

LARRY FINK'S 2019 LETTER TO CEOS

Purpose & Profit

יעדים איכותיים ורווחים

בכל שנה אני כותב לחברות שבהן BlackRock משקיעה עבור לקוחותינו, שרובם בעלי אופקים ארוכי שנים ומתכננים עד הפרישה. בתור נאמן ללקוחות אלה, **שהם גם בעלי מניות של החברה שלך**, אנו תומכים בפרקטיקות שלדעתנו יניעו צמיחה ברת קיימא בתשואה ארוכת טווח. ככל שאנו נכנסים לשנת 2019, **המחויבות לגישה ארוכת טווח חשובה יותר מתמיד** - הנוף הגלובאלי שבר יותר ויותר, וכתוצאה מכך חשוף להתנהגות קצרת טווח של תאגידים וממשלות כאחד.

אי הוודאות בשוק מתפשטת, והביטחון הולך ומתדרדר. רבים רואים סיכון מוגבר להידרדרות מחזורית. ברחבי העולם, תסכול על שנים של משכורות סטגנטיביות, השפעת הטכנולוגיה על מקומות עבודה ואי ודאות לגבי העתיד סיפקו דלק לכעס פופולרי, לאומיות, ושנאת זרים. בתגובה, חלק מן הדמוקרטיה המובילות בעולם ירדו לתפקוד פוליטי רדוד, שהחריף ולא שיכך את התסכול הציבורי הזה. האמון ברב-צדדיות ובמוסדות רשמיים מתפורר.

על רקע השינויים הכלכליים המהותיים וכישלונה של הממשלה לספק פתרונות ברי קיימא, החברה נושאת עיניה יותר ויותר לחברות, ציבוריות ופרטיות, בחיפוש פתרונות לבעיות חברתיות וכלכליות. סוגיות אלה נעות מהגנה על הסביבה, לפרישה לפנסיה ועד לאי-שוויון מגדרי וגזעני, בין היתר. לחצים ציבוריים על תאגידים נבנים מהר יותר ומגיעים רחוק יותר מאשר אי פעם, ניזונים בחלקם מהשימוש במדיה החברתית ומלחצים ציבוריים על תאגידים לבנות מהר יותר ולהגיע רחוק יותר מאשר אי פעם. בנוסף ללחצים אלה, על החברות לנווט את המורכבות של סביבה פיננסית המתקרבת לסוף מחזור - כולל תנודתיות מוגברת - היכולה ליצור תמריצים למקסום תשואות לטווח קצר על חשבון הצמיחה לטווח הארוך.

תכלית (יעדים איכותיים) ורווחים: קישור שאי אפשר לנתק

כתבתי בשנה שעברה שכל חברה זקוקה למסגרת לנווט בנוף הקשה, וכי היא חייבת להתחיל עם התגלמות ברורה של תכלית החברה במודל העסקי שלך ובאסטרטגיה הארגונית. תכלית אינה רק שורת תיוג או מסע שיווק; זוהי הסיבה הבסיסית של החברה להיותה - מה שהיא עושה כל יום כדי ליצור ערך עבור מחזיקי העניין שלה. תכלית אינה המרדף הבלעדי אחר רווחים, אלא הכוח המחיה להשגתם.

עם זאת, רווחים הם בשום אופן לא מטרה המתנגשת עם הגדרת התכלית - למעשה, רווחים ותכלית קשורים בקשר בל ינתק. רווחים חיוניים אם החברה מבקשת לפעול ביעילות לשרת את כל בעלי העניין שלה לאורך זמן - לא רק את בעלי המניות, אלא גם עובדים, לקוחות וקהילות. באופן דומה, כאשר חברה באמת מבינה ומבטאת את תכליתה, היא פועלת עם מיקוד ומשמעת אסטרטגית המניעים רווחיות לטווח הארוך. הגדרת התכלית מאחדת ניהול, עובדים וקהילות. היא מניעה התנהגות אתית ויוצרת בדיקה מהותית על פעולות הנוגדות את האינטרסים של מחזיקי העניין. תכלית מדריכה תרבות, מספקת מסגרת לקבלת החלטות עקביות, ובסופו של דבר, מסייעת לשמור על תשואות פיננסיות לטווח ארוך עבור בעלי המניות של החברה שלך.

