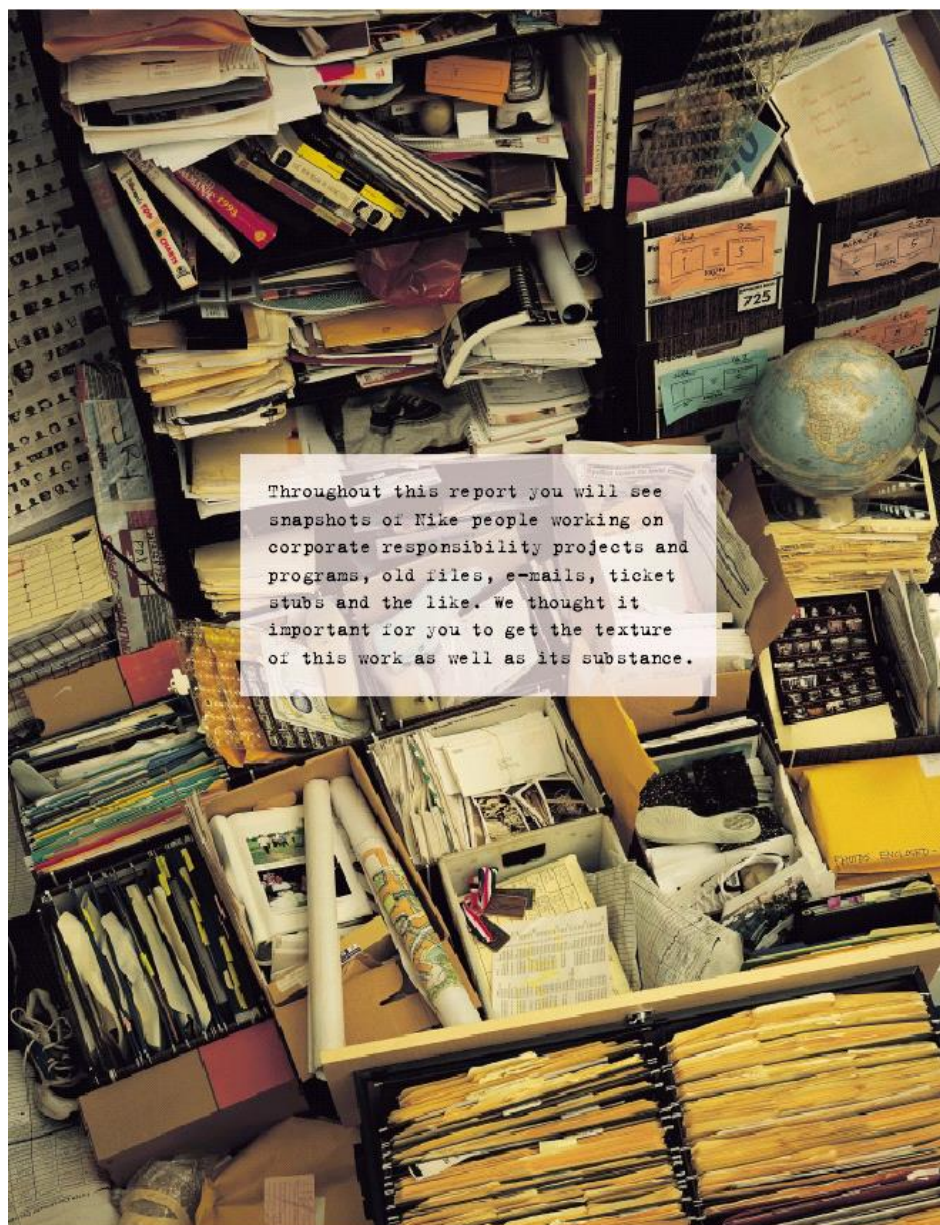


6.6 הדוח החברתי של חברת NIKE לשנת 2000 - 2001



👉 זהו עמוד מתוך הדוח, לדוח אין כריכה באתר החברה

6.6.1 תמצית פרופיל חברה

החברה (הקבוצה) הינה חברה ציבורית, הפועלת בתחום התכנון, הפיתוח, השיווק והמכירות של מוצרי הלבשה והנעלה לספורט (החברה אינה מבצעת בעצמה את הייצור עצמו אלא באמצעות קבלני משנה). החברה פועלת ברחבי העולם כולו (בכ- 120 מדינות).

6.6.2 מבנה הדוח

הדוח בנוי על בסיס Triple Bottom Line (TBL)⁸⁹. פרקי הדוח הינם כמובהר להלן.

6.6.2.1 מכתב המנכ"ל : Nike (נייק) ואחריות תאגידית

במכתבו מציין המנכ"ל כי זהו הדוח החברתי הראשון של החברה שבו היא מספקת לציבור סקירה מקיפה של התנהלות האחריות התאגידית שלה. הוא מזמין את הציבור להגיב על הדוח ולציין מה על החברה לשפר.

המנכ"ל מציין כי החברה ממוקדת בספורט, באתלט ובמוצר, והיא מבצעת את העיצוב, הפיתוח, השיווק והמכירות, בעוד שהייצור מבוצע על ידי חברות אחרות. המנכ"ל מודה כי למרות שהחברה היתה גלובלית מלכתחילה, היא לא נהגה ככזו ושגתה פעמים רבות. החברה מכירה כעת בכך שהשפעתה כבר אינה מוגבלת לתחום הספורט בלבד. היא ניסחה מחדש את משימתה וערכיה על מנת לשוב ולהתחייב לאמיתות העיקריות שלה (המכונות Maxims), ביניהן: "נייק קיימת על מנת להביא השראה וחדשנות לכל אתלט בעולם" (כמותג ספורט), "נייק קיימת על מנת לאתר הזדמנויות ולקדם את הפוטנציאל האנושי" (כארגון גלובלי), וכאזרח העולם, על נייק "לעשות את הדבר

⁸⁹ הרחבה על TBL מצויה בתת פרק 2.2.1.

הנכון" - לנסות להיות שקופה גם לגבי השגיאות, ולקדם את הגיוון (Diversity) והקיימות (SustainAbility).

המנכ"ל מתאר את רוח ההתנדבות הכנה והעזה בקרב עובדי החברה, העוסקים בפרויקטים רבים למען הקהילה. בכל שנה זוכה אחד הצוותים בפרס מטעם החברה. בשנת הדוח (שנת 2000) היה זה צוות מטיוואן אשר סייע לנפגעי רעידת אדמה. המנכ"ל מאזכר גם את נושא הסביבה והקיימות (SustainAbility), בקבעו כי ברור אינטואיטיבית לכל שקבלת החלטות המבוססות על טובתם של הדורות הבאים תסייע ליצור חברה (Company) שהינה לטווח ארוך. Built to last.

המנכ"ל מתייחס במכתבו גם לנושא העובדים וההעסקה בחברה, המעורר שאלות וזוכה להתעניינות רבה בקרב הציבור הרחב, ומציין שלאור זאת הוקדש לו פרק בדוח החברתי.

בנושא מדידת הביצועים בתחום האחריות החברתית, קובע המנכ"ל כי קיימת בעייתיות רבה לאור העובדה שלא קיימים תקנים או הגדרות מוסכמים שלפיהם ניתן למדוד ולהשוות ביצועים אלה (הוא מדגים ואומר כי מי שמעודו לא צפה במשחק כדורסל, לא יחשוב כי מייקל ג'ורדן הוא שחקן מוצלח במיוחד - הרי הוא "מפספס" בחצי מהזריקות..). המנכ"ל קובע כי לו היה "לוח תוצאות" (Scorecard), הכולל את כל המתחרים העיקריים של החברה, או הכולל קבוצת חברות רב לאומיות, ולו היו קריטריונים אחידים, היתה אפשרות לגבש תשובה אודות איכות הביצועים בתחום האחריות החברתית. הוא מספר כי בהיותו בניו יורק ביולי 2000 לצורך תמיכה בעקרונות ה-United Nations Global Compact⁹⁰, נאם אודות הצורך במערכת של עקרונות חשבונאות חברתית מקובלים, ובאמצעים לבחינת

הרחבה מצויה בתת פרק 4.4.1.

90

הביצועים בהשוואה לתקנים אלה. לדעתו, דבריו לא זכו לתשומת לב, אולם הוא מתחייב להמשיך לקדם את הנושא. מכל מקום, עד אז, החברה מנסה, בשיתוף עם גורמים מקומיים ובינלאומיים, שותפים עסקיים, קבוצות צרכנים ועוד, לגבש בעצמה עקרונות אלו.

בשנה הבאה החברה מתכננת לבנות מדדי ביצוע עיקריים (KPIs⁹¹).

המנכ"ל מודה כי הדוח אינו מושלם, ולא כל כך מסודר, אך זו תחילת הדרך של החברה להבנה מהו עסק בר קיימה. בעתיד יטופלו נושאים, כגון: בקרה תאגידית (Corporate Governense), תקשורת שיווקית ואתיקה בספורט.

המנכ"ל מסיים את מכתבו באמירה כי הביצועים של נייק ושל כל חברה גלובלית אחרת במאה ה- 21 ימדדו לפי השפעתם על איכות החיים, לא פחות מאשר לפי הגידול בהכנסות ושולי הרווח, והוא מקווה להתחלה מוצלחת.

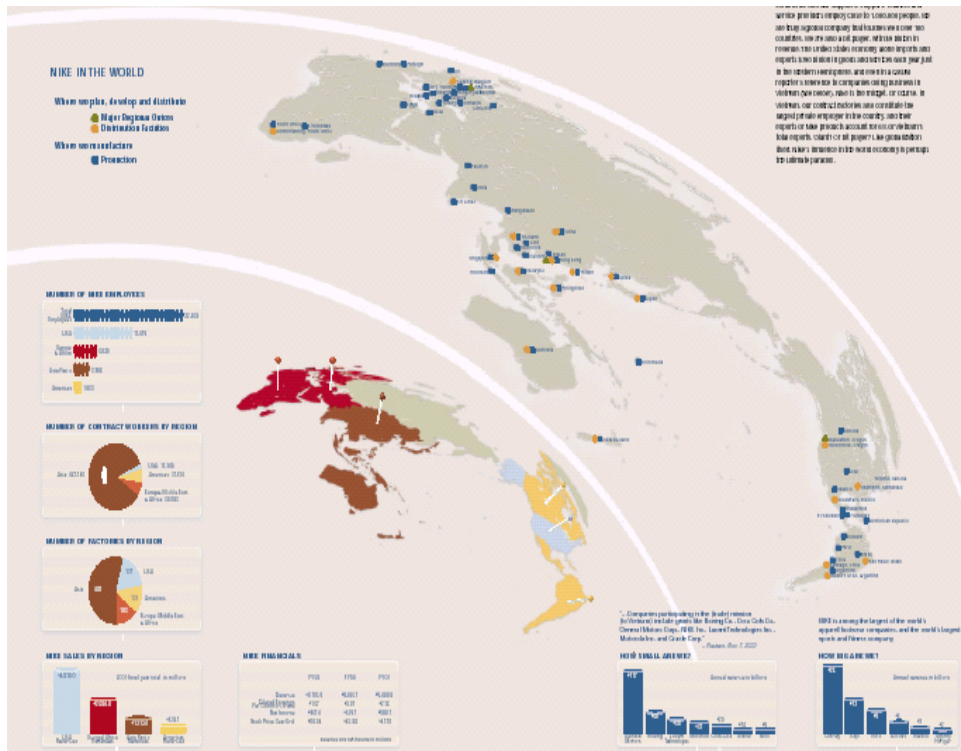
מפת העולם

6.6.2.2

בחלק זה של הדוח החברתי מופיעה מפת העולם ועליה מסומנים מפעלי החברה, מתקני ההפצה ואתרי הייצור. לחברה יש נגיעה ביותר מ- 100 מדינות. היא מעסיקה מעל 22,500 עובדים, מתוכם כ- 12,500 בארה"ב, וקשורה עם יותר מ- 700 מפעלים, רובם באסיה. היקף מכירותיה השנתיות הוא כ- 9 מיליארד דולר, מתוכן כמחצית בארה"ב, כפי שמשקף במפה שלהלן:

⁹¹ KPI - Key Performance Indicators.

להלן המפה:



הקדמה 6.6.2.3

בהקדמה זו מעלים שני סגני נשיא החברה את אמונתם כי אחריות תאגידית היא מערכת של דילמות: כיצד לייצר את המוצרים הטובים ביותר בתנאי המפעל הטובים ביותר ולהישאר רווחיים? כיצד לאזן את הצורך להתחרות בחברות המנסות ל"חטוף" מהחברה נתחי שוק ובו בזמן להשקיע רווחים בנתינה לקהילה? כיצד לפתח מוצרים ברי קיימה מבחינה סביבתית שעדיין מספקים את הביצועים שרוצים הצרכנים? כיצד מאזנים השקעה של זמן וכסף באחריות חברתית עם דרישות השורה התחתונה?

הם מציינים כי הם מנהלים את הנושא של אחריות חברתית כמו כל נושא עסקי אחר, ומשלבים אותו ב"עשיית העסקים". בנושא הסביבתי, למשל, הוכשרו 100 עובדים מכל תחומי החברה (שיווק, הנעלת ילדים, לוגיסטיקה) וכעת הם המומחים בתחום ומובילים אותו לצד עבודתם הרגילה. הם אף הצליחו לזהות אפשרות שמגנה על הסביבה ומביאה לחסכון של מספר מיליוני דולרים.

שני סגני נשיא החברה מסבירים את אופן עריכת הדוח: בכל נושא מובא הסבר בדבר מהו הנושא, מהי הדילמה העומדת בפני החברה, כיצד היא מטופלת, ניתוח הנושא, ומה החברה עושה בנדון. החברה מציינת כיצד היא מודדת את ביצועיה ומה הן ציפיותיה לעתיד באותו נושא. הם מציינים כי הדוח נערך על פי עקרונות והנחיות ה- GRI⁹² בהיעדרם של כללי רישום ודיווח מקובלים בנושא החברתי. הם מסיימים את ההקדמה בתודות לכל קוראי הדוח, על הקדשת הזמן להבנת הנושאים שמאחורי הכותרות.

6.6.2.4 הסביבה הטבעית

1. הקדמה

בהקדמה זו סוקרים שלושה ממנהלי החברה העוסקים בתחום הסביבתי ופיתוח בר קיימה את ההיסטוריה של נייד בתחום הסביבתי: בסוף שנות ה- 80 מדיניות החברה היתה לציית לדרישות החוק, ולתמוך במלכ"רים מקומיים. לאחר מכן הקימו מספר עובדים ועדת היגוי, שהפכה ב- 1993 למחלקה רשמית - צוות הפעולה הסביבתי של נייד (NEAT)⁹³. הם שמו דגש על מיחזור, חינוך ורעיונות חדשניים כמו "שימוש חוזר

⁹² הרחבה על GRI מצויה בתת פרק 4.3.

⁹³ Nike - Environmental Action Team.

בנעליים" (איסוף נעליים משומשות, גריסתן והפיכתן לחומר גלם לייצור מוצרים אחרים - כמפורט בהמשך בפרק "אחריות יצרן מורחבת"). ב-1995 שמע הצוות את הרצאתו של Paul Hawken המבוססת על ספרו "האקולוגיה של המסחר" (The Ecology of Commerce), שהמסר הפשוט שלה היה - "מערכות החיים של כדור הארץ נמצאות בירידה, ובלעדיהן לא תהיה אנושות, קל וחומר עסקים". הבחירה בפניה ניצבה נייע היתה - להמשיך לתרום לירידה, או להיכנס לעידן חדש בו צרכיהם של אנשים ועסקים אינם מכלים את מערכות החיים. אז נכנס המונח קיימות (SustainAbility) ללקסיקון העסקים בנייק. ב-1998 הושקה מדיניות חדשה, ושנה לאחר מכן נוצרו משרות חדשות בתחום, שגדלו כיום לצוותים שלמים השלובים בכל חטיבות העסק. ביוני 2000 נטלו על עצמן חטיבות ההנעלה וההלבשה אחריות מלאה על תהליך יצירת המוצר, ועל נושאים הקשורים לשרשרת האספקה של החומרים.

המנהלים מציינים, כי על מנת שנייק תיחשב לבת קיימה מבחינה סביבתית, עליה להשיג לפחות את המטרות הבאות:

- א. לפעול לשיפור הביצועים הסביבתיים של ספקיה.
- ב. לסלק אשפה וחומרים שעלולים להיות מסוכנים מהחומרים ומתהליכי הייצור.
- ג. לתכנן כל מוצר כך שיוכל לאחר השימוש בו להיתרם, להיות מוחזר ומיוצר מחדש או להיות מוחזר לטבע באופן בטוח.
- ד. להפחית, ולבסוף לבטל לחלוטין, את השפעתה על שינויי האקלים.

