

# יושב על הכיס

**יוסי רוזן נכנס השבוע לנעלי מנכ"ל 'החברה לישראל' ■ את התפקיד האחרון שלו - ניהול משאב - הוא מגדיד כ"תקופת חיים", תפקיד שבו הצליח מאוד לפי הפרמטרים שהציב לעצמו ■ ועדיין, ניהול העסקים של אייזנברג הוא אתגר עיסקי וניהולי גדול ומלהיב ■ רוזן, היה רוצה להיות בעלים של חברה, אבל לדבריו, הוא לא מכיר את הכינות איך עושים זאת ■ ראיון עם מנהל מצליח**

## יהודה שרוני

כשנכנס ביום ראשון השבוע יוסי רוזן למשרדיו החדשים בחברה לישראל, קידמו את פניו שלושה ורי פרחים: האחד מארזון אייזנברג יו"ר החברה, השני מרימון בן שאול מנכ"ל כלל תעשיות והשלישי מקבוצת העובדים בקראופ, כל אחד ביקש לאחל לו הצלחה בדרך שלו.

הקריירה של רוזן משובצת בתפקידים ואתגרים עיסקיים רבים: אגרגטור, ארקיע, ניהול הקראופ, ניהול משאב, ניהול כלל תעשיות (ארבעה חודשים) וניהול החברה לישראל. בתחנות רבות בקריירה הזו הוא פסע לצידו של בני גאון.

בכל הפעמים שעזב רוזן משרה, הוא עשה זאת ברוח טובה, ובדרך כלל ללא טריקת דלת. "יש פילוסופיה האומרת, כי מנכ"ל צריך לדעת בדיוק את מקומו ומעמדו", מסביר רוזן, "כשמנכ"ל חושב בדגש מסוים שהוא גם בעל המניות ובעל הבית - מיד נוצרים החיכוכים. נכון שלא הסכמתי לגישה שבעלי המניות הכתיבו למשאב. הבעתי את עמדי, אבל מרגע שהוחלט, אמרתי 'אני אכבד'."

הבטחתי שלא לעשות סכוטא' ואני לא רוצה לתת לך דוגמאות של מנהלים במשק שעשו סכוטא' בניגוד להחלטות הבעלים."

יום לאחר כניסתו לתפקיד, כינס רוזן את חמשת מנהלי הקבוצה לשיחת היכרות. הוא קבע איתם את סדרי העבודה, הבטיח להם כי דלתו פתוחה ונתן להם את הטלפון בביתו. רק רבה אחד הוא ביקש: לא להיות מנומסים בדיונים. למי שיש דעה מנוגדת שיאמר אותה. זה מה שבסופו של דבר יבטיח את ההצלחה.

רוזן עדיין לא התמקם לחלוטין במשרדו החדש. גם אקווריום ענק שקיבל בירושה מאייזנברג (הוא יושב בחדר שבו ישב בעבר ארזון אייזנברג), נראה חריג במקצת, לפחות בהשוואה לצניעות שבה הורגל בעבר. בראיון איתנו, הוא מבקש, מטבע הדברים, לשים את הדגש על עבודתו בת שש השנים במשאב.

ביוזמת בעלי המניות. לא הסתרת את התנגדותי למהלך. את גרנית נאלצו למכור לאחר שזה היה אחד מהתנאים למיזוג קלארידג' עם בור שנירכשה על ידה. קנינו את ההכרה לפי שווי של 215 מיליון דולר ומכרנו לפי שווי של 350 מיליון דולר. החברה הושבחה בזכות מנהלי סוגול, בראשם משה ארז. הנחינו אותם להגדיל את מספר תחנות הדלק, ואלה גדלו מ-148 תחנות לפני ארבע שנים ל-200 תחנות. כשהבעלים החדשים נכנסו לגרנית, ביקשתי לשכנע את ארז להמשיך בתפקידו. חלק ניכר מהמהפך בסוגול נוקף לזכות ארז."

- בעבר סיפרת כי אתה שוקל להנפיק בבורסה את חברת תעבורה.

