

יוסי רוזן: 1998 תהיה שנת הבונקר לעסקים

יוסי רוזן, מנכ"ל משאב, החברה-האם של נשר, דוחה את ההערכות על רווחיה האגדיים של חברת המלט היחידה בארץ וחושף את מהותו של מונופול לא-מונופוליסטי: מפעל שמגיעים אליו בגלל השירות והמחירים; לא בגלל שאין ברירה

25%, לעומת עלייה של כ-45% במדד המחירים לצרכן. כלומר, טון של מלט מתוצרת נשר הוזל ריאלית בכ-20%. מחירי המלט של נשר, מוסיף רוזן, נמוכים כבר היום בשיעור משמעותי מבאירופה. נשר מוכרת היום טון של מלט ב-65 דולר, לעומת כ-80 דולר מחיר טון מלט באירופה, ולעומת כ-70 דולר מחיר טון מלט המירוצר בארצות אגן הים התיכון. מדי פעם אפשר, כמובן, לקנות עודפי מלט מזרמנים במחירי היצף נמוכים במידה, אך לא בעסקות לאספקה יציבה לזמן ארוך.

רוצים להיות מונופול לא-מונופוליסטי

עד סוף העשור תשלים נשר השקעה אריזה בכבש גים חדשים, בסכום כולל של 700 מיליון דולר. ההשקעה, לדברי יוסי רוזן, "ידידותיות לסביבה וידידותיות למשתמש". "נשר", הוא אומר, "מתיעלת ומשתפת את לקוחותיה בייעול". תוך שנתיים, הוא מקווה, יירד המחיר של טון מלט המיוצר בנשר ל-60 דולר. יבוא המלט לישראל מותר וחופשי, אף שאינו מתקיים בפועל, בגלל הוצאות הובלה, הפריקה והאיחסון הגבוהות. האסטרטגיה העסקית של נשר, כפי שפורש אותה בפני יוסי רוזן, היא לבסס את עתידה לא על המונופול, אלא על התחרות והשוק. לכן נשר לא מנציח את כל ההיתרים שנותן לה מדי פעם משרד התעשייה לייקר את המלט. נשר רוצה להיות, הוא אומר, "מונופול לא-מונופוליסטי", מפעל שאנשים באים לקנות אצלו מלט בגלל המחירים הנמוכים, השירות הטוב, האיכות הגבוהה ולא משום שאין להם ברירה. יוסי רוזן: אני מעוניין ברווחים יציבים לזמן ארוך, ולא ברווחי מונופול חולפים.

האם באמת הרווחים של נשר כה אגדיים, כפי שמסופר מפה לאוזן? יוסי רוזן: "אלו אגדות. בעלי המניות של החברה השקיעו בה סכומים מאוד גבוהים, ואני צריך לעמול קשה מאוד כדי שההשקעה תישא רווחים סבירים. ואני מדבר במפורש על רווחים סבירים".

בשלושת הרבעים הראשונים של השנה היו רווחיה של החברה-האם של נשר, היא משאב, כ-150 מיליון שקלים. למשאב עוד חברות-בנות, אחזקות והשקעות גדולות מלבד נשר: חברת האנרגיה סונול, שצומחת בקצב מאוד מהיר, חברת מזיין לאיחסון ולהפצה שרכשה מהמשלה ביחד עם שותפים פרטיים וחברת תעבורה, שסובלת כמו כל ענף המשאיות מעודף כור שר הובלה. לפי הערכה מוסמכת, כשני-שלישים מהרווח הנקי של משאב מקורו בנשר. כלומר, נשר עצמה הרוויחה בשלושת הרבעים הראשונים של השנה כ-100 מיליון שקלים רווח נקי. לפי אותה המתכונת, מרווח הרווח הנקי של נשר ב-96' בכ-120 מיליון שקלים. שוויה של נשר הוערך עליידי בנק ההשקעות השוויצרי יו.בי.אם ב-2 מיליארד שקלים.

