

תרבות יהיה בסדר לא עובדת בסיסקו

סיסקו ישראל: ערכים גוברים על רווחים (פורסם ב-25 אוקטובר 2004 בדה מרקר)

דר' אבשלום אדם ודר' אורלי שנקר

לפני כחודשיים פיטרה סיסקו העולמית חמישה ממנהלי השיווק הבכירים של סיסקו ישראל. הידיעה על כך עוררה אך מעט הדים. זאת, למרות שזהו אירוע נדיר בחריפותו, בייחוד בחברות רב לאומיות שיש להן סניפים בישראל. לסיסקו, מהמובילות בעולם בתחום פיתוח, יצור, ומכירה של רכיבי תקשורת, עניין עסקי רב בישראל: עד כה היא השקיעה בישראל כמיליארד דולר ברכישת חברות ובפתיחת סניפים שמפתחים, מייצרים ומוכרים רכיבי תקשורת; ההשקעות נמשכו גם לאחר הפיטורין. אם יש חשיבות לדיון בנושא פיטורי הבכירים של סיסקו הוא נגזר מהשלכותיו לקהילת העסקים בישראל וליחסי הגומלין ביניהם לבין חברות רב לאומיות. אם כן, מה צריך ויכול השוק המקומי ללמוד מאירוע זה?

בהודעה הרשמית על הפיטורין הדגישה סיסקו העולמית כי הסניף הישראלי פעל בניגוד לערכי החברה המכתיבים פעילות גלויה ומתואמת. דובר סיסקו מסר: "יושרה ואמון הם ערכים בסיסיים וחשובים בתרבות של סיסקו העולמית. כל התנהגות שאינה הולמת את הערכים הללו אינה מקובלת עלינו, ואנחנו נטפל בה בהתאם."

ההודעה מגלה טפח ומכסה טפחיים. בפני מנהלי השיווק של סיסקו ישראל הוצבו יעדי מכירות גבוהים, בתקופה שבה השוק הישראלי היה כמעט רווי והתחרות קשה ביותר. מצויינות, מקצועיות ומחוייבות לחברה הובילו את אנשי השיווק לעשות כל מאמץ להצליח ולעמוד ביעדי המכירות. לשם כך העניקו מנהלי השיווק הנחות חריגות ללקוחות ישראלים ולא ישראלים כאחד. מדיניות ההנחות איפשרה לסניף הישראלי לשמור על רמת מכירות גבוהה. אחת התוצאות של הנחות אלה הייתה ציפייה לקבל מחירים דומים מכל המשווקים של סיסקו בעולם. ציפייה זו יצרה מעין תחרות פנימית בין סיסקו ישראל וסניפים אחרים של החברה. התוצאה הייתה הפסד כספי לחברה הרב לאומית. ההנחות ניתנו בניגוד לנוהלים והמדיניות של סיסקו העולמית, ובלא אישורה של ההנהלה העולמית.

הדילמה האתית שבפניה ניצבו אנשי השיווק של סיסקו ישראל הייתה בין החובה לעמוד ביעדי המכירות לבין החובה לקיים את ערכי החברה. ההכרעה של מנהלי השיווק הבכירים הייתה העדפת יעדי המכירות על קיום ערכי היושרה והאמון. הנהלת סיסקו העולמית, במעשה הפיטורין, הביעה את הדעה שיש להכריע בדילמה האתית באופן אחר: יש להעדיף את ערכי החברה על ניסיון למכור בכל דרך. הגישה שמובעת בהכרעה זו היא, שבטווח הארוך ובראייה גלובאלית עדיפה הדבקות בערכים, גם אם היא כרוכה בהפסד לטווח קצר.

לסיסקו סניפים במדינות בעלות תרבויות שונות. קוד אתי אחיד בארגון הוא כלי רב עוצמה

ביצירת אינטגרציה בין הפעילות העסקית באתרים השונים. עובדי החברה נדרשים להסתגל לתרבות והערכים של הפירמה הרב לאומית, העשויים להיות שונים מהתרבות המקומית במדינתם. הצטרפות עובדים לפירמה רב לאומית היא הגירה ערכית.

האם השוני בין התרבות העסקית הישראלית לאמריקאית הוא רב כל כך? האם נכשלו המנהלים הישראלים ב"הגירה" לסיסקו ובהטמעת תרבותה העסקית? בארה"ב לחברות הגדולות בשוק יש קוד אתי המאפשר ריסון פנימי של התנהגות העובדים. בישראל חברות שיש להן קודים אתיים הן מיעוט, והשוק מאופיין בהתנהגות שבה הערך "יהיה בסדר" הוא דומיננטי והציפייה להוגנות בעסקים, נדמה, מעלה גיחוך.

המקרה של הפיטורין בסיסקו ישראל מצביע על כך שבארגונים רב לאומיים אין מקום לתרבות של "יהיה בסדר". בארגונים אלה יש צורך בסטנדרטיזציה של התנהגות העובדים באתרי החברה השונים. על מנהלים בארגון הפועלים במדינות שונות מוטל להיפגש לפרקים ולדון בפתרון בעיות, וקוד התנהגות סטנדרטי מאפשר תקשורת מהירה, והוא גם מנחה בכוון של מציאת פתרונות ברוח עקרונות החברה. לפיכך מאפשר קוד כזה לדון בבעיות עצמן בלי הטיה של המנהל המקומי. אמנם, כל קוד התנהגות ניתן לפרשנויות שונות, ויש סכנה שעובדי החברה באתרים השונים יפרשו את הקוד על פי תרבויותיהם השונות. הפתרון המעשי לבעיה זו הוא לדבוק בפרשנות צרה ככל האפשר של הערכים וקוד ההתנהגות.

הנהלת סיסקו העולמית לא הייתה יכולה להרשות לעצמה לנהוג אחרת: היה עליה להבהיר לעובדים, באמצעות דוגמה חריפה, שלערכי החברה וקוד ההתנהגות שלה יש מקום גבוה ברשימת השיקולים לקראת החלטות עסקיות. הצטרפות לחברה רב לאומית משמעותה הגירה לתרבות חדשה. המעבר לתרבות של החברה החדשה מצריך הסתגלות והפנמת ערכיה. במקרה של סיסקו, החלטות עסקיות צריכות בכל מקרה להיות כפופות לערכי החברה. להתנהגות בניגוד לערכים יש מחיר ניהולי ומחיר כלכלי. ארגון עסקי הרוצה להבהיר את החשיבות של סל הערכים שלו בחברה הישראלית, שיש בה ציניות בנושא של התנהגות אתית בעסקים, חייב להבהיר את עמדתו בנושא זה. עליו להזכיר לעובדים שהארגון מוכן לשלם מחיר במונחים של הישגי מכירות, או לחלופין ² בעריפת ראשים של מנהלי שיווק אשר הידע שלהם במכירות החברה ובניהולה הוא רב. על עובדי הארגון מוטל להבין שעליהם לכלכל את מעשיהם בארגון לאור ערכיו ובהתאם לקוד ההתנהגות של הארגון, שכן ערכיו מיועדים להבטיח את הצלחתו. לעמידה בערכי הארגון עלול להיות מחיר כלכלי גבוה בטווח הקצר, אך מחיר זה אמור להצדיק את עצמו בטווח הארוך.

מסתבר שקוד אתי אינו בובה בחלון ראווה של תאגידים