החפזוזה מהתפקיד? "יו"ר כלל לאון רקנאטי פנה אלי והציע את התפקיד. מאוד התלבטתי אם אני מתאים למבנה החדש של הקונצרן, וביקשתי לשמור במקביל את תפקידי במשאב. בינתיים, הבנתי שהתפקיד אינו מתאים לי ופרשתי."

- האם בתפקידך במשאב לא חשבת יום אחד להחליף את בני גאון כמנכ"ל בור? "חשבת שאם ביום מן הימים בני יסיים את תפקידו ויהיה יו"ר בור, ויציע לי את תפקיד המנכ"ל, אני אענה בחיוב. הייתי רואה בזה מחמאה. חשבתי על ניהול בור כמו שתשבתי על ניהול חברות אחרות במשק שהתאימו לי. בפועל, איש לא

**"יש פילוסופיה האומרת, כי מנכ"ל צריך לדעת בדיוק את מקומו ומעמדו. בשמנכ"ל חושב ברגע מסוים שהוא גם בעל המניות ובעל הבית - מיד נוצרים החיכוכים"**

הציע לי את התפקיד, ואיש לא דיבר איתי על כך. בני ואני לא חשכנו על האפשרות לקנות את בור מידי קבוצת שמרן.

- מדוע פרשת במשאב? "עזבתי כי בעלי המניות החליטו למכור חלק ניכר מאחזקותיהם ולעשות רהאירגון. ברגע שסוכם עם הממונה, משאב לא תעסוק בפיתוח עסקים חדשים, לא ראיתי טעם בהמשך ניהול החברה. לא רצתי להגיע למצב שבו בעלי המניות ישכרו את ראש אגף להשתתפות ממני. אני חושב שבכך שעזבתי חלתי עליהם מאוד למרות שאני בטוח שאם הייתי נשאר הם היו משתגלים להפשע עבורי תפקיד חלופי."

- כשהגעת לחברה לישראל, לא התחשק לך להיות סוף סוף עצמאי ולחיות בעלים של חברה? "זה מאוד התחשק לי, אבל איך עושים את זה? אני לא מכיר את הפטנט. כל אחד מבני כפי שהוא בנוי. בני גאון אמר עם הקמת גאון אחזקות שהוא רוצה להיות גם היו"ר גם המנכ"ל וגם יו"ר ועד העובדים. כל הכבוד שהוא מצא את הדרך. כשעזבתי את משאב, קיבלתי חמש, שש, הצעות רציניות. בהצעה אחת הוצע לי להבריא חברה תמורת הקצאת מניות. זאת היתה הצעה מאוד מפתה אבל בסוף החלטתי שאני בנוי יותר לנהל אירגונים. אני לא אומר שקיבלתי את ההחלטה הנכונה. אני מקווה שכן. יש לי מדיניות של 'אשת לוט': אני אף פעם לא מביט לאחור. קיבלתי החלטה, ואני יכול לשפוט אותה בעתיד רק על סמך הנתונים שעמדו כיום לנגד עיני. אחרי שבוע בתפקיד אני משוכנע שקיבלתי החלטה נכונה."

- מדוע דווקא החברה לישראל? "בחברה לישראל ראיתי שלוש פעילויות: כימיקלים לישראל, צים ובתי הזיקוק. כשבאתי לכאן, ביקשתי לוודא שאכנה כיו"ר כיל ואכן קיבלתי את התפקיד. יש בחברה לישראל הרבה מה לעשות והנני סיון שלי יכול לסייע לעסקים. אני לא בנוי לעשות כסף לעצמי. לכל סוג של פעילות צריך אופי שונה. כבר אמרו לי, שאני לא אהיה יותר עשיר. אני אומר שאני אהיה עשיר בניסיון ובניצוצה."

- כיצד תתוגמל בחברה לישראל? "יש כללי תגמול. כרגע אין לי אופציות, כי בחברה לישראל אין כרגע שיטת אופציות. אני מניח שאם אעבור ואוכיח את עצמי, אוי יתגמלו

"ההשקעה בתעבורה בוצעה בזכות הזדמנות עיסית קית שנוצרה כתוצאה מהסיכסוך בין האחים ליבנה. במהלך המשא ומתן על הרכישה, היו הרבה פיצורים, אך לזכותו של עו"ד רם כספי ניתן לומר שתמיד הוא היה במקום הנכון עם הפתרון הנכון. על פי התוכנית, היתה חברת תעבורה מוכנה להנפיק קה במאי 1999 ואף הכנו אותה לכך מכל הבחינות. היא בפועל סיגלה נורמות של חברה ציבורית. תעבורה תונפק בהתאם למצב בשוק ההון."

