



קהילת הבוגרים
העסקית של KPMG

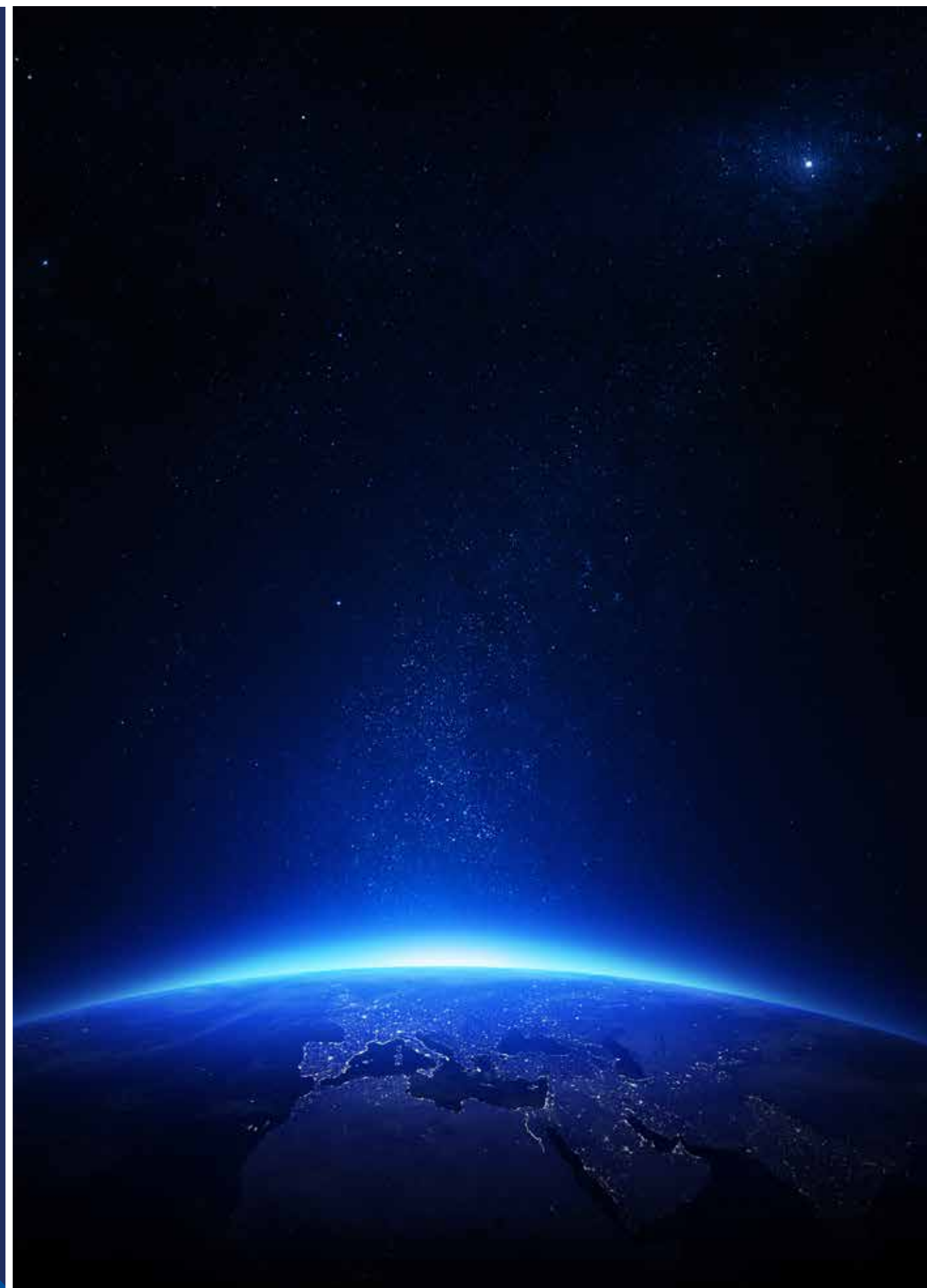
יולי 2020

SPOTLIGHT

אחד על אחד עם חבר קהילת הבוגרים של KPMG

והפעם עם:

אנה ברנשטיין, סמנכ"לית כספים, כלכלה ותקשוב של קבוצת בז"ן





”בנקצב כפול”

מכירים את האנשים האלה שמצליחים לדחוס 48 שעות ליממה, שהם גם ריאלים וגם הומאניים, שהמקצועיות אצלם היא ערך עליון אך האינטליגנציה הרגשית שלהם בשמיים? אז תכירו - **אנה ברנשטיין, סמנכ”לית כספים, כלכלה ותקשוב של קבוצת בז”ן**. שיחה על קריירה, להקות צבאיות ואיך לא... קורונה.

