



חלוקים

סמי ויולי עופר, עדיין אחים, אבל כבר לא שותפים  
לדרך  
[יהודה שרוני](#)

המושג 'האחים עופר' השתנה השבוע. סמי ויולי עופר ימשיכו להיות אחים, אבל קצת פחות בתחום העסקי. האימפריה שבנו השניים תחולק ולמעשה תחדול להיות של האחים, אלא תעבור לידי בני הדודים - הבנים הממשיכים.

סמי, בן 80, ויולי, בן 78, מבינים כי לא יוכלו להחזיק במושכות לאורך זמן, ועליהם להעביר בהדרגה את העסקים לבנותיהם ולבניהם. אבל לילדים אין עניין לשתף פעולה בצורה הדוקה כפי שעשו אבותיהם, ולכן היתה זו רק שאלה של זמן עד שכל אחד מהצדדים יפנה לדרך. חלוקת הנכסים של השבוע נעשתה בחברה לישראל, אבל בעתיד צפויה חלוקה גם בנכסים האחרים שבהם שותפים שני האחים.

"יולי וסמי עופר החליטו שלכל ילד במשפחה תהיה הטריטוריה העסקית שלו, כדי שבעתיד הם עצמם יפחיתו את מעורבותם העסקית", אומר דוברם של האחים עופר. "חלוקת האחזקות הפנימית בחברות הקבוצה תיעשה בתוך המשפחה". והדברים, אכן, נשארו בתוך המשפחה בכל השנים האחרונות. כלפי חוץ שידרו האחים עסקים כרגיל, אבל מאחורי הקלעים היו עימותים מילוליים, כעסים, חילוקי דעות, ומידה לא מבוטלת של פוליטיקה פנימית.

השליטה בחברה לישראל הוחזקה על-ידי שני האחים בחלקים שווים - לכל אחד היו 30% ממניות החברה. אחרי החלוקה השבוע, ישלוט סמי עופר בחברה עם 48% מהמניות, ואחיו יחזיק רק ב-12% (באמצעות עופר נכסים).

## אחד כאן, אחד בחו"ל

עד לפני כמה שנים, חלוקת האחריות הניהולית בין בני משפחת עופר היתה ברורה למדי: סמי עופר ושני ילדיו, אייל ועידן, היו האחראים לעסקים הבינלאומיים של המשפחה (והתרכזו גם בעסקים בינלאומיים שבהם לא היה יולי שותף). ואילו יולי עופר ושני ילדיו, ליאורה ודורון, וכן חתנו לשעבר, אודי אנג'ל, היו אחראים לפעילות בישראל.

סמי עופר מרכז את פעילותו בלונדון. היקף העסקים שלו שם גדול משמעותית, מבחינת השווי הכספי, מהיקף עסקיו בישראל. משפחתו של סמי עופר מחזיקה ב-12% ממניות חברת השיט הבינלאומית רויאל קריביאן (הנסחרת לפי שווי שוק של 1.3 מיליארד דולר). שותפתה לבעלות בחברה היא משפחת פריצקר. המשפחה מחזיקה גם בנתחים משמעותיים משוק ההובלה הימי, ויש בבעלותה נכסי נדל"ן רבים.

את ניהול העסקים המשותפים בישראל השאיר סמי לאחיו יולי, שלא שקט על שמריו. בשנות הפריחה של הנדל"ן הוא בנה אימפריה לתפארת, והצליח בצורה יוצאת מהכלל בעסקי הקניונים והבנייה. במקביל, הוא הצליח גם בתעשייה (כמו בחברת כבלי החשמל כבלים) ובמידה מסוימת גם בתחום המלונאות.

אבל היו גם כשלונות, ואלה גרמו למתיחות וחילוקי דעות קשים בין האחים: למשל, ההפסד הצורב עקב ההשקעה הכושלת בחברת הביטוח הסנה. גם השקעת האחים בבנק המזרחי, שבוצעה לפני שש שנים, אינה נחשבת בדיוק להצלחה עסקית. ההשקעה

מומנה באשראי מבנק הפועלים ומהבנק הבינלאומי, ומעיקה מאוד על השניים. הבנק לא חילק בשנתיים האחרונות דיווידנד במזומן, ונאסר עליו לחלק דיווידנד גם בתקופה הקרובה, וכך הפך תשלום החובות של האחים עופר לבנקים שמימנו את הרכישה לבעייתי יותר.