- האם בדיעבד אינך חושש מכניסת מתחרים למונופול המלט נשר?

"אני טבעתי לגבי נשר את המונח 'מונופול ירדתי'. מחירי המלט ירדו בתקופת מ-67 דולר לטון ל-55 דולר לטון והם צפויים לרדת באמצע '99 ל-50 דולר לטון. התייעלנו בחברה ורצינו לשתף את קהל לקוחותינו ברווחים. יצרנו מצב, שעדיף לקנות ממני מלט מאשר לייבא. היקף היבוא

**"יש לי מדיניות של 'אשת לוט': אני אף פעם לא מביט לאחור. קיבלתי החלטה, ואני אובל לשפוט אותה בעתיד רק על סמך הנתונים שעמדו כיום לנגד עיני"**

עומד על 5% מהיקף הצריכה. תמיד חששנו מתחרות ולא קיבלנו כמובן מאלינו את מעמדנו המוגדר פוליטי. אבל כל תחרות, גם אם היא תגיע מירדן, קפריסין, טורקיה או יוון תפגוש את נשר עם מלט במחיר סביר."

- בעבר דיברתם על האפשרות להכנסת משקיע שירכוש מנשר 20% ואף שברתם את מריל לינק.

"כרגע, זה לא עומד על הפרק. חשבנו למכור 20% לשותף אסטרטגי כדי שייסייע לנו להשקיע בארצות השכנות ולייצא את עודפי המלט לחו"ל. לא נוכל לעשות זאת בכוחות עצמנו. רצינו את הידע שלהם. אולם בסיטואציה הפוליטית שנוצרה, אף חברה לא היתה מוכנה להשקיע בריש גלי בישראל. כשיהיה שלום, הם יחזרו לפה."

- בין לבין, ניהלת בתחילת 1997 רומן קצר במנכ"ל כלל תעשיות. מה פשר פרישתך

רוזן התפטר ממשאב ב-4 באוגוסט '98. ב-28 באותו חודש, כבר נמסר על מינויו לתפקיד מנכ"ל החברה לישראל. אין זו הפעם הראשונה בה מוצע תפקיד זה לרוזן. לראשונה, זה היה לפני שנה וחצי, כשרוזן עדיין ניהל את משאב. הפעם הוא נענה להצעה.

■ ■ ■

רוזן מגדיר את עבודתו במשאב כתקופת חיים. "כשבאתי אליה היו במשאב: נשר, נתח מגרנית ו-20% מממבור. משאב שינתה צורה, ובשנים האחרונות ביצענו בה השקעות של 600 מיליון דולר: 500 מיליון דולר בנשר, 55 מיליון דולר ברכישת חלקו של יולי עופר בגרנית ו-45 מיליון דולר ברכישת 50% מחברת תעבורה."

- אבל נאלצת להיפרד מחלק הארי של חברות אלה.

"לצערי, מכירת גרנית לא היתה ביוזמתי אלא



# על הכיסא של אייזנברג

**רה לישראל ■ את התפקיד האחרון שלו, תפקיד שבו הצליח מאוד לפי הפרמטרים של אייזנברג הוא אתגר עיסקי וניהולי גדול בעלים של חברה, אבל לדבריו, הוא זאת ■ ראיון עם מנהל מצליח**

החפזה מהתפקיד? "ידי כלל ליאון ריקנאטי פנה אלי והציע את התפקיד. מאוד התלבטתי אם אני מתאים למכנה החדש של הקונצרט, וביקשתי לשמור במקביל את תפקידי במשאב. בינתיים, הבנתי שהתפקיד אינו מתאים לי ופרשתי".

- האם בתפקיד במשאב לא חשבת יום אחד להחליף את בני גאון כמנכ"ל בורז?

