

מנכ"ל הבנק שמתקש לעבוד באופן ספייס - ולחשוב לא רק על שורת הרווח

קמרון קליין, מנכ"ל אחד הבנקים הגדולים באוסטרליה, חולל מהפכה בתחרות ענף הבנקאות באוסטרליה, מכיוון שחשב שהבנק צריך לשרת את כלל הציבור ■ הוא יושב בחלל פתוח עם עובדיו ומדבר ברדיו עם מאזינים ■ לפני פרישתו, הוא מבקר בישראל, למחות מתקפת הטילים

11:36 23.07.2014 מאת: דפנה מאור

ברוכים הבאים לישראל, או ליתר דיוק לאחד הסכסוכים הוותיקים במזרח התיכון. מה לעזאזל אתם עושים פה?

היה זה יום שטוף שמש, כמו כל יום בקיץ הישראלי. נפגשנו עם שתי נשים וגבר אחד, שהגיעו במסגרת משלחת אוסטרלית לישראל בשבת הראשונה של מבצע צוק איתן, שבת שבה התבצע אחד המטחים הגדולים על גוש דן. המרואיינים מגיעים מאחת המדינות השלוות ביותר בעולם מבחינה ביטחונית, שבה, לדבריהם, החיים טובים ונוחים. אז מה הם עושים פה?

משלחת כלכלית. אולי צירוף המלים הזה צריך לומר לנו הישראלים מה עשוי להיות יום אחד הפתרון האמיתי לסכסוך עם שכנינו. אבל בינתיים נראה כי במקומות רבים בעולם מאמינים של ישראל יש מין מפתח קסמים לפיתוח, קידום, יוזמה וחדשנות שהחיפוש שלהם אחריו משתלם גם תחת מטר טילים.

במרומי מגדל עזריאלי העגול, שממנו אפשר לראות יירוטים, ים כחול ואת גגות תל אביב המהבילים, אנחנו פוגשים את קמרון קליין. גובהו 2.00 מטרים, כתפיו רחבות, כיאה לשחקן ראגבי לשעבר. במקום העבודה שלו, קליין יושב בחלל פתוח עם עובדיו. כשהוא לא עושה נסיעות עסקים בעולם, הוא משתמש בתחבורה ציבורית. המשלחת העסקית מאוסטרליה שאותה הוא מוביל, הגיעה כאורחת של משרד עו"ד יגאל ארנון ושות'. הביקור, ביוזמת עו"ד מיכה טולמן ופול ישראל, יו"ר לשכת התעשייה והמסחר ישראל-אוסטרליה, עסק במגוון תחומים ושיתופי פעולה אפשריים בין יזמים ואנשי עסקים אוסטרלים לישראלים. קליין, אגב, אינו ראש צוות פיתוח או טלמרקטינג שזקוק לחלל פתוח בעבודתו; הוא המנכ"ל של אחד הבנקים הגדולים באוסטרליה, נשיונל אוסטרליה בנק (NAB), שהוא גם הבנק ה-17 בעולם לפי שווי שוק.

בתשובה לשאלה המתבקשת מדוע לא ביטל את הנסיעה, אמר קליין: "התייעצנו עם משרד החוץ של אוסטרליה, והם אמרו שזה בטוח. אמרו לא לנסוע לעזה", הוא מוסיף בחיוך רחב, "אבל זה לא היה בתוכנית". כמו עמיתות למשלחת שעמן דיברנו (ראו מסגרת) הוא נשמע כמו מישהו שמנסה להרגיע את מארחיו המודאגים. "הייתי פה ב-2006, והיו בעיות גם אז, אבל אני קצת מכיר את המצב, והשגריר אמר שזה בסדר לבוא. היו לנו רק שני ביטולים". מבחינתו, קליין מבקר לא במדינה בקו עימות, אלא באומת [הסטארט-אפ](#). "במשלחת שלנו יש אנשים מכל מיני תחומים - בנקאים, יזמים, אנשי טכנולוגיה, אקדמאים. אבל כולנו מאוחדים בדעה שיש בישראל תרבות יזמית וחדשנית מיוחדת. המטרה היתה ליצור קשרים עם חברות ישראליות. אנחנו רוצים להבין מה יש באקו-סיסטם המקומי, במוסדות ובתשתית שעוזרים ליצור את התרבות הזו".

