

סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

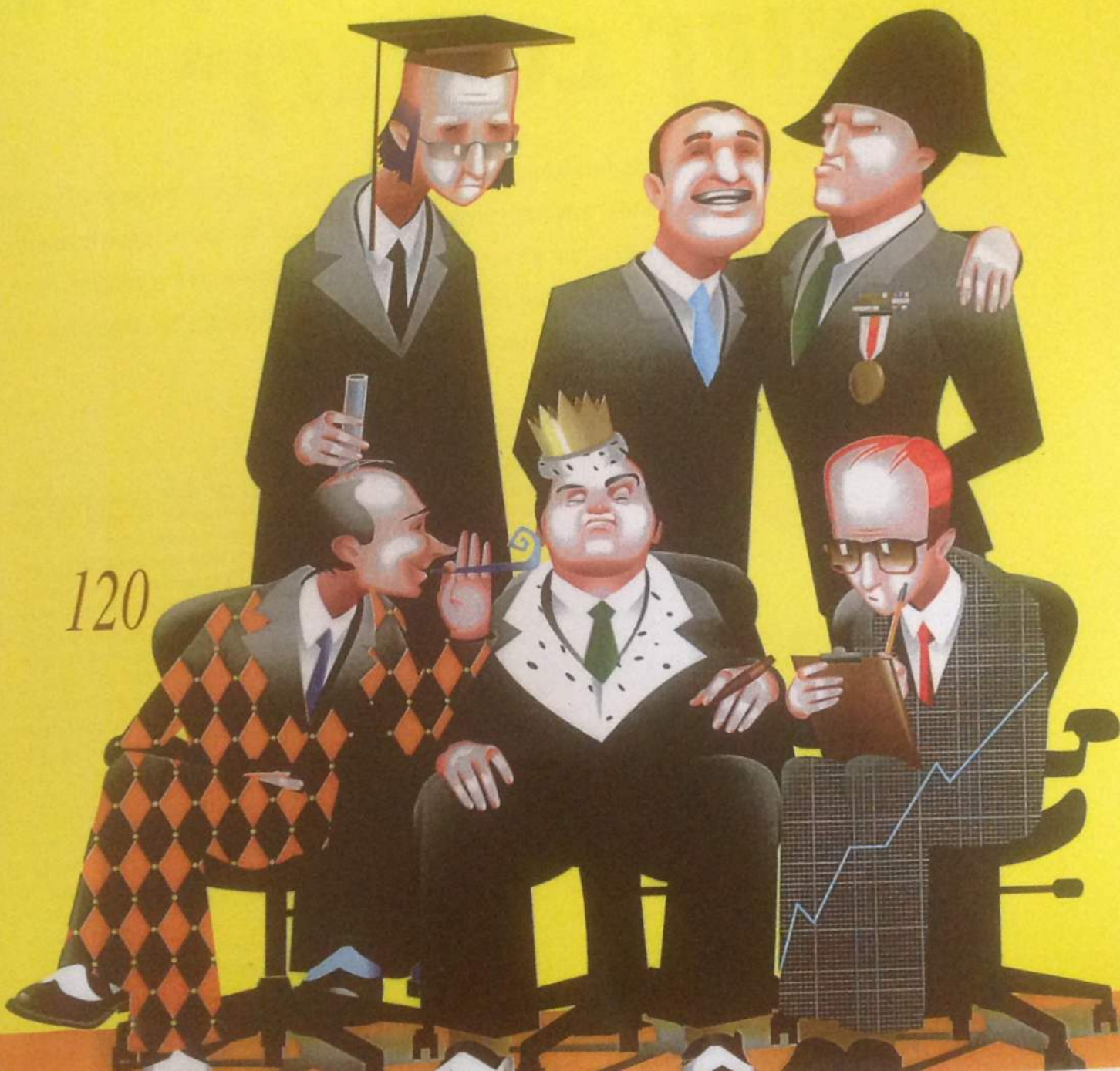
גיליון 120 יוני 2001 המחיר 62 שקל כולל מע"מ

10 שנים לסטטוס

ככה אנחנו נראים

רוביק רוזנטל, העורך הראשון של סטטוס

בציור 25 טיפוסי מנהלים עמ' 6



"כלר לא בטוח שבעתידי יהיה צורך בקונצרן"

מנכ"ל החברה לישראל, יוסי רוזן, נחבא אל הכלים וממעט להופיע בתקשורת. בראיון נדיר הוא מספר על עקרונות הניהול שלו, שהנחו אותו גם בתפקידיו הקודמים כמנכ"ל משאב, קואופ וארקיע. הוא סומך על המנהלים שתחתיו, שואף לאיזון בין אינטרסים, משמיע דעתו אך אינו כופה אותה ורואה את המציאות בעיניים מפקחות. "כיום, במצבה הנוכחי של החברה לישראל, יש לקונצרן תרומה אסטרטגית וניהולית", הוא אומר, "אך מגמת ההתמקדות וגישת ניהול ששולחת כל חברה לגורלה יקטינו את הצורך בניהול-על"

