

עסקים קימים

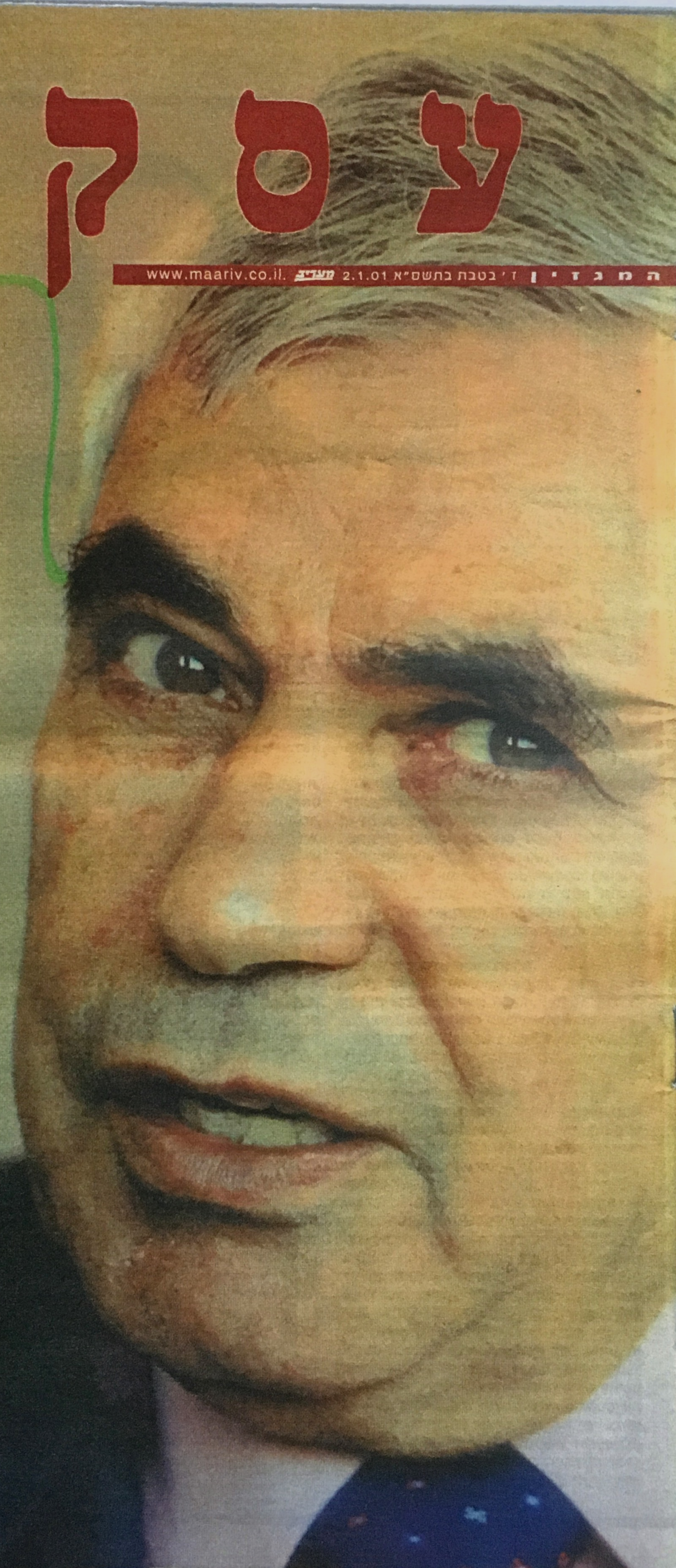
המגזין | ז' בטבת בתשס"א 2.1.01 מעריב www.maariv.co.il

רוזן יוסי

מנכ"ל החברה לישראל שרד בהצלחה את חילופי הבעלים, המניה שלו עברה בשלום את שנת 2000, ועכשיו הוא סגר את העיסקה הגדולה בטאואר. רק עם הממשלה עוד קשה לו ■ יהודה שרוני, עמ' 8

תל-אביב-אמסטרדם

איך הגיע יעקב גלעד ממעבדה קטנה בארץ לאימפריית אלקטרוניקה בינלאומית



כתבות

4

המנכ"ל החדש של עליית מדבר
אסנת כותן

6

נפילתם של המיליארדרים
דוד ליפקין

8

יוסי רוזן סוגר שנתיים
יהודה שרוני

14

נדיס - מהולנד באהבה
יעל גרוס

16

הסופר-גימבו החדש של איירבס
עמי אטינגר



משרד המכרזים רפי רוזנפלד

התקשורת עושה קולות כאילו הוא מעוניין להעניק לחברת מירס רישיון של מפעיל סלולרי ללא מכרז. כך שהמכרז עשוי להפוך בקרוב למכרז למפעיל סלולרי חמישי.

גם תדרי הדור השלישי הם כבר לא מה שהיו. מתחילת ינואר 2001 הם נראים כעוד 'הייפ' שהתפוצץ בתחום הטכנולוגי בשנת הבועה 2000. מה שהחל באמצע השנה שעברה כהבטחה הסלולרית הגדולה, וממשלות בריטניה וגרמניה הצליחו להוציא מהזוכות במכרזים הללו סכום דמיוני של כ-80 מיליארד דולר, דעך לקראת סוף השנה למימדים קטנים הרבה יותר. הזוכות בבריטניה ובגרמניה שילמו במכרזים אלה כ-500 דולר לתושב. במכרז האחרון, לעת עתה, שהתקיים בשוויץ, הגיע הסכום ל-16 דולר בלבד. חוסר העניין שמגלה תעשיית הטלוויזיה במכרז לערוץ המסחרי השלישי, עלול לחזור על עצמו בקרוב גם במכרז על מפעיל סלולרי רביעי או תדרי הדור השלישי.

●●●

משרד התקשורת אמור לשקול לקראת מכרז כזה את האינטרס הציבורי. בשני המקרים הראשונים - מפעיל רביעי (או חמישי) או תדרי הדור השלישי - ספק אם יש בהם בשלב זה צורך ציבורי. אם יש צורך כזה בתחום הסלולר היום - הרי זהו הצורך בהענקת תדרים נוספים למפעילים הסלולריים. סלקום, המפעיל בעל מספר המנויים הגדול ביותר בישראל, אינו יכול עוד להסתפק בתחום התדרים הקיים, ובאורנג' ובפלאפון ישמחו, לקבל תדרים נוספים שיתנו להם הזדמנות לשפר את איכות השידור והקליטה. שלושת המפעילים ינצלו הזדמנות זו גם כדי לשפר את שירותי הנדידה שלהם בחו"ל.

אגב האינטרס הציבורי, ברוח ימים אלה, לא בטוח שמכרז רגיל, שבסיומו יגיעו לקופת האוצר כמה מאות מיליוני דולרים - שיעשו דרכם למימון מפלגות, למשל, היא הדרך הנכונה למקסם את האינטרס הציבורי. מדוע לא לקיים 'ביוטי קונסט', שבמסגרתו יתחייבו המפעילים הסלולריים לשפר את שירותיהם לציבור הרחב?

משרד התקשורת הוא גוף עסוק בימים אלה. עסוק בלייצר מכרזים. אשתקד, אחרