' שישכים להיות מנהל ההנדסה, הוא מייצר שני שלישים מהפעילות הכוללת, הוא גר קרוב למפעל, הוא ימשיך לנהל את העובדים שלו במפעל בצפון הארץ, יש לו ניסיון של עשרים שנה בתפעול, הוא ירצה למזג לאלתר ולייעל את המערכת. החסרונות שלו הם: בעיות יחסי אנוש, רוב הצוות שעבד תחתיו התחלף לאחרונה, אין לו היום מספר שניים, הדרג מתחתיו מאוד תלוי בו, יש חששות לגבי מהימנות הדיווחים שלו, רמות המלאי שלו גבוהות, ברגעים קריטיים הוא מעמיד אולטימטום, אינו מהנדס ייצור, קשה לשלוט עליו

והוא "אימפריליסט", חושב בצורה שבלונית, יוצר פניקה וחששות מוגזמים על סכנות, לא עובד עד מאוחר בערב. אחרי הרבה לבטים מונה מנהל ב' למנהל תפעול ומועמד א' למנהל הנדסה.

ב- 31.7.1995 פורסמו התוצאות החצי שנתיות של צת"א. במחצית השנה הסתכמו המכירות ב- \$30M, עליה של 128% לעומת החציון הראשון של 1994. הרווח החציוני הסתכם ב- \$3.2M, עליה של 151% לעומת החציון המקביל ב- 1994. אולם מסכום זה יש להוריד סך של \$11.2M עבור הוצאות חד פעמיות לרכישת טכנולוגיות וארגון מחדש הקשורות ברכישת שתי החברות הישראליות. צת"א הצליחה להגדיל את רווחיותה גם ברבעון השלישי של 1995, הרבעון הראשון של המיזוג. הרווח הנקי הסתכם ב- \$2.3M, גידול של 187% לעומת הרבעון המקביל ב- 1994. המכירות ב- 1.9.1995 הסתכמו ב-\$52M לעומת \$22M ב-1994. נותרה עוד בעיה סבוכה לפיתרון, איזו חברת בת אמריקאית נשמרת בחברה הממוזגת - קנזס או מרילנד. בנימין ביקש מעמוס לנסוע לשתי החברות ולהחליט. הדבר החמיא רבות לעמוס כי הוא מייעץ לחברה אמריקאית כצת"א כיצד לנהוג כלפי שתי חברות אמריקאיות. הוא גם התבקש לסייע לצת"א ברכישת חברות נוספות בשוויץ, אנגליה, צרפת, גרמניה ואיטליה ונסע לארצות אלה מספר פעמים לבדו או עם מנהלי צת"א או צת"י. עמוס עשה בפעם נוספת רשימת יתרונות וחסרונות, הפעם של קנזס ומרילנד. היתרונות של מרילנד היו שרוב הלקוחות נמצאים בחוף המזרחי, יש 2-3 שעות חופפות עם ישראל, האירגון קיים עם 4 עובדים, ניתן להגיע לכל מקום בחוף המזרחי בשעה או שעתיים טיסה, הוצאות המשרד הן רק כמיליון דולר לשנה, הסניף נותן נגישות לצת"א בחוף המזרחי, קירבה למוסדות ממשלתיים וצבאיים, יתרון לוגיסטי ביבוא מישראל, ניתן להעביר את היתרונות של קנזס למרילנד ויותר קל לגייס מנהל שם. החסרונות היו ברמת מסירות נמוכה יותר, הם היו פחות ערוכים לתמוך במצבת הלקוחות, אין להם תמיכה טכנית. היתרונות של קנזס גברו על החסרונות של מרילנד, אך הסניף היה רחוק מבסיס הלקוחות העיקרי, עם תשתית מנופחת בכוח אדם ובהוצאות ועם תקשורת יותר רופפת עם ישראל. לבסוף נקבע שהסניף בארה"ב יהיה במרילנד והוחלט לסגור את קנזס. בכך תמה משימתו של עמוס, הוא המשיך ללוות את הבראת החברה הממוזגת צת"י ולסייע לשני המנהלים הצעירים לנהל אותה ובמחצית 1996 כשצת"י הייתה רווחית, עם היקף מכירות גדול ועם יעילות מירבית הוא הפסיק לעבוד עם החברה והתפנה למשימות אחרות.

ניתוח אירוע אתיקה של הבראת חברות בישראל - רכישה, מיזוג והבראה - חברת "ציוד תקשורת ישראל"

מה הם היסודות האתיים של האירוע ועד כמה הם השפיעו על התוצאות?
עד כמה ההשקעות הן פרי יוזמתו של בנימין והאם הן היו קורות גם בלעדי עמוס? מה היה עולה בגורלן?
האם היה צד שהרוויח, הפסיד, הרוויח רק חלקית, והאם זה משנה לנוכח העובדה שכל הצדדים יצאו מרוצים?
מה היא הייחודיות של שיטות העבודה של בנימין?
עד כמה יש או אין התאמה בין שיטות העבודה של בנימין ושל עמוס והאם הן משלימות זו את זו?
מי הוא מודל לחיקוי - בנימין או עמוס? כיזם, כמנהל חברה, כמנהל פרויקט מיזוג?
מה היו השיקולים של עמוס לבחור את שני המנכ"לים המשותפים לצת"י?
האם בנימין טעה כשצירף את המנהלים של גורניות כשותפים בשלושים אחוז בצת"י?
האם היה זה צעד נבון לרכוש את גורניות?
האם היה זה צעד נבון לרכוש את אורניות בעקבות גורניות?
מה הייתה ההברקה בהצעת מניות צת"א עם ערבות בנקאית כתמורה לרכישת אורניות?
מדוע מכרו בעלי גורניות את חברתם למעשה בחינם?
מדוע הנושים והשופטת העדיפו את הצעת צת"א על פני הצעת תורדים?
מה היא הסיבה לקצב המסחר של הרכישות של בנימין?
האם יש הבדלי מנטאליות בין הישראלים והישראלים/אמריקאים באירוע זה?
מומלץ לבדוק בפרוטרוט את הדרך שבה הבריא עמוס את הפעילות של שתי החברות.
האם ניתן היה להבריא את החברות בצורה אחרת?
האם משך הזמן שבו הובראה הפעילות סביר?
מה הסיכונים שלקח על עצמו בנימין ומה הייתה החשיפה והאם זה היה כדאי?
איך צמחה צת"א בקצב כה מהיר בשנים האחרונות?
האם בעלי המניות של צת"א היו מרוצים לדעתך מהמיזוגים והרכישות?
מדוע לא יכלו להגיע מנהלי אורניות וגורניות לנוסחת ניהול משותפת ומדוע בנימין לא בחר באחד מהם?
האם מנהלי החברות המנוסים של אורניות וגורניות היו מצליחים במיזוג או לא?
האם ראייה אינטגרטיבית של מכירות, רווחיות וכספים מסייעת בהבראה ובהצלחת מיזוגים?
מדוע זה כה נדיר שמנהל אחד מנהל את פונקציות המכירות והכספים? איזו אישיות נדרשת לשם כך?
מנכ"לים צעירים - מה הם היתרונות והחסרונות?
מה הקשיים ברכישת חברה מכונס הנכסים?
מה הן טקטיקות המשא ומתן של בנימין ושל עמוס?
מדוע בנימין העדיף לשלם לספקים של אורניות כחלק מההסדר?
מדוע בנימין העדיף לגבות את חובות הלקוחות ולהעביר 90% מתמורתן לכונס הנכסים?

מדוע בהסכם הרכישה של אורניות לא הייתה התנייה בהסכמת הדירקטוריון של צת"א?
מדוע הסתפק בנימין בדיווחים שבועיים של חצי דף במקום בדיווחים המפורטים שהציע עמוס?
האם העובדה שלא נוהלו בדיקות נאותות ארוכות הוכיחה את עצמה? האם היה לצת"א רק מזל בכך
שהיא לא הסתבכה? האם עמוס התגלה כבעל חוש שישי מפותח באיתור בעיות בזמן קצר?
האם העובדה שלא נוהל משא ומתן חוזי ארוך ומתיש הוכיחה את עצמה? מדוע עורכי הדין נתנו לזה
יד? האם לא לקחו הצדדים סיכון רב מדי? למה בכל זאת השיטה הוכיחה את עצמה?
מה הוא מערך השיקולים באירגון החברה הממוזגת ובאיוש התפקידים הבכירים?
האם דרך בחירת מנהל התפעול נראית לך נכונה והאם הבחירה הייתה נכונה?
האם דרך בחירת הסניף בארה"ב נראית לך נכונה והאם הבחירה הייתה נכונה?
תיאורית 100 הימים הראשונים קובעת שזו התקופה הקובעת ביותר להצלחתו של מנכ"ל חדש.
האם זה חל גם על אירוע זה, גם על תהליכי המיזוג? החיפזון הוא מהשטן או שהוא תנאי חיוני
להצלחת המיזוג?
מדוע לא אהב עמוס להיזקק לפיטורי עובדים כחלק מתוכנית הבראה ומיזוג? איך הצליח למצוא את
שביל הזהב בין גישתו ההומאנית והאתית לבין האילוצים העסקיים?
מה הן כל דרכי ההתייעלות שניתן לאמץ לפני שמגיעים לפיטורי עובדים? מדוע מנהלים מעדיפים
לפטור עובדים כצעד ראשון להבראה? מה קורה כיום בישראל לאלה שמפוטרים פיטורי ייעול, בייחוד
אם הם עברו את גיל ה-50?
איך הצליחה צת"א לעכל רכישה ומיזוג של שתי חברות שמכרו יחדיו כמעט אותו היקף מכירות של
חברת האם?
מדוע עמוס לא קיבל את הצעתו של בנימין לנהל את צת"י והעדיף עם השלמת המשימה לעבור
למשימות אחרות?
האם אירוע זה אופייני למיזוגים או שהוא חריג במידה רבה מהם?

אירוע אתיקה של מיזוגים ורכישות בישראל - מיצוב מתאים כמנוף להעלאת שווי החברה - החברה הישראלית "מזון ישראלי"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים. הסכומים המובאים להלן ניתנים רק לשם אינדיקציה.)

אירוע חברת מזון ישראל מעניין מכמה בחינות. קודם כל בשווי הגבוה שהוצג לחברה - \$20M, שהיה גבוה פי שלושה מהערכת מנכ"ל החברה. נדרשה הרבה העזה לדרוש שווי כה גבוה לחברה מפסידה עם חובות כבדים של \$13M, עלויות מימון גבוהות, יצוא של רבע בלבד ממכירות החברה ושיטות עבודה הסתדרותיות די מיושנות. עמוס שבדק את החברה, שבעלי מניותיה היו חברות הסתדרותיות, קיבוצים ומושבים, גילה בה יפהייה נרדמת עם פוטנציאל אדיר, שבדיעבד הוכח כנכון, עם מוצרים חדישים בשיא הקידמה הטכנולוגית בענף המזון. עמוס שבא מענף ההיי טק התרשם מאוד מהגניוס הישראלי שגם בענפים פחות יוקרתיים כענף המזון הגיעו להישגי פיתוח (או בלשון הסתדרותית - טיפוח) ברמה בין לאומית. הוא מיצב את החברה עבור המשקיעים כחברת היי טק ודרש עבורה מחיר של חברה טכנולוגית, עם מרכיב סיכון נמוך ומרכיב חדשנות גבוה. המשקיע שנכנס לחברה בסופו של דבר, חברת השקעות בינלאומיות בניהולו של מתי שותפו הוותיק של עמוס, השקיע בה \$27M עבור 50% מהבעלות, מחיר הגבוה אף ממחיר התוכנית העיסקית. עמוס התגלה איפוא כשמרן, להפתעתו הרבה, והמשקיע היה אף נועז ממנו. אך גם המשקיע עשה השקעה מצוינת, החברה הונפקה והגיעה לשוויים גבוהים פי כמה. אך אם אין די בהיבטים ייחודיים אלה, הוזמן עמוס להגיש תוכנית עיסקית והערכת שווי עבור אחד המשקיעים הפוטנציאליים, עוד לפני כניסת מתי לתמונה, והוא נקלע לדילמה אתית איזה שווי לתת לחברה מטעם הרוכש כשהוא כבר נתן קודם לכן שווי מטעם הקונה. אחרי הרבה לבטים הוא נתן שווי שנע בין \$12M ל-\$20M בהנחות שונות וכך גישר בין שתי העמדות. עמוס שעסק במיזוגים ורכישות מטעם הקונה, מטעם המוכר ומטעם שניהם ביחד, נדרש הפעם לפעול בשירותו של הקונה אחרי שפעל בשירותו של המוכר, כמובן באישור המוכר. הוא גם התבקש לתרגם את התוכנית העיסקית שלו לאנגלית והוא הכין תוכנית הרבה יותר מפורטת של כמאה עמודים עבור משקיעים אמריקאיים שהתעניינו בחברה. לבסוף הוא התבקש לבדוק מטעם המוכר את התוכנית העיסקית שעשתה חברה נוספת והגיעה לשווי של \$12M ולחות דעתו על התוכנית של הרוכש האחר.

בשנת 1989 קיבל עמוס טלפון משרוליק, מנכ"ל חברת מזון ישראל, קיבוצניק רחב גוף, בעל חוש הומור וחוש עיסקי מפותח. זו הפעם הראשונה שנזדמן לעמוס לעבוד עם קיבוצים למרות שבעבר כיהן כמה חודשים בתפקיד מנהל מחלקת המזון בחברה הסתדרותית גדולה וברח ממנה כל עוד נפשו בו לחברת ההיי טק שעבד בה 14 שנה. הכל הפריד בין עמוס לשרוליק, הרקע, תחומי העניין, השורשיות לעומת הקוסמופוליטיות, הלבוש והמעמד הכלכלי, אך הם התיידדו חיש מהר ומצאו שפה משותפת. שרוליק אמר לעמוס: "ראה, יש לי מצבת חובות של \$13M שמעיקה עלי קשה

שאוכלת את כל הרווחיות שלי ומכניסה אותי להפסדים. תשתדל למצוא לי משקיע שישקיע \$7M בחברה ויקבל 50% מהבעלות. החובות יירדו לחצי, אוכל לנשום לרווחה, הבנקים לא יבואו בדרישות לביטחונות, הבעלים ירפו ממני ואוכל סוף סוף להתפנות לפיתוח החברה ופריצה לשוקי יצוא." עמוס הבהיר לו שהוא אינו עוסק במציאת שותפים תמורת עמלה כפי שעשו קולגות רבים שלו. הוא יוכל למצוא שותפים, אך רק אחרי שילמד את החברה, יראיין את כל אנשי המפתח, יכין תוכנית עיסקית, ובשלב הסופי יחל לחפש שותפים בארץ ובחול. כששאל אותו שרוליק כמה יעלה כל התהליך, ענה לו עמוס שהוא עובד לפי שעות, אך זה לא יהיה פחות מכמה עשרות אלפי דולרים. שרוליק, שהגיע למנה העיקרית בארוחה של הפנסיון שבו התגורר, השתנק, התאדם, והיו דרושות הרבה כוסות מים עד אשר נשימתו תחזור אליו. לא עזרו לו בקשותיו לקבל הנחות לקיבוצים, השגותיו כי זה התקציב האישי לכל חברי הקיבוץ שלו לחודשים רבים, עמוס הבהיר לו שזאת השקעה שתניב תשואה גדולה ודי אם ישיג לו שווי חברה של \$1M יותר הוא יחזיר את ההשקעה פי כמה. בפועל, הושגה השקעה של \$20M יותר עבור אותו אחוז בעלות, כך שזו הייתה ההשקעה הטובה ביותר שעשה שרוליק בחייו.

שרוליק ביקש מעמוס לכתוב את התוכנית העסקית במהירות ולקצר עד כמה שאפשר (לא יותר מחמישים עמודים), כי אף אחד לא אוהב לקרוא הרבה, שימעט בנתונים כספיים וירבה במלל, אך לא יסתיר את מצבה הקשה של החברה. עמוס הבהיר לו כי הוא מעולם לא מסתיר פרטים קשים על החברה, אך הוא מרשה לעצמו להדגיש את הפרטים החיוביים. מכל מקום, לפני שהוא מחווה דעה על שווי והדגשים עליו ללמוד הכל על החברה ולשוחח עם כעשרים אנשי מפתח. לבסוף התפשרו על הרבה פחות גורמים, כי שרוליק הבטיח לו שהוא יודע את כל מה שיש לדעת ואם בסוף סדרת הראיונות איתו, עם מנהל הכספים ועם מנהל הטיפוח (קרי פיתוח או מחקר ופיתוח בשפת ההיי טק) יוותרו אי אלו פרטים עלומים לא יתנגד שישוחח עם כל גורם שיחפוץ. עמוס התרשם מהערוב הבלתי אפשרי בין שיטות העבודה ההסתדרותיות המיושנות עם רמת החדשנות ההיי טקית של טיפוח המוצרים החדשים. הוא גילה חברה מובילה בחדשנות שלה ברמה בין לאומית שמוצריה קיבלו תהילת עולם וזכו למוניטין בכל הענף. הוא קרא לשרוליק היפהפייה הנרדמת, לא כל כך בגלל מימדי גופו כי אם בגלל הפוטנציאל העצום הגלום במוצרים שעשוי לעניין שלושה סוגים של משקיעים: משקיעים אסטרטגיים ישראלים - חברות כמו כימיה ישראל או מחצבים ישראל שיש להן עודפי מזומנים ניכרים ומעוניינות להיכנס לתחומים משלימים בענף המזון (בגלל שיקולי סודיות לא ניתן לציין באיזה תחום מדויק מדובר, די אם נאמר שלא מדובר במוצרי מזון רגילים לצרכנים המוניים). משקיעים פיננסיים ישראלים כמו חברת השקעות בינלאומיות בניהולו של ידידו מתי. ולבסוף - משקיעים אסטרטגיים בין לאומיים בארה"ב ובאירופה, אבל לשם כך יהיה צורך לתרגם את התוכנית לאנגלית ולהרחיב אותה למאה עמודים. שרוליק כבר הבין שזו תהיה עלות נכבדת נוספת לכן ביקש לשמור זאת כאופציה אחרונה.

לחברה היו מספר קווי מוצר ורכוש נדל"ני ניכר. בדיעבד התברר כי המשקיעים האסטרטגיים התעניינו בעיקר בקווי המוצר ואילו הפיננסיים התעניינו בעיקר בנדל"ן ואם מתי שילם מחיר כה גבוה עבור החברה זה היה בין השאר כאשר הוא נוכח לדעת שערך הנדל"ן הוא כה גבוה עד שהוא

מצדיק את המחיר. החברה מנתה 300 עובדים קבועים, 30 מהם במחלקת הטיפול, מרביתם בעלי תארים גבוהים. החברה גם הייתה בקשר הדוק עם מוסדות המחקר המתקדמים ביותר בישראל שפיתחו עבורם מוצרים חדשניים ביותר בעלויות פיתוח נמוכות ביותר, כי השכר בענף זה הוא נמוך בצורה משמעותית מאשר בתחום ההיי טק. לחברה היו ארבעה מפעלים ומיתקן קירור גדול. מכירות החברה הסתכמו ב-\$60M, אך קווי המוצר הרווחיים ביותר עברו את החמישים אחוזים של כלל מכירות החברה לאחר גידול ניכר במכירותיהם בשנים האחרונות. גם היצוא עלה בשיעורו והגיע ל-\$15M. בפילוח לפי לקוחות התברר כי בשנים האחרונות ירד משקלם של הלקוחות שהיו מתווכים ברכישת המוצרים בעיקר עבור ארצות ערב וחלקם ירד ל-25%. המפיצים עם המכירות היותר רווחיות גדלו בשיעורם והגיעו ל-39%. חברות הרוכשות את המוצרים לשימוש עצמי היוו 14% ואילו מכירות לתעשייה הסתכמו ב-22%. בשנת 1988 מכרו לספרד - \$3M, לתורכיה - \$1M, לארה"ב - \$2M, לאיטליה - \$1M ולמצרים - \$1M. החברה עברה ממכירות תגובה (הזמנות לא יזומות) למכירות יזומות, כשהיא מסרבת בדרך כלל להצעות למכירת ידע.

חלק ניכר מהתוכנית העיסוקית הוקדש לנושא הטיפול. אסטרטגיית הטיפול היא עם הפנים ליצוא ואל המוצר הייחודי. השוק המקומי קטן מדי להצדיק טיפוח בעבורו ולכן עיקר הטיפול הוא עבור מוצרים שיש להם ביקוש בשוק העולמי. לחברה יתרונות יחסיים בשל מיקומה במזרח התיכון והיכולת לספק מוצרים מעולים המותאמים לצרכי האיזור, פוטנציאל מחקרי רב עוצמה, בעיקר במוסדות המחקר הציבוריים ומוניטין מעולה של ישראל בענף. הוצאות הטיפול הסתכמו בחמש השנים האחרונות ב-\$14M והוקדשו בעיקר לטיפול איכות המוצרים, השבחתם, פיתוח מוצרים היברידיים, עם זמן מדף ארוך, צבע מושך, טעם מעולה. עמוס פירט לכל אחד מהמוצרים כמה הושקע, מה פותח, אילו מוסדות מפורסמים השתתפו במחקר. לאיש עסקים שכמעט כל חייו המקצועיים היו בתחום ההיי טק, המחשבים, התקשורת, חצאי המוליכים, התוכנה והציוד הרפואי היה מוזר למדי לכתוב על הטיפול של המלון, הקישוא והדלעת, האבטיח, המלפפון, העגבניה, הפלפל, הבצל, הקינרס והחציל. כשהוא דיבר על וירוסים לא היו אלה סוסים טרויאנים אלא וירוסים המפתחים מחלות. כשהוא התייחס לבטה סייט, היו אלה אתרי ניסוי למוצרי החברה בספרד, איטליה, תורכיה, ארה"ב, דרום אמריקה, אוסטרליה, תאילנד, צרפת, יפן, גרמניה ושוויץ. בדיעבד התברר שחלק זה של התוכנית העיסוקית והקדשת עיקר המצגת לנושאי הפיתוח והחדשנות הטכנולוגית תפשו את הדימיון של המשקיעים הפוטנציאליים שלא היו רגילים לחדשנות כה גדולה בענף המזון. מאידך הדגיש עמוס את הסיכון הנמוך בהשקעה כי תמיד צורכים מזון בעוד שמוצרי היי טק מאבדים את חדשנותם לעיתים תוך שנה שנתיים. הוא תיאר את ההשקעה כהשקעה סולידית עם מכפילים של חברות היי טק.

אלא שהייתה בעיה עם המכפילים. החברה הפסידה בשנת 1988 \$8M ולא היה שום רווח שניתן להכפיל בשביל להגיע לשווי חברה. יש לזכור שאנו נמצאים בשנת 1989 שבה לא היה מקובל לתת שוויים של מיליארדים עבור חברות היי טק מפסידות, מה עוד שהחברה לא הייתה בדיוק סטארט אפ (היא הוקמה בשנת 1939 וחגגה את חגיגות יובל ה-50), לא הייתה בענף ההיי טק ולא היו לה אחוזי גידול של אלפי אחוזים אפילו בתוכנית העסקית הנועזת של עמוס. התחרות הייתה אומנם

קטנה אך רווחיות היצוא הייתה עדיין שולית. החברה תכננה להגיע בשנת 1989 עם גידול מזערי במכירות לרווח של 2M ש. היא אף קיוותה להגיע באותה השנה לעודף מזומנים בתזרים המזומנים שלה. אך בחודש שבו פורסמה התוכנית (ספטמבר 1989) היה עדיין תזרים שלילי ניכר. בלב הנקודות המדאיות נמצאה בכל זאת קרן אור אחת - השווי הריאלי של נכסי החברה הוערך לאחרונה בלמעלה מ-20M ע"י שמאים ומעריכים. ערך הכינון שלהם הוא אפילו 34M\$. התוכנית העיסקית נבנתה בצורה מאוד מתוחכמת כאשר הפרקים הראשונים הכילו את ה- good news, תיאור המוצרים המתקדמים, עליית היצוא ומרכיב המוצרים הרווחים, עם פוקוס על הטיפול והפוטנציאל האדיר שלו. בחלקה האמצעי הכילה התוכנית את ה- bad news, ניתוח התוצאות העיסקיות בשנים עברו, ניתוח מצבה הפיננסי של החברה ומצבת ההלוואות המעיקה. אך החלק האחרון היווה את השיא עם התחזיות לחמש השנים הקרובות שהיו אמורות להביא רווחיות וצמיחה גדולים, שווי חברה גבוה עם תחזית תשואה גבוהה למשקיע. עמוס, שהיה חובב מוסיקה, בנה איפוא את התוכנית כקונצרטו דוגמת הקונצרטו לכינור של מנדלסון, עם הפרק הראשון שנועד למשוך את אוזן השומע allegro molto appassionato, הפרק השני האיטי הוא andante, ואילו הפרק השלישי מגיע לאפואטיאזה עם ה- allegro molto vivace. עמוס היה שלם עם מצפונו כי היה משוכנע בעתידה של החברה, הוא גילה את כל האמת בשקיפות מירבית, ובדיעבד התברר שהרוכשים קיבלו תשואה של מאות אחוזים על השקעתם עם הנפקת החברה בשווי הגבוה פי כמה מאשר בתוכנית העסקית.

תחזית המכירות הביאה בחשבון הכפלת המכירות בחמש שנים ל-120M\$ בשנת 1994. זהו שיעור צמיחה נמוך ביותר במונחי היי טק, אך מאוד גבוה בתעשיית המזון. בתום התקופה אמור היה היצוא להגיע למחצית מהמכירות. נקבעו יעדי יצוא כדלקמן: הארצות השכנות, ארצות הפריפריה, דרום מזרח אירופה, חצי האי האיברי, הגוש הפרנקופוני, גוש חבר העמים הבריטי, אמריקה הצפונית והמרכזית, אמריקה הדרומית, המזרח הרחוק. החברה התכוונה לבקש מפעל מאושר על סמך הגידול הצפוי ביצוא על מנת לממן את תוכנית ההשקעות בסך של כ-9M\$ עבור ציוד, טיפוח, מיכון, בינוי והוצאות נלוות. בתוכנית העסקית היה צפוי כח האדם לרדת בשנת 1990 ל-280 איש לאחר הפעלת תוכנית התייעלות ולעלות בהדרגה עד 300 איש ב-1994 כמו בתחילת התוכנית. מחלקת הטיפול הייתה אמורה לגדול משלושים לארבעים איש ומחלקת הייצוא מעשרה לשישה עשר איש. הקורא מתבקש לא לעשות תחשיבי יחס מכירות לעובד כי בגלל שיקולי סודיות שונו סכומי המכירות למשל אם כי היחסים בתוך כל אחד מהמרכיבים נשארו ללא שינוי. התוכנית חזתה מעבר ממוצרים פשוטים למתוחכמים עם רווחיות גבוהה יותר. הרווחיות התפעולית לפני הוצאות מימון בשנת 1994 הייתה אמורה להגיע ל-24M\$, 20% מהמכירות. חומרי הגלם היוו 29% מהמכירות, העבודה 23% והוצאות שונות 20%. לא ניכנס כאן לחישוב המסובך של הוצאות המימון ולכל הפירוט והביסוס לתחזיות ולנתונים ההיסטוריים. גם במסגרת 50 העמודים של התוכנית היא הייתה מאוד מבוססת והמשקיעים כמעט ולא נדרשו לפירוטים נוספים.

על מנת להגיע לשווי חברה נדרשו פרמטרים שונים בהדגשים מיוחדים. עמוס כתב בראש הפרק את אשר האמין, ששווי חברה הוא בסופו של דבר נקודת האיזון בין המחיר שדורש המוכר לזה שמציע

הרוכש. עבור רוכש מסוים אותה חברה יכולה להיות שווה יותר כי היא תתרום יותר לרווחיותו ולכן יהיה מוכן להציע עבורה יותר. את מכשול המכפיל עבר בכך כי ציין שהחברה היא חברה פרטית ולא ניתן ללמוד על רווחיותה האמיתית בשנים עברו ממאזנה כי היא מכרה חלק גדול מתוצרתה לבעלי מניותיה ואלה לא רצו או לא יכלו לתת לה משאבים לצמיחה ובכך אילצו אותה לקחת הלוואות יקרות מבנקים. לפיכך, גם אם לא היו לחברה הפסדים בשנתיים האחרונות לא יכול היה המכפיל להיות קריטריון לקביעת שווי החברה. השווי המאזני השוטף של החברה מסתכם ב- \$12M למעט הלוואות. שווי הרוכש הקבוע בהתאם לשווי השוק שלו הוא כ- \$21M ואילו סכום ההלוואות מגורמי חוץ הוא \$13M. לפיכך השווי המאזני של החברה הוא \$20M (21+12-13). שווי החברה בהתאם לתרחיש הרווח, המבוסס על רווח תפעולי לפני מימון בחמש שנות התוכנית, מהוון לפי 15% לשנה הוא \$25M (חושבו גם שיעורי היוון אחרים, סיכונים וסיכויים). שווי החברה בהתאם לתרחיש תזרים המזומנים נטו, המביא בחשבון החזר הלוואות, מענקים, תשלומי ריבית ומיסים על ההכנסה בחמש שנות התוכנית, מהוון לפי 15% לשנה הוא \$12M. לפרמטרים אלה התווספו כאמור שיעורי היוון שונים (כך טענה התוכנית שתרחיש הרווח הריאלי הוא דווקא \$29M עם שיעור היוון של 10% לשנה כי יש לחברה מקדם סיכון נמוך, לקוחות קבועים, מוצרים מעולים והשקעות טיפוח רבות שבוצעו בעבר), המובילות של החברה בישראל, התחרות הנמוכה למוצריה המעולים בחו"ל, הסדר פיננסי שניתן להגיע אליו עם הבנקים עם שיפור מצבה של החברה שיוריד את הריביות הגבוהות שהם גובים, ובעיקר - המוניטין והידע. אחרי שעמוס התחשב בכל המרכיבים ושיקלל אותם הוא הגיע לשווי חברה של \$20M.

התוכנית הציגה הצעה מפורטת למשקיע עם ניתוח השיקולים החשובים לו. ייעוד השקעת השותפים החדשים אשר יזרימו לחברה \$20M עבור 50% מהבעלות (הבעלים לא דרשו דבר לעצמם) הוא: השקעה ברכוש קבוע - \$7M, הורדת מצבת הלוואות - \$8M (זהו אותו הסכום המקורי ששרוליק רצה לקבל בשביל להפחית את מועקת האשראי), הון חוזר - \$5M. השקעה זאת תשפר כמובן בהרבה את רווחיות התוכנית העסקית. כאשר מנכ"ל החברה והדירקטוריון קיבלו את התוכנית העסקית הם הוכו בתדהמה. התגובה הראשונה הייתה שאם הכל כל כך טוב אולי כדאי שלא יכניסו שותף לחברה או שלחילופין יעלה עמוס את שווי החברה בתוכנית. עמוס נזקק לכל כושר השיכנוע שלו על מנת לשכנעם שיוחל לאלתר לחפש שותף ואם הם רוצים שווי גבוה יותר יוכלו לבצע מכרז ומי שיציע את ההצעה הגבוהה ביותר יכנס כשותף. התוכנית הציגה תרחישים עם שווי של \$29M ולמעלה מזה כך שניתן לעמוד במשא ומתן על כל שווי סביר. אחרי עמל רב התרצו הבעלים וביקשו מעמוס להתחיל במאמצים קדחתניים למציאת שותף אסטרטגי ופיננסי בארץ ובחו"ל. כשהזכיר להם עמוס שיש לתרגם לשם כך את התוכנית ולהרחיבה הסכימו לכך בלי היסוס. התוכנית הועברה גם לבנקים שהתייחסו אליה בספקנות ואמרו שאם יקבלו שווי של \$12M יצטרכו להיות מרוצים. עמוס לא גילה להם כמובן ששרוליק היה מוכן בראשית הדרך להסתפק גם ב- \$7M. אבל כולם שכחו מספר "מגוחד" זה, כי היו שיכורים מאוויר הפסגות בשוויים שהציג להם עמוס. קוראי האירוע צריכים להיזהר מנבואות שלא מגשימות את עצמן. אומנם האירוע מוכיח את הטענה ההפוכה שאכן נבואה

מגשימה את עצמה. אבל זו לא הייתה נבואת שקר, כי עמוס כידוע היה בתקופת התנ"ך כבימינו נביא אמת, היא הייתה מבוססת על עשרות שנות ניסיון, על חוש עיסקי מפותח ועל ראייה ממולחת של המציאות. במקרים אחרים ניתן להיתקל בתופעות של יועץ לא מיומן ולא זהיר הנותן הערכה לא ריאלית שלפיה לא ניתן למצוא כלל משקיע. החוכמה היא אם כן לבחור את המידתיות הנכונה (ואת היועץ המתאים) על מנת להגיע לתוצאות המקוות.

עמוס נרתם למצוא משקיעים מצויד בתוכנית העיסקית בעברית ובאנגלית. הוא נפגש עם גורמים רבים, ביניהן חברת ענק מארה"ב, אך אחרי השלבים הראשונים הסתמנו שלושה: חברת מחצבים ישראל עם ירוחם הסמנכ"ל שלה, חברת כימיה ישראל עם דורון הסמנכ"ל שלה וחברת השקעות בינלאומיות עם מתי המנכ"ל שלה. הגורם הכי חם על הנושא היה דווקא ירוחם מחברת מחצבים ישראל. הם הכינו בעצמם תוכנית עיסקית על חברת מזון ישראל והגישו אותה למנכ"ל שרוליק ולעמוס. התוכנית שלהם מדצמבר 1989 הכילה למרבה הפלא אף היא חמישים עמודים (זה כנראה מספר המזל של החברה או מכסימום העמודים שמנכ"ל מסוגל לקרוא). היא הייתה מאוד יסודית ומעניינת ועמוס למד ממנה הרבה, בייחוד לקראת המשימות הבאות שלו כפי שעוד נראה. בתוכניתם הם מציגים את השיקולים שלהם מדוע הם מעוניינים להיכנס לתחום המזון ומדוע דווקא בשותפות עם חברה זו. הם כתבו שהחברה בעלת מעמד מונופוליסטי בשני קווי המוצר העיקריים שלה בישראל - 95% ו-80%. החברה שייכת להתיישבות העובדת באמצעות חברה גדולה וארגון גדול. הם הורידו

את תחזיות המכירות ל-1994 ל-\$100M והיצוא ל-\$50M. הם לא עשו בדיקה מעמיקה של השווקים בעולם לקווי המוצר של החברה. הם מציעים השקעה לפי שווי חברה של \$10-12M. למרות שבשנים 1986-1988 צברה החברה הפסדים הם מאמינים שבניהול נכון היא תוכל לעמוד ביעדיה. על החברה לשנות את אופיה העסקי ולעבור מאוריינטציה ייצורית שירותית לאוריינטציה שיווקית עיסקית. כנראה שהיה קצר בתקשורת בין מי שהכין את התוכנית לבין מי שהעביר אותה לשרוליק, כי המנכ"ל למד שהרוכש מתכוון להחליף אותו אם הוא ישקיע בחברה. ההצעה איפוא נפלה על הסף, כמובן בגלל השווי הנמוך...

בשנת 1990 הפסיק עמוס לטפל במכירת החברה בגלל העלויות הגבוהות והאמונה של ההנהלה כי תוכל לכלכל את צעדיה ללא עזרה חיצונית. הוא המשיך לעזור ללא תמורה ככל שנדרש ושמר על יחסים חמים עם החברה. שרוליק אף לקח אותו ליעץ לקיבוצו אחרי שהתפטר מתפקידו כמנכ"ל ועמוס הכין תוכניות עסקיות קצרות לכמה מפעלים של הקיבוץ. בהמשך עבד עם קיבוצים אחרים במקביל לעבודתו עם חברות של חרדים, חברות בבעלות ערבית, חברות של ממציאים רוסיים שבאו עם גל העלייה, חברות מעיירות פיתוח וחברות של ידידי הקרובים. במחצית השנייה של 1990 התבקש על ידי חברת כימיה ישראל להכין תוכנית עיסקית על חברת מזון ישראל מטעם. עמוס הוחמא והופתע מהבחירה שלהם. הוא ביקש קודם כל לקבל את אישור הלקוח הקודם שלו אשר העניק לו אותו ללא היסוס, כי ראה בכך תמריץ לקדם את המשא ומתן שנקלע לקשיים. רשמית לא היו ניגודי אינטרסים כי עמוס כבר לא עבד עם המוכר, אבל הוא חשש שתזלוג בלא משים אינפורמציה לרוכש. אך החברה פתחה את ספרייה ואיפשרה לו לעדכן את הנתונים, אחרי שחלפה יותר משנה מאז שכתב את תוכניתו הראשונה. כששאל את דורון, סמנכ"ל הרוכש: "איך אתם

סומכים על היושרה שלי שאוכל לייעץ לכם באותה אובייקטיביות כפי שעשיתי למוכר", ענה לו כי הוא מודע ליושרה שלו ורק הוא, עמוס, יוכל להכין תוכנית עיסקית בזמן קצר ובעלות יחסית נמוכה כי את רוב המידע הוא כבר מכיר על בוריו. עמוס נרתם למלאכה וב- 20.11.1990 הגיש את התוכנית העסקית החדשה.