דלתות מסתובבות

אנה ברנשטיין לקחו מספר חודשים בודדים בתחילת ההתמחות כדי להבין שעל מנת לצלוח את התקופה היא חייבת לאתגר את עצמה ולהתפתח לכיוונים נוספים מלבד תחום הביקורת. “כשהתקבלתי להתמחות ב-KPMG סניף חיפה הייתי סטודנטית בתחילת שנה ג’, לא הייתי מודעת לכך שקיימות מחלקות יעוץ וכל מה שהכרתי היה ביקורת. לאחר תקופה קצרה מאוד בהתמחות התחלתי להרגיש שהקצב האישי שלי שונה ושאני חייבת עוד אתגרי למזלי, גיא אהרוני, מנהל הסניף שהכיר אותי עוד כמרצה שלי באקדמיה, זיהה את הפוטנציאל והציע לי להיות רפרנטית של המחלקה המקצועית בסניף חיפה. דורון דבי, מי שהיה באותו הזמן ראש המחלקה המקצועית, הסכים לרעיון והחלט שבמשך שנה אני אעבוד מסניף תל אביב כדי להתמקצע ולאחר מכן אחזור לחיפה על מנת לפתח את המחלקה משם”. אך תכניות לחוד ומעשים לחוד. ברנשטיין השתלבה במהירות שיא במחלקה התל-אביבית והתחילה לקבל יותר ויותר תיקים משמעותיים ומורכבים, לרכז את נושא ההדרכה מול מחלקת ההדרכות ואף להוביל את תכנית עילית לסטודנטים מצטיינים.

החליטו שלא לגייס מחליף חיצוני אלא לתת הזדמנות ולקדם את ה-VP הצעירה וכך מצאה אנה ברנשטיין את עצמה, בגיל 35, מכהנת כסמנכ"לית הכספים החדשה של בז".

אנשים לא מבינים עד כמה הענף דינאמי

כיום, ברנשטיין משמשת כסמנכ"לית כספים, כלכלה ותקשוב של בז". היא מנהלת כ-90 עובדים ומטפלת בשתי זרועות עיקריות - תחום הכספים שמרכז את הפעילות הפיננסית (הסכמי מימון, ניהול תזרים מזומנים, תכנון פיננסי, אופטימיזציה של אפיקי מימון, קשרי משקיעים, תחום הביטוח, ניהול סיכונים פיננסיים ועוד). לצד זאת מובילה אנה את תחום ה-IT בכל הנוגע להתוויית האסטרטגיה, ניהול וצמיחה של תחום ה-IT בהלימה לאסטרטגיה הארגונית. "אני יכולה להתחיל את היום בהנפקה, בדרך לבדוק כלכליות של פרויקט או לקחת חלק בגיבוש תכנית אסטרטגית. השילוב של עבודה מגוונת וארגון גדול ודינאמי מביא לכך שתמיד מאתגר פה ואף פעם לא משעמם".

לטענת ברנשטיין, היא נמצאת בענף מאוד דינאמי ומתקדם טכנולוגית. "בז" היא חברה מרתקת כי מלכתחילה מדובר בענף מאוד מעניין ובתעשייה ייחודית מבחינת תהליכי הייצור. אנשים לא מבינים עד כמה הענף גם מתקדם טכנולוגית. יש מגוון רחב של מוצרים שניתן לייצר מחבית של נפט. בנוסף, זו תעשייה מאוד גלובאלית שמושפעת כל הזמן ממה שקורה בעולם. אנחנו משתמשים בכלי גידור והגנה מתוחכמים, עוסקים בהשקעות עתק, בהסכמים מורכבים ואין ספק שמרתק אצלנו. אנחנו מושפעים גם מטרנדים עולמיים של מגמות ירוקות ואנרגיות מתחדשות, תחום המחזור שהולך וצובר תאוצה, רגולציה סביבתית וגם השפעה לוקאלית של הרשויות. כל אלה הם גם איום וגם הזדמנות מבחינתנו ואני מעורבת בגיבוש התכניות האסטרטגיות שאמורות לספק מענה לאותן תמורות".

