



עמוד הבית < מאמרים < חוק ומשפט

חוק ומשפט**ממשל תאגידי, מתיאוריה למציאות מעשית**

עו"ד שלומי תורג'מן, מר אמנון דנציג

8/11/2011



המונח "ממשל תאגידי" טרם הוגדר בפקולטות למנהל עסקים ומשפטים. חברות ציבוריות נדרשות לעמול על דוחות נרחבים לשם עמידה בדרישות הרשות לניירות ערך כמו גם נורמות משפטיות ועסקיות. עם זאת, הנושא נותר מעורפל. אירועי המחאה האחרונים, קריסת חברות בורסאיות, גלגול חובות על הציבור והמשבר הכלכלי המתמשך מציבים אתגרים חדשים למונח המעורפל "ממשל תאגידי". אנו ננסה, באמצעות ארבע הגדרות להסביר ולקיים את התורה כולה:

1. אינטגריטי
2. קיימות
3. מערכת ניהול קוהרנטית
4. עיצוב התהליך האסטרטגי

אינטגריטי - עד לאחרונה, ראו חברות עסקיות כיעד, את החובה למקסם ערך לבעלים. במקרים רבים נמצא שמאזנים של חברות, לא שיקפו את מצבן הכספי האמיתי. התנהלות שכזו, יש בה כדי לפגוע בציבור המשקיעים בחברות הציבוריות אשר בסופו של יום מתגלות כמי שלא קיימו את התחזיות המצופות מהן וחמור מכך, את התחייבויותיהן. אינטגריטי משמעותו, ניהול העסק ברמת היושרה הגבוהה ביותר, ניהול שכזה, יביא לתועלות מרשימות לארגון ולבעלי המניות, הדילמות של החברות ויועציהן הן עמידה מול המציאות - עולם העסקים הציני כמו גם שיקולים של תועלת לי, כאן ועכשיו, אשר תרגומם למציאות הוא סטיה מדרך הישר, אינו מחייב בחריה שכזו. כאן, מסבירים מלומדים, מצוי שורש הרע ולכן חברה שתנהל את עסקיה ביושרה ובשקיפות תשרוד לאורך זמן ואמון הציבור בה יגדל – כמו גם ערך המניה. רק לאחרונה איבדה תנובה את אהדת הציבור לאחר עמדה בסירובה לחשוף את דוחותיה הכספיים ולבסוף לא זו בלבד שזכתה לחרמות, היא גם חשפה את הדוחות .

קיימות - מחייבת להסתכל על הסביבה העסקית במעגלים רחבים ובאופקי זמן ארוכים יותר: מה התועלות לסביבה האנושית והפיזית מפעילותנו, מה ההשפעות ארוכות הטווח למעשים שלנו? איך אנו בונים ארגון שיהיה רצוי ואטרקטיבי לסביבה בטווחי זמן ארוכים (לא רבעון ושנה כמקובל כיום).

אילו יכולנו "להזריק" לציבור המנהלים את שני הערכים הללו (אינטגריטי וקיימות) כך שיהוו עקרונות ברזל בניהול העסקים, כל הנושא של ממשל תאגידי היה נפתר באחת. בבחינת: "צדק צדק תרדוף... סור מרע ועשה טוב בקש שלום ורדפהו". אך, אנו בני תמותה שהפיתוי חזק עלינו לא פעם. מה עושים? נדרשת מערכת ניהול קוהרנטית שתדע לעזור לנו ברגעי מצוקה.

מערכת ניהול קוהרנטית - במאה שנים האחרונות השתנתה ללא היכר הסביבה האנושית: אנשים כבר לא מתעניינים בפרנסה בלבד. אנשים מחפשים ממקום העבודה הערכה, מקום שיאפשר משמעות, לתרום, לייצר ערך ומרחב פעולה.

לכל ידוע שהטלת אחריות על אדם בנושא מסויים, תשנה את התנהלותו (דברים שרואים מכאן..). נבחן שני עסקים קטנים בתחום זהה: זכין מול שכיר. מחקרים מלמדים שההצלחה של זכיינות היא גבוהה יותר. מדוע? לזכין יש תחושה אמיתית של בעלות. בואו נעתיק זאת לארגון גדול: אם נדע למדוד נכון ונתגמל בהתאם (לפי ביצועים), הרי קיבלנו "זכיינות" בחברה שלנו. לשכירים תהא תחושה של בעלות

על התוצאות וגם נהנים מהתוצאות.

אם כך, ניתן ל"שחרר" את החבל ולתת לאנשים מרחב פעולה והחלטה גדולים בהרבה. בבחינת: מדוד נכון, תגמל בהתאם ו...נהל פחות. תן אוטונומיה. הרווחנו אנשים מרוצים העובדים בסביבה חופשית יותר ומתגמלת בהתאם לביצועים.

עיצוב התהליך האסטרטגי

ארגון שמכריז שמטרתו היא "מקסום ערך לבעלים" מחוייב באסטרטגיה מובחנת. השיטה השגורה של: "חזון", "יעוד", "ערכי ליבה" ותכנית אסטרטגית, מאופיינת במשימתיות וחשיבה צרה. שיטה זו אינה לוקחת בחשבון היבטים רחבים. גרוע מכך, כשדובר בחברה ציבורית הנשפטת בבורסה יומיום הרי שהאסטרטגיה והניהול הופכים למרוצים קצרים מרבעון לרבעון.

עיקרון הקיימות מתקשה מאוד להתקיים כאן. רק מנהיגות עסקית אמיתית יכולה לתפקד בדילמה הזאת.

עיצוב תהליך אסטרטגי התואם את עקרונות הקיימות והאינטגרטיבי מחייב את המנהלים לסרוק משתנים רחבים בהרבה: גיאוגרפיה, גיאואסטרטגים, סוציאוקונומים ואחרים. כיום מקדמות החברות הטמעה של תכניות אכיפה פנימיות בניירות ערך ובהגבלים עסקיים לשם הטמעת ערכים אלו ויפה שעה קודם.

קרא גם: מסימי האטה? " גידול של 20% בבקשות להלוואת גישור, עקב האטה בשוק הדיור"

אודות

עו"ד שלומי תורג'מן הינו שותף בכיר במשרד אפיק תורג'מן (<http://www.at-law.co.il>) ומתמחה במשפט אזרחי, ניירות ערך, הגבלים עסקיים וחברות, בדגש על סכסוכים בין בעלי מניות וגישור בסכסוכים אלה. במסגרת זו משמש עו"ד תורג'מן כבורר בסכסוכים בין בעלי מניות ובסכסוכים עסקיים מורכבים. הכותב גם מרצה במכללת שערי משפט בדיני ניירות ערך ובקורס סכסוכים בין בעלי מניות ומכין תכניות אכיפה פנימיות. מר אמנון דנציג (amnon.danzig@gmail.com) עוסק בעיצוב תהליכים אסטרטגים, מערכות מדידה כלכליות המשולבות במערכות תמרוץ ותגמול לבכירים. אין בסקירה כללית זו משום ייעוץ משפטי כלשהו או יעוץ השקעה ומומלץ להיוועץ בעורך דין וברואה חשבון המתמחה בעסקאות מסוג זה בטרם קבלת כל החלטה בנושאים המתוארים בסקירה זו.