התוכנית הייתה הפעם בת 70 עמודים (משקיעים פרטיים דורשים ביסוס רב יותר כנראה) וכללה את הנתונים בפועל של 1989 ותחזיות סופיות של 1990. מכירות 1990 הסתכמו ב-\$66M, שליש מהן ליצוא. לחברה היה רווח קטן, למרות הריבית שהסתכמה ב-\$2.5M. התחזית החדשה של עמוס לשנת 1995 הייתה \$124M, עם 60% יצוא. תוכנית ההתייעלות עוד לא יצאה לדרך והחברה קיוותה לרדת ב- 20% ממספר העובדים בשנת 1991. תוכנית ההשקעות ירדה מ-\$9M ל-\$6M, כי ההנהלה הגיעה למסקנה שניתן להשתמש בתשתית הקיימת בתוספת יחסית קטנה על מנת לעמוד בגידול במכירות. בתוכנית העיסקית לא הובאה בחשבון מטעמי שמרנות קבלת מעמד מפעל מאושר ותמיכות המדען הראשי בטיפוח. התוכנית ככלל הייתה שמרנית יותר מהתוכנית הקודמת של עמוס אך לא חרגה משמעותית מהשווי של תוכנית זו. לא היו שינויים של ממש בתחזיות המכירות והרווחיות. הערכת שווי החברה הייתה שמרנית אף היא, אם כי היא נעה בין \$12M ל-\$20M. גם בתוכנית העיסקית היו ההערכות השמרניות \$12M אך ההערכות האופטימיות הגיעו עד \$29M, כאשר ההערכה הממוצעת הייתה \$20M. הפעם השווי נקבע ל-\$16M, שהיה השווי הממוצע בין ההערכות השמרניות והאופטימיות החדשות. לעמוס היה חשוב לשמור לפחות כפרמטר עליון על השווי שקבע בתוכנית העיסקית מטעם המוכר של \$20M. ניתן היה לטעון שעברה שנה וכמעט ולא בוצע דבר מהתוכנית העיסקית כך שהשווי הממוצע יכול להיות יותר נמוך. התברר גם בשנה שחלפה כי חלה שחיקת מה במעמדה המוביל בשוק המקומי, אין ביסוס מספיק לתחזיות היצוא, קיצוץ כח האדם נדחה לעוד שנה בגלל קשיים גדולים בפיטורי עובדים, לא גדלו השקעות הטיפוח, הייתה ירידה בתכנון ההשקעות הדרושות לעמידה ביעדי המכירות, וכו'. חברת כימיה ישראל הייתה מוכנה להשקיע בחברה כ-\$15M תמורת 50% מהבעלות אך חברת מזון ישראל עמדה על שווי גבוה בהרבה. עמוס לא שותף במו"מ שבסופו של דבר עלה על שרטון. בסופו של דבר נכנסה כשותף פיננסי חברת השקעות בינלאומיות בניהולו של מתי, ידידו של עמוס. עמוס גיבה את המוכר ככל יכולתו והמליץ בכל פה למתי לבצע את הרכישה. מתי השקיע בחברה \$27M תמורת 50% מהבעלות והרוויח על ההשקעה מאות אחוזים אחרי שהחברה הונפקה כעבור כמה שנים.

ניתוח אירוע אתיקה של מיוזגים ורכישות בישראל - מיצוב מתאים כמנוף להעלאת שווי החברה - החברה הישראלית "מזון ישראל"

מדוע היה מעוניין שרוליק להכניס שותף לחברה ומה היה השווי שייחס לחברה שניהל?
מה היו שיקולי עמוס להציג שווי חברה גבוה פי שלושה מזה של המנכ"ל, למרות שזה הקשה במציאת שותף?

מה דעתך על הסיסמה Aim High! והאם היא תמיד נכונה? הצג סיכונים וסיכויים.
מומלץ להציג שווי החברה בפרמטרים שונים ונמק כל אחד מהשוויים.
מה מקומה של היצירתיות בכתובת תוכנית עסקית? האם ניתן לראות בה יצירה ספרותית או אף מוזיקלית?
כיום ניתן לקבל תוכנית עסקית ממוחשבת תמורת כמה אלפי דולרים. לא מוכנים יותר להשקיע עשרות אלפי דולר בהכנת תוכנית עסקית. מה הם הנימוקים בעד ונגד?
עמוס טוען שתמורת השקעה של כמה עשרות אלפי דולר השיגה חברת מזון לישראל שווי חברה הגבוה ב-\$20M מההערכה המקורית של המנכ"ל. לכאורה ההשקעה הכדאית ביותר של החברה, אך האם היה ניתן להשיג שווי חברה דומה גם בלי התוכנית העסקית של עמוס או עם תוכנית עסקית סטנדרטית?

מדוע לא הושג בסופו של דבר השווי שהציג עמוס - \$20M, אלא שווי של \$27M האם מתי, שקיצץ בשווי של חברה אחרת שעמוס הכין עבורה תוכנית עסקית אחרי שכבה היה מזכר הבנה ביניהם, החליט להיות הפעם יותר קדוש מהאפיפיור ולהסכים לשווי הגבוה אף מזה המופיע בתוכנית העסקית?

באירוע זה נכתבו ארבע תוכניות עסקיות על אותה החברה: שתיים של עמוס מטעם המוכר ומטעם הרוכש, אחת של רוכש פוטנציאלי אחר שעמוס התבקש לבדוק, ועוד אחת של עמוס מפורטת יותר ובאנגלית עבור משקיעים מחו"ל. מה ההבדלים ביניהן? האם זו אותה הגברת בשינוי אדרת? האם קביעת שווי חברה הוא מדע מדויק?

האם עמוס התנהג בצורה אתית כשהכין את התוכנית העסקית עבור הרוכש למרות שהמוכר הסכים לכך?

האם צדק עמוס כשעבד לפי שעות ולא לפי אחוזים? בהערכה זהירה יכול היה לקבל מאות אלפי דולרים במקום עשרות אלפי דולרים, ואם היה מסכים לקבל מניות יכול היה לקבל אף הרבה יותר. לדוגמא, אם היה דורש 5% מההפרש בין השווי המקורי לשווי שהושג היה מקבל \$1M. האם היו משלמים לו סכום זה למרות שהיה הסכם?

מדוע עמוס רצה להיפגש עם מספר רב של גורמים לשם כתיבת התוכנית העסקית?
איך ניתן להסביר את העירוב בין שיטות העבודה המיושנות לחדשנות הטכנולוגית של הפיתוח?
האם הצגת חברת מזון ישראל כחברת היי טק בתחומה הייתה מוצדקת?
איזה משקיע עדיף לחברה: משקיע פיננסי, משקיע אסטרטגי ישראלי, משקיע אסטרטגי זר? מדוע נכנס בסופו של דבר דווקא משקיע פיננסי והאם זה פגע בפיתוח החברה?

עמוס עבד עם סוגים שונים של לקוחות בארץ ובחול"ל אך גם עם ענפים שונים בתכלית. לאור ההצלחות והכישלונות האם ניתן להסיק שדרוש ידע עסקי ופיננסי אך ידע טכנולוגי או שיווקי הוא מיותר בעת ניהול פרויקט משא ומתן על מיזוג? מה אם כן התכונות הדרושות להצלחה?

החברה הפסידה בשלוש השנים שלפני כתיבת התוכנית, היא הייתה חייבת \$13M לבנקים, 75% ממכירותיה היו ללקוחות מקומיים שהיו בחלקם הגדול בעלי מניות ששלטו על המחירים. מדוע בכל זאת דרשו והשיגו שווי גבוה?

עמוס הציג את כל העובדות, אך מיקומן והדגשן נערכו בהתאם לצרכיו. האם זה אתי? האם הייתה כאן הטעייה של הרוכש? האם פועל באירוע זה העיקרון של "היזהר הקונה"? עד כמה שונה הצגת הנתונים בתוכנית העיסוקית מהצגת סיכונים בתשקיפים לפני הנפקה בעמוד 37 מתוך 120? האם הקורא של תוכנית עיסוקית הוא איש עסקים מיומן שיכול להסיק בעצמו את המסקנות, לעומת הקורא של התשקיף שהוא בדרך כלל חסר ידע עסקי?

איך אתה היית עורך את התוכנית העיסוקית עם אותה מסכת נתונים?

עד כמה שיחקה העובדה שעמוס בא מעולם ההיי טק במיצוב החברה כחברת היי טק? לאחרונה אנו נתקלים במקרים רבים שמנהלים בכירים בהיי טק מקבלים תפקידי מנכ"ליות בחברות low tech ומיישמים שם שיטות עבודה היי טקיות. תאר את היתרונות והחסרונות של מגמה זאת.

תחזית המכירות הביאה בחשבון הכפלת המכירות במשך חמש שנים. מדוע לא היה נועז יותר עמוס בתחזיותיו? האם הוא יכול היה להגיע לשווי גבוה גם בלי להידרש לשיעורי צמיחה גבוהים?

האם שווי מאזני מתאים לחברה מעין זאת? זכור שיש ברשותה נכסי נדל"ן רבים.

מה הוא שיעור ההיוון המתאים לחברת מזון - 10%, 15%, שיעור אחר?

מדוע הבנקים הטילו ספק בהשגת השווי הגבוה לחברה?

מדוע שווי החברה לפי תרחיש תזרים המזומנים המהוון נמוך בהרבה מהשווי בהתאם לתרחיש הרווח המהוון?

האם סביר לדעתך להציע 50% מהבעלות על החברה ובכך לאבד למעשה את השליטה?

מדוע בעלי המניות לא ביקשו לקבל חלק מהתמורה לעצמם ויעדו את כל ההשקעה לחברה?

מה היו שיקולי כימיה ישראל לבקש דווקא מעמוס להכין את התוכנית העיסוקית מטעמם?

האם קיימת לפי ניסיונד מנטאליות עסקית שונה בתחומי פעילות שונים, בהתאם לבעלות על החברה (קיבוצים, חרדים, הסתדרות, מיעוטים, עיירות פיתוח, עליות שונות), בהתאם לוותק של החברה (הקמה ב- 1939 או 1999)?

אירוע אתיקה במשרד ממשלתי

(כל הדמויות והעלילה של האירוע וכן שמות של הארגונים המוזכרים בו הנם בדיוניים בהחלט)

נחמן כיהן בתפקיד בכיר במשרד האוצר והוא ידע שבשבוע הבא עומד להתבצע פיחות של 30% בערך המטבע הישראלי. הוא יכול היה להרשות לעצמו לעבוד בשירות המדינה במשכורת נמוכה כי אשתו האמריקאית, זלדה, באה מבית עשיר ומשכורתו שימשה רק כדמי כיס למשפחה. היו להם עשרה ילדים. דירתם הצנועה באיזור יוקרתי בירושלים כבר לא התאימה למשפחה המורחבת והם עמדו לקנות וילה גדולה בעלות של עשרה מיליון שקל. חותנו שלח מארה"ב סך של שני מיליון דולרים שהופקדו על שם אשתו בדולרים. עיסקת המכירה נקבעה ליום שלישי הקרוב והם היו אמורים לשלם למוכר הבית, מנשה, את הסך של עשרה מיליון ₪. הייתה רק בעיה קטנה אחת, הפיחות עמד להתבצע ביום רביעי. אם ידחה את הרכישה ליום חמישי עמד נחמן להרוויח שלושה מיליון ₪ נוספים ע"י המרת הדולרים לפי שער החליפין החדש. לא עמדו לרשותו נכסים נזילים כלשהם למימון ביניים, הוא לא היה יכול לקבל הלוואה בנקאית כלשהי בסכום כה גבוה מבלי יעורר חשד בגלל מעמדו הרם ונגישותו למידע פנים. הוא תהה האם יש לדחות את מועד העיסקה ליום חמישי או לקיים את החתימה ביום שלישי כמתוכנן. אחרי ככלות הכל אף אחד לא מפסיד מהדחייה ביומיים: מנשה יקבל עשרה מיליון ₪ כפי שרצה, נחמן ימיר את הדולרים לשקלים כחוק ביום חמישי בבוקר, הוא אפילו החליט לתרום מעשר של הרווח בסך שלוש מאות אלף ₪ למטרות צדקה ובכך הוא קיווה להרגיע את מצפונו.

נחמן נפגש לשיחה עם עורך הדין שלו, שמעון. "אני רוצה לא להפסיד מהפיחות", הוא אמר, "אני עובד קשה ומשתכר פרוטות. אף אחד לא מפסיד מהעניין, עיסקת המכירה היא בשקלים, אשתי היא תושבת חוץ וזה הכסף שלה, אני מגדל משפחה של עשרה ילדים שלכולם אני צריך להבטיח חינוך גבוה, לעזור להקים משפחה ולרכוש בתים. במעשר שאפריש לצדקה אפשר יהיה לקיים עשרות אנשים חדשים רבים." אך שמעון הציג לו מספר בעיות שינבעו ממעשיו: המוכרים אומנם יקבלו עשרה מיליון ₪ אך הם יהיו שווים פחות בדולרים ובכוח הקניה שלהם בגלל הפיחות, אם יודע הדבר למבקר המדינה יכולים להאשים את נחמן בניצול מידע פנים, שהיא עבירה חמורה לנושא משרה כה בכירה כשלו, אם יממש את העיסקה כמתוכנן נחמן לא מפסיד דבר כי הוא רוכש את הבית בכסף שיש לו, הוא פשוט לא מרוויח רווח ספקולטיבי לא כשר והוא כאדם אתי צריך להיות מאוד רגיש להיבטים האתיים. נחמן לא השתכנע מטיעונו של שמעון: "אם המוכרים יקבלו את הכסף ביום שלישי הם לא ירוצו לבנק להמיר אותו לדולרים כי הם לא יודעים על הפיחות ואם הם היו רוצים דולרים הם היו מצמידים את העיסקה לדולר אך הם העדיפו להצמיד אותה למדד המחירים לצרכן. הדבר לא יודע לאיש כי יש חיסיון לשיחות של לקוח עם עורך דינו ופרט לך, שמעון, אין איש יודע על הנושא. מבחינה אתית אני לא רואה שום פסול בעיסקה, כי יש בה פשוט ניצול הזדמנות שלא מזיקה לאיש". נחמן החליט לפיכך לדחות את מועד רכישת הבית עד למחרת הפיחות.

ביום חמישי התייצב נחמן בביתו של מנשה עם המחאה בנקאית על סך עשרה מיליון ₪. אלא שמנשה סירב להוציא את העיסקה אל הפועל אם נחמן לא יוסיף לו למחיר שלושה מיליון ₪ כשיעור הפיחות. זאת ועוד, הוא דרש לקבל עוד מיליון ₪ "בשחור" כדמי לא יחרף על מנת שלא יגלה למבקר המדינה את הדחייה המוזרה במועד רכישת הבית שתאמה באורח מפתיע את מועד הפיחות. נחמן נדהם מחוצפתו של מנשה. "חשבתי שאתה אדם ישר", אמר, "איך אתה מעז לחזור בך מהסכם חתום ועוד לדרוש הפרשי פיחות שלא מגיעים לך ומיליון ₪ מתחת לשולחן. אני מעולם לא שילמתי כסף שחור ולא נכנעתי לסחטנות ואם אתה עומד בסירובך דע לך שאפנה לערכאות ואתה צפוי לשלם לי נזיקין של מיליוני שקלים." "נחיה ונראה", אמר מנשה, "כל בית משפט יחקור מה היו הסיבות האמיתיות שבגללן ביקשת דחייה של מועד המכירה וירשיע אותך בגדול. אם אתה לא רוצה לשבת כמה שנים מאחורי סורג ובריח שלם לי את מה שביקשתי והבית שלך." נחמן עזב בכעס את הבית והרגיש בעלייה גדולה של לחץ הדם שלו, פניו אדמו, אגלי זיעה נטפו מפניו המדושנות והוא הרגיש כיצד הדמעות חונקות את גרונו.

כשהגיע לביתו כולו נסער מיהרה אליו זלדה עם כוס מים קרים וביקשה לשמוע מה קרה. נחמן סיפר לה באריכות את דרישותיו החצופות של מנשה והוא הפציר בה שתגיד לו מה דעתה על כל העניין. זלדה היססה, אך אזרה אומץ ואמרה: "מוטי, אתה יודע שאני אוהבת אותך, אתה אדם טוב, אבא למופת, מנהל מסור ובעל נאמן. אך אני מרגישה שהאקלים הלא אתי השורר במדינה משפיע עליך ואתה מתחיל להתקרנף כמו רבים מעמיתך. אני הרגשתי שמה שאתה עושה הוא לא מוסרי אך לא רציתי להגיד לך זאת בגלל שלום בית. זה לא שאנחנו משפחה קשת יום הזקוקה לכל גרוש על מנת להתקיים. ברוך השם, אנו עומדים לרכוש בית של שני מיליון דולר שרק האלפיון העליון יכול להרשות לעצמו כמותו. אם היית רוצה עוד מיליון דולר אבא היה שולח מבלי לשאול שאלות מיותרות. אך אתה רוצה להוכיח לי או אולי לאבא שלי שגם אתה איש עסקים ממולח ומרוויח מיליונים כתוצאה מהתחכמויות פיננסיות. אבל הפעם באמת עברת את הגבול, אתה מסתכן בפלילים, יכולים להושיב אותך בבית סוהר ומה אעשה, איך אוכל לגדל עשרה ילדים של אבא עבריין? בשביל מה אתה צריך את שלושת מיליוני השקלים הארוורים האלה, הרי לא חסר לך דבר גם ככה. זאת דעתי, ביקשת לדעת, תסלח לי שהייתי בוטה אליך, אך הכל נאמר מאהבה".

נחמן היה המום, בכל עשרים שנות נישואיו זו פעם ראשונה שזלדה מתבטאת בצורה כה גלויה. אך שעתו לא הייתה פנויה למחשבה איך ישפיע המקרה על חיי הנישואין שלהם. הוא היה חייב להכריע מה לעשות לגבי מנשה, האם להיכנע לאיומיו, האם לתבוע אותו, האם לבטל את הרכישה? הוא התריס בפני זלדה: "אם את כזו אשת עסקים ממולחת תייעצי לי גם איך עלי לנהוג כלפי מנשה?" זלדה ענתה לו בחיוך: "בטל את העיסקה. אל תיכנע לו, אך גם אל תקנה את הבית. אם הוא בכל זאת ילשין למבקר המדינה תגיד שביטלת את העיסקה כי היו לך הרהורים שניים באשר לבית. הוא בטח לא יתבע אותך לדין כי הוא כבר לא יסתפק בעשרה מיליון ואם ימכור את הבית למישהו אחר הוא יוכל כיום אחרי הפיחות לקבל הרבה יותר. אנחנו נקנה בית אחר, לא חסרים בתים בירושלים, אך אני נודרת נדר שאם הבית יעלה פחות משלושה עשר מיליון ₪, שיש לנו כיום אחרי הפיחות, אני

אתרום את כל ההפרש למוסדות צדקה, כי איני רוצה להרוויח מהספקולציות האפלות האלה. זה לא מתאים לך, לא לכבודך, וגם לא לכבוד המשפחה שלנו."

נחמן תהה כיצד עליו להתנהג. האם עליו לשמוע בעצתה של זלדה, להיכנע לתכתיביו של מנשה, להתקשר לשמעון, להתייעץ עם חותנו? הוא נשאר ער כל הלילה ובבוקר הגיע להחלטה.

נקודות למחשבה על הדילמות של הדמויות המרכזיות באירוע - נחמן, שמעון, מנשה וזלדה. מה הביא אותם למצב אליו נקלעו ואיך הם יכולים לצאת מהסבך, תוך התייחסות בעיקר לנקודות אלה:

למה החליט נחמן לנצל את מידע הפנים על הפיחות?
מדוע ניסה מנשה לסחוט את נחמן?
מה לדעתך תהיה החלטתו של נחמן?
איך ניתן להפריד בין הנימוקים הרציונאליים והאמוציונאליים של גיבורי האירוע?
האם צדק שמעון כשנתן את חוות דעתו לנחמן?
האם צדקה זלדה בטיעוניה?
האם לנחמן הייתה זכות מוסרית לדחות את עסקת הרכישה?
האם למנשה הייתה זכות מוסרית להתנגד למכירה?
האם ניצל נחמן מידע פנים על מנת להרוויח מהפיחות? האם לא לקח סיכון מסוים שהעיסקה תתגלה ואם כן מדוע בכל זאת עשה זאת?
האם נחמן צפה שמנשה ינקוט את הצעד שנקט?
כיצד היית אתה נוהג אם היית במקומם של גיבורי האירוע?
מה היא ההתנהגות האתית או הלא אתית של גיבורי האירוע?
האם העובדה שבזכותו של נחמן האוצר מרוויח הרבה אך הוא מקבל משכורת של "פרוטות" כדבריו, מצדיקה את ניצול מידע הפנים על הפיחות.
האם תופעות של ניצול מידע פנים נפוצות בישראל או שהן קיימות רק במשרדי ממשלה?
מה לדעתך יעשה מנשה אם נחמן יבטל את העיסקה?
מה הלקחים שהפקת מהאירוע?

פיתרון

נחמן החליט לשמוע בקול אשתו ולבטל את העיסקה עם מנשה כי הבית לא עניין אותו יותר. אלא שמנשה הקליט את השיחה שהייתה ביניהם באותו יום חמישי ומצויד בהקלטה נפגש עם מנכ"ל משרד האוצר ועם מבקר המדינה. על פי דבריו של נחמן היה ברור שהוא לא ביטל את העיסקה בגלל שהתנאים לא נראו לו יותר אלא היה חשד כבד שהוא אכן ניצל מידע פנים. כשנחמן התבקש להציג הוכחות מתי המיר את שני מיליון הדולרים התברר שהיה זה למחרת הפיחות והוא אף רכש שיק בנקאי על סך של עשרה מיליון ₪, מה שהצביע על כוונתו לרכוש את הבית, ולא לבטל את העיסקה כפי שטען בחקירה. כשהמשטרה שאלה את מנשה למה הוא דרש מיליון ₪ בשחור, הוא ענה שהוא רק רצה לנסות את נחמן ולא התכוון ברצינות לעבור על החוק. למרות שהיו ראיות לכאורה כנגד נחמן הוחלט לא להגיש נגדו כתב אישום והוא פוטר מעבודתו. המשפחה היגרה לארה"ב ונחמן עובד בעסקיו של חותנו כשזלדה חזרה לתפקד כרעיה ואם במשרה מלאה וחדלה מהייעוץ הפיננסי שלה.

מנשה קיבל תדמית של מתריע. אט אט הפסיקו הקולגות שלו לעשות איתו עסקים כי פחדו שהוא ילשין עליהם כפי שעשה לנחמן. בביקורי המולדת של נחמן הוא מתקבל בכבוד מלכים ע"י חבריו הרואים בו גיבור שניסה להערים על המערכת והיה מצליח אלמלי השטינקער הזה מנשה. היו כאלה שהציעו אפילו להטיל על מנשה פולסא דנורא כי הוא ביצע מעשה שלא יעשה. מנשה הצליח למכור את ביתו בסופו של דבר באחד עשר מיליון ₪ אך הנזק שנגרם לעסקיו עלה בהרבה על מיליון השקלים שהרוויח כתוצאה מביטול העיסקה. הוא נשמע לאחרונה מצהיר שהוא מצטער על כל העניין ואם הדבר היה תלוי בו הוא היה מקיים את העיסקה או לכל היותר דורש פיצוי חלקי על הפיחות. הוא גרם לפיטורי איש יקר כנחמן, להגירת משפחתו לארה"ב ולחרם העיסקי שהוטל עליו. שמעון החליט להתמחות במתן ייעוץ משפטי על ניצול מידע פנים. הוא הגדיל את משרדו פי כמה כאשר באו אליו קציני צבא שקנו מניות של חברות שהם החליטו לרכוש את הציוד הצבאי שלהן בעשרות מיליוני דולרים ובכך הוקפץ מחיר המניות שלהן, מנכ"לים של חברות שהחליטו לממש אופציות יומיים לפני שפרסמו עסקת מיזוג ענקית, בעלי שליטה שמכרו את מניותיהם בשיא כמה שעות לפני שנתנו רווח שהצניחה את מניותיהם בעשרות אחוזים. כל עם ישראל עלה אליו לרגל, והוא התלוצץ שעוד מעט יהיה יותר פופולארי מהבאבא סאלי.

תופעת ניצול מידע הפנים לא פסה בישראל. אדרבא, היא הולכת ומחמירה. קשה מאוד להוכיח ניצול מידע פנים, הנושא הוא לא מעניינו של הציבור אליבא דרשויות, תביעות ייצוגיות בדרך כלל נדחות על ידי השופטים המלומדים המתקשים להבין את העסקות הסבוכות שהם נדרשים לפסוק בהן, עבירות הצווארון הלבן אינן עומדות בראש סולם העדיפויות של המשטרה הצריכה להילחם בפשיעה ההולכת וגוברת, בטרור הגובה מאות קרבנות ובתאונות הדרכים המפילות קורבנות במספר גדול עוד יותר. אם פקיד ממשלתי, פקיד עירייה, מנהל עמותה, או מנכ"ל חברה עשה כמה שקלים לביתו תוך ניצול מידע פנים זה לא שקול כנגד אבדן חיי אדם שהמשטרה מנסה למנוע בכל כוחותיה. מידתיות, זה שם המשחק החדש בכלכלה הישראלית, ואם שמים כל דבר בפרופורציה, ניצול מידע פנים הוא עבירה הנחשבת לפחות ערך למרות המחיר הכבד שהוא גורם לכלכלה, לחברות, לבעלי המניות ולמדינה.

אירוע יושרת המנכ"ל המתריע - תביעות והאשמות כנגד מיזוגים בישראל - החברה הישראלית "סוקטו"

(משיקולי סודיות ועריכה שונו השמות וכמה פרטים)

תמצית האירוע:

אירוע סוקטו מתאר דילמות אתיות של חברת היי טק ישראלית בשם "סוקטו", המנכ"ל ויו"ר החברה, החברה, החברה האם של סוקטו "ארינסר" ובעלי השליטה שלה. מכירת מרבית פעילויות סוקטו וארינסר לחברות זרות, ומכירת מניות השליטה של ארינסר לחברת נדל"ן, גרמו להפסדים של מאות מיליוני דולרים לבעלי מניות המיעוט של שתי החברות ולרווחים גבוהים ביותר לבעלי השליטה בחברות. זהו אירוע המשך לאירוע של חברת "פורוליאס", כי בעלי השליטה בכל החברות הם אותם בעלים, ואחרי שהם הצליחו בהשתלטות על החברה האמריקאית/ישראלית מבלי לערר הדים שליליים, הם היו כנראה משוכנעים שהם יוכלו להעלות את הרף לסכומים גבוהים פי כמה. אך הפעם יצאו לעימות נגדם מנכ"ל סוקטו וחלק מבעלי המניות של סוקטו וארינסר, שטענו שבוצעו מהלכים לא חוקיים ולא אתיים, והם תבעו בתביעות ייצוגיות את החברות, מנהליהן ובעלי השליטה שלהן. התובעים הצליחו לגייס לעזרתם את העיתונות, שהייתה די אוהדת בחלק מהמקרים, ואפילו אחת מהרשויות הממשלתיות יצאה בפרהסיה כנגד המהלך. אולם מה שהתחיל בקול תרועה רמה, נגמר במרבית המקרים בקול דממה דקה, אם כי לראשונה הובאה בהיקף כה רחב לתודעת הציבור התנהגות לא אתית של חברות מהמובילות במשק הישראלי, והנהלת החברות אף הוחלפה, כנראה בעקבות הביקורת הציבורית. אזכורים של שמות חברות וגורמים המופיעים באירועים של לוסקרן, מסטוס ופורוליאס מתייחסים לאירועים באותם השמות המופיעים בספר זה ושהוו את האירועים המרכזיים בספר המחקר "אתיקה עסקית".

האירוע:

בשנת 1994 רכשה ארינסאר את דיאון, חברה רב לאומית בתחום ההיי טק, אשר מכרה כ- \$200M לשנה. סכום הרכישה היה כ- \$70M לנוכח הפסדי דיאון. רכישה זאת בוצעה בעקבות רכישת חברת סוקטו, חברה בת של נאלודו שהייתה בקשיים, בשנת 1990. שתי החברות היו באותם קווי מוצר שהיו שונים מהותית מקווי המוצר המסורתיים של ארינסאר ושל פורוליאס. אומנם כל החברות (למעט דיאון) היו במקורן חברות שהוקמו ע"י נאלודו, אך בגלל מצבה הפיננסי האיתן של ארינסאר היא יכלה להשתלט חזרה על כמעט כל החברות הבנות הגדולות של נאלודו ובכך בלעה את כל חברות האחות שלה. לא כאן המקום להתייחס לתוחלת החיים של נישואים בתוך המשפחה כפי שקרה בפורוליאס ובסוקטו, אך המציאות מוכיחה שבשני המקרים הנישואין לא עלו יפה, עובדי החברות המתמזגות התנגדו נחרצות למיזוג ולמעשה לא היה כלל מיזוג אלא רכישה פיננסית והחבילה התפרקה בהזדמנות העסקית הראשונה שנקרתה בדרכה של ארינסאר.

סוקטו הייתה עד שנת 1985 מאוד רווחית, היא נסחרה בבורסת ניו יורק והיה לה מחזור מכירות דומה לזה של ארינסאר. לפתע, בשנת 1985 הודיעה סוקטו לבעלי מניותיה הנדהמים שיש לה הפסדים של יותר ממאה מיליון דולר. מחיר המניה שעד אז הגיע אף ל-\$30 למניה, צנח במהירות והגיע בסופו של דבר למחיר של פחות מדולר אחד. ממשלת ישראל שסייעה בעבר רבות לסוקטו נתנה לה חבילת הטבות בעקבות המפולת של למעלה מ-\$100M. מרבית ההלוואות של הבנקים הישראליים, שברובם היו בעלי מניות של נאלודו, שניתנו לסוקטו נמחלו. נאלודו באה לעזרת סוקטו בצרכי המזומנים המידיים שלה. סוראם, מנכ"ל סוקטו, התפטר ועזב לארה"ב, כי חשש להיעצר בישראל בעוון הונאה ומניעת דיווחי אמת לבעלי המניות. גורקיוס, שהיה חבר במועצת המנהלים של סוקטו, הצליח לא לספוג ביקורת והמנכ"ל קיבל עליו למעשה את כל האשמה. ברטרוספקטיבה לא יעלה על הדעת שחבר דירקטוריון כה חשוב כגורקיוס שאף ייסד את החברה ועקב מקרוב על פעילותה לא ידע על הפסדים כה אדירים ש"התגלו" לפתע פתאום ואם הוא אכן לא ידע הוא בוודאי מעל בתפקידו כחבר דירקטוריון והיה עליו להסיק את המסקנות. אבל עם תדמית ללא רבב כשלו הוא שרד משבר זה כפי ששרד עשרות משברים בעבר בארינסאר ובחברות אחרות שבקונצרן. למעשה רק באירוע שיובא להלן העזו לתקוף את גורקיוס חזיתית, הועם המוניטין שלו והוא עזב בסופו של דבר את נאלודו (עשר שנים אחרי מועד הפרישה הרשמי) עם מצנח זהב כבד ועם רכוש צבור של עשרות מיליוני דולר.

עד שנת 1990 הושלמה בהצלחה תוכנית ההבראה של סוקטו והחברה ניצבה לפני רווחיות מחודשת. זה היה כנראה ידוע לנאלודו, חברת האם של סוקטו ולמנכ"ל גורקיוס, לארינסאר, חברת האחות של סוקטו ולמנכ"ל איסטוביוס, ולבכירים של סוקטו לרבות מנכ"ל פופטרים. לבנקים הישראליים היו מניות רבות של סוקטו שהם קיבלו במקום ההלוואות שנמחלו אך הם לא היו פעילים בניהול השוטף של סוקטו. הם היו מוכנים ונימוקיהם עימם למכור את המניות של סוקטו במחיר השוק של פחות מדולר אחד. חברות רבות התעניינו ברכישת סוקטו בשווי של כמה עשרות מיליוני דולר אך הם לא ידעו בדיוק מה הסטטוס של הבראת החברה. המנהל האחראי למו"מ עם המשקיעים הפוטנציאליים היה כרגיל גורקיוס והוא, בהתאם לתבנית שקבע בעבר והמשיך בה בעתיד, הביא לכך שאף משקיע לא הגיש הצעה רשמית לרכישת החברה. קאריסיוס, שהיה בעבר חבר הנהלה בכיר בארינסאר ועזב את החברה על רקע מחלוקת על דרכה האתית, שמע מידידו דוהרטי כי מצא חברה גדולה שהייתה מעוניינת בסוקטו, אבל גורקיוס עשה כל מה שבאפשרותו לייאש את המשקיע עד כי בסופו של דבר שלח המשקיע מכתב תלונה לחברה אבל השפעתו הייתה כקצף על פני המים.

"פטנט" זה שניתן לכנותו פתנט גורקיוס מתבטא בהרתעת המשקיעים הפוטנציאליים בחברה שהיא בשליטה של חברה אחרת הרוצה לרכוש את יתרת המניות במישרין או באמצעות חברה שלובה במחירי מינימום. פטנט זה מביא לרווחי עתק לחברה שכן יש לה מידע פנים שאין למשקיעים הפוטנציאליים על פוטנציאל חברת הבת, על סיום תוכנית הבראה, המצאות שהגיעו לשלב בשלות, פריצות שיווקיות צפויות וכדומה. גורקיוס הרחיב פטנט זה גם כלפי שותפיו כאשר השתלט על יתרת המניות בחברות בנות ערב שיפור ניכר ברווחיות וקנה את מניות השותף הפסיבי שלא ידע על כך

במחירים מינימאליים. פטנט זה הומצא ע"י גורקיוס בראשית שנות השמונים כאשר קנדור, שהיה שותף ב- 50% בבעלות על ארינסאר, מכר למעשה את מניותיו לנאלודו בשנת 1981 בהערכת שווי מאוד נמוכה שהתבססה על ההפסדים הכבדים של ארינסאר בשנת 1980. מייד לאחר מכן בוצעה בהצלחה תוכנית הבראה בארינסאר, בניהולם של איסטוביוס וקאריסיוס, אשר הקפיצה את מחירי מניות ארינסאר מכחצי דולר ל- \$13, כאשר כל ההטבה הלכה לנאלודו אחרי שקנדור ויתרה על בעלותה בדיוק לפני יישום תוכנית הבראה.

הפטנט מתבסס על כך שאתה מנצל את ההפסדים והשווי הנמוך של החברה הבת שלך בדיוק לפני תוכנית הבראה. אתה משדר מסר שהחברה על סף תהום ואתה עושה כמיטב יכולתך להרתיע את שותפך, בעלי מניות מיעוט או משקיעים פוטנציאליים להשקיע בחברה. אם בעלי מניות מוכרים את מניותיהם והמניה מידרדרת מה טוב, כי אתה רוכש את המניות בשווי עוד יותר נמוך, ואתה גורף רווחי שיא מהגדלת הרווחיות והקפיצה במחירי המניה של החברה הבת. אתה סומך על כך שהצד שכנגד לא יודע את אשר אתה יודע על סיכויי ההבראה האמיתיים, וכל מה שנותר לך זה לשדר דיסאינפורמציה על מצב החברה האמיתי או להסתיר את מידע הפנים מהשותפים. אם הם רוצים לקנות בעצמם את המניות במחירים הנמוכים אתה מצהיר שלא תהיה מוכן לעשות זאת כי יש לך נאמנות לחברה שאתה ייסדת כך שהם לא יוכלו בכל מקרה להשתלט השתלטות מלאה על החברה. עקב אכילס של פטנט זה הוא אם חושדים בך בחוסר יושרה והשותפים יחליטו בכל זאת להישאר בחברה או שהרוכשים יגישו הצעת מחיר לרכישת חלק מהחברה. אך אם אתה מצטייר כמר יושרה, מר היי טק ואדם עם מוניטין ללא רבב, לא יחשדו בך לעולם שזו אכן כוונתך ותוכל לבצע את הפטנט פעם אחר פעם מבלי שאף אחד ילמד את הלקח כי אנשים לא טורחים ללמוד מהניסיון של האחרים ולא נמצאים מתריעים שיגלו את הפטנט או יכתבו על כך אירוע אקדמי.

קאריסיוס שם לב לכך שהפטנט הצליח מעבר לכל צפי בעת ההשתלטות של נאלודו על מניות ארינסאר ב-1981, בעת ההשתלטות של ארינסאר על סוקטו ב-1990 ובעת ההשתלטות של ארינסאר על פורוליאס ב-1994. למען האמת קאריסיוס האמין שמרבית רווחי נאלודו, ברבות השנים, לא באו מהמצאות טכנולוגיות של החברה האם או החברות הבנות, שהיוו את סיבת קיומן של חברות ההיי טק, כי אם מעושיק בעלי מניות המיעוט והשותפים. דרך ארוכה עבר גורקיוס מאיש היי טק לאשף פיננסים ממולח שהפנה את מרבית תשומת הלב הניהולית שלו לשוק המניות האמריקאי. הוא בילה חלק ניכר מזמנו בניו יורק והכיר אישית את מרבית המנהלים של הבנקים להשקעות הגדולים בעולם. אמנם גם הבנקים להשקעות הפסידו מהתנודות החריפות במניותיהן של החברות הבנות ושל נאלודו, אך בחינה מדוקדקת של העובדות מלמדת שרק לקוחותיהם ספגו את ההפסדים (וזה הבדל משמעותי בקוד האתי של וול סטריט), בהנחה שלבנקים להשקעות לא היה מידע פנים או "חוש שיש" כמו שהיה לקרן ההשקעות של בנק דורטס שמכר את אחזקותיו בפורוליאס בדיוק ערב המפולת במניותיה. לבנקים להשקעות היו רווחים גבוהים ביותר כחתמים על ההנפקות המוצלחות, מהייעוץ שנתנו לחברות הקבוצה כפי שלמדנו באירוע של פורוליאס ונראה להלן באירוע זה, וכך, אם כמה בעלי מניות מיעוט שלא הוזהרו בעוד מועד, וספגו הפסדים כבדים, כי לא היו קרובים לצלחת, יוחס הדבר לסיכון הרב שיש בהשקעות בחברות היי טק.