מדובר על ספינה מאוד גדולה שברנשטיין מנווטת עליה מגיל צעיר יחסית במיומנות רבה על אף שהמינוי שלה היה בנסיבות פתאומיות ומצערות. "אם לא

אך ברנשטיין, כמו ברנשטיין, לא קופאת על שמריה והעשייה במחלקה המקצועית לא הספיקה לה. "באותה תקופה דני ויטאן לקח את ההובלה של המחלקה המקצועית, וזמן קצר לאחר מכן מינה אותי כמנג'רית ורצה שאמשיך להתפתח במחלקה המקצועית. לי היה ברור שהקידום הבא אליו אני שואפת הוא שותפות וגם היה לי ברור שאגיע לשם יותר מהר דרך מחלקות הביקורת. באותה תקופה חיפשו מנג'ר שייכנס לתיק הביקורת של בז", לי זה התאים לתכניות וגם אפשר קרבה לבית לפחות בחלק מימי השבוע. לשמחתי דני הסכים שאשלב עבודת ביקורת לצד העבודה במחלקה המקצועית".

”

שנה לאחר מכן התחלף סמנכ"ל הכספים ומונה ישראל לדברג ז"ל, סמנכ"ל מוכשר שלא הכיר את החברה וביקש ממני סקירה ראשונית. זו היתה אהבה ממבט ראשון ובמהרה הפכתי להיות ה-TRUST ADVISOR הצמודה של ישראל ושל בז"ן

”

"ההחלטה לעבור לבז"ן לא היתה קלה אבל ידעתי שהדלק שמניע אותי הוא מנהיגות והובלת שינוי. ידעתי שיכולת ההשפעה שלי בבז"ן תהיה יותר משמעותית ותהלום את הצרכים האישיים שלי. ישראל נתן לי מקום וגיבוי מלא להניע שינויים ותהליכים, הוא לימד אותי וחשף אותי למקבלי ההחלטות בארגון ומחוצה לו בפרגון מלא".

הקלפים נטרפו שוב 4 שנים לאחר מכן עם פטירתו הפתאומית של ישראל לדברג ז"ל. "זה היה הלב ואובדן גדול מאוד באופן אישי". הנהלת החברה והדירקטוריון

בעולם של דלתות מסתובבות הכניסה לתיק של בז"ן היתה צעד משמעותי ביותר בקריירה של ברנשטיין שטרף את כל הקלפים ושינה את מסלול הקריירה שבנתה לעצמה. "נכנסתי לתיק לקראת סוף שנת 2011, תחילתה של תקופה סוערת בבז"ן, כאשר שנה לאחר מכן התחלף סמנכ"ל הכספים ומונה ישראל לדברג ז"ל, סמנכ"ל מוכשר שלא הכיר את החברה וביקש ממני סקירה ראשונית. זו היתה אהבה ממבט ראשון ובמהרה הפכתי להיות ה-TRUST ADVISOR הצמודה של ישראל ושל בז"ן וליוויתי את החברה בתהליכים מורכבים ורגישים הרבה מעבר לביקורת. כך זכיתי לעבוד איתו מקרוב, לקבל חשיפה להנהלה ולדירקטוריון וללמוד איך העסק מתנהל מהקרביים". מכאן, המעבר לבז"ן לא ארך יותר מדי זמן וישראל גייס את ברנשטיין כ-VP Finance.





לנו מפעלים שעובדים 24/7 וחייבים לוודא שתמיד יהיו עובדים זמינים שיודעים לעשות את העבודה במידה שמישהו חלילה חלה או נעדר". בישראל אמנם חווים התאוששות מסוימת והמשק מתחיל להראות סימנים של חזרה לשגרה בצריכת דלקים, אך לדבריה של ברנשטיין ענף האנרגיה בעולם רק מתחיל להראות ניצני התאוששות מהמשבר. "מאחר ואנחנו ענף גלובאלי, ההתאוששות בארץ לא משפיעה על הרווחים שלנו. אנחנו תלויים בכלכלות הגדולות – ארה"ב, אירופה, המזרח – כל עוד הן לא יחזרו לשגרה הענף ימשיך להתמודד עם המשבר".