מלקוחות "כחולי דם" - לבנק עממי

לקליין יש סיבה אחת חשובה להיות נינוח כל כך: בסוף יולי הוא פורש מתפקידו כמנכ"ל

NAB לאחר כמעט שש שנים בתפקיד ושנתיים וחצי בתפקיד מנכ"ל השלוחה הניו זילנדית. מניית הבנק עלתה בכ-70% בתקופתו. הכהונה של קליין בבנק היתה מאתגרת, מכיוון שהוא קיבל אותו לידי בתקופה הקשה בתולדות הבנק, כשחברה בת בבריטניה שקעה בקשיים, מאזן הבנק היה עמוס בנכסים רעילים, והבנק התמודד עם תביעה ייצוגית ובעיות מס. קליין הצליח לספק למשקיעי החברה בתקופת כהונתו תשואה כוללת על ההון של 134%, יפה באופן כללי, אך נמוכה משל המתחרים. רוב האנליסטים ייחסו את התוצאות הללו למורשת של החטיבה הבריטית שהעביה על תוצאות הבנק. ואולם קמרון זרה פלפל על זנבה של תעשיית הבנקאות האוסטרלית, והכניס תחרות במגזר שמרני ומאובן, בעיקר בתחום המשכנתאות. הוא פנה לפלח שוק שהבנק שלו הזניח במשך שנים רבות: לקוחות קמעוניים קטנים.

בניתוחים של תקופת כהונתך חוזרת ההשוואה הלא מחמיאה של התשואה להון. לבנק יש אמנם חובה לבעלי המניות, אבל מה עם השאר: לקוחות ועובדים? האם אחרי כל מה שקרה במשבר, השורה התחתונה ממשיכה להיות הדבר החשוב ביותר - היחיד, למעשה - עבור הבנקים?

"זו שאלה טובה. את צודקת, המחויבות הבסיסית שלנו היא תשואה לבעלי המניות. הם בוטחים בנו לנהל את כספם ומצפים לתשואה. לפני חמש-שש שנים החלטנו לנקוט בעמדה שיש לנו תפקיד חשוב בכלכלה; יש לנו מיליוני לקוחות, יש לנו מערכת תשלומים. אנחנו מספקים אשראי לעסקים קטנים, שיש להם מקור אחד למימון - בנקים. העמדה שלנו היתה שיש לנו מחויבות ציבורית - ולדעתנו נקיטת עמדה כזאת עובדת לטובת בעלי המניות שלנו". קליין הפך את NAB מבנק שמאז היווסדו ב-1858 שירת לקוחות "כחולי דם" - עשירים ותאגידים, לבנק עממי. הוא שיתף פעולה עם אקדמאים שחקרו את נושא ההכללה הפיננסית, הנגישות לשירותי בנקים, וקשה שלא להתרשם שהנושא בוער בעצמותיו. "פעלנו הרבה להגביר את ההכללה הפיננסית, לדאוג שלאנשים תהיה גישה למערכת הפיננסית, אחרת הם נופלים קורבן למערכת טורפנית".

קליין טוען בעצם שלאנשים עם היסטוריית אשראי בעייתית, עם נתונים התחלתיים שמקשים עליהם לקבל שירותים, עדיף להיות במערכת הפיננסית, שם יש להם אפשרויות גדולות יותר ואפשרות לבנות רקורד, וכי הדבר עדיף יותר לחברה בכללותה.