העולם זקוק למנהיגות שלך

כמנכ"ל בעצמי, אני מרגיש מיד את הלחצים הפנים ארגוניים בסביבה המקוטבת של היום ואת האתגרים של הניווט בהם. מחזיקי עניין דוחפים חברות להידחק לתוך נושאים חברתיים ופוליטיים רגישים - במיוחד כאשר הם רואים ממשלות נכשלות לעשות זאת בצורה יעילה. כמנכ"לים, אנחנו לא תמיד מקבלים את זה נכון. ולא כל מה שמתאים לחברה אחת מתאים בהכרח גם לאחרת.

דבר אחד, עם זאת, הוא בטוח: העולם זקוק למנהיגות של כולנו. ככל שהפילוגים ממשיכים להעמיק, על החברות להפגין את מחויבותן למדינות, לאזורים ולקהילות שבהן הן פועלות, בעיקר בנושאים מרכזיים לשגשוגו העתידי של העולם. חברות אינן יכולות לפתור כל עניין בעל חשיבות ציבורית, אך יש נושאים רבים – החל מפרישה לתשתיות ועד הכנת עובדים למשרות עתידיות – שלא ניתן לפתור ללא הנהגה ארגונית.

פנסיה/פרישה (הסתכלות לטווח הארוך) בפרט, הוא עניין בו חברות חייבות להגדיר מחדש את תפקיד המנהיגות המסורתית שלהם. במשך רוב המאה ה-20, זה היה מרכיב של קומפקטית חברתית במדינות רבות, כי למעסיקים הייתה אחריות לסייע לעובדים לנווט לכיוון הפרישה. במדינות מסוימות, ובמיוחד בארצות הברית, המעבר לתכניות הפקדה מוגדרות, שינה את המבנה של אותה אחריות, והשאיר יותר מדי עובדים לא מוכנים. וכיום כמעט כל המדינות מתמודדות עם עליית גיל התמותה ואריכות ימים וכיצד לשלם על זה. היעדר המוכנות של עובדים לפרישה מעודד חרדה ופחד עצומים, מערער את התפוקה במקום העבודה ומגביר את הפופוליזם בתחום הפוליטי.

דינמיקה זו הולכת וגוברת ככל שהציבור מחזיק בחברות ודורש סטנדרטים מחמירים יותר. והיא תמשיך להאיץ, כאשר מילניום - המייצגים כיום 35% מכוח העבודה - מבטאים ציפיות חדשות של החברות שהן עובדות, קונות מהן ומשקיעות בהן. בתגובה, חברות צריכות לאמץ אחריות גדולה יותר כדי לסייע לעובדים לנווט לפרישה, להשאיל את המומחיות שלהם ואת היכולת לחדשנות כדי לפתור את האתגר העולמי העצום. בעשותן כן, החברות ייצרו לא רק כוח עבודה יציב יותר, אלא גם אוכלוסייה בטוחה יותר מבחינה כלכלית במקומות שבהם הן פועלות.

דור חדש מפקס על תכלית

חברות שמממשות את מטרתן ואחריותן למחזיקי העניין יקצרו תגמולים בטווח הארוך. חברות שיבחרו להתעלם מהם ימעדו ויכשלו. דינמיקה זו הולכת וגוברת ככל שהציבור דורש מהחברות לעמוד בסטנדרטים מחמירים יותר. והיא תמשיך להאיץ, ככל שדור המילניום - המייצגים כיום כ 35% מכוח העבודה - מבטאים ציפיות חדשות של החברות שבהן הם עובדים, קונים מהן ומשקיעים בהן.

על מנת למשוך ולשמור על כישרון הטוב ביותר נדרש יותר ויותר ביטוי ברור של היעדים האיכותיים והכמותיים לטווח ארוך. עם שיפור מדדי האבטלה ברחבי העולם, עובדים ולא רק בעלי המניות, יהיו בעלי דעה גדולה יותר ומשמעותית יותר לגבי יעדיה האיכותיים של החברה, סדרי העדיפויות, ואפילו הפרטים של העסק שלה.

במהלך השנה האחרונה, ראינו כמה מהעובדים המיומנים ביותר משתתפים בעול שלעיל מעל במות ציבוריות (לרבות רשתות חברתיות) ובאולמות העימותים, תוך ביטוי של נקודת המבט על החשיבות

תרגום מאנגלית ע"י אנטרופי למכתבו של לארי פינק - מנכ"ל בלקרוק

של היעדים האיכותיים הארגוניים. תופעה זו רק תגדל ככל שהדורות הצעירים תופסים עמדות בכירות יותר ויותר בעסקים.