הענף נקלע למשבר ונפח העבודה של ברנשטיין רק הלך וגדל בתקופה זו, "במקום לנשום אחרי השנתי ולהוריד הילוך, אני נמצאת בהמון חזיתות בו זמנית. התחייבויות וחוזים מול הבנקים, דיווחים שוטפים לשוק ההון, ניהול נזילות ותזרים, ביצוע הערכות שווי, הצורך לתקשר עם כל הגורמים ולתת תשובות כל הזמן, הגבירו את היקף העבודה פי כמה וכמה. לצד זאת, צריך גם לנהל צוות גדול שלא נוכח פיזית במשרדי החברה אלא עובד מהבית, שקשה לו – כל אחד מסיבותיו האישיות, שמתמודד עם תחושות קשות ובצדק. מנהלים ותיקים ממני שדיברתי איתם מספרים שהתמודדות כזו לא חווים בתקופת קריירה שלמה. אני מאוד מקפידה לעבוד מול הגורמים השונים בשקיפות, לא להפתיע, לתאם ציפיות מראש, להרים דגלים לפני וכך לנהל את המשבר בצורה טובה".

"אני יכולה להגיד שלצד המשבר יש נקודות אור. אנחנו כן מזהים הזדמנויות שאני לא יכולה לדבר עליהן בשלב זה ובוחנים אותן בזהירות הראויה. בנוסף, אנחנו משתדלים להתייעל בעת הזו באופן זהיר, אחראי ומפוקח. להקפיא מה שלא חיוני אך לא לעצור פעילויות הכרחיות שהנזק מעצירתן בטווח הקצר עשוי להוביל לבעיות משמעותיות יותר בטווח הבינוני-ארוך. היה לנו חשוב מאוד גם לשמר את כוח האדם שלנו. זה נכון שכולנו היינו צריכים לעשות ויתורים כדוגמת הפחתת שעות נוספות, יציאה לחופשות קצרות בהסכמה ועוד אבל בסה"כ הצלחנו לשמור על איזון ולא להיפרד חלילה מעובדים".

לא מחפשת "יס מן"

ברנשטיין מעידה על עצמה שהיא אדם שעובד בקצב כפול. בחורה דינאמית,

היו לי חששות לקבל את התפקיד הזה כנראה שמהו לא היה בסדר אצלי. למזלי גייסתי לפני מספר שנים לבז"ן את שי אברמוביץ' – כיום מנהל אגף החשבות – בחור מוכשר, מקצוען ואיש אמון. החשש הכי גדול שלי בכניסה לתפקיד היה שלא יהיה לי VP Finance חזק לצידי. לישראל ז"ל היה אותי. לי לא היה מחליף מתוך החברה והייתי צריכה למצוא מישהו שיהיה מתאים להיות יד ימיני בתחום הכספים והכלכלה ושביחד עם שי נהיה צוות חזק. למזלי, רשת הקשרים של סומך חייקין וכוח האדם המקצועי הוא אחד הנכסים והיתרונות הגדולים של הפירמה. בזמן שעבדתי במחלקה המקצועית הכרתי את אורן מושקוביץ. עבדנו יחד עשור קודם לכן לזמן קצר של 8 חודשים ואז הוא עזב את המשרד לקבוצת שטראוס בה התקדם בשלל תפקידים. מדי פעם דרכינו היו מצטלבות בכנסים וכשחיפשתי VP Finance הרמתי אליו טלפון והצעתי לו את המשרה. מתוך מאות קורות חיים שקיבלתי הוא היה החיבור המושלם. הנכס האנושי של KPMG הוא באמת משהו יוצא דופן ויצא לי לגייס עוד לא מעט אנשים לאורך הדרך בזכות מארג הקשרים הזה ובזכות העובדה שאני יודעת שיש לאנשים של סומך תו איכות מאוד ברור וארגז כלים מגוון".

ובכל זאת, קורונה...