הוא נותן דוגמה: "אחד הסיפורים הראשונים שנתקלתי בהם היה של אם חד-הורית שלא הצליחה לקבל הלוואה של 600 דולר. לא היתה לה מכונת כביסה; היא נאלצה לקחת את שני ילדיה הקטנים בתשע בערב אחרי העבודה למכבסה מפוקפקת. מה שיכולנו לעשות זה לעזור לה לקבל את הכסף ולקנות את המכונה כדי שלא תצטרך לצאת בלילה. זה חשוב מאוד לחברה - יש לכסף הזה השפעה עליה ועל הילדים.

"אם בנקים רק מחפשים אחר רווח ולא מתייחסים לקידום החברה, זה מסכן את הרווחים העתידיים", מסביר קליין. בסופו של דבר, הוא אומר, בנקים שלא ממלאים את חובתם לציבור יסבלו מהתערבות ממשלתית. "זה מה שקרה עם חברות המכרות (באוסטרליה) לפני 20 שנה; כיום הן פועלות יותר מתוך אחריות לילדים שבאדמותיהם הן כורות, ולסביבה. להיות חבר אחראי בחברה מגן על הרווח שלנו - זה היה נושא שממש האמנתי בו ועסקתי בו נמרצות".

העמדה שלך נדירה. בצפון אמריקה ובאירופה יש בנקים גדולים שהמשיכו לפעול נגד האינטרסים של הציבור.

"יש תגובת נגד משמעותית בארה"ב ובצפון אמריקה - נגד הבנקים - ובמקרים מסוימים זה די מוצדק, כי בנקים מסוימים עלו לכלכלה כסף רב. אני טוען שאחת הדרכים לשקם את המוניטין היא לעשות דברים שעוזרים לקהילה. זה לא אומר שמוותרים על רווח".

אתה פורש בסוף החודש, ואמרת שאינך מתכוון להיענות להצעות לתפקידים תאגידיים אחרים, ושאתה מתכוון לבלות זמן עם משפחתך, אשתך ושני ילדיך. האם יש עוד מנהלים בכירים, לדעתך, שנושא האיזון בין משפחה לעבודה מטריד אותם בצורה כזו?

"אנשים דוחים יותר ויותר את הקונספט שצריך רק לעבוד ולהזניח את השאר. זה יכול להיות משפחה, קהילה, תחביבים. תמיד חשבתי שמקבלים אדם שלם יותר ומוצלח כשהוא מביא

אתו את כל הצדדים שלו לעבודה. חברות יצטרכו לפעול ברצינות לאיזון חיים-עבודה, ולא רק לשלם מס שפתיים, אחרת אנשים יבחרו במה שטוב להם. ילדי צעירים; עבדתי בתפקידי שש שנים, והגעתי לנקודה שבה אפשר אולי להמשיך לעשות את העבודה עוד שנים, אבל לא בהכרח אלמד דברים חדשים, בטח לא מה שלמדתי בשש השנים האחרונות. "השמחה שלי מהעבודה תדעך, וזה יהיה על חשבון המשפחה שלי. הם שמחים מאוד על ההחלטה שלי. אני לא פילוסופי מדי בעניין, אבל יש לנו רק הזדמנות אחת בחיים, ורוב האנשים שמגיעים לסוף הקריירה מצטערים שלא היה להם זמן לעשות דברים אחרים. אחד הדברים שלמדתי בישראל הוא שההורים צריכים לעודד את הילדים שלהם להצטיין".

רמת שביעות הרצון השתנתה מקצה לקצה

יצא לך שם כאדם שהפך את NAB לבנק עממי. אתה יושב באופן ספייס, ומשתתף בתוכניות רדיו שאליהן מתקשרים מאזינים, בהם לקוחות שלך, ושואלים אותך שאלות. איך עלה הרעיון הזה?