- ה. לצמצם את השימוש במשאבים מתכלים (למשל - נפט, בניגוד למשאבים מתחדשים, כמו רוח או אנרגיית השמש).
- ו. לשנות את הדגש מיצרנות (פרודוקטיביות) של אדם ליצרנות של משאבים.
- ז. להתקשר עם צרכנים לגבי הפוטנציאל לדרך אחרת של "צריכה".
- ח. לפתח אמות מידה שתאפשרנה למחזיקי העניין להעריך את התקדמותה.
- המנהלים מסכמים כי השגת כל אלה, אם בכלל, תביא לכך שנייק תהיה עסק משגשג בטווח הארוך, תוך הכרה בצרכיהם של הדורות הבאים.

2. המדיניות והמשימה הסביבתיות של החברה

כאן מתחייבת החברה לעשות מאמצים על מנת:

- א. לשלב את עקרונות הקיימות (SustainAbility) בכל ההחלטות העסקיות החשובות.
- ב. לבחון בקפידה את השפעותיה הסביבתיות של פעילויותיה היומיומיות ושל כל שלב במעגל החיים של המוצר.
- ג. לתכנן ולפתח מוצרים, חומרים וטכנולוגיות בהתאם לעקרונות הבסיסיים של קיימות (SustainAbility).

- ד. לקדם את דרכי הפעולה שלה לאורך שרשרת האספקה ולחפש שותפויות עסקיות עם ספקים הפועלים בדרכים שעקביות עם ערכיה.
- ה. לחנך את עובדיה, לקוחותיה ושותפיה העסקיים לתמוך במטרתה להשגת קיימות (SustainAbility).
- ו. להפוך את המודעות למעשים על ידי שילוב אחריות סביבתית בתוך הגדרות התפקידים.
- ז. לשתף פעולה עם מומחים וארגונים התורמים לידע שלה בתחום זה.
- ח. לתרום לאיכות החיים בקהילות בהן היא פועלת.
- ט. לבחון, למדוד ולדווח על ההתקדמות.
- י. לחתור לשיפור מתמשך בכל פעולותיה.
- יא. לציית לכל התקנות הרלוונטיות בכל מקום בעולם בו היא מנהלת את עסקיה.

3. הופכים את הקיימות (SustainAbility) למציאות

פרק זה מתאר את התהליך בו אימצה החברה את המדיניות הסביבתית הראשונה שלה, בסיועם של מומחים ויועצים חיצוניים בתחום. התהליך החל ב - 1999, כתהליך למידה של דרכי פעולה בנושא קיימות (SustainAbility), בדרך של השקת יוזמה באמצעות תכנית שתיגע בכל "הפינות" בעסק, שתפיץ את ההבנה של קיימות בחברה ותראה את ערכה לעסק.

פותחה תכנית למידה, בה השתתפו עובדי החברה מרחבי העולם ואותה נדרשו ליישם בעבודתם. התכנית הקיפה 35 מנהלים בכירים ו - 65 עובדים, סה"כ 100 "סוכני שינוי", שהכוונה היתה כי יהוו "מסה קריטית" ויובילו את השינוי לקיימות (SustainAbility) בחברה. מטרה זו לא הושגה. בדיעבד התברר כי בארגון כה גדול לא ניתן להוביל שינוי בדרך זו, וכי ללא מחויבות מלאה ופעילה של 100% מהמנהלים הבכירים לא ניתן לבצעו. טעות נוספת היתה חוסר ייצוג מספיק של ענפי השיווק והמכירות בקבוצת סוכני השינוי.

יחד עם זאת, התכנית הצליחה ביצירת רשת חזקה של אנשים הרואים את החברה כמכלול ולא כאוסף מחלקות מרוחקות זו מזו, וכן כל אחד מ - 65 העובדים שהשתתפו בתכנית אסף סביבו צוות מעמיתיו לזיהוי מטרות בתחום הקיימות (SustainAbility). כך הוקמו 65 פרויקטים, שהקיימות הסביבתית היא השיקול העיקרי בהם. בדוח החברתי נסקרו (כמובהר בסעיף 4 להלן) שישה מתוכם. החברה מציינת כי רבים מפרויקטים אלה חסכו לחברה כספים, חלקם המציאו תהליכים חדשניים ורעיונות למוצרים וישנם פרויקטים שיתכן ואף יחוללו מהפכה בדרך שבה החברה תעשה עסקים בעתיד.

4. סקירת שישה מתוך 65 פרויקטים

בפרק מופיעה סקירה של ששת הפרויקטים, בחתך של שם העובד שבראש הצוות ותפקידו בחברה, שם המנהל שליווה את הפרויקט ושמות אנשי הצוות. כמו כן, מופיעים תיאור הפרויקט, מטרתו ותוצאותיו הרצויות, כלהלן:

מס"ד	תיאור הפרויקט	מטרתו	תוצאות רצויות
------	---------------	-------	---------------

מס"ד	תיאור הפרויקט	מטרתו	תוצאות רצויות
1	מבנה משרדי מטה החברה באירופה, אדריכלות חכמה אקולוגית	הקמת מבנה משרדים בשימוש באנרגיה, יחיד מסוגו בהולנד (הושלם ב - 100%).	<ul style="list-style-type: none"> שימוש במאגר מי תהום במעגל סגור לקירור וחימום הבניין, חוסך 40% מהאנרגיה. מערכת לאיסוף מי גשמים חוסכת 4 מיליון ליטר בשנה - מספיק לשטיפת מיליון אסלות. שילוב בנוף הטבעי. יכולת התאמה למטרות עתידיות.
2	אתר האינטרנט באסיה הפסיפית לקשר בין העסק למפיץ	יישום אתר אינטרנט מאובטח, למשלוח קטלוגים ולביצוע עסקים עם מפיצים של נייק בסין (הושלם ב - 100%).	<ul style="list-style-type: none"> מחליף את משלוח הקטלוגים המודפסים מאז השקת האתר בסוף 1999. חוסך 130,000 דפים ו - 40 אלף דולר בסין בלבד. משפר את שביעות רצון הלקוח על ידי מתן מידע מדויק, זמין ותפור לצרכי המפיץ. מייעל את עבודת נציגי המכירות - יותר לקוחות על פני שטח גדול יותר. כלי ליזום דיונים בנושא קיימות עם המפיצים.

מס"ד	תיאור הפרויקט	מטרתו	תוצאות רצויות
3	מגוון חומרים ברי קיימה	פיתוח מגוון של חומרים ברי קיימה למוצרי הלבשה (הושלם ב- 40%).	<ul style="list-style-type: none"> בדי פולימר יחיד בעלי ביצועים משופרים, כגון: אלסטיות או הגנה מפני מזג האוויר, מתוכננים ליכולת מיחזור. בדים סינטטיים מבוססי BIOMASS⁹⁴ אשר ניתנים לפירוק ביולוגי או לשימוש כדשן (זבל אורגני). שימוש בחומרים המכילים חומרים ממוחזרים על מנת לתרום לשוק המיחזור.
4	מדידת פליטות CO ₂ מהובלת מוצרים מהמפעלים למרכזי ההפצה	<ul style="list-style-type: none"> לשפר את הלוגיסטיקה לשם קיימות (SustainAbility) ורווחיות. לקדם מלאי וירטואלי ושותפויות הובלה (בשלבם מתקדמים). 	<ul style="list-style-type: none"> הפעלת כלי מדידה למדידת השפעות עבר ועתיד של פליטות CO₂ מהובלות. מדידת מזהמים אחרים הנגרמים משימוש בדלקים פוסיליים⁹⁵ בהובלות. ריכוז תהליך החזרות מוצרים פגומים ותהליך הגריסה (בו מיוצר חומר גלם מנעליים משומשות או פגומות) לאתר אחד.

⁹⁴ BIOMASS - חומרים אורגניים שנוצרים כתוצר לוואי בתהליכי ייצור של מוצרים אחרים.

⁹⁵ דלקים פוסיליים (דלקים מאובנים) הם דלקים שנוצרו במעבה האדמה כתוצאה מתהליך דחיסה של חומר אורגני במשך שנים, כדוגמת נפט ופחם.

מס"ד	תיאור הפרויקט	מטרתו	תוצאות רצויות
			<ul style="list-style-type: none"> • צמצום שימוש בדלק מיושן ופליטות CO₂ באמצעות צמצום ההובלות. • צמצום הוצאות הובלה. • צמצום עלויות והגברת יעילות בנקודות השקה של תהליכי ייצור.
5	עקרונות הקיימות (SustainAbility)	החדרת עקרונות הקיימות לסביבות המפיצים של החברה (הושלם חלקית).	<ul style="list-style-type: none"> • לימוד הנושא ל - 5,000 מועסקים של מפיצים. • יצירת דרכי פעולה בתחום למפיצי החברה בארה"ב. • השקת תכנית החזרת נעלים במספר חנויות מפיצים לשימוש במסגרת "שימוש חוזר בנעלים" (איסוף נעליים משומשות, גריסתן והפיכתן לחומר גלם לייצור מוצרים אחרים - הרחבה להלן בפרק "אחריות יצרן מורחבת"). • מיחזור ברמת החנות, אירועים "ירוקים", מתקנים חדשניים, תכניות לדיווח נטול נייר.

מס"ד	תיאור הפרויקט	מטרתו	תוצאות רצויות
6	מוצרי הנעלה חדשים וברי קיימה (SustainAbility)	פיתוח מוצרי הנעלה וברי קיימה לילדים (הושלם חלקית).	<ul style="list-style-type: none"> צבעים מחומרים פשוטים. עיצוב קל לנעילה וחליצה. שימוש בפוליאסטר נטול אנטימוץ (כימיקל). פחות רכיבים, קלות ייצור.

5. השפעה אקלימית - פעולות

בפרק זה סוקרת החברה את הנושא של פליטות גזי החממה (GHG⁹⁶) שנוצרות כתוצאה מפעולותיה, ו"תורמות" לשינוי האקלימי בכדור הארץ. החברה פועלת לאתר את פליטות הגזים הללו ומתעתדת לנסות לצמצמן. החברה ביצעה מיפוי של פליטות הגזים שנובעות מפעולות שבבעלותה (בייצור, משרדים), משירותים שהיא מבצעת ומפעילויות של קבלני המשנה שלה (מפעלים, הובלת מוצרים, נסיעות, משרדי המפיצים ועוד). בהמשך, החברה תפתח את יעדי הפחתת פליטות אלה.

בפרק מתואר "קיוזו" שביצעה החברה: על מנת לקזז את ההשפעה השלילית של פליטות CO₂ מטיסות עסקים, החברה פיתחה תכנית משותפת בשם Eco-Class עם חברת התעופה דלתא איירליינס. במסגרת התכנית, הוחלפו מערכות האנרגיה בבית ספר בפורטלנד ממערכות הפועלות באמצעות דלק למערכות הפועלות באמצעות גז טבעי, מה שיצר קיוזו שווה ערך לכל פליטות ה - CO₂ מטיסות עובדי החברה בדלתא איירליינס לשישה חודשים.

⁹⁶ GHG - Green House Gases.

כמו כן, מפורטת בפרק פעולה של החברה בנושא נסיעות העובדים למקום העבודה, במסגרתה החברה מעודדת את עובדיה באמצעים שונים, (כגון: ארגון כרטיסי רכבת מוזלים, אתר אינטרנט למידע על שבילי אופניים ועל התארגנות לנסיעות משותפות ועוד) על מנת להימנע מנסיעה ברכב לבד ("DRIVE ALONE"). החברה הצליחה להפחית את שיעור הנוסעים לבדם ברכב מ - 98% ל - 84% במשך 7 שנים. בפרק מופיעה הטבלה שלהלן:

TRAC METRICS FY'00	
Number of employees at World Headquarters.....4,484	Vehicle trips saved15,855
Carpool trips.....14,241	Vehicle miles saved282,744
Adjusted carpool to reflect average number of people per vehicle.....7121	Gallons of gas saved (20 mpg)14,137
Transit trips5,938	Pounds of pollution eliminated.....11,310
Bike Walk Telework trips2,826	

הטבלה מפרטת את אמצעי הנסיעה השונים של עובדי החברה, ומציינת את החסכון במספר נסיעות, את החסכון בדלק ואת צמצום הזיהום שנבעו מהשימוש בתחבורה ציבורית, באופניים וכו'.

6. מוצר וייצור

בפרק זה סוקרת החברה את הנושא של השפעת המוצרים והייצור על המערכות האקולוגיות. החברה הציבה לה כמטרה לשלב את נושא הקיימות בתכנון ובייצור המוצרים, באמצעות אופן השימוש שלה בחומרים ובכימיקלים ובאמצעות יעילות אקולוגית (Eco Efficiency). החברה מעלה מספר נקודות למחשבה בהקשר זה:

אופי הצריכה של מוצרי החברה הינו בעייתי: המוצרים אינם "נצרכים". החברה עושה שימוש בכמויות גדולות של משאבים, ומייצרת כמות גדולה של פסולת שלרובה אין "מקום" בטבע.

החברה שואפת לתכנן מוצרי-צריכה שניתן להחזירם לטבע, ומוצרי-שירות שנשארים במעגלי-ייצור טכניים, כך שלאחר תום השימוש בהם הצרכנים משיבים אותם לחברה, ובדרך זו נחסכים משאבים וכמות הפסולת מצטמצמת.

כל האמור צריך להתבצע תוך שימוש באנרגיה ממקורות מתחדשים - בייצור ובתובלה.

החברה מרחיבה בנושא ומתארת כיצד החלה ביישום הקיימות בייצור המוצר, בין היתר, על ידי בחינה, בשיתוף עם מומחים חיצוניים, של השפעותיה הסביבתיות ושל הרכיבים הכימיים של החומרים ושל תהליכי הייצור של החברה (ושל הספקים). כמו כן, מבוצעת הצעת חלופות ותחליפים, כך שבסופו של דבר יישארו רק חומרים ותהליכים שאינם מזיקים, ניתנים למיחזור וכו'.

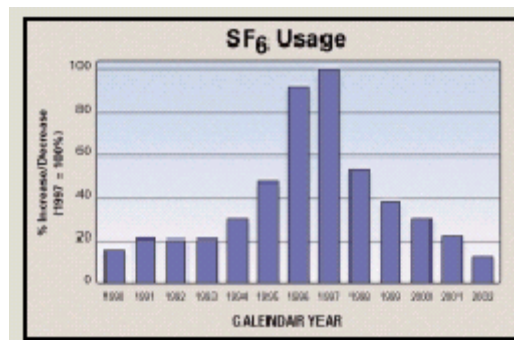
בפרק זה מופיעות גם המטרות שהחברה הציבה לעצמה להשיגן (וכן, להחילן על כל שרשרת האספקה) עד שנת 2020, ביניהן: **ביטול כל הפסולת** (בעיצוב המוצר, שימוש בחומרים, שימוש באנרגיה וכל משאב שלא ניתן למיחזור, חידוש או החזרה לטבע), **ביטול כל החומרים שידועים או נחשדים כמזיקים** לבריאות האדם או לבריאות המערכות הביולוגיות או האקולוגיות ו**סגירת "הלולאה" ונטילת אחריות מלאה על מוצריה** (בכל שלבי הייצור, עד תום חיי המוצר).

SF₆ .7

SF₆ הוא גז המהווה תרכובת של גופרית ופלואור, שהתברר כי הינו "גז חממה" (גז שמשפיע לרעה על התחממות כדור הארץ). החברה משתמשת בו כמילוי לכריות האוויר שבמוצרי ההנעלה "Nike Air", המתאפיינים בסוליה מיוחדת ובה כריות אוויר המשמשות כבולמי זעזועים.

בתחילה השתמשה החברה למטרה זו בגז פריאון 116, אולם לאחר שהופסק ייצורו בשנת 1989, החלה להשתמש בגז SF₆. בשנת 1992 התברר לחברה כי מדובר בגז חממה, ומאז היא מנסה לאתר אלטרנטיבות לשימוש בו. מתברר כי מדובר במשימת מחקר ופיתוח קשה, שמעסיקה כעת צוות של 60 מומחים ושצורכת יותר מ- 50 ארגונים חיצוניים נדרשו להתמודד עם החברה. למעלה מ- 50 ארגונים חיצוניים נדרשו להתמודד עם סוגייה זו מאז 1992. עד כה הצליחה החברה חלקית בהחלפת השימוש בגז SF₆, השימוש בו ירד ב- 68% מתחת לרמת השיא של 1997. כעת החברה מפחיתה את השימוש בו בהדרגה, וצופה כי תוך כשנה מיום פרסום הדוח החברתי השימוש בו יופסק לחלוטין.

