

"בעולם לא מבינים איך הממשלה עדיין הבעלים של לאומי"

אחרי שהשלים את הפרטת בתי הזיקוק, האם פניו של אוהד מראני, היו"ר היוצא של בז"ן, להפרטה נוספת? מראני, הנחשב לאיש של שלמה אליהו המתמודד על רכישת לאומי, תוקף במרומז את הכמעט-מכירה לסדרוס ("משקיעים שאפילו במדינה שלהם לא מרשים להם לרכוש בנקים"), מפרגן ליצחק תשובה על עסקת פי גלילות ומציע למנות בהקדם שר אוצר חדש. ראיון אנרגטי < ליאור ברון

האנרגיה, ועדיפה על מצב שבו אחת מחברות הנדל"ן הייתה רוכשת את פי גלילות."

הפרטה עכשיו

מראני לא מפרט את תוכניותיו, אבל עוד לפני שסיים רשמית את תפקידו כיו"ר, הוא כבר מוצף בפניות לתפקידים בכירים אחרים בסקטור העסקי. בין השאר, הוזכר שמו כמועמד לתפקיד מנכ"ל בזק, אבל נראה כי האפשרות הריאלית יותר היא השתלבות שלו במערך הבנקאית. בשנה שעברה שלמה אליהו, המחזיק בכר 10% ממניות לאומי, הקים צוות בראשות מראני כדי לרכוש את ההיערכות לרכישת השליטה בבנק השני בגודלו במדינה. הכישלון של המכרז האחרון והחלטת האר"צ שלא להאריך את האופציה שניתנה לקרן סרברוס גבריאלי, פותחים מחדש את מאבק השליטה בלאומי. אחרי שהוא יעזוב את בז"ן צפוי מראני לעסוק בענייני לאומי. כזכור, עוד בתקופתו כאוצר עמד מראני בראש הור"עדה שהמליצה על מנגנון המאפשר להשיג שליטה באמצעות הבורסה ולא דווקא באמצעות מכרז על גרעין שליטה. במערכת הבנקאית מעריכים, כי מראני הוא האיש של אליהו ועשוי להתמנות למנכ"ל או דירקטור בלאומי.

לות מאוד. יש לחברה הנהלה ומנכ"ל מצוינים, עובדים מצוינים, ועובדותיה מרווחי הזיקוק של החברה גבוהים בהשוואה למרווח הממוצע באגן הים התיכון. אין לי ספק שבז"ן תצא לפעילות בחו"ל בין אם ישירות או באמצעות הבעלים מלמעלה. עכשיו, כשהחברה משוחררת מכל המגבלות שהיו עליה, היא תתחיל לממש את הפוטנציאל שלה."

● לדעתך החברה צריכה להיכנס לתחום שיווק חלקים בארץ - ולהתחיל להתחרות בפז של צדיק בינו?

"בית הזיקוק בחיפה יכול לתת תחרות לפז ולשאר חברות הדלק במקטע השיווק, בתנאי שיהיה לאסטרטגיה של רכישה של מסה קרייתית של תחנות דלק ולא בטפטוף של כמה תחנות בודדות, כי זה לא כדאי מבחינת עלות תועלת. אני חשבתי שזה נכון לבז"ן לרכוש תחנות דלק, אין הרבה הזדמנויות במשק הישראלי, אבל ברגע שיש הזדמנות כדאי לבז"ן לנצל אותה."

מראני היה זה שחזה במדויק את התוצאות של הליך ההפרטה, כאשר העריך מראש כי הפרטת בית הזיקוק באשרוד תהיה "מכירה לוהטת", ולכן הוא לא מופתע גם שקבוצת דלק, הייתה מוכנה השבוע לשלם 800 מיליון שקל עבור רכישת מסופי פי גלילות.