כולנו חווינו ועדיין חווים את אחת הטלטלות הבריאותיות והכלכליות הגדולות שראה העולם במאה האחרונה. ההשפעה של וירוס הקורונה לא דילגה על אף אדם או ענף וגם בז"ן מצאה עצמה מתמודדת עם משבר פתאומי. "זו רעידת אדמה בעולם האנרגיה. לא פחות מכך" טוענת ברנשטיין שמתמודדת עם תרחישים שלא ציפתה להתמודד

איתם רק לפני מספר חודשים. "ביום אחד התעבורה העולמית נעצרה. התעבורה האווירית שותקה, הכבישים התרוקנו, התחבורה הציבורית, הרכבות, האוטובוסים – הכול נדם. נאלצנו להתמודד עם מצב בו הביקוש למוצרים שלנו, שברגיל הוא די קשיח, ירד באופן משמעותי. צריך להבין שזה אירוע קיצוני וחריג מאוד בעולם האנרגיה שלא נראה מעולם והוא גרר תנודות קיצוניות ביותר בשווקים בכל פרמטר. זו התמודדות לא פשוטה כי לצד הביקוש שירד משמעותית בחלק ממוצרי הדלק אנחנו עדיין מפעל חיוני שצריך להמשיך לייצר, יש לנו מוצרים נלווים שהביקוש אליהם דווקא גדל כמו תעשיית הפלסטיק לדוגמה. הצורך להמשיך לייצר השפיע על האופרציה של כח האדם שלנו. יש

העולם הוא במה

ברנשטיין היא דמות צבעונית, תוססת, חדה מאוד אך גם מכילה ובגובה העיניים. היא חיה ונושמת את עולם העסקים ומבינה היטב איך נותנים שירות ברמה הגבוהה ביותר. "אתה חייב להבין מה מטריד את הלקוח שלך, מה הוא רוצה, מה כואב לו ומה הפתרון המותאם ביותר עבורו. שירותים גנריים לא מוכרים יותר". מצד שני יש לה צד אומנותי מפתיע. "כשהגעתי לראיון בסומך לא אשכח שרוני אברדם, שותף בסניף חיפה, קרא את קורות החיים שלי ונדהם לגלות שבצבא שירתתי בלהקה צבאית של חיל הים. אני שרה מגיל אפס וכל החיים הייתי על הבמה, הופעתי, רקדתי ואהבתי את הפרונט. בלימודים תמיד שילבתי בין האומנות ליכולות הריאליות שלי ולצד מקצועות כמו מתמטיקה, פיזיקה, ביולוגיה ומדעים מדויקים שילבתי מגמת אומנות, חוגי מוזיקה ומחול".

הכף נטתה לכיוון הריאלי כשהתלבטה מה ללמוד. "ההורים שלי חששו שלא יהיה לי מקצוע כאומנית ותמכו בלימודים ריאליים".

היכולת שלה לשלב בין תחומים היא יתרון משמעותי. "השילוב שהתאפשר לי בסומך בין המחלקה המקצועית לבין מחלקות הביקורת, בין תחום ההדרכה בפירמה להוראה באקדמיה, הוא זה שנתן לי יתרון וקידם אותי מהר יותר לתפקיד סמנכ"לות. אני טיפוס מוחצן, אוהבת להיות בפרונט, תמיד התחברתי טוב ללקוחות שלי, הבנתי מה הם צריכים וסיפקתי פתרונות פרקטיים. במחלקה המקצועית חידדתי את היכולת לעשות מעבר חד מהתאוריה למעשה. עבודת הביקורת הקנתה לי את ההבנה שהתשובות והפתרונות שאני מביאה ללקוחות יהיו מותאמים אליהם אישית. השילוב בין שני העולמות האלה האיץ את מהלך הקריירה שלי".

ה"דיסוננס" הזה מלווה את ברנשטיין לאורך כל החיים. מצד אחד מקצועית וחדה ומחוברת לצדדים הריאליים והאנליטיים ומצד שני חייבת לעבוד לצד אנשי אמון, באווירה שהיא הרבה מעבר לרק עבודה. המכלול הזה בשילוב של סקרנות, רצון עז להתפתח כל הזמן ולהוביל, הוא האקס פקטור שלה. נדמה שגם בחיים האישיים וגם בחיים המקצועיים, ברנשטיין עולה לבמה, קוראת את הקהל ונותנת לו את מה שהוא צריך בעוד היא נהנית מכל רגע.