"חשבת שאם ביום מן הימים בני יסיים את תפקידו ויהיה יו"ד כור, ויציע לי את תפקיד המנכ"ל, אני אענה בחיוב. הייתי רואה בזה מחמאה. חשבת על ניהול כור כמו שחשבת על ניהול חברות אחרות במשק שהתאימו לי. בפועל, איש לא

לא הסתירתי את התנגדותי לצו למכור לאחר שזה היה המצב. עם בור שניכשה לימי שור של 215 מיליארד 350 מיליון דולר. בראש משה יצא את כספר תחנות הדלק, וכל לפני ארבע שנים ל-200 שנים נכנסו לגרנית, ביקש ומשיך בתפקידו. חלק ניכר לזכות ארז".

נתה שוקל להנפיק בבורסה

**לסופיה האומרת, כי מנכ"ל צריך לדעת בדיוק ומעמדו. כשמנכ"ל חושב ברגע מסויים שהוא גם מנהל ובעל הבית - מיד נוצרים החוכמים**

הציע לי את התפקיד, ואיש לא דיבר איתי על כך. בני ואני לא חשבנו על האפשרות לקנות את כור מיד קבוצת שמרוק.

- מדוע פרשת במשאב?

"עובתי כי בעלי המניות החליטו למכור חלק ניכר מאחזקותיהם ולעשות רהאירגון. ברגע שסיים עם הממונה, שמשאב לא תעסוק בפיתוח עסקים חדשים, לא ראיתי טעם בהמשך ניהול החבר. לא רציתי להגיע למצב שבו בעלי המניות ישרו את ראש איד להשתחרר ממני. אני חושב שבכך שעזבתי חלתי עליהם מאוד למרות שאני בטוח שאם הייתי נשאר הם היו משתדלים לחפש עבורי תפקיד חלופי".

בוצעה בזכות הורמנות עיסק. אחיכסוך בין ואחים ליבנה. ל הרכישה, היו הרבה פיצור עידי רם בספי ניתן לומר ים הנכון עם הפתרון הנכון. חברה תעבורה מוכנה להנפיק נא אותה לכך מכל הבחינות. ורמות של חברה ציבורית. למצב בשוק ההון".

בן חושש מכניסת מתחרים

- כשהנעת לחברה לישראל, לא התחשק לך להיות סוף סוף עצמאי ולהיות בעלים של חברה? "זה מאוד התחשק לי, אבל איד עושים את זה אני לא מכיר את הפנסט. כל אחד בנוי כפי שהוא בנוי. בני גאון אמר עם הקמת גאון אחזקות שהוא רוצה להיות גם הויד גם המנכ"ל וגם יו"ד ועד העובדים. כל הכבוד שהוא מצא את הדרך. כשעובתי את משאב, קיבלתי חמש, שש, הצעות רציניות. בהצעה אחת הוצע לי להבריח חברה תמורת הקצאת מניות. זאת היתה הצעה מאוד מפתה אבל בסוף החלטתי שאני בנוי יותר לנהל אירגונים. אני לא אומר שקיבלתי את ההחלטה הנכונה. אני מקווה לא מביט לאחור. קיבלתי החלטה, ואני יכול לשפוט אותה בעתיד רק על סמך הנתונים שעמדו כיום לנגד עיני. אחרי שבוע בתפקיד אני משוכנע שקיבלתי החלטה נכונה".

נשר את המונח 'מונופול' י ירדו בתקופת מדי 67 דולר ו הם צפויים לרדת באמצע ה התייעלנו בחברה ורצינו זותינו ברווחים. יצרנו מצב, לט מאשר לייבא. היקף היבוא