ארינסאר רכשה את המניות של סוקטו מהבנקים והפכה לבעל המניות העיקרי בינואר 1990 בהחזיקה כשישים אחוזים ממניות החברה. מכיוון שהמניות נרכשו במחיר של פחות מדולר למניה, ארינסאר שילמה למעשה סכום של \$32.1M עבור חברה שמכרה כמאתיים מיליון דולר. סוקטו ביצעה באורח פלא דווקא בעיתוי זה (כמו ארינסאר ב-1981, דווקא כאשר השותף האמריקאי מכר את מניותיו לנאלודו) הבראה מופלאה שהפכה לרווחית מיד אחרי שארינסאר השתלטה על החברה. ניתן היה אולי לייחס את ההבראה לניהול הפיננסי המבריק של איסטוביוס, שמונה ליו"ר סוקטו, ואשר קיבל כמות מאוד נדיבה של מניות - 700,000 במחיר של פחות מדולר למניה ובעלות כוללת של \$469,000 שגם היא שולמה בהלוואה. כך יכול היה להרוויח איסטוביוס כ- \$3M כאשר מכר לפחות 450,000 מניות בשנת 1993 בתום תקופת ההקפאה בעת הגיע מחיר המניות לשיא של \$8 למניה. ואכן מחיר המניות שעלה בהתמדה עד לשיא שהגיעו אליו במקרה בתום תקופת ההקפאה של המניות צנח באורח פלא מייד לאחר מכן ומחיר המניה ירד ב- 75% במשך אותה שנת 1993. וזה מביא אותנו למה שקארסיוס כינה "חוק איסטוביוס" האומר שאם אתה בעל מניות מיעוט ורוצה להרוויח ללא סיכון רווחים "ספקולטיבים" היצמד להתנהגות של איסטוביוס ושכמותו, קנה את המניות כשהם מקבלים את האופציות או רוכשים את המניות (בהלוואה ובלי סיכון מצידם) במחירים שהם במקרה בשפל ומכור את המניות כשנגמרת תקופת ההקפאה והם מוכרים את מניותיהם במחירים שבמקרה מגיעים לשיאם דווקא בעיתוי זה. אתה כמעט בטוח לעשות רווחים של 1,000% או יותר בתקופה של שנתיים, שלוש עם סיכון מינימלי. אנו נראה מקרים מופלאים מעין אלה לכל אורך האירועים שבספר.

בשנת 1994 ירדה רווחיות סוקטו וארינסאר רכשה את דיאון עם מחזור מכירות הדומה לזה של סוקטו על מנת להגדיל את המסה הקריטית של הקבוצה באותם קווי מוצר. ממועד רכישתה ע"י ארינסאר ועד שנת 1994 נשארה סוקטו למעשה כחברה עצמאית כי ארינסאר לא הייתה מעוניינת לרכוש את ארבעים האחוזים הנותרים על מנת להפכה לחברת בת בבעלות מלאה (נשאלת השאלה מדוע ארינסאר לא רכשה את כל מניות סוקטו עוד בשנת 1990 במחיר הנמוך, או שמא חששה שבדיקת נאותות שהיו דורשים בעלי מניות המיעוט הייתה מגלה רזרבות חבויות שהבנקים לא השכילו או לא רצו לבדוק). בעלותה של ארינסאר אף דוללה ל- 55%. פופטרים, מנכ"ל סוקטו וידיד של קארסיוס, עשה עבודה מעולה בהבראת החברה אך עמד על כך שמעורבות איסטוביוס בניהול סוקטו יצטמצם רק בתוקף תפקידו כיו"ר מועצת המנהלים. בכל הזדמנות הדגיש פופטרים כי אין לארינסאר כל מעורבות בניהול השוטף של החברה והיא פועלת רק כבעלת מניות. אולם, היחסים בין שני המנהלים, פופטרים ואיסטוביוס, הידרדרו לאורך השנים ואחרי הירידה ברווחיות סוקטו והחלטתו של איסטוביוס לא למזג את פעילות דיאון בסוקטו החליט פופטרים להתפטר והחל לנהל מערכה נגד איסטוביוס וארינסאר בעיתונות. הוא האשים אותם בהתנהגות לא אתית ולא חוקית כנגד בעלי מניות המיעוט של סוקטו במיוחד על רקע זה שאיסטוביוס לא קיים את הבטחתו למזג את דיאון ואת סוקטו. יודגש שהתקפות כה בוטות של מנכ"ל מתפטר נגד בעלי השליטה בחברתו היו כמעט ללא תקדים.

לאיסטוביוס לא היו כנראה כוונות למזג את דיאון עם סוקטו למרות שהבטיח לעשות זאת, כי בדיאון, אותה רכש במחיר מאד נמוך, הייתה לו בעלות מלאה, ואילו בסוקטו הייתה לו בעלות רק של 55% והוא לא רצה להתחלק ברווחי דיאון (לכשיהיו) עם 45% בעלי מניות המיעוט של סוקטו. התירוץ הרשמי היה שהנהלת דיאון לא רצתה לעבוד עם סוקטו, התחשבות מעודנת ביותר מצד איסטוביוס שלא כל כך שאל את ההנהלה של פורוליאס ושל סוקטו כשרכש אותן. לסוקטו לא היו המשאבים לרכוש את דיאון ואילו ארינסאר מימן את הרכישה של דיאון עם אותה הנפקת זכויות הזכורה לנו מרכישת פורוליאס בשנת 1994. אולם איסטוביוס יכול היה לעשות הנפקת זכויות למניות סוקטו על מנת לממש את רכישת דיאון אך בחר לא לעשות זאת, כנראה כי בסוקטו היו לו רק 55% מההון. פופטרים שהיה בעל מניות בפורוליאס ובסוקטו לא מכר את מניותיו ונפגע כמו קאריסיוס מהמפולת במחירי פורוליאס. באשר לסוקטו הוא סבר כי לא נאה למכור את מניותיו גם בשיא של 1993, למרות שלאיסטוביוס לא היו עכבות מעין אלה והוא מכר את מניותיו בסוקטו באותה שנה, לפני המפולת של 75% במחיר, אולי כי היה לו אותו חוש נבואי שהיה לקרן המניות של דורטס שמכרה את מניות פורוליאס לפני המפולת שלהן ב- 85% בשנת 1994.

חשוב לציין שלפחות באירועים הנסקרים בספר תמיד פועל החוש הנבואי בכיוון החיובי של הגדלת רווחי בעלי מידע הפנים ומניעת ההפסדים, אולם פופטרים היה אף הוא מקורב וכיהן כמנכ"ל סוקטו בשנת 1993 כשאיסטוביוס, יושב הראש שלו, מכר את מניותיו. אין זאת כי כנראה היו לו את אותן עכבות אתיות שהיו לקאריסיוס כאשר לא מכר את מניות ארינסאר בשיא כפי שעשו הקולגות שלו אלא רק לאחר שירדו בעשרות אחוזים ולא ניתן היה להאשים אותו בניצול מידע פנים. או שלא היה לו מידע על ירידה צפויה במחירי המניות שהיה למקורבים אחרים שמכרו את מניותיהם. מכל מקום פופטרים האמין בעתיד סוקטו ורצה לתת דוגמא לעובדיו. אך שנה מאוחר יותר ב- 1994 על רקע רכישת דיאון התפטר כאמור פופטרים מבלי שאף אחד שעה לאזהרותיו על העתיד העגום הצפוי לסוקטו בהתערבותו הישירה של איסטוביוס. הרי קאריסיוס ניבא אף הוא נבואות קסנדרה כשעזב את ארינסאר ומאז החברה רק הלכה ושגשה, בלעה את אחיותיה ורוקנה למעשה את נאלודו מתפקידה כחברת אם.

בשנת 1996 פיצלה ארינסאר את מניותיה לשלוש חברות: אחת בתחומי הפעילות המקוריים שלה, השנייה בתחומי הפעילות של סוקטו ודיאון, והשלישית בתחומי הפעילות של פורוליאס ותורן (התחום שבו הסתבכה החברה בהונאת רשויות המס וזופון נשלח על כך לעבודות שירות). קרה פה נס וארינסאר שבלעה את אחיותיה התפצלה והפכה מחדש את שלושת הפעילויות לחברות נפרדות. מכל הריקוד הזה של שני צעדים קדימה ושני צעדים אחורה הרוויחו רק עורכי הדין, הבנקים להשקעות, רואי החשבון וכל המקורבים שהיו קשורים למיזוגים/פיצולים, אולם השווי של שלושת החברות המפוצלות קפץ ביותר מפי שתיים מזה של החברה המאוחדת, מבלי שהתוצאות העסקיות השתנו בצורה מהותית. על כך יש תיאוריות רבות שבוודאי נלמדו בקורסים לפיננסים מדוע חברות שכל אחת מתמחה בתחום פעילות שונה שוות יותר מקונצרן שמרכז תחומי פעילות שונים. מדברים על התמקצעות, על העדפה מצד בעלי המניות ועל תכנון איסטרטגי קוהרנטי יותר. אך ספר זה דן באתיקה ובהשלכות שיש לצעדים אלה על מחזיקי העניין, ובמיוחד על בעלי מניות המיעוט ובמקרים שלנו רובם ניזוקו בצורה משמעותית בהמשך הדרך. יודגש שפיצול החברה לשלוש היה צעד מכין

לאירועים שקרו שנתיים מאוחר יותר, כאשר ארינסאר (של סוקטו ודיאון) נמכרה בכמה שלבים שגרמו להונאת בעלי מניות המיעוט של החברות ומרמז על כוונה תחילה ותכנון מדוקדק של המהלכים. לצרכי פישוט אנו נתייחס בהמשך לארינסאר כחברת האם של דיאון ושל סוקטו, למרות שהיו קיימות עוד שתי חברות ארינסאר לשני תחומי הפעילות האחרים שעליהם לא נדון באירוע של סוקטו.

ב- 23.2.1998 הדהימה ארינסאר את עולם העסקים הישראלי ובמידה מסוימת העולמי, כי חברות סוקטו ודיאון היו בין המובילות בתחומן, במוכרה את דיאון לגוסטיק במחיר שיא של \$228M. קאריסיוס ידע שארינסאר לא הצליחה למעשה בתוכנית ההבראה של דיאון, למרות מאמציו הרבים של איסטוביוס. אנו זוכרים כיצד איסטוביוס נכשל גם בהבראת פורוליאס ואם הבראת סוקטו בוצעה בהצלחה זה היה בעיקר כי פופטרים עשה את העבודה לבדו ולא נתן לאיסטוביוס דריסת רגל בניהול השוטף של החברה. אבל זה לא מנע מארינסאר לגדול ולהתעצם, מאיסטוביוס להתפרסם ולהתעשר, בעוד שפופטרים פרש ואיבד את כספו וסוקטו פשוט נעלמה מהמפה. מה שהדהים את כולם זו גאוניותו של איסטוביוס שהצליח למכור חברה כושלת כדיאון לענק כגוסטיק, אחת החברות הגדולות בעולם עם מכירות של עשרות מיליארדי דולר, במחיר הגבוה פי שלוש ממחיר הרכישה של דיאון. בחתונה של בנם של ידידים משותפים פגש קאריסיוס את איסטוביוס לאחר שלא ראה אותו ארבע שנים מאז אירועי פורוליאס ב- 1994. קאריסיוס שיבח את איסטוביוס על כי עשה קפיצת מדרגה, הצליח להערים על חברת ענק כגוסטיק ולא מסתפק כבר בהערמה על בעלי מניות מיעוט מסכנים כמו אלה של פורוליאס. איסטוביוס היה מאוד ידידותי ושאל את קאריסיוס מה הוא עושה בימים אלה וכאשר הלה ענה לו כי הוא עוסק באתיקה בעסקים אמר לו בהומור הציני האופייני לו: "אם אתה רוצה לראיין מנכ"ל לא אתי, בוא אלי!". האווירה הייתה מאוד לבבית, אך קאריסיוס לא יכול היה לתאר לעצמו עד כמה טעה בפעם נוספת בהערכתיו והקורבן האמיתי לא היה בסופו של דבר גוסטיק כי אם שוב בעלי מניות המיעוט המסכנים, הפעם אלה של סוקטו.

איסטוביוס החליף ב- 1994 את פופטרים ע"י אסטוסג, הסמנכ"ל למכירות של סוקטו. אסטוסג, חבר של קאריסיוס ושל פופטרים, נחשד על ידיהם כמשתף פעולה עם איסטוביוס במטרה להונות את בעלי מניות המיעוט של סוקטו. פופטרים ניתק לאלתר את יחסיו עם אסטוסג, קאריסיוס נשאר ביחסים קורקטיים עם אסטוסג אך לא האמין כי אנשים אתיים יכולים לשתף פעולה עם אנשים כאיסטוביוס אחרי שיצא שמעו ברבים. אסטוסג התוודה בפני קאריסיוס אחרי אירועי 1998 שייסקרו להלן כי האמין שאיסטוביוס מתכוון באמת ובתמים למלא את הבטחותיו לסוקטו. אין כנראה גבול למה שאדם מסוגל להאמין אם הוא רוצה להאמין, במיוחד אם איש שיחך הוא אדם מקסים ומשכנע כאיסטוביוס המציע לך משרה של מנכ"ל באחת החברות המובילות בתחומה בעולם. אחרי ככלות הכל קאריסיוס נפל אף הוא קורבן לקסמיו של איסטוביוס והוא היה צריך להיות האחרון שיידה אבנים באחרים הנופלים במלכודת שאף הוא נפל בה. קוראי האירוע חייבים להבין שקיימות דרגות שונות להתנהגות לא אתית. גורקיוס ואיסטוביוס עלו בהתמדה בדרגות אלה עד שהגיעו לשיא באירוע סוקטו. קאריסיוס לא ראה כל פסול בהערמת קאנדור ע"י נאלודו כאשר רכשה ב- 1981 את מניותיהם בארינסאר בנוזיד עדשים ערב תוכנית ההבראה שהוא עצמו ניהל. קאריסיוס מונה אז לסמנכ"ל והאמין או רצה להאמין שקאנדור, חברת ענק אמריקאית המוכרת

במיליארדי דולר, יכולה לדעת בעצמה מה קורה כי יש לה את כל האמצעים לכך, הם חברים במועצת המנהלים ויכולים לדרוש כל מידע רלבנטי. אולם היו מנהלים אחרים שכבר בשלב זה עזבו את ארינסאר כי לא יכלו להסכים לשיטותיו של גורקיוס. ייתכן וגם הם חשבו שקאריסיוס לא מספיק אתי על כי הוא עובר לסדר היום ולא מרתיע את קאנדור. אך יש לזכור שבעולם העסקים הישראלי דינו של מתריע כדין כופר בסביבה חרדית.

בקפיצת המדרגות הבאה של 1987 עזב קאריסיוס את ארינסאר. גם הוא כבר לא יכול היה לסבול את השיאים הלא אתיים שהגיעה אליו החברה. אך אנו למדים שתמיד ניתן לשבור שיאים לא אתיים, עד לשיא כל השיאים בפרשת אנרון. פופטרים הגיע לרגע האמת שלו בשנת 1994 כשעזב אף הוא משיקולים אתיים את סוקטו אחרי קפיצת מדרגה נוספת. אסטוסג לא ראה עם זה בעיה אך עזב אף הוא את סוקטו בשנת 1998 בגלל קפיצת המדרגה האולטימטיבית (salta mortale) של גורקיוס ואיסטוביוס שהצליחו להערים על בעלי מניות המיעוט הפעם במאות מיליוני דולרים ולגרוף לכיסם מיליונים ולכיסוי אילי ההון מאות מיליוני דולרים. או שמא צודק הפתגם הרומני האומר כי "החולצה קרובה לגוף אבל העור עוד יותר", עד אשר זה לא קורה לך אתה לא מתמודד עם הבעיות האתיות, אך כשאתה ניצב מול המצפון שלך אתה חייב לשאול את עצמך *quo vadis?* ולכל אלה הממהרים לטעון שכולם אותו דבר ולאסטוסג, קאריסיוס או פופטרים, גיבורי אירועים אלה, אין שום צידוק אתי להטיף מוסר לאחרים ניתן להשיב כי כל אחד מהם היה מנהל מצטיין ויכול היה להמשיך ולהישאר באירגון תוך גריפת מיליונים רבים כפי שעשו עמיתיהם, אך הם בחרו לפרוש ולא לוותר על האתיקה האישית שלהם, למלא אחר קול מצפונם תוך נזק כספי עצום, תוך פגיעה במוניטין שלהם, תוך איבוד מקום עבודתם וקבלת תדמית של מתריעים.

ב- 6.3.1998 ארינסאר (חברת האם שהייתה לה בעלות מלאה של דיאון ובעלות של 55% בסוקטו שאיפשרה קונסולידציה מלאה שלה) פרסמה את התוצאות העסקיות לשנת 1997: מכירות של \$493M לעומת \$525M ב- 1996 ורווח נקי של \$4.8M לעומת רווח של \$8.1M ב-1996. נתוני סוקטו המאוחדים בתוך נתוני ארינסאר (אין כמעט פעילויות אחרות פרט לשתי חברות אלה) הראו אף הם ירידה במכירות - \$303M ב- 1997 לעומת \$311M ב- 1996, ורווח נקי של \$0.7M לעומת \$0.8M. סוקטו הפסידה למעשה כסף ודיאון הרווחיה רק 2% על המכירות. לא ברור מה היה קורה אם דיאון הייתה מתמזגת עם סוקטו, כפי שהובטח לפופטרים ולאסטוסג, האם ההוצאות היו קטנות והרווחיות הייתה גדלה. בפועל הן נוהלו כשתי יחידות נפרדות לחלוטין. אבל הגאונות של איסטוביוס וגורקיוס מתבטאת בזאת שהם מנצלים הצלחות כמו גם כשלונות לטובתם. פורוליאס כמעט התמוטטה וזה סייע לארינסאר להשתלט עליה כמעט בחינם. המיזוג נכשל אבל הם הצליחו למכור את החברה במחיר הגבוה פי שלושה ממחיר הרכישה למסטוס. סוקטו מפסידה, דיאון לא המריאה, זה לא מונע מהם למכור את כל הפעילות במאות מיליוני דולר ואחר כך למכור את אחזקות נאלודו בארינסאר במחיר הגבוה בעשרות אחוזים ממחיר השוק. מי שמשלם את המחיר באירוע זה הם קודם כל בעלי מניות המיעוט אך גם המדען הראשי שלא מקבל חזרה את השקעותיו במחקר ופיתוח, העובדים שחלקם מוצאים את עצמם בלי עבודה, המנהלים האתיים המוצאים את עצמם בחוץ, הקהילה והמדינה שמאבדת את ספינת הדגל של ההיי טק הישראלי לטובת קונצרנים

זרים. גאוניות זאת בניצול הזדמנויות טובות ורעות, מאפילה על הליקויים בתכנון אסטרטגי, במחקר ופיתוח, בניהול לא אתי, בהערמה על מחזיקי העניין, ובכישלון תהליך המיזוגים.

ארינסאר נסחרה באותה עת בכ- \$7 למניה. היו בקופתה \$230M ממכירת דיאון בניכוי מיסים והוצאות העיסקה. ארינסאר הודיעה ב- 17.4.1998 שהרווח הנקי יסתכם רק ב-\$103M, סכום נמוך בצורה תמוהה כי הוא כלל הפרשות ענק עבור מיסים והוצאות העיסקה. מאוחר יותר התברר שההפרשות היו גבוהות בכ- \$50M מערכן הסופי ואיסטוביוס יקבל על "חיסכון" זה בונוס בסכום מוערך של \$5M, אך הייתה חשיבות רבה להראות דווקא בעיתוי זה רווח נקי יחסית נמוך. אנו זוכרים כיצד חברות לא אתיות מטפלות בהפרשות כראות עינן ועם עצימת עין מרואי החשבון הידידותיים שהם גם כאן אותם רואי החשבון של אנרון. ההפרשות גבוהות כפי שהיו בלוסקרון בשביל לתרץ את מכירתה בחינם לחברה הבריטית תוך הונאת בעלי מניות המיעוט, כפי שהיו בפורוליאס בשביל להראות רווחיות נמוכה ביותר ולהרתיע משקיעים פוטנציאליים ובעלי מניות מיעוט. ההפרשות מסתירות לעיתים הפסדים תפעוליים כפי שנראה במסטוס והן גבוהות גם במקרה שלנו בארינסאר ולו רק בשביל להצדיק בונוס של מיליוני דולר לאיסטוביוס על החיסכון המדומה בהוצאות ובמיסים. חלקה של נאלודו ברווח הנקי ממכירת דיאון היה כ- \$40M, כי חלקה בהון של ארינסאר היה כ- 40%. בעלי מניות המיעוט החלו לדבר בנייהם באתרי החברות, כי שתי החברות נסחרו בבורסות בארה"ב, אך תכיפות השיחות הייתה אפסית לעומת השיחות במקרה של מסטוס שהייתה חברה אמריקאית ולא כפי שקרה עם חברות ישראליות כמו באירוע זה.

במרס 1998 היה השווי של ארינסאר \$150M עם 21,450,000 מניות במחיר של כ- \$7. מחיר המניה נע ב- 52 השבועות הקודמים בין \$8.5 ל-\$4.5. ההון הנקי הסתכם ב-\$181M כך שהשווי הבורסאי היה דומה להון העצמי והמכפיל היה 30. מנית סוקטו הייתה באותה עת \$7.5. לא, המניה לא קפצה פי 7, החברה רק עשתה reverse split של 5 ל-1 ולמעשה המניה הסתכמה ב-\$1.5. על מנת "לבלבל" את ציבור המשקיעים חברות נוטות לעשות פיצול ופיצול הפוך על מנת שהמחיר לא ייראה גבוה מדי במקרה של פיצול ולא ייראה נמוך מדי ויהפוך למניית זבל במקרה של פיצול הפוך. גם שיטה זאת עובדת באותה המתכונת שראינו עם פיצול ארינסאר לשלוש חברות שהכפיל את שווייה. אין גבול לתמימות של בעלי מניות הקטנים, לסיפורי אלף לילה ולילה שמוכרות להן החברות והאנליסטים ופעולות חשבונאיות פשוטות יכולות להקפיץ את מחיר המניה בלי שתוצאותיה ישתנו. כמוכן שהמשקיעים המתוחכמים לא קונים סיפורים אלה ויש חשיבות עליונה לתוצאות האמת של החברות אך בטווחים מסוימים של זמן ועבור משקיעים תמימים פירוטכניקה חשבונאית עדיין עובדת. המחיר של מנית סוקטו נע בין \$9 ל-\$6.375, שווי החברה בבורסה הסתכם ב-\$119M וההון העצמי הסתכם ב-\$199M. כאן היה השווי הבורסאי נמוך ב- 40% מההון.

הרכב הדירקטוריון של ארינסאר היה מאוד לא שיגרתי. הוא כלל ארבעה בעלי עניין: איסטוביוס, יו"ר ונשיא של ארינסאר, גורקיוס, מנכ"ל נאלודו חברת האם שהחזיקה ב- 40% ממניות החברה, ועוד שני מנהלים של נאלודו. לעומתם היו ארבעה (!) דירקטורים unaffiliated או בתרגום עברי לא

קשורים לבעלי השליטה, חיצוניים, עצמאיים או מטעם הציבור. כולם היו פרופסורים מכובדים עם מוניטין ללא רבב. כזכור באירוע פורוליאס מצאו בקושי שני דירקטורים לא קשורים שאחד מהם וורסנון היה מאוד קשור בטבור לבעלי השליטה כי הוא היה המנכ"ל שמונה ותוגמל על ידם. מדוע דווקא במקרה של ארינסאר דאגו לאיזון בין דירקטורים עצמאיים לדירקטורים של בעלי השליטה. בהכירונו כבר את איסטוביוס וגורקיוס קיימת בוודאי סיבה טובה לכך כי דבר לא נעשה ללא תכנון וכל מעשה בכוונה תחילה. בדיעבד התברר כי הפעם הם צפו להתנגדות חריפה של בעלי מניות המיעוט שמנו ביניהם גורמים רציניים ביותר עם השפעה גדולה. זה כבר לא דגי הרקק של פורוליאס והם כבר הפנימו אל הלקח של קרן הנאמנות של בנק בוראל שכמעט טרפדה את עיסקת פורוליאס. היה עליהם להציג הפעם חזות ללא רבב שלאף גורם לא תהיה טענה כלשהי לגבי היושרה של הדירקטוריון.

אם הפרופסורים המכובדים שהבינו הרבה בתחום העיסוק של ארינסאר הבינו גם בפירוטכניקה הפיננסית ובתחום של גורקיוס ואיסטוביוס זה כבר עניין אחר. הרי אנו יודעים איך הפליא גורקיוס לתעתע במשקיעים ובשותפים מתוככמים בארינסאר, סוקטו ופורוליאס, וארבעה פרופסורים מכובדים בדירקטוריון של ארינסאר היא משימה קלה שגורקיוס יכול לעמוד בה "עם ידיים קשורות". באתיקה ובחברות לא אתיות אנו דנים ב- perception, בתדמית, בצורה שבה תופשים את ההתנהגות שלך. עליך לדבוק בתדמית ללא רבב שלך, כי אם מטילים פעם אחת ספק ביושרך אתה עלול להיות "שרוף" בעסקות הבאות. ואם בכל זאת אתה מסכן את המוניטין שלך כדאי שיהיה זה על עסקות במאות מיליוני דולר שבסיומן תוכל לפרוש עם הון מצטבר של עשרות מיליוני דולר. יש סוף סוף גבול עד כמה ניתן להערים על כולם, לשכנע משקיעים שלא ישקיעו, לקבל אופציות בזול ולמכור מניות ביוקר, לסדר בעלי מניות מיעוט ומחזיקי עניין, להיפטר ממנהלים אתיים וכדומה. יש בסופו של דבר אפקט מצטבר וצריך לדעת מתי לפרוש כשאתה בשיא, עם כל הקופה, עם מוניטין אולי שרוט, אך עם תרומה פה ושם למען הקהילה היכולה להחזיר את זוהרו. מה עוד שהקהל שוכח מהר בייחוד אם אלה שנלחמים בך הם מנכ"לים אתיים אלמונים. במקרה הגרוע ביותר יוכל גורקיוס להאשים את איסטוביוס שהוא אשם בכל, כפי שהאשים בזמנו את סוראם.

ב- 27.11.1998 השלימה סוקטו את מכירת קווי המוצר שלה וכמעט כל פעילויותיה לפריאם ב- \$269.5M ולגוסטיק ב- \$100M, בסה"כ כ- \$370M. בהתבסס על חישוביה העריכה סוקטו שההכנסות נטו משתי העסקות יסתכמו ב- \$200M עד \$240M והרווח הנקי הנובע מהן לסוקטו יסתכם בלפחות \$50M. ארינסאר ציפתה לרווח נקי של לפחות \$28M ונאלודו - \$11M. גם כאן יש לשים לב לניסוח ההודעה, כי גורקיוס ואיסטוביוס הם אומני הניסוחים. אם כתוב 200-240 סימן שיהיה לפחות 240 כי הרי לא הגיוני שהוצאות ומיסוי העיסקה יהיו יותר מ- \$130M וקרוב לוודאי שהן גם יהיו הרבה פחות. אבל אנו עוסקים הרי ב- perception ומעוניינים להשאיר את הרושם שהרווח לא יהיה כה גדול. מדוע? ההסבר הרשמי הוא בגישה השמרנית של החברה שתמיד איפיינה אותה, אך ההסבר המעשי הוא כנראה שהם לא רצו שמחיר המניות של ארינסאר וסוקטו יעלה במלוא ההיקף של רווחי ההון לנוכח האירועים שנראה בהמשך. כמו למשל במקרה ויימכר גרעין השליטה בחברות לאיל הון בתחום הנדל"ן במחיר הגבוה בעשרות אחוזים ממחיר השוק שהוא

המחיר האמיתי אם ננטרל את הרזרבות התמוהות, תוך השארת מחיר השוק ברמה נמוכה בהרבה אשר תאפשר לאיל ההון להשלים את הרכישה במחיר נמוך. אם המחיר של כל המניות היה גבוה ומבטא נכונה את שווי העסקות, איל ההון לא היה משלם פרמיה כה גבוהה על גרעין השליטה כי היה צריך לקנות את שאר המניות על מנת להשלים את השליטה במחיר השוק הגבוה. זה קל מאוד לחקור בדיעבד מחקר אקדמי על אירועים סבוכים כאירוע סוקטו. קל גם ל- insider כקאריסיוס, פופטרים או אסטוטג להבין את הכוונות הנסתרות של אנשי עסקים ממולחים כאיסטוביוס וגורקיוס. אך מה יעשו בעלי מניות המיעוט של ארינסאר וסוקטו המתבשרים על העסקות במאות מיליוני דולר. האם עליהם למכור את המניות, להמתין, לנסות להבין את ההתפתחויות למרות השכלתם הפיננסית הדלה, או לעולם לא לקנות מניות של חברות לא אתיות כפי שנמליץ כאן?

וב- 18.2.1999 הפתעה רבתי: ארינסאר הודיעה לסוקטו על כוונתה להיכנס לשילוב עסקי עם סוקטו שבמסגרתו ארינסאר תקבל את מלוא הבעלות על סוקטו. בהכירנו את הנפשות הפועלות מאירוע פורוליאס זה נשמע לא סביר לחלוטין. הרי אם רצו לרכוש את המניות יכלו לעשות זאת בשנת 1990 או קודם, בשנת 1994 או אחריה תוך ניצול אחד המשברים כשמחירי המניות היו נמוכים. דווקא עכשיו עם קופה של מאות מיליוני דולר צריכה ארינסאר לרכוש את בעלי מניות המיעוט ולשלם להם מחיר כה גבוה? אין זאת כי ארינסאר ונאלודו החליטו לכפר על יחסם הלא הוגן כלפי בעלי מניות המיעוט בפורוליאס ובמקרים אחרים ולתת לבעלי מניות המיעוט של סוקטו את המגיע להם, את חלקם בבוננזה שקיבלו ממכירת פעילות החברה במחירים כה גבוהים. יכול להיות שפורוליאס הייתה מעידה חד פעמית, כי הרי במקרים האחרים של הערמה כלפי השותפים האמריקאיים בארינסאר בשנת 1981, כלפי הבנקים בסוקטו בשנת 1990 וכלפי גוסטיק בעיסקת דיאון בשנת 1998, התמודדו גורקיוס ואיסטוביוס עם ענקים ואם הענקים לא יכולים לדאוג לענייניהם מה לאתיקנים יפי נפש לקחת את עניינם ללב? הרי איסטוביוס וגורקיוס צמחו מרקע דומה לזה של בעלי המניות הקטנים שהשקיעו בחברותיהם ובוודאי לא נולדו עם כפית זהב בפה וזה רק סביר שאם עליהם לעשות רווחים "עודפים" יהיה זה על חשבונם של חברות הענק ואילי ההון ולא על חשבון החלשים עליהם הם מדברים כה רבות באמפתיה רבתי.

במכתב למועצת המנהלים של סוקטו, הודיע באותו היום ווסקר, מנכ"ל ארינסאר (איסטוביוס היה היו"ר שלו והיה מעורב בכל המהלכים), שחברתו מאמינה, בהתבסס על מידע שנמצא כיום בידיה (אך אם מחר התנאים ישתנו זה כבר לא מחייב את החברה כפי שאכן קרה), שהמחיר ההולם עבור מניות סוקטו שבידי הציבור הוא \$14 למניה. מחיר זה כולל בתוכו פרמיה של 21% מעבר למחיר המניה בבורסת ניו יורק ביום הקודם. ארינסאר בוחנת כעת דרכים שונות להוצאת החלטה זאת אל הפועל. כזכור מחיר המניה של סוקטו היה שנה קודם לכן מחצית ממחיר זה, הרווחיות ירדה ומחיר של \$14 למניה שהוא אף גבוה ממחיר המניה בבורסה נשמע כמחיר סביר למנית סוקטו גם אחרי מכירת פעילותה. ההון העצמי למניה הסתכם ב-\$12, לארינסאר היו 57% ממניות סוקטו והצעה זאת הייתה אמורה להכניס לכיסם של כל בעלי מניות המיעוט סכום של \$98M עבור 7,012,967 מניות.

המשקיע המתוחכם, היודע לקרוא את מה שכתוב בין השורות ושלא תמים עד כדי כך להאמין שנמר יכול להפוך חברבורותיו, ישים לב למספר נקודות: ארינסאר הודיעה שהיא חפצה להיכנס לשילוב עיסקי עם סוקטו (to enter into a business combination with Suktow). יש חשיבות לכל מילה בהודעות לעיתונות ולרשויות כי החברות נעזרות במיטב עורכי הדין ומשתדלות לעמוד תמיד לימין החוק, אם כי לעיתים הימין הקיצוני והשולי. כך ב-1994 הם ביקשו מבנק ההשקעות האמריקאי הענק אוסטוור לתת חוות דעת על ערכה הפיננסי של פורוליאס ולא על ערכה הכולל שהוא הקובע את שווייה האמיתי של חברה. קאריסיוס חזה עוד ב-1996 את עושק המיעוט הצפוי בסוקטו וכתב על כך ל-SEC ללא הצלחה. והנה הפעם קרה מקרה דומה של יחסים מסוכנים בין חברות אחיות. הדירקטוריון של סוקטו שבבעלות נאלודו קבע כי יבחן את הצעתה של ארינסאר שאף היא בבעלות נאלודו. כיוון שאיסטוביוס היה היו"ר של שתי החברות, הוא היה צריך לבחון את ההצעה של עצמו. זה מזכיר כיצד גורקיוס שהיה היו"ר של פורוליאס בדק את ההצעה של עצמו כיו"ר ארינסאר למיזוג. אך הפעם קם כנגד איסטוביוס וגורקיוס מתנגד חדש. לא עוד סמנכ"ל ויועץ לשעבר אלא המנכ"ל בכבודו ובעצמו של סוקטו. אסטוסג החליט להתנגד לכל המהלך ויצא למערכה בדירקטוריון של סוקטו ובעיתונות.

אם נבחן את ההיסטוריה של מחירי מניות סוקטו ניווכח שהמחיר הנמוך ביותר בכל שנה בין השנים 1994-1998 נע בין \$5.63 ל-\$8.75, כך שמחיר הצעת הרכש של \$14 היה בוודאי טוב יותר ממחירי המינימום. אולם, מחירי המכסימום באותם שנים נעו בין \$9.13 ל-\$25.63 ולכן מחיר של \$14, בייחוד אחרי העסקות המוצלחות של מכירת קווי המוצרים במאות מיליוני דולר נראה נמוך למדי. ההשקעה המוסדית בסוקטו הייתה כ-12%, כך שמה יכלו לעשות בעלי מניות המיעוט הלא מוסדיים עם 30% בלבד מההון? בעלי מניות פורוליאס לא הצליחו לעשות דבר עם אחוז בעלות כפול. גם הנתונים התפעוליים של סוקטו לא היו מזהירים: שיעור הצמיחה הממוצע בחמש שנים היה 6.5% והרווחיות הנקייה ב-1998 הייתה רק 0.23%, כשהממוצע החמש שנתי הוא 4.3%. התשואה להון הממוצעת לחמש שנים הייתה 6.8%, רק שני אנליסטים נתנו חוות דעת "החזק" למניה ואף אחד לא נתן חוות דעת של "קנה". מכירות החברה הסתכמו בכ-\$300M לשנה מאז 1995 והרווח למניה הדרדר מ-\$0.91 ב-1995 ל-\$0.04 ב-1997 ו-\$0.11 בשלושת הרבעונים הראשונים של 1998. עם תוצאות לא מרשימות אלה לא פלא שבעלי המניות של החברה לא היו מרוצים מהתנהגות המניה, במיוחד לנוכח העובדה שבאותה תקופה הבורסה גאתה. אדרבה, אנו למדים מתוך שיח בעלי המניות באינטרנט שרבים מהם היו מרוצים ממכירת פעילויות סוקטו כי בעקבותיה הוכפל מחיר המניה מ-\$6-7 לפני העסקה ל-\$12 ויותר לאחריה.

אולם כיום לא הייתה יותר משמעות לביצועי החברה. סוקטו הפכה להיות קופת מזומנים שברשותה \$370M בניכוי הוצאות עסקה ומיסים. פרט למזומנים נשארו ברשות החברה מפעל ייצור בישראל וכמה פעילויות קטנות. גם לארינסאר היו \$228M בניכוי הוצאות עסקה ומיסים ממכירת דיאון, 57% מקופת המזומנים של סוקטו וכמה פעילויות קטנות. לשתי החברות היו אם כן מזומנים בכ-\$600M (!) בניכוי הוצאות עסקה ומיסים וכמה פעילויות קטנות. מי שבעל שליטה על ארינסאר חברת האם של סוקטו יכול למעשה לשלוט בכל קופות המזומנים של החברות מבלי להתחלק עם

בעלי מניות המיעוט שלא יכולים לאלץ את בעל השליטה לחלק את המזומנים בין כל בעלי המניות. לקח חשוב ביותר לבעל המניות הקטן הוא שאין אותו ערך לכל מניה. אם זו מניה של בעל שליטה יש לה ערך גבוה בהרבה מזה של בעל מניות קטן, כי הוא יכול לעשות בחברה כבתוך שלו ולקחת את כל המזומנים. בעל המניות הקטן יכול לכל היותר למכור את מניותיו במחיר השוק שיילך וירד ככל שיתברר שבעל השליטה לא מוכן להתחלק בקופות המזומנים עם שאר בעלי המניות. בעלי המניות הקטנים למדו את הלקח המר הזה בלוסקרון ובפורוליאס ועמדו ללמוד אותו מחדש בארינסאר ובסוקטו כמו גם באירוע מסטוס. אם רק היו מוכנים ללמוד לקח מניסיונם המר של אחרים ולקרוא את הספרים והמאמרים המעטים שנכתבו בעניין זה.