להלן גרף המתאר את השימוש בו:



PVC .8

PVC, בשמו המלא Poly Vinyl Chloride, הינו חומר שבחמישים השנים האחרונות ניתן היה למצאו בכל מקום - הינו שימש לייצורם של אינספור מוצרים, החל מצעצועים, מקטרות וציוד ספורט וכלה בציוד רפואי וחלקי מכונות. יחד עם זאת, במהלך השנים האחרונות החל החומר לעורר תשומת לב רבה בקרב הציבור לגבי מספר נושאים סביבתיים.

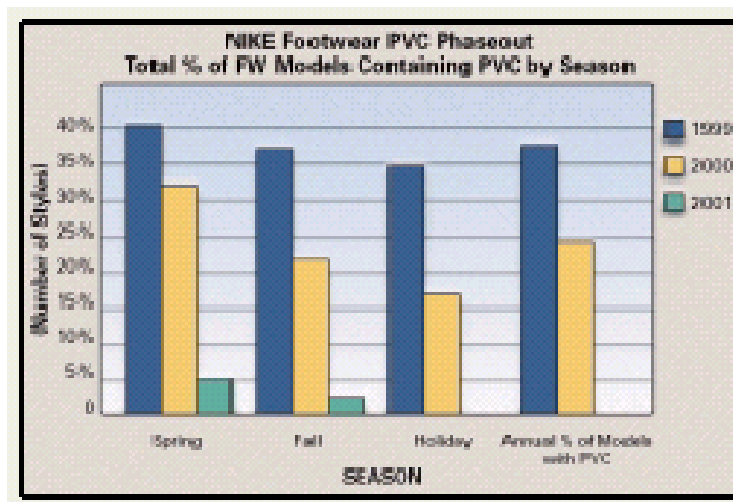
מחקרים מראים כי:

- א. הרכיב (המונומר) המשמש לייצורו של PVC הוא מסרטן.
- ב. שריפת PVC עלולה לגרום לפליטות של Dioxin, שהוא חומר רעיל ביותר.
- ג. תוספים המשמשים בייצור PVC מכילים מתכות כבדות רעילות כדוגמת עופרת וקדמיום, אשר אינם נשארים "כבולים" בתוך המוצר הסופי.
- ד. Phalates, קבוצת חומרים שמשמשים לריכוך PVC, זהו כגורמים להפרעות אנדוקריניות (הפרשות פנימיות בגוף).
- ה. PVC הינו קשה למיחזור, לכן לרוב שורפים אותו או משליכים אותו לאשפה. שני הפתרונות הינם הרסניים שכן השריפה משחררת חומרים רעילים (כאמור לעיל) ואילו ההשלכה לאשפה היא בעייתית משום שהחומר אינו מתכלה (היינו, אינו מתפרק באופן ביולוגי - Biodegrade).

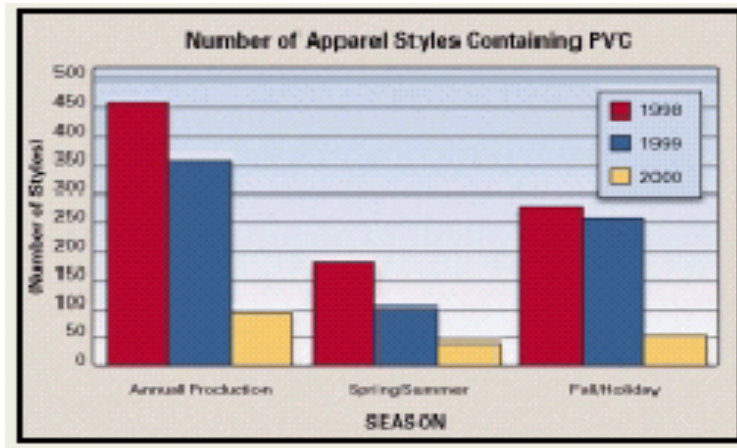
החברה מציינת כי במשך קרוב לשנתיים בחנה את המחקרים בנושא ממקורות שונים: האקדמיה, יועצים סביבתיים ויועצים הנדסיים, ארגוני איכות סביבה ותעשיית ה-PVC. כמו כן, האזינה לדרישות הלקוחות והמפיצים והתחשבה גם בחקיקה בנושא באתרי הייצור והמכירה. לבסוף החליטה החברה להפסיק את השימוש ב-PVC. צעד זה של החברה זכה לשבחים מצד קבוצות איכות הסביבה ולביקורת של תעשיית ה-PVC. החברה זכתה ל"מבול" של פניות, טלפונים, מכתבים ואי-מיילים, המבקשים ממנה לשקול את החלטתה בשנית (הדוח החברתי מצטט פניות כאלה), והשיבה לפונים כי הנושא אינו נתון למשא ומתן. כעת, בשיתוף עם ספקיה, מבצעת החברה מחקר ופיתוח למציאת חומרים תחליפיים, ובינתיים היא מצמצמת את השימוש בחומר באופן דרמטי.

הפרק מכיל גרפים המראים כי מספר הדגמים (בהנעלה ובהלבשה) המכילים PVC הצטמצם באופן משמעותי ביותר.

להלן גרפים אלה, לגבי הנעלה:



ולגבי הלבשה:



9. הפסקת השימוש בממיסים אורגניים

ב - 1992 החלה החברה לעבוד, בשיתוף עם שותפיה המייצרים את המוצרים ועם ספקי הכימיקלים שלה, על פיתוח תחליפים המבוססים על מים לדבקים, לחומרים המשחררים יציקה מתבנית ולחומרים נוספים שמכילים חומרים על בסיס נפט (ממיסים אורגניים). זאת, משום שברמות ריכוז מסוימות, ממיסים אורגניים מסוימים עלולים לגרום נזק לסביבה ולפגוע בבריאותם של עובדים שאינם מצוידים בציוד הגנה מתאים.

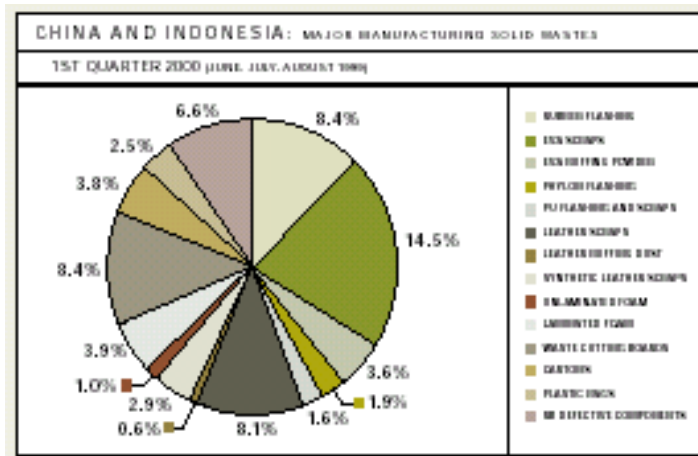
ב - 1994 החלה החברה לאתר טכנולוגיות על בסיס מים, ומאז 1995 הפחיתה את השימוש בממיסים אורגניים ב - 88%, מ - 340 גרם לזוג נעליים לכ - 40 גרם לזוג נעליים. המטרה שהציבה החברה לעצמה היא הפחתת 90% מכמות הממיסים האורגניים ולאחר מכן הפסקה מוחלטת של השימוש בהם. הפחתת השימוש בממיסים אורגניים תרמה גם לעסקים: היא הביאה לחסכון של 4.5 מיליוני דולר בעלויות חומרי הגלם בלבד (בנוסף לחסכון בעלויות אחסון, הובלה ועוד) בשנת 2000, ושיפרה את התנאים הסביבתיים של 37 המפעלים באסיה, המעסיקים כ - 180,000 עובדים.

ב - 1998 החברה יזמה פרום פתוח בתאילנד, במסגרתו היא חלקה את הנתונים שבידיה ואת הידע שלה בנושא עם יצרני נעליים מתחרים, מתוך התפיסה כי שיתוף זה בידע עשוי ליצור סטנדרטים חדשים בענף ייצור הנעליים, ובסופו של דבר יועיל לכל.

10. צמצום/מיחזור פסולת מהמפעל

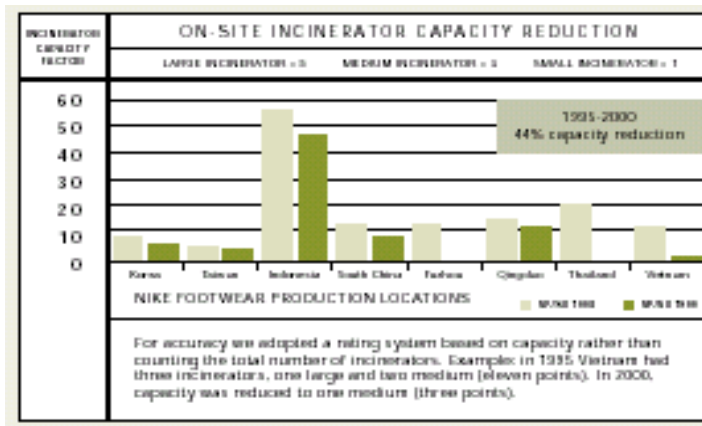
פרק זה דן בפעולותיה של החברה למדידת כמויות הפסולת המוצקה של המפעלים המייצרים עבורה, ולאחר מכן פעולות להפחתת כמות זו, מיחזור וכדומה. החברה מציינת כי הקימה מערכת מדויקת למדידת כמות הפסולת המוצקה ממפעלי הנעליים ב - 2 מתוך 6 המדינות באסיה בהן מיוצרות נעליים עבור החברה (סין ואינדונזיה). בשתי מדינות אלה, הצליחה החברה לצמצם את הפסולת לכל זוג נעליים ב - 29%. המטרה שהחברה הציבה לעצמה בנושא זה היא להקים מערכות מדויקות למדידת כמויות הפסולת המוצקה מכל מפעל לייצור נעליים שעימו היא קשורה, והפחתתה של פסולת זו.

להלן גרף בנושא הפסולת לגבי שני מפעלים אלה (בסין ובאינדונזיה):



הגרף מפלח את סוגי הפסולת לגומי, עור, שקיות פלסטיק, קרטון ועוד. לפיו, למשל, מהווה פסולת הגומי 8.4%, פסולת העור והעור הסינטטי כ - 10% והקרטון כ - 3.8%. בנוסף למדידה ולצמצום כמויות הפסולת, מחפשת החברה דרכים למיחזור הפסולת. החברה מציינת כי במפעלים באסיה, הטיפול בפסולת המוצקה הוא על ידי שריפתה לאפר, פתרון שאינו משביע רצון עקב חוסר יעילותו, הזיהום המיותר שהוא גורם, והבזבוז של חומרים שניתנים לשימוש חוזר. לפיכך, פועלת החברה עם המפעלים למציאת פתרונות חלופיים לשריפת הפסולת.

להלן גרף בנושא שריפת פסולת:



הגרף מעיד כי בשנת 1999 (העמודות הכהות) הצטמצם היקף הפסולת במדינות השונות ביחס לשנת 1998 (העמודות הבהירות). אחד מסוגי הפסולת שסיפק הזדמנות עסקית מוצלחת למיחזור הוא גומי מייצור סוליות. החברה סייעה לשתי יזמות מקומיות (שתי אחיות סיניות) להקים מפעל בסין לגריסתו ומכירתו של הגומי במסגרת הפרויקט "שימוש חוזר בנעליים" (בפרויקט זה מבוצע איסוף נעליים משומשות, גריסתן והפיכתן לחומר גלם לייצור מוצרים אחרים - הרחבה

מצויה בפרק "אחריות יצרן מורחבת". המפעל הצליח והתרחב, והתוצאות הן שבעוד שבמרץ 1999 נשרפה או הושלכה כל פסולת הגומי ממפעלי הנעליים שמייצרים עבור החברה בסין, כשנתיים לאחר מכן **יותר ממחצית** מפסולת הגומי ב - 17 מפעלי הנעליים הקשורים עם החברה בסין נגרסה ונעשה בה שימוש חוזר.

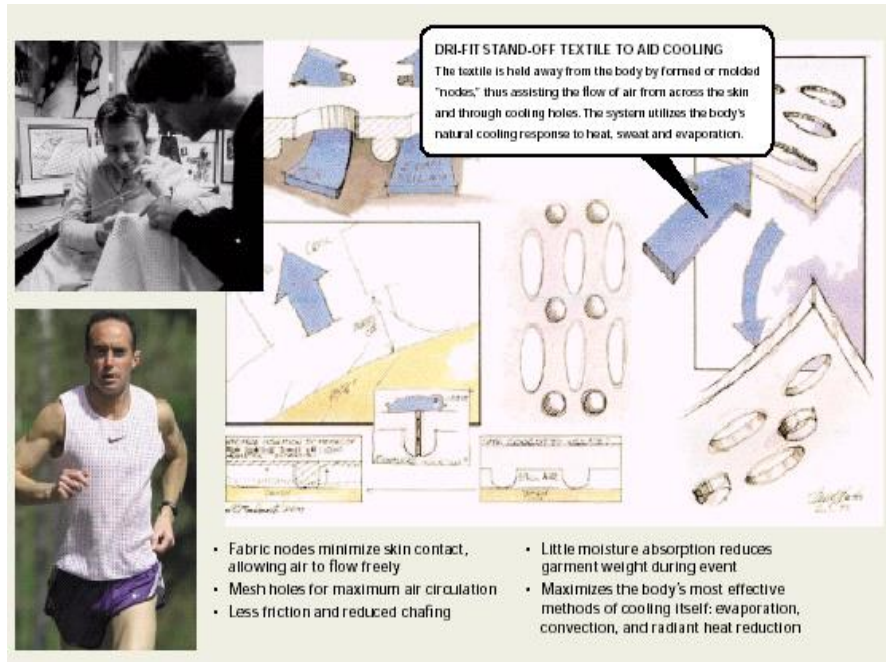
החברה ממשיכה לפעול בכיוון זה, ובין היתר היא משתפת פעולה עם חברת פיליפס, לגבי מיחזורן של נורות פלואורסצנט.

11. קיימות (SustainAbility) בתחום ההלבשה

בתחום ההלבשה, הציבה החברה לעצמה אתגר לתכנן מוצרי הלבשה שהינם בעלי השפעה מינימלית על הסביבה. החברה שואפת לתכנן מוצרי הלבשה חדשים ולתכנן מחדש מוצרי הלבשה קיימים באופן שיהפוך אותם לברי קיימה.

החברה מדגימה זאת באמצעות אתגר שעמד בפניה - תכנון בגד שישמור על קרירות גופם של רצי מרתון המתחרים באולימפיאדת 2000 בסידני. ב - 1998 גילו שני עובדים מצוות המחקר, ייצור, חומרים וסביבה של החברה דרך לייצור בד "תלת מימדי" שיכול לצנן את גופו של האתלט על ידי התרחקות הבד מהגוף, בצירוף חורים זעירים על פני משטח הבד לשם אוורור ועל ידי שימוש בצבעים בהירים. התוצאה: בד קל במשקלו, נוח ללבישה וקריר הרבה יותר.

להלן תרשים מהדוח החברתי המתאר את הבד, התהליך ותוצאתו :



השילוב של ביצועים משופרים של הבגד עם המאפיינים ה"ירוקים" שלו (כמובהר להלן), שתואמים את הגישה ה"ירוקה" של המשחקים האולימפיים, התגלה כשילוב מנצח :

- א. תהליך יצירת הבד האמור חסכוני באנרגיה וצורך 43% פחות אנרגיה מהאריגה או הסריגה הקונבנציונליות.
- ב. בייצור הבד נעשה שימוש כמעט אך ורק בסיבים ממוחזרים (שנוצרו במיחזור בקבוקי משקה קל).
- ג. לא מבוצעת בבד כל צביעה (הוא נותר בצבעו הלבן המקורי). תהליך הצביעה הוא התהליך הרעיל ביותר,

הצורך את האנרגיה הרבה ביותר, והגורם ליצירת הפסולת הרבה ביותר ביחס לכל שלבי ייצור הבדים.

ד. לשם תפירת הבגד, נעשה שימוש ב"ריתוך" במקום בתפירה בחוט. כך הבגד עשוי מפחות חומרים והוא ניתן למיחזור מלא בסוף חייו השימושיים.

החברה מוסיפה ומציינת כי אפילו רישום שמות המדינות על הבגד (של רצי המרתון שלבשו את הבגד באולימפיאדת סידני) הוטבע על הבגד בדיו על בסיס מים, ידידותי לסביבה.

