

יושב על הכיס

יוסי רוזן נכנס השבוע לנעלי מנכ"ל 'החברה לישראל' ■ את התפקיד האחרון שלו - ניהול משאב - הוא מגדיר 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 הכינסט איך עושים זאת ■ ראיון עם מנהל מצליח

יהודה שרוני

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

הקריירה של רוזן משובצת בתפקידים ואתגרים עיסקיים רבים: אגרוסקופ, 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 ברוב טובה, ובדרך כלל ללא טריקת דלת. "יש פילוסופיה האומרת, כי מנכ"ל צריך לדעת בדיוק את מקומו ומעמדו", מסביר רוזן, "כשמנכ"ל חושב בדגע מסויים 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 אכצע', הבטחתי שלא לעשות סבוטאז' ואני לא רוצה לתת לך דוגמאות של מנהלים במשק שעשו סבוטאז' 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 שזיבל בידושה מאייזנברג (הוא יושב בחדר שבו ישב בעבר ארווין 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 בנר שנרכשה על ידה. קנינו את ההכרה לפי שווי של 215 מיליון ון דולר ומכרנו לפי שווי של 350 מיליון דולר. החברה הושבחה בנכות מנהלי סונוול, בראש משה ארז. הנחינו אותם להגדיל את מספר תחנות הרלק, ואלה גדלו מ-148 תחנות לפני ארבע שנים ל-200 תחנות. כשהבעלים החדשים נכנסו לגרנית, ביקשתי לשכנע את ארז להמשיך בתפקידו. חלק ניכר מהמהפך בסונוול נוקף לזכות ארז".

בעבר סיפרת כי אתה שוקל להנפיק בבורסה את חברת תעבורה.

החפוז מהתפקיד? "יו"ר כלל ליאון 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 כור? "חשבת שאם ביום מן הימים בני יסיים את תפקידו ויהיה יו"ר כור, ויציע לי את תפקיד המנכ"ל, אני אענה בחיוב. הייתי רואה בזה מחמאה. חשבתי על ניהול כור כמו שחשבתי 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 ברנט מסויים שהוא גם בעל המניות ובעל הבית. מיד נוצרים חיכוכים"

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

מדוע פרשת ממשאב? "עובתי 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 החבר. לא רצתי להגיע למצב שבו בעלי המניות ישכרו את ראש אגף להסתחרת ממני. אני חושב שבכך שעובתי חילת עליהם מאוד למרות שאני בטוח שאם הייתי נשאר הם היו משתגלים להפיש עבורי תפקיד חלופי".

בשהגעת להברה לישראל, לא התחשק לך להיות סוף סוף עצמאי ולהיות בעלים של חברה? "זה מאוד התחשק לי, אבל איך עושים את זה? אני לא מכיר את הפטנט, כל אחד בניו 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. כשעובתי תי 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, צימ ובתי הזיקוק. כשבאתי לכאן, ביקשתי לוודא שאכהן כיו"ר כיל ואכן קיבלתי את התפקיד. יש בחברה לישראל הרבה מה לעשות והגייסיון 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".

"ההשקעה בתעבורה נוצעה בזכות הזדמנות עיסית קית שנוצרה כתוצאה מהסיכסוך בין האחים ליבנה. במהלך המשא ומתן על הרכישה, היו הרבה פיצור צים, 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 ירדיותי'. 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 אוכל לשפוט אותה בעתיד רק על סמך הנתונים שעמדו כיום לנגד עיני"