אסטוסג חשב שהאינטרס של סוקטו הוא להמשיך ולפעול כחברה עצמאית ושלל את מכירת פעילויותיה. לכן התפטר בספטמבר 1998 עם השלמת עיקרי עיסקת המכירה. בראיון בספטמבר אמר איסטוביוס שכאשר העיסקה תושלם (היא הושלמה בנובמבר) הוא יבוא לבעלי המניות של סוקטו (כלומר לעצמו, כי עם 57% הוא יכול היה לעשות ואכן עשה ככל העולה על רוחו) ויציע להם כמה חלופות: חלק מהכסף יחולק כדיבידנדים לפיצוי בעלי המניות, חלק יוקצה להשקעות חדשות. לא ברור עדיין איזה חלק יוקצה לכל מטרה. הוא אישית מאמין שצריך להשקיע בטכנולוגיות חדשות פחות בשלות מקווי המוצר של סוקטו, בהן יש שיעורי צמיחה יותר גבוהים וערך מוסף יותר גבוה. בעלי המניות של סוקטו ושל ארינסאר, שהשקיעו בחברות היי טק המתקדמות ביותר בישראל, לא יכלו לדמיין בחלומות השחורים ביותר שלהם שבמקום שותפים בחברות עם הטכנולוגיות החדשות האלה יהפכו לשותפים של פקידי קבלה בבתי מלון וזבנים בקניונים בהונגריה. מכל מקום לא ניתן יהיה להאשים את סוקטו ואת ארינסאר כי איסטוביוס ביטא את דעתו האישית וכמובן שלא את דעת הדירקטוריונים של סוקטו וארינסאר שהם כידוע בעלי מחשבות עצמאיות משלהם. הגאונות של איסטוביוס במסר הכפול שהוא מעביר מתבטאת בכך שבדיעבד הוא אכן השקיע חלק מסוים, קטן מאוד, כדיבידנדים וחלק מסוים, קטן מאוד, בהשקעות טכנולוגיות. כך שהוא באמת עמד בהבטחתו אבל לא בשיעורים שיכלו להאמין בהם בעלי המניות הקטנים והתמימים, כאמור הכל עניין של perception, הם הבינו דבר אחד והוא התכוון להיפוכו.

והנה אנו מגיעים לתובענות הייצוגיות הראשונות, מיני רבות שיבואו בהמשך, שהוגשו בסך של 14.5M ₪ לבית המשפט המחוזי בתל אביב כנגד נאלודו, ארינסאר, סוקטו ואיסטוביוס. משקיעים שהיו בעלים של אופציות של ארינסאר דרשו פיצוי לבעלי האופציות שמכרו אותן באוגוסט 1998 במחיר אפסי כי מחיר השוק של המניה היה נמוך ממחיר המימוש. אולם איסטוביוס מימש 87,000 אופציות סמוך למועד שבו פג תוקפן והפסיד נומינלית 216,000 ₪. כמה ימים מאוחר בראשית ספטמבר פורסם ברבים שפעילויות סוקטו נמכרו במאות מיליוני דולר ומחירי המניות הרקיעו שחקים. איסטוביוס ושאר בעלי המניות שמימשו את האופציות גרפו רווחים גבוהים והעותרים האשימו אותם בניצול מידע פנים לקידום האינטרסים שלהם. וכאן אולי הדוגמה המאלפת ביותר של ההבדל בין אתיקה לחוק. מבחינה אתית בוצע מעשה שלא ייעשה. מנכ"ל של חברה מנצל מידע פנים על מנת לגרוף רווחים גבוהים על חשבון בעלי המניות האחרים שלא היה ברשותם המידע. זה לא הוגן כלפי שאר העובדים, כלפי שאר בעלי המניות, כלפי החברה, כלפי רבים ממחזיקי העניין. אך

מה עונות ארינסאר וסוקטו לבית המשפט? מכיוון שלא מכרו מניות של חברת סוקטו אלא רק פעילויות ונכסים של החברה לא הייתה מחויבות של דיווח על המשא ומתן שעדיין לא הגיע לסיומו בסוף אוגוסט 1998. משא ומתן שהוכתר בהצלחה יומיים מאוחר יותר. לא נתפלא אם העיתוי של סיום המו"מ לא היה אף הוא קשור למימוש האופציות ע"י איסטוביוס ובכירים אחרים. חוקית הם אולי צודקים, אבל איזה משקיע בר דעת יעשה איתם בעתיד עסקים? איסטוביוס יצא ברכוש גדול מעיסקה זאת כמו מהעסקות הקודמות, אך מדוע רצו הוא ועמיתיו להרוויח עוד כמה מיליונים באופציות של ארינסאר? הרי לא ברור שהם מנצלים בצורה כל כך פלאגרנטית מידע פנים? כנראה שאין גבול לחמדנות.

יש פה אם כן בהחלט שיטה וחוקיות. באירוע של פורוליאס לא הודיעו הנוגעים בדבר באסיפת בעלי המניות של החברה שקוימה ב- 27.6.1994 על המיזוג הצפוי עם ארינסאר למרות שהכריזו עליו באחד ביולי. הם לא נדרשו לעשות זאת על פי החוק ובעלי המניות הועמדו בפני עובדה מוגמרת. כל רווח לא סביר לגורם אחד גורם להפסד לא סביר לגורם אחר. על מקרים אלה של העדר שקיפות מובהקים אף אחד לא נתן את הדין. יתרה מזאת, באסיפת בעלי המניות של סוקטו שהתקיימה ב- 20.11.1998 אושרה ברוב עצום של 99.4% מכירת נכסי החברה וקרוב לוודאי שרק אסטוסג התנגד. אך עלינו לזכור כי כנראה שמי שהיה נוכח באסיפה היו בעלי השליטה וקרנות ידידותיות כי ממילא בעלי מניות המיעוט לא מופיעים לאסיפות. היה עליהם לבוא בהמוניהם כי בהמשך התברר שבשיטת הסלאמי עסקו אותם בזכויותיהם והם היו עתידים להפסיד יחד עם המיעוט של ארינסאר כמאתיים מיליון דולר. הם לא קראו את הכתובת שעל הקיר, לא שמעו לקולו של אסטוסג והפסידו את כספם. ובינואר 1999, כחודש לפני שנמכרה החברה, ארינסאר דיווחה על חלוקת אופציות לאיטוביוס לרכישת 676,709 מניות של ארינסאר, 3% ממניות החברה, במחיר מימוש של \$7. איסטוביוס קיבל הלוואה למימון רכישת המניות. יודגש שהשיטה בחברות אלה הייתה בדרך כלל להעמיד הלוואות בתנאים הטובים ביותר לרכישת המניות כאשר הביטחון הן המניות עצמן. בהשקעה במניות לא היה אם כן כל סיכון כי אם מחיר המניה ירד, ניתן היה להחזיר את המניות והחברה או גורם קשור אליה הייתה נושאת בהפסד. לא נרחיב את הדיבור על המניות הנוספות שקיבלו איסטוביוס וגורקוס בהמשך הדרך כאות תודה על ביצוע עיסקת המאה, אך הם גרפו עוד מיליוני דולרים.

חשוב לציין שלאיטוביוס לא היו כל מניות בסוקטו למרות שכיהן כיו"ר החברה אחרי התפטרות אסטוסג. יוזכר שגם לגורקוס לא היו כל מניות בפורוליאס, פרט לכמות קטנה שהוא קיבל שנים לפני האירוע. כששני אנשי עסקים כה ממולחים לא מחזיקים במניות של חברות אותן הם מנהלים זה אומר דרשני ובעלי המניות צריכים להדיר רגליהם מהשקעה במניות אלה. העובדה שאיטוביוס היה בעל מניות דווקא בארינסאר מצביעה כי הרווחים צפויים דווקא שם ובעיקר למקורבים ולבעלי השליטה. כמו גם העובדה שלגורקוס היו מניות דווקא במיט ולא בפורוליאס מצביעה על כך שהרווחים הגדולים היו צפויים דווקא במיט. מי שיש לו מידע פנים מעולם לא משקיע במניות שמחירן צפוי לרדת אלא רק בחברות שמחירן צפוי לעלות, כל זאת בהתאם למידע הפנים שברשותו. ב- 25.2.1999 ארינסאר הודיעה על חלוקת דיבידנד של \$2 למניית ארינסאר. המנייה נסחרה באותה העת ב-\$11.5. השווי של האופציות של איסטוביוס במחירי השוק היה לפיכך למעלה מ-\$3M. מחיר השוק של המניה ב- 1998 נע בין \$7 ל-\$8 עד אוגוסט וכ- \$10 עד \$11 מאוקטובר ואילך. אנו רואים

אם כן אילו רווחי עתק מקבלים המנהלים של החברות המשתפים פעולה עם כל המהלכים של בעלי השליטה.

וב- 25.7.1999 בשעה 17.52 מונחתת מכת המחץ על בעלי מניות המיעוט. הצעד הטוב ביותר עבור נאלודו, גורקיוס ואיסטוביוס והגרוע ביותר לבעלי המניות של ארינסאר וסוקטו. נאלודו הודיעה באותו היום על מכירת כל אחזקותיה בארינסאר לארטל, חברה ציבורית ישראלית הנסחרת בבורסה הישראלית. נאלודו מוכרת 8,575,448 מניות המייצגות בעלות של 37.3% ממניות ארינסאר בדילול מלא בסכום כולל של \$145M, שהם כ- \$16.9 למניה. הכנסת נאלודו אחרי מס מסתכמת ב-\$20M. הדיבידנדים שקיבלה נאלודו מארינסאר לפני גמר העסקה יופחתו מהתשלום של \$145M. גורקיוס, יו"ר ומנכ"ל נאלודו אישר שמכירת אחזקות נאלודו בארינסאר היא בהתאם לאסטרטגיה של החברה להתמקד בתחומי פעילות אחרים. כך חולפת תהילת עולם, הרקוויאם הקצר ביותר שנכתב מעודו. נאלודו שהקימה את סוקטו ואת ארינסאר מוכרת את החברות לאיל הון העוסק בנדל"ן במזרח אירופה עבור רווח הון של \$20M. תם חזון ההיי טק הישראלי, לפחות בתחומי הפעילות של סוקטו ואותה ארינסאר שעסקה באותו התחום. אחרי שהיו בין המובילים בשוק העולמי נמכרו החברות, וקופת המזומנים שנשארה מהן, עבור עסקות נדל"ן בחו"ל. איה החזון הציוני, החברות שרכשו את הטכנולוגיה הן חברות זרות שבסיסי פעילותן אינם בישראל. ההשקעות של ארטל אף הן בעיקר בחו"ל. מה יאמר המדען הראשי שהשקיע כמאתיים מיליון דולר בפיתוח המוצרים של סוקטו, כשהידע עובר לחו"ל, האם ידרוש את השקעתו חזרה כפי שמחייב החוק. מה תגיד העיתונות הציונית שפיארה ורוממה את גורקיוס כממציא ההיי טק בישראל? מה יגיד הציבור הרחב שכה התגאה בסוקטו ובארינסאר? מה יעשו בעלי מניות המיעוט שבפעם נוספת הונו אותם?

כאשר חברותיהם של גורקיוס ואיסטוביוס היו בצרות הם פנו לעזרת הממשלה שסייעה להם ביד רחבה, לעזרת העובדים שהסכימו להתייעלות, לפיטורין ולקיצוצי שכר, לעזרת בעלי המניות שהשקיעו בחברה והחזיקו במניותיהם גם בעיתות מצוקה. אך כשהחברות הפכו לקופת מזומנים נעלמו כבמטה קסם כל האינטרסים של מחזיקי העניין, המדינה לא קיבלה חזרה את השקעתה, חלק ניכר מהעובדים פוטר והשאר הפכו לשכירים של קונצרנים בינלאומיים, בעלי מניות המיעוט הפסידו מאות מיליוני דולר. היחידים שהרוויחו מהעסקות הם בעלי השליטה שגרפו מאות מיליוני דולרים, גורקיוס ואיסטוביוס וכמה מקורבים שגרפו מיליונים של דולרים וכמובן ארטל, חברה ציונית המשקיעה במזרח אירופה בנדל"ן. לא יכול היה להיות ביטוי יותר הולם לשחיקה האתנית שחלה בעולם העסקים הישראלי ובמיוחד בענף ההיי טק שתלו בו תקוות כה רבות מאשר אירוע זה. או כמו שסיכם זאת אחד מגיבורי הפרשה - מספינת הדגל של הטכנולוגיה הישראלית לבתי מלון בהונגריה, החלום הציוני ושברו.

אך מה בעצם העוול שנעשה לבעלי מניות המיעוט? כלום זאת לא זכותו של בעל השליטה למכור את אחזקותיו בפרמיה כלשהי עבור גרעין השליטה? הרי מדובר בעסקה חוקית של קונה מרצון ומוכר מרצון. אך גם פה מתבטא בכל חריפותו ההבדל בין החוק לאתיקה. חוקית אין כל דופי במה שעשו איסטוביוס וגורקיוס למרות שיוגשו נגדם הרבה תביעות בהמשך. אתית מנושלים בעלי המניות

האחרים מקופת המזומנים כי לא צריך אותם יותר בשביל להתחלק במשיסה. נאלודו מקבלת מארטל פרמיה של 50% מעל מחיר המניה של \$11, \$5.9 למניה, כי המניה נמכרה במחיר של \$16.9. כל שאר בעלי המניות יצטרכו למכור את מניותיהם במחיר השוק שיהיה בוודאי נמוך יותר מ-\$11 כי הקופה כבר חולקה ולא צריכים אותם יותר. ואכן המחיר צונח תוך זמן קצר ל-\$8, פחות ממחצית ממחיר המניה שקיבלה נאלודו. ויוזכר שאלה לא בעלי מניות מיעוט כי אם הרוב שיש לו 63% ממניות החברה, אך אין לו כל שליטה על הדירקטוריון של החברה שנמצא בידי בעלי השליטה. הם מפסידים \$100M בהשוואה לנאלודו בגלל ההפרש במחירי המכירה של המניות. הבעלים החדשים של ארינסאר מחליט למשוך את הצעת הרכש למניות סוקטו במחיר של \$14 למניה, כי היא כבר לא מחייבת אותו. המניה צונחת במהרה ל-\$7, המחיר שהיה לפני שנמכרו פעילויות החברה. ההפסד של בעלי המניות האחרים של סוקטו המחזיקים בכ- 43% מההון הוא \$50M בהשוואה להצעת הרכש ו-\$100M בהשוואה לתביעתם של בעלי המניות הדיסידנטים המבוססת על הערך האמיתי של החברה עם קופת המזומנים שלה. ההונאה של בעלי מניות המיעוט מסתכמת לפיכך בכ-\$200M, פי כמה מהרווח הצנוע שעשו בהשתלטות על פורוליאס ואשר הסתכם בכמה עשרות מיליוני דולר. גורקיוס, איסטוביוס, ובעלי השליטה בארינסאר, סוקטו ונאלודו וכן בקבוצת דורטס שיפרו בהרבה את שיטות עבודתם בחמש השנים שחלפו מאז אירוע פורוליאס. זהו אקט סיום מבריק לסאגה אתית שהחלה לפני עשרים שנה.

ההצדקה לולואציה של ארינסאר כולה ב-\$400M, שלפיה שילם ארטל לנאלודו על פי מחיר למניה של \$16.9 - \$145M, מבוססת על שווי קופת המזומנים של \$600M בניכוי הוצאות ומיסים ובתוספת שאר הנכסים שבידי החברות. ארטל מצליח עם 37% מהשליטה על ארינסאר שבעצמה שולטת על 57% מסוקטו ועם תשלום של \$145M בלבד לשלוט על \$400M במזומן, עיסקה מאוד כדאית לארטל לפי כל קנה מידה. זה גם מאפשר לו מנוף פיננסי לקבלת הלוואות נוספות, מה עוד שהוא יכול לממן את רכישת השליטה בחברות בחלקה מהלוואות בנקאיות. אם נניח שהשקיעה ארטל ממשאבים עצמיים \$45M לרכישת החברות וגייסה \$600M בהלוואות למינוף רכישות הנדל"ן באירופה המזרחית, הרי שעם השקעה של \$45M שולטת ארטל על השקעות של מיליארד דולר. היא משתמשת בכל כספי סוקטו וארינסאר כאילו היו כספיה תוך סיכון או שיתוף בעלי המניות האחרים שהלכו לישון עם חלום היי טק והתעוררו לצלילי מארש הונגרי. וכבר למדנו למכביר בספר זה כיצד את הסיכויים מעבירים לבעל השליטה ואילו את הסיכונים לבעלי המניות האחרים, למדינה, לקהילה ולעובדים. בשביל לבסס את אחיזתה בארינסאר, ארטל רכשה ב-1.3.1999 כ-11% (בעיקר הלקוחות המוסדיים והמקורבים, ביניהם קרנות בנק בוראל, שארטל לא רצתה לקלקל את יחסיה עימם) במחיר של \$11.5 ובעלות של \$25M, כשליש פחות מהמחיר ששולם לנאלודו. ארטל גם רכשה מניות סוקטו במחירים נמוכים בהרבה (עד כדי 50%) מ-\$14 שארינסאר "שקלה" לקנות לפיו את המניות. ניתן להסתכן ולאמר שהגורם שניתן הכי פחות לבוא אליו בטענות הוא לבעלים של ארטל, איש עסקים ממולח, שניצל הזדמנות עיסקית, לא הבטיח דבר, לא התיימר להיות אתי, ציוני וחלוץ. הוא איש נדל"ן שנתקל במקרה בסערה הציבורית של מכירת סוקטו וארינסאר אך המוניטין שלו לא נפגע כלל.

האירוע בספרו של המחבר "אתיקה עסקית" מתאר בהרחבה את המאמרים שנכתבו בעיתונות על הפרשה, את התובענות הייצוגיות ואת השיקולים שהביאו את אסטוסג להתפטר. כיוון שהאירוע נלמד במסגרת ספר על אתיקה בעסקים נרחיב את הדיבור רק על המומנט האנושי של אסטוסג, מנכ"ל אתי שלא היסס לאבד את משרתו, לסכן את מעמדו, להפסיד את כספו ולקבל תדמית של מתריע, כי עקרונותיו היו חשובים לו יותר מטובתו האישית. הוא הצליח לעורר הדים הרבה יותר מאשר קאריסיוס כי הוא נחשף לעיתונות, לדירקטוריון ולבעלי המניות, הוא הגיש תביעות כנגד עושקיו, אך בסופו של דבר לא השיג דבר, בדיוק כמו שקאריסיוס העלה חרס במאמציו היותר חשאים אך הלא פחות נמרצים. אסטוסג ופופטריס הביאו לידיעת הציבור עובדה מדהימה שמצביעה על התחכום של איסטוביוס. כזכור קאריסיוס שיבח אותנו על הדרך שבה הצליח להערים על גוסטיק ולמכור לו את דיאון הבעייתית במחיר של \$230M, פי שלושה יותר ממחיר הרכישה. אך עם מכירת סוקטו התבררה העובדה התמוהה שקו המוצר שנמכר לגוסטיק עם שווי שלדעת רבים היה גבוה בהרבה מזה של דיאון נמכר ב-\$100M בלבד. אך, מהר מאוד התבררה סיבה אפשרית לפער זה. התברר שגוסטיק לא הפסידה דבר מעסקת דיאון והמחיר הכולל של שתי העסקות בגובה \$330M פשוט פוצל כך שהסכום הגבוה של \$230M יוחס לדיאון, הנשלטת ע"י ארינסאר בבעלות מלאה ושלגביה אין כל התחייבות להחזיר למדען הראשי תמלוגים בעת מכירת הטכנולוגיה כי הוא לא השקיע במחקר בדיאון, בעוד הסכום הנמוך של \$100M יוחס לסוקטו, שבה יש לארינסאר בעלי מניות מיעוט ב-43% שהוא לא רוצה להתחלק איתם ואם המדען ידרוש החזר יהיה זה על סכום הרבה יותר קטן. תכנון מבריק זה מצביע על אסטרטגיה כוללת שחזתה את כל המהלכים הרבה מראש תוך שיתוף פעולה של כל הצדדים החזקים.

פופטריס טען שהמדען היה צריך לקבל חזרה \$150M אך קיבל \$30M למרות כל מחאותיו. הבנקים מחלו על חובותיהם בשנת 1990 בגלל "קסמו" של גורקיוס. הוא ואיסטוביוס יודעים אך להקסים אנשים הוא טוען וזו הבעיה בארצנו שעם קשרים וקסם אישי אתה יכול להשיג כל דבר. הם כולם מוותרים, למה לא? זה הכסף האישי של המדען הראשי, של מנהלי הבנקים? פופטריס אף רומז שגורקיוס נוקט בהאזנות לא חוקיות ומספר שפעם כשהיה מנכ"ל סוקטו הוא קבע פגישה עם עיתונאי של אחד העיתונים הגדולים ותוך רבע שעה ידע גורקיוס על כך וציווה עליו לא לדבר איתו. גורקיוס הוא מנהל מעולה, הוא אומר, חתן פרס נובל, הוא אומר באירוניה ומתאר את כל הכישלונות העסקיים של גורקיוס. הוא מכנה את גורקיוס כבעל קסם דביק. הוא צועק כל הזמן "בעלי מניות, בעלי מניות", אך כשיש כבר חברה שיש לה רק מזומן מדוע הוא לא מחלק את הכסף בין בעלי המניות? ואיפה רשות ניירות ערך? בעלי המניות הם בין השאר קרנות נאמנות, זה הכסף של כולנו לא של אחרים. כשנשאל איסטוביוס לתגובה הוא ציין רק את דרך ניהולו הארוגנטית של פופטריס. מעניין מדוע לא כינה אותו גם ספקולנט. הוא גם אמר שיש לו מכתבים מגוסטיק המוכיחים שכל עיסקה בוצעה בנפרד ואין שום קשר ביניהן.

כאמור לא נרחיב את הדיבור על התובענות הייצוגיות של משקיעים מוסדיים של סוקטו, לרבות קרנות הנאמנות של בנק הורשרם, ובעלי מניות אחרים שניסו לאלץ את ארינסר להוציא את הפועל

את הצעת הרכש של מניות סוקטו במחיר של \$14. נציין רק כי בתביעה מנובמבר 1999 נטען שהדירקטורים העצמאיים של סוקטו ביקשו מאותו בנק השקעות אוסטוור שהיה כה קואופרטיבי באירוע פורוליאס לבחון את הצעת הרכש של ארינסאר. תובעים אלה הסתפקו ב- \$14 אך אסטוסג דרש מארינסאר וסוקטו בתובענה ייצוגית מחיר של \$28. אולם, ארטל שרכשה בסך הכל כ- 50% ממניות ארינסאר (בשני סבבים) ששלטה אף היא בסוקטו לא הייתה זקוקה יותר לרכוש את מניות סוקטו. מי שעוד הרוויח מעסקות אלה היו בעלי המניות של נאלודו שמניותיהם עלו בחצי שנה ב- 50% מ-\$11 ל-\$17.75. וזאת למרות הכישלונות האסטרטגיים התכופים אך על רקע ההצלחות הפיננסיות האדירות מההשקעה בממיט ועד למכירת ארינסאר לארטל. אך איש ההיי טק שהפך לאשף פיננסי כבר מיצה את עצמו, לפיכך הוחלט בעצה אחת עם בעלי דורטס שהוא יפרוש ב- 1.11.1999 עם מצנח זהב של \$10M לרכך את הנפילה ואת העובדה המצערת שהיה עליו להתפטר בגיל 75. אך גם גורלו של איסטוביוס שפר עליו והוא קיבל עוד כמה מיליוני דולר לפצותו על כך שהיה צריך לפרוש ממשותיו כמנכ"ל ארינסאר וסוקטו. כמה חודשים מאוחר יותר הוא התפטר מכל תפקידיו בקבוצה. בפגישה עם קאריסיוס הוא אף התלונן כי לא קיבל מצנח זהב כה נדיב כזה של גורקיוס והוא הרגיש מקופח עם עשרות מיליוני הדולרים שצבר בחלקם הגדול על חשבון בעלי מניות המיעוט, המדינה והעובדים.

אף אחד לא ציין את חלקם של אילי ההון ששלטו על כל קונצרן דורטס, ליתר דיוק פרט למדען הראשי שהזכיר אותם אך הוא הושתק. ככלות הכל מי יעז להילחם נגד המשפחה העשירה בישראל עם מוניטין ללא רבב, שהחברות שלהם התעשרו בעוד כמה מאות מיליוני דולרים על חשבון בעלי מניות המיעוט ובמחיר סילוקם של עושי דברם הנאמנים גורקיוס ואיסטוביוס. הם המשיכו לשמור על תדמיתם האתית, לתרום ביד נדיבה למוסדות אקדמיים, לפעילויות תרבות, בריאות ורווחה. הש.ג. נתן את הדין תמורת כמה מיליונים אך הראש של האירגון לא נפגע כלל. למרות עוד תובענה ייצוגית שהוגשה ב- 16.3.1999 בארה"ב בשם בעלי מניות המיעוט של סוקטו, תובענה ייצוגית אחרת בישראל ב- 14.4.1999 כנגד ארינסאר ועוד.

אסטוסג הגיש ב- 15.4.1999 תובענה בבית הדין לעבודה בחיפה כנגד סוקטו על סך 10M ₪ על זה שלא עמדו בהתחייבויות לפצות אותו על עבודתו. מה הוא ציפה אותו גיבור אלמוני לקבל מצנח זהב על כי התריע על מזימות בעלי השליטה לעיתונות. אם היה משתף פעולה ושותק אין ספק שהיה מקבל מצנח זהב של כמה מיליוני דולר אך עבור התרעה הוא יקבל בסופו של דבר, אחרי תובענה ייצוגית של \$100M ב- 1.9.1999 ותובענה נגדית של \$148.4M ב- 9.9.99 של אחד בשם דרגוקס (מי כבר יכול לעמוד מאחוריו?), את הסכום הצנוע של פחות ממיליון דולר, בעוד הוא הפסיד מיליונים כאשר לא מכר את מניותיו כמו היו"ר שלו אלא נשאר נאמן להשקעתו כי היא האמין בחברה ולא שיער שמפעל חיים שנמשך על פני עשרות שנים של קריירה מפוארת שבנה חברה לתפארת יסתיים בהמולת הקניונים על גדות הדנובה. בראיון בעיתונות הודה אסטוסג שפופטרים צדק בביקורתו כשעזב את החברה וביקש את סליחתו.

כאמור, כל אחד מגיע לרגע האמת שלו. מצד אחד גיבור ללא חת כאסטוסג שמעז להילחם בראש חוצות נגד כל המערכת הלא אתית. ומצד שני גיבור אחר כגורקיוס שמצהיר בראיון עיתונאי שכסף לא מעניין אותו והוא "הסתפק" במקום החמישים ברשימת בעלי השכר הגבוה ביותר. יש לו אופי והוא עמד בפיתויים להרוויח הרבה יותר, אם כי הוא רואה את חוסר התייחסותו לכסף כחולשה... חולשה כה גדולה שגרמה לכך כי יסכים למצנח זהב של עשרה מיליון דולר בעת פרישתו המוקדמת בגיל 75.

אט אט נטשו את התובענות הייצוגיות חלק ניכר מהחברות והארגונים הגדולים. אפילו אסטוסג החליט לוותר כי הוא לא יכול היה להתמיד במאבק. לא ניתן לנצח את החברות הלא אתיות בישראל של שנות האלפיים. גם פופטרים, קאריסיוס ומנהלים אתיים פרשו מניהול שוטף של חברות. אין כמובן להסיק מכך שרוב החברות או אפילו חלק גדול מהן הוא לא אתי. המחקר האקדמי של המחבר הוא מחקר איכותי ולא כמותי. אך גם אם נניח שרק אחוז ניכר מהחברות הוא לא אתי, המדאיג הוא שהמגמה הולכת ומתגברת, שמספר החברות האתיות הולך וקטן ושרוב החברות שהן אולי אגנוסטיות ואין להן פרופיל אתי מגובש נאלצות לנקוט יותר ויותר בצעדים לא אתיים על מנת לשרוד. כל גיבורי האירועים פעלו כבודדים, ההמונים לא מצטרפים אליהם, אך הם פורצי דרך, הם החלוצים ההולכים בראש המחנה, הלוחמים למען ישראל אתית וצודקת יותר, והם אולי מבשרי הציונות של שנות האלפיים.

ניתוח אירוע יושרת המנכ"ל המתריע - תביעות והאשמות כנגד מיזוגים - החברה הישראלית "סוקטו" - ההיבטים האתיים

מה פסול, אם בכלל, בהשתלטותה של ארינסאר על סוקטו בשנת 1990?
מדוע הבנקים ששלטו בסוקטו מכרו את בכורתם בנייד עדשים?
איך הצליח גורקיוס להתחמק מאחריות על הסתרת הפסדי העתק של סוקטו בשנת 1985?
מה הוא פטנט גורקיוס? איך הוא מצליח פעם אחר פעם להערים על משקיעים פוטנציאליים?
תאר את הדוגמאות השונות של פטנט גורקיוס. האם יש הבדלים מהותיים ביניהם?
מה הוא חוק איסטוביוס? האם זו ערובה בטוחה להתעשרות קלה?
איך יכול מנכ"ל, אם בכלל, להשפיע על הורדת מחיר המניה עם קבלת האופציות והעלאת מחירה בעת מכירתן?
אם כה רבים יודעים על פטנט גורקיוס וחוק איסטוביוס מדוע לא עושים דבר נגדם?
האם המיזוג בין ארינסאר לסוקטו היה אמיתי או שהייתה כאן רק השקעה פיננסית?
מדוע מניות סוקטו ירדו ב- 75% מיד אחרי שאיסטוביוס, היו"ר שלה, מכר את מניותיו?
מדוע דיאון לא מוזגה עם סוקטו? מדוע הבטיח איסטוביוס לעשות זאת ולא עמד בהבטחתו?
מדוע ארינסאר לא רכשה את כ- 45% מניות המיעוט בסוקטו ב- 1990, 1994, 1998, 1999?
כיצד כל המיזוגים של ארינסאר נכשלים ומכישלון לכישלון החברה רק הולכת ומתעצמת?
האם שומה על מנהלים הנכשלים בניהול החברה שלהם לפעול בצורה לא אתית על מנת להישרד?
תן דוגמאות של מנהלים המצליחים בניהול חברתם והם בכל זאת לא אתיים ולהיפך.
מדוע איסטוביוס וגורקיוס מצליחים בכל פעילותם הלא אתית ולא קורה להם דבר? האומנם?
מה ההבדל בשיטות עבודתם של איסטוביוס וגורקיוס?
מדוע הצליחה ארינסאר להכפיל את שווייה כתוצאה מפיצול החברה לשלושת תחומי הפעילות שלה?
איך הצליחה ארינסאר למכור את דיאון במחיר של \$228M (פי 3 ממחיר הרכישה) לקונצרן הענק גוסטיק?
מדוע ההפרשות עבור מיסים והוצאות העסקות על מכירת דיאון היו כה גבוהות?
מה זה split, reverse split? האם זה רק תיקון טכני או מהותי?
מדוע היה מספר חברי הדירקטוריון של ארינסאר מחולק שווה בשווה בין בעלי השליטה ודירקטורים עצמאיים?
מה חשיבות המוניטין והתדמית האתית לביצוע מעשים לא אתיים?
מדוע הציעה ארינסאר בפברואר 1999 הצעת רכש למניות המיעוט של סוקטו במחיר של \$14?
מה היה הניסוח המדויק של ההצעה והאם הוא מחייב?
האם הצעת הרכש היוותה תחילתה של "חזרה בתשובה" למען הגנה על זכויות בעלי מניות המיעוט?
מה ההבדל בין הבנת המשקיע הרגיל (התמים?) את המהלכים של גורקיוס את איסטוביוס לבין המשקיע החכם?
האם החוכמה של המשקיע המנוסה שנכווה ברותחין מספיקה לו להתמודד עם התחכום של חברות לא אתיות?
האם יש הבדל חוקי או מעשי בשווי של מניה של בעל שליטה למניה של משקיע קטן?

מדוע הוגשו תובענות ייצוגיות נגד איסטוביוס על מימוש אופציות לרכישת מניות ארינסאר?
מה מניע את איסטוביוס ושכמותו לחמוד גם את כבשת הרש במקרה של מימוש האופציות?
תאר את ההבדל בין חוק לאתיקה בפרשת מימוש האופציות של איסטוביוס.
החשיבות של עיתוי הודעות והאם ניתן להוכיח שעיתוי הוא מלאכותי אם יום אחרי אסיפת בעלי מניות חל מיזוג?
מה מרמזת העובדה שלמנכ"לים ויו"רים של חברות אין מניות בחברה אחת בה הם מכהנים אך יש להם באחרת?
מדוע הצביעו 99.4% מהנוכחים באסיפת בעלי המניות של סוקטו למכור את כל נכסיה ופעילותה?
מדוע מכרה נאלודו את כל אחזקותיה בארינסאר לארטל? תאר את ההדים השליליים שעוררה המכירה בציבור.
מדוע המדען הראשי התנגד למכירת הנכסים של סוקטו לחברות הזרות ומה המדינה דרשה בתמורה להסכמתה?
מדוע הכיוון הוא חד סיטרי: כאשר לחברה רע היא דורשת את הסיוע של המדינה, העובדים ובעלי מניות המיעוט? אך כשלחברה טוב בעלי השליטה לוקחים את כל ההטבות מבלי לשתף את האחרים? האם זו חמדנות?
מה העוול שנגרם לבעלי מניות המיעוט בארינסאר וסוקטו אחרי מכירת גרעין השליטה לארטל? האם ארטל שילמה מחיר סביר עבור רכישת השליטה על קופות המזומנים? הסבר מדוע.
מדוע ארטל רכשה בסבב שני את מניות חגופים המוסדיים? האם ניתן להאשים את ארטל בחוסר אתיות, אם כן, כלפי מי?
מה הוא המהלך המבריק של איסטוביוס בחלוקת התמורה על המכירה של פעילויות דיאון וסוקטו לגוסטיק?
מדוע אף אחד למעט המדען הראשי לא האשים את אילי ההון בעלי הקבוצה בהתנהגות לא אתית? מדוע נטשו אט אט את התובענות הייצוגיות חלק ניכר מהחברות והאירגונים הגדולים?

ניתוח אירוע יושרת המנכ"ל המתריע - תביעות והאשמות כנגד מיזוגים בישראל - החברה הישראלית "סוקטו" - המאבק של המנכ"ל האתי

מה היה הרקע להתנהגות הלא אתית של סוראם, מנכ"ל סוקטו בשנת 1985? מדוע ברח מהארץ לארה"ב? מדוע הסכים סוראם לקחת על עצמו את כל האשמה ואיך ניתן להסביר את העובדה שלא גלגל את האשמה הלאה?

מדוע פופטרים לא התריע בפני הבנקים והציבור הרחב על פטנט גורקיוס? מה היה טיב היחסים בין פופטרים ואיסטוביוס? האם ניתן לנהל חברה עם קרע כה עמוק בין המנכ"ל ליו"ר? מדוע קאריסיוס לא הזהיר את אסטוסג על הסיכון האתי בעבודה עם גורקיוס ואיסטוביוס או שמא הזהיר לשווא?

מדוע קאריסיוס, פופטרים ואסטוסג לא מכרו את המניות בחברות שבהן הם עבדו ואיסטוביוס לא היסס למכור?

מדוע החליט פופטרים להתפטר מסוקטו בשנת 1994?

מדוע החמיא קאריסיוס לאיסטוביוס על זה שהצליח להערים על גוסטיק במכירת דיאון, והאם הוא צדק?

מה הייתה קפיצת המדרגות בהתנהגות הלא אתית של גורקיוס ואיסטוביוס בעשרים השנה 1981-1999 ובאילו מדרגות עזבו כל אחד מגיבורי האירועים את הספינה הלא אתית?

האם קיים מנהל שהוא אתי באופן אבסולוטי ואם הוא מעט לא אתי האם זה מצדיק שיאבד כל רסן?

מדוע גיבורי האירועים הם למרות הכל מאוד אתיים? האם יכלו להמשיך ולהישאר בחברה ולהפוך למיליונרים כפי שעשו עמיתיהם נטולי העכבות? האם באמת האמינו בתחילה לאיסטוביוס וגורקיוס או שרצו להאמין להם?

האם הייתה עלייה בדרגת החשיפה של הפשעים האתיים על ידי קאריסיוס, פופטרים ואסטוסג? החולצה קרובה לגוף אבל העור עוד יותר. מדוע צריך לחכות עד שהעושה מגיע אליך על מנת להתחיל לפעול?

האם צריך להיות הבדל בתגובת המנהלים לעושה אתי בהתאם לאופי הקורבן: שותף שהוא חברה גדולה, שותף זוטר, עובדי החברה, בעלי מניות מיעוט, ספקים, האקולוגיה, הקהילה, המדען הראשי, מס הכנסה ורשויות ממשל?

מה צריך להיות ההליך של תלונות על עושה אתי? פניה ישירה למנהל, לקצין האתיקה, למנהל כוח אדם, לסמנכ"ל הממונה, למנכ"ל, לחבר הדירקטוריון, לדירקטור עצמאי, לרשות לניירות ערך, לעיתונות?

האם ה-perception של מנהלים אתיים היוצאים חוצץ נגד הממונים עליהם או בעלי השליטה הרוצים לעשוק מחזיקי עניין הוא של מתריעים, שלילי מיסודו, של אנשים לא אמינים, מרירים, הזויים, דון קישוטים?