לפני כארבעה חודשים כשמניות בית הזיקוק בחיפה פתחו לראשונה את המסחר בבורסה, דימה יו"ר בז"ן, אוהד מראני, את הליך הפיצול וההפרטה ל"ריצת מרתון המתבצעת בקצב של ריצה של 100 מטר". המשל הזה, כך נראה, בהחלט הולם את מראני שמאז שסיים את תפקידו כמנכ"ל האוצר לפני כשלוש שנים עבר מיד לתפקיד יו"ר בתי הזיקוק ויחד עם מנכ"ל רשות החברות הפורש, אייל גבאי, הוביל את החברה למהלך המורכב של פיצול והפרטה, שרבים לא האמינו שייצא לפועל. לאחר שביו"ר אשתקד נמכר בית הזיקוק באשרוד לקבוצת פז של צדיק בינו תמורת כ-795 מיליון דולר, בפברואר האחרון הושלמה ההפרטה ובית הזיקוק בחיפה נמכר בקבוצת החברה לישראל - פטרו-כימיים, לפי שווי חברה של כ-1.57 מיליארד דולר. בשבועות הקרובים צפוי מראני לסיים את ריצת המרתון הפרטית שלו כאשר הקדנ"ציה שלו כיו"ר בתי הזיקוק תסתיים. הוא כבר החל לנקות שולחן לקראת חילופי הבעלים.

הבנים ראו במראני מועמד איריאלי להמשיך ולכהן כיו"ר בז"ן גם לאחר ההפרטה ותחת הבעלים החדשים. כאשר נכנס לתפקידו לפני שלוש שנים, מראני ידע לפתור את המחלוקות הקשות שהיו בין החברה לישראל לפטרוכימיים בענייניה של חברת הבת כרמל אולפייניס. עם זאת, לאור חילופי המשמרות בחברה לישראל, שבשליטת סמי ועידן עופר, המנכ"ל הפורש, יוסי רוזן שכיהן בעבר כסגן יו"ר בז"ן צפוי לחזור לתפקיד היו"ר ואילו מראני יתפנה לתפקידים חדשים בסקטור הפרטי.

בראיון ראשון לקראת פרישתו מהתפקיד, אומר מראני, כי "זו הייתה בשבילי תקופה מרתקת, שבגינה הנאה גדולה וסיפוק גדול. אני מרגיש שעמתי בכל היעדים שלי. כשהגעתי לחברה היעד המרכזי היה להפריט אותה בתוך שלוש שנים ולאפשר לה לפעול במשק אנרגיה מודרני. אני משאיר חברה במצב טוב יותר ממה שקיבלתי, אמנם עם פחות בית זיקוק באשרוד, אבל בוודאי חברה הרבה יותר יעילה שתדע עכשיו לנצל את ההזדמנויות שלה בארץ ובחו"ל ולכן היא במצב יותר טוב."

● התאכזבת שהבעלים החדשים החליטו שלא להאריך את כהונתך?

"אני חושב שבעלי השליטה החדשים עשו את הדבר הנכון מבחינתם, לקחת את השליטה אליהם. היה ברור לי בהחלטה שיש אפשרות שלא אמשיך. הכל היה מאוד פתוח בשיחות בינינו. יוסי רוזן הוא מנהל מצוי, שהיה סגן יו"ר בתי הזיקוק ומכיר את החברה היטב. יש לו רקורד מעולה ואני בטוח שהוא ייקח את החברה קדימה כפי שעשה בכימיקלים לישראל."

זדיקת אנרגיה

● איך אתה רואה את העתיד של בז"ן הישנה לאחר הפיצול מבית הזיקוק באשרוד?
"אני חושב שבז"ן חיפה יכולה להפוך לחברת אנרגיה בינלאומית. לבז"ן יש יכולות גרד"

"המחיר האמיתי במכרז לאומי היה נמוך יותר. סרברוס קנו 10% מהמניות באופן מיידי עם אופציה לעוד 10% במחיר נתון. כשמנתחים את העסקה רואים שסרברוס שילמה פחות. בגלל זה הם כל כך רצו להשלים את העסקה"



אם האחרון ירכוש את השליטה. "אני לא מכיר את ההערכות ולא עוסק בזה כרגע. כשהיה לי מה לומר אעשה זאת", אומר מראני.