מציאות יש רק בנדל"ן

ההאטה בבנייה והמיתון בפעילות העסקית הקטינו את המכירות של נשר מ-7 מיליון טון בשנת 1996 ל-6.7 מיליון טון ב-1997. השנה, מעריך רוזן, תמכור נשר כ-6.4 מיליון טון מלט, ירידה נוספת. רק ברבעון האחרון של השנה שחלפה נפלו מכירות המלט בקרוב לעשרה אחוזים. רוזן מגדיר את 1998 כ"שנת הברז נקר": מתכנסים לליבת העסקים, מקצצים בכל דבר שאינו חיוני, דוחים השקעות. לו היינו פעילים בענף כמו נדל"ן, אומר יוסי רוזן, יכולנו לצאת לציד מצוי-אות. אבל אנחנו בתעשייה, וכאן המכות קשות. לפי התחזיות של כלכלנים במשאב, ההתאוששות בשוק הבנייה תתחיל לקראת סוף השנה. מלאי הדיירות הלא-מכורות יירד, ושלושה-ארבעה פרויקטים לאומיים גדולים ירוצו בקצב מלא: כביש חוצה ישראל, ההרחבה של נמל תעופה בנג'וריון ומינהרת הכרמל. 1999, אומר יוסי רוזן, תהיה שנה יותר טובה לנשר, אם תהיה גם שנה יותר טובה למשק.

כ-350 אלף טון מלט בשנה מוכרת נשר לרשות הפלשתינית. רוזן: בשנה שעברה סיפקה נשר כשמונים אחוזים מצריכת המלט של הפלשתינים, לשביעות הדיון שלהם ושלנו. השנה יירד חלקנו ויגדל חלקה של ירדן. הקניות של הרשות הפלשתינית בדרך נובעות משיקולים מדיניים, לא כלכליים. המלט שלנו וול ואיכותי. משאב ניסתה לגשש אפשרות של השתתפות במכרזי הפרטה של חברות מלט במצרים וירדן, וקיבילה סירוב. המזרח התיכון החדש עוד לא הגיע למלט.

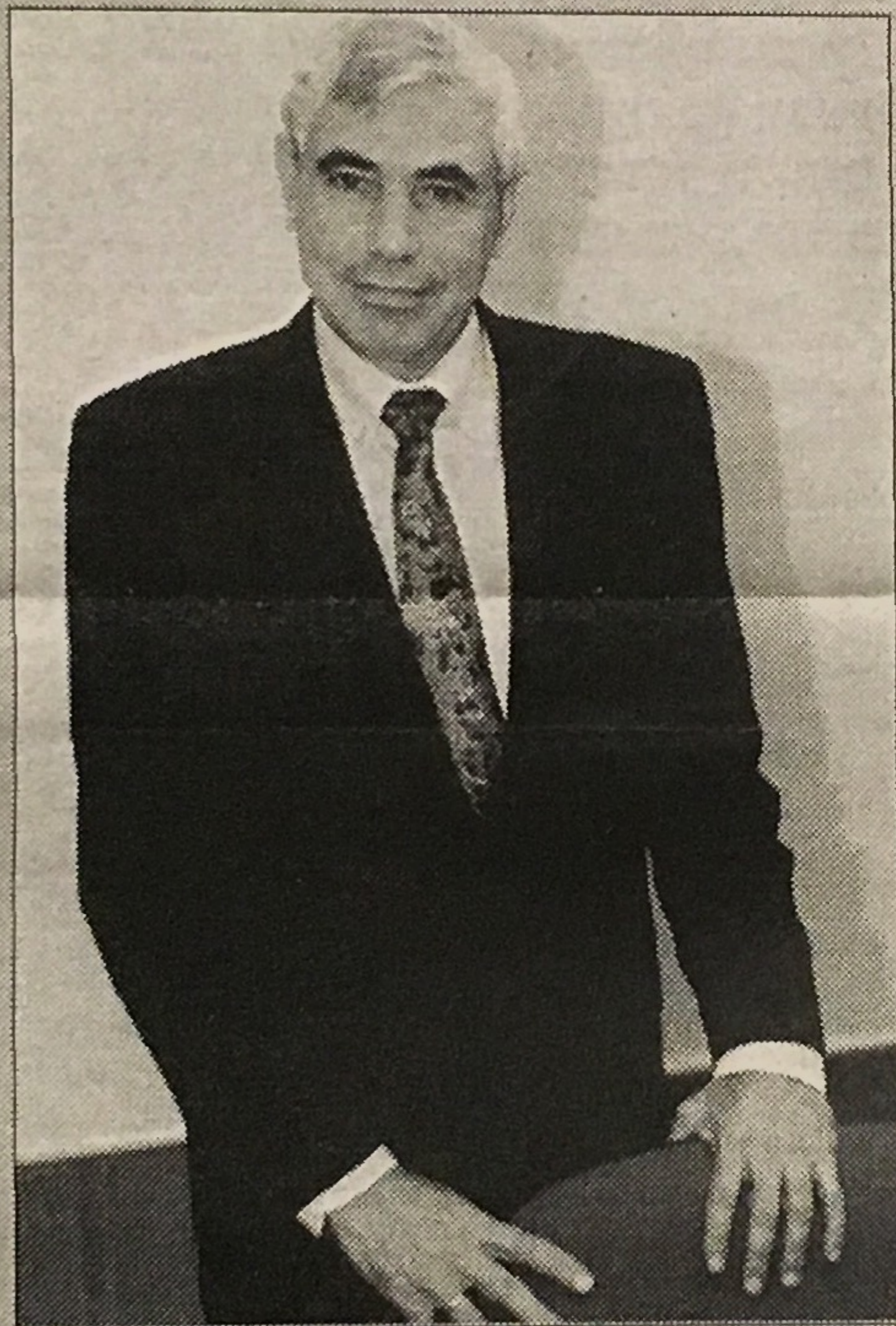
ליל הסילבסטר טסו ראשי בור ובלל לניר-יורק. לא לבילויים. הם טסו לסיירת פגישות עם בעלי מניות השול-טים בחברת המלט בינלאומיות סמקס. כור וכלל, הבעלים של חברת המלט נשר, מעוניינים בשותף ור למונופול