מה הוא המחיר על שיתוף פעולה עם פעילות לא אתית: משרה, בונוסים, מניות, באיזה היקף כספי, בהתאם לעניין.

האם כשמונחים על כפות המאזניים מאות מיליונים של דולרים ניתן לגלוש לאיומים, לבידוי ראיות, לאלומות, ולצעדים הקיצוניים ביותר אם insiders טורדניים עלולים לטרפד את כל העיסקה בגילוייהם?

לפי משנתו של מילטון פרידמן שלחברה יש רק מטרה אחת למקסם את הרווח, אם אדם מסוים עלול לסכן זאת וניתן לבצע פשע מבלי שהוא יתגלה האם מוצדק לסלק את המכשול, כי הרי אין שום שיקולים אתיים?

מדוע הנהלת סוקטו לא הגישה התפטרות בעקבות אסטוסג בצעד שיכול היה לטרפד את כל העיסקה? כי בהיי טק הכל תלוי בידע של העובדים ואם הם הולכים כפי שקרה בפורוליאס אין כבר כל ערך לחברה.

האם אסטוסג הוא בוגד, גיבור, דון קישוט? אם הוא בוגד, במי הוא בגד: בעובדים, בחברה, בבעלי השליטה? מי הוא דמות לחיקוי: פופטרים, אסטוסג, גורקיוס או איסטוביוס?

האם צדק אסטוסג שהאינטרס של החברה הוא להמשיך ולפעול כחברה עצמאית? האם זה ניתן בעולם של ימינו שחברות מתמזגות לאירגוני ענק תוך רמיסת החברות הבינוניות והקטנות? מה טוב יותר לעובדים: לעבוד עבור חברות ענק תוך אובדן העצמאות או לשמור על העצמאות תוך סיכון העבודה?

האם אסטוסג יכול היה לפעול אחרת, לשמור על האתיות שלו ולשתף פעולה עם בעלי השליטה? מה המחיר שמשלם אסטוסג על חוסר שיתוף הפעולה עם בעלי השליטה ועל הוצאת הכביסה המלוכלכת החוצה?

האם מחיר האתיקה באירוע סוקטו הוא אכן עצום? מנכ"ל אתי צריך לוותר על \$5M או יותר עבור עקרונותיו. כמה מנהלים אתם מכירים שהיו מוכנים לשלם מחיר זה? האם אתם הייתם מוכנים לעשות זאת?

האם ההתקפות של פופטרים בעיתונות על גורקיוס ואיסטוביוס משכנעות, האם לא ניתן לייחס לו שחצנות, בוגדנות, רגשות מרים בגלל סכסוכים פרסונאליים?

מדוע פופטרים "מאשים" את גורקיוס ואיסטוביוס בקסם האישי הדביק שלהם? האם זה פשע להיות מקסים? מדוע לוחמי האתיקה מקבלים בדרך כלל תדמית של טיפוסים מרירים, צדקנים, מלאי הערכה עצמית, שחצנים?

איך העז אסטוסג להגיש תביעה אישית על 10M נגד מעסיקיו ותביעה ייצוגית של \$100M? האם יש לזה תקדים בישראל? האם דווקא צעדיו הקיצוניים הביאו להעלאת רף האיומים והתביעות הנגדיות או שגרמו לפשרה?

מה הם הלחצים המשפחתיים שעלול להיקלע אליהם מנכ"ל כמו אסטוסג המאבד את משרתו, את מניותיו, מוציא הוצאות עתק על משפטים ובסופו של דבר מגישים נגדו תביעה אישית על \$148M? מדוע אסטוסג נאלץ בסופו של דבר לקבל את ההצעה של מעסיקיו ולהתפשר על חלק מזערי מתביעתו?

האם יש סיכוי למנהלים אתיים כאסטוסג, פופטרים וקאריסיוס לשרוד בישראל של ימינו והאם זה לא מקרה ששלושתם כבר לא מכהנים בתפקידים ניהוליים למרות גילם הצעיר יחסית? מה הם בכל זאת הצליחו להשיג?

אתיקה בחברות מופרטות - המחזה "גיבור מעמד הפועלים" מאת יהושע סובול בהפקה של תיאטרון הקאמרי

מבוסס על המחזה "גיבור מעמד הפועלים" מאת יהושע סובול בהוצאת אור-עם (2006)
המחזה הועלה בשנת 2006 בהפקה של תיאטרון הקאמרי שהוקלטה ומצויה בארכיון הקאמרי
הצגה "גיבור מעמד הפועלים" בהפקת תיאטרון הקאמרי, 2006, 80 דקות, בימוי עודד קוטלר

תמצית היצירה: דרמה משפחתית על רקע משבר חברתי כלכלי. חברת אוטובוסים בעיר דרומית מופרטת והבעלים מחליט לפטר את הנהגים הוותיקים והמנוסים ולהעסיק במקומם נהגים צעירים בשכר מינימום. זאת על פי משנתו הידועה של מילטון פרידמן שאומצה ע"י רבים בהנהגת המדינה ובצמרת הכלכלה שייעוד החברה הוא למקסם את הרווח ללא התחשבות בשיקולים של אחריות חברתית. כשהבעלים מפטר נהג וותיק באמתלה של גרימת תאונה מתקומם בנו שגם הוא נהג בחברה ויוצא למאבק נגד העוול שנגרם לאביו ולרבים אחרים. הבעלים, איל הון בזעיר אנפין, שגדל וצמח באותה עיירה דרומית אך מתכחש למקורותיו, עשה את הונו כתוצאה מקשרים פוליטיים עם הצמרת המדינית וכך גם השתלט על חברת האוטובוסים. הוא מטשטש את עקבות התאונה ורותם למזימתו את מנהל המוסך של החברה שהוא חברו הטוב של הנהג המפוטר. המחזה מתאר את הדילמות האתיות של הגיבורים השונים על רקע הווי העיירה הדרומית, ההפרטות שקורות חדשות לבקרים במקומותינו, והעוול שנגרם למחזיקי העניין בחברת האוטובוסים על מזבח ההתעשרות הקלה של איל ההון. העיירה היא בעצם מדינת ישראל והנהגים מייצגים את כולנו שמוותרים על נכסינו ועושרנו במקביל להתעשרות חסרת מעצורים של קומץ אילי הון החוברים לשלטון המושחת.

ניתוח היצירה:

מי הוא גיבור מעמד הפועלים? בבר (אלברט מולכו), הנהג הוותיק שפוטר והמנסה למצוא את מקומו בחברה המופרטת והמנוכרת שזרה לו? מורדי מולכו, בנו של בבר, היוצא להיאבק בבעלים בתחילה בעימות חזיתי אך מאוחר יותר בדרכי עורמה על מנת להשיב את כבודו האבוד של אביו? מלי מולכו, אשתו של בבר, המנסה ליישב את ההדורים בדרכי נועם תוך הסתגלות למציאות המודרנית האכזרית? נטלי אפללו, ארושתו של מורדי ובתו של פולי, המחליטה לתפוש את השור בקרניו ולהגיע לחקר האמת גם אם היא כואבת ותובעת קורבנות? פולי אפללו, מנהל המוסך של חברת האוטובוסים, המשתף פעולה עם הבעלים ומייצג אולי יותר מכולם את מנטאליות העבד של רבים ממעמד הפועלים בעידן המודרני? ליאור אפללו, בנו של פולי, שהוא המנהיג של להקת רוק מקומית בשם "מעמד הפועלים"? ואולי בלשון סגיי נהור התכוון סובול דווקא למרקוס, סלי מרקדו המנכ"ל והבעלים של חברת האוטובוסים, שהוא בעצם הגיבור של מעמד העבדים החדש הסובל ממנטאליות של קורבן ועבד נרצע והמעריץ את מדכאיו שהם נשוא הקנאה והחיקוי של עמך ישראל המודרנית?

יהושע סובול הוא מחזאי שאינו איש עסקים או פועל, לא תושב עיירה דרומית וייתכן אף שאינו מכיר את הווי העבודה בחברות מופרטות. האם עולמם של גיבורי המחזה הוא זר ורחוק ממנו? האם מחזאי או סופר צריכים לכתוב רק על מציאות שהם מכירים מכלי ראשון, על נושאים המעניינים את הקהל למרות שהסופר רחוק מהם, או על נושאים שחקר בצורה מעמיקה? או שמא מחזאי יכול לכתוב רק על נושא שהוא חש אמפטיה עזה אליו, שהוא בנפשו? התייחס למחזותיו האחרים של סובול בנושאי הסכסוך הישראלי פלסטיני, סרבנות גיוס, גטו וכדומה. האם סובול הוא אם כן סופר מגויס הלוחם למען צדק חברתי, מדינה מוסרית, שלום עכשיו ובכל מחיר?

מדוע יש כה מעט יוצרים ישראלים, סופרים, מחזאים ואנשי קולנוע, הכותבים על נושאים חברתיים, אתיקה עסקית, הפרטה, פועלים והשכבות החלשות בישראל? נכתבו מאות יצירות על העימות עם הערבים, על תולדות היישוב, על נושאים היסטוריים, על בעיות דת ומדינה וכו'. מנה את היצירות שאתה מכיר שנכתבו על נושאים של צדק חברתי, אחריות חברתית ואתיקה. האם קיים טאבו גלוי או סמוי לעיסוק בנושאים אלה? מי הם יוצרי הטאבו: הנהלות התיאטרונים והוצאות הספרים, אילי ההון, הגופים הממשלתיים המתקצבים את מוסדות התרבות או שמא הקהל הרחב שאינו מוכן לשמוע על בעיות אלה? כל זאת לעומת גדולי הסופרים, אנשי הקולנוע והמחזאים שדנו בנושאים אלה בעולם: אמיל זולה, ארתור מילר, ברקט, איבסן, גוגול, יונסקו, דירנמט, מרסל פניול ואפילו שיקספיר, ומאות סרטים כ"ארין ברוקוביץ", "אלה חיים נפלאים", "ההונאה הגדולה", "ברברים בשער", "סילקווד", "הסינדרום הסיני", "קומת מנהלים", "המקור" ועוד.

סובול מציג זה מול זה את הווי העיירה הדרומית - הצניעות וההסתפקות מועט - המזכירים את ארץ ישראל היפה של פעם לעומת המנטאליות הנובו רישית של מרקוס, המבין הגדול בסיגרים ובמשקאות. האם אנו יודעים מהתחלת המחזה למי נתונה אהדת המחזאי או שמא הוא מבטא את המניעים של מרקוס בצורה אובייקטיבית? נסה ללמד קו זכות למניעיו של מרקוס: הוא קיבל חברה חולה הזקוקה נואשות להבראה, אי אפשר להמשיך ולקיים ארגונים מפסידים, מדוע בעצם לא להעסיק נהגים צעירים ונמרצים במשכורת מינימום במקום הנהגים ה"קשישים" המקבלים משכורת כפולה, לא ניתן לשרוד בצורה אתית בעולם שהוא מייסודו מושחת, העובדים הם "משאב" בדיוק כמו שמנים, גלגלים או בלמים. אף אחד לא מתלונן אם מנסים לרכוש גלגלים יותר בזול לכן זו צביעות לתמוך בתשלום כפול עבור עבודה דומה רק בגלל שלעובדים הוותיקים יש יותר זכויות. אם לא נעסיק צעירים הם יהיו מובטלים. אז מה עדיף, שעובדים צעירים עם ילדים קטנים יהיו מובטלים בראשית הקריירה שלהם או עובדים ותיקים עם ילדים בוגרים העומדים לצאת לפנסיה?

נטלי, העובדת בחברת האוטובוסים אך היא גם סטודנטית למינהל עסקים, מבינה היטב איך מרקוס, עסקן מפלגתי שהיה פקיד באוצר, משיג את המימון לרכישת חברת האוטובוסים. היא אומרת לבבר ומורדי שבזכות הקשרים המפלגתיים שלו וידידיו בצמרת האוצר, קיבל מרקוס הלוואות מהבנק בתנאים נוחים ורכש את החברה "בחצי חניס". בתמורה, מוסיף אחיה ליאור, הוא "מחזיר טובות" למי שבנה אותו. אילו דוגמאות מוכרות בהן אילי הון רכשו חברות ממשלתיות או הסתדרותיות במחירי מציאה כאשר הפקידים או הפוליטיקאים שהיו מעורבים במכירת החברות קיבלו טובות הנאה, הם או בניהם או נשותיהם. התייחס למקרים שבהם בן של פוליטיקאי בכיר

קיבל מיליונים עבור שיטוט באינטרנט מקבלן שזכה במכרזים ממשלתיים, פוליטיקאי בכיר אחר רכש או מכר בתים מאילי הון במחירים הנמוכים או הגבוהים הרבה יותר ממחיר השוק, פקידים בבנק ישראל או משרד הביטחון העוברים לעבוד בתפקידים בכירים בבנקים או חברות ביטחוניות תמורת עצימת עין או העדפה בתהליך ההרכשה, יועצי מס הבאים מצמרת מס הכנסה הנותנים ללקוחותיהם "טיפים" איך ניתן להתחמק מתשלום מיסים במסגרת תכנון מס כחוק, וכדומה.

פולי משתף פעולה עם מרקוס תוך הונאה עצמית שזה לא יפגע בידידו הטוב ביותר בבר שבנו מורדי עומד להתחתן עם נטלי, בתו של פולי. בפועל הוא יודע היטב שהוא עושה מעשה נפשע היכול להרוס את חיי חברו בבר, את הזוגיות של בתו והכי חמור את מצפונו שלו. אך הוא חרד לרווחת ילדיו ויודע שבישראל של ימינו רק טיפוסים כמרקוס ומלחכי הפינאנא שלהם יכולים לשרוד. פולי מת בסופו של דבר מצער על הבגידה שלו. הוא משלם את מלוא המחיר ומודה בפשעו על ערש מותו. אך האשם האמיתי, מרקוס, אינו נותן את הדין. מורדי מצליח להשיג בדרכי עורמה מעין וידוי ממרקוס שלא היה ברקס לבלמים, אך בהכירו את מערכת המשפט, את האיכות הגבוהה של עורכי הדין שיכול להשיג מרקוס ואת הקשרים שלו עם צמרת המפלגה והשלטון לא קשה להניח שלמרות הראיות לכאורה הוא יצליח להתחמק מעונש, מה עוד שהעבירה היא לכאורה פעוטה ויימצא מי שיטען שאין זה מעניינו של הציבור. עבריינים הרבה יותר גדולים מתחמקים מעונש ומשלמים כופר מבלי שיינתן פרסום לדבר, כך שהם שומרים גם על שמם הטוב. במקרה החמור הם מקבלים עבודות שירות ומתקבלים בחברה כגיבורי מעמד המתעשרים וכמושא להערצה, על זה שהם הערימו על המערכת.

מורדי מתעקש להגיע לחקר האמת ומצליח לרתום את נטלי למאבקו, למרות שהיא בתו של פולי ויודעת שהנפגע העיקרי יהיה דווקא אביה. אך אהבתה למורדי גוברת וכשהיא מבינה שהנושא הוא בנפשו, היא מקריבה את אביה על מזבח אהבתה. ניתן למצוא מקבילות רבות לדילמה קורנלינית זאת כאשר הגיבורות הקלאסיות של קורניי לא ויתרו על אהבתן לאביהן או על כבוד המשפחה והקריבו את אהבתן. אך חלפו למעלה משלוש מאות שנה מאז ימיו של קורניי ובישראל של ימינו הצורה שבה פותרת נטלי את הדילמה שלה נשמעת משכנעת. לעומתה בבר הוא דמות המקובעת בעולמה שלא מצליחה לצאת מקורי העכביש שטווה סביבו מרקוס. מרקוס מנסה לשחד את מורדי, שהוא רואה בו איום, במשרה בהונגריה. חברת האוטובוסים מהווה לגבי מרקוס רק קרש קפיצה בדרך אל העולם הגדול. החלום של אחדים מאילי ההון הישראלים הוא כבר לא ייצור בגליל או בנגב כי אם עסקי נדל"ן במזרח אירופה. זה הוא אם כן שברו של חלום הציונות. עמך נשאר לחיות בעיירות דרומיות או צפוניות מוכות אבטלה, קסאמים או קטיושות, כאשר בעלי החברות המופרטות מעבירים את הייצור לארצות זולות יותר, את הונם לחו"ל ומפטרים את הוותיקים.

"גיבור מעמד הפועלים" הוא מחזה אמין שקרוב לוודאי נכתב בלהט יצירה ע"י מחזאי הכואב את כאבם של הפועלים והעובדים שהרוויחו עד כה את לחמם בקושי רב אך בכבוד, וכל עולמם חרב עליהם עם הפרטת מקומות העבודה שלהם ומסירת השליטה לאילי הון נטולי עכבות הרוצים להרוויח בכל מחיר. הציונות בשנת 2006 עברה אם כן מהנגב והגליל אל הקניונים של בודפשט. היושע סובול כתב מחזות רבים בנושאים חברתיים, רובם בשנים האחרונות. "חיים קסומים" מועלה בווינה בראשית 2007 בבכורה עולמית (Charmed Life). זהו מחזה סוראליסטי המתאר

מפגש של אנשי עסקים עם שמות בדויים של ציפורים אקזוטיות, הנפגשים באחוזה נידחת לדון בתרופה שהמציאה חברתם לחיי נצח. המחזה מתאר את הדילמות האתיות של חברות התרופות, של מנהלים בכירים בחברות גלובליות, של בני אדם אמביציונים המוכנים ברובם לעשות הכל עבור בצע כסף וטיפוח הקריירה שלהם. הם מנסים על בשרם את התרופה וחיים מאות שנים כזקנים מופלגים המאבדים כל קשר עם המציאות. המחזה מתאר את התוצאה של אימוץ הערכים המודרניים של רדיפה אחר הכסף והשררה, ניוון הערכים האנושיים. חיי הנצח הם סמל למיליארדים שצוברים אילי ההון שאינם יכולים ליהנות מעושרם כיוון שאינו מוסיף להם דבר לאישיותם.

"מעבר לקו המשווה" המועלה בעונת 2007 בתיאטרון הרצליה הוא מחזה אבסטרקטי המתאר את חיי האלפיון העליון בישראל של ימינו. אנו חווים את השילוש הבלתי קדוש שבו חוברים הון, שלטון ופשע. אסא בשן, גיבור המחזה, הוא איש עסקים קשוח וחסר עכבות הנעזר באיש אמונו בונדי על מנת לסלק מכשולים מדרכו. בונדי קם על יוצרו וכשהוא מגיע לפסגה ונבחר לראש הממשלה הוא מתנער מאסא, כמשל אולי לקשר של הפוליטיקאים המושחתים בישראל של ימינו עם אילי ההון וברוני הפשע. אנו הגענו במסע ההתבגרות שלנו אל דרומית לקו המשווה, בטרה אינקוגניטה, יבשת לא ידועה שבה מותר לעשות כל דבר, לפשוע, לעשוק, להרוג את הילידים, לגנוב, לאנוס ולרצוח. מתי חצינו את קו המשווה, בשנת 1967 אחרי מלחמת ששת הימים, בשנת 1995 אחרי רצח רבין, או שמא בשנות התשעים עם איבוד ערכי האתיקה, האצת ההפרטה, הגדלת הפערים בהכנסות ונטישת מדיניות הרווחה? המחזה משרה אווירה של יאוש ואובדן דרך תוך דשדוש בדרך ללא מוצא.

"זרים" (בהוצאת אור-עם משנת 2004) הועלה בהבימה בשנת 1998 בבימוי נולה צ'לטון ובביצוע מוני מושונוב וסנדרה שדה. המחזה מתאר את קורותיו של גצל, ישיש ערירי מוותיקי היישוב המאבד את הקשר עם המציאות. גצל מטופל ע"י מדלנה, עובדת זרה מרומניה. ביניהם מתפתחים יחסים של חום, מסירות וחמלה. לביתו של גצל מגיע אהובה של מדלנה, בנהוטו, עובד מסיירה לאונה, המבוקש ע"י המשטרה כחשוד בפעילות ארגונית בקרב פועלים זרים. גצל מאמץ אותו כבן ושלושת האנשים העקורים מארצותיהם ומסביבתם הופכים למעין משפחה תמימה עד שהמציאות פולשת באכזריות לתוך עולמם. המחזה וההצגה, הבימוי והמשחק, הם בפסגת ההווה התיאטרלית של ישראל המודרנית. סובול מתאר ביד אמן את הדילמות החברתיות והאנושיות של גיבורי המחזה, שבניגוד לכל הסיכויים מוצאים קרקע משותפת, אהבה ואמפתיה. יש במחזה הקשרים רבים לאתיקה בעסקים בהצגת תנאי העסקתם של העובדים הזרים, ביחס השלטונות אליהם, ביחס החברה לשונים מאיתנו. בחברה שבה כל דאלים גבר, המפקירה את בניה החלשים, הופכים הזרים לשעיר לעזאזל של מכאובינו, ל"יהודים" החדשים האשמים לכל האסונות הפוקדים אותנו.

גם ברומנים של סובול "שתיקה" ו"ויסקי זה בסדר" יש הקשרים אתיים רבים וביקורת נוקבת על ישראל של ימינו. סובול, כברכט של גרמניה בתקופת רפובליקת ויימאר, הוא נביא הזעם של ישראל הזועק כנגד השחיתות והעושק שהוא רואה בכל מקום. האם נשכיל להפנים את המסר שלו?

צקד חברתי, מזרחיות ואתיקה - המחזה "רישיון לחיות" מאת יצחק גורמזאנו גורן בהפקה של תיאטרון באר שבע

מבוסס על המחזה "רישיון לחיות" מאת יצחק גורמזאנו גורן על פי הרומן של המחבר "מקלט בבבלי" שיצא לאור בהוצאת בימת קדם בשנת 1998.
המחזה הועלה בשנת 1999 בהפקה של תיאטרון באר שבע ובבימוי סיני פתר. ההצגה הוקלטה ומצויה בארכיון התיאטרון.

תמצית היצירה : (כפי שכתבה בהקדמה למחזה)

"רישיון לחיות" מפגיש ומעמת את עולמה המתנשא של ד"ר חלי דה סילוה (שושה גורן), מרצה למשפטים ממוצא עיראקי כבת חמישים, ועולמו של משה רחמים (עמוס לביא), סטודנט למשפטים משכונה דרומית סוערת ולמודת התנגשויות עם הממסד – כל זאת על רקע מאבקים חברתיים שהתרחשו בתחילת שנות השמונים, ותחת הצל הדורסני של מלחמת לבנון.

המחזה מוצג כסרט תיעודי על "נשות קריירה", שמכינה שדרנית הטלוויזיה עיינה סיוון סינברגר (מירב גרי), ובמרכזו, חלי כמי שמתכחשת למזרחיותה, ואינה מכירה בקיומו של ה"קיפוח העדתי". היא מאמינה ש"מי שטוב מצליח", עד שהאמת טופחת גם על פניה. תהליך העשייה של הסרט מתרחש במקביל למפגש של חלי עם משה רחמים, ומעורר בה סערה נפשית וזהותית. בה בעת, דודה, עורך הדין בעל המוניטין ששון דנגור (אושיק לוי), מעמת את חלי עם זיכרונותיה מבגדד, אותם ניסתה להשכיח כל השנים. כך מתחיל מסעה של חלי לגילוי מחודש של זהותה. משה רחמים, למוד מאבקים מרים נגד הממסד, נלחם בעירייה כדי להשיג רישיונות בנייה ופתרונות למצוקת הדירושכונה. אויבו הנחרץ הוא פקיד בכיר בעירייה, אהרון אלמליח (רמי דנון), בן השכונה לשעבר שבחר "לעבור צד", ועתה הוא שולט בצי הדחפורים המאיימים לפשוט על בתי השכונה.

משה רחמים נתמך במלחמתו על ידי נסים רביבו, החשמלאי של השכונה (אלי דור חיים). רביבו, דמות אימפולסיבית ופנאטית, דוגל במאבק אלים נגד הממסד, וחולם על מהפכה אותה הוא מכנה "הקצר הגדול". רביבו מחבר שירי מהפכה ושירי אהבה תמימים לאחותו של משה, אסתי (נטלי נאמן). זו אינה שותפה למאבקים, ומצפה לרגע שתוכל לברוח מן השכונה. אביו של משה, שלום רחמים (שמעון סיאני), עייף מן המלחמות ומתחנן אל בנו לקבל את הדין, ולהיכנע לתכתיבו של אלמליח וללחציו של עוזרו האלים, הפקח מסרי (חן אלון), להתפנות מן השכונה הפתוחה אל קוביות-השיכונים "מעבר לכביש".

מפנה דרמטי חל כשחלי מחליטה לרדת ממגדל השן האקדמי ולהצטרף למאבקו החברתי של משה. היחסים בין השניים שהתחילו כעוינות אישית, הופכים לשותפות אמיצה ולקשר רגשי. בעזרתה הפעילה של השדרנית עיינה סיוון, חושפים השלושה קנוניית שחיתות גדולה העומדת מאחורי "פרוייקט ההתפנות". שוב מתגלה הזיקה הלא קדושה בין עסקני ממסד ובין בעלי הון לנשל את

התושבים קשי היום של השכונה מן המעט שיש להם. גילוי זה מתחיל שרשרת של אירועים המביאים את העלילה לשיאים טרגיים.

"רישיון לחיות" עוסק בלב לבן של בעיות החברה בישראל בדרך נוקבת ולעתים פרובוקטיבית המעוררת דיון ציבורי. עם זאת, המחזה אינו נעדר הומור, אנושיות ושמחת חיים.

ניתוח היצירה :

יצחק גורן קושר במחזה שלו בין צדק חברתי, מזרחיות ואתיקה. הוא בוחר במודע בגיבורים אתיים ומושחתים שהם מזרחים על מנת לא להיכנע לסטריאוטיפים שרבים מהדוגלים בשוויון הזכויות וההזדמנויות למזרחים מאמצים, דהיינו שהמזרחים (המקופחים) הם אתיים ואילו האשכנזים (העושקים) הם מושחתים. עו"ד ששון דנגור רוקם מזימה להשתלט על האדמות של שכונת עוני בדרום תל אביב על מנת להקים בה קניון. לשם כך הוא מציע, באמצעות עושה דברו אלמליח, פקיד גבוה בעירייה, לתושבי השכונה וקודם כל למנהיג שלהם משה רחמים עיסקה שהם לא יוכלו לסרב לה. עבור הבתים העלובים הוא מציע דירות חדשות גדולות יותר (עם מטבח ומקרר) בשכונה דרומית אחרת, אך כמובן שומר לעצמו את מידע הפנים ששווי הקרקעות שהוא מקבל גבוה פי כמה מהתמורה שהוא נותן עבור הבתים והוא עומד להרוויח מהעסקה עשרים מיליון דולר. אלמליח, כמו כל השליחים לדבר עבירה עומד להרוויח רק חצי מיליון דולר כשהוא לוקח את כל הסיכון. אך הוא מגדיל ראש ומאיים גם על הדיירים שאם הם לא יסכימו לעיסקה הוא יהרוס להם את כל תוספות הבניה הלא חוקיות שהתושבים עשו עם השנים על מנת לדאוג למשפחות הגדולות שלהם.

משה רחמים סובל אף הוא מהסטיגמה שהודבקה לו בגין מזרחיותו והיותו תושב שכונת עוני. הוא מצליח להתקבל להמשך הלימודים שלו באוניברסיטה אחרי הפסקה ארוכה רק בזכות ההתערבות של אלמאליח ודנגור המאמינים שכך הם יצליחו ליהנות משיתוף הפעולה שלו. כל אחד ניתן לקניה מאמינים אנשי העסקים הלא אתיים זה רק עניין של מחיר ועיתוי או אפילו סחיטה. לכל אחד יש את עקב אכילס שלו, פרט לא נעים מעברו, אמביציה סמויה, צורך בכספים למילוי רצון זה או אחר. אך לכל כלל יש יוצא מהכלל ומתברר שדווקא משה לא ניתן לקניה. הוא גיבור מלחמה מלבנון ולא מוכן לשתף פעולה עם הכוחות המושחתים. התקשורת אוהבת לקשור זרים לגיבורים מעין אלה במיוחד אם הם לא מאיימים על אילי הון או פוליטיקאים שהם ממש בצמרת. מדי פעם טוב לזרוק לכלבים איל הון "סוג ב" על מנת להראות שהתקשורת חושפת שחיתויות. הטוענים על קיפוח סוברים שבדרך כלל מי שנשלח למאסר הם דווקא המזרחים (ומביאים את פרשת דרעי לדוגמא) בה בשעה שמושחתים הרבה יותר גדולים כמו בפרשת המניות הבנקאיות כלל לא נתנו את הדין, לא ישבו יום אחד בבית הסוהר, ואף ניסו לטאטא את הפרשה מתחת לשטיח כי היא "לא מעניינת של הציבור". האם זה קרה כי הם היו שייכים לאליטות, שאם הם היו נותנים את הדין היו צריכים גם הפוליטיקאים והפקידות הגבוהה שידעו ושתקו לתת את הדין, או בגלל המוצא שלהם?

שלום רחמים ובתו אסתי מנסים להתפשר עם המציאות, עם אלמאליח, עם העושקים ולקבל את הפירוורים המוקצבים להם. הם מייצגים מגזר הולך וגדל של עשוקים המשלימים עם העושה ורואים בו גזירת שמיים. אם אתה לא יכול להתנגד להם הצטרף אליהם, כזוטר, כשוליה, אך אולי גם אתה

תוכל להשתתף במשיסה וכפי שזורקים לכלבים חלקי בשר מהצייד כך הם גם יוכלו ליהנות מעושיק הזכויות השיטתי הקורה בחברה הישראלית בשנים האחרונות כאשר העניינים נעשים עניינים יותר ויותר, מעמד הביניים הולך ונמחק ואנו הופכים לרפובליקת בנות עם אלפיון עשיר כקורח ובראש הפירמידה עשר עד עשרים משפחות של אילי הון המחזיקים כשישים אחוז מהבורסה ובתחתית הסולם שבעה מיליון אזרחים סוג ב', שיש המאמינים כי יש להם רק זכות לבחור אחת לארבע שנים בין פוליטקאי א' או ב' המקבלים תרומות מאילי ההון ודואגים לרווחתם, לספוג קטיושות ו/או קסאמים ו/או פיגועי טרור ולקחת חלק בהרפתקאות חסרות תכלית כמלחמת לבנון א' או ב'.

לעומתם מתייצב נסים רביבו שהוא מהפכן הרוצה לשנות את המציאות בכוח הנשק. מין צ'ה גווארה ישראלי ש"חייב" למות כי החברה לא יכולה להרשות לעצמה קיום יסודות חתרניים המאיימים על אושיות אי הצדק החברתי. מדינה מתוקנת לא יכולה להתקיים אם אזרחיה לא מציינים לחוקים בין אם הם צודקים ובין אם לאו. אם אזרחים שהתייאשו משינוי בדרכים דמוקרטיות אוחזים בנשק, או אם קיימים יסודות הדוגלים בטרור. גם במצבים הקיצוניים ביותר של אי צדק אין לעבור על החוק ואין להיזקק לאלימות. הסיבות לכך הן לא רק ערכיות כי גם תועלתניות. הניסיון מוכיח שהתקוממויות מולידות משטרים פשיסטים או קומוניסטים שהם אף יותר גרועים מהמשטרים הקודמים. בין עושיק חברתי במשטר פסבדו דמוקרטי לבין דיכוי טוטלי במשטר דיקטטורי יש לבחור בעושיק החברתי כברירת מחדל. בין חיים ברפובליקת בנות למשטר דיכוי כמו שהיה ביוון, בצ'ילה או בארגנטינה עדיף עשרות מונים לחיות ברפובליקת בנות. כמוכן שתמיד עדיף משטר נאור כמו בסקנדינביה, אירלנד, שוויץ או הולנד, כולן מדינות קטנות שהשכילו לעמוד בראש המדינות העשירות בעולם, הדמוקרטיות ביותר, האתיות ביותר ועם איכות החיים הגבוהה ביותר. יהיה מי שיטען שאין להן אויבים כמו שיש לנו. אך הערובה הטובה ביותר לעמידה מול אויבינו היא בחוסן המוסרי ובדבק החברתי שלנו ואילו המצב החברתי והאתי הקיים כיום בישראל הוא לא פחות מסוכן מאשר טרור המוני או מלחמה טוטלית.

ונסיים בדבריה של עיינה סיוון בתום המחזה של יצחק גורן: " כשִׁירו בנסים רביבו, הרגשתי כאילו ירו בי. זה פתאום תפס אותי בבטן, זה כבר לא משחק. לא קולנוע. לא קטשופ. אולי גם אני תרמתי? לא חשבתי לקחת במה, אבל כשירו בנסים רביבו... כאילו ירו בחלק החלש שבי, החלק השברירי, שחשבתי שהשארתי מאחוריי בקרית גת. לרגע הייתי שוב הילדה ההיא, הנחנקת בתוך חוסר התקווה. פתאום הזילות הזאת של חיי אדם. הם כבר לא יורים בסוסים, גם לא בכלבים. רביבו היה פחות מכלב. יורים כמו בציפור עפה. כי זה לא חשוב. נסים רביבו לא חשוב. גם בשבילי היה קוריוז קצת גרוטסקי שכותב שירים גרועים ולא מפסיק לדבר על מהפכה, עכבר שסגרו עליו. משוגע שרוקד על גג. אפילו לא הגג שלו. האם המולדת שקראה לו למלחמה הייתה המולדת שלו? כל כך פחד למות במלחמה. יהיה מי שיגיד שבסוף לא מת במלחמה. אני אומרת שהוא מת במלחמה. המלחמה הנצחית בין החזקים והחלשים, כשבאמצע, אלו כמוני ואולי כמוכם. מה הצד שלנו במלחמה? אחרי שזה קרה, היו הפגנות, וחששו שזה יתפתח להתקוממות, אולי למהפכה, אבל ה"בלגן הגדול" לא קרה. בקושי בלגן קטן."

בעלי מניות מיעוט, שחיתות ואתיקה בישראל - הרומן "הישמרו מדורון יוני" מאת יעקב קורי בהוצאת בימת קדם

מבוסס על הרומן האתי "הישמרו מדורון יוני" בהוצאת בימת קדם, תל אביב, 2001

מבוסס על קלטת וידיאו של 120 דקות מערב לרגל הוצאת הרומן וספרי המחקר של יעקב קורי במרכז סוזן דלאל ב-2001, עם קטעים מומחזים, ראיון של יצחק גורמזאנו גורן עורך "בימת קדם" עם המחבר, ופאנל על אתיקה בעסקים בישראל בהנחיית העיתונאי אריה אבנרי, עם פרופסור פרץ לביא, איש העסקים יונתן אדרת ויעקב קורי.

תמצית היצירה :

הספר "הישמרו מדורון יוני" מתאר בצורה נוקבת את השחיתות בעולם העסקים הישראלי, כפי שרק איש עסקים המכיר את המציאות מידע אישי יכול לתאר. סוגיית השחיתות בעולם העסקים הישראלי לא קיבלה עד כה ביטוי נאות בספרות וכמעט ולא נכתבו ספרים על ידי אנשי עסקים בנושא זה. בזאת טמונה הייחודיות של הספר, שמשכנע באוטנטיות שלו ובמסר שהוא מעביר לגבי עתיד החברה הישראלית בשנות האלפיים, מסר של ייאוש מהול בתקווה.

הספר "הישמרו מדורון יוני" הוא מאוד אקטואלי ושזורם בו מוטיבים רבים העומדים במוקד ההתעניינות של הציבור בישראל: שחיתות בעולם העסקים, גזענות ומעמד האשה. אך זהו גם ספר אוניברסלי על אהבה ובגידה, המתאר את ההתמודדות בבגידה והתגברות האהבה על כל התלאות.

גיבורי הספר הם נלי ויולי דורון, זוג ישראלים שלא מוכן להיכנע לנורמות החדשות ומשלם את מלוא המחיר על כך, תוך בגידה של חבריהם הטובים ביותר. הסבל שהם עוברים מתואר כאודיסיאה ישראלית מודרנית, על רקע מוצאם היווני והקבלת הדמויות לגיבורי הומרוס.

העלילה מתחילה במסיבת הפתעה שעורך יולי בביתו בתל אביב לאשתו נלי ובה מופיעים כל ידידיהם, שהמפגש ביניהם מוליד מזימה להשתלט בנוזיד עדשים על חברה שיולי מלווה ומושקע בה, תוך נישולו מנכסיו והונאת בעלי המניות. במהלך הספר נשחק יולי, יוליסס המודרני, איש העסקים הקשוח ובעל התחבולות, המנסה להיאבק בשחיתות תוך שמירה על כללי אתיקה אלמנטריים, ולא יכול להתמודד עם אנשי העסקים נטולי העכבות הנלחמים בו בגיבוי כמעט מלא של כל הסביבה.

לעומתו מתפתחת נלי, פנלופי הישראלית, בעקבות המשבר ממורה תמימה לאשת לפידות. נלי חדלה להיות אותה פנלופי הכנועה, שאינה עושה דבר פרט לטווייה בפלך ושמירת נאמנות עיוורת לבעלה, והופכת להיות אישה מודרנית הלוקחת את גורלה בידיה על מנת להציל את בעלה, את עצמה ואת

הזוגיות שלהם. לבסוף נמצא הפתרון להתרת הסבך בהחדרת הסוס הטרויאני, דורון יוני, למבצר האויב. אך האם הניצחון הוא שלם, האם הדרכים שבהם משתמשים גיבורי הספר להתרת הקשר אינן משחיתות גם אותם, מהו הגבול שאסור לחצות כשנלחמים בשחיתות, והאם הניצחון שווה את המחיר. זוהי הדילמה העיקרית של "הישמרו מדורון יוני", שכל אחד מהקוראים מתייחס אליה עם נטיותיו האישיות ומוצא את ההקבלות לחוויות שחוה בעצמו.