● מה אתה חושב על החלטת המדינה למכור את השליטה בלאומי באמצעות מכרז?

"המדינה שינתה כמה פעמים את ההחלטות שלה. בזמנו חשבתי שאפשר לגמור את זה יותר מהר ולהפריט דרך הבורסה. הדבר הנכון הוא שהממשלה תאשר למי שאוסף הכי הרבה מניות בבורסה לקבל שליטה, כמו כן בכפוף לבדיקות המקובלות. יש לנו שוק הון מאוד מפותח, וזה הדבר הכי נכון שיקרה."

● במקום הנפקה בבורסה כפי שהמליצה, החליטו החשב הכללי ושר האוצר (נתניהו) לקדם את התוכנית לחלוקת מניות לציבור.

"חשבתי שהתוכנית לא טובה. בסופו של דבר ברוב המדינות שעשו את זה, זה לא הביא לתוצאות טובות וגם בישראל זה לא היה מביא לתוצאות טובות. יש בישראל שוק הון מפותח והבורסה הייתה יכולה לקלוט בקלות את הפרטת לאומי, וראינו את זה בוודאות לאור הפרטה המוצלחת של בז"ן שבה משקיעים

● מה אתה חושב על העסקה החדשה של יצחק תשובה?

"זאת עסקה מצוינת למדינה, שמוכיחה את מה שאמרתי תמיד - לנושא הערכות השווי אין כל משמעות בהליכי הפרטה, ומה שקורבן זה מחיר השוק. המדינה צריכה להביא כמה שיותר מתמודדים לקו הגמר. המחיר שתשר בה שילם סביר בהתחשב בכך שמדובר בנכס האסטרטגי האחרון במשק הדלק. אני סבור שכתקופה הקרובה נראה הרבה שיתופי פעולה חדשים ומעניינים במשק האנרגיה."

● יש דרישה למנוע מתשובה לרכוש את פי גלילות, ובוועדת הכלכלה אף התבטאו כי האוליגרכים משתלטים על המדינה.

"זו דמגוגיה. הפרטת פי גלילות רק תחזק את התחרות במשק הדלק. פז מפעילה כיום מסוף גדול לניפוק דלקים באשרוד, והעובדה שדלק רכשה את פי גלילות תחזק את התחרות מול פז שהיא הגורם הדומיננטי. מעבר לכך, אחרי שנתנו לפז לרכוש את בית הזיקוק באשרוד, אי אפשר למנוע מדלק לרכוש את פי גלילות. העסקה האחרונה תוסיף הרבה עניין למשק



"אנחנו מדינה של יותר מדיי מקורות שרובן מסתיימות כמעט בלא כלום." מראני צילום: אסנת קרטנטיקי

התקן
ע"כ
כ"מ



ת"ז

אוהד מראני

גיל: 52, מצב משפחתי: נשוי + 3 השכלה: תואר ראשון בכלכלה ותואר שני במינהל עסקים מהאוניברסיטה העברית; תואר שני בכלכלה ומינהל ציבורי מהאוניברסיטת הרווארד תפקידים קודמים: ראש אגף תקציבים במשרד האוצר, הצייר הכלכלי של ישראל בווישינגטון, מנכ"ל משרד האוצר ויו"ר בתי הזיקוק פעילות ציבורית: חבר הנהלת להקת המחול בת שבע ומרכז הטניס בישראל

זרים דרך הבורסה רכשו כ-22% ממניות התכ"ר.

● האם התרעת על כך במהלך הדיונים הפנימיים במשרד האוצר?

"ההחלטה התקבלה אחרי שעזבתי וכבר הייתי כבו". מי שעצר את התוכנית בסוף זה נגיד בנק ישראל, סטנלי פישר, בניכוי של ראש הממשלה לשעבר, אריאל שרון. לדעתי היה אפשר להמשיך ולהפריט בבורסה ולא היה צריך מכרו על גרעין שליטה. אם היו הול"כים להנפקה, לבנק לאומי היה היום כבר בעל בית".