יחשע שטאובר

את החברה לישראל מנהל יוסי רוזן זה כשנתיים ומחצה. לפני כן כיהן כשש שנים כמנכ"ל חברת משאב, חברת אחזקות בכעלות משותפת של הקונצרן נים כור וכלל, לאחר שניהל במשך כחמש שנים את רשת השיווק קואופ ריבוע כחול. בעברו גם חמש שנים כמנכ"ל חברת התעופה ארקיע. פירוש הדבר, שכבר קרוב ל-20 שנה הוא נכלל בין מובילי העשייה העסקית בישראל, אך קילו כמעט שאינו נשמע. רוזן פשוט ממעט להתראיין בתקשורת ולהופיע בפורומים ציבוריים. הוא אמנם מגיב לשאלות מודטנות, אך אינו יוזם מפגשים עם העיתונות. גם על רקע זה יש לקרוא את הראיון שלהלן.

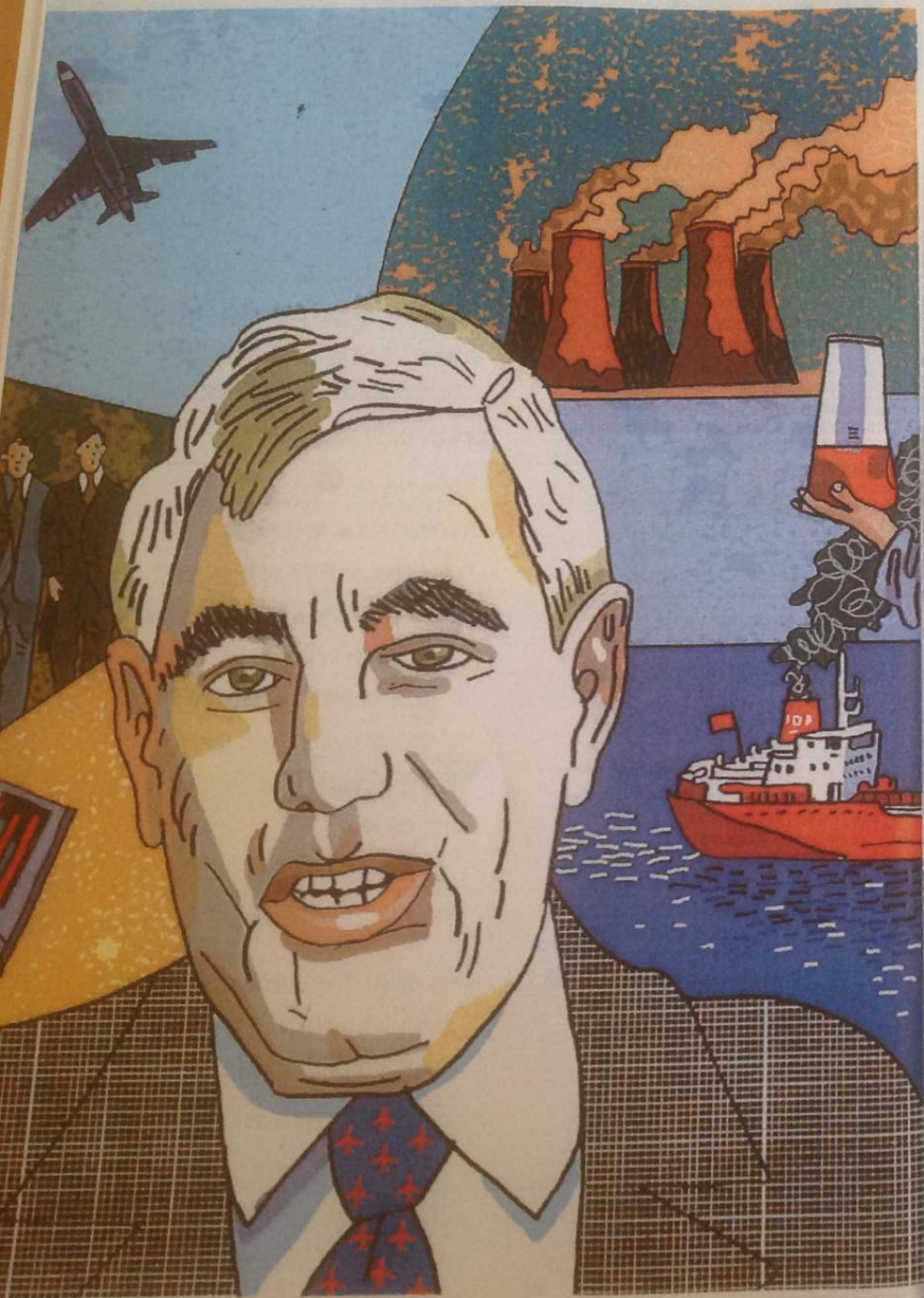
חמש-שש שנים בתפקיד.

