

חילופי גברי?

האם נכון לקרוא למהלך שבו פורשת אישה מתפקיד ניהול בכיר, ואישה אחרת עשויה להחליף אותה בתפקיד - חילופי גברי? מה קידם את החלטתה של גליה מאור לפרוש מתפקידה כבר בתחילת השנה? ומה נדרש ממי שיחליף אותה בכיסא מנכ"ל בנק לאומי? ראיון עם שוקי שטאובר

רנית שוה

חילופי אנשים בדירקטוריון, התערבות של נגיד בנק ישראל ועוד. גם בנק לאומי עבר זעזוע קשה בשנת 83' בעת משבר המניות, כשארנסט ית עזב. באותם ימים הייתה גליה מאור המפקחת על הבנקים, איך קרה שהיא כמעט ולא ספגה ביקורת? איך לא קבעו שהיא נושאת באחריות?

"מה עשו ליואב להמן, שהיה המפקח על הבנקים בזמן שהחלה הפרשה של דני דנקנר ושרי אריסון? מישהו האשים אותו?" אפשר להשוות משבר גדול כמו משבר המניות למה שקרה בבנק הפועלים?

שטאובר: "ב-83' הרבה אנשים נפגעו ובנקים הולאמו; לעומת זאת, במשבר של בנק הפועלים החוסכים לא נפגעו, כי סטנלי פיישר התערב בזמן ועצר את ההתדרדרות והסיכון. ולראיה, חצי מהדירקטוריון התפטר, כי הייתה התנהלות לא נאותה. הבנק התקרב לקרחון, אבל לא פגע בו, אך ראינו שהבנק הסתכן ולא היה לו ממשל תאגידי טוב דיו."

"צריך להבין שבמשק הישראלי כוחו של המפקח על הבנקים קטן מכוחם של הבנקים. הוא לא יכול למנוע שערוריות, ועובדה שבפרשת בנק הפועלים המפקח על הבנקים, רוני חזקיהו, לא התערב. היה צורך בהתערבותו של סטנלי פיישר, נגיד בעל שיעור קומה בינלאומי; וגם הוא מתערב רק במצבי קיצון, כמו חשש להעמדה לדין."

"בעבר כוחו של הרגולטור היה נמוך בהרבה, כי בחמש השנים האחרונות הרגולציה על הבנקים (ובכלל) מתחזקת בכל העולם וגם בישראל, כתגובה למשברים שהיו וגם בזכות עליית החשיבות של הממשל התאגידי, האחריות הציבורית והביקורת התקשורתית. היום הרגולטורים מרגישים שהציבור מאחוריהם ויש להם רוח גבית."

"גליה מאור לא נפגעה מפרשת ויסות המניות, כי הייתה לה אז סמכות חלשה מאוד מול הבנקים. התפקיד של המפקח היה די אנמי. לפני כמעט 30 שנה המפקח על הבנקים היה גמד מול יו"ר בנק לאומי (יפת) שהיה ענק."

שניים מבכירי המנהלים במשק הישראלי הודיעו על פרישתם בחודש שעבר. גליה מאור נפרדת מבנק לאומי אחרי כמעט 17 שנים בתפקיד, ושלמה ינאי פורש מקונצרן טבע, אותו ניהל בחמש השנים האחרונות. עזיבתם של השניים לא הייתה מפתיעה; כבר מזה זמן שמדברים על עזיבתו של ינאי את טבע והצטרפותו לפוליטיקה ועל חיפושיו של יו"ר הדירקטוריון, פיליפ פרוסט, אחר מחליף, עד שג'רמי לויין נמצא. גם פרישתה של מאור הייתה ידועה, כמו גם החיפוש אחר היורש/ת, ובכל זאת ההודעה על העזיבה הפתיעה כמעט את כולם.

שתי הפרישות הללו, שנעשו בסמיכות זמנים, היו סיבה מצוינת לראיין את שוקי שטאובר, מחבר עשרה ספרי ניהול, הכותב בימים אלה ספר על אחריות תאגידית, יועץ ארגוני ומי שראיין מאות מנהלים במשק, על עתידן של טבע ולאומי, על משמעות המהלך של אותם מנהלים וגם על סוד ההצלחה של גליה מאור.