● האם לא היינו נגררים למאבק שליטה שבסופו חוסר ודאות לגבי עתיד הבעלות בלאומי?

"ייתכן מאוד שהיה מאבק שליטה, אבל בסוף מישהו היה לוקח את הבעלות. ככה זה קורה בכל העולם, וישראל לא שונה. דרך אגב מה שעייב הפרטות בארץ זה לא מאבקי שליטה, אלא התעקשות של הממשלות השונות לחכות למשקיע האסטרטגי ועד שלא מוצאים אותו לא מפריטים. יש בנקים וגופים אחרים שכבר 20 שנה לא הופרטו כתוצאה מכך. הבעיה העיקרית בישראל היא העיכוב בהפרטות ולא מה קורה אחריו".

● עם כל הכבוד להנפקה בבורסה, הרבה מוענים שלא עושים חוק ניסיוני על הבנק השני בגודלו במדינה.

"זה לא חוק ניסיוני. השיטה הזו עוברת בכל העולם. צייס מנהטן וסיטי בנק נשלטים בפחות מ-2%. אין פה ניסיון להמציא את הגל"גל מחדש. אלו דברים שעובדים בכל העולם, ומה שמדינת ישראל צריכה לעשות, זה לאמץ אותם".

● ההערכות הן שהמדינה תצא במכרו נוסף למשקיעים אסטרטגיים. מוזכרים שמוותהם של תשובה, דנקנר ומשפחת ספרא כמו שמתעניינים במכרו.

"אני חושב שהמדינה צריכה להיות זהיר מהאור מתהליך נוסף שייכשל, בדמות מכרו על גרעין שליטה ששוב פעם יסתבך ויגרום לאובדן שנים יקרות. בנק לאומי מתנהל כיום היטב, אבל הוא יוכל להיות הרבה יותר טוב תחת בעלות פרטית. בפגישות שלי עם אנשים בעולם, לא מבינים איך במשק מודרני כמו ישראל, הממשלה היא עדיין הבעלים של לאומי. זה דבר שלא נתפס".

● יש סיכוי שנראה משקיעים זרים מתמודדים שוב על לאומי אחרי מה שקרה עם סרברוס? "אני לא יודע. הנגיד אמר באחרונה שהשוק

והמחיר המשוקלל של כל החבילה היה נמוך יותר. סרברוס קנו 10% מהמניות באופן מיידי עם אופציה לעוד 10% במחיר נתון. כשמנתחים את העסקה רואים סרברוס לא שילמה יותר, היא שילמה פחות. בגלל זה הם כל כך רצו להשלים את העסקה, שהייתה יוצרת להם רווח של 600-500 מיליון שקל על כל החבילה. במנגנון שנקבע במכרו רוב הרווח היה מהארץ פציות, ולעומת זאת היתרון של ההנפקה הוא שמוכרים במחיר השוק. הממשלה השיגה מתוך יפה על כל מה שהיא מכרה בבורסה וצריך להמשיך בכך".

למה לי פוליטיקה

מראני היה אחד מהאנשים החזקים ביותר במשרד האוצר בשנים האחרונות, עוד מימיו כראש אגף תקציבים (בתקופת בייגה שוחט), ומאוחר יותר כמנכ"ל האוצר בתקופת טילבן שלום ובנימין נתניהו, עד שעזב לבו"ז. ראשי האוצר עדיין מתייעצים איתו והוא נמצא ביחסי טובים גם עם המנכ"ל החדש ירום אריאב. מראני אומר כי חזרה לתפקיד בכיר בממשלה, אפילו לתפקיד שר, אינה עומדת על הפרק: "אני לא רואה את עצמי חוזר לממשלה. אני מתכוון להמשיך ולהתפתח במגזר העסקי".

● יש הרגשה של נטישה כללית באוצר. חלק גדול מראשי האגפים עוזבים וברשות המסים עדיין אין מנהל. אתה מודאג?