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

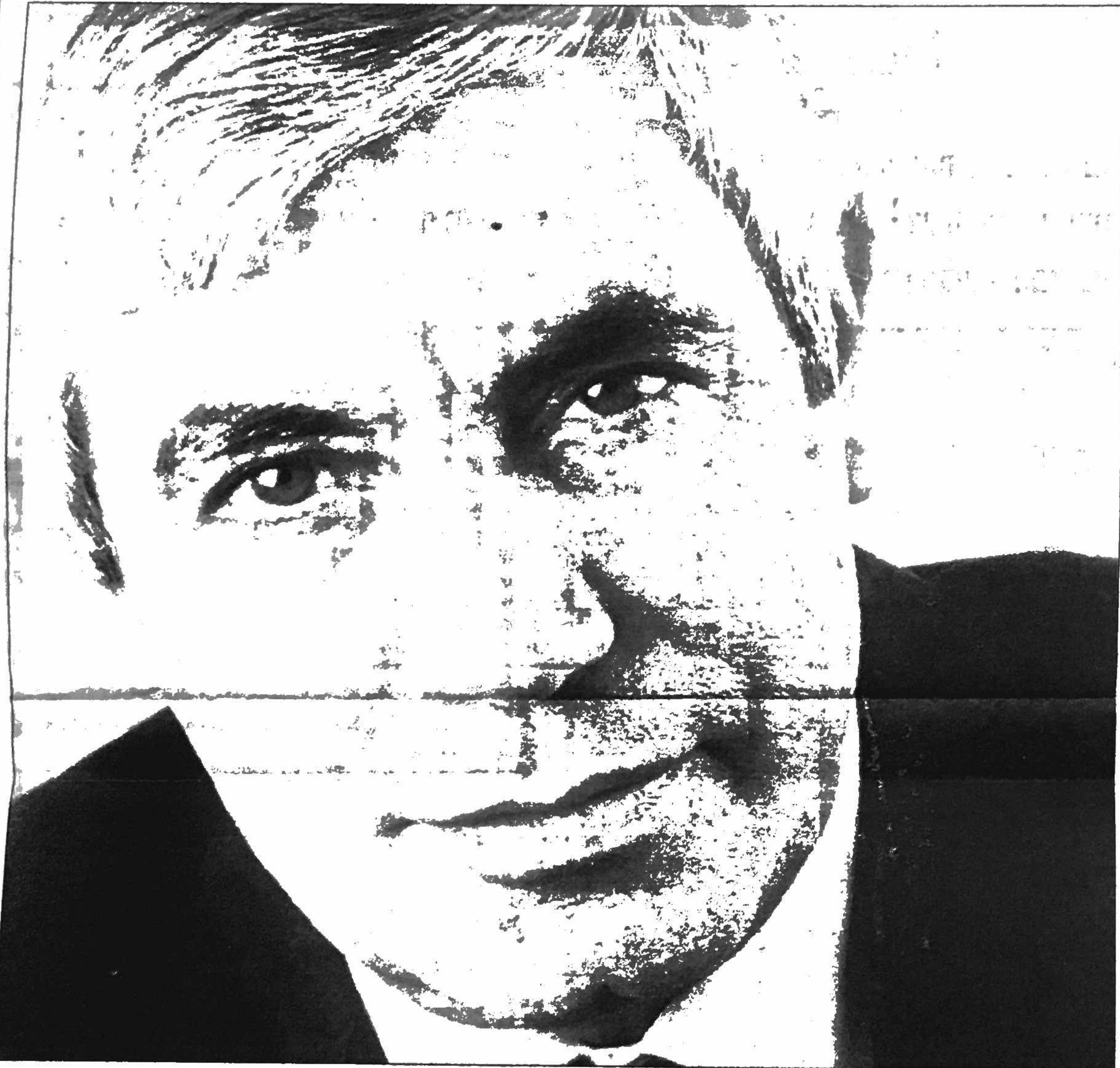
בעבר דיברתם על האפשרות להכנסת משקיע שירכוש מנשר 20% ואף שברתם את מרייל לינק. "כרגע, זה לא עומד על הפרק. חשבנו למכור 20% לשותף אסטרטגי כדי שייסייע לנו להשקיע בארצות השכנות ולייצא את עודפי המלט לחו"ל. לא נוכל לעשות זאת בכוחות עצמנו. רצינו את הידע שלהם. אולם בסיטואציה הפוליטית שנוצרה, אף חברה לא היתה מוכנה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

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% מטמבור. 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



יוסי רוזן. ביקש מהמנהלים לא להיות מנומסים בדיונים

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? "י"ד כלל לואן רקנאטי פנה אלי והציע את התפקיד. מאוד התלבטתי אם אני מתאים למכנה החדש של הקונצרן, וביקשתי לשמור במקביל את תפקידי במשאב. בינתיים, הנבתי 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 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 הסתרתי את התנגדותי לצו למכור לאחר שזה היה המצוי. עם בור שניכשה - למי שור של 215 מיליארד על 350 מיליון דולר. בראשם משה בן-צור, סגן מנכ"ל, ואת כספר תחנת הדלק, ואת 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 מנהיג ובעל הבית - מיד נוצרים החופות...

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

- מדוע פרשת במשאב?
"עובתי כי בעלי המניות החליטו למכור חלק ניכר מאחזקותיהם ולעשות רהאירגון. ברגע שסוכם עם הממונה, שמשאב לא תעסוק בפיתוח עסקים חדשים, לא ראיתי טעם בהמשך ניהול החבריה. לא רציתי להגיע למצב שבו בעלי המניות ישרו את הראש איד להשתחרר ממני. אני חושב שבכך שעזבתי הולתי עליהם מאוד למרות שאני בטוח שאם הייתי נשאר הם היו משתללים לחפש עבודה תפקיד חלופי".