המלט הישראלי. שותף שיהיה גם יריד וגם אסטרטג, עדיף תאגיד רב-לאומי. החיפוש אחר השותפים החל לפני למעלה משנה. אחר-כך הודיעה הנהלת כור שנחם הסכם מיוחד בינה לבין בית ההשקעות האמריקני מריל לינץ' לסיוע במציאת שותף לנשר.

המבחר אינו גדול. בשוק המלט הבינלאומי באות בחשבון שלוש או ארבע חברות, ובראשן קבוצת סמקס ממקסיקו, קבוצת הולדרבנק השווייצרית וחברות מאי-טליה וצרפת.

מומחים בשוק המלט הבינלאומי מעריכים, שחברות מלט מאירופה יהססו מאוד להשקיע בגלוי בחברה ישראלית. בעיקר בגלל האינטרסים שלהן במזרח



רוזן. אני צריך לעמול קשה מאוד כדי שההשקעה תישא רווחים סבירים" צילום: מיכאל קרמר

התיכון הערבי. השיתות עם סמקס בניר-יורק, אומרים גורמים אמריקנים שנשכרו לתווך, היו מצוינות ברמה של היכרות אישית, אך איטיות ורחוקות מסיכום. המרשבים הפיננסיים בעולם, הם מסבירים, גרמו גם לחברות מקסיקניות גדולות לשקול מחדש הרבה תוכניות התרחבות בחוץ לארץ.

עסקים כרגיל

כור וכלל מחזיקות בנשר באמצעות החברה-האם משאב. הרחף לצרף לנשר משקיע זר גבר אחרי שהמרשבה על ההגבלים העסקיים פסק שהבעלות המשור תפת של כור וכלל במשאב, בחלקים שווים, יוצרת הסדר כובל - כלומר, קרטל. הוא הורה לפרק את השותפות תוך ארבע שנים. כור הסכימה לרון בכך, כלל מהססת. לשתיהן ברור, שמכנה הבעלות הנוכחי של משאב קרב לקיצו.

חששתי. אומר מנכ"ל משאב, יוסי רוזן, שהרוויגים על עתידה של משאב יגרמו לשיתוק החברה. אבל מרעצת המנהלים הנחתה אותנו להמשיך בעסקים כרגיל. להשביח את ערך החברה. ואת זאת אנחנו עושים.

נשר היא הנכס העיקרי של משאב. דוחותיה הכספיים לא מתפרסמים, אך ידוע שהחברה היא מונופול של מלט, השולט על מלוא השוק הישראלי ורוב רובו של השוק הפלשתיני, בזכות הסכם מיוחד שנחתם בינה לבין הרשות הפלשתינית. ההסכם מיושם במלואו אפילו בימי מתיחות וסגר, על-פי אישורים והסדרים יוצאי-דופן. הרווחיות של החברה גבוהה, אך לא בשיעור יוצא דופן. כפי שהיתה לפני חמש-שש שנים. יוסי רוזן: "מתחילת 1994 ועד היום התייקר המלט שלנו בכ-