"אני מודאג, אבל לא מהנטישה הכללית. תמיד הייתה תחלופה באוצר וזה גם חלק מהדינמיות של המשרד שאף אחד לא נשאר לכל החיים. בוודאי שמצב הנוכחי שאין שר אוצר הוא לא בריא. אני חושב שמוטב שימורנה בהקדם האפשרי שר במשרה מלאה. קל מאוד לרדת על האוצר, אבל למרות שהציבור העיתונאים ועוד יותר הפוליטיקאים אוהבים לרדת על המשרד, כפי שהוכח בעשור האחרון, משרד אוצר חזק ומקצועי הוא נדבך חשוב בחוסן הכלכלי של מדינת ישראל. אני בטוח שמשרד האוצר יודע להתמודד עם האתגרים שלפניו".

● באוצר מתלוננים על שיתוק בגלל מחלוקות עם אגף החשב הכללי והחקירות של מבקר המדינה.

"בתקופתי לא היו מחלוקות משמעותיות בין אגף התקציבים לחשב הכללי. אני חושב שאנחנו מדינה של יותר מדי חקירות שרובן בסת"מיות כמעט בלא כלום. יש כרגע יותר מדי אנשים במערכת גם הפוליטית וגם

"עסקת פי גלילות מצוינת למדינה. המחיר שתשובה שילם סביר בהתחשב בכך שמדובר בנכס האסטרטגי האחרון במשק הדלק. מעבר לכך, אחרי שנתנו לפז לרכוש את בית הזיקוק באשדוד, אי אפשר למנוע מדלק לרכוש את פי גלילות"



הפקידותית, שמסתכלים על הפרוטוקול ועל ועדות החקירה, ולא על התוצאות האמיתיות. אני פוחד שזה יוביל בטווח הארוך לממשלה מסודרת ולמערכת שלא מקבלת החלטות. המערכת אצלנו טשטשה יותר מדי את הקו המפריד בין שגיאות להחלטות לא תקינות, ובסוף זה עלול לגרום לזה שאנשים טובים לא ירצו להיות במערכת. כפי שאני מכיר את המערכת היא ברובה לא מושחתת והיא הגונה".

● אתה לא מודאג מקשרי ההון-שלטון. אין התרפפות של הממשלה בפני בעלי ההון?

"אני לא חושב. בכל הדמוקרטיות המערביות בעלי ההון מביאים ערך למשק, ויש קשר תמידי בינם לבין המערכת הפוליטית. אני הייתי הצייר הכלכלי בווישינגטון. בארץ ה"ב למשל מאוד מקובל שתורמים של הנשיא מתמנים לשגריר מדי פעם. אצלנו לא הגענו למצב הזה, ואני לא חושב שצריכים להגיע. אני לא רואה שבישראל המצב יותר גרוע מאשר במדינות אחרות. במידה מסוימת אנחנו מפרגנים פחות מדי אחד לשני".

בישראל מאוד תחרותי ובנקים לא נמשכים להשקיע כאן. אני חושב שהוא צודק, כי הם רואים סיכונים נוספים במשק הישראלי שאני חנו פחות רואים אותם, ועובדה שכל השנים הבנקים הזרים הגדולים לא התמודדו על השליטה בבנקים ישראלים ויש סכירות גדולה שזה יימשך בעתיד. לגבי גופים שהם לא בנק איים, השאלה היא איזה ערך מוסף הם ייתנו שאין לבנקים הישראליים".

● העובדה שלא נתנו לסרברוס את היתר השליטה היא לא ספקס מבחינת ראייה משקית של קידום התחרות במערכת הבנקאית?

"יש הברל בין משקיעים זרים שהם בנק זר, ובין משקיעים שאפילו במדינה שלהם לא מרשים להם לרכוש בנקים. אני לא רוצה להתייחס ספציפית לאף אחד".

● במכרו האחרון חושב מחיר מאוד גבוה עבור מניות לאומי, מעל הציפיות - אז למה לא לחזור לאותה שיטת עוד פעם?

"המחיר האמיתי במכרו היה נמוך יותר. היה שם מהלך מורכב, שבו המנייה נמכרה כאילו במחיר די גבוה, אבל האופציות במחיר נמוך,