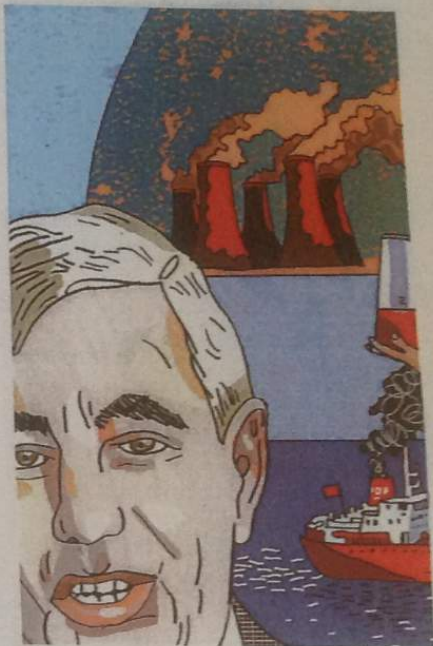
"קדנציות ניהול אידיאליות היא בת חמש שנים - אולי שבע שנים כשמדובר בחברות מתמחות - אבל אחר כך מתייבשים חשיבתית". מה ההבדל בין ניהול חברה אופרטיבית (כמו קראום או ארקיע) לניהול חברת אחזקות כמו החברה לישראל, בה אתה ממלא גם תפקידים של יו"ר בחברות המזוהות? "יש הבדלים, אבל הדברים המשותפים רבים יותר. כ-60% מזמנו של מנהל מוקדש לאותם נושאים, כמו גיבוש האסטרטגיה של החברה ויעיצוב הדרך להשגת יעדיה, שהם ביטוי כמותי



לציפיות בעלי המניות. רק 40% מהזמן מוקדש לתחומים הספציפיים של החברה, כמו מדפי הסופרמרקט או מקומות הטיסה. "מנכ"ל חברת אחזקות הוא לא רק יו"ר, אלא עוסק גם באיתור הודמנויות בעסקים. לעומתו, מנכ"ל חברה אופרטיבית מתמקד בנושאים העיקרי של החברה: בחברת תעופה, למשל, הנוסע וסוכן הנסיעות הם משאת הנפש; מתמקדים כמה שיש לעשות כדי שירצו כך ובהצעותיה. כלומר, בניגוד לחברת השקעות, המנכ"ל בחברה אופרטיבית לא מתמקד רק בצוות הניהולי ובבעלי המניות, אלא גם בלקוח.

"חלק גדול מתפקיד המנכ"ל הוא להציב את האסטרטגיה, היעדים ותרבות הניהול. כימיקל לים לישראל וצים, שתי חברות מרכזיות בחברת רה לישראל, נוהלו שנים רבות על-ידי הממש" לה. אלה חברות פעילות, רווחיות, שנוהלו היטב על ידי מנהלים מיומנים, אבל אני לא בטוח שהממשלה הגדירה להם בבירור את ציפי יותיה. להשקיע כמה שיותר? לייצר מקומות תעסוקה? עד כמה חשוב הרווח? כשנכנסתי לחברה ראיתי, שהדגשים הם לא כאלו שבעל מניות פרטי היה שם אותם. לפעמים, עצם קיום הישיבה והפרוטוקולים היו חשובים יותר מהבי"





רחן: "יש מנכ"לים, שבשלב מסוים חושבים שהם יודעים יותר טוב מהדירקטוריון. הוא 'פּרעוּ להם' לדעת, וה הזמן שצריך להחליף אותם. מנכ"ל טוב יודע לשכנע בכיוון הרצוי לטובת החברה. הדירקטוריון עשוי להפריע 'לנפוליאונים' או למנכ"ל חלש. יש לי כלל: כשיש מחלוקת בין מנכ"ל לבעלי מניות, קרי: הדירקטוריון, בעלי המניות אינם מתחלפים"

צופים עצמם, כי רשות החברות רצתה את הפרוטוקול.

"ויהי" את הצורך בהסבת תרבות הניהול כמשימת ניהול מרכזית. אמרתי ליריקטוריון: ידי לדיווחים רבי-נתונים ודי לשיבות רבות-משתתפים. אני מבקש שקף אחרי, שבו יש תורים המוטגנים של החברה, מקורות ושימור שים, ושקף אחד, המציג מסורות: מה יהיה שווי הניהול בסוף השנה הבאה, מה יהיה היקף הרווי חיות, מה תהיה התשואה להשקעה. מכיב מסורת אלה נתחיל לבנות את עצמנו."