12. השפעת תחום ההלבשה

בפרק זה מעלה החברה את נושא השימוש בכותנה המגודלת בגידולים אורגניים (להלן: "כותנה אורגנית"). החברה מציינת כי אמנם אינה יכולה לעבור לשימוש בכותנה אורגנית בלבד, משום שההיצע אינו מספיק עבור הביקוש שלה, אולם היא משפיעה לטובה בכך שהיא מגדילה את צריכת הכותנה האורגנית וכך תומכת במגדלי הכותנה האורגנית, ומסייעת לצמיחתה של התעשייה הקטנה והידידותית לסביבה הזו.



נושא נוסף המועלה במסגרת זו הוא נושא הצריכה "המקומית ממקומיים" (Local To Local) לפיה החברה אינה רוכשת כותנה במקום אחד ומובילה אותה למקומות אחרים, אלא רוכשת את התוצרת המקומית בכל אתר בו היא פועלת.

במהלך השנים 1997 ואילך הגדילה החברה את צריכת הכותנה האורגנית כך שהיא מהווה כ - 3% מהכותנה ב - 90% מהחולצות המיוצרות בארה"ב, בהמשך (תוך 3 שנים) יעד זה יושג גם באירופה, וכעת החברה פועלת למציאת מקורות לכותנה אורגנית באסיה ובאמריקה.

13. אחריות יצרן מורחבת (EPR)⁹⁷

פרק זה מסביר כי אחריות יצרן מורחבת דנה לא רק במוצרים הפגומים אלא גם במחזור החיים של המוצר. החברה מעוניינת לפתח תכנית שתערב ותחלוק את האחריות עם כל המעורבים (שותפים עסקיים, צרכנים ועיריות).

אבני הבנין היסודיות הן:

א. עיצוב המוצר - מתוך ראיית סיום השימוש בו, ותכנונו בהתאם, כך שניתן יהיה למשל, למחזור.

ב. מניעים עסקיים - החברה מאמינה כי נושא EPR אינו יכול להסתמך על תקנות אלא חייב להיות מושרש בהליכי העסקים ובהתנהגות הצרכנים. החברה מחפשת דרכים לייצור מוצרים שיהיה להם ערך גם לאחר תום

⁹⁷ EPR - Extended Producer Responsibility.

השימוש בהם, כדוגמת התכנית לשימוש חוזר בנעליים.



ג. "שימוש חוזר בנעליים" -

החברה אוספת נעליים ממפיצים ונעליים משומשות מלקוחות, ובתהליך של גריסה הופכת

אותן לגרגרי גומי, פלסטיק מוקצף ובד. חומרים אלה משמשים כחומרי גלם לייצור משטחי דשא סינטטי למגרשי כדורגל, מסלולי ריצה, מגרשי טניס ועוד.

כל ההכנסות ממכירת החומרים הללו משמשות להקמת מתקני ספורט כאמור, בקהילות מעוטות יכולת.

להלן תמונות המתארות את תהליך השימוש החוזר בנעליים:





הבעייתיות בנושא היא תהליך איסוף הנעליים עצמו. החזרת נעליים משומשות דורשת שינוי בהתנהגות הצרכנים. כיום כמות הנעליים המוחזרות על ידי צרכנים זניחה, הנעליים מוחזרות כמעט אך ורק על ידי מפיצים. החברה פועלת לפתח תכניות לקידום הנושא בקרב הצרכנים.

14. קיימות (SustainAbility) בתחום הנעלה

פרק זה סוקר שני דגמים של נעליים, Air Essential III, והכפפים SD 400.



לגבי Air Essential III מציינת החברה כי לאור החלטתה לבחון את מוצרי ההנעלה שלה מנקודת המבט של קיימות, בוצע פרויקט של שינוי החומרים ואופן הייצור של הדגם האמור, על מנת להפחית את כמות הפסולת, ולהחליף חומרים שאינם ברי קיימה בחומרים ידידותיים לסביבה. הפרויקט כמעט הושלם, והוכיח כי ניתן לשפר מוצרים מסורתיים ללא שינויים משמעותיים בעיצוב ובתכנון. הפרק מכיל אפיון של הדגם:

א. רשימת חומרים המעידה כי רובם ממוחזרים או ניתנים למיחזור, ללא שימוש ב-PVC (כמובהר בתת פרק אודות PVC לעיל), וללא שימוש ב-SF₆ (כמובהר בתת פרק אודות SF₆ לעיל).

ב. ייצור ללא ממיסים אורגניים, בחומרים על בסיס מים בלבד (כמובהר בתת פרק אודות הפסקת השימוש בממיסים אורגניים), וסוליה יצוקה אשר מייצרת כמות פסולת של 3% - 5% בלבד.

ג. חסכון בחומרים וצמצום הפסולת (בהשוואה לדגם דומה).

לגבי כפכפי SD 400 מציינת החברה את האתגר שעמד בפני שני מנהליה העוסקים בשווקים חדשים: לייצר נעליים עמידות, זולות וקלות לייצור. הוחלט לנקוט בגישה של ייצור מקומי בשימוש בחומרים מקומיים, בעיצוב יעיל ופשוט. התוצאה היתה אחד מהדגמים בעלי היעילות האקולוגית הגבוהה ביותר של החברה - כפכפי SD 400. הם מיוצרים בסין, בטכנולוגיה חדשנית של מפעל מקומי - יציקה בתבנית של קצף EVA, הידוע בשם "Phylon". בשווקים רבים ברחבי העולם כפכפים מכילים PVC, אך החברה החליטה שלא להשתמש ברכיבי PVC כלל (כמובהר בתת פרק אודות PVC לעיל). קצף EVA מיוצר בתהליך ייצור מהיר ללא שימוש בכל חומר נוסף, כמעט ללא יצירת פסולת, אינו עושה שימוש ב-PVC או בכל תוסף אחר ומונע את הצורך בשימוש ברכיבים נוספים ובהרכבה: הכפכף מוצא מהתבנית, מתקרר, מוכנס לקופסה ונשלח לשוק.

6.6.2.5 התנהלות בנושא העבודה

1. הקדמה

בהקדמה מציין המנהל בתחום הציות לאחריות תאגידית, כי החברה קשורה ליותר מ- 700 מפעלים המייצרים את מוצריה בלמעלה מ- 50 מדינות ברחבי העולם. לחברה צוות אנשים האחראים לציות לחוקים ולתקנות בנושא עבודה (Labor Compliance), הכולל רופא, מנהל מפעל לשעבר, אדריכל ועוד. תפקידם הוא לשוחח עם העובדים, לבחון את המערכות, לאתר בעיות ולמצוא פתרונות.

בין הבעיות הקשות ביותר נמנו נושא ההטרדה (נושא בעייתי מבחינת הגדרתו בתרבויות השונות, וסבוך מעצם טיבו) ונושא

השעות הנוספות המופרזות (נושא בעייתי משום שהתעשייה אליה משתייכת החברה מתאפיינת בעונותיות ומצריכה ביצועם של משלוחים גדולים להזמנות, מה שיוצר לחצי ייצור נקודתיים). נושאים נוספים עימם מתמודד הצוות הם בטיחות במקום העבודה, וההשפעה הבריאותית על העובד, החל משאלות בסיסיות כדוגמת היותם של מטפי הכיבוי מלאים ויציאות החירום פנויות וכלה בשאלות מסובכות יותר כדוגמת חשיפה לכימיקלים.

רוב אנשי הצוות הם מקומיים במדינה בה הם פועלים או לכל הפחות דוברים את השפה, והם משקיעים את כל זמנם בשיחות עם העובדים.

המנהל מציין כי יותר מ - 200,000 עובדים במפעלי נעליים, עובדים כיום במפעלים בטוחים יותר הודות לכל אותן השעות שהושקעו בהוצאת הממיסים הרעילים מהמפעלים, בבדיקת האוויר ובשינוי דרכי העבודה.

יחד עם זאת, מציין המנהל כי ככל שהנושאים נבחנים ומוסרות עוד "קליפות מהבצל" נחשפים נושאים נוספים ומתגלות בעיות נוספות: שעות נוספות מופרזות, טעויות בחישוב השכר, חוסר רב מדי, בדיקות הריון כפויות, ניצול על ידי ממונים ובעיות בזכויות עובדים (האם עובדת פוטר משום שעבודתה לא היתה משביעת רצון או משום שניסתה להיבחר לארגון מסוים?)

לאחר ההקדמה מופיעה רשימת היעדים שהציבה החברה לעצמה בנושא זה:

א. לראות את הדברים דרך עיני העובד.

- ב. לוודא כי העובדים מודעים לזכויותיהם ולסטנדרטים של החברה.
- ג. לעשות עסקים עם מפעלים המכבדים את זכויות העובדים ואת הסטנדרטים של החברה.
- ד. לספק למנהלים הנחיות ציות ברורות וכלים אפקטיביים.
- ה. לבחון באופן יעיל על מנת להבטיח כי שומרים על הסטנדרטים של החברה (או אף עולים עליהם).
- ו. לתקן בעיות של אי ציות ולהשקיע בפתרונות ברי קיימה.
- ז. להראות כבוד לכל: מרמת העובד, לרמת המפקח, המנהל ועד לרמת הבעלים.
- ח. להיות שקופים בדבר ממצאינו והאתגרים העומדים בפנינו.

2. תהליך בחינת (Monitoring) המפעלים

היעד שהחברה הציבה לעצמה בנושא זה הוא לבצע בחינה של יותר מ- 700 המפעלים שמייצרים את מוצריה בלמעלה מ- 50 מדינות, מפעלים שאף אחד מהם אינו בבעלותה או בהפעלתה של החברה. היא פועלת לכך שכל מפעל ישתקף באופן מדויק בבסיס הנתונים שלה, יבחן במועד, ישתפר באופן מתמיד וכי התוצאות יהיו זמינות לציבור.

הבחינה היא תהליך שבו משמשים מקורות חיצוניים ופנימיים על מנת לקבוע האם המפעל מציית לקוד ההתנהגות של נייק. הציות נבחן ב - 4 תחומים עיקריים: בריאות ובטיחות, שכר והטבות, תנאי עבודה ויחסי מנהל - עובד. החברה מעדיפה כי הבחינה תבוצע על ידי גורמים בלתי תלויים בה ובמפעלים. כך למשל, חשף רואה החשבון החיצוני רמייה שיטתית בהוצאות ביטוח לאומי באינדונזיה, ואילו בעיות של הטרדה באינדונזיה התגלו על ידי פרויקט של "הברית העולמית" (ארגון שבו חברה גם נייק - כמובהר בתת פרק "הברית העולמית לעובדים וקהילות").

החברה מציינת כי רמת הבטחון הגבוהה ביותר שלה בבחינה היא בנושאים הניתנים למדידה כמו שכר, גיל, שעות נוספות והטבות. הרמה הנמוכה ביותר של בטחון היא בנושאים של יחסי מנהל - עובד, כמו נושאים של הטרדה מילולית, פיזית או מינית, או מדיניות בעייתית בתחום זכויות עובדים.

החברה מעידה כי מערכת הבחינה שלה אינה מספקת, וכעת היא מבצעת הערכה מחדש של כל המערכת לאור סדרת מקרים שאירעו והוכיחו כי ישנה בעייתיות בתפקודה. הפרק מרחיב בדבר מקרים אלה, כלהלן:

א. קמבודיה - בקיץ 2000, ראינה רשת ה-BBC שלושה עובדים במפעל המייצר את מוצרי נייק בקמבודיה, והם העידו אל מול המצלמות כי גילם נמוך מ - 15. החברה מציינת כי לא ברור האם שיקרו בדבר גילם בעת הגשת מועמדותם לעבודה או בשידור עצמו, אולם מכל מקום הממשלה טענה כי כולם בני הגיל החוקי לעבודה והם המשיכו לעבוד במפעל. החברה החליטה, מסיבה זו ובשל בעיות ציות נוספות, להפסיק לייצר את מוצריה במפעל

זה. היא קיבלה החלטה כי בטרם תתחיל לייצר במדינה כלשהי, תוודא כי לא קיימת בה בעיה של היעדר תיעוד של גיל או תיעוד בלתי אמין. החברה תוסיף למערכת הבחינה שלה היבטים אלה ואף תחפש מומחים מקומיים בנושא העסקת ילדים במלכ"רים שונים.

ב. אינדונזיה - "הברית העולמית לעובדים וקהילות" (בה חברה גם נייק) היא יוזמה השואפת לשפר את חיי העובדים על ידי השקעה בתכניות ויוזמות שנראות חשובות בעיני העובדים עצמם, כפי שעולה מקבוצות מיקוד וראיונות. חוקרים מטעמה (מאוניברסיטת Atma Jaya) גילו רמות מדאיגות של דיווחים על הטרדות, שלילת הטבות פרישה, בעיות באיכות המזון, בעיות של שעות נוספות ועוד נושאי ציות במפעלים באינדונזיה. החברה ידעה על הבעיות והחלה לטפל בהן, אך לא היתה מודעת להיקפן, ולא היתה לה מערכת המפרידה מפעל ממשנהו, שיכולה להפריד בין מפעל שביצועיו טובים למפעל שהסטנדרטים שלו נמוכים בהרבה מאלה שקבעה. כתוצאה מהבדיקה המקיפה של הברית העולמית, המגובה בטווח רחב של נתונים, הסיקה החברה שלוש מסקנות:

(1) יש לבצע יותר ראיונות עם עובדים, ועל הראיונות להיות מקיפים יותר.

(2) בחינה אינה תחליף לתהליכים פנימיים יעילים וסודיים של פניות עובדים להנהלה בתוך כל מפעל.

3) סטנדרטים ברורים, השקעה בהכשרה ונהלים משמעותיים ברורים הם הכרחיים לתהליך כולו.

כעת החברה פועלת לשנות את מערכת הבחינה שלה בהתאם למסקנות האמורות.

ג. מקסיקו - בינואר 2001 הפסיקו עובדי מפעל ההלבשה Kukdong את עבודתם והתפתח סכסוך שלווה באלימות ופיטורי עובדים. שני ארגונים התחרו ביניהם על הזכות לייצג את העובדים. מה שבתחילה (לפי דיווחים ראשוניים) נראה כבעיה בנושא של מזון, התברר כעמוק הרבה יותר. התגלה כי הבחינה של החברה החמיצה נושאים חשובים כולל ניצול, בעיות בחישובי שכר ועוד. החברה הזמינה דוחות משני גורמים חיצוניים וגוף נוסף הכין דוח שלישי, שלושתם התפרסמו בציבור. החברה התחייבה, כמו במקרה של אינדונזיה, לוודא כי יתוקנו כל הליקויים. הלקח שהפיקה מכך הוא כי יש להכיר את הרקע, התנאים המקומיים והמערכות שבין כתלי המפעל.

לגבי המשך הדרך, מציינת החברה כי כאבן הדרך הבאה היא מעוניינת שבחינה בלתי תלויה תבוצע ב - 10% מהמפעלים בכל שנה, על ידי בוחנים שיוסמכו על ידי ארגון Fair Labor Association אשר דוחותיו ובדיקותיו הם המקיפים ביותר.

3. העסקת ילדים

מכל הנושאים בפניהם עומדת החברה בנושא העסקה, הנושא המציק ביותר הוא נושא העסקת ילדים. התקנים שקבעה החברה לגיל מינימלי להעסקה הם הגבוהים ביותר בעולם: גיל 18 לייצור נעליים, גיל 16 לייצור בגדים וציוד, או תקנים מקומיים כגובה שביניהם. אולם, במדינות מסוימות (כגון: קמבודיה, בנגלדש) תקנים אלה כמעט בלתי אפשריים לאימות משום שלא קיימים רישומים על לידות או שהם ניתנים לזיוף בקלות. גם במקרים שהרישומים קיימים וגיוס העובדים נעשה באופן קפדני, מספיקה טעות אחת על מנת להטביע על החברה אות קלון של ספקית של עבודת ילדים.

ארגון העבודה הבינלאומי (The International Labor Organization) קבע גיל מינימלי של 15 (14 בארצות מתפתחות מסוימות). החברה בחרה, למרות זאת, לקבוע תקנים של 16/18 כאמור לעיל, משתי סיבות: ראשית, משום שכך סביר כי העובדים יהיו יותר משכילים ובוגרים ולכן יותר מוגנים ויותר יצרניים. שנית, כך סביר יותר כי נוכחותו של ילד תיחשף בקלות (משום שביחס ליתר העובדים תבלוט נוכחותו של ילד צעיר). מדיניות זו של החברה מגובה בסנקציות: מעסיק שיתגלה כי הוא מעסיק עובד מתחת לגיל שקבעה החברה, יחוייב: להפסיק את עבודתו של העובד, להמשיך לשלם לו שכר יסוד שבועי, להכניסו לבית ספר מוסמך מקומי ולשלם על החזקתו שם, ולהסכים לגייסו לעבודה מחדש עם הגיעו לגיל המינימום שקבעה החברה. מעסיק שלא יעשה זאת, תופסק ההתקשרות עימו.