"כשיש לך ספינה ענקית, ממש נושאת מטוסים, כמו בנק לאומי – היא לא פעם שטה מתוך אינרציה, בכוח עצמה", מסביר שטאובר משהו מסוד ההצלחה. "לא כל משב רוח או גל מזיז משחתת. לכן מנהל של חברה קטנה צריך להיות עירני יותר, שכן כל שינוי בשוק יכול לטלטל את ספינתו. בגוף גדול, ממוסד ושמרן כמו בנק – צריך להמשיך לפעול בשקט. אם לא תעשה טעויות גדולות – כמו שעשה בנק הפועלים בתקופת דני דנקנר – אתה תצליח."

כזכור, בתחילת שנות ה-90 היה בנק הפועלים הגדול בישראל. עמירם סיון, שניהל את הבנק משנות ה-80 נקט בשורת פעולות שגרמו לפועלים לגדול ולהרוויח. הוא ראה את סימני תחילת הסוף של ההסתדרות כגוף כלכלי מרכזי (כמו, למשל, נפילת חברת הביטוח הסנה ב'91-92') ולכן הכניס לבנק מקצועיות רבה ופתח אותו למשק והפסיק להתבסס על ההסתדרות. אבל בשנים האחרונות בנק הפועלים איבד את הבכורה וידע סערות רבות, בעיות מקצועיות,



שטאובר: "גליה מאור הנהיגה ממשל תאגידי טוב יותר מזה שבנקים אחרים, וזאת משלוש סיבות: א. כי מאור באה מהעולם הרגולטורי והכירה אותו היטב. ב. בלאומי לא היה בעל בית פרטי שיישב לה על הראש, כמו אריסון או ברונפמן, וירצה להכניס את אנשי שלומו. ג. כי מאור הבינה בניהול סיכונים מחושב ובדפוס ניהול נכונים. זה בא לידי ביטוי, למשל, בשכר המנהלים. אני זוכר שביקשו מצבי זיו ושלמה נחמה, כשעמדו בראש בנק הפועלים, להחזיר בונוס ענק שקיבלו. דבר כזה לא היה יכול לקרות למאור. השכר שלה גבוה מאוד, אבל עדיין נמוך משל מנהלי בנקים אחרים"
צילום: בן לם

למה גליה מאור הצליחה? ומה נדרש מהמנכ"ל החדש?

בוא נחזור לסוגיית הצלחתה של מאור. אולי נלמד ממנה מה נדרש מהמנכ"ל הבא.

"יש ארבעה תנאים בסיסיים שצריכים להתקיים אצל מנהל מצליח של בנק גדול:

1. המנכ"ל חייב להבין בבנקאות ובפיננסים "מנכ"ל הוא מנהל מקצועי, שיכול לעבור מענף לענף ומחברה לחברה, כמו שלמה ינאי שעבר מהצבא למכתשים אגן ומשם לטבע; או ארז ויגודמן שעבר משטראוס למכתשים. אבל מנהל בנק, או חברת ביטוח, חייב להכיר היטב את העולם הפיננסי, כי יש בו מורכבות מיוחדת שנובעת מכך שהמוצרים לא מוחשיים, אלא מבוססים על יחסים, ומערכות חישוב מסודרות שניתנות למניפולציה, ויש להם חוקים אחרים, בנוסף לחוקים הכלכליים שמאפיינים כל עסק ותאגיד.

"מאור התאימה לתפקיד כי היא הבינה בפיננסים; היא כלכלנית, רואת חשבון, עבדה בבנק ישראל ובמשרד רו"ח, היה לה רקע פיננסי פראקטלנס".

2. המנכ"ל צריך להנהיג ממשל תאגידי מצוין "מאור הבינה את נושא הממשל התאגידי והיא הבינה שהוא קריטי בבנקים. לבנקים יש, כאמור, בנוסף לכללים ולחוקים של החברות הציבוריות, הנסחרות בבורסה, גם תקנות וכללים משלהם. מאור הנהיגה ממשל תאגידי טוב יותר מבנקים אחרים והדירקטוריון נוהל נכון יותר, וזאת מכמה סיבות: א. כי מאור באה מהעולם הרגולטורי והיא מכירה אותו טוב.