"כתוצאה מכך, היינו צריכים לעצור השקעות מסוימות. אמרתי למנהלים: אין השקעה בלי מקורות מימון עצמיים. תביאו את הכסף. אל תרצו לקחת הלוואות בבנקים, אל תמזרו לפנות לבעלי המניות שיוימי כסף. יש לכם השקעה טובה ואין לכם מקורות אחרים, ממנו אותה בסכירת השקעה חזות טובה. זו דרך ליצור תרבות ניהול, המדגישה כי החברה עומדת לגורלה; אין יותר אבא המורים כסף. העסק עבד די מהר. הייתה ישיבת דירקטוריון ככ"ל והשקף הראשון שהמנכ"ל שם היה הדוח הרבעוני של החברה ותורים המוטגנים. השקף השני דיווח על ההתייעלות שהחברה ביצעה ברבעון האחרון שקדם לפרסום הישיבה. לוח אני קורא 'תרבות ניהול'. המנכ"ל ידע מה מצפים ממנו. יש מנהלים טובים ויש עובדים טובים ואתה צריך לבוא ולמקף אותם בכיוונים שאתה רוצה. זה צריך לחתל לכל רובדי העסק. אני יכול לכוון עשרות מנהלים, כל אחד מהם יכול לכוון עוד עשרות מאגסיו וכן ולהא."

הדור הצעיר רוצה גם לנהל

ואכן, מאז תחילת שנת 2000 חלו שינויים בקבוצת כ"ל. בין השאר, בוצעה תוכנית התייעלות מקיפה והוגשה הצעת רכש למניות הציבור במפעלי ים המלח, בפריקלאס ובחברת הברום. עתה עוסקים במיזוג המטות הניהוליים של חלק מהחברות הכלולות. בשנים 1999-2000, הסכה תוכנית התייעלות עשרות מיליוני דולרים והדבר איפשר לחברה לפעול במציאות, בה מחירי האנרגיה האמירו. - בשנים האחרונות מתחללים שינויים במבנה, בבעלות ובפרוס הניהול של הקונצרנים בישראל. כיצד אתה רואה זאת? "האופנה בעולם העסקים משתנה. בעבר שפטו חברות לפי הביצועים השוטפים, כגון: גודל הארגון, מספר המועסקים בו, המחזור והרווח. כיום, עולם העסקים שופט את הפרסיה על פי שווי המניה, כמות הדיבידנדים שהיא מחלקת לבעלי המניות או שיעור הצמיחה שלה. תפקידו של המנהל הוא להבין מה בעצם עולם העסקים מצפה מהחברה, להתאים את כיווני ההתפתחות שלה ולהניע את דרגי הניהול לפעול בכיוון זה. המטרה, כמובן, אינה אחי דה וצריך להתאים אותה לאופי החברה; יש

הבדל מהותי בין בנק לחברת לייסינג או בין חברה לייצור כימיקלים לחברת ספנות.

"ההשיבה הקונצרניזציונלית ראתה במשק הישראלי המישה קונצרנים מסורתיים, אבל בשנים האחרונות גילינו, שהכלכלה המהרשה הולכת ומשתלשלת על המשק העולמי ולא פוסחת על ישראל. במדורי הכלכלה בעיתונים היית מנהל שמות של פירוט ומנהלים לא מוכרים, שמח ויקים את המיליארדים. לא דן פרופר מאסם ולא יוסי רון מהחברה לישראל ולא בני גאון שהיה כבוד. גילית שעשרה נערי היי-טק הם בעצם המשק ואנחנו בכלל חיים בעבר. הרגשתי, תי, שאני לא יכול להסב את כימיקלים לישר אל להיי-טק, אבל אני יכול להגיד למנכ"ל: אתה מתחרה בבורסה בחברות היי-טק, לכן ההשיבה הביצועים שלך צריכים להיות בכיוון זה, בינתיים הל' מהפך הפוך' והתברר, כי הכלכלה הריאלית היא הדומיננטית ומה שקרוי 'עלכלכלה הרשה' קיים, בחלקו הגדול."

"עבר, התמישה של הקונצרנים בישראל הייתה העשייתית, המישה של הוקף וגודל. היום המגמה היא השבת החוקות ומעבר מתעשיית מסורתית להיי-טק ותקשורת. בארה"ב, התקשורת וההיי-טק עושים 30% מהמחזור ותורים 80% מהרווחים במשק. גם בארץ, בקונצרן העשייתי מסורתי כמו כור, התקשורת וההיי-טק תופסים היום את חלק הארי של העסקות."