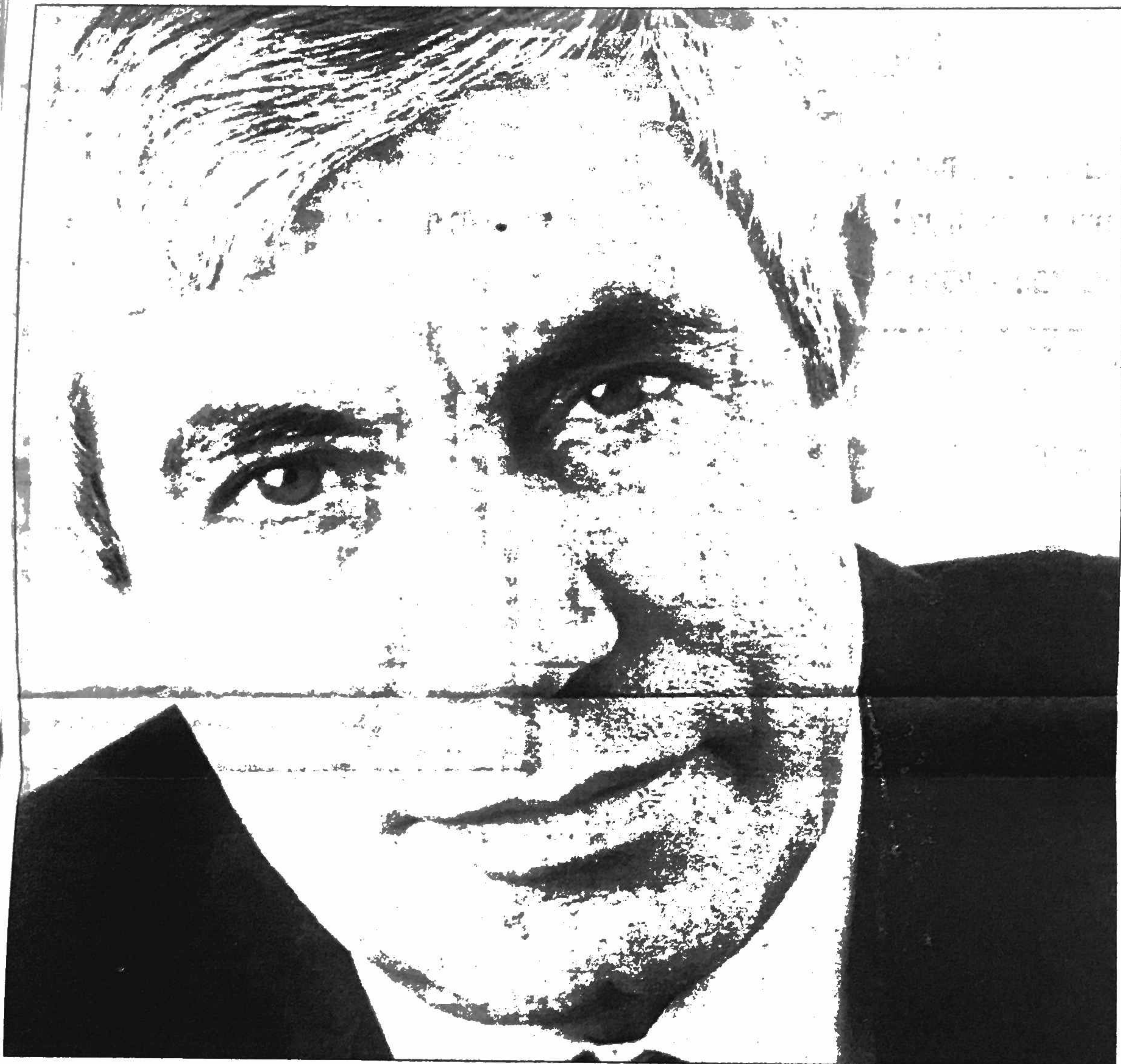
**לא מביט  
אחורה בעתיד  
עניני**

הצריכה. תמיד חששנו מתחר בן מאליו את מעמדנו המונר רות, גם אם היא תגיע מירדן, יחון תפגוש את נשר עם מלט

**על האפשרות להכנסת  
שר 20% ואף שברתם את**

מד על הפרק. חשבנו למכור גי כדי שייצע לנו להשקיע יצא את עורפי המלט לחול. ת בכוחות עצמנו. רצינו את סיטואציה הפוליטית שנוצרה, מוכנה להשקיע בריש גלי ום, הם יחזרו לפה".