"ב. בבנק לאומי לא היה בעל בית פרטי שיישב לה על הראש וירצה להכניס את אנשי שלומו. מנכ"ל שמתמודד עם בעל בית, כמו אריסון או ברונפמן, מתקשה יותר להעמיד דירקטוריון מקצועי נטול אינטרסים וקשרים. אמנם יש את שר האוצר כנציג הציבור, אבל הוא לא יושב על כתפי המנכ"ל כמו בעל בית.

"אני רוצה להדגיש את חשיבות הממשל התאגידי, כי כשאתה מנהיג ממשל תאגידי, זה מקרין על כל המנהלים וכל העובדים, ובכלל – על התרבות הארגונית של הבנק; הדירקטוריון עובד נכון, יש כללים מקצועיים ברורים, לוקחים פחות סיכונים ויש דפוס ניהול נכונים. זה בא לידי ביטוי, למשל, בשכר המנהלים, שהוא אמנם גבוה, אבל לא אסטרונומי. אני זוכר, לדוגמה, שביקשו מצבי זיו, כשהיה מנכ"ל הפועלים, להחזיר בונוס ענק שקיבל. דבר כזה לא קרה בלאומי וזה לא קרה למאור. השכר שלה גבוה מאוד, אבל עדיין נמוך משל ראשי הבנקים האחרים".

אני חושבת שזה בגלל שהיא אישה. למרות שהיא נחשבת לאשת הברזל, היא – כמו נשים רבות – עדיין דורשת לעצמה פחות. "אולי, את זה את אמרת. אני חושב שזה בעיקר בגלל שיש לה דפוס ניהול נאותים יותר".

3. בקיאות בניהול סיכונים "במוסד פיננסי יש צורך קריטי בניהול סיכונים, במיוחד שמדובר



“האסטרטגיה המוצהרת של הבנק צריכה לדבר על רווח סביר, ולא מקסימלי, וזה צריך לחלחל לתרבות הארגונית ולכל מחלקות הבנק. כי צריך להבין שאם הבנק ירוויח 300 מיליון במקום 600 מיליון – לא יקרה דבר ואיש לא יינזק חוץ מאגו של איזה שאפתן; אבל אם הבנק יסתכן – אמות הספים ירעדו”

על אופיו של שלמה ינאי ועל אופיו של תאגיד טבע

גם שלמה ינאי, מנכ"ל טבע, הודיע, כאמור, על עזיבתו בשבוע שבו גליה מאור הודיעה על פרישתה. יש תחושה כאילו טבע הפכה ליתומה, בעיקר בגלל מותו של אלי הורביץ, שהיה מזוהה לחלוטין עם טבע, אבל עכשיו נוספה גם פרישתו של ינאי, יבל"א... שטאבור: "טבע לא יתומה כלל וכלל, יש לה דירקטוריון מקצועי ומנוסה, יש לה תהליכי עבודה מאוד מסודרים והיא מנוהלת נכון. המנהלים הישראלים יצאו, אבל התאגיד הגלובלי הענק הזה ימשיך להתנהל היטב". אולי לא מדובר על יתמות, אלא על קץ הישראליות שלה. הורביץ היה ציוני נלהב, שדיבר הרבה על עתיד המדינה והקפיד על הישראליות של טבע... "זה נכון שהמנכ"ל החדש הוא אמריקני, אבל הוא הולך לעשות עלייה. טבע היא חברה ישראלית שעוצבה בצלמו ובדמותו של הורביץ. הורביץ ניהל אותה כמעט 30 שנה, ישראל מקוב ניהל אותה במשך חמש שנים ושלמה ינאי ניהל אותה חמש שנים. מה כבר אפשר לשנות בתרבות הארגונית בחמש שנים? מהבחינה התרבותית, טבע היא יציר כפיו המאוד ישראלי של הורביץ. "אבל למרות שטבע היא ישראלית בגלל שהנהלה יושבת בארץ ובגלל התרבות שלה והאופי הניהולי שלה, חשוב לזכור שכבר שנים שהיא תאגיד גלובלי עצום; ואחוזי הבעלות הגדולים שלה נמצאים בידי בעלי החברות שטבע רכשה, רכשה תמורת מניות; זה הופך אותה עוד יותר לגלובלית. ההתנהלות שלה, גם מבחינת הייצור וגם מבחינת השיווק, היא גלובלית, והיא מתלבטת במה להשקיע; בתרופות גנריות, בהן היא התמחתה במשך השנים, או בתרופות אתיות, שפיתוחן כרוך בניהול סיכונים גדול. צריך לזכור שפיתוח תרופה עולה מעל למיליארד דולר ונמשך כ-12 שנה. אולי יש לחברות הפרמצבטיקה ביטוחים, אבל פיתוח תרופה אתית הוא מעין הימור שמצריך כיסים מאוד עמוקים. בכל מקרה, אני בטוח שהשיקול בבחירת המנכ"ל החדש היה התאמתו לטבע".