"שינוי נוסף הוא המעבר של השליטה בקונצרנים המרכזיים למשפחות. כיום שולטים הרקנאטיים, משפחות זופר, אריסון, דנקנר ושטראוס. השינוי לוח גם בהעברת שרבים הניהול לדור הצעיר, שלא מסתפק בלהיות בעלים. בעבר, המשפחות השתמשו, לרוב, במנהלים שכירים. היום הדור הצעיר בא ואומר: 'אני בעל העסק, אני התמחתי בניהול, אני בוגר הרווארד, או שיקאגו, לכן אני יכול לפנות מנהלים שתחתי ואני מנהל בעצמי את הארגון'. לפיכך, השינוי במבנה הקונצרנים ואופי ניהולם הוא רב-פנים: האסטרטגיה, המבנה העסקי, הבעלות, הניהול ודרך ההשיבה העסקית הפונה לשוק התיך."

- חברת השקעות אסטרטגית משקיעה בתחום ההתמחות שלה ושותפה בניהול העסקים, ואילו חברת השקעות סינסיט כמעט שאינה מתערבת ורואה בהשקעה נכס סחיר. מדוע החברות הגדולות, כמו החברה לישראל, הולכות לכיוון האסטרטגי? "יש השפעה של הבורסה האמריקנית, שאוהבת חברות יותר ממקודות ולא ספרטי קט. לכן תן מוכרות עסקים שלא בליבת העסקים שלהן ועושות 'ספין-אוף' (פיצול ומכירה בנפרד - י.ש), שמעלה את הערך הצרפי לבעלי המניות. בארה"ב מייחסים משקל רב לציפיות וול סטריט. יש שם את המושג 'זסטריט לאיאה את זה'. אני מכיר מנכ"ל חברת ישראלית הנסחרת בבורסה האמריקנית, שהציע בומנו להנהלה לא לקבל בוגוס, משום

שיזסטריט לא איאה את זה. הנהלה הסכימה והרווח למניה עלה מ-11 ל-12 סנט. מאוד הערכת את הנישה הזו.

"כמה חודשים לאחר בניסתי לחברה לישראל הנשתי דוח מנהלים, שבו היה כתוב, כי אימצנו תוכנית עסקית חדשה, לפיה החברה תתמקד בשלושה תחומים בלבד: כימיקלים, ספנות ותקשורת. כל העסקים האחרים הועברו לחברה שנקראת 'חברה לישר העסקים'. מינינו לה או מנהל, שתפקידו למכור אותם. הנהלה לא התעסקה בה."

"גם בכ"ל, המפורזת בכל מיני עסקים, החלטנו להתמקד בשלושה תחומים: אשג, פוספט, ברום. כל היתר: תכשירי תרופות, קרטיקה ועוד הועזו למכירה. מטה החברה לישראל צומצם, לא בגלל שאנשים התבטלו, אלא בשל שינוי המישה הניהולית. כל אלה שהיו ממונים על התחומים האחרים הלכו הבין תה. למרות שהיו טובים, אמרנו לכימיקלים לישראל: 'הקונצרן עוסק באסטרטגיה סינסיט. לא צריך שבמטה יישבו אנשים וינהלו את כוח האדם של מפעלי ים המלח. אין צורך שיישבו אנשים ביחידת מיתוח עסקים במטה ויחפשו אזה עסקים לשים בכ"ל, ועוד עסקים שלא תורים כלום אלא מבובים כסף'."

- בשכיל מה צריך את המסגרת הקונצרנית של החברה לישראל, מה גם שכ"ל בעצמה הוא קונצרן? האם הכוללונג כמסופו של דבר, הוא רק מסגרת לאחזקות בעלים? ראה את מקרה כלל שהוטמטה באי.די.בי. "אני מסכים. כלל א במות שבעתד ישרכו את הקונצרן ככוה, כיום, במטבה הנוכח של החברה לישראל, יש לו תרומה אסטרטגית נייה הולית. אך מנסת להתמקדות ונישת ניהול ששוללת כל חברה לגורלה יקטינו את הצורך בניהול-על."

"במסגרת ההכוונה האסטרטגית, החברה לישראל הובילה הקמת מפעל חרש לטבכים של חברת טואר סמיקונקטורס במגדל העמק, בהשקעה כוללת של 1.6 מיליארד דולר. זו דוגי מה לתפקידה של הנהלה לכונן אסטרטגית. עם זאת, הקונצרן שומר על מבנה הבעלות, בעיקר באותם מקרים בהם הוא נסחר בבורסה. במקרה כזה יש גם קושי מהותי לפרק את המסגרת."