בוצעה בוכח הורמנות עיס' והסיכסוך בין האחים ליבנה. ל הרכישה, היו הרבה פיצור עו"ד רם בספי ניתן לומר י הנמון עם הפתרון הנכון. חסרת תעבורה מוכנה להנפי' נגו אותה לכך מכל הבחינות. ורמות של חברה ציבורית. ע למצב כשוק ההון".

נד חושש מכניסת מתחרים

- כשהנעת לחברה לישראל, לא התחשק לך להיות סוף סוף עצמאי ולהיות בעלים של החברה?
"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 הו"ד גם המנכ"ל וגם י"ד ועד העובדים. כל הכבוד שהוא מצא את הדרך. כשעובתי את משאב, קיבלתי חמש, שש, הצעות רציניות. בתצעה 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 לא מביט לאחור. קיבלתי החלטה, ואני יכול לשפוט אותה בעתיד רק על סמך הנתונים שעמדו כיום לנגד עיני. אחרי שנוע בתפקיד אני משוכנע שקייבלתי החלטה נכונה".

נשר את המונח 'מונופול' י ירדו בתקופתי מ'ד 67 דולר ו הם צפויים לרדת באמצע ו. התייעלנו בחברה ורצינו זותינו כרווחים. יצרנו מצב, לט מאשר לייבא. היקף היבוא

■ לא מביט אותה בעתיד ענייני

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

■ על האפשרות להכנסת ישר 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. מה ששר פרישתך

"יש בחברה לישראל הרבה מה לעשות והנסימון 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 וברביצו"

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

- האם אתם שוקלים את רכישת השליטה במכר?
"כל הפידוסמים בנושא אינם נכונים. לפני כחודש פנתה אלי קבוצה מסויימת, שגילתה עניין בפז וביקשה ממני לתת את תות רדתי. דחיתי אותם על הסף. החברה לישראל תבחן כל הצעה השקעה אבל עניין ההשקעה בפז אינו אקסואלר בעיה בהשקעה בחברה כזאת".

- אם מחר תעמוד בפניך הצעה להשקיע בשך מרסל. כיצד הדבר יתיישב עם היותך יו"ד חר' בוט הבחול?

"ראשית, אני מכהן שם כיו"ד לא פעיל והודעת על כך. הודעתי לאייזנברג, שאם יוצר מאיזה סימ' ניגוד עניינים, אתפטר מהקראופ. אם מחר אחשב 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 כ"ל בנגב. לא ניתן לנהל את החברה לישראל בישיבה מהאולימפוס. כך גם היה במשאב".

- ומה יהיה מעמדו של עמוס מר חיים ששימש עד כה כמנכ"ל בפועל ומשמש כסגן יו"ד החבריה?
"אני לא יודע. צריך לדבר בעניין זה עם יו"ד הדיקטוריון. כמנכ"ל, נקבע שאני אעבוד בכפ"י פות ליו"ד. אני מניה שהנושא מטופל בין היו"ד למר חיים".

- האם אתה רואה מסטיק הורמנות עיסקיות במצב המשק הנוכחי?
"יש הרבה מאוד הודמנויות עיסקיות. נכון שהמשק נמצא כעת במשבר, אבל זה גם יוצר הזד' מנויות 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 היצו"

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 הרישגים. אני לא צריך להסכים מראש או להתחייב מראש החיים יעשו את שלהם".

- האם אינך חושש מחילוקי דעות, או ממעוררות של ארוויח אייזנברג הבעלים?
"מדוע אני צריך לחשוש? אני יודע לעבוד בהר' מוניה עם יו"דים, ועבדתי עם הרבה. אייזנברג הוא בעל השליטה בחברה. תפקיד המנכ"ל הוא לקדם את החברה. מותר שיהיו ויכוחים, אך בסוף מתקב' לות ההחלטות. יש בחברה דירקטוריון טוב, המורכב מאנשי מקצוע. קיבלתי מנרס לשמור על החברה, לפתח אותה וליצור אסטרטגיה מובילת. זה היה הנימוק שהשפיע עלי לבוא".

- באיזה חברות תהיה דירקטור?
"כמנכ"ל החברה, הצטרפתי לריקטוריון של צים, ואני עומד להצטרף לבתי היוקוק. אני משמש כיו"ד כימיקלים לישראל וכדירקטור בכל חברות