בנושא העסקת ילדים, החברה מודה כי הבעיה והטעות הגדולה ביותר שעשתה היתה בפקיסטן, כשהחלה ב- 1995 להזמין

כדורי רגל תפורים ביד וגילתה כי הייצור נעשה על ידי קבלנים בכפרים, ולעיתים מבוצע על ידי ילדים. החברה העבירה מיד את כל הייצור לספק אחד, Sega Sports, שהסכים להקים מרכזי תפירה איכותיים, במסגרת בחינה של החברה, ולא להעסיק עובדים מתחת לגיל 18. כיום, מרכזים אלו (שמונה במספר) מעסיקים כמה אלפי תופרים, בגיל ממוצע של 22. כל מרכז מספק ארוחות צהריים חינם, מרפאה חינם לעובד ולקרובי משפחתו מקרבה ראשונה, חנות למוצרי צריכה במחירים נוחים, מעון וגן לילדי העובדים ומרכז בילוי. מכל מקום, הנזק כבר נעשה: מגזין Life ביוני 1996 (כמובהר בציטוט להלן) קבע כי נייק היא חברה המעסיקה ילדים. כיום החברה גאה בהישג שאליו הגיעה עם Sega, אך התוויית כבר הודבקה.

נושא נוסף בהקשר זה עלה בקמבודיה, שם שואת החמר רוז' בשנים 1975 - 1979 גרמה למותם של מיליון איש ולהרס והשמדת מסמכי לידה, תיעוד בדבר יחסי משפחה ובדבר לימודים של דור שלם. הבעייתיות הנוצרת בעת גיוס עובד היא כי הוא יכול להציג מסמכים שונים המעידים על גילו, מסמכים שניתן לרכוש כל אחד מהם בשוק השחור ב - \$5. לאחר שרשת ה-BBC חשפה בשנת 2000 שלושה עובדים במפעל המייצר את מוצרי נייק בקמבודיה, שהעידו אל מול המצלמות כי גילם נמוך מ - 15, ביצעה החברה עם בוחנים מקומיים בדיקת מסמכיהם של כל 3,800 העובדים, וראיונות אישיים עם אלה שגילם היה מוטל בספק. למרות זאת מציינת החברה כי אינה משוכנעת בבטחון מלא שאכן הספק הוסר לחלוטין. יחד עם זאת, היא מתחייבת לעשות כל שביכולתה על מנת שמקרים כאלה לא יישנו.

בסיום פרק זה מופיעים שני ציטוטים, האחד מתוך מגזין Life (כמובהר בהתייחסות לעיל) והשני של מנכ"ל החברה :

א. "מומחים לזכויות אדם מעריכים כי ברחבי העולם ישנם כ - 200 מיליון ילדים מתחת לגיל 14 (הגיל המינימלי שנקבע על ידי ארגון העבודה הבינלאומי - The International Labor Organization) העובדים במשרה מלאה ואינם הולכים לבית הספר. רוב הילדים הללו מייצרים מוצרים לצריכה מקומית, אולם בכלכלה הגלובלית החדשה מספר הולך וגדל מהם מייצר מוצרים עבור תאגידים רב לאומיים לייצוא לארצות השפעה". (מגזין Life, יוני 1996).

ב. "מבוגרים צריכים לעבוד. ילדים צריכים ללמוד ולשחק. אנו עושים כל שביכולתנו להבטיח כי הדבר יקרה. קביעת תקני הגיל הגבוהים ביותר בתעשייה ודרישת אישור מגורם בלתי תלוי כי המפעלים עומדים בתקנים אלה, היא הדרך הטובה ביותר שלנו לעשות זאת" (מנכ"ל נייק, מאי 1998).

4. משכורות

כאשר החברה בוחנת את השכר המשולם במפעלים המייצרים את מוצריה, היא מנסה להשיב לשלוש שאלות: האם הם מקבלים את השכר המגיע להם? אם לא, החברה דורשת תיקונים ותשלום חוזר. האם הם מקבלים את השכר שהם זקוקים לו? החברה מנסה למדוד זאת באמצעות מחקר חיצוני. אם ישנו פער בין השכר לצרכים, שואלת החברה את עצמה מהו

הדבר האחראי שעליה לעשות: הדבר האחראי כלפי העובד, כלפי עסקיה שלה, ובהקשר המקומי החברתי והכלכלי.

החברה מעידה כי קיים ויכוח גדול בנושא אחריות זו. חלק ממחזיקי העניין של החברה סבורים כי עליה לדרוש מהמפעלים לשלם "שכר מחיה" (A Living Wage) לכל העובדים. ישנה בעייתיות הן בהגדרה של שכר כזה והן ברציונל שבביסוס ההכנסות על צרכים. מחזיקי עניין מסוימים טוענים כי צעד חד צדדי למעבר ל"שכר מחיה" יהיה פזיז, שכן הוא יעלה את המחירים ולבסוף משמעותו תהיה חברה מצליחה פחות שתיצור פחות מקומות עבודה.

החברה מזכירה כי כל הויכוח המקרו כלכלי הזה מתנהל "מעל ראשה" של העובדת הטיפוסית, שהיא לרוב צעירה, רווקה, בעלת מיומנויות עבודה בסיסיות (תפירה, אריזה בקופסאות, וכו'), אשר מרוויחה יותר משכר מינימום ושכרה הוא זה שקובע ומאפשר לה (או אינו מאפשר לה) את החופש לכסף משלה בחברה הנשלטת על ידי גברים, את האפשרות לפרנס משפחה, לחנך את ילדיה, אם יש לה ילדים, ולענות לצרכיה הבסיסיים.

החברה פועלת לבחינת הקשר בין שכר להוצאות, על ידי מחקרים שנעשו בינתיים ב - 8 מדינות (אינדונזיה, ויטנאם, מקסיקו, אל סלוודור, סין, תאילנד, הרפובליקה הדומיניקנית וארה"ב). באינדונזיה, המשבר הכלכלי של 1998 - 1999 והאינפלציה גרמו לכך שהעובדים לא הצליחו "לגמור את החודש", לכן מפעלי הנעליים של נייק העלו מיוזמתם את משכורות המינימום שלהם 4 פעמים מעל שכר המינימום הנומינלי. כמו כן, השכר עצמו הינו רק חלק מהתמונה - גם להטבות הנלוות ישנו משקל גדול. יותר מרבע מעובדי המפעלים

של נייק ברחבי העולם מקבלים דיור חינם. רבים אחרים מקבלים מזון מסובסד או חינם, ולרבים גישה למרפאות חינם.

בהמשך הפרק, מדגימה החברה את המורכבות של נושא השכר מול הצרכים:

ראשית, מובאים מספר ציטוטים מ"פסגת שכר המחיה" - פגישה של מלכ"רים, איגודי מסחר ואנשי אקדמיה שנערכה באוניברסיטת ברקלי ביולי 1998:

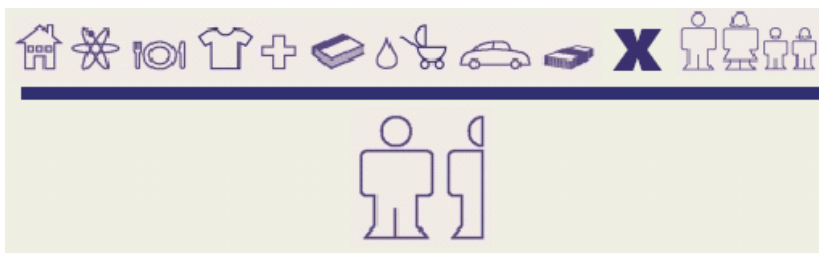
א. "למרות שנעשו מספר צעדים קדימה במאמץ לבטל את ה-Sweatshops⁹⁸, חברות שותקות בנושא השכר - מקבלות את המינימום החוקי ואת השכר הנפוץ בתעשייה כסטנדרט, ומותירות את הרוב העצום של העובדים מקבלי השכר הנמוך בעוני ורעב".

ב. "תשלום של שכר מחיה, המאפשר לעובדים ולמשפחתם לחיות בכבוד, הוא הכרחי לביטול ה-Sweatshops".

ג. "שכר מחיה (נטו לאחר ניכויים) הוא הסכום שמספק את הצרכים הבסיסיים (דיור, אנרגיה, מזון, ביגוד, בריאות, חינוך, מים ראויים לשתיה, טיפול בילדים, תחבורה וחסכוניות) של יחידה משפחתית ממוצעת, מחולק במספר הממוצע של מבוגרים מקבלי שכר. הנוסחה לוקחת בחשבון את המספר הממוצע של מבוגרים מקבלי שכר על מנת שלא לכלול העסקת ילדים."

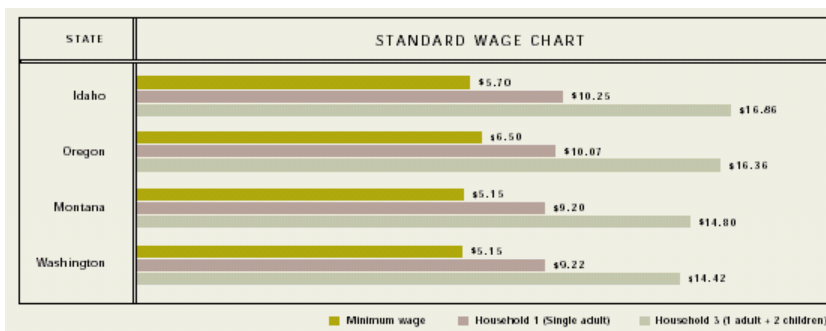
⁹⁸ פירושה המילולי של המילה Sweatshop הוא "בית מלאכה", אולם נלווית לה קונוטציה שלילית של עבודה בתנאים קשים ואף לא אנושיים, בשכר זעום ולא הולם וכו'.

להלן הנוסחה בתיאור גרפי:



לאחר מכן, מביאה החברה תוצאות של מחקר שנערך ב - 1999 באוניברסיטת וושינגטון בנושא שכר מחיה בצפון מערב הפסיפיק (וושינגטון, אורגון, איידהו ומונטנה), ושבחן את השאלה האם שכר המינימום צריך להיקבע ברמה שמספקת את הצרכים הבסיסיים של משפחה. המחקר השתמש בנוסחה הדומה לזו שהוצגה ב"פסגת שכר המחיה" (כמובהר לעיל) ומצא כי שכר המינימום מכסה רק 40% מהעלויות הבסיסיות של משפחה בת שלוש נפשות (מבוגר + שני ילדים). על מנת לספק את הצרכים של משפחה כזו, על שכר המינימום באורגון, למשל, להיות מעל \$16 לשעה, בעוד שבפועל הוא עומד על \$6.5 לשעה בלבד. על מנת לספק את צרכיו של מבוגר בודד, נדרשים כ - \$10 לשעה.

להלן הטבלה של תוצאות המחקר:



5. ברית עולמית לעובדים וקהילות

הברית העולמית לעובדים ולקהילות היא ארגון של חברות גדולות וארגונים התנדבותיים (הבנק העולמי, קרנות שונות, וכן נייק), שהציב לעצמו מטרה לשפר את חיי העובדים על ידי השקעה בתכניות ויוזמות שנראות חשובות בעיני העובדים עצמם, כפי שעולה מקבוצות מיקוד וראיונות. בפרק זה מובאים תיאור תהליך ההערכה (סקר מקיף ולאחריו ראיונות, קבוצות מיקוד ועוד), ומספר ממצאים לגבי מפעלי החברה באינדונזיה, סין, ויטנאם ותאילנד.

הנושאים המאוזכרים הם, בין היתר, החשיבות הרבה שמייחסים העובדים לנושא הבריאות, סיוע של הברית העולמית למודעות לאיידס, ונושא רצונם של העובדים ביחס טוב יותר ורגיש מצד ההנהלה.

א. באינדונזיה - וכיצד הדבר משתקף במפעלים בעולם: נבחנו 9 מפעלים, רואיינו ונשאלו 4,000 עובדים מתוך 55,000. התגלו מקרים רבים של הטרדות, בעיקר מילוליות, שלילת זכויות פרישה, תלונות על שעות נוספות ושכר, טיב המזון ועוד. התפרסם דוח של הברית העולמית, ונייק פרסמה את תכניתה לתיקון הנושאים הללו.

ב. בסין - יחל תהליך, כמפורט לעיל, בדרום סין ולאחר מכן במרכז ובצפון המדינה.

ג. בויטנאם - נבחנו 7 מפעלים, רואיינו 2,220 עובדים, והועלו נושאים, כגון: בריאות, נסיעות אל ומהמפעל, שירותי המזון ועוד. רוב העובדים תיארו את המפעלים

כמקום שטוב לעבוד בו. הברית העולמית והחברה
בוחנות דרכים להגיב על הממצאים.

ד. בתאילנד - נבחנו 5 מפעלים, הנושא העיקרי שהועלה היה
נושא הבריאות ותלונות על עייפות וכאבי ראש וגב.
העובדים ביקשו הנחיות בנושא שמירה על היגיינה, עזרה
ראשונה, תכנון המשפחה ועוד. כמו כן, הביעו רצון
להתקדם ולרכוש מיומנויות עבודה נוספות וכן השכלה
בסיסית. כמעט שלושה רבעים מהעובדים הביעו שביעות
רצון משכרם. הברית העולמית מימנה מרפאה ניידת
שתעבור בין המפעלים ותעניק טיפול והדרכה בנושאים
שונים.

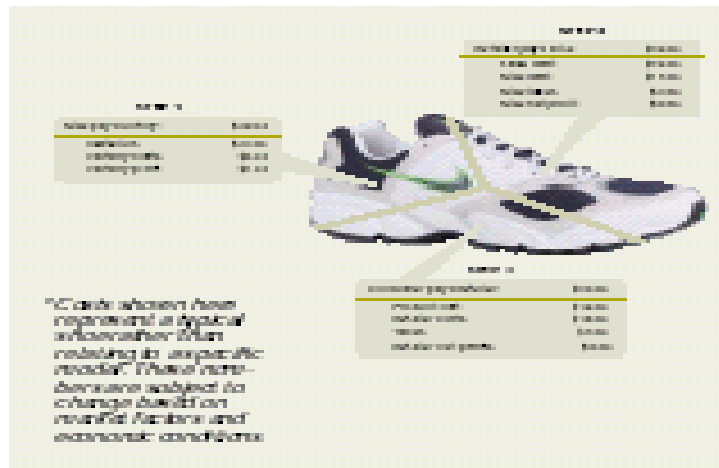
6. נתונים על המפעלים המייצרים את מוצרי החברה

פרק זה מספק טבלת נתונים מקיפה אודות כל המפעלים
המייצרים את מוצרי החברה, בחתך של:

שם המדינה, השנה בה החלה החברה לייצר בה, מספר
המפעלים (בחתך של ייצור נעליים, הלבשה וציוד), מספר
העובדים, אחוז הגברים ואחוז הנשים מתוכם (ברוב המכריע
מהוות הנשים רוב גדול), שכר מינימום חוקי במדינה
לחודש/לשעה, שכר ברוטו לחודש לפי החוזה במפעל, ואילו
הטבות מספק המפעל (ארוחות, דיור, הטבות רפואיות, מרפאה
במקום, הסעות).

החברה מעלה את האמירות השגורות כי זוג נעלי אתלטיקה עולה 100 דולר, בעוד שהעובד מקבל דולר אחד בקושי עבור עבודתו. פירוש הדבר הוא שהשכר הוא חסר פרופורציה לערך המוצר, וכל אחד אחר בשרשרת - המפעל, הקונה (נייק) והמפיץ מקבל הרבה יותר. החברה טוענת כי האמת שונה במקצת.

החברה מתארת שלושה שלבים בסיסיים בייצור נעל והעלויות המיוחסות לאותם שלבים, בתרשים הבא:



בשלב הראשון, המתכננים והמפתחים של החברה מייצרים את הדגם והדרישות הטכניות. לאחר מכן, מגובש מו"מ עם המפעל למחיר עבור הייצור. לנעל טיפוסית 45 - 55 רכיבים, המיוצרים ב- 6 - 10 מדינות, ומובלים למפעל המייצר. חומרים אלה מייצגים כ- 60% - 70% ממחיר הנעל. היתר משמש לשכר, תקורה, פחת ורווחים למפעל. המפעל שולח את הנעליים לחברה ומקבל את המחיר שהוסכם מראש.