"בית הלורדים" של עולם העסקים

ההכוונה האסטרטגית של הקונצרן הנוכחית את עצמה: כ"ל חרלה להיות קונצרן והיום היא חברת ניהול שסנהלת ארבעה תחומים שונים: דעמים, כימיקלים טויהרים, ברום ומטלורגיה. ההכוונה הביאה גם להפיכת טואר לחברה מובילה בתחום המוליכים-לחמצן, עם שותפים בינלאומיים מארה"ב ומסיה, כמו טויהרה. - אילו שינויים נוספים נעשו מאז בניסתך? "שינוי מהותי הוא צמצום הדירקטוריונים. במטשלה היו גיולים ליריקטוריונים של 16, 21-1 חברים. בחברות של כ"ל כיום יש



רחן: "צריך ליצור מאגר מנהלים-לשעבר, שפרשו

מניהול והם זמינים. אלה הדמ'צים הכי טובים. יש

להם זמן, הם לומדים את החומר ברצינות, לא

מאחרים לשיבות ולא ממחרים לסיים אותן. זה צריך

להיות מעין 'בית הלורדים' של עולם העסקים. לדמ'צ

כה יש רקורד והוא לא מחפש את הנצח הבא. כך הוא

יהיה יותר דומיננטי ופחות נתון להשפעות"



רחן: "המנהל יקבע את דפוס הניהול שלו. זה נבחר

מאופי ומתרבות הניהול שלו. אני יכול להביע את

דעתי. אם אני אומר שאני צריך לתת סמכויות, אז אני

לא יכול לכפות עליו איך לנהל. אני יכול להניד איך

אני נוהג, אך לא להכתיב לו את דפוסי הניהול. אני

יכול להודיע מה עמדת בעלי המניות בנושאים

האסטרטגיים ולעמוד על ביצועם. דרך הביצוע - זה

תפקיד המנכ"ל"



רחן: "תפקידו של המנהל הוא להבין מה בעצם עולם

העסקים מצפה מהחברה, להתאים את כיוני

ההתפתחות שלה ולהניע את דרגי הניהול לפעול

בכיוון זה. המסגרת, כמובן, אינה אחידה וצריך

להתאים אותה לאופי החברה; יש הבדל מהותי בין

בנק לחברת לייסינג או בין חברה לייצור כימיקלים

לחברת ספנות"



דירקטוריונים ובהם בין 9 ל-11 חברים.
 - יש ריבוי למספר החי
 "אני חושב שצריך להיות דירקטוריון בעוט
 עם המעצמי יותר. אחת, או אפשר לקיים דיון
 רציני. הייתי מסכים עוד יותר, אבל צריך
 לחתופי. השעה הזאת היא מספר לא קטן מדי
 לצורך שינוי מוחלט ולא גרול ומטריבל מדי
 לצורך דיון משותף רציני. המשה נובעת להי
 השבות באילוצים מתימים, אם בעיה של קו
 רוס ולי ספיק שחסיים לך שני דירקטורים -
 כי הם בחופשה/מהלה/מילואים/חילי. ואי
 אפשר לקיים דיון בנושא מוחלי. צריך גם
 להביא בחשבון, שיש בעל מניות שרוצה מספר

החברות הן מסוג
 לניסול ומבני
 המספר 'מבני
 לניסול-מבני'
 פרנס מאת
 תחנות ומאמנים
 בינלאומי
 וכעתיים
 מקצועיים



אנשים משלו בדירקטוריון. אתר כך יש גם
 שני דירקטורים מסעם הניבור ורטיצים,
 מכות התוק את היתר צריך לכוון.
 "השיבות יותר קוספוקיות. באים רק
 הדירקטורים המבכילי. לפי הוצר, המבכיל
 מומין מישהו להבנת נושא. הוא מבני ויצא
 מהשיבה. יש סיכומי שיבות ללא הקלטות
 ובלו פרטוקולים מפורטים. הדירקטורים לא
 מתכנסים אוטומטית את לחדש, כפי שהי
 רה תקנון החברות המבטליות. ככלל,
 מתכנסים אתה לברעון וחברי יש התכנסויות
 נוספות בנושאים מוגדרים.
 - יש דפוס התנהגות של דירקטוריון
 כמתגלעים ניוור אינטרטיים?

אינטרטיים שהדירקטוריון צריך להיות בלתי
 תלוי ולראות את טובת החברה. כפיציות,
 אין דבר כזה. האם יש דירקטוריון של חברה
 עסקית, שמתכנס בו רק דירקטורים מקצוע
 עיים בלי מניעים של בעלי המניות? לכן גם
 אין דירקטוריון שסגבל ההלטות המנוגדות
 לאינטרטיים של בעלי מניות הרוב. זה המצב
 גם בישראל, לא רק בצלנו.

"האמת היא, שבישראל המצב עוד טוב,
 יחסית, כי יש תגנה מעולה על בעלי מניות
 המיושט בחברה ציבורית, באמצעות החקיקה
 הרשויות. נושא הרטיצי, לשם המחשה, ממלא
 תפקיד שאי אפשר להפריז בחשיבותו. לעי
 תום נוהמים לתקוף אותו ולומר שהרטיצים
 באים לשיבות רק כדי לאכול ולשתות. זה
 לא נכון. הם אפילו לא צריכים לעצוק ולהת
 ריע. עצם נוכחותם מדתיעה את אלה שרצו
 להשתמש בדירקטוריון כדי להעדיף חלק
 מבכעלי המניות.