בסקר שנערך לאחרונה על ידי Deloitte, עובדי המילניום נשאלו מה צריכים להיות היעדים העיקריים של החברה שלהם ומעל 63% מהם ענו - "שיפור החברה" מאשר אלו שטענו "הגדלת רווחים".

בשנים הבאות, רגשותיהם של דורות אלה יניעו לא רק את החלטותיהם כעובדים אלא גם כמשקיעים, כאשר העולם עובר את המעבר הגדול ביותר של עושר בהיסטוריה: 24 טריליון דולר מבייבי בומרס ועד המילניאלס. שינויים בעושר והעדפות השקעה משתנות מביאים לכך שנושאים סביבתיים, חברתיים וממשלתיים יהיו מהותיים יותר להערכות החברה. זוהי אחת הסיבות מדוע BlackRock מקדישה משאבים רבים לשיפור הנתונים וניתוח הנתונים למדידת גורמים אלו, משלבת אותם בכל פלטפורמת ההשקעות שלנו, ועוסקת בחברות שבהן אנו משקיעים בשם הלקוחות שלנו כדי להבין טוב יותר את הגישה שלך אותם.

סדר העדיפויות של BlackRock להשקעות ב 2019 הם: ממשל תאגידי, כולל הגישה של החברה לגיוון בדירקטוריון, מגוון וגיוון בעסקיה ופעילויותיה; אסטרטגיה ארגונית והקצאת הון; פיצוי לטווח ארוך; סיכונים סביבתיים והזדמנויות; ניהול הון אנושי.

סדרי עדיפויות אלה משקפים את המחויבות שלנו לעסוק בסוגיות המשפיעות על לקוחות החברה לא במהלך הרבעון הבא, אלא על האופקים הארוכים בהם מתכננים לקוחותינו בהתקשרויות אלו, איננו מתמקדים בפעילויות היומיומיות של הארגון, אלא מבקשים להבין את האסטרטגיה להשגת צמיחה ארוכת טווח. וכפי שאמרתי בשנה שעברה, עבור התקשרויות להיות פרודוקטיבי, הם לא יכולים להתרחש רק במהלך העונה במסגרת האספות הכלליות בלבד (proxy) כאשר הדיון הוא רק כן או לא בהצבעה על הצעות פרוקסי אלא מעבר לכך.

התוצאות הטובות ביותר מגיעות דרך דיאלוג חזק, כל השנה. אנו מכירים בכך שחברות חייבות לעיתים קרובות לקבל החלטות קשות בשירות מטרות אסטרטגיות גדולות יותר - לדוגמה, האם להמשיך קווי עסקים מסוימים או שווקים כמו ציפיות בעלי עניין להתפתח, או, לפעמים, אם הצורה של כוח העבודה של החברה צריך לשנות אופי פעילותה.

למשל אף BlackRock עצמה, לאחר מספר שנים של גידול כוח העבודה שלנו ב-7 אחוזים בשנה, נדרשה לעשות הפחתות על מנת לאפשר השקעה מחדש של כישרון וצמיחה בטווח הארוך. יחד עם זאת בהירות המטרה מסייעת לחברות להפוך את הצירים האסטרטגיים האלה ביעילות רבה יותר למטרות שירות לטווח הארוך.

במהלך השנה האחרונה, צוות ההשקעות שלנו התחיל לדבר עם חברות על מטרה תאגידית וכיצד היא מתיישבת עם תרבות ואסטרטגיה עסקית, ומעודדים אותנו על ידי המחויבות של חברות לעסוק איתנו בנושא זה. אין לנו כוונה לספר לחברות מה המטרה שלהן צריכה להיות - זה התפקיד של צוות הניהול והדירקטוריון שלכם. במקום זאת, אנו מבקשים להבין כיצד המטרה של החברה מודיעה על האסטרטגיה והתרבות שלה כדי לתמוך בביצועים הפיננסיים.

* תורגם מאנגלית מאתר BlackRock - [LARRY FINK'S 2019 LETTER TO CEOS - PURPOSE & PROFIT](#)