ת בתחילת 1997 רומן קצר שיות. מח ששר פרישתן



יוסי רוזן. ביקש מהמנהלים לא להיות מנומסים בדיונים

**"יש בחברה לישראל הרבה מה לעשות והנסיגות שלי יכול לסייע לעסקים. אני לא בנוי לעשות כסף לעצמי. לכל סוג של פעילות צריך אופי שונה. כבר אמרו לי, שאני לא אחיה יותר עשיר. אני אומר שאני אחיה עשיר בניסיון ובריצוע"**

נית או להיעזר בצוות המקצועי הפנימי המצוי בחברה. בתחומים שבהם יש אור ירוק נחפש הורמנות ויוזם ונשיקע".

- האם אתם שוקלים את רכישת השליטה בבורז?

"כל הפידסטים בנושא אינם נכונים. לפני כחודש פנתה אלי קבוצה מסוימת, שגילתה עניין בשקעה אבל עניין ההשקעה תבחן כל הצעה אותם על הסף. החברה לישראל תבחן כל הצעה השקעה אבל עניין ההשקעה בבורז אינו אקטואלי בעיה בהשקעה בחברה כזאת".

- אם מחר תעמוד בפניך הצעה להשקיע בשור מרסל. כיצד תדבר ותיישב עם הויתר יו"ד חר? בוע הכחול?

"ראשית, אני מכהן שם כיו"ד לא פעיל והודעת על כך. הודעתי לאייזנברג, שאם יוצר מאיזה סיבוי ניגוד עניינים, אתפטר מהקראופ. אם מחר אחשוב שכראי לקנות את שופרסל - אתפטר. לפי שעה אישרו לי להמשיך בתפקידי כיו"ד הקראופ כל עוד הדבר אינו כרוך בניגוד עניינים".

הבת. אייצג את החברה לישראל בכל חברה מהר תית. אני אוהב להכיר את החברה מקרוב ולשבת בה. אני מתכוון בכל יום ראשון לשבת במשרדי כיל בנגב. לא ניתן לנהל את החברה לישראל בישיבה מהאולימפוס. כך גם היה במשאב".

- ומה יחיה מעמדו של עומם מר חיים ששימש עד בה כמנכ"ל בפועל ומשמש כסגן יו"ד החבר? רה?

"אני לא יודע. צריך לדבר בעניין זה עם יו"ד הדיקטוריון. כמנכ"ל, נקבע שאני אעבוד בכפוף פות ליורד. אני מניה שהנשא מטופל בין הו"ד למר חיים".

- האם אתה רואה מסמיק הורמנות עיסקיות במצב המשק הנוכחי?

"יש הרבה מאוד הורמנות עיסקיות. נכון שהמשק נמצא כעת במשבר, אבל זה גם יוצר הזדמנויות מעניינות למדי. מוקדם עדיין לקבוע לאיזה כיוון תלך החברה לישראל. החברה תגבש בקרוב אסטרטגיה עיסקית חדשה ותחליט באיזה כיוונים להשקיע. אני מתלבט אם לקחת חברה ייעוץ חיצוני

אותי בהתאם. אני ארוויח בשלב זה כמו המנכ"ל הקודם, משהו כמו 100 אלף שקל בחודש. אני מניה, שבעלי המניות ייזמו בעצמם את שיפור התיגמול שלי. משפחת אייזנברג נוהגת לתגמל מנהלים לפי ההישגים. אני לא צריך להסכים מראש או להתחייב מראש. החיים יעשו את שלהם".

- האם אינך חושש מחילוקי דעות, או ממעורבות של ארוויח אייזנברג הבעלים?

"מדוע אני צריך לחשוש? אני יודע לעבוד בהרמוניה עם יו"רים, ועבדתי עם הרבה. אייזנברג הוא בעל השליטה בחברה. תפקיד המנכ"ל הוא לקדם את החברה. מותר שיהיו ויכוחים, אך בסוף מתקברות ההחלטות. יש בחברה דירקטוריון טוב, המורכב מאנשי מקצוע. קיבלתי מנרס לשמור על החברה, לפתח אותה וליצור אסטרטגיה מובילת. זה היה הנימוק שהספיע עלי לבוא".

- באיזה חברות תהיה דירקטוריון של כמנכ"ל החברה, הצטרפתי לרירקטוריון של צים, ואני עומד להצטרף לבתי הויקוק. אני משמש כיו"ד כימיקלים לישראל וכדירקטור בכל חברות