"בעבר, המלצתי לרשות ניירות דרך שלא
 מנות כדמיצים אנשים הפעילים במקום
 אחר, שמום שאין להם זמן למלא את תפקידם
 כראוי וללמוד את החברה באופן יסודי. קיי
 מת גם בעיית האינטרטיים המשולבים של
 דמיצים, שהם מנהלים פעילים. הדברים
 מתרבעים שלא לטובת העניין.

"צריך ליצור מאגר מנהלים-לשעבר,
 כאלה שפרשו מניהול והם זמינים. אלה
 הדמיצים הכי טובים. יש להם זמן, הם לומי
 דים את התומר ברצינות, לא מאחרים לישי
 בות ולא מפחדים לטיים אותן. זה צריך להי
 דם מעין יבית הלורדים' של עולם העסקים.
 לתמיצי כזה יש רקורד והוא לא מתפש את
 הגיוב הבא. כך הוא יהיה יותר דומיננטי
 ופחות נתון להשפעתו.
 - כיצד נקבעו הדמיצים בתקופתך?
 "העלנו שמות. העברנו לוועדה פנימית
 שיינתן אותם והביאה לאיסיפה לאישור. ערוב
 החברות שלנו היו דמיצים שכיחנו עוד
 מתקופת הבעלות הקודמת של הממשלה.
 המינוי שלהם הוא להמש שנים."

המשק מעמ' 46

ריון. הוא שפרע להם, לדעתו, זה חוסן שצריך
 להחליף אותם. מבכיל טוב יודע לשכנע את
 הדירקטוריון מכיוון הרצוי, מתוך הנהג שות
 לטובת החברה. חלק מתפקידו זה לדעת לעבוד
 עם הדירקטורים. הדירקטוריון עשוי להפריע
 לינפוליאונים' או למבכיל המשק לא משתנים.
 אבל אני חייב לציין, כי מי שמונו כדמיצים
 מצלנו הם אנשים רציניים, המשתשים כלי
 השב לבקרה.



"המינוי להמש שנים הופך אותם לבלתי
 תלויים. בחברה לישראל יש שני דמיצים,
 שיום החלטה מוחתית לא תעבור בדירקטוריון
 בלי הסכמתם. אישיותם יצרה את מעמדם. אף
 אחד לא משפיע עליהם. הם יכולים להתנגד
 להמלצות הוירי ובעלי המניות. דמיצים צעני
 ים מועילים לחברה. למרות שהיו מי שסיענו
 שהם עושים בעיות, אני, כמבכיל, מעדיף
 דמיצים שששים בעיות - שישמרו עלי, שיעו
 רו לי לשמור על החברה. ככלל, צורפנו לוי
 דקטוריון אנשים מקצועיים, מבכילים לשעבר
 ראשונים רבי-ניסיון.
 - איך גיבשתם את השמטות?
 "הבתי רשימה. אני מכיר את הקהילה העסי
 קית. לקחתי אפילו רשימות של זן אנדר ברד
 סרטיים, והתחלתי לעבור על שמות האנשים
 המתאימים. יש, כמובן, משקל להיכרות ולקסי
 רים בקהילה העסקית וגם לכן שאנשים פנוי
 ים. למשל, אמנו שדה שהיה קודם לכן מבכיל
 דלק, או חיים אור, שהיה פעם מבכיל כיייל.
 סברתי, שחשוב שבדירקטוריון יישאר מישהו
 מהנווארדיה הישנה. הוא מכיר את העני, הוא
 מכיר אנשים ויש לו ניסיון היים. כשאתה בא
 לוישיבה עם אנשים כאלה, אתה יוצא ממנה
 בתחושה שלא יכולת לשנות יותר מדי, כי
 שמרו עליך. חיפשתי גם חרכים מנוון. אנשי
 עסקים, רואי חשבון, וינכיר-דיון. גם בעלי
 המניות הביאו רשימת מועמדים. עברנו על
 הרשימות ובחרנו. זו לא היטה מדעת
 לדירקטוריון צורפו, למשל, שני כותומ
 רציניים בשנה האחרונה: אבישי ברורטק, שני
 אנובריסטיה בן גוריון, ודני גולדשטיין
 וירד פרומלה.