"אחת הסיבות לעשות תוכניות רדיו כאלה היא שזה מכריח אותי להסביר דברים בצורה ברורה. רוב האנשים לא חושבים על בנקאות - הם חיים את החיים שלהם, ונתקלים בזה לעתים רחוקות, כמו כשהם צריכים משכנתא. אז כשיש שינוי בחקיקה או משהו כזה שמשפיע על אנשים, הם לא ממש מודעים לזה. היתרון של תוכנית רדיו הוא שזה מכריח אותך לומר למה זה קורה, מה היתרונות והחסרונות. אם קשה להסביר את זה ברדיו, אולי זה לא רעיון טוב לעשות את זה.

"רציתי לשפר את המוניטין של הבנק, בכך שיהיה נגיש יותר; רוב הציבור חושב שאנחנו יושבים בכורסאות עור גדולות ומעשנים סיגרים. ביליתי הרבה זמן בדיבור עם לקוחות, עסקים קטנים.

"אחת הסכנות הגדולות בניהול חברה של 45 אלף אנשים היא הדברים שמנכ"ל לא יכול לדעת. יש לי פעילות באירופה, באסיה; ככל שמקבלים מידע ישירות מאנשי שדה ולקוחות בלי שזה יעבור ידיים, יודעים יותר טוב מה קורה. אם לקוח כועס על שינוי שעשינו במדיניות שלנו, והוא עומד מולי וצועק לי בפנים, זה שונה בתכלית מאשר אם השיחה שלו תועבר על ידי שרשרת של אנשים שיסננו אותה; אם אני רואה במו עיני פקידים שנאבקים בתהליכים בעצמי, אני יודע טוב יותר".

ההישגים שבהם מתהדר קליין עולים בקנה אחד עם הגישה שלו: "כשהתחלתי לכהן כמנכ"ל, רמת שביעות הרצון של הלקוחות שלנו היתה הגרועה מבין כל הבנקים באוסטרליה, והיינו בפרע של 8% מתחת לבנק השלישי. עברנו למקום הראשון ועכשיו נסוגנו מעט למקום השני. איגוד העובדים שלנו חתם זה עתה על הסכם חדש, והם מרוצים. אם אני במלחמה עם העובדים והלקוחות שלי, זה לא טוב לבעלי המניות".

אתה ממש יושב באופן ספייס?

"אין לי משרד. אנחנו אופן-ספייס לגמרי, זה גורם לי לרצות לצאת החוצה. אני אוהב אופן-ספייס, כי מנכ"ל צריך לחשוש מלא לדעת מה קורה. באופן-ספייס תמיד שומעים שיחות. בבנק, בחדרי מסחר יש התלות הגדולה ביותר במידע שעובר מהר. חדרי עסקות הם תמיד אופן-ספייס. עומדים וצועקים. אז למה לא לנהל את כל הבניין ככה? רוב האינטראקציות ככה נמשכות שתי דקות, ואם יש משרד זה לוקח יותר זמן. זה לא עובד טוב בכל חברה, אבל זה עובד מצוין לנו. המחליף שלי בתפקיד הסכים לזה מרצונו. בחברות חדשניות - כמו פייסבוק - יש חילופי רעיונות באופן ספייס. זו דרך הגיונית מאוד".

האם לדעתך הבנקים צריכים לחזור לתפקיד המסורתי של מתווכים פיננסיים, והאם הרעיונות החדשים והרדיקליים בנוגע לתפקידם כיצרי כסף יש מאין נראים לך בני ביצוע?

קליין משיב בדרך זהירה: "אני חושב שהוויכוח הזה חשוב מאוד. זה משתנה ממקום למקום. יש לנו בנק בבריטניה. תגובת הנגד בבריטניה היתה חמורה, כי הבנקים שם כמעט קרסו. אבל התשובה היא עניין של איזון. במקרים רבים בנקים מייצגים תפקיד מאוד חשוב בחברה: הם אמורים להעביר כסף למי שצריך אותו. צריך להיזהר מרגולציה יתר, שאז חונקים את היכולת של בנקים מסחריים מסורתיים להלוות כסף לעסקים קטנים".