הספר עובד לבמה ע"י יעקב קורי ועמליה אייל בשם: "בחירתה של נלי".

ביקורת של הסופר והמחזאי יהושע סובול על היצירה:

ציטטות מתוך דוא"ל של יהושע סובול ליעקב קורי מה- 28.10.2006 (פיסקה ראשונה) ומה - 29.10.2006 (פיסקה שניה) הנכללות בספר בהרשאתו של יהושע סובול:

"קראתי בהנאה את המחזה שלך "בחירתה של נלי", ומצאתי בו עניין רב. הדמויות, מערכות היחסים והנושאים שעולים במחזה הם בעלי חשיבות מרובה להבנת הערכים השולטים בעולם העסקים בעשור הראשון של המאה העשרים ואחת. הניהיליזם המוסרי של הדמויות מסביר מצד אחד את החומר האנושי שממנו עשויים גיבורי הקאפיטליזם הפראי של העידן החדש, ומצד שני דוקא הניהיליזם הזה הופך את גיבורי המחזה לדמויות מרתקות ואפקטיביות מאוד מבחינה דרמטית. בנוסף לכך הופתעתי ושמחתי לגלות שאכן יש לנו עניין משותף בתחום האתיקה או חוסר האתיקה שמאפיינת את חיות הטרף של העולם האמיץ החדש ישן שבו אנו חיים כיום."

"יש רוח רנסאנסית בגישתך וביוזמתך המבורכת להוציא את התיאטרון מבועת הבידור שאליה הוא נוטה להדרדר, ולחייב אותו לחדש את קשריו החיוניים עם המציאות המשמעותית ביותר של העידן שלנו, הלא היא המציאות של עולם העסקים, שוק הכספים ומניפולציות הבורסה. אהבתי במחזה שלך את התיאבון המיני האדיר של דמותו של אלי שמקורה באותה אנרגיה ליבידיאנית שמניעה גם את טורפנותו ודורסנותו בתחום העסקים. בסופו של דבר כמו שהוא בעצם אונס את נלי בפראות מאצ'ואיסטית, ולא בדיוק עושה איתה אהבה, כך הוא גם "מ...." את כל מי שנותן בו אמון בעסקים. אלי הוא מין יצור שמסוגל רק לקחת עוד ועוד מבלי לתת כלום בתמורה מלבד הבטחות ריקות שהוא עצמו אינו מתכוון וגם אינו יכול למלאן. והרי בתחום היחסים בין בני אדם בוגרים מתנהלות כל הזמן עיסקות שמבוססות על קח ותן, אם אלה עיסקות הגונות שנעשות בתום לב וביושר. עיסקה הגונה בתחום היחסים היא עיסקה שבה כל פרטנר מצהיר בכנות על מה שהוא רוצה לקבל ומודיע ביושר על מה שהוא מסוגל לתת בתמורה, ומכאן ואילך נמסרת לצד השני ההחלטה אם יש או אין עיסקה. עיסקה לא הגונה היא כמובן עיסקה שבה הנוכל מצהיר שהוא רוצה דבר אחד בעוד שבאמת הוא חומד משהו אחר (מצהיר למשל שהוא מחפש אהבה בעוד שהוא רוצה רק מין מזדמן ותו לא), ובד בבד עם זאת הוא מודיע על מה שהוא מוכן ויכול לתת בתמורה בה בשעה שאין לאל ידו לתת מאומה מכל מה שהבטיח, וכמובן שאין בכוונתו לתת ולא כלום. הדברים הללו עתיקים כימי האנושות בתחום הרגשי, אבל בימינו קיבלו מישנה תוקף ומישקל דוקא בתחום שממנו שאולים כל הדימויים של נתינה וקבלה, כלומר - מתחום העסקים. הדראמה עוסקת מאז ומעולם בהפרת

התחייבויות או במתן התחייבויות שלא יהיה ניתן להגשימן או שלא היתה מלכתחילה שום כוונה להגשימן כבר ברגע שניתנו."

ניתוח היצירה :

גיבורי הרומן אריה ויולי הם בעלי אישיות של לוחמים, אריה בפרטיזנים ויולי במלחמות ישראל. אך אריה העתיק את המנטאליות של "במלחמה כמו במלחמה" לעולם העסקים ואילו ליוולי יש עכבות אתיות. לאור זאת, חברת לאריסה קופצת מדרגה בהיקף מכירותיה אחרי עזיבת יולי, אבל היא נאלצת לשלם מחיר אתי כבד. את העושהק האתי מכסים ע"י כפל לשון, שהוא מרכיב חשוב של אנשי עסקים לא אתיים. אריה בחר את השם לאריסה לחברתו, כי בעיר זאת חי היפוקרטס, והשבועה של הרופאים מתקשרת ליושרה של חברת התרופות לדבריו. "אנחנו עוסקים בדיני נפשות, זה המוטו שלי בחיים – הגינות, הקרבה ויושר כלפי כולם, כי בשביל מה אנו חיים אם לא בשביל לעזור לזולת?" הרומן ממחיש גם את הדיסאינפורמציה כמרכיב חשוב בחברות לא אתיות וגם בהתנהגותם של אריה ואלי. נלי מכירה היטב את דודה "המנומס, הלבבי והדביק" אך יודעת שמבעד לתדמית האזרח ההגון התורם לקהילה שיצר לעצמו הוא מסוכן כנחש ופועל תמיד בחושך. "הוא נוהג כמאפיוזו מהסוג הגרוע ביותר", או כפי שאביה, אחיו של אריה, היה אומר בלאדינו "גונב פיתות ומנשק מזוזות". יולי הרגיש בהידרדרות האתית של לאריסה וכשזו הגיעה על גבול הפלילים עזב את החברה בגיבויה המלא של נלי. נקודת השבר בהשחתת החברה הייתה במינויו של אלי למנכ"ל החברה, כאשר אלי ביצע פשעים אתיים ואחרים שאפילו אריה, שהפך ליו"ר, לא העז לעשות קודם לכן, כי אלי היה מוכן לדרוך על גוויות עם אמביציית ענק. אריה ואלי מתרצים את עזיבתו של יולי בגלל קנאתו באלי שמונה למנכ"ל, ויולי לא מוציא את דיבתה הרעה של החברה אותה עזב כי לא מקובל בעולם העסקים הישראלי לירוק לבאר ממנה שתית גם אם היא הסתאבה.

אריה ואלי מדרדרים את מחיר מניית חברת מולקולה של הממציא הדס ויועצו יולי בתשעים אחוז בדרכים עקלקלות על מנת להשתלט עליה כי הם רואים את הפוטנציאל האדיר של המצאתו של הדס אך לא מוכנים ומסוגלים לשלם את המחיר הגבוה הקודם של המניה. מאידך זו הזדמנות לצאת מהסטגנציה הנוכחית של לאריסה. לאחר שקנו במחירים נמוכים חבילות מניות של מולקולה, שיחדו את חברי מועצת המנהלים ובמיוחד את הדס, לאריסה מציעה הצעת רכש למניות מולקולה ובכך הם מכריחים את שאר בעלי המניות למכור להם את מניותיהם תוך הפסד כמעט כל השקעתם. הם רוצים למחוק את מניות מולקולה מהבורסה על מנת שכל הרווח ילך ללאריסה. השיטה של המנהלים הלא אתיים בשיחוד הגורמים עליהם הם רוצים להשתלט היא בסיבוכם בעבירות על החוק, התחמקות מתשלום מס, אי דיווח לבנק ישראל, כך שכשהם מרמים גם אותם אלה אינם יכולים להתלונן לרשויות או לתבוע אותם כי הם חשופים בעבירות הפליליות שהם ביצעו. כך גם נוקטים אריה ואלי לגבי הדס. הפושעים האתיים דואגים גם לשתף במשיסה את היועצים, חברות אמריקאיות או אירופאיות מהשורה הראשונה, המרשימות מאוד בדו"חותיהם המנומקים את בעלי המניות. תמורת מאות אלפי דולרים והגנה מפני תביעות מסוגלים יועצים אלה למסור חוות דעת שהצעת הרכש של לאריסה למשל במחירים אפסיים לבעלי מניות המיעוט היא הוגנת. גם

הדירקטורים החיצוניים, שאמורים כביכול להגן על האינטרסים של בעלי מניות המיעוט, שותפים במקרים רבים ביוזעין או שלא ביוזעין במזימות הגורמים הלא אתיים תמורת הטבות שונות.

המכפילים בעסקות לא אתיות הם עצומים. אנו רגילים למכפילים גבוהים בחברות הזנק, אבל שם הסיכון הוא גדול כי רק חברה אחת מעשר או עשרים מצליחה לפרוץ. ואילו היזמים הלא אתיים לא מסתכנים כי יש להם מידע פנים, הם מדרדרים את מחיר המניות ובמקרה של מולקולה הם מצליחים להשתלט עליה במחיר של \$10M. בכל זאת קיימת מכשלה רבתי לגורמים לא אתיים. במולקולה הם צפו שווי של מאות מיליוני דולר בגלל ההמצאה המהפכנית תוך תשואה של אלפי אחוזים על השקעתם. אבל במקרים רבים, כמו אלה שנסקרים באירועים בספריו של המחבר הם מבריחים מהחברות בשיטותיהם את הממציאים ואת העובדים הבכירים והחברות מתמוטטות. רוב בעלי מניות המיעוט אינם מודעים להונאה האתית, מקבלים את המחיר הנמוך למניה וסוברים שהמחיר ירד מסיבות אובייקטיביות. קשה מאוד לרדת לנבכי התחמוץ של הפושעים האתיים כי הם כה מסובכים ונסתרים שגם הרשויות האמורות לפקח לא מצליחות להתמצא בהם. רק אשפים פיננסיים כיולי מגלים את הסיבות האמיתיות לירידה. לחברות הלא אתיות יש זמן ומשאבים ללא גבול לבצע את זממן. הן מחכות לקוניונקטורה של ירידה כללית של מחירי מניות למשל, מתבססות על המוניטין הטוב שלהן, על תרומתן לקהילה. הן משחדות, מאיימות, נותנות פיצוי עקיף, ולעתים לא מהססות אף להגיע לאלימות על מנת להשיג את יעדיהן. באילו אמצעים בוחרים אריה ואלי?

הרבה אנשי עסקים מושחתים חושבים שהם מורמים מעם, כמו אריה, שלא חלים עליהם החוקים של בני תמותה רגילים. בספריו של המחבר מתוארת התנהגותו של מייקל מילקן, ב-"וול סטריט" אנו שומעים את משנתו של ג'קו, לעיתים זה אף מגיע להשקפות פשיסטיות כמו של טום ביוקן בגטסבי הגדול או אריה סימון ב"הישמרו מדורון יווני". קיים שוני בסיסי בשיטות הפעולה של אריה סימון (אומץ של "אריה") ושל אלי פוקס (עורמה של פוקס-שועל). הן גורמות לנו לתהות עד כמה הן מנוגדות או משלימות, האם עדיף לעקוף קונפליקטים או שיש להיאבק בכל הכוח להשגת המטרות, גם אם דוחקים אנשים לפינה? הרומן מראה לנו תגובות שונות של הקורבנות, חלקם נשברים, חלקם ממשיכים להילחם בדרכים אתיות ואחרים נזקקים ללוחמה לא קונבנציונאלית. בעסקים קיימת סיסמת שווא ש-"Nothing is personal" אך אנו נוכחים לדעת שיולי, נלי, אריה, אלי, הדס, ואנשי העסקים האחרים מתנהגים בצורה מאוד אישית ולא קרה כפי שמצופה מהם. במקרה של אריה ההונאה העצמית מגיעה לשיאים כאשר הוא רואה עצמו כמיטיב עם העם ופועל לרווחת החברה מתוך תחושת שליחות. הוא חי בצניעות, תורם לקהילה, מעסיק עובדים רבים, מייצא בסכומים גבוהים. לאנשי עסקים לא אתיים יש איפוא דימוי של חלוצים, חתני פרס ישראל, בעלי תוארי דוקטור כבוד ויקירי העיר והחברה. אחת השיטות לאיבחון חברה לא אתית היא במסרים השונים שהיא מעבירה לגורמים שונים. במקרה של לאריסה הם אומרים לבעלי מניות המיעוט שמולקולה מתמוטטת, לנושים של לאריסה הם אומרים שיש למולקולה פוטנציאל ענק, לרוכשים הפוטנציאליים של מולקולה הם אומרים שהדס לא ירצה להכניסם כשותפים וכדומה.

אריה טוען שיולי המציא חלק מהשיטות הנלוות שבהם הם משתמשים בשביל להשתלט על מולקולה וכך הוא יוכל להגיע לחקר האמת ולגלות את מזימותיהם. יוליסס הוא הרי איש התחבולות, הוא המציא את הסוס הטרויאני. אך האם יש דמיון בין תחבולות עסקיות לגיטימיות, כישרון משא ומתן, לבין מעשים לא אתיים ולא חוקיים? "אלה שצמחו מתוך הארגון הם הכי מסוכנים" אומר אריה "הם כמו השטינקרים המאפיוזים שהצליחו להפיל את ראשי המאפיא בארה"ב ובאיטליה." האם יולי הוא קונסילירי שבגד בקאפו די טוטי קאפי? האם אריה ואלי השתמשו בשיטות המאפיוזיות שלהם כשיולי היה בארגון? האם זה לא בגללן שהוא החליט לעזוב? יולי הוא לא צדיק בסדום ולא "הלשין" על אריה ואלי על ההונאות שלהם, כל עוד שהם לא פגעו בו אישית. איזה מין מצפון יש ליולי שהוא מתעורר רק כשהדברים נוגעים לו? מדוע הוא מצפה מהאחרים שיתערבו למענו כשהוא לא התערב למען אחרים כשלאריסה הונו אותם? מדוע הוא קורא למאבק שלו להשיב את הפסדיו "מאבק אתי"? "אין אף אחד שלא תלויה נגדו קופת שרצים כזאת או אחרת. צריך רק למצוא אותה." האם אימרה זו נכונה? האם אין בכך כדי לייאש כל מאבק אתי? כי הרי קרוב לוודאי שכל איש עסקים עשה בשלב זה או אחר בחייו עבירות אתיות, אבל זה אינו אומר שבגלל זה הפך ללא אתי. אם אדם שיקר כמה פעמים בחייו האם זה עושה אותו שקרן?

חוק האומרטה בעולם העסקים הישראלי, "חיה ותן לחיות" הפך במקרים רבים לאידיאולוגיה. האם אין בכך לרפות את ידי כל מי שמבקש לשפר את מוסר העסקים? כל גילוי של שחיתות או התנהגות לא אתית מתקבל כמלשינות, מוקע על ידי החברה, תוך איום של נידוי המנהל או החברה שחשפו את המעשים. זאת, גם אם החברה/האיש נפגעו ע"י המעשה. מניעים של מתריעים יכולים להיות: רדיפת צדק ואתיקה, נקמנות, אהבה לקורבן (סימה), הפסדים כספיים, עלבונות, שיקולי אגו, דאגה לבריאות הקהילה (ד"ר שטוקמן), כעס על הממונים (המקור) וכו'. האם כולם טהורים? אך האם זה משנה? יולי נכנס למאבק חסר הסיכוי נגד לאריסה, אך הוא חש שזה בנפשו, או כפי שמכנה זאת סימה: אביר השולחן העגול שנלחם על סוסו האצילי בגיבורים הרשעים של מלחמת הכוכבים. יולי תוהה מדוע סימה נשארת באיגרון המסואב של לאריסה, למרות היותה מצפונית? הוא מזהיר אותה שהמנהלים הבכירים אינם חותמים לעולם על המסמכים הבעייתיים. הם מעבירים תמיד את הסיכון לדרגים הנמוכים שנותנים את הדין אם העבירה מתגלה, העלמת מס קניה, אי תשלום מס, הברחת מטבע, תשלום שוחד, זיוף ספרים, העלמת מידע וכו'.

הרומן מתאר תופעות כהפרד ומשול, שקר ככל יכולתך, כאמצעים לגיטימיים במלחמת ההישרדות של חברות לא אתיות. אלי ואריה מעלילים על יולי שכאילו הוא מנסה למכור את החברה של הדס מאחורי גבו לגורמים מפקפקים וגורמים לנתק בין שני החברים ולהרס האמון שרכש הדס כלפי יולי. עלילות, השמצות, חצאי אמיתות, עיוות מידע, anything goes בעולם העסקים המודרני. אחד המוטיבים המרכזיים ברומן הוא שיר הקרקס, שבו מסופר על הילד שחוטף סתירה אדירה בפנים מהבריון באוהל בקרקס ולא מספר על כך לאחרים. זהו סמל לכל אלה שסבלו מהתעללות של גורמים לא אתיים וחזקים ושלא מוכנים לעשות דבר למען האחרים שיבואו אחריהם. הם לא היו שם כשהייתי צריך אותם אז מדוע אצא עכשיו מגדרי למענם. אך רק שבירת מעגל הקסמים יכולה לשנות את המציאות. הגורמים הלא אתיים פועלים בחושך, הם אינם סובלים שקיפות ומשתדלים שהגורמים שהם רוצים לסכסך ביניהם לא ייפגשו. הדס ויולי בכל זאת נפגשים, יולי מצליח להזים

חלק מהמידע השקרי שמסרו להדס אריה ואלי, אך הדס כה שבוי בידם שהוא לא יכול לצאת מהקשר, מה עוד שהם כבר סיבכו אותו בעבירות העלמת מס, מטבע ושחוד. השיטה הבדוקה ביותר להילחם נגד שיטות לא אתיות היא בפרסום מירבי, שקיפות מלאה, פגישות מיידיות עם כל הגורמים. אלא שקשה להתמודד בגורמים הלא אתיים כי הם מצוטטים לשיחות הטלפון של קורבנותיהם, שוכרים בלשים העוקבים אחר כל צעד שלהם, יש להם קשרים בכל מערכות השלטון, זמן וכסף למכביר להתגבר על כל מכשלה.

כמעט בלתי אפשרי לאחד את הכוחות של הגורמים הסובלים מעושק אתי. בנוסף למחסור בכסף ובזמן, כמה מהם מפחדים מקופת השרצים, אחרים חוששים מהאיומים על פרנסתם וחייהם, יש חשש מפני קבלת תדמית של מתריע השורפת אותך לתמיד בישראל, או שיקול כלכלי קר שעדיף לספוג את ההפסד ולהשקיע את המאמץ בנושאים חדשים. תופעה אופיינית אחרת היא הדבקות תווית של פרנואידי, troublemaker, מתריע, מושחת, עובד מתוסכל הפועל מתוך נקמנות, אינטרסנט הרוצה להעלות/להוריד את מחיר המניות כי הוא short/long, לכל מי שמעז לצאת חוצץ נגד הפושעים האתיים. יש לטעת בלב כולם את האמת הבסיסית שהיא החוק הראשון בחוקיות ההונאה האתית בספריו של המחבר: "בטווח הארוך כל גורם שמתעסק עם חברות לא אתיות מפסיד". גם אם אריה ואלי למיניהם מתייחסים אליך בדביקות שרמנטית כפי שהתייחסו להדס הם מכינים לכל הקשורים איתם עוקץ, כפי שנוכח הדס מאוחר מדי. יולי חשב שאין זה מן ההגינות לנצל מידע פנים, גם כשמניות מולקולה היו בשיאן וקל וחומר כשהתחילה ההידרדרות. נלי עם הקומון סנס שלה אמרה לו למכור, להפסיד קצת והעיקר להיפטר מהן. אך יולי בהגינותו הקיצונית לא יכול היה לעשות זאת להדס, הוא האמין בחברה וחשב שהיא תתאושש. האם שיקוליו הם אתיים?

הדס טוען: "אני בסך הכל פרופסור מפוזר, שנשלף מהאקדמיה ושהצליח למצוא תרופה מהפכנית." מה גורלם של הממציאים, יזמי ההיי טק במגעיהם העסקיים עם כרישי הפיננסים? האם יש להם סיכוי לא להידלל, לא להישחת, לשמור על היושרה המקצועית והאתית שלהם? ניתן להביא הרבה דוגמאות לשני הכיוונים של חברות הזנק, ממציאים ומממנים. הרומן מעלה סוגיה אחרת: עמידה בהבטחות מילוליות, מילת כבוד, עמידה בהסכמים, מזל וברכה בעולם העסקים של ימינו ובמיוחד בישראל. כלפי מי עומדים בכל זאת בהבטחות? מיהו expendable? באים לקראת הגורמים החזקים ומפצים אותם אך אין חשיבות למחזיקי העניין האלמוניים. הכוח של הגורמים החלשים יבוא לידי ביטוי רק אם הם יחפצו לנצל אותו: הפסקת השקעה במניות של חברות לא אתיות, חרם על מוצריהם וניתוק כל מגע איתם. "עוד יכתבו על ההשתלטות של לאריסה על מולקולה כאירוע בבית הספר למינהל עסקים. איך אפשר להשתלט על חברה עם פוטנציאל ענק מבלי לסכן כלום, תוך תיחמון מהספרים של בעלי המניות המסכנים, ועבודה בעיניים על הממציא שקיבל נזיד עדשים על המצאתו." אך האם הרומן הוא סיפור בדיוני? האם ניתן לדון בו רק באקדמיה? הדס חש נבגד ומרומה על ידי אריה ואלי שפיתו אותו בנזיד עדשים ועתה הוא אינו יכול לעשות דבר נגדם כי עבר על החוק ואין לו הוכחות נגדם. יחד עם זאת הוא לא יוצא להילחם נגדם, כי הוא חלש, חולה, אין לו את הגב המשפחתי שיש ליולי, את הידע המספיק למאבק. הוא חש עצמו כמו גרגור סמסא בגלגול של קפקא שהפך לחרק. אם יעשה עצמו לקטן ובלתי מזיק, מקווה הדס שאלי ואריה יחוסו עליו. אך

האם הם חסים עליו? האם הם לא גוזלים ממנו גם את כבשת הרש ומוציאים אותו מהחברה אשר בנה? מה הטעם לא להתנגד, אם ממילא נגזר גורלך? האם יש סיכוי לכבשים אם הם לא שותקים ומשיבים מלחמה שערה בסיוע של רועים כמו יולי נגד אריות ושועלים?

ניתוח דמויות כאריסטיד סאקאר ב"הכסף" של אמיל זולה, אריה סימון ב"הישמרו מדורון יוני", גורדון גקו ב"וול סטריט", מעלה את השאלה האם הם לא גיבורים הרבה יותר מוחשיים מהדמות החיוורת של קן ליי באנרון, או של איבן בסקי? איזו דרך יעילה אם כן יותר להוראת האתיקה בעסקים: באמצעות יצירות ספרותיות, אירועים מעולם העסקים או הרצאות פילוסופיות? לאריסה הוא מבצר ביוונית. עד כמה נלי, ילידת לאריסה, היא המבצר של יולי יחד עם ילדיו דודי ודנה? האם היה יכול לצאת ולהתמיד במאבק אם היה בודד כמו הדס? או אם היה לו בן זוג חלש כמו סימה? יש חשיבות בלתי רגילה לתא המשפחתי בהצלחה בעסקים, באומץ להיות מתריע, ביכולת לעבוד מסביב לשעון, בעמידה בפני פיתויים כספיים ואחרים. סוגיה אחרת המועלית ברומן היא סגירת חשבונות כמניע בעולם העסקים מעבר לשיקולים הקרים של רווחיות. כך למשל נוכל להביא כדוגמאות: את העובדה שאריה ואלי נפגעו מכך שיולי עזב אותם והם רצו שיזחל חזרה אליהם, שאריה היה דודה של נלי והתאכזב מהניכור שלה, שאלי קינא בהרמוניה המשפחתית של יולי בעוד חייו עם אשתו הם גיהנום, שסימה רצתה להשיב אליה את יולי?

נלי אומרת ליולי: "חמוד שלי, אתה רוצה שאבוז לך על שנשארה בך תמימות והגינות בתוך הגיונגל של עולם העסקים? להפך, בגלל זה אני אוהבת אותך, טיפשוך." האם זה נכון רק לגבי נלי המורה התמימה או גם לנשים של אנשי עסקים שהתרגלו לקניית בכיכר המדינה, לסופי שבוע ביערות הכרמל, לחופשות סקי בשוויץ, למסעות נופש ביאכטות מפוארות? נלי ויולי מאשימים את אריה שלא הזהיר אותם, בהיותו הדוד של נלי, על תוכניות ההשתלטות שלו על מולקולה. אם הם היו יוצאים בזמן ולא היו מפסידים את חסכוניותיהם הם לא היו צריכים לצאת במאבק. אך האם אריה היה יכול להזהיר אותם גם אם רצה? האם לא היה צריך לחשוש שיולי יפעיל את המשרוקית של ה-whistleblower?

הקוראים של הספר מוזמנים לחשוב האם יולי לא היה עושה דבר אם היה מציל את עצמו? אם כן- מה הבסיס המוסרי של מאבקו המונע משיקולים אגואיסטיים של הפסד כספי ויצר נקמות? אך מאידך, כאשר יולי יוצא למאבק נגד השיטה, מה זה חשוב שתחילת המאבק נבע מסיבות לא אתיות, כל עוד תוצאתו היא לרווחת הכלל? מה חשוב יותר – הכוונה או התוצאה?

היבט אחר הוא הגזענות בעולם העסקים הישראלי כפי שהיא משתקפת ברומן. האם קיימות דיעות קדומות נגד מזרחיים, בעלי שמות מזרחיים, חזות מזרחית? האם הן מוצדקות? האם מזרחיים יותר אתיים מאשכנזים בעולם העסקים הישראלי? נוכל לחשוב על דוגמאות רבות לטייקונים מזרחיים וספרדים שלא התנהגו בצורה אתית בעסקיהם. אך מה הוא בכלל אחוז המזרחיים בצמרת העסקית? נלי מתריסה בפני יולי: "אין צדק בעולם הזה, לכאלה אנשים אלוהים נותן הכול ואותנו, שאנחנו כל הזמן עוזרים לאנשים ומעולם לא עשינו רע לזבוב, הוא דופק." אך בדת נאמר כי שכר של מצווה - מצווה. לפי אילו אמות מידה מוסריות "מגיע" אם כן לאנשי עסקים אתיים להצליח יותר מאשר לקולגות המושחתים שלהם? וגם אם מגיע, האם זה קורה כך במציאות? אלי ואריה טוענים

בפני יולי כי ניצלו הזדמנויות עסקיות בהשתלטותם על מולקולה והיטיבו עם בעלי מניות המיעוט בכך ששילמו להם לפחות 10% מהשקעתם. כאן אנו רואים במלוא חריפותו את ההבדל בין אתיקה, ערמומיות ושחיתות. אם הם לא היו מורידים במזיד את מחיר המניה הם היו מתנהגים בצורה ערמומית אך בכל זאת אתית. הם לא ניצלו הזדמנות, הם גרמו לה לקרות. "איש הכספים האינטלקטואל!" מטיח אלי בפני יולי. האם זה עלבון? עד כמה האינטלקטואליות, קריאת ספרים, ביקור בתיאטרון וראיית סרטי איכות תורמות לאיש העסקים בפיתוח ראייה אתית? כמה אחוזים מאנשי העסקים שאנחנו מכירים הם אינטלקטואלים? האם הם יותר אתיים מאחיהם? האם הם מצליחים יותר, עקביים יותר?

יולי טוען: "אני המצאתי תחבולות מתוחכמות אבל לגיטימיות, אבל בגלל שאתם הרבה פחות חריפים, אתם עושים טריקים שפלים וגסים, מכות מתחת לחגורה, שיטות של המאפיה." ניתן אם כן להיות מתוחכם ואתי כאחד, אליבא דיולי. אך בהעדר תחכום, האם ניתן להצליח רק בעזרת שוחד ואמצעים לא אתיים? כנגדו מתריסים אנשי העסקים הלא אתיים: "אז מה אם אנחנו מעגלים פינות, אנחנו לא במדינה אוטופית שאתה חולם עליה. ישראל של 1994 (ושל 2006?) היא חברה מטריאליסטית, שרק החזקים שורדים בה, זאת לא מדינה של יפי נפש בכיינים כמוך." עד כמה זה נכון ועד כמה זה מוצדק אם לא עוברים על החוק (או גם אם עוברים ויוצאים זכאים מחוסר הוכחות)? האם מקומם של יולים למיניהם לא יכירם בעולם העסקים הישראלי האכזרי של ימינו והם יכולים להשתלב רק באקדמיה אם בכלל? יולי אומר: "עוד לא ראיתי בישראל חברה רצינית אחת שבאמת נתנה את הדין על דיווחים כוזבים ואף חבר במועצת מנהלים עוד לא ישב בכלא על מעלליו." עד כמה זה נכון ומדוע? אנו יכולים לאשש את דברי יולי בפרשת המניות הבנקאיות, כאשר קבעו שאין זה מ: "עניינו של הציבור", בפרשיות של הונאת הרשויות המסתיימות בתשלומי כופר, בכשלון התביעות הייצוגיות, בסינדרום הש.ג. שנותן את הדין. אריה מציע ליולי לנטוש את המאבק חסר הסיכוי, לחזור לתפקידו הקודם כסמנכ"ל הכספים ולסייע במיזוג מולקולה אל תוך לאריסה. עד כמה ההצעה של אריה, לשעבר ליאון או כפי שקורא לו יולי בגלל מוצאו הספרדי-איטלקי-מאפיוזי "דון קור-ליאון", היא הוגנת ואינה ניתנת לסירוב? מה היה קורה אם יולי היה מסכים?

הרומן מתאר את האודיסיאה שעובר יולי במסעותיו אל חבריו (לשעבר) אותם הוא מנסה לגייס למאבקו בנימוקים שונים. האם יש לו סיכוי כשהוא מסומן כבר כמתריע, אדם שירד מהפסים, בדווי שמונע משיקולי וונדטה, נגוע בתסמונת האתיות? האם מאבקו גם פוגע בסיכויו לקבל עבודות חדשות כשמתייחסים אליו כ"אונטערמענטש"? האם יש סיכוי לנצח בדרכים אתיות במאבק נגד גורמים לא אתיים? אם נזקקים לדרכים לא אתיות, האם זה אינו משמיט את הלגיטימציה של המאבק? זאת ועוד, בדרכים לא אתיות תהיה תמיד ידם של הגורמים הלא אתיים על העליונה, כי אין להם עכבות והם הרבה יותר מנוסים ומתמידים במאבקים אלה. אהוד אורגד, מנכ"ל החברה המתחרה ללאריסה, ניסה להילחם נגדם בעבר בדרכים אתיות ונכשל. לפיכך הוא אינו מוכן לצאת למאבק נוסף חסר סיכוי יחד עם יולי. גורמים רבים שלא הצליחו במאבקים אתיים מאבדים את רצונם להילחם או גרוע מכך מתקרנפים ומצטרפים לבכחנליה של הגורמים המושחתים על מנת להישרד. תביעות נגדיות הפכו לשיטה של גורמים לא אתיים אם מישהו בכל זאת מעז לתבוע אותם. במקביל, הם מגייסים את עורכי הדין הטובים ביותר, משקיעים סכומי עתק בהאזנות סתר

ומעקבים, מנהלים קמפיין תקשורתי ענק, נותנים פיצויים עקיפים לגורמים שלא כדאי להסתכסך איתם. לא פעם הם מוכנים להשקיע הרבה יותר מסכום התביעה למען דבקות בעיקרון להרתיע תובעים פוטנציאליים, כך שידעו שלא כדאי לתובעם. אנו תוהים מדוע יולי לא מקבל את הצעתה של ליאורה דיאמנט לעבוד איתה כמוצא של כבוד שיבטיח לו הכנסה גבוהה, הוא לא יצטרך לעבוד עם גורמים מושחתים וזה יעזור לו לנקז מהמערכת את הרעלים שנכנסו בעקבות המאבק הדון קישוטי שלו נגד אריה ואלי. מה המחיר שליאורה דורשת עבור הצעתה ועל איזו יושרה אחרת הוא יצטרך לוותר? יולי לא מוכן לשלם את המחיר הזה כי התא המשפחתי שלו חשוב מכל.

Noblesse oblige הוא התירוץ של הוראס בורגיניון לא להילחם נגד אריה שהוא חבר באותו מועדון, שייך כמוהו לאליטות. "כמה משפחות יש בישראל שבאמת נחשבות? אלף, אלפיים מכסימום (הוא מגזים, יש רק עשר, עשרים). אם הם לא יהיו בטופ, אז בוזגלו וטולדנו יהיו, אם אתה מבין למה אני מתכוון..." האם נשמעים טיעונים מעין אלה בעולם העסקים? הקורא מוזמן לקרוא את האירוע "גזענות בעולם העסקים" הבנוי כולו על "אמרות שפר" שנאמרו בשנים האחרונות על ידי אנשי עסקים כלפי המזרחים. תופעה אחרת הנפוצה בישראל היא התכונות השאקאליות של הצבועים תרתי משמע בעולם העסקים. כשרואים איש עסקים בצרות מפסיקים לשלם לו במקום לחוש לעזרתו. משתתפים במשיסה על גופו המדמם. כך קורה גם ליולי כשלקוחות שלו מציעים לו לשלם רק 10% מחובם כי הם יודעים שהוא לא יוכל לתבוע גם אותם, וגם אין לו משאבים לכך. אנו עדים גם למעורבותו של העולם התחתון בעסקים לגיטימיים בישראל, לרבות בחברות היי טק. באופן פרדוכסאלי נרקמת ידידות מוזרה בין יולי האתי לאיציק גולדנברג איש השוק האפור אשר השקיע במולקולה. אך איציק מסרב לעזור ליולי בדרכים חוקיות ואתיות כי הוא יודע שאין בהן תוחלת, והוא בכל זאת מקבל פיצוי מלא על השקעתו מאריה, בדרכים המפיוזיות שלו. וכאן נשאלת השאלה: האם זה אתי לכרות ברית עם מפיסטו בשביל להכריע את השטן? איציק הוא איש כבוד על פי דרכו, של פושעים אבל לא של נוכלים. יולי בכל זאת מצליח למרר את חייהם של אריה ואלי. גילוי האמת לאיציק גולדנברג עולה לאריה באובדן היאכטה שלו ובהחזר ההשקעה עם ריבית של השוק האפור. יולי פוגע במוניטין של לאריסה בכל מקום אפשרי לרבות הרשויות, נותר משקע מחשיד שיקשה על לאריסה למצוא בעתיד שותפים. כך שמאבקו של יולי לא היה לשווא.

דווקא יענקל'ה המפקד של יולי מהצנחנים נרתם לעזרתו, על פי המנטאליות של עזרה ל- old buddies בישראל. האליטות אולי עוזרות לעצמן, אך גם הלוחמים בסיירת. עד כמה אחוות לוחמים בעולם העסקים היא אתית? האם אין בכך נפוטיזם? או שמא דווקא בגלל שיש אימון מוחלט במי שהציל את חייד בקרב זהו המבחן העליון ליושרה? יולי לא מהסס לבקש את עזרתם של חבריו מהשכונה מאותו המוצא. עד כמה זה לגיטימי, והאם זה עוד קיים בישראל של ימינו? יש הטוענים שכמו שלא יכולת להתקבל בעבר לביקור רופא בקופת חולים בלי תור, אם לא דיברת יידיש, כך אינך יכול לפתור את בעיותיך עם פקיד השומה אם אינך משתייך לאותו המוצא. האם זו גזענות חדשה ומוצדקת? ומכאן לסוגיה אחרת: מדוע מפלגות שחרטו על דגלן את המאבק החברתי לא ממהרות לאמץ גם את המאבק על טוהר המידות בעסקים? יוסי אדרי, סגן שר וח"כ, חושב שכולם גנבים ממילא כי אם לא, הם לא היו מתעשרים. לבוחריו אין את הלוקסוס של קיום מאבק אתי ואם תציע

להם איזו גברת זקנה מליון שקל עבור ראשו של מישהו הם יתנו לה אותו ברצון. היבט אחר הוא: עד כמה המשטרה אינסטרומנטאלית במאבק נגד השחיתות בישראל? האם הם לא דורשים מהלוחמים למען טוהר המידות smoking gun evidence בשעה שזה בדיוק תפקידה? והרי זאת משימה בלתי אפשרית ליחיד לנוכח התחכום והכסף שמשקיעות החברות בהסתרת מעלליהן. מה עוד שאין למשטרה תקציבים למאבק בטרור ובפשע, קל וחומר כנגד הברונים השודדים.

קיימת אכסיומה שהעיתונות היא המבצר האחרון כנגד השחיתות בישראל. אך עד כמה העיתונות אכן פועלת נגד השחיתות של אילי ההון הגדולים ביותר? מה הסכנה בחבירה באחזקות בתקשורת ובעסקים בישראל, כך שעיתונאי המסתבך עם איל הון יכול למצוא את עצמו ללא מקום עבודה כי אותו איל הון מושקע בעיתונו, או בערוץ טלוויזיוני, או קשור בקשרי עסקים עם הבעלים של העיתון. מדוע חושפים רק שחיתויות של הש.ג.? מדוע העורכים הכלכליים מיישרים קו עם המדיניות התאצ'ריסטית של השלטון? האם יש סיכוי שתתגלה פרשיה נוסח אנרון ע"י העיתונות הישראלית? מה אם כן יחס העיתונות לחבירה בין הון לשלטון? מר בלו אומר בסוף הסרט על אנרון כי יש אלפי מקרים כמו אנרון, בארה"ב הם הולכים ונחשפים כי יש עיתונות חופשית. האם יש סיכוי למקרים כמו אנרון להתגלות לפני המפץ הגדול? מי יעז לצאת חוצץ כנגד קן ליי הישראלי הנתמך ע"י רוקפלר הישראלי? מה עוד שמדובר בעשר עד עשרים משפחות שכולן קשורות זו בזו בעסקים. נשאלת השאלה: האם העיתונות הכלכלית רדודה? האם העיתונאים מספיק מנוסים על מנת להבין את התחכום של אילי הון מושחתים? מה יש להם להפסיד אם יצאו למאבק נגד השחיתות, יכתבו על כך ספרים, מאמרים והרצאות, כמו לוחם השחיתות מס' 1 בישראל אריה אבנרי? מי שמע על אירגון אמיתי או אומץ, כמו שכולם שמעו על ארבע אמהות?