ריון: "זיהיתי את הצורך בהסבת תרבות
 הניהול כמשימת ניהול מרכזית. אמרתי
 לדירקטוריון: 'די לדיווחים רבי-תנונים. אני
 מבקש שקף אחד, שבו תזרים המזומנים,
 מקורות ושימושים, ושקף אחר, המציג
 מטרות: שווי המניה בסוף השנה הבאה,
 היקף הרווחיות, המשואה להשקעה. סביב
 אלה נתחיל לבנות את עצמנו'"

דירקטוריון מקצועי עשוי להתנגש
 עם אינטרטיים לא תמיד מקצועיים של
 בעל המניה.
 "אז החיים יותר קשים ובסוף מוצאים את
 האיוון. צריך לזכור, כי הדמיצים שומרים על
 הציבור, שלפעמים יש לו רק עשרה אחוזים
 ממוניות החברה, ולצדו בעל מניות יקטן, שיש
 לו את תירת 90% מהמניות. לכן לניסומי, שאר
 תו בעל מניות ירצה שרצונו יתבע - כל עוד
 זה עולה בקנה אחד עם טובת החברה. צריך
 ליצור איוון בין אינטרטיים, למשל, בחלוקת
 דיבידנד. אף מבכיל לא אוהב לחלק דיבידנד
 ביד רחבה, כי זה כניכול בא על חשבון מה
 שהוא היה יכול לפתח בחברה. לכן, הדר היירי
 קרטוריון הוא המקום ליצור איוון בין רצונו של
 המבכיל, שכל הכסף יישאר בחברה והוא לא
 יצטרך להיות ממוקן, להסוך, להתייעל, או לא
 לבצע השקעה שהוא חושב שהיא טובה, לבין
 רצונו של בעל המניות לטמן את השקעתו, לא
 יכול להיות מצב, שבו רק המבכיל יהיה דומינ
 ננטי או רק בעלי המניות יהיו דומיננטיים. אני
 מאמין בהדברות. לא בהוראות ולא בדיקטיטים,
 על ידי כך שאתה מסקיע זמן בתסביות
 האינטרטיים ההדדיים ואיוון המגבלות, עד
 שאתה מוצא את שביל החוה. זה לא תמיד קל,
 לא תמיד בחיובים, לפעמים בוויכוחים, אבל
 צריך למצוא את האיוון."

עד כמה באמת אתה מתערב בניהול
 החברות-הבנות? אתה יורד פעיל?
 "אני יורד של חלק מהן, כולל של כיייל,
 שהיא החברה העיקרית שלנו. בנשר ומונופול
 המלט יש לישראל והאחזקה המהותית של
 משאב, החברה הקודמת שניהל - ייש הייתי
 יורד פעיל, כי הייתי גם מנהל עסקים ראשי.
 כימיקלים לישראל היא חברת ענק ובה אי
 אפשר להיות מעורב באותה המידה.
 המבכיל ואני יצרנו חלוקת עבודה, הוא גם
 מנהן כיווד בחברות-הבנות שלו. המעורבות
 שלי היא בקביעת האסטרטגיה, התקציב, כיוון
 ני פעילות פיננסיים.

יבכל יום ראשון מתכנס מטה ניהולי של
 מבכיל כיייל. הוא ביקש שאשתף בו. הוא
 נטלה אותו ואני שומע מה קורה. השתתפותי
 כדיונים חוסכת לו תרבה זמן שהיה נדרש כדי
 להסביר לי מה מתרחש. זה כלי ניהולי. הוא
 מנחל את הישיבה ואני רק משתתף - ומביע את
 דעתי. אינני כופה אותה. זהו ביטוי לכך
 ששמנו לפנינו מטרות משותפות ואנחנו
 מבצעים אותן יחד."

- כשאתה שולח כל חברה לגורלה. רמת
 הניהול והיקף הסמכויות של מנהליון צריכים
 להיות בהתאם.
 "תבחר את המנהלים הכי טובים, כשכיר
 אותם, תשלם להם כראוי. תן להם סמכות
 ודרוש מהם אחריות. אם מישהו פישל בצורה
 רצינית, הוא צריך לתת את הדיון. צריך לסמוך
 על המנהלים. לשלוח אותם ללמוד, כדי שייבי
 נו את השינויים המתרחשים במשק. צריך

כדי להקטין את ההפסד.
 "החברה-האם צריכה רק לקבוע כיוון
 האם בכלל יהיה בנוס, ומה גובה התקציב
 שלא יהיו הרזיות מוגזמות. מדיניות היא
 שאני צריך להתנהג כעיים שונה לגמרי
 מכיייל. אם בעים המטרה היא להקטין חוב
 ולתתייעל, הבנוס יוכנה לפי השנת המ
 אם מכיייל המטרה שונה - להגדיל רווח
 לקנות חברות בחו"ל - הבנוס יתבסס
 מדיניות אחרת בנוסם 'הורגת' אותי."

החברות הן מסוג
 לניסול ומבני
 המספר 'מבני
 לניסול-מבני'
 פרנס מאת
 תחנות ומאמנים
 בינלאומי
 וכעתיים
 מקצועיים