"יש לנו הזדמנויות בזכות הקרבה לאסיה"

אוסטרליה היא כלכלה עשירה במשאבים, שצמחה במשך 22 שנים ברציפות. ואולם בספר "Beyond the Boom", שחקר את גורמי הצמיחה שלה, נטען שהיא צמחה עוד לפני הזינוק בביקוש למשאבים. האם יש חוזק מבני שגורם לצמיחה הרציפה?

"אני מסכים עם העמדות בספר הזה. אנשים מניחים שאוסטרליה היא רק כלכלה של סחורות. ברור שאנחנו מבורכים במשאבי טבע - קשים (כמו עפרות ואנרגיה) ורכים (כמו תבואה); החקלאות שלנו חדשנית כי היא לא מסובסדת כמו במדינות אחרות. היו השקעות עצומות בכרייה בשש השנים האחרונות - יותר מבתוכנית מרשל לשיקום אירופה. אבל אוסטרליה היא כלכלה מגוונת מאוד. במשלחת פה אין אף אחד מתחום הכרייה. התחום הזה הוא רק חלק מהסיפור - הוא מעסיק רק 2% מכוח העבודה. הכלכלה שלנו מגוונת. יש לנו הזדמנויות בזכות הקרבה לאסיה. אנחנו מייצאים שירותים - הנדסה, בריאות, עיצוב וטכנולוגיה - לאסיה. אנחנו מובילים כיצואנים של חינוך - סטודנטים זרים מאסיה שבאים ללמוד באוסטרליה - וזה ענף היצוא השלישי בגודלו. יש לנו מערכת פיננסית מתוחכמת ובוגרת. יש לנו מערכת פנסיה ממומנת מאוד. יהיה אתגר לצמוח עוד 20 שנים נוספות, אבל זו כלכלה חזקה מאוד."

סין קונה עתה בכל מקום שרק אפשר. האם הצמיחה שלה היא משהו שאוסטרליה ומדינות אחרות יכולות להסתמך עליו לשנים הבאות?

"אנחנו בונים על זה. העמדה של הבנק שלי היא שסין תצמח בטווח הארוך. סין רק מתחילה את התיעוש והעירור; היא חייבת לעשות את זה כי החברה שם משתנה. אבל זו טעות לחשוב שאסיה היא סין. היא אמנם שותפת הסחר הגדולה שלנו, אבל יפן וקוריאה חשובות לנו מאוד, ובל נשכח - יש 250 מיליון אנשים מאוד קרובים אלינו באינדונזיה. עוד שוק שאנחנו מתרגשים ממנו הוא הודו. בהודו יש דמוגרפיה מבטיחה כי היא הצעירה ביותר".

קשרים הדוקים עם אוסטרליה, שבה קהילה יהודית חמה ושלטון ידידותי לישראל, עשויים לסייע לישראל למצוא קרש קפיצה לאסיה, אומר קליין. לשאלה בנוגע ל-BDS - החרם על ישראל, הוא מתייחס ברצינות, אך טוען כי לא מעשי ליישם חרם כזה, וכי מניסיונו אין באוסטרליה חשיפה רבה לנושא. "הכל משולב כיום. ישראל היא חלק מהעסקים הגלובליים. כל כך הרבה בנקים, למשל, משתמשים בטכנולוגיה של [צ'ק פוינט](#). מה, הם יפסיקו להשתמש בה?"

יזמית מאוסטרליה: "אם ייקרו אצלנו את עלות הביקור בקופ"ח, אנשים ייצאו לרחובות"

פרופ' רוזלין ראסל וונדי סימפסון, יזמת ותעשיינית, הן שתיים מהחברות במשלחת האוסטרלית לישראל. הן נראות נרגשות למדי להיות בתל אביב. "זו הנסיעה הכי מרגשת שהיתה לי מימי", אומרת ראסל בהתלהבות. "לא היה לי מושג שתל אביב כל כך יפה ורגועה."