תפקידה של רשות ניירות ערך במאבק נגד חברות לא אתיות צריך להיות מכריע. אך שולי רכס, עורכת הדין של הרשות, אומרת: "רק אני מבינה מה באמת קרה כאן...אני יוצאת עם חרב שלופה להילחם בדקרון ואומרת 'אוואנטי' והקולגות שלי נשארים לשכב בשוחות וצועקים לי 'בראבו'...עורכת דין מבריקה כמוני מזמן יכלה להצליח אם הייתה פורשת לפרקטיקה פרטית ומגנה על הכרישים במקום לנסות ללכוד אותם באמצעות חכה לדגי רקק." האם זאת מציאות או בדיה? ומכאן לדילמות האתיות של עורכי הדין: במי עליהם לתמוך? במתריעים חסרי המשאבים או בגורמים לא אתיים שנותנים להם סכומי עתק בשביל לייצג אותם במשפטים, לעזור להם להתחמק מתשלומי מס, להונות בעלי מניות מיעוט, לכתוב חוות דעת המטהרות את השרץ? עו"ד יהודה קרייתי, חברו הטוב ביותר של יולי, האם הוא משל או מציאות? פן אחר ברומן הוא: הדילמות של מנהלי קרנות הנאמנות: להגן על האלמנות והיתומים שהשקיעו את כל חסכוניהם בקרנות או על הבנקים שהם בעליהם ויש להם אינטרסים שונים כולל קשרים עסקיים עם גורמים לא אתיים? האם החומה הסינית היא קשה כסלע או רכה כחול? הדירקטורים החיצוניים בקרנות – האם הם משרתי הציבור או מחפשי הכנסה קלה? מדוע נלו, מנהל קרן הנאמנות בספר, אדם ישר כסרגל ואשף פיננסי, לא יכול בסופו של דבר לעזור ליולי למרות שהקרן שלו (לא היא) – אלא המשקיעים בה, יחי ההבדל הקטן) הפסידה מיליונים בהונאה של לאריסה? האם יש לזה קשר לפתגם שהוא מצטט בפני יולי ש"החולצה קרובה לגוף אבל העור עוד יותר?" מדוע רואי החשבון של מולקולה לא מוכנים לעזור ליולי למרות שיש לעובדים הוכחות על זיוף ספרים בעת המיזוג? בפני מי יש לרואי החשבון חובת

נאמנות : בפני החברה, בעלי השליטה, המנכ"ל, הרוכשים של מולקולה, בעלי מניות המיעוט, הרשות לניירות ערך או אולי בפני מצפונם והיושרה המקצועית שלהם? התשובות לכל השאלות ברורות.

יולי מנסה לפתוח את תיבת הפנדורה של לאריסה ולא מצליח, מדוע? הרי יש ללאריסה לא מעט שונאים, גופים רבים וחזקים שהם הונו אותם? נלו ברוב התלהבותו להכריע את לאריסה אשר הונו את הקרן שלו אומר ליולי שעוד יעשו מזה אירוע שיילמד בפקולטה למינהל עסקים. הוא אולי מצליח לעמוד ביעד זה אבל לא בגלל הסיבות שחשב עליהן. יולי מוכן להתפשר עם אריה על פיצוי נאות לו ולקרן הנאמנות בתמורה לויתור על תביעה ייצוגית של מאה מיליוני דולר לכל בעלי המניות. איפה נעלמו כל הכוונות הנעלות של יולי לעזור לחברה ולטהר את השחיתות? האם מחיר המצפון שלו הוא כמה מיליונים בלבד? או שמא הוא התאכזב מאותם אלה שלא רצו לעזור לו ולכן הוא פועל לבד? מה היא גלולת הרעל שיולי מזכיר ולמה הוא שומר אותה רק למקרה שיקרה לו אסון? האם זה מקובל בסכסוכים בין חברות, במיזוגים לא ידידותיים כנשק יום הדין, 'תמות נפשי עם פלישתים'?

יולי מדמה את אריה למקי סכינאי, שכמוהו הוא מסתיר את הסכין שלו. האם ניתן לדמות את ההתנהגות של חלק מהחברות הלא אתיות להתנהגות של המאפיה? מה קווי הדמיון והשוני? חוק האומרטה, הנאמנות העיוורת, החרמת (או "חיסול") של המתריעים, איומים, האזנות ומעקבים, תאונות מסתוריות במכונית המשפחה ולכלב הילדים. אנשי עסקים ומתריעים בישראל שהעזו לחשוף ליקויים בחברות, במוסדות ובארגונים היו קורבנות להתנהגות מאפיוזית של עושקיהם.

אריה מאשים את יולי בבגידה במורשתו כי שינה את שמו מבוסקילה לדורון, במשפחתו כשהוא יוצא להילחם נגד דוד אשתו, בחברות שבהן הוא עבד, לאריסה ומולקולה, ובמשפחה גם באשתו נלי. האם יולי הוא אם כן גיבור או בוגד? מה העונש שמשלם יולי על זה שהתפתה "לכרות ברית עם השטן" ולהסכים לפיצוי העקיף שהציע לו אריה? האם פיצוי זה היה אתי או אפילו חוקי? מדוע בסופו של דבר לא עמד אריה בדיבורו והאם ניתן לסמוך בכלל על גורמים לא אתיים? מדוע לא הפנים את הלקח של הדס? העיוור הגדול ביותר הוא זה שאינו רוצה לראות וכך גם יולי התמים. יולי לכל אורך הספר עושה טעויות רבות ומכיר בהן. אלי עושה טעות גדולה אחת עם נלי ומשלם על כך. רק אריה לא עושה אף טעות ושומר על קור רוחו לכל אורך הדרך. מדוע? מה המשותף בינו לבין סזאר סוביראן? מה השוני בינו לבין גורדון גקו? אריה הוא איש העסקים המושחת האולטימטיבי, אדם נטול רגשות, עם חשדנות ובוז לסובבים אותו. סימה מייעצת ליולי שילך לבאבא יוסוף על מנת שיינתן לו קמע נגד עין הרע ויחזיר לו את הבאראכה. מה המקום לאמונות תפלות, אסטרולוגיה, התייעצות עם מקובלים ומעלים באוב בעולם העסקים הישראלי? האם זו תופעה נפוצה?

לעיתים נוטים העושים בגלל עודף ביטחון עצמי להגזים בעלילותיהם. אריה ואלי מעלילים על יולי מערכת יחסים הרבה יותר מסועפת עם סימה כוללת ילד מחוץ לנישואין במקום לספר לנלי רק על ההרפתקה בת השבועיים שהייתה ליולי וסימה בנסיעה העסקית לפאריס. בגלל התשתית הבריאה של יחסיהם מוכנה נלי לשמוע את האמת אחרי שלב הכעס הנורא. דווקא בגלל ההגזמה בדיבה, הצילומים ובדיית הראיות היא מחליטה להישאר עם יולי ולסלוח לו. הקיצוניות מביאה לעיתים דווקא את התוצאה ההפוכה מהמקווה. איך קורה הבלתי יאמן ונוצרת הברית בין נלי לסימה? מדוע בעולם העסקים הישראלי זה אינו קורה וגורמים מקופחים לא חוברים יחדיו על מנת להילחם נגד

אלה העושקים אותם? 'קום התנערה עם חלכה?' היה קיים לפני 100 שנה אך מדוע אינו קיים כיום? דווקא בגלל האכזבה הרבה מהשלטון הכמעט בולשביקי של ראשית המדינה, מתקדמת ישראל בצעדי ענק לתנאי אי השוויון הקיצוניים, לשחיתות בכל הרמות, לחבירה בין הון ושלטון המאפיינים רפובליקות בנות. נלי עוברת מטמורפוזה ממורה לכיתות היסוד, מפנלופי הקטנה והנאמנה לאישה מודרנית הלוקחת את גורלה בידיה ומוכנה להילחם בשיטות לא מקובלות אם כי לא אלימות למען משפחתה, רווחתה ואושרה. רק כשאדם נצרף באש הייסורים הוא לומד להכיר את עצמו, רק כשיולי על סף התהום לא יכול להושיע לעצמו היא מוצאת את יעודה.

אנו לומדים להכיר ברומן את החברים שעזבו, אלה שנשארו ואלה שחוזרים אחרי שיולי ונלי מתעשרים. האם חברים הם גורם שניתן לסמוך עליו במציאות העסקית בישראל? או שמא המציאות בישראל היא כמו בוול סטריט של גורדון גקו האומר: "אם אתה רוצה חבר נאמן קח כלב" וכדברי סזאר לאיגולין בז'אן דה פלורט: "אתה רוצה חברים או שאתה רוצה ציפורניים?" מדוע יולי סולח לחבריו לבסוף, האם זה מפני שאחרת לא היו נשארים לו חברים או שהחברים האתיים פחות ססגוניים? נלי אומרת ליולי במסיבת יום ההולדת שלו שאת כנפיו לא ניתן לקצץ כי היא הדביקה לו אותן. אך את המלחמה שלו הוא כבר ניצח כי הוא נתן את הכיוון, הצדיק האחרון בסדום שיכול להציל את העיר כולה מאבדון. האם זה תירוץ קלוש להסתרת הכישלון של יולי או שמא היא צודקת וגם אם הוא לא ניצח בקרב הוא עוד ניצח במערכה? דמות טרגי-קומית היא הדס הממציא הגאון. מה שובר את הדס בסופו של דבר ומביא אותו להתאבדות? אובדן הכסף, הפיטורין שלו מניהול מולקולה, גזילת ההמצאה שלו, לקיחת התהילה ממנו, הלעג של אריה ואלי שחשב אותם לידידים, רוע הלב של עולם העסקים, הבדידות הנוראה שלו, המחלה שלו? או כולם ביחד?

מנהל הוצאת ספרים גדולה אמר למחבר כשרצה להוציא לאור את הספר שהוא מוכן לקבל את הספר בתנאי שהמחבר יוציא את כל השטויות של האודיסיאה. המחבר סרב כמובן, אך נשאלת השאלה: האם המוטיבים המיתולוגיים שבספר, ההקבלה לאודיסיאה, ליוליסס, פנלופי, פוסידון, דיוניסוס, קאליפסו והאדס תורמות לסיפור או מקשות על הבנתו? האם האנלוגיות מעולם הספרות, התיאטרון והקולנוע, המוסיקה הקלאסית והעממית מובנות לקהל הרחב ומחזקות את העלילה? האם המבנה דמוי המחזה רצוף הדיאלוגים מקל על הקריאה? למיטב ידיעתו של הסופר הרומן "הישמרו מדורון יוני" הייתה אחת היצירות הישראליות הבודדות (רומן, מחזה או סרט) שנושאה הוא אתיקה בעסקים שפורסמה עד שנת 2001. מדוע לא נכתבו יצירות על נושא זה? האם הוא אינו חשוב, אינו נוגע לכולנו? האם הוצאות הספרים מקלות או מקשות על פרסום רומנים בנושאים אלה?

אחת הדמויות הרבגוניות ביותר ברומן היא נלי. היא משתנה לאורך הרומן מן הקצה לקצה. אך איזו דמות היא עדיפה על הקורא: נלי המורה המסורה והנאמנה או נלי הרוצה "לחסל" את אלי ואריה, הנלחמת בהם בשיטות לא קונבנציונאליות, המכריעה את אלי בשיטות שלו ושולחת אותו למאסר, המאיימת על אריה שתעליל עליו את הרצח של הדס בגלל תביעות אצבעותיו על האקדח, המצטרפת לניהול של לאריסה ומולקולה. ואיזו נלי עדיפה בעיני יולי? ומנלי לאריה: מדוע אריה מסכים להיכנע בסופו של דבר והאם זו כניעה? ויתור על היותו יו"ר של לאריסה בגיל 75, עם הון של עשרות מיליוני דולר, עם שמירת שמו הטוב, עם טפילת כל האשמה על אלי בתירוץ שלא ידע על פשעיו (סינדרום

הש.ג. לפיו אילי ההון אף פעם אינם נותנים את הדין) אך תמורת התפייסות עם יולי שנוא נפשו. אם אריה לא נכנע, מדוע יולי מסכים בסופו של דבר לעיסקה שרוקחת נלי לפיה הם יקבלו את ניהול החברה, בעלי מניות המיעוט יקבלו פיצוי הולם, הם מתחייבים לנהל אותה בדרכים אתיות, והם מקבלים את חצי הונו ובעלותו על החברה של אריה דודה של נלי? האם זו לא סחטנות כלפי אריה ואם כן האם היא מוצדקת, עד כמה ניתן לשמור על אתיקה אם רוצים להצליח בעולם העסקים הישראלי? האם נאום ההלל של יולי על אריה נוסח נאום ההלל של מרק אנתוני על יוליוס קיסר הוא ויתור כואב, או הוא לעג לאריה שממילא כולם יודעים על אשמתו ורק עוזרים לו to save face?

כל קורא מוזמן לחשוב איך הוא היה נוהג לו היה במקום הגיבורים הראשיים של הספר: יולי, נלי, אריה, אלי, הדס, סימה, החברים של יולי? האם יולי ונלי ויתרו לבסוף על עקרונותיהם למען בצע כסף? והאם השאלה הייתה רק של גובה הפיצוי, כי מי הם הגיבורים אנו כבר יודעים. האם אנו יכולים להאמין לרצינות הכוונות של יולי ונלי להנהיג את לאריסה באתיות? אם יולי היה ממשיך במאבקו חסר התוחלת באריה גם אחרי הפללת אלי, האם היה לו סיכוי בהיעדר משאבים כספיים וחברים? יולי ויתר על מקצת מעקרונותיו על מנת לזכות להשיג אתיקה וצדק עוד בחייו. ועל מה ויתר בסופו של דבר: אריה פורש וממילא לא נשאר לו עוד זמן רב לחיות, הם מקבלים כל מה שרצו ואלי נתן את הדין. נלי אומרת ליולי בסוף הספר שניהול לאריסה בשיטותיו עם אנשי אמונו יחד עם הירושה של עשרות מיליוני דולר היא המתנה המאוחרת שהיא נותנת לו ליום הולדתו החמישים שהסתיים כידוע בצורה טרגית עם התקף הלב שלו. לכך הוא עונה: הוא שאמרת, הישמרו מדורון יווני... האם ה"מתנה" היא אכן סוס טרויאני שיביא לאובדנם? "נלי ויולי פתחו במבצר שלהם חלונות רחבים אל הנוף, שנכנס בהם אוויר צח אך גם מהול בזיהום הסביבה." מה עדיף, לחיות בסביבה האתית, המוגנת במבצר שלהם, מנותקים מהמתרחש סביבם, או לקחת חלק בעשייה, גם אם היא מזוהמת ומזהמת? במבצר הם לא תורמים לחברה אך כעת יש להם לפחות סיכוי לשפר את האתיקה העסקית.

היבט אחר הוא: גיוס בעלה של סימה ללאריסה: האם זה נפוטיזם או תגמול לאומץ ליבה של סימה בביעור השחיתות בחברה? מוטיב מוזיקלי אופייני הוא שיר השיירה בקצב הרבטיקו המריר בסוף הספר העומד בניגוד לסירטקי העליז והתמים במסיבת ההפתעה של נלי בראשיתו. בשיירה צועדים כל המושחתים והקורבנות מדורי דורות, מימי עגל הזהב, עבור דרך גיבורי הספרות, ועד לאלי במדי אסיר, הדס המקרטע, אריה, יולי ונלי. Welcome to the club? האם יולי ונלי מצטרפים לשיירה, כל קורא מוזמן לדמיין לעצמו מה יקרה להם. בסוף הרומן נכתב כי דווקא בגלל יסוריהם ידבקו יולי ונלי בעקרונות האתיים שרכשו בתקופת השפל שלהם. הם מתבוננים בחבריהם בסלחנות, בהבנה, אחרי ככלות הכל קל לעשירים ולחזקים לסלוח ולהבין. גם אם הגיעו לפיסגה הם ישתדלו לא להיות הבריונים של הקרקס, כי הם טהורים יותר מצריבת האש ומהביקור בגיא צלמוות. נלי ויולי הבינו סוף סוף מה התכלית של הרפתקת חייהם. הם יהיו החלוצים המודרניים של שנות האלפיים, ויתרמו להפיכת הארץ למדינה דמוקרטית ואתיה שלא תדאג רק לאליטות ממוצא, מעמד, או שכבת הכנסה מסוימת. Wishful thinking או כוונת אמת, לגיטימציה להתפשרות שלהם עם המצפון או התחלה חדשה ואמיצה? נוכל רק לקוות שיולי ונלי יגשימו את משאלותיהם.

אתיקה ביחסי העבודה בישראל - הסרט "שביתה", סיכום והתחלה

מבוסס על הסרט "שביתה"

"שביתה", 2005, 90 דקות, בבימוי אסף סודרי ואמיר טאוזינגר, הפקה של מחלקת תעודה, הערוץ הראשון. משתתפי הסרט: יעקב בוקובה, דוד ביטון, עמרם בן סימון, חגי חזן, עמרם פרטוש, מקס קיון, אסי קסוקר.

תמצית היצירה וניתוחה:

היצירה הראשונה בספר היא "כולם היו בני" וביצירה האחרונה "שביתה" נמצא הקבלות רבות לדברי ארתור מילר על האתיקה בעולם העסקים. בהמשך, נסקרו יצירות כ"פ.י.ס.ט." על אתיקה באיגודי עובדים בארה"ב ו"גלנגרי גלן רוס" על דרוויניזם בעולם העסקים. גם ליצירות אלה נמצא הדים בניתוח הסרט "שביתה". אך בהבדל אחד, לא מדובר עוד בתופעות מעבר להרי החושך, אלא פה בישראל, על פתח ביתנו. האשמה למצב הקפקאי שאליו הגענו ביחסי העבודה בישראל, שבהם אין כמעט הגנה לעובדים, אחוז עובדי הקבלן הגיע לשיא של כל הזמנים, נשחקים התנאים הסוציאליים, גדלים הפערים בשכר יותר מאשר בכל מדינה מערבית, האבטלה גבוהה ואחוז ניכר מהעובדים מקבל שכר מתחת לשכר המינימום, היא קודם כל בהסתדרות ובמשטר הניאו הבולשביקי שקדם למשטר הניאו ליברלי שבו אנו מצויים. העובדים, המעסיקים והציבור הרחב מאסו בהסתאבות של ההסתדרות שהגנה בראש וראשונה על הוועדים החזקים, שניצלה את כספי החברים לצרכים פוליטיים, שעשקה את העובדים ברבים ממפעליה (במקביל לעושק שאירע תכופות במפעלים ממשלתיים וקיבוציים) הרבה יותר מאשר בסקטור הפרטי. גם כיום השמאל בישראל עוסק בראש וראשונה בבעיה הפלסטינית, מפלגה סוציאליסטית (לשעבר?) שחרתה על דגלה צדק חברתי עטה על תיקי הביטחון, התיירות והתשתיות ובוחלת בתיקים חברתיים כתיקי הרווחה, התעשייה והעבודה, ועם ישראל שם את מבטחו באילי הון שעשו את הונם לעיתים בדרכים מפוקפקות, מפרישים כספים לצדקה והקלת המצוקה, ואנו רואים בהם את מושיעי האומה.

זאת ועוד, קרוב לוודאי שבמרבית החברות בסקטור הפרטי, ובמיוחד בתעשיית ההיי טק, קיים מוסר עבודה גבוה, אתיקה סבירה ביחסי העבודה, גם בלי ועדים והתארגנות העובדים. חברות פרטיות ואילי ההון ככלל אינם האויבים של העובדים, אדרבא הם מודעים לכך שהם זקוקים לעובדים, אם כי שינו את שמות המנהלים העוסקים בנושאי עבודה למנהלי "משאבי" אנוש במקום למנהלי "כח" אדם. העובד נתפש כמשאב ולא ככח, לנוכח הזיכרון הטראומטי על מה שעשו העובדים, אך עוד יותר הוועדים, להתייעלות ולמוסר העבודה. עוד זכורות לכולנו השביתות הפראיות ששיתקו את המשק בגלל אגינדה פוליטית זו או אחרת של ההסתדרות ועד היום מרבית השביתות הן לשיפור תנאי הוועדים החזקים ולא להעלאת שכר המינימום או צמצום תופעת עובדי הקבלן. לכן, בבואנו לראות סרט על "שביתה" אנו מתייחסים אליו ברגשות מעורבים, עם לא מעט

דיעות קדומות, מה עוד אם הוא נצפה על ידי אליטות ממרכז הארץ, ממוצא לא מזרחי ומשכבות סוציו אקונומיות מבוססות.

אך כל הקלפים נטרפים בעקבות הצפיה בסרט ושמיעת השיח הנוגע ללב של גיבורי מעמד הפועלים. חשוב מכל, הסרט מדליק הרבה נורות אזהרה שאם לא נשים אליהן לב הן יוכלו להצית להבה שתכלה את החברה הישראלית, אנו עלולים להגיע לאלימות ובעקבותיה לשלטון פשיסטי כמו ביוון, צ'ילה וארגנטינה. כל עוד שאותם אילי ההון שאינם אתיים משיגים את מבוקשם תוך שיחוד פוליטיקאים, הפחדה של העובדים ושטיפת מוח של דעת הקהל המגמות הקיימות ילכו ויחריפו אך לא יחרגו מהנורמות המקובלות. אך אם העובדים הקיצוניים יאחזו בנשק ויזקקו לאלימות כמו שהם אומרים בסרט וכמו שאנו קוראים בתגובות הקהל לסרט צפויה ריאקציה קשה כי הכוח מצוי בידי אילי ההון ומקבלי התרומות שלהם והם ידכאו בכוח כל התנגדות אלימה. החברות יכולות להיזקק לאלימות, להאזנות סתר ולהסתה של משפחות העובדים נגד "המורדים", אך אוי לעובדים אם ינסו לנקוט בצעדים דומים. לכן הפיתרון חייב להיות אך ורק בדרכים אתיות כאשר על העובדים כמו על כל מחזיקי העניין להיזקק לדרכי התנגדות לגיטימיות כמו החרמת חברות לא אתיות, הימנעות מעבודה בהן, מקניית מוצריהן, מהשקעה בהן ומקבלת מפעליהן לקהילה. קל אולי לאיש אקדמיה לדבר כך, אך הרבה יותר קשה ליישם המלצות אלה ביחוד כאשר אין בפרפריה הרבה מפעלים שבהם עובדים קשי יום יכולים לעבוד, המשקיעים אינם יודעים אילו חברות הן אתיות או לא, והצרכנים אובדי עצות בבחירה בין סחורות ושירותים של חברות שכל אחת מהן אתית פחות מהשניה. יחד עם זאת אם תהיה התארגנות אקטיביסטית כפי שממליץ הספר, יקום המכון הלאומי לאתיקה, ישקיעו בקרנות אתיות וינקטו בחרם צרכנים יש סיכוי לשיפור המצב בדרכים אתיות.

הסרט "שביתה" מתחיל מהסוף, כאשר העובדים שארגנו את השביתה מודים שכל מה שעשו היה לשווא, הם היו תמימים, בסופו של דבר הכסף מנצח הכל, הוא ישבור את החוק, הוא ישבור לך גם את העצמות, וזה מה שהמעסיקים עשו כשמנעו מהם את הדבר הכי בסיסי שיש בעולם, הזכות להתאגד. החתימו את העובדים על חוזים אישיים ולא היה להם מושג מה זה. העובדים טוענים שהתייחסו אליהם יחס משפיל, לא הרשו להם לדבר ביניהם, דכאו אותם, וכאשר התלוננו אמרו להם שהדלת פתוחה והם יכולים לעזוב. עובד אחד שבר את הרגל בעבודה, באו אליו לבית החולים עם בונבוניירה ומכתב פיטורין. פיטרו עובד אחר שנקטעו לו שלוש אצבעות בעבודה. העובדים הצעירים המראויינים חוששים שבגיל ארבעים או חמישים יגידו להם ללכת ובמקומם יקחו צעירים במשכורת הרבה יותר נמוכה. למנהל יש את הכוח והוא יכול לעשות מה שהוא רוצה. הם חיים בסימן שאלה כאשר בכל יום יכולים לפטר אותם. אך לא כל העובדים היו ממורמרים, רבים מהם נהנו מהשכר הממוצע שהספיק לצרכיהם, לאוכל, לבגדים ולא היו להם יומרות גדולות מעבר לכך. כשניסו העובדים להתלונן כקבוצה בפני ההנהלה, המנהלים סירבו לקבל אותם ודרשו מהם לבוא בדרישות כל אחד לחוד. כי "קיסם אחד אפשר לשבור אבל חבילה אי אפשר". המשטר שהנהיגה ההנהלה היה משטר של פחד ועל מנת לשנות זאת כמה עובדים החליטו להקים ועד ולהתארגן. הם עשו זאת במחתרת כשחבר מביא חבר והם מפחדים תדיר שאחד מהם יסגיר את ההתארגנות למעסיק. יחד עם זאת, הם מקבלים תמיכה מוסרית מנציגת ההסתדרות באזור.

לאחד העובדים נולד בן. שבועיים שלמים הוא לא ישן, אך במפעל דרשו ממנו להמשיך לעבוד במשמרות של 12 שעות בלילה. הוא ביקש לעבוד רק 8 שעות, חבריו היו מוכנים להחליף אותו. באחת המשמרות הוא הלך לישון באחת וחצי בלילה וחבריו אמרו לו שהם יעשו עבורו את העבודה. מנהל המשמרת שאל עליו, חיפש אותו עד שמצא אותו ישן. היה דין ודברים ביניהם והעובד פוטר. כשהוא אסף את חפציו מהארון, העובדים החלו לבכות וגם המרואיין בוכה אל מול המצלמה. העובדים מחליטים לעצור את העבודה. העובד היה חבר שלהם שעבד במפעל חמש שנים, הם דרשו מההנהלה שיחזירו אותו לעבודה. כשהנהלה מסרבת הם מתבצרים בתדר הבקרה. אחד העובדים מאייים על ידי המנהלת שלו שלא יעז להצטרף לשובתים, והוא מחליט לחזור לעבודה, כי "העובדים היו רק מיעוט". העובדים שחיפשו את ההזדמנות להתארגן מחליטים לצאת למאבק על רקע פיטורי חברים. הם לא רוצים לסגור את שערי המפעל אבל בעקבות התנהגות ההנהלה הם נאלצים לעשות זאת. רואים את העובדים בשערי המפעל כשמוסיקה מזרחית מתנגנת בקולי קולות ברקע. ההנהלה מאיימת עליהם ומדברת אליהם בצורה משפילה, "גם לעבד לא מדברים ככה". בא מנהל העבודה עם חבילה של מעטפות ורוצה למסור לכל עובד שלא חוזר לעבודה מכתב פיטורין, אך העובדים מסרבים לקבל את המכתבים. מספר השובתים אינו עולה על שלושים, והם מהווים מיעוט.

בנקודה זאת ננסה לנתח את המצב. הבמאים מתבססים אך ורק על דברי העובדים השובתים, למרות שהם טוענים שניסו לקבל את תגובות ההנהלה ללא הצלחה. מדובר אם כן בקבוצת עובדים שהם מיעוט, אם הם היו מצליחים לאגד את כל העובדים (ניזכר ב-"פ.י.ס.ט.", כאשר קובק ארגן את כל העובדים) ייתכן והשביתה הייתה מצליחה. ההסתדרות תומכת בהם אבל לא נרתמת בכל כוחה לעזור להם. יו"ר ההסתדרות בא לבקר אותם ונדחף בגסות על ידי השומרים, אך ראשי ההסתדרות לא יוצאים למאבק ארצי למען התארגנות העובדים. ההנהלה נוקטת נגד העובדים באלימות, ואנו רואים את המראויינים עם עצמות שבורות ושפתיים סדוקות, אך למרות זאת הם בוחרים בהתנגדות פסיבית. מה ניתן אם כן לצפות ממאבק המנוהל ע"י מיעוט קטן של העובדים בדרכים פסיביות ללא תמיכה מסיבית של ההסתדרות נגד חברת ענק שיש לה גב פוליטי חזק והבעלים שלה הוא מקורב לשלטון? ספר זה גורס כי אסור לנקוט באלימות גם לא כשנוקטים נגדך באלימות. אם עושים עליך האזנות לא חוקיות אין בכך הצדקה שתנקוט בצעד דומה, אם שוברים את העצמות של העובדים הם אינם צריכים להשיב מלחמה שעה, כי האלימות תמיד משתלמת לצד החזק יותר וזה לא העובדים כי אם אילי ההון הנהנים מתמיכת השלטון המקבל את תרומותיהם ושפקידיו מקווים לעבור לעבוד במהרה בימינו אצל הצד החזק, שהוא אינו הממשלה כי אם דווקא החברות עליהן הם מפקחים. זאת ועוד, הגורמים האלימים ביותר היו דווקא המפלגות הסוציאליסטיות ששברו שביתות והתארגנויות נגד אפליה וקיפוח בצורה בוטה וניאו בולשביקית. ברית המעצמות היא הדוגמא המאלפת ביותר למה שקורה כשהחלשים כביכול מקבלים את השלטון והם הופכים את כל המדינה לנתמכת סעד. עם כל האמפתיה לעובדים אנו יודעים מה קורה כשהם חזקים מדי. המסר של הספר הוא במציאת האיזון המתאים במקבילית הכוחות בין בעלי השליטה, העובדים, בעלי מניות המיעוט, הצרכנים, הספקים, הקהילה, הנושים והממשלה. אף צד לא צריך לגבור על השני, אלא כדברי אריסטו יש למצוא את שביל הזהב בכל מה שאנו עושים.

אין חזרה מהמשטר הקפיטליסטי בישראל, כפי שאין חזרה מהגלובליזציה העולמית. אין מקום לחזור לישראל של פעם שבה אליטות של כעשרים אחוזים מהציבור נהנו ממרבית ההטבות ואילו רוב הציבור נעשק על ידם. אך ייאמר לזכותו של משטר "סוציאליסטי" זה שהוא נתן זכויות יתר למאות אלפי אנשים שבנו את הארץ בשלביה הראשונים, בנו את התעשייה ההסתדרותית והממשלתית, הקיבוצים הגנו על הגבולות ותרמו לחקלאות ולצבא, בה בשעה שהמשטר הניאו ליברלי של ימינו עוזר רק לעשרים משפחות שמקבלות הכל מהמדינה ועל מה הן תורמות למדינה יוכל כל אחד מהקוראים לענות. כפי שבסרט "The Take" אנו רואים את הפועלים בארגנטינה האומרים שישתכלו עליהם היטב כי בקרוב כולם ייראו כמוהם וכמו ארגנטינה שפשטה את הרגל, כך העובדים בסרט "שביתה" מזהירים אותנו שכולנו בקרוב ניראה כמוהם, כאשר אילי ההון יהפכו את כולנו ל"עבדים" כלשונם. הנתונים אומרים את שלהם כאשר פערי ההכנסות בישראל הם כיום הגבוהים ביותר בעולם המערבי. אין מקום כמובן להכללות, בקרב אילי ההון יש רבים וטובים שעוזרים הרבה למדינה ולשגשוגה. הדוגמה של סטף ורטהיימר ששילם את מלוא המיסים על מכירת ישקר לבאפט היא דוגמה מאלפת אל מול אילי הון אחרים העושים כל אשר לאל ידם להתחמק מתשלום מיסים במסגרת תכנוני מס "כחוק". הסכנה היא בחבירה בין הון שלטון ולעיתים גם פשע, בדיוק כמו בימים ההם של "אופרה בגרוש" ערב נפילת רפובליקת ויימאר. אילי ההון הלא אתיים, ידידיו הנאמנים של מילטון פרידמן, הגיעו למסקנה שהרבה יותר משתלם לתרום לפוליטיקאים "כסף קטן" על מנת לקבל מפעלים או בנקים בנזיד עדשים. מצווים לעיקרון של מיקסום הרווח הם לא מסתפקים בכך אלא גם עושקים את העובדים, הספקים והלקוחות ומגיעים לרווחי עתק.

כאן המקום לשאול את השאלה: מדוע לא היו עד כה שביתות בחברות היי טק? הרי אין שם בדרך כלל איגודי עובדים והעובדים חתומים על חוזים אישיים. אבל בעלי חברות ההיי טק, שעשו בדרך כלל את כספם לא ע"י שיחוד פוליטיקאים, נותנים לעובדים שכר הוגן, תנאים סוציאליים מפליגים, אופציות ומניות. כשאילי הון אתיים מתחלקים ברווחיות בצורה הוגנת עם העובדים, מבלי לעשוק את הלקוחות, הספקים והקהילה, לא פורצות שביתות ואין סכסוכי עבודה. רק כאשר אילי ההון רוצים לגרוף רווחי עתק, תוך עושק העובדים, פורצות שביתות. שביתות אלה לא מצליחות אם העובדים לא מוכנים להתאגד והם מוכנים לקבל את ההטבות הזמניות שנותנים להם על מנת לא להצטרף לשביתה. כבר דיברנו בהרחבה על מנטליות הקורבן או העבד והמילה עבד מוזכרת עשרות פעמים בסרט. העובדים חשים שמתייחסים אליהם כעבדים. הם מתמרדים אבל טוענים שזה לא מפריע לרוב העובדים האחרים.

אם מצב ההידרדרות האתית שקורית בישראל יימשך זה כבר לא ישנה לאף אחד, כי כולם יראו זאת כתופעה טבעית, בדיוק כפי שהשמש זורחת ושוקעת מדי יום, רק שבישראל היא תזרח רק לעשרות משפחות ומלחכי הפנכא שלהן כאשר שבעה מיליון האזרחים האחרים יהיו בחושך. יש לשער שהחושך יגיע הרבה יותר מהר מכפי שחושבים אם מביאים בחשבון את הסכנות הבטיחותיות שדווקא כמה מפעלי כימיקלים חושפים אותנו אליהן המעמידות בסכנה את חייהם של עשרות אלפי תושבים על פי פרסומים של עמותת אומ"ץ, אזרחים למען מנהל תקין וצדק חברתי ומשפטי, שבראשה עומד העיתונאי אריה אבנרי, הלוחם בשחיתות בישראל מזה עשרות שנים. הכתובת היא על הקיר, מתי מספר יוצאים בקול קורא, המקומונים כותבים מדי פעם כתבת שער, אבל

הפוליטיקאים אינם עושים דבר כי הם מחכים לתרומות אילי ההון ואילו אילי ההון לא מוכנים להשקיע את המיליונים הדרושים לשם כך כי הם הרי רוצים למקסם את הרווח. או כדברי אחד העובדים, "אם כסף קונה הכל, הוא יקנה גם את המשטרה, גם את ראש הממשלה הוא יקנה".

בעקבות השביתה, בית המשפט קובע שההסתדרות היא הגוף היציג של העובדים. אבל המרואיינים מספרים כי ההנהלה מחתימה את העובדים שהם "כאילו" מקימים עמותה ולא רוצים שההסתדרות תייצג אותם. לא שואלים את העובדים, אומרים להם תחתמו. העובדים שלא הצטרפו מלכתחילה למאבק פוחדים וחותרים. מבטיחים להם הבטחות מפליגות. הפרד ומשול, כך טוענים העובדים המרואיינים. מקימים ועדים פנימיים, מעין כפרי פוטיומקין על מנת שהצאר או בית המשפט ישזוף את עיניו בהם ויוודא שסוף סוף הושג חופש ההתאגדות. לאט לאט ההנהלה מכריעה את המורדים. חלקם מתפטרים "מרצונם" (הסרט מתאר את אחד העובדים הנוסע למפעל בגשם סוחף לקבל את המכתב), חלקם חוזרים עם זנב מקופל לעבודה ומתנכלים להם על כל צעד ושעל. לא רוצים בעושי צרות, הם הרי אויבי העם והגברת הזקנה תקנה שקט תעשייתי בעבור ראשו של איל או של בוקובזה.

אין כנראה גבול להעזה של הגורמים הלא אתיים בישראל. כפי שהם משתלטים על מוקדי הכוח במדינה, על הממשל ועל הפוליטיקאים, כך הם משתלטים לעיתים על הועדים, על התקשורת, ומנסים להשתלט אף על האוניברסיטאות. וכמו שברנדיה נשאר האדם האחרון ששומר על צלם אנוש ולא מתקרנף, כך יישארו כמה אוניברסיטאות, אתרי אינטרנט, הוצאת ספרים אמיצה וכמה אלפי סטודנטים וקוראים עצמאיים, אנשי עסקים ועובדי ציבור אתיים, שיזכו לקרוא וללמוד חומר אחר, דיסידנטי ומאתגר. מתוכם יקומו המתריעים בשער שישנו את המצב אל מול החושך ההולך ומתקרב, שיגרמו אולי לתפנית בהידרדרות האתית, שיעזו להשמיע את קולם כשכל הקולות האחרים יידומו. ודווקא אל מול התהום הפעורה תתקיים בנו הנבואה של הנביא עמוס, המכוון את נבואותיו נגד ההידרדרות המוסרית והאתית של אילי ההון ובכירי השלטון, החיים חיי תענוגות ועושים את הדלים ומחזיקי העניין החלשים, המטים משפט במטרה למקסם את הרווח על חשבון העשוקים, המגדילים את הפערים החברתיים עד כי נשאר למרבית התושבים רק העפר שעל ראשם. אך עמוס, שאינו רואה את עצמו כנביא וכבן נביא אלא רק כמתריע בשער, לא שותק כשאר המשכילים בדרור ומנבא שאחרי העת הרעה כאשר יחזרו להיות אתיים תוקם סוכת דוד הנופלת: "על שלושה פשעי ישראל, ועל ארבעה לא אשיבנו: על מוכרם בכסף צדיק, ואביון בעבור נעלים. השואפים על עפר ארץ בראש דלים, ודרך ענווים יטו. ההופכים ללענה משפט, וצדקה לארץ הניחו. שנאו בשער מוכיח, ודובר תמים יתעבו. לכן המשכיל בעת ההיא ידום; כי עת רעה היא. שנאו רע ואהבו טוב, והציגו בשער משפט; אולי יחנן יהוה אלוהי צבאות שארית יוסף. ביום ההוא אקים את סוכת דוד הנופלת; וגדרתי את פרציהן, והריסותיו אקים, ובניתיה כימי עולם."