השלב השני, לאחר שהחברה מקבלת את הנעליים, הן נשלחות לשווקים ברחבי העולם. החברה משלמת עבור משלוח, ביטוח ועוד, ומוכרת אותן למפיצים. מחיר כולל זה משקף גם את עלויות המחקר, פיתוח ועיצוב, אדמיניסטרציה, שיווק ומסים של החברה עצמה. רווחי החברה לשנת הכספים 2001 היו 6% מההכנסות.

בשלב השלישי, המפיץ מוסיף עלויות כוח אדם (העלות המשמעותית ביותר בכל השרשרת), שכירות, הפסדים מגניבות ונזקים, ביטוח ורווחים. מחיר זה נדרש הצרכן לשלם.

בפרק מופיעות לגבי הנושא גם שתי שאלות ותשובות :

א. **מדוע לא להכפיל פשוט את שכרו של העובד?**

כמו לגבי כל עלות, לשינויים בשכר יכולה להיות השפעה רבה על מחיר המוצר וכן על מספר המוצרים המיוצרים ונמכרים. מחיר המוצר יושפע גם מעלויות הקשורות לשכר (כמו הטבות או מיסים). עלויות אלה "תגולגלנה" על הצרכן בצורת מחירים גבוהים יותר. עקב השפעת מנגנוני ביקוש והיצע, מחירים גבוהים יותר צפוי שיורידו את הביקוש, מה שיגרום לא רק לפחות הכנסות לבעלי המניות של החברה כי אם גם לפחות מקומות עבודה, ובסופו של דבר להכנסות נמוכות יותר לספקי החברה, לעובדיה ולעובדי המפעלים.

ב. מדוע נייד לא מקטינה את הוצאותיה, במיוחד על שיווק ופרסום?

במערכת של שוק חופשי, לארגונים מסחריים כמו נייד ישנו תמריץ טבוע להקטין הוצאות. לכן ההנהלה פועלת בהתמדה לצמצם פסולת ולמקד את המשאבים בהשקעה לשם צמיחה. הוצאות שיווק ופרסום מיועדות ליצור ביקוש למוצרי החברה. ללא השקעה זו, הצרכנים ירכשו פחות מוצרים של החברה, ויקטינו את ההכנסות לבעלי המניות, לספקים, לעובדי החברה ולעובדי המפעלים.

6.6.2.6 אנשי Nike

1. הקדמה

החברה מציינת כאן כי אנשי נייד הם היתרון התחרותי הגדול ביותר שלה. כעסק גלובלי, נדרש לחברה בסיס עובדים מגוון, עשיר במסורת, בתרבות, בהשכלה וברעיונות. תכניות משאבי האנוש שלה מתוכננות לתמוך ולעודד את האנשים, בסביבה שבה יצירתיות, חדשנות והתלהבות יכולות לפרוח ולשגשג. הפרק בנושא דן בגיוון כח העבודה, בפיתוח העובדים ובהטבות להן הם זוכים.

בהקדמה מופיע מכתבה של אחת מעובדות החברה, המתארת את האווירה הנעימה והידידותית בקרב העובדים, ההערכה לספורט ואורח חיים בריא (בניגוד לחומרנות ומראה חיצוני שהיו ה"ערכים" במקום עבודתה הקודם בתעשיית האופנה העילית), וההזדמנויות הרבות הפתוחות בפני כל עובד. היא מציינת כי בנייד הכל דינמי ויכול להשתנות בן רגע, ומספרת על התפתחות הקריירה שלה והמעבר מטיוואן (בה נולדה וגדלה)

לארה"ב, תוך שינוי תפקידים ולמידת תחומים חדשים (בתחילה עסקה בפיתוח ההפצה, לאחר מכן בניהול מכירות בתחום ההלבשה). היא מסכמת כי ניסיונה עד כה בחברה היה מתגמל, מאתגר ובלתי צפוי וכי היא מצפה למחר בהתלהבות.

2. אנשי נייק

הפרק נפתח בציטוט מדבריו של מנכ"ל החברה מהדוח השנתי של 1997:

"אנו חברה הכוללת את האנשים המבריקים ביותר, המסורים ביותר, והמבוקשים ביותר בתעשייה."

החברה מתארת את עצמה כחברה בעלת "מבנה ארגוני שטוח" (Organizational Structure Flat) בו התפקידים מאורגנים במערכת גלובלית, מה שמאפשר לה לבצע "פריסה" של הכשרונות, ליצור מבנים של תגמול ותכניות עידוד גלובליים ותחרותיים, שהם עם זאת גם קלילים ולא היררכיים. כל תפקיד בחברה מתאים לאחת משלוש הפונקציות הבאות:

א. ליצור ולבנות את מוצרי החברה (מחקר, עיצוב וייצור של הנעלה, הלבשה וציוד).

ב. להביא את מוצרי החברה לשוק (מניהול הפרסום ועד מומחי הפצה).

ג. לבנות יעילות תפעולית סביב הבאת המוצר לשוק (משרשרת האספקה ועד למשאבי אנוש, אחריות תאגידית, לוגיסטיקה וכספים).

בנוסף, הפרק כולל שתי טבלאות נתונים:

האחת לגבי מיקומם הפיזי של העובדים (22,658 עובדים בסך הכל, מתוכם 12,419 בארה"ב, והיתר בעיקר באירופה ובאפריקה).

השניה לגבי גיוון כח העבודה, בה מצוין:
 החלק באחוזים של ההנהלה הבכירה מכלל העובדים - 5%.
 שיעור הנשים בהנהלה הבכירה - 19%.
 שיעור ה"צבעוניים" (People Of Color) בהנהלה הבכירה - 10%.
 שיעור ה"צבעוניים" (People Of Color) בקרב העובדים בארה"ב - 39%.
 שיעור העובדים שאינם אזרחים אמריקאיים בהנהלה הבכירה - 16%.

להלן הטבלאות האמורות:

WHERE ARE THEY?	
Europe + Africa	5020
Americas	1,833
Asia Pacific	3,386
USA.....	12,419
Total	22,658

DIVERSITY	
Senior Leadership as percentage of general employee population.....	5%
Women as percentage of Senior Leadership	19%
People of Color as percentage of Senior Leadership	10%
People of Color as percentage of U.S. employee population.....	39%
Non-U.S. citizens as percentage of Senior Leadership	16%

3. גיוון כח העבודה (Diversity)

בפרק זה מציגה החברה את האתגר העומד בפניה - "למנף" כל אלמנט של גיוון על מנת להביא את היתרון התחרותי של נייק לשוק הגלובלי, תוך שילוב הגיוון בתוך כל דרך פעולה, תהליך ומערכת בחברה.

כדוגמה לכך מובא בפרק אי-מייל ששלח סגן נשיא החברה בנושא משאבי האנוש בארה"ב לצוות המנהיגות של החברה. במסגרתו מציג סגן הנשיא את הקשר שבין חזונה של החברה - לעזור לכל אחד למצות את הפוטנציאל הטמון בו, לבין גיוון, שפירושו כי לכל אחד יש מה לתרום ולהציע, במידה שהשוני בין האנשים יוערך ויתקבל. הוא מציין בו את המסקנות אליו הגיע צוות העובדים שגובש על מנת לדון בנושא הגיוון, ואת ההמלצות שגיבשו, אותן החברה מאמצת ומתכוונת ליישם, ביניהן - מתן הזדמנות לכל עובד להגיע לכל דרגת ניהול ללא זיהוי מועמדים מראש, שיתוף פעולה עם ארגונים שונים ליצירת "צינור" שיבטיח גיוון מועמדים במשרות השונות בחברה, המשך בניית המודעות בנושא ועוד.

4. התפתחות אנשים / אימון (Coaching) האנשים שלנו

הפרק נפתח בהזכרת אחד ממייסדי החברה, Bill Bowerman, אשר מתואר כמורה רוחני נמרץ ובעל כושר המצאה, שרוחו שורה על החברה ומצויה בליבת ההסטוריה שלה. אחד מעקרונות היסוד של החברה הוא "לזכור את האיש", ואימרתו "אם יש לך גוף - אתה אתלט" מאוזכרת מספר פעמים בהקשרים שונים בדוח החברתי.

לאחר מכן מפורט בפרק כי בשנתיים האחרונות התמקדה החברה בגישתה לגבי התפתחות אנשיה. הגישה היא שהחובה

לפתח את צוותי העובדים באופן אסטרטגי מוטלת על ההנהלה, וכמו כן, מוטלת חובה על היחידים לחפש הזדמנויות ולנצלן.

הפרק סוקר 4 תכניות ומטרות ליבה של ההנהלה:

- א. "הצעד הבא" - תוכנית בת שלושה ימים להקניית מיומנויות מנהיגות ויכולות תקשורת, בתהליך למידה בו חולקים המנהלים מנסיונם בפורום אינטראקטיבי.
- ב. "Line Of Sight" - תוכנית בת חמישה ימים, במהלכה צוותי עובדים מפעילים עסק של ספורט תוך שימוש בסימולציות מחשב מהמסובכות בעולם, במטרה להשיג קבלת החלטות המבוססות על עובדות, עבודת צוות וערך למחזיקי העניין.
- ג. "בחירה המבוססת על יכולות" - תוכנית בת יומיים, שמטרתה ללמד את המנהלים לבחור את האדם הנכון לכל תפקיד, מתוך התפיסה כי בניית צוות מנצח היא הכרחית להצלחה.
- ד. "סדנת גיוון" - סדנה בת שלושה ימים, שמטרתה להכין את המנהלים המשתתפים בה להבין ולהיות בעלי מיומנויות לשם ניהול הנושאים הסבוכים הכרוכים בהיותה של החברה חברה גלובלית שבסיסה בארה"ב.

5. תגמול והטבות

החברה מציעה לעובדיה חבילת הטבות הכוללת: שכר יסוד תחרותי, בונוסים במזומן, תכנית 401K שהינה תוכנית להשקעת כספים (כמובהר בטבלה להלן), תוכנית לחלוקת רווחים, כיסוי לטיפול רפואי לטיפול שיניים ולראייה, החזרי בריאות וטיפול במשפחה, כיסוי לאובדן כושר עבודה לטווח קצר ולטווח ארוך, ביטוחי חיים לעובד, בן זוג, בן זוג מאותו מין וילדיו, תכניות לחופשה בתשלום, שנת שבתון וחגים, סיוע בלימודים, וכן תכניות למימון ולהכוונה ולימוד בנושא הריון ובריאות הילד, מידע צרכני, הצבה מחדש - Relocation, דיאטה ותזונה, רפואה הוליסטית ועוד.

החברה נבדלת מאחרות בהטבות הנוספות שמתמקדות במתן ערך, חדשנות ומתן בחירה לעובדים, הכוללות (בארה"ב):

ערך	חדשנות	בחירה לעובדים
<ul style="list-style-type: none"> ♦ העלאת תעריפי ההטבות פעם אחת בלבד מאז 1994. ♦ סיבסוד עלות העובד בכיסוי רפואי - 9% יותר מהנהוג בשוק. ♦ סיבסוד עלות העובד בכיסוי לטיפול שיניים - 30% יותר מהנהוג ברוב 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ החברה היתה הראשונה שהציעה כיסויים שונים לבן זוג קבוע, ולאחר מכן הרחיבה זאת גם לתלויים בבני הזוג הקבועים. ♦ תכנית 401K אינה דורשת תקופת הכשרה, כל משתתף זכאי לה באופן 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ סיבסוד עלויות תכנית ההטבות באופן גמיש המאפשר לעובד לבחור בין 3 תכניות רפואיות, 2 תכניות לטיפול שיניים ועוד. ♦ במסגרת תכנית 401K החברה אינה מגבילה את העובדים למספר בחירות להשקעה. העובד מקבל

בחירה לעובדים	חדשנות	ערך
אפשרות לבחור מבין כמעט 2,000 קרנות השקעה משותפת - (Mutual Funds). * החברה מקבילה את (Matching) תשלומי העובד לתכנית 401K במניות החברה, אך העובד יכול לבחור דרכים שונות להשקעת אותו סכום "מקביל".	מלא מהיום הראשון. * החברה הוסיפה תכנית לקבלת תרופות לפי מרשמים רפואיים בהנחה. * תכניות החופשה של החברה כוללות שנת שבתון. * לחברה קרן מילגות ותכנית לסיוע באימוץ ילדים. * במשרדי מטה החברה ניתנות שתי הטבות נדירות יחסית בקרב מעסיקים: מעון יום במקום, ומכוני כושר.	החברות. * באובדן כושר העבודה מקבל העובד (לאחר 5 שנות עבודה) 100% משכרו בעוד שברוב החברות האחרות הוא מקבל 66% - 80% מהשכר. * לעובד אין עלות לגבי כיסוי אובדן כושר לטווח ארוך, בעוד ש - 60% מהחברות דורשות השתתפות העובד בכיסוי כאמור. * מקסימום הכיסוי הביטוחי בחברה הינו 4 מיליון דולר, בעוד שהממוצע ביתר החברות הוא 2 מיליון דולר בלבד. * הטבות בנושא בריאות נפשית -

בחירה לעובדים	חדשנות	ערך
		עד 40% יותר ביקורים שנתיים מהמוצע בשוק. ♦ ועוד.
<p>החברה מוסיפה ומציינת במסגרת התכניות לעתיד כי בהמשך צפויה, בין היתר, תכנית לרכישת מניות החברה בהנחה של 15%.</p>		

ענייני קהילה 6.6.2.7

1. הקדמה

בהקדמה כותבת מנהלת ענייני/קשרי הקהילה הגלובלית כי מאז 1972 החברה ועובדיה תורמים מזומנים, מוצרים, שירותים וזמן התנדבות למגוון תכניות בקהילה ולארגונים ללא מטרת רווח. בתחילה התרכזה החברה בפעילות בארה"ב, אך כיום היא מרחיבה את פעילותה במטרה לתרום בכל מקום בו היא נמצאת. החברה מפתחת אסטרטגיית השקעה בקהילה הגלובלית, ובאמצעות הקרן החדשה שהקימה, "קרן נייק", היא מייעדת 3% מהרווח לפני מס שלה ישירות לקהילות, בעיקר לתמיכה בצעירים. החברה החליטה להתמקד בתכניות לפיתוח נוער, שמתוכננות על ידי נוער עבור נוער.

כיצד הדבר משתקף בעולם:

- א. בארה"ב, הקימה קרן נייק את התכנית "פעולות נוער - על המגרש ומחוצה לו". היא מאמינה כי שיתופם של בני נוער בתכנון תכניות לנוער הוא הכרחי להצלחתן, משום

שהשתתפותם תורמת לכך שהתכניות תהיינה רלוונטיות, טובות יותר ומושכות יותר. החברה שואפת ליצור תנועה של נוער הפועל ומעורב במגרש ומחוצה לו, על מנת:

(1) לקדם ערכים דמוקרטיים של כבוד להשקפות שונות, סובלנות ומשחק הוגן.

(2) לקדם פתרון בעיות מקומיות, חשיבה ביקורתית ופיתוח קהילתי.

(3) לבנות יחסים החוצים גבולות של דת, דעות פוליטיות ומצב כלכלי.

ב. באירופה, החברה שואפת להשתמש בספורט כרז לאחדות חברתית, תוך התמקדות בנוער במצוקה. היא פעלה בתחום בשיתוף עם ארגונים וקרנות מקומיים בבלגיה, הולנד ועוד.

ג. באסיה, החברה משתפת פעולה עם ארגון הנשים הויטנאמי, והיא העניקה הלוואות בסכומים קטנים ל - 3,000 משפחות להקמת יוזמות עסקיות, באינדונזיה הוענקו הלוואות עסקיות והכשרה עסקית ליותר מ - 2,000 איש.

בתאילנד הוקם הכפר של נייק, לאחר שהחברה יזמה פניה לספקיה להקים מתקני ייצור באזורים כפריים, על מנת להקל על הצפיפות בבנגקוק. הכפר מאפשר לספקים כוח עבודה יציב מהאיזור, ומונע מהתושבים את הצורך לעזוב את משפחותיהם ולחפש עבודה בעיר המרוחקת. בכפר מרכז קהילתי, חינוך לבריאות וסביבה ועוד. להלן

מספר תמונות של הכפר של ניידק, ביניהן תמונות של יום ספורט בקהילה, תלמידי בית ספר מגדלים תרנגולות, גידול ירקות ללא כימיקלים וגידול אווזים:



מנהלת ענייני/קשרי הקהילה מסכמת את ההקדמה בציינה כי החברה ממשיכה במאמציה לפעול בתחום ותשמח לקבל היזון חוזר בנושא מקוראי הדוח החברתי.