מובילה ומקצועית שמחפשת לצייד צוות מנצח של אנשים שיוכלו לעמוד בציפיות הגבוהות שלה. "אני אדם עם הרבה תשוקה ועניין ותמיד מושקעת מאוד במה שאני עושה. אנשים רוצים לעבוד איתי משתי סיבות – הראשונה היא המקצועיות שלי, צד שתמיד היה חזק. אני יודעת לנתח דברים, להתנהל מול גורמים, להיות ממוקדת ולהבחין בין עיקר לטפל. הסיבה השנייה היא העובדה שחשוב לי שהצוות שלי יהיה מחובר ויצמח יחד איתי להצלחה. אני בעצמי עוד בתחילת דרכי אך עם זאת אני מנסה לחשוף אותם, לתת להם את המקום לבלוט ולהצליח. אני מקווה שביום מן הימים אני אדע לתת במה לצוות המוביל שלי כפי שישראל ז"ל נתן אותה לי. הצלחה של עובד בעיני היא גם הישג שלי. אני מעודדת ראש גדול, הובלה ויזמות. האווירה בצוות הקרוב היא קריטית ומבחינתי חשוב שתהיה פוזיטיבית, דינאמית ומאתגרת".

”

**בצבא שירתתי בלהקה
צבאית של חיל הים.
אני שרה מגיל אפס וכל
החיים הייתי על הבמה,
הופעתי, רקדתי ואהבתי
את הפרונט. בלימודים
תמיד שילבתי בין האומנות
ליכולות הריאליות שלי**

”

ברנשטיין מעידה על עצמה כמי שמחפשת קונטרה ואתגר מקצועי מצד הסובבים אותה. "מי שעובד יחד איתי חייב לאתגר אותי מקצועית ולא להיות "יס מן". חייבת להיות לו דעה מקצועית מבוססת והוא חייב לתת לי קונטרה מקצועית. גם האינטליגנציה הרגשית חשובה לי כי אני רוצה להיות מוקפת באנשים שנעים וכיף בחברתם – אחרי הכול אנחנו מבליים את מרבית שעות היום יחד. הכימיה האישית והיחסים הבינאישיים הם קריטיים".

הגישה המאוד מתקדמת של ברנשטיין לא תמיד עומדת בקנה אחד עם שמרנות טבעית שמושרשת בארגונים גדולים. אחד הנושאים שמעוררים בה קונפליקט הוא העובדה שעסקים רבים טרם הצליחו להטמיע תרבות של גמישות כלפי העובדים. "מבחינתי אם העובד הוא טוב אז לא מעניין אותי איפה ומתי הוא עושה את המשימות שלו כל עוד הן נעשות על הצד הטוב ביותר. אם הנוחות של העובד יכולה להשתלב ביעדים שלו, אין לי בעיה עם זה וככל שהדור הצעיר ממלא יותר ויותר תפקידים כך הדרישה לגמישות מקבלת יותר חשיבות. הבעיה היא שהדרישות של תרבות עבודה גמישה יותר מתנגשות לעיתים עם קביעות היסטוריות של ועדי עובדים שלא עולות בקנה אחד עם העולם החדש. זה בהחלט נושא שמעסיק אותי ואני חווה קושי בנושא מול השכבה הצעירה שאחד השיקולים שלה בבחירת מקום עבודה הוא הגמישות לניהול זמן עצמאי".





חן מרון

מנהלת קהילת הבוגרים
העסקית של KPMG

hmeron@kpmg.com

לעמוד הלינקדין של הבוגרים

[/https://www.linkedin.com/groups/12137070](https://www.linkedin.com/groups/12137070)

המידע המוצג כאן הינו בעל אופי כללי ואינו מיועד לענות על הצרכים הייחודיים של כל יחיד או ישות. אף על פי שאנו משתדלים לספק מידע מדויק וזמין, אין באפשרותנו להבטיח את עדכניות המידע ביום בו הוא מתקבל וכן כי המידע ימשיך להיות מדויק גם בעתיד. אין לפעול לפי המידע המוצג ללא ייעוץ מקצועי מתאים לאחר בדיקה מקיפה ויסודית של המצב הספציפי.

כל הזכויות שמורות. הודפס בישראל.

© 2020 סומך חייקין, שותפות ישראלית וחברה ברשת של פירמות עצמאיות המסונפות ל-KPMG International Cooperative ("KPMG International"), ישות שוויצרית.

פירמות החברות ברשת של פירמות עצמאיות של KPMG מסונפות ל-KPMG International.

KPMG International אינה מספקת שירותים ללקוחות. לאף פירמה החברה ברשת אין סמכות לחייב את KPMG International או כל פירמה אחרת החברה ברשת כלפי צדדים שלישיים ול-KPMG International אין סמכות כזו לחייב כל פירמה החברה ברשת.

לוגו KPMG הינו סימן מסחרי רשום או סימן מסחרי של KPMG International.