תמצית רשימת היצירות

מחזות

1. המנכ"ל והאתיקה - כולם היו בני, מאת ארתור מילר

All My Sons, 1948, 95 min., Director Irving Reis, with Edward G. Robinson, Burt Lancaster

All My Sons TV 1986, 122 min., Director Jack O'Brien, with Aidan Quinn, James Whitmore

"גיבור מעמד הפועלים" מאת יהושע סובול בהוצאת אור-עם, 2006

הצגה "גיבור מעמד הפועלים" בהפקת תיאטרון הקאמרי, 2006, 80 דקות, בימוי עודד קוטלר

2. אתיקה וחוק - הסוחר מונציה, מאת ויליאם שקספיר

The Merchant of Venice, 2004, 138 min., Director Michael Radford, with Al Pacino, J. Irons

The Merchant of Venice, TV 1973, 131 min., Director John Sichel, with Laurence Olivier

The Merchant of Venice, TV 1980, 157 min., Director Jack Gold, with W. Mitchell

תביעה אזרחית, מאת ג'ונתן האר

A Civil Action 1998, 112 min., Director Steven Zaillian, with John Travolta, Robert Duvall

The Devil's Advocate, 1997, 144 m, Director Taylor Hackford, based on the novel by Andrew Neiderman, with Al Pacino, Keanu Reeves, Charlize Theron, Jef. Jones, Judith Ivey

Runaway Jury, 2003, 127 m., Director Gary Fleder, based on the novel by John Grisham, with John Cusack, Gene Hackman, Dustin Hoffman, Rachel Weisz, Bruce McGill

The Firm, 1993, 154 min., based on the novel by John Grisham. Director Sydney Pollack, with Tom Cruise, Ed Harris, Gene Hackman, Jeanne Tripplehorn, Hol Holbrook

3. המתריע whistleblower - אויב העם, מאת הנריק איבסן

An Enemy of the People, 1978, 90 min., Director George Schaefer, with Steve McQueen

Ganashatru 1989, 99 min., Director Satyajit Ray, Indian masterpiece based on Ibsen's play

Henri Troyat, Zola (biography, J'Accuse, Dreyfuss Affair, Col. Picquart)

Life of Emile Zola 1937, 116 min., Director William Dieterle, with Paul Muni, Henry O'Neill

4. החברה והאתיקה הבינלאומית - ביקור הגברת הזקנה, מאת המחזאי השוויצרי פרידריך דירנמט

Hyenas, 1992, 113 m., Director Djibril Diop Mambety, African masterpiece based on the play

The Visit 1964, 100 min., Director Bernhard Wicki, with Ingrid Bergman

5. מוסר, חברה ואתיקה - קרנפים, מחזה מאת יוז'ין יונסקו

Rhinoceros, 1974, 104 min., Director Tom O'Horgan, with Zero Mostel and Gene Wilder

Dante: Divine Comedy (1999) Kultur Video מאת דנטה אליגירי
Business as Usual, 1987, 90 min., Director Lezli-An Barrett, with Glenda Jackson
Disclosure, 1994, 128 min., Director Barry Levinson, based on the novel by Michael Crichton, with Michael Douglas, Demi Moore, Donald Sutherland, Caroline Goodall
Gentleman's Agreement, 1947, 118 mi., Director Elia Kazan, based on the novel by Laura Hobson, with Gregory Peck, Dorothy McGuire, John Garfield, Dean Stockwell, June Havoc
Monsieur Verdoux, 1947, 124 min., Director Charles Chaplin, with Charles Chaplin, Verdoux, a family man who murders rich women to support his invalid wife and child
The Gold Rush, 1925, 96 min. - silent or 69 min. remastered 1942 sound release. Director Charles Chaplin, with Charles Chaplin, Mark Swain. Cannibalism, gold rush and business ethics. The tramp becomes easy prey as he helps those in need

”רישיון לחיות”, מאת יצחק גורמזאנו גורן, 1998, על פי הרומן של אותו המחבר ”מקלט בבבלי” שיצא לאור בהוצאת בימת קדם בשנת 1998.
”רישיון לחיות” הוצג בשנת 1998 בהפקה של תיאטרון באר שבע ובבימוי סיני פתר.

6. נושאים שונים :

6.1 השירות הציבורי ואתיקה - רביזור, מחזה מאת ניקולאי גוגול

The Inspector General 1949, 102 min., Director Henry Koster, with Danny Kaye

6.2 פשע ואתיקה - אופרה בגרוש, מחזה מאת ברטולט ברכט

Die Dreigroschenoper 1931, mus. Kurt Weill, 112 m., Director Georg Pabst, with Lotte Lenya

Mack the Knife 1990, 118 min, Director Menachem Golan, with Raul Julia, music Kurt Weill

The Beggar's Opera 1953, 94 mi., Director Peter Brook, with Laurence Olivier, Hugh Griffith

Seven Samurai 1954, 190 min., Director Akira Kurosawa, with Toshira Mifune

6.3 פוליטיקה ואתיקה - יוליוס קיסר, מחזה מאת ויליאם שקספיר

Julius Caesar 1953, 120 mi., Director Joseph Mankiewicz, with Marlon Brando, James Mason

Yes, Prime Minister, UK 1992, 461 min., Director Sidney Lotterby, with Paul Edington,

Nigel Hawthorne, TV series and books by Jonathan Lynn and Anthony Jay (Yes, Minister)

ספרים

7. העושר והאתיקה - גטסבי הגדול, מאת פרנסיס סקוט פיציג'רלד

The Great Gatsby, 1974, 140 min., Director Jack Clayton, with Robert Redford, Mia Farrow
Pretty Woman, 1990, 119 min., Director Garry Marshall, with Richard Gere, Julia Roberts

8. הקורבן והאתיקה - ז'אן דה פלורט ומאנון, מאת מרסל פניול

Jean de Florette, 1986, 122 mi., Director Claude Berri, with Yves Montand, Gerard Depardieu
Manon des Sources 1986, 113 min, Director Claude Berri, with Emmanuele Beart, D. Auteuil
Rigoletto 1982, 130 min., Verdi's opera with Piave's libretto based on Victor Hugo's play Le roi s'amuse, Director John Michael Phillips, with John Rawnsley as Rigoletto and Marie McLaughlin as Gilda. The English National Opera in an adaptation to contemporary Mafia.
Rigoletto 1982, 128 min., Director Jean-Pierre Ponnelle, with Luciano Pavarotti
The Crucible, 1996, 124 min., based on Arthur Miller's play, Director Nicholas Hytner, with Daniel Day Lewis, Winona Ryder.
Death of a Salesman, TV 1985, 130 min., based on Arthur Miller's play, Director Volker Schlöndorff, with Dustin Hoffman and John Malkovich.

9. בעלי מניות מיעוט, שחיתות ואתיקה - מחקר חלוצי של ד"ר יעקב קורי

9.1 אתיקה בעסקים: יעקב קורי, גישות תיאורטיות, אמפיריות, אקדמיות ורגשיות

Activist Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2001

Business Ethics: The Ethical Revolution of Minority Shareholders, Kluwer, Boston, 2001

Business Ethics and the Minority Shareholders, PhD dissertation, CNAM, Paris, 2004

הקונטקסט הישראלי - הישמרו מדורון יונוני, רומן אתי, הוצאת בימת קדם, תל אביב, 2001
קלטת וידיאו מערב לרגל הוצאת הספרים במרכז סוזן דלאל ב- 2001, עם קטעים מומחזים, ראיון
ופאנל על אתיקה בעסקים בישראל בהנחיית העיתונאי אריה אבנרי, עם פרופסור פרץ לבניא, איש
העסקים יונתן אדרת ויעקב קורי.

9.2 הטרגדיה של בעלי מניות מיעוט ומחזיקי עניין בהונאות אתיות של אילי הון מושחתים - הכסף
מאת אמיל זולה

L'Argent TV, 1988, 250 min, based on Emile Zola's book L' Argent, about the financier
Aristide Saccard, Director Jacques Rouffio, with Claude Brasseur, Miou-Miou, M. Galabru

L' Argent, 1928, 195 min., Director Marcel L' Herbier, with Pierre Alcover, Alfred Abel

9.3 המטמורפוזה של מורה בבי"ס יסודי, קורבן אתי, שהופך לאיל הון חסר עכבות - טופז, מחזה
מאת מרסל פניול

Topaze 1951, 136 min, Director Marcel Pagnol, with Fernandel, Jacqueline Pagnol

Topaze, 1933, 78 min., Director Harry d'Abbadie d'Arrast, with John Barrymore, Mirnay Loy
Topaze, 1935, 103 min., Director Louis J. Gasnier, with Louis Jouvet, Edwige Feuillere.

10. נושאים שונים :

10.1 קונפורמיזם, קהילה ואתיקה - בביט מאת סינקליר לוויס

Babbitt, 1934, 74 min., Director William Keighley, with Guy Kibbee and Aline MacMahon
Il Conformista 1970, 115 min., Director Bernardo Bertolucci, based on Alberto Moravia's
book The Conformist, with Jean-Louis Trintignant, Stefania Sandrelli, Yvonne Sanson

10.2 אילי הון, משפחה ואתיקה בעסקים - המשיסה מאת אמיל זולה

La Curee 1966, 98 min., Director Roger Vadim, with Jane Fonda and Michel Piccoli
Les Grandes Familles 1958, 92 min., based on Maurice Druon's book, Director Denys de la
Patteliere, with Jean Gabin, Bernard Blier, Pierre Brasseur, Jean Dessailly, Jean Murat
Scenes from a Marriage, 1973, 168 min. abridged or 299 min. full TV version, Director and
screenplay - Ingmar Bergman, w. Liv Ullmann, Erland Josephson, Bibi Andersson
The Best Intentions, 1992, 180 min., Director Bille August, based on the novel by Ingmar
Bergman, with Samuel Froler, Pernilla August, Max von Sydow

10.3 אידיאליזם, ערמומיות ואתיקה - דון קישוט או יוליסס, ממציא הסוס הטרויאני
האיליאדה והאודיסיאה, מאת הומרוס

The Odyssey TV 1997, 173 mi., Director Andrei Konchalovsky, with Gretta Scacchi, I. Pappas
Helen of Troy 1956, 118 min., Director Robert Wise, with Rossana Podesta, Stanley Baker
האנאידה של ורגיליוס

The Trojan Horse 1962, 105 m, Director Giorgio Ferroni, S. Reeves

דון קישוט איש למנשה, מאת מיגל דה סרבנטס

Man of La Mancha 1972, 132 min., Director Arthur Hiller, with Peter O'Toole, Sophia Loren
Don Quixote 1992, 116 min, Director Orson Welles, with Akim Tamiroff, Francisco Reiguera

10.4 אתיקה בעסקים בפולקלור העממי, ספרות ילדים וארצות שונות - משלום עליכם ועד טנגו בלגן
בלאדינו - Abidiguar Almas, בידיש - שלום עליכם - טוביה החולב, שותפות ההשקעה במניות עם

מנחם מנדל, בערבית - סיפורי ג'וחה, בארגנטינה - טנגו בלגן Tango Cambalache
Billetes, billetes, 1988, 75 m., Director Martin Shor, with Mercedes Alonso, Max Berliner,
business ethics in Argentina

The Little Prince, 1974, 88 min., Director Stanley Donen, with Richard Kiley, Steven Warner, Bob Fosse and Gene Wilder. Based on the book "The Little Prince" by Antoine de Saint-Exupery. Business insights for kids and grown-ups, on the purpose of wealth and the state-of-mind of rich people, unforgettable meeting between the prince and the businessman.

The Little Prince, 2004 TV, 109 min., Director Francesca Zambello, with Richard Stuart.

Novia que te vea (Like a Bride), 1994, 114 min., Director Guita Schyfter, with Angelica Aragon. Ladino, Mexico, Jewish Sephardi immigrants from Turkey, Ladino business ethics

Fiddler on the Roof, 1971, 181 min., based on Sholom Aleichem's book "Tevye the Milkman", Director Norman Jewison, w. Topol. Yiddish business ethics, if I Were a Rich Man, Tevye's ruinous speculations on the stock exchange with Menahem Mendel

The World of Sholom Aleichem, TV, 1959, Director Don Richardson, with Zero Mostel, Jack Gilford. Based on three stories by Sholom Aleichem, one of them of Bontshe Shveig, a poor and modest man going to heaven to get his reward, the meek inheriting the earth.

Dasthaye Aloodeh, a.k.a. Corrupted Hands, 2001, 100 min., Director Cyrus Alvand, with Abolfazi Pour-Arab, Iranian film about crime, ethics and punishment

The Next Man, 1976, 108 min., Director Richard C. Sarafian, with Sean Connery, Cornelia Sharpe, business ethics dilemmas in the Arab world, Israel and Great Britain

Tai-Pan, 1986, 127 min., Director Daryl Duke, with Bryan Brown, Joan Chen, based on the novel by James Clavell, business ethics dilemmas in China and Great Britain

The Stranger, 1984, 75 min., Egyptian film in Arabic, Director Ashraf Fahmy, based on Albert Camus' novel Le Malentendu, with Sanaa Gamil, Nagla Fathi. An Arabic version of the dilemma of All My Sons and Jean de Florette, greed ends in killing your own son.

סרטים

11. אקטיביזם אתי - ארין ברוקוביץ'

Erin Brockovich, 2000, 132 mi., Director Steven Soderbergh, with Julia Roberts, A. Finney

Silkwood 1983, 131 min., Director Mike Nichols, with Meryl Streep, Cher, Kurt Russell

12. שוק ההון ואתיקה - וול סטריט

Wall Street, 1987, 120 min., Director Oliver Stone, with Michael Douglas, Martin Sheen

The Wheeler Dealers, 1963, 107 m., Director Arthur Hiller, w. James Garner, Lee Remick

13. שקיפות, אמצעי התקשורת ואתיקה - המקור

The Insider, 1999, 157 min., Director Michael Mann, with Al Pacino and Russel Crowe
The China Syndrome 1979, 122 m, Director James Bridges, with Jane Fonda, Jack Lemon

14. תאוות בצע בערבון בלתי מוגבל - פרשת אנרון

The International Context: The Crooked E, the Unshredded Truth about Enron, TV 2003, 100 min., Director Penelope Spheeris, with Christian Kane and Brian Dennehy, based on the book by: Brian Cruver - Anatomy of Greed, The Unshredded Truth from an Enron Insider

Enron: The Smartest Guys in the Room, 2005, documentary film, Director Alex Gibney, 109 min., with Peter Coyote as Narrator, Andrew Fastow, Ken Lay, Jeff Skilling, based on the book of Bethany McLean and Peter Elkind, who also appear in the film - The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron.

Rogue Trader 1999, 101 min., based on Nick Leeson's autobiography about the disastrous collapse of UK's Barings Bank, Director James Dearden, with Ewan McGregor, Anna Friel

Greed, 1924, 239 min., Director Erich von Stroheim, based on the novel by Frank Norris, with Zasu Pitts, Gibson Gowland

15. נושאים שונים :

15.1 אתיקה בחברות, קריירה, הנהלה ודירקטורים

Executive Suite, 1954, 104 m., Director Robert Wise, based on the novel by Cameron Hawley, with William Holden, Frederic March, Barbara Stanwick, June Allyson, Walter Pidgeon, Shelley Winters, Nina Foch, Louis Calhern, Paul Douglas

How to Succeed in Business Without Really Trying, 1967, 121 min., Director David Swift

The Hucksters, 1947, 115 min., Director Jack Conway, with Clark Gable, Deborah Kerr

Working Girl, 1988, 115 min., Director Mike Nichols, with Harrison Ford, Sigourney Weaver, Melanie Griffith, Alec Baldwin, feminism and career in US business world

Nine to Five, 1980, 110 min., Director Colin Higgins, with Jane Fonda, Dolly Parton.

Millions, 2004, 98 min., Director Danny Boyle, with Alexander Nathan Etel.

Tin Men, 1987, 110 mi., Director Barry Levinson, with Richard Dreyfuss, Danny DeVito

Patterns, 1956, 83 min., Director Fielder Cook, with Van Heflin, Ed Begley

The Carpetbaggers, 1964, 150 min., Director Edward Dmytryk, based on the novel by Harold Robbins, with George Peppard, Carroll Baker, Alan Ladd, Martin Balsam

שביתה - 2005, 90 דקות, בבימוי אסף סודרי ואמיר טאוזינגר, הפקה של מחלקת תעודה, הערוץ הראשון

15.2 אחריות חברתית ומחזיקי העניין

It's a Wonderful Life, 1946, 130 min., Director Frank Capra, with James Stewart, Donna Reed
Beyond Borders, 2003, 127 min., Director Martin Campbell, with Angelina Jolie, NGOs

16. מנהיגות ואחריות - סרטים וביוגרפיות

Glengarry Glen Ross, 1992, 100 mi., Director James Foley, based on David Mamet's play, w.
Jack Lemmon, Al Pacino, Ed Harris, Alan Arkin, Kevin Spacey, Alec Baldwin, Jona. Price
Startup.com, 2001, 107 min., Director Chris Hegedus, Jehane Noujaim, documentary with
Kaleil Tuzman and Tom Herman, on the rise and fall of the Internet company govWorks.com
Warren Buffett - Oracle of Omaha, 2000, 60 min., about the story of Berkshire Hathaway
Biography, Andrew Carnegie, 2000, 50 min., documentary on Carnegie
Biography, J. Pierpont Morgan, 2000, 50 min., documentary on Morgan
Biography, Sam Walton: Bargain Millionaire, 2004, 50 min., documentary on WalMart
Biography, Henry Ford, 1999, 50 min., documentary on the Ford Automobile Company
Ford: The Man and the Machine, 1987 (TV), 200 min., Director Allan Eastman, based on book
by Robert Lacey, with Cliff Robertson, Hope Lange, Heather Thomas, R. H. Thomson.
Pirates of Silicon Valley, 1999, TV, 95 min., Director Martin Burke, with Anthony Michael
Hall as Bill Gates of Microsoft, Noah Wyle as Steve Jobs of Apple, Joey Slotnick as Steve
Wozniak of Apple, John DiMaggio as Steve Ballmer of Microsoft
Triumph of the Nerds: The Rise of Accidental Empires, 1996, 165 min., TV, Director Robert
Cringely, documentary on the origins of the personal computer with Paul Allen (co-founder
Microsoft), Steve Ballmer, Bill Gates, Steve Jobs, Steve Wozniak, Gordon Moore
Biography - Bill Gates: Sultan of Software, 2004, 50 min., documentary on Microsoft
F.I.S.T., 1978, 145 min., Director Norman Jewison, with Sylvester Stallone, Rod Steiger
Modern Times, 1936, 87 mi., Director Charles Chaplin, with Charles Chaplin, P. Goddard

17. מיזוגים, בנקאות ושחיתות - סרטים, ספרות מקצועית

Damaged Care, 2002 (TV), 114 min., Director Harry Winer, with Laura Dern.

Code of Ethics, 1997, 114 min., Director Dawn Radican, with Melissa Leo

Marie: A True Story, 1985, 112 min., Director Roger Donaldson, with Sissy Spacek

Barbarians at the Gate, 1993, TV, 107 m., Director Glenn Jordan, based on the book by Bryan
Burrough & John Helyar, on the Nabisco takeover, with James Garner, Jonathan Price
RJR/Nabisco, Braces for Buyouts, The History Channel, documentary, 2002, 50 min.

Boiler Room, 2000, 118 min., Director Ben Younger, with Giovanni Ribisi, Vin Diesel

Other People's Money, 1991, 103 min., Director Norman Jewison, based on Jerry Sterner's play, with Danny DeVito, Gregory Peck, Penelope Ann Miller, Piper Laurie

Dealers, 1989, 87 min., Director Colin Bucksey, with Paul McGann, Rebecca De Mornay

The Bank, 2001, 106 min., Director Robert Connolly, wi. David Wenham, Anth. LaPaglia

Nova - Trillion Dollar Bet, 2000, 50 m., documentary on Long Term Capital Management

Lowenstein Roger, When Genius Failed, The Rise and Fall of Long Term Capital Management, 2000, Random House.

Lewis Michael, Liar's Poker, Rising through the wreckage on Wall Street, 1990, Penguin

Rolfe John and Troob Peter, Monkey Business, Swinging through the Wall Street Jungle, 2000, Warner Business Books.

Stewart James B., Den of Thieves, 1991, Simon & Schuster Paperbacks.

Weston Fred J. and Weaver Samuel C., Mergers & Acquisitions, published by the McGraw-Hill Executive MBA Series in 2001

18. גלובליזציה, תאגידי ענק ומחזיקי עניין - סרטים, ספרות מקצועית

No Logo, 2003 V, 42 mi., Director Sut Jhally, documentary based on the book "No Logo" by Naomi Klein on globalization, hegemony of brands and democratic resistance.

Globalization & Human Rights, 1998, TV, 60 min., Writing credits: Rory O'Connor, Danny Schechter, hosted by Charlayne Hunter-Gault.

The Take, 2004, 87 min., documentary directed by Avi Lewis, written by Naomi Klein.

The Corporation, 2003, 145 min., Directors Jennifer Abbott, Mark Achbar, based on the book by Joel Bakan "The Corporation: A Pathological Pursuit of Profit and Power", wi. Noam Chomsky, Peter Drucker, Milton Friedman, Naomi Klein, Michael Moore, Howard Zinn.

Precarity, 2004, 197 min., Concept & Realization: Francesca Bria, Tora Krogh, Lize de Clercq. A compilation of 17 videos on victims of globalization, from Italy, Spain, Korea, Mexico, Japan, Netherlands, France, US, Michael Moore, Naomi Klein, The Take.

Class Action, 1991, 110 m., Direc. Michael Apted, w. Gene Hackman, M.E. Mastrantonio

Klein Naomi, No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies, 2000, Picador

קליין נעמי, בלי לוגו: המטרה - בריוני המותגים, 2002, הוצאת בבל

Klein Naomi, Fences and Windows, Dispatches from the Front Lines of the Globalization Debate, 2002, Picador

Bhagwati Jagdish, In Defense of Globalization, 2004, Oxford University Press

Lubbers Eveline, edited by, Battling Big Business, 2002, Common Courage Press

Bakan Joel, The Corporation - The Pathological Pursuit of Profit and Power, 2005, Free Press

Stiglitz Joseph E., Globalization and its Discontents, 2003, W. W. Norton & Company
 McLibel, 2005, 85 min., Director Franny Armstrong, on McDonald's libel suit in the UK
 The Big One, 1997, 91 min., Director Michael Moore, who tries to convince Phil Knight to open a Nike factory in Flint, Michigan instead of the sweat shops in Asia.
 Roger & Me, 1989, 91 min., Director Michael Moore, on GM plant shutdown and downsizing
 Manufacturing Consent: Noam Chomsky and the Media, 1992, 167 min., Directors Mark Achbar and Peter Wintonick, about corporate media's role in modern propaganda
 The Yes Men, 2003, 2003, 83 min., Directors Dan Ollman and Sarah Price, WTO satire
 Life and Debt, 2001, 80 min., Director Stephanie Black, globalization, IMF, Jamaica
 Milton Friedman, 2002, 73 m., Interviewed by Gary S. Becker, Intellectual Portrait Series
 Super Size Me, 2004, 100 min., Director and Actor - Morgan Spurlock. McDonalds, fast food unhealthy effects, the first ever reality-based movie, beginning and ending in 30 days.
 China Blue, 2005, 86 min., Director Micha X. Peled, documentary on globalization in China.
 Charlie Rose with Thomas L. Friedman (August 31, 2005), 60 min., documentary. An interview of Thomas L. Friedman, columnist for the New York Times and author of The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century, by Charlie Rose.
 Friedman Thomas L., The World is Flat - A Brief History of the Twenty-First Century, 2006, First Updated and Expanded Edition, 2006, Farrar, Straus and Giroux

פרידמן תומס ל., העולם הוא שטוח: העולם הגלובלי – החיים במציאות החדשה, 2006, הוצאת אריה ניר

Who killed the electric car? 93 min. director chris paine, Narrated by Martin Sheen
 An Inconvenient Truth, 96 min., Director Davis Guggenheim, Narrated by Al Gore

ביבליוגרפיה

Aristotle, Ethics, Penguin Classics, 1976

Badaracco, Jr. Joseph L., *Defining Moments, When Managers Must Choose between Right and Right*, Harvard Business School Press, 1997

Blanchard Ken, O'Connor Michael, *Managing By Values*, Berrett-Koehler Publishers, 1997

Blanchard Kenneth, Peale Norman Vincent, *The Power of Ethical Management*, William Morrow and Company, Inc., 1988

Blaug Mark, *La Methodologie Economique, The Economic Methodology*, in French, 2e edition, Ed. Economica 1994

Bollier David, *Aiming Higher, 25 Stories of how Companies Prosper by Combining Sound Management and Social Vision*, Amacom, 1997

Bonder Nilton Rabbi, *The Kabbalah of Money, Insights on Livelihood, Business, and All Forms of Economic Behavior*, Shambhala, 1996

Brecht Bertolt, *Die Dreigroschenoper, The Threepenny Opera*, in German, Universal Edition, 1928, assigned to Brookhouse Music, Inc., 1957

Briner Bob, *The Management Methods of Jesus, Ancient Wisdom for Modern Business*, Thomas Nelson, Inc., 1996

Business Ethics Quarterly, January 1998, Vol. 8 No. 1, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, April 1998, Vol. 8 No. 2, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, July 1998, Vol. 8 No. 3, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, October 1998, Vol. 8 No. 4, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, *The Ruffin Series Special Issue No. 1*, 1998, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, January 1999, Vol. 9 No. 1, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, April 1999, Vol. 9 No. 2, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, July 1999, Vol. 9 No. 3, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, October 1999, Vol. 9 No. 4, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, *The Ruffin Series Special Issue No. 2*, 2000, *Environmental Challenges to Business, A Publication of the Society for Business Ethics*

Business Ethics Quarterly, January 2000, Vol. 10 No. 1, *The Journal of the Society for Business Ethics*

Casey Al with Seaver Dick, *Casey's Law, If Something Can Go Right, It Should*, Arcade Publishing, 1997

Cervantes Miguel de, *El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha, Don Quixote*, in Spanish, Catedra Letras Hispánicas, 1992

Chatfield Cheryl A., Ph.D., *The Trust Factor, The Art of Doing Business in the 21st Century*, Sunstone Press, 1997

Cohen Ben and Greenfield Jerry, *Ben & Jerry's Double-Dip, Lead with Your Values and Make Money, Too*, Simon & Schuster, 1997

Cory Jacques, *Business Ethics: The Ethical Revolution of Minority Shareholders*, Kluwer Academic Publishers, 2001

Cory Jacques, *Activist Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, 2001

Cory Jacques, *Beware of Greeks' Presents*, Bimat Kedem Publishers, 2001

Dante, *The Divine Comedy*, Pan Classics, 1980

De George Richard T., *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, 1993

Derber Charles, *The Wilding of America, How Greed and Violence Are Eroding Our Nation's Character*, St. Martin's Press, 1996

Devine George, *Responses to 101 Questions on Business Ethics*, Paulist Press, 1996

Dherse Jean-Loup, Minguet Hughes Dom, *l'Ethique ou le Chaos?, Ethics or Chaos?*, in French, Presses de la Renaissance, 1998

Donaldson Thomas, *The Ethics of International Business, The Ruffin Series in Business Ethics*, Oxford University Press, 1992

Driscoll Dawn-Marie, Hoffman W. Michael, Petry Edward S., *The Ethical Edge, Tales of Organizations that Have Faced Moral Crises*, MasterMedia Limited, 1995

Estes Ralph, *Tyranny of the Bottom Line, Why Corporations Make Good People Do Bad Things*, Berrett-Koehler Publishers, 1996

Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991

Etzioni Amitai, *The Moral Dimension, Toward a New Economics*, The Free Press, 1990

Feyerabend Paul, *Contre la Methode, Esquisse d'une Theorie Anarchiste de la Connaissance, Against Method*, in French, Editions du Seuil, 1979

Fukuyama Francis, *Trust, The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, A Free Press Paperbacks Book, 1996

Ginsburg Sigmund G., *Managing with Passion, Making the Most of Your Job and Your Life*, John Wiley & Sons, Inc., 1996

Hall William D., *Making the Right Decision, Ethics for Managers*, John Wiley & Sons, Inc., 1993

Handy Charles, *The Hungry Spirit, Beyond Capitalism: A Quest for Purpose in the Modern World*, Broadway Books, 1998

Harmon Frederick G., *Playing for Keeps, How the World's Most Aggressive and Admired Companies Use Core Values to Manage, Energize and Organize Their People, and Promote, Advance and Achieve Their Corporate Missions*, John Wiley & Sons, Inc., 1996

Harvey Brian, Edited by, *Business Ethics, A European Approach*, Prentice Hall, 1994

Homer, *The Iliad*, Penguin Classics, 1987

Homere, *Odyssee, Le Livre de Poche*, 1960

Hornstein Harvey A., Ph.D., *Brutal Bosses and Their Prey*, Riverhead Books, 1996

Huckabee Mike, the Honorable Governor of Arkansas, with Perry John, Character is the Issue, How People with Integrity Can Revolutionize America, Broadman & Holman Publishers, 1997

Ibsen Henrik, An Enemy of the People, Modern Library College Editions, 1950

Inoue Shinichi, Putting Buddhism to Work, A New Approach to Management and Business, Kodansha International Ltd., 1997

Jackall Robert, Moral Mazes, The World of Corporate Managers, Oxford University Press, 1989

Jackson Jennifer, An Introduction to Business Ethics, Blackwell Publishers, 1996

Jacobs Joseph J., The Anatomy of an Entrepreneur, Family, Culture, and Ethics, ICS Press, 1991

Jay Antony, Management and Machiavelli, in Hebrew, Ma'ariv Book Guild, 1989

Kafka Franz, The Trial, Schocken Books, 1998

Kafka Franz, The Metamorphosis and Other Stories, Barnes and Noble Books, 1996

Kaufman Allen, Zacharias Lawrence, Karson Marvin, Managers vs. Owners, The Struggle for Corporate Control in American Democracy, The Ruffin Series in Business Ethics, Oxford University Press, 1995

Kelley Michael, On Stone or Sand, The Ethics of Christianity, Capitalism, & Socialism, Pleroma Press, 1993

Kidder Rushworth M., How Good People Make Tough Choices, Resolving the Dilemmas of Ethical Living, A Fireside Book published by Simon & Schuster, 1995

Lawrence William D., with Turpin Jack A., Beyond the Bottom Line, Where Faith and Business Meet, Praxis Books Moody Press, 1994

Leibowitz Yeshayahu, Talks with Michael Shashar, On Just About Everything, in Hebrew, Keter Publishing House, 1988

Lynn Jonathan and Jay Antony, edited by, The Complete Yes Minister, The Diaries of a Cabinet Minister by the Right Hon. James Hacker MP, British Broadcasting Corporation, 1985

Machiavelli Niccolo, The Prince, Bantam Books, 1981

Madsen Peter, Ph.D., and Shafritz Jay M., Ph.D., Essentials of Business Ethics, A Collection of Articles by Top Social Thinkers, Including Peter Drucker, Milton Friedman, Robert Jackall, Ralph Nader, Laura Nash, Patricia H. Werhane, A Meridian Book, 1990

May William W., Business Ethics and the Law, Beyond Compliance, The Rockwell Lecture Series, Peter Lang, 1991

Miller Arthur, All My Sons, Six Great Modern Plays, Dell Publishing Company, Inc., 1977

Miller Arthur, The Crucible, The Portable Arthur Miller, Penguin Books, 1995

Monks Robert A.G., The Emperor's Nightingale, Restoring the Integrity of the Corporation in the Age of Shareholder Activism, Addison-Wesley, 1998

Mott Graham M., How to Recognize and Avoid Scams Swindles and Rip-Offs, Personal Stories Powerful Lessons, Golden Shadows Press, 1994

Nash Laura L., Ph.D., *Believers in Business, Resolving the Tensions between Christian Faith, Business, Ethics, Competition and our Definitions of Success*, Thomas Nelson Publishers, 1994

Nash Laura L., *Good Intentions Aside, A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press, 1993

O'Neill Jessie H., *The Golden Ghetto, The Psychology of Affluence*, Hazelden, 1997

Pagnol Marcel, *Judas*, in French, *Oeuvres Completes I, Theatre*, Editions de Fallois, 1995

Pagnol Marcel, *Les Marchands de Gloire, The Merchants of Glory*, in French, *Oeuvres Completes I, Theatre*, Editions de Fallois, 1995

Pagnol Marcel, *Topaze*, in French, *Oeuvres Completes I, Theatre*, Editions de Fallois, 1995

Pagnol Marcel, *L'Eau des Collines, Jean de Florette*, in French, *Oeuvres Completes III, Souvenirs et Romans*, Editions de Fallois, 1995

Pagnol Marcel, *L'Eau des Collines, Manon des Sources*, in French, *Oeuvres Completes III, Souvenirs et Romans*, Editions de Fallois, 1995

Parks Robert H., Ph.D., *The Witch Doctor of Wall Street, A Noted Financial Expert Guides You through Today's Voodoo Economics*, Prometheus Books, 1996

Passeron Jean-Claude, *Le Raisonnement Sociologique, L'Espace Non-Popperien du Raisonnement Naturel, Sociological Reasoning*, in French, *Collection Essais & Recherches*, Nathan, 1991

Peters Thomas J. and Waterman, Jr. Robert H., *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, 1984

Phillips Michael and Rasberry Sally, *Honest Business, A Superior Strategy for Starting and Managing Your Own Business*, Shambhala, 1996

Piave Francesco Maria, *Rigoletto*, in Italian, *TMK(S), Marca Registrada RCA Corporation*, 1974

Popper Karl R., *La Logique de la Decouverte Scientifique, The Logic of Scientific Discovery*, in French, *Bibliotheque Scientifique Payot*, Editions Payot, 1995

Pratley Peter, *The Essence of Business Ethics*, Prentice Hall, 1995

Quintus Smyrnaeus, *The Fall of Troy*, Loeb Classical Library, 1984

Rae Scott B. & Wong Kenman L., *Beyond Integrity, A Judeo-Christian Approach to Business Ethics*, Zondervan Publishing House, 1996

Richardson Janice, edited by, *World Ethics Report on Finance and Money*, Editions Eska, 1997

Scott Fitzgerald Francis, *The Great Gatsby*, Heinemann/Octopus, 1977

Shakespeare William, *Julius Caesar*, Oxford University Press, 1959

Shakespeare William, *The Merchant of Venice*, Oxford University Press, 1959

Solomon Robert C., *Above the Bottom Line, An Introduction to Business Ethics, Second Edition*, Harcourt Brace College Publishers, 1994

Solomon Robert C., *Ethics and Excellence, Cooperation and Integrity in Business, The Ruffin Series in Business Ethics*, Oxford University Press, 1993

Strauss Anselm L., *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, 1996

Strauss Michael, *Volition and Valuation*, in Hebrew, Haifa University Press & Zmora-Bitan, Publishers, 1998

Tamari Meir, *The Challenge of Wealth, A Jewish Perspective on Earning and Spending Money*, Jason Aronson Inc., 1995

Troyat Henri, Zola, Flammarion, in French, *Le Livre de Poche*, 1992.

Velasquez Manuel G., *Business Ethics, Concepts and Cases, Fourth Edition*, Prentice Hall, 1998

Voltaire, *Candide*, Dover Publications, Inc., 1993

Wallwork Ernest, *Psychoanalysis and Ethics*, Yale University Press, 1991

Ward Gary, *Developing & Enforcing a Code of Business Ethics, A Guide to Developing, Implementing, Enforcing and Evaluating an Effective Ethics Program*, Pilot Books, 1989

Williams Oliver F., Houck John W., edited by, *A Virtuous Life in Business, Stories of Courage and Integrity in the Corporate World*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1992

Williams Oliver F., Reilly Frank K. & Houck John W., edited by, *Ethics and the Investment Industry*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989

Wilson Rodney, *Economics, Ethics and Religion, Jewish, Christian and Muslim Economic Thought*, New York University Press, 1997

Woodstock Theological Center, *Seminar in Business Ethics, Ethical Considerations in Corporate Takeovers*, Georgetown University Press, 1990

Wright Lesley and Smye Marti, *Corporate Abuse, How "Lean and Mean" Robs People and Profits*, Macmillan, 1996

Wuthnow Robert, *Poor Richard's Principle, Recovering the American Dream through the Moral Dimension of Work, Busines, & Money*, Princeton University Press, 1996

Yin Robert K., *Case Study Research, Design and Methods, Second Edition*, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage Publications, 1994

Zola Emile, *La Curee, The Quarry*, in French, Gallimard, 1997

Zola Emile, *L'Argent, Money*, in French, Fasquelle, *Le Livre de Poche* 584, 1992

Zola Emile, *Le Ventre de Paris, The Stomach of Paris*, in French, Gallimard, 1996