2. קרן ניידק

בפתיחת פרק זה מציינת החברה כי מטרת הפרויקט שלה "On the Field" ("על המגרש") היא לתמוך בפעילויות ספורט לאחר שעות הלימודים בבית הספר, שמסייעות לחנך, לבנות דימוי עצמי ולספק לצעירים תכניות איכותיות, ציוד ומתקנים. יותר מ- 100 תכניות כאלה כיום מופעלות ברחבי העולם. כמו כן, היא פועלת בתכניות "מחוץ למגרש" ("Off the Field") אשר מיועדות לתת לנוער הזדמנות להישמע, להביע את דעתו ולהשפיע בתחומים הנוגעים לחייו.

הפרק מפרט את שני סוגי הפעילויות, להלן:

א. קרן נייק - פעולות נוער - על המגרש



החברה פותחת את הפרק בציון העובדה כי פעילויות הפרויקט נתפסות על ידי מי שמותח ביקורת כפעילויות שיווק של החברה. האתגר העומד בפניה הוא להקים אסטרטגיה לתכניות הפילנתרופיות, לפתוח את הספרים לציבור ולבחון את הפעילויות מתוך הרשמים של האנשים.

הפרק מביא דוגמאות לכמה תכניות מתוך יותר מ - 100 תכניות כאלה שמופעלות, כיום ברחבי העולם:

(1) "תנו לנו לשחק!" מחנות לבנות (בארה"ב)

פרויקט משותף של נייק וארגון נוסף, אשר מארח בקמפוסים של מכללות, בנות נוער הסובלות ממצוקה כלכלית וחברתית במחנות ל - 2 - 4

ימים, על מנת להניען להבין את ההטבות ארוכות הטווח של ספורט והשכלה.

(2) מתחם הספורט של כריס האני (בדרום אפריקה)

החברה מימנה את הקמתו של מתחם הספורט בקהילה בת 350,000 איש, שבגלל האפרטהייד לא היו בה כל מתקני פנאי. היא העניקה ערבויות להקמת המתחם, הכולל אצטדיון, 6 מגרשי כדורגל, 2 מגרשי הוקי, מגרש רוגבי, שני מגרשי טניס, ארבעה מגרשי כדורסל ועוד.

(3) מחנה רוזנבאום (בארה"ב)

מזה עשרים שנה, החברה, בשיתוף עם גורמים נוספים, שולחת ילדים החיים במצוקה כלכלית למחנה אזרחות למשך שבוע, בחוף אורגון. הדבר מאפשר ליותר מ- 150 ילדים בכל שנה להנות מטבילה באוקינוס, לילות מסביב למדורת המחנה וטיפול והשגחה ממתנדבים מסורים.

(4) יום ספורט (באוסטרליה)

בשיתוף עם ארגון מקומי, מארח סניף החברה באוסטרליה יום ספורט שנתי. התכנית מיועדת להדגים כי אורח חיים פעיל תורם לבטחון העצמי ולשיפור עבודת הצוות. החברה סיפקה מתקנים וציוד, ויום הספורט הראשון, שהתקיים באוקטובר 1999, סיפק ל- 140 צעירים את ההזדמנות לנסות סוגי ספורט חדשים ולהשתתף במשחקים תחרותיים.

(5) **מחנה הפליטים Crailo (פעילות בהולנד)**

בכל חודש, 80 ילדים בגילאי 6 - 12 מוזמנים לבלות אחר צהריים במטה החברה באירופה, הממוקם בהולנד, שם הם משתתפים, בין היתר, בפעילויות ספורט ומשחקים. Crailo הינו מחנה הפליטים הגדול ביותר באירופה.

(6) **מחנות המנהיגות בספורט של נייק (פעילות בארה"ב וגרמניה)**

החברה, בשיתוף עם ארגון נוסף, מארחת מחנות מנהיגות ספורט אזוריים בני יומיים, בקמפוסים של מכללות. המחנות מדגימים מרפאות ספורט, תחרויות, קריירות קשורות לספורט ומושבים בנושא בריאות וכושר.

(7) **פרויקט בארגנטינה**

החברה תרמה ציוד ומימנה פעילויות ואימוני ספורט בבתי ספר ובקהילה באזורים עניים של ארגנטינה, בהם ציוד ומתקני ספורט איכותיים אינם בנמצא.

ב. **קרן נייק - פעולות נוער - מחוץ למגרש**

החברה מציינת כי צעירים ונוער מעוניינים להשפיע על החלטות הנוגעות להם והמשפיעות עליהם, אולם חסרים להם פורומים מתאימים על מנת לבטא את עצמם כך שקולם ישמע. החברה החליטה לסייע בכך, באמצעות

תכנון תכניות המספקות לבני נוער כלים ותמיכה כך שיוכלו להשפיע ולשנות בנושאים החשובים להם ביותר. הדרך לכך הוא אירוח פורומי נוער והענקת מענקים/מלגות על מנת שבני הנוער יוכלו להפוך את דעותיהם למעשים.

כדוגמא לכך מביא הפרק את עריכת פסגת הנוער בשם "הקולות שלנו, העתיד שלנו". אחת מהשותפות של החברה בפרויקט זה היתה רשת השידור הציבורית של אורגון (OPB), אשר פרסמה הודעה לעיתונות בנושא (ההודעה מופיעה בפרק, כותרתה "נוער בפורטלנד מדבר על חינוך" והיא מכילה, בין היתר, דעות של בני נוער בנושאים שונים הקשורים לבתי הספר). רשת השידור אף ערכה תכנית דוקומנטרית בת שעה על הפסגה. התכנית זכתה לרייטינג הגבוה ביותר ב"פריים טיים" ביחס לכל יתר התכניות ששודרו בשבוע בו היא שודרה.

3. מעורבות עובדים

החברה מציינת כי עובדיה המעוניינים להתנדב בקהילה יכולים למצוא ברשת האינטרא-נט הפנימית של החברה מאגר מידע המכיל מגוון רחב של פעילויות התנדבותיות, אולם הן כוללות את הפעילות ההתנדבותית בארה"ב בלבד. המטרה של החברה כעת היא לפתח מערכת גלובלית שתאתר את התנדבותם של עובדיה בכל מקום. זו צפויה להיות משימה לא פשוטה לאור העובדה שרבים מהעובדים עוסקים בפעילויות התנדבותיות (למשל בממפיס, טנסי כל העובדים מתנדבים).



בארה"ב, החברה תורמת \$10 לכל שעת התנדבות של עובד, ו"מקבילה" (Match) עד 5,000 דולר מתרומות העובדים לארגונים ללא מטרת רווח. עובדים ברחבי העולם השתתפו בפעילויות לחגיגת "יום כדור הארץ" באפריל - ניקו חופים, מתקנים קהילתיים ושתלו עצים במקומות שונים.

להלן מספר דוגמאות:

א. בארה"ב

(1) 900 עובדים העניקו 3,600 שעות התנדבות ל - 45 סוכנויות ללא כוונת רווח בפורטלנד, אורגון ובממפיס טנסי, במסגרת יום מעורבות חברתית של החברה. העובדים עבדו בצוותים בשיפוץ מגרשי משחקים, באיסוף והכנת מזון, בצביעת מקלטים ובקריאה בפני ילדים.

(2) נמשכת המסורת שיזם אחד ממייסדי החברה, Bill Bowerman, בתכנית בשם "Coach-A-Kid" שהיא תכנית לאימון אחד - על - אחד הממומנת במשותף עם גופים נוספים.

ב. באירופה

(1) בכל חודש, 80 ילדים ממרכז שוחרי מקלט Crailo בהולנד, מבליים אחר צהריים במטה החברה האירופי. מתנדבים עובדי החברה מפעילים פעילויות המבוססות על ספורט עבור הילדים.

(2) עובדי החברה בלונדון ובברלין מפעילים אירועים התנדבותיים סדירים, כגון: מסיבות לכבוד אתלטים אולימפיים וחונכות מבוססת על ספורט לצעירים.

(3) בבלגיה, העובדים ארגנו אירוע לגיוס כספים לנפגעי רעידת האדמה בהודו. כמו כן, הם תורמים באופן סדיר לבתי יתומים מקומיים, ואף לוקחים את הילדים לבלות באירועי ספורט.

ג. באסיה

(1) בסניף החברה באינדונזיה, הוקמה יוזמת תרומות לבית יתומים המאכלס 70 יתומים, במסגרתה העובדים תרמו בגדים, צעצועים, נעליים וחפצי בית עבור הילדים.

(2) יוזמה חשובה היא סיוע לנפגעי רעידת האדמה בטיוואן. החברה מפנה לפירוט נרחב בנושא באתר האינטרנט שלה.

ד. באמריקה

עובדי סניף החברה במקסיקו אספו מזון לחלוקה לעניים, בשיתוף עם ארגון המתמחה בחלוקת מזון לילדים, קשישים וחולים בקהילות מוכות עוני.

6.6.2.8 מחזיקי עניין

1. מחזיקי עניין

הפרק פותח בתרשים הבא של מחזיקי העניין של החברה, המחולקים לארבע קבוצות:

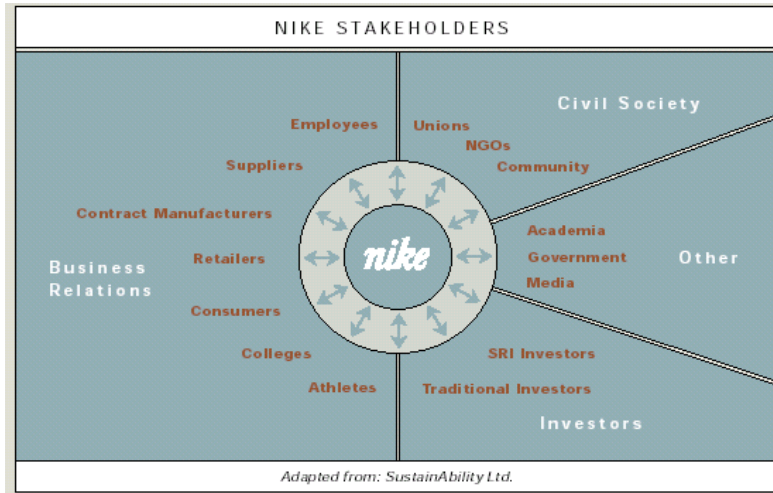
א. **קשרים עסקיים** - עובדים, ספקים, יצרנים (לפי חוזה), מפיצים, צרכנים, עמיתים, אתלטים.

ב. **החברה (Society)** - איגודים, מלכ"רים, הקהילה.

ג. **משקיעים** - משקיעים מסורתיים, משקיעים אתיים (SRI)⁹⁹.

ד. **אחרים** - אקדמיה, ממשלה, מדיה. להלן התרשים:

⁹⁹ הרחבה על משקיעים אתיים והשקעות אתיות מצויה בתת פרק 1.6 וכן בתת פרק 9.6.2 במסגרת הסוגיות הנבחרות.



הפרק מעלה את נושא הקשר עם מחזיקי העניין, אשר בתחילה היה מצומצם ביותר, וכלל קשר רק עם מחזיקי עניין שקיימים עימם יחסים פיננסיים כלשהם - עובדים, צרכנים, ספקים, מפיצים, משקיעים ומקבלי התרומות והסיוע.

החברה נוכחה לדעת, "בדרך הקשה" כפי שהיא מעידה, כי גישה זו אינה פתוחה דיה לעולם. בנסיון לשנותה, החברה אימצה את הקיצוניות השניה: היא יצרה קשר עם מעל 100 קבוצות של מחזיקי עניין חיצוניים שאין עימם קשר פיננסי ישיר, ביניהם ארגוני איכות סביבה, ארגוני זכויות אדם, סטודנטים, מכללות, איגודי מסחר, קבוצות העוסקות בהשקעות אתיות, ממשלות, אקדמיה ועוד. היקף הקשרים נע בין דיאלוג ומסירת או קבלת מידע לבין פרויקטים משותפים, ואף תכניות משותפות לאורך שנים.

לאחר מכן, הבינה החברה כי לא ניתן לקיים קשרים איכותיים וממצים עם יותר מ- 100 קבוצות של מחזיקי עניין ללא גישה פורמלית ומאורגנת יותר. כעת היא שוקדת על אימוץ מסגרת פעולה בנושא, שפותחה על ידי הארגון SustainAbility Ltd.

מסגרת זו מסייעת לה לשקול את סוג ורמת הקשר הנחוצים על מנת לספק צרכים רבים ומגוונים. המשותף לכל רמות הקשרים הם עקרונות היסוד בהם מאמינה החברה:

1. "התקשרות, אפילו כזו שהחלה כקונפליקט, צריכה להיות מועילה לשני הצדדים. הרבה מהנושאים סביב אזרחות תאגידית הם סבוכים ביותר ויש לכל השחקנים הרבה מה ללמוד עליהם.

2. אנו מחפשים בסיס משותף ותרים אחר דרכים בהם יוכלו להיווצר מתוך הקונפליקט פתרונות יצירתיים.

3. קשר צריך להוביל לערך אמיתי הן עבור העסק והן עבור מחזיק העניין."

החברה מציינת כי היא קשורה עם מחזיקי עניין רבים ועם פורומים רבים של מחזיקי עניין, אולם היא רואה את המשמעות הרבה ביותר בהתקשרויות אשר במסגרתן יושבים סביב אותו שולחן מגוון של ארגונים אשר יכולים לספק לחברה מגוון של עצות ופידבקים, וכן תכניות פעולה שיסייעו לה להפוך את פעילויות האחריות החברתית שלה למשמעותיות יותר. בין ארגונים או פורומים אלה החברה מונה שלושה:

א. **The Coalition for Environmentally - CERES Responsible Economies**

תכנית של 10 עקרונות סביבתיים, בהם הצליחה לעמוד החברה, ובזכות זאת להיכנס לקואליציה, לקראת סוף שנת 2000. החברה מאמינה כי צעד זה מוביל אותה להתקשרות חיובית עם פורום רחב ומכובד של ארגונים בנושא. חברות נוספות שהתקבלו לקואליציה ומאמצות

את עקרונות Ceres הן קוקה קולה, ג'נרל מוטורס, פולארואיד, אמריקן איירליינס ועוד.

ב. **The Global Compact**¹⁰⁰

יוזמה של מנכ"ל האו"ם קופי ענאן, שקובעת מערכת של עקרונות בינלאומיים בנושא התנהגות אחראית של עסקים ועקרונות השאובים מסטנדרטים אוניברסליים ומוכרים בתחומי זכויות אדם, זכויות עובדים ואיכות הסביבה. היוזמה איפשרה דיאלוג ופעולה משותפים בין שלושה סוגי הארגונים - עסקים, מלכ"רים ואיגודי מסחר. החברה אימצה את עקרונות ה - Global Compact. בהקשר זה מוזכר שוב (כמובהר גם במכתב המנכ"ל לעיל) נאמו של מנכ"ל החברה בניו יורק ביולי 2000 בכנס לתמיכה בעקרונות ה - Global Compact. בנאום קרא לאימוצה של מערכת עקרונות לחשבונאות חברתית ומערכת בדיקות לבחינת העמידה בעקרונות אלה.

ג. **FLA -The Fair Labor Association**

זהו ארגון של חברות הלבשה והנעלה, מלכ"רים וארגוני זכויות אדם וזכויות עובדים שהוקם על מנת לבצע בדיקות בקרב מפעלי החברות האמורות, במטרה למנוע קיומן של Sweatshops¹⁰¹. בתחילה הוקם כשותפות של חברות הלבשה, כשהחברה היתה אחת המייסדות שלה.

¹⁰⁰ הרחבה בנושא מצויה בתת פרק 4.4.1.

¹⁰¹ פירושה המילולי של המילה Sweatshop הוא "בית מלאכה", אולם נלווית לה קונוטציה שלילית של עבודה בתנאים קשים, בשכר לא הולם וכו'.

במשך 4 שנים פותחו בשותפות קוד התנהגות, תהליכי בחינה ועוד. אז הוקם ה-FLA, ובתחילת 2001 החברה התקבלה כחברה במועצת המנהלים שלו. מטרתו של הארגון לפקח על הבחינה הבלתי תלויה של מפעלים המייצרים עבור הפירמות החברות בו, תוך שימוש בהליכי בחינה מקיפים ובשיתוף עם מלכ"רים מקומיים. דיווחיו פתוחים לציבור הרחב והם קובעים עד כמה הפירמה מסוגלת לבחון ביעילות ולתקן הפרות של קוד ההתנהגות. החברה מציינת כי לפחות 10% ממפעליה יבחנו על ידי ה-FLA בכל שנה במשך שלוש השנים הראשונות.