שלמה ינאי הצליח להתאים עצמו לטבע?

"שלמה ינאי נחשב למנהל מצליח, שדורג לא פעם כמנהל הטוב במשק. מצד אחד הוא טיפוס מאוד לא מוחצן ולא ידוע, ומצד שני הוא רוצה להיכנס לפוליטיקה, להיות שר חשוב; זה מין ניגוד לא ברור. שלמה ינאי הוא קצת אניגמטי".

פה ב־Other People Money (O.P.M.). מאז 2008 סוגיית ניהול הסיכונים נמצאת במרכז הבמה. מי שלא רואה בניהול סיכונים מרכיב ניהולי מרכזי, לא ראוי לנהל בנק. וזה לא דבר מובן מאליו, כי ניהול סיכונים בא על חשבון הרווח. אם בעבר המטרה הייתה למקסם רווחים, היום חושבים איך לשמור על יציבות הארגון, כל ארגון, ובוודאי בנק. בנק צריך יציבות ולא מקסום רווחים. מקסום בבנק הוא פשע ניהולי.

"האסטרטגיה המוצהרת של הבנק צריכה לדבר על רווח סביר, ולא מקסימלי, וזה צריך לחלחל לתרבות הארגונית ולכל מחלקות הבנק. כי צריך להבין שאם הבנק ירוויח 300 מיליון במקום 600 מיליון – לא יקרה דבר ואיש לא יינזק חוץ מאגו של איזה שאפתן; אבל אם הבנק יסתכן – אמות הספים ירעדו. זה יכול לגרום נזק עצום ללקוחות החוסכים, לעובדים, לכל המשק. כל ארגון צריך להבין שמקסום רווחים משמעו פגיעה באנשים אחרים; גם רשת מרכולים מבינה שכדי למקסם רווח עליה לדפוק את הלקוחות. לכן מנכ"ל הבנק צריך לחשוב על רווח סביר ועל ניהול אחראי".

למה דוד ברודט יהיה החזק? ומה יירש מהמנכ"ל החדש?

יש חשיבות לניסיון הניהולי של המנכ"ל?

"פחות מתחומים אחרים. מה היה הניסיון של מאור לפני שהייתה משנה למנכ"ל? אפסי. כך, אגב, גם לרקפת רוסק עמינח (כפרט אם נשווה לציון קינן שהתקדם מלמטה). אבל מסתבר שהניסיון המעשי פחות קריטי, וגם רוסק עמינח וגם רוני חזקיהו מתאימים לתפקיד. אבל נדמה לי שרוסק עמינח תיאלץ להתמודד עם אנטגוניזם בתוך בנק לאומי, בגלל גילה הצעיר והזינוק שלה בתוך הבנק. אבל צריך לזכור שבנק הוא גוף שמרן וגם הפוליטיקה הפנימית שלו מתנהלת בשמרנות. "בכל מקרה ברור שהמנכ"ל החדש יחיה בצלו של היו"ר, דוד ברודט. ברודט הוא איש חזק ודעתן, שאוהב להטביע את חותמו. אני משוכנע שלמאור היה קל יותר עם איתן רץ, שנתן לה מרחב מקצועי גדול והיא חשה איתו בנוח; בפרט שמאור רצתה את תפקיד היו"ר לעצמה. אני חושב שלמינוי ולאופיו של ברודט היה חלק (לא בהכרח פעיל) בהחלטתה של מאור לפרוש כבר בתחילת 2012".

אז כמו שהדברים נראים עכשיו, המנכ"ל החדש יצטרך להתיישר עם הקו של ברודט?

"זה ניסוח בוטה, אבל ברודט יהיה האיש החזק מבין השניים; עד עתה הוא היה החדש שצריך ללמוד, עכשיו הוא יהיה ותיק יותר ודומיננטי יותר".