את ההשקעה במזרחי הוביל יולי עופר, שגם שיבץ בדירקטוריון המזרחי וטפחות את בני משפחתו. סמי עופר ראה באחיו יולי את האחראי - לטוב ולרע - להשקעה במזרחי ולהתנהלות העניינים שם. ההשקעה האמורה היתה אמורה להיות גולת הכותרת העסקית של המשפחה. אבל השותפים בבנק (משפחת עופר ומשפחתו של מוזי ורטהיים) נקלעו לחילוקי דעות בלתי פוסקים, שהמרכזי שבהם היה מעמדו של מנכ"ל הבנק, ויקטור מדינה. מדינה, שהיה יקיר משפחת ורטהיים ערב רכישת השליטה בבנק, הפך בהמשך הדרך למוקצה מחמת מיאוס מבחינתה. באופן מפתיע, זה היה בדיוק השלב שבו משפחת עופר (שבעבר הסתייגה מהמינוי) אימצה אותו אליה.

לפני כשנה גמלה במשפחת עופר ההחלטה שכך אי-אפשר, וכבר אז הוחלט על מכירת השליטה בבנק. העובדה שהמזרחי ספג את השיעור הנמוך ביותר של ההפסדים העסקיים במערכת הבנקאית כולה הפכה אותו לבנק מעניין עבור גורמים עסקיים שונים, כמו סיטי בנק וחברת ג'נרלי.

מדינה הוא בורג חשוב ביותר בהצלחת תהליך המכירה. זו הסיבה שהשותפים בבנק, ובמיוחד משפחת עופר, מבקשים לרפדו כיום (בתוכנית לקבלת אופציות למשל), ובלבד שלא יפגע בהשלמתה המוצלחת של העסקה.

ההשקעה הגדולה והמבטיחה ביותר של האחים בישראל היתה לפני ארבע שנים, כשמשפחת עופר החליטה לרכוש את השליטה בחברה לישראל. מדובר בחברה שתיק ההשקעות שלה כולל, בין השאר, אחזקות כמו כימיקלים לישראל, צים, בתי-הזיקוק, טאוור סמי קונדקטורס ועוד.

ההשקעה בוצעה בימים שהמשק הישראלי נחשב לאטרקטיבי במיוחד מבחינת המשקיעים הזרים. יולי עופר חזר באמצעות השקעה זו לאהבת נעורים: צים. סמי עופר ראה את הפוטנציאל העצום שיש בכימיקלים לישראל ובבתי-הזיקוק.

עידן עופר (בנו של סמי) מונה ליו"ר דירקטוריון החברה לישראל, אבל לרוע המזל, ההשקעה - שמומנה בנדיבות על-ידי בנק לאומי - בוצעה דווקא כשנה לפני כניסתו של המשק הישראלי למיתון, שהחריף בעקבות הא ינתיפאדה. כימיקלים לישראל נאלצה לעבור תהליך התייעלות מקיף וכואב (שכלל מחיקות חד-פעמיות גדולות). הפרטת בתי-הזיקוק נתקעה. שוק הנדל"ן נכנס למיתון הגדול ביותר שפקד אותו, ואנשים הדירו את רגליהם גם מהקניונים. צים היתה אחת מקרנות האור הבודדות באפילה.

## הממשיכה של יולי

משפחתו של יולי עופר היא בעלת השליטה באחים עופר נכסים (באמצעות יולי ובניו, דורון וליאורה). סמי עופר מחזיק ב-33.3% ממניות החברה. החברה נוהלה בשנים האחרונות על-ידי דורון עופר, המשמש גם כדירקטור בחברה לישראל. בעקבות חילוקי דעות עסקיים בין דורון לבני משפחתו האחרים, הוא אולץ לפרוש לפני כשלושה חודשים מתפקידו כמנכ"ל האחים עופר נכסים. את מקומו מילא בהצלחה אבי לוי, לשעבר מנהל הכספים הראשי של האחים עופר.