2. אתרי אינטרנט

עמוד זה מכיל את רשימת כל אתרי האינטרנט של כל הארגונים והחברות שאוזכרו בדוח החברתי.

3. הועדה המייעצת החיצונית

כאן מופיעים שמותיהם של ארבעה אנשים, אשר החברה מציינת כי סייעו במיוחד ופעלו כוועדה מייעצת אד-הוק:

א. John Elkington מנכ"ל הארגון SustainAbility (בריטניה).

ב. Reynold Levy מנכ"ל ונשיא International Rescue Committee (ארה"ב).

ג. Christine Loh מנכ"ל Civic Exchange (הונג קונג).

ד. Simon Zadek מנכ"ל בפועל של Institute of Social and Ethical AccountAbility (בריטניה).

החברה מציינת מפורשות כי הועדה לא אישרה את הדוח וכי אינה אחראית לדיוק או לשלמות של תוכנו. כמו כן, ציון תפקידיהם של חברי הועדה בארגונים השונים הוא למטרות זיהוי בלבד.

6.6.2.9 נושאים נוספים

באתר החברה מופיע, יחד עם הדוח החברתי, קובץ של נושאים נוספים. להלן יסקרו נושאים אלה בקצרה:

1. מסגרת לקיימות

נייק נעזרת בארגון "The Natural Step"¹⁰² לצורך הבחינה והיישום של נושא הקיימות הסביבתית. הקשר הראשון עם הארגון נוצר ב - 1997, ובשנת 1998 אימצה החברה את המסגרת שלו ככלי לימודי, על מנת ללמוד כיצד לפעול בהרמוניה עם הטבע. התועלת מהמסגרת עבור נייק נובעת מכך שהמסגרת מספקת שפה משותפת ומערכת עקרונית, היא מוכחת מבחינה מדעית, נוקטת בראייה מערכתית כוללת, אינה שיפוטית ומתאימה לתרבויות שונות.

המסגרת מורכבת מארבעה תנאי מערכת, וארבעה עקרונות מדעיים יסודיים המבססים אותם.

¹⁰² ארגון בינלאומי ללא מטרת רווח שהוקם בשוודיה ב - 1989 ופועל לכוון את החברה (Society) לעתיד בר קיימה באמצעות דיאלוג ובניית הסכמות (קונצנזוס). הרחבה על עקרונותיו מצויה בתת פרק 9.4.2.

העקרונות המדעיים הם :

- א. **כלום לא נעלם** - חומרים ואנרגיה לא נוצרים ולא מושמדים (חוק שימור החומר). כל מה שהחברה מייצרת נשאר עימנו בצורת מוצק, נוזל או מולקולות.
- ב. **הכל מתפשט (Spreads)** - חומר ואנרגיה מתפשטים עם הזמן והופכים פחות מרוכזים ולכן בעלי ערך פחות. זהו החוק השני של התרמודינמיקה.
- ג. **ישנו ערך לסדר** - היות שחומר ואנרגיה אינם נעלמים, מה שהחברה (Society) "צורכת" הינם האיכות, הטהורות (Purity) והמבנה של החומר, ולא המולקולות שלו.
- ד. **הגידול נטו באיכות החומרים על פני כדור הארץ מיוצר כמעט אך ורק על ידי פוטוסינתזה של צמחים ירוקים, באמצעות השמש** - חיינו תלויים בייצור האנרגיה (המזון) לצורות חיים אחרות, המיוצרת על ידי הצמחים.

ארבעת תנאי המערכת הם :

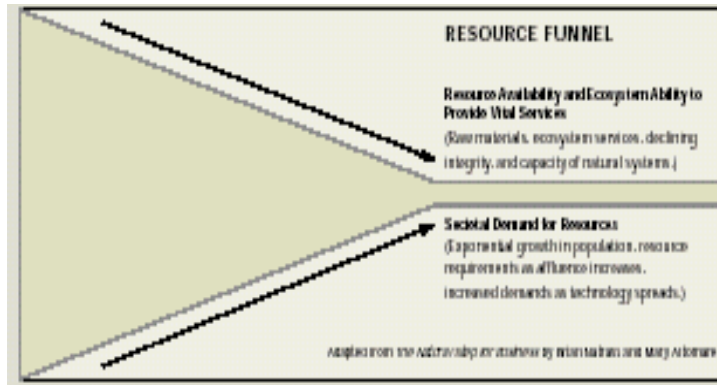
- א. בחברה בת קיימה, הטבע אינו מושא לריכוז הולך וגובר של חומרים המופקים מקרום כדור הארץ (חומרים; כגון: מתכות כבדות, דלקים פוסיליים¹⁰³).
- ב. בחברה בת קיימה, הטבע אינו מושא לריכוז הולך וגובר של חומרים המיוצרים על ידי החברה (Society) כגון: דיוקסינים¹⁰⁴, PCBs¹⁰⁵ וחומרים עמידים אחרים.
- ג. בחברה בת קיימה, הטבע אינו מושא להרס (Degradation) הולך וגובר באמצעים פיזיים.
- ד. בחברה בת קיימה, צרכי האנשים מסופקים בכל רחבי העולם.

הפרק מכיל את התרשים הבא של "מנהרת המשאבים" של ארגון "The Natural Step", המתארת את המצב בו אנו מצויים כיום:

¹⁰³ דלקים פוסיליים (דלקים מאובנים) הם דלקים שנוצרו במעבה האדמה כתוצאה מתהליך דחיסה של חומר אורגני במשך שנים, כגון: נפט ופחם.

¹⁰⁴ דיוקסינים - חומרים מסרטנים שמשחררים כתוצאה מבעירה לא שלמה (למשל, שריפה בטמפרטורה לא מתאימה) של דלקים פוסיליים, כגון: בנזין או סולר.

¹⁰⁵ PCBs - Poly Chlorinated Biphenyl - משפחה של חומרים המהווים מזהם סביבתי שמצטבר ברקמות של בעלי חיים וגורם למחלות ולפגמים בעוברים.



קיר אחד של המנהרה הוא הביקוש למשאבים (חומרי גלם, שירותים של מערכות אקולוגיות). הקיר השני מייצג את יכולת המערכת לספק את הביקוש למשאבים. הואיל והביקוש עולה על ההיצע, בין היתר, עקב הגידול באוכלוסיה והתפתחויות הטכנולוגיות, הופכים קירות המנהרה למגבלות על העסקים והחברה האנושית. במוקדם או במאוחר העסק יתנגש באחד הקירות של המנהרה, אלא אם כן תתפתח אסטרטגיה המכוונת את פעילויותיו והשקעותיו למרכז המנהרה.

2. השפעת מתקני החברה

לחברה מתקנים בבעלות ובחכירה ברחבי העולם.

הפרק דן בהשפעות הסביבתיות של מתקניה, ומתמקד בשניים:

א. המטה האירופי של החברה, הממוקם בהולנד מכיל 35,000 מ"ר של מבנים המאכלסים 1,100 עובדים. במסגרת בניית המטה ופיתוחו עשתה החברה שימוש בעקרונות של קיימות סביבתית, כגון: חלונות גדולים המאפשרים כניסת אוויר צח ואור יום, שימוש בעץ

ממקורות מאושרים¹⁰⁶, בלבנים מייצור מקומי ובמסגרות לחלונות מאלומיניום הניתן למיחזור. בין היתר, מכיל המתקן מערכת לאגירת מי גשמים על מנת להשתמש בהם להשקייה.

ב. המטה העולמי של החברה בארה"ב, המכיל 18 בניינים המאכלסים 4,800 עובדים, הורחב לאחרונה. במסגרת הרחבתו, הוקפד גם כן על שימוש בעקרונות של קיימות סביבתית, כגון: שילוב המבנים בנוף, שימוש באור יום, חומרים מייצור מקומי, בניינים בצבע לבן על מנת לחסוך בצורך במיזוג, מערכת קירור על ידי מים במעגל סגור, שבילי אופניים, אוטובוסים פנימיים, מרכזי מיחזור ועוד.

החברה מוסיפה ומדווחת על יוזמות מיחזור רבות שנקטה באתריה השונים, לגבי טווח עצום של חומרים ומוצרים (החל מסוללות, נייר, מתכת וזכוכית ועד לשימוש חוזר של קלטות הוידאו על ידי מחיקתן ותרומתן לבתי ספר ומלכר"ים). כמו כן, עושה החברה במתקניה שימוש במשטחי דשא סינטטי שמקורו בחומר שנוצר ממיחזור נעליים. הדשא הסינטטי כמובן אינו דורש השקייה, כיסוח או דישון.

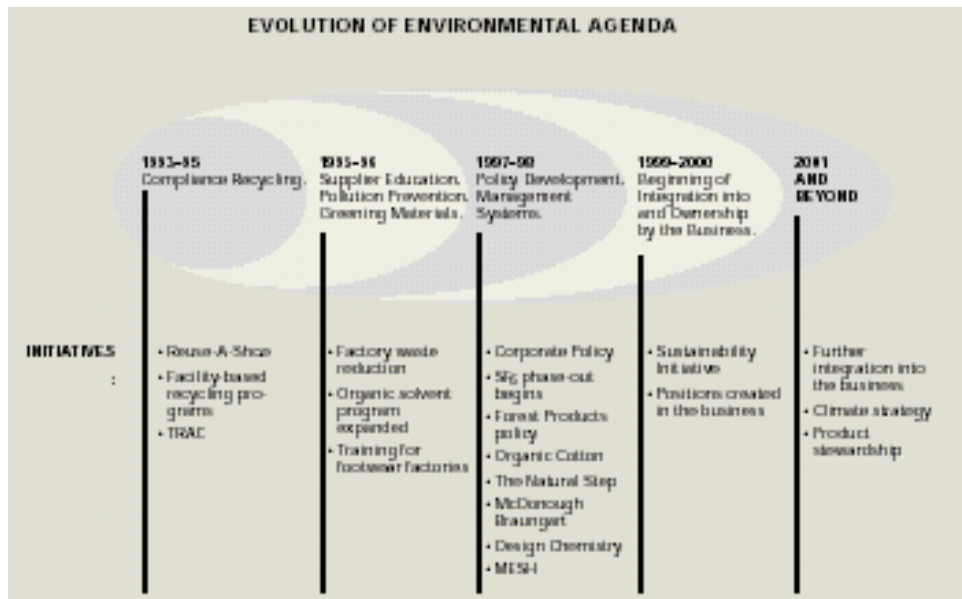
3. אריזות נעליים

כאן נדון נושא ההשפעה הסביבתית של האריזות, שאמורות להגן על המוצר עד הגיעו לנקודת המכירה. לגבי נעליים מדובר

¹⁰⁶ החברה הצטרפה לארגון CFPC - מועצת מוצרי היערות המאושרים, הפועלת לרכישתם האחראית של מוצרים המופקים מעצי יערות, כגון: נייר ורהיטים.

בקופסאות, במיכלים המכילים את הקופסאות, בנייר העוטף את הנעל ובנייר הממלא את חלקה הקדמי (על מנת לשמור על צורתה). החברה מעידה כי החלה לבחון את הנושא בשנת 1995, וצמצמה את מספר סוגי הקופסאות מ - 18 ל - 5. היא החליטה לעבור לשימוש בקופסאות קלות יותר, המיוצרות מחומרים ממוחזרים וללא דבק או סיכות - חיבור. הכיתוב על גביהן נעשה רק בדיו על בסיס מים. כעת שוקדת החברה על מציאת ספקים לקופסאות בקרבת מתקני הייצור, על מנת לחסוך את הצורך בהובלות רבות. היעדים שהציבה לעצמה בנושא הם צמצום כמות האריזות ושימוש בחומרים שפירים, מתכלים וניתנים למיחזור.

להלן תרשים המתאר את התפתחות האג'נדה (סדר היום) הסביבתית של החברה:



התרשים מראה כי יישום הנושא החל במיחזור וביוזמת שימוש חוזר בנעליים בשנים 1993 - 1995, והמשיך בצמצום פסולת המפעלים, החלטה על הפסקת שימוש ב-SF₆, שימוש בכותנה אורגנית, ומ - 2001 ואילך אימוץ אסטרטגיה בנושא האקלים ונושא אחריות המוצר (Product Stewardship).

6.6.3 מהו הפרסום ששימש את הדוח?

בכתבת הדוח השתמשה החברה בהנחיות GRI.

6.6.4 נושאים עיקריים ומיוחדים שיש בדוח, מה מטריד את החברה וכיצד ישפרו?

הנושאים העיקריים המטרידים את החברה הם השמירה על איכות הסביבה, ונושא העבודה והתנאים במפעלים המייצרים את מוצריה, לרבות עבודת ילדים, תנאי עבודה טובים, מניעת הטרדות ועוד.

החברה פועלת לשמירה על איכות הסביבה במספר מישורים, החל משינויים במוצריה על מנת שיכילו רק חומרים ידידותיים לסביבה, ניתנים למיחזור ובלתי מזיקים, (לרבות התכנית לשימוש חוזר בנעליים במסגרת הנסיון "לסגור את הלולאה" וזאת כחלק מ"אחריות יצרן מורחבת") וכלה בעידוד עובדיה לנסוע בתחבורה ציבורית וביוזמות "ירוקות" כדוגמת המטה האירופי של החברה בהולנד, שנבנה מתוך עקרונות האדריכלות האקולוגית (קיורר על ידי מי תהום במעגל סגור, איסוף מי גשמים בכמויות עצומות ועוד).

לעניין נושא העבודה והתנאים במפעלים המייצרים את מוצריה, החברה פועלת בנושא ראשית על ידי בחינת המפעלים באופן בלתי תלוי ומדוקדק על מנת לוודא כי הם עומדים בסטנדרטים שקבעה, ושנית על ידי סנקציות משמעותיות - מעסיק שיתגלה כי הוא מעסיק עובד מתחת לגיל שקבעה החברה, יחוייב: להפסיק את עבודתו של העובד, להמשיך לשלם לו שכר יסוד שבועי, להכניסו לבית ספר מוסמך מקומי ולשלם על החזקתו שם, ולהסכים לגייסו לעבודה מחדש עם הגיעו לגיל המינימום שקבעה החברה. מעסיק שלא ינהג כך, החברה תפסיק את התקשרותה עימו.

יצוין כי החברה אף משתפת פעולה עם ארגונים נוספים במסגרת "הברית העולמית לעובדים וקהילות" אשר מראיינת אלפי עובדים במפעלי החברה ברחבי העולם, שומעת "מגורם ראשון" מהם צרכיהם, רצונותיהם ושאיפותיהם, ופועלת להגשמתם. בדרך זו מעוניינת החברה להוכיח למחזיקי העניין שלה כי היא מכירה בטעויותיה מן העבר ומתחייבת לשיפור בעתיד.

החברה נותנת בפירוט את מעורבותה בקהילה והפרויקטים בהם היא משתתפת ומנהלת.

6.6.5 דיווח של המבקר החברתי במסגרת ביקורת חיצונית לרבות נקודות מיוחדות שצוינו בדוח

הדוח החברתי לא נבדק על ידי גורם חיצוני.

6.6.6 היקף השקעה חברתית

החברה מציינת בדוח החברתי את הנתונים הבאים אודות ההשקעה החברתית שלה (במוצרים ובמזומן):

בשנים 1998 - 2001 (4 שנות כספים מלאות) תרמה החברה מעל 51 מיליוני דולר במזומן, ומעל 57.5 מיליוני דולר במוצרים - סך של כמעט 109 מיליוני דולר תרומה כוללת. החברה מציינת כי היא תרמה כ - 3% מהרווחים לפני מס לתכניות קהילתיות ברחבי העולם. שותפיה העיקריים בקהילות כללו את הגופים הבאים: Black ,National Headstart ,The Boys and Girls Clubs of America 100Men וכן Opportunity International ו-YWCA.

6.6.7 פרמטרים פיננסיים עיקריים

לחברה הכנסות שנתיות של כ - 9 מיליארד דולר, ורווח נקי של כ - 580 מיליון דולר. היא מעסיקה מעל 22,500 עובדים.

6.6.8 במשך כמה שנים מספקת החברה דיווח חברתי?

המנכ"ל מציין במכתבו, הפותח את הדוח החברתי, כי זהו הדוח החברתי הראשון של החברה, שבו היא מספקת לציבור סקירה מקיפה של התנהלות האחריות התאגידית שלה.