ראסל, פרופסור לכלכלה, מימון ושיווק, חוקרת נושאים חברתיים באוניברסיטת RMIT (המכון הטכנולוגי המלכותי במלבורן). "המחקר שלי בוחן איך להכניס אנשים עניים למערכת הפיננסית ולהעניק להם גישה לאשראי. ל-17% מהאוסטרלים אין גישה לאשראי. מצבם מסלים והם שוקעים בקשיים. אני גם חוקרת איך לבנות עמידות פיננסית לנשים, שהן קבוצה מוחלשת ופגיעה. ככל שהן מתבגרות הן פגיעות יותר פיננסית."

סימפסון היא תעשיינית ויזמת. היא הקימה את לשכת המסחר לנשים באוסטרליה, והיתה האשה הראשונה שניהלה חברה לשילוח מטענים באוסטרליה. כיום היא יו"ר ספרינגבורד אנטרפרייזס באוסטרליה, תוכנית ליזמות שרוצת לגייס הון. כמו ראסל, היא באה לישראל ללמוד על התרבות המעודדת יוזמה וחדשנות. "באוסטרליה יש תוכניות חזקות מאוד לקידום נשים בדייקטוריונים. אין מכסות מחייבות, אבל צריך להסביר מדוע אין נשים. המטרה היא 40%, אף שזה לא חובה. אולם בנושא היזמות אין שום דיון". סימפסון סבורה שתמיכה וטיפוח של יזמות יאפשר ליצור קאדר של מנהלות לעתיד.

ב-2010 היתה סימפסון הבעלים של חברת הנדסה לייצור מכשור רפואי, כשהבחינה, לדבריה, בחלל הזה בשוק. "באוסטרליה יש תרבות של 'קיצוץ הפרגים הגבוהים' - להוריד את מי שמצליח, לא לעודד התבלטות". ראסל, היושבת מולה, מהנהנת בהסכמה. "אחד השינויים הנוספים שאני רוצה לעשות", אומרת סימפסון, "הוא להגדיל משמעותית את

העסקים שנשים מקימות - ממיליון דולר למיליארד דולר. אני מחפשת נשים עם עסקים גדולים, מהסוג שישנה את חוקי המשחק". אחד היתרונות שמצאה בישראל הוא רשת הקשרים שמגיעים עם מימון היזמים. "זה לא רק הכסף אלא הרשת שמביא המשקיע. הבנו שבישראל אנשים שמשקיעים מביאים את הקשרים שלהם מהצבא ומהאוניברסיטה, אז יש עושר של הון אנושי", אומרת סימפסון.

אוסטרליה בנויה על מודל כלכלי-חברתי אוסטרלי, עם רווחה נדיבה, ואולם היא הולכת ומאמצת מדיניות אמריקאית. "יש הרבה מחאה נגד הקיצוצים של הממשלה, ואנשים כועסים מאוד. זה לא משרת שום מטרה לקצץ ברווחה לאנשים שזקוקים לה. זה מה שעושה את אוסטרליה למקום טוב יותר, לעומת מקומות שבהם אין רווחה", אומרת ראסל. הממשלה משתפת פעולה עם המגזר הפרטי ביוזמות חברתיות נושאות רווח.

המחאה באוסטרליה, הן אומרות, מצומצמת מטבעה. "אין הרבה אקטיביזם בקרב סטודנטים. הלימודים יקרים, כולם עובדים ואין להם זמן להתפלסף. כל קורס יקר מאוד, אז אין להם זמן", אומרת ראסל. עם זאת, היא מעריכה כי אם ייקרו עוד יותר את הביקור אצל רופאי קופות החולים שם, "אנשים ייצאו לרחובות".