דורון עופר מתרכז כעת בעסקי נדל"ן פרטיים בבריטניה, ומשקיף על עסקי המשפחה בישראל די מרחוק. יולי עופר ממשיך לשמש יו"ר עופר נכסים, ובתו ליאורה (המוגדרת כאחראית על המלונאות בקבוצה) הפכה בפועל לאחראית על פעילות הקבוצה. דובר האחים עופר מסר כי "דורון עופר החליט לפרוש מתפקידו כמנכ"ל עופר נכסים כיוון שרצה להתמקד בעסקיו הפרטיים בחו"ל. הוא ממשיך להיות שותף מלא בחברות העסקיות של האחים עופר".

אג"ק א.א. י"צ

ליאורה עופר נחשבת ממשיכת דרכו העסקית של אביה יולי וזוכה לגיבוי מלא מצידו. היא גם מכהנת כדירקטורית בבנק המזרחי ומתפקדת כיד ימינו של אביה, שבחודשים האחרונים הנמיך במקצת את הפרופיל העסקי שלו.

## הבן של סמי

ובינתיים בחו"ל, חשו סמי עופר ושני ילדיו (אייל ועידן) שכדי להצמיד קדימה את עסקי המשפחה, הם חייבים לקבל בעלות ואחריות ניהולית מלאה. כאמור הוחלט שלא להחזיק עוד בבנק המזרחי עם משפחת ורטהיים, וכי אחזקות האחים עופר בו יימכרו. עם זאת, אומר דובר האחים עופר, "הבנק מהווה עבורם השקעה אסטרטגית".

בתחילת 2002 שוכנע עידן עופר לקבל את תפקיד יו"ר דירקטוריון הבנק, אבל הוא לוטש עיניו גם אל עסקי המשפחה בחו"ל ובחברה לישראל. עידן בבנק יומיים בשבוע, ואת חלק מהישיבות מנהל בפועל עו"ד צבי אפרת, נציג המשפחה בבנק. המשקיעים המוסדיים סירבו לפני שבועיים לאשר את תנאי העסקתו (60 אלף שקל בחודש), ובסופו של דבר הוא נאלץ להפחית משכרו.

העניין המרכזי שמגלה כיום משפחתו של סמי עופר בישראל היא החברה לישראל, שבה היא שולטת. עידן עופר ימשיך להיות יו"ר החברה לישראל, אבל יצטרך לסמוך מאוד על יוסי רוזן, מנכ"ל החברה (חרף עיסוקו הנוסף של רוזן, בניהול קלאבמרקט).

בנוסף, יש לעידן עופר עניין להעמיק את מעורבותו גם בניהול העסקים הבינלאומיים של משפחתו. זירה זו מטופלת באחרונה בעיקר על-ידי אחיו אייל. אם ייצא מבנק המזרחי, יוכל להגדיל את מעורבותו.

## בנדל"ן ובים

בענף השני של המשפחה, יולי וליאורה עופר מעדיפים להתרכז כעת בפיתוח ההשקעות בתחומי הנדל"ן, המלונאות והספנות. ייתכן שבעתיד הקרוב ישלטו השניים בעופר נכסים, לאחר שסמי ימכור להם את חלקו (33.3%) בבעלות, וכך עשוי לעשות גם דורון עופר, המחזיק ב-15% מהחברה. אנג'ל, בעלה לשעבר של ליאורה, ימשיך לכהן כיו"ר חברת הספנות צים וכמנהל האחים עופר ספנות. הוא עושה עבודה מצוינת, ותוצאותיה העסקיות של צים מעידות על כך.

לחברת האחים עופר ספנות יש אוניות סוחר ומכליות, והיא נשלטת כיום בחלקים שווים בידי אנג'ל, דורון עופר וסמי עופר. נראה כי על רקע ניתוק הקשר העסקי עם אביו, יצטרך דורון עופר להחליט בקרוב אם להמשיך להחזיק את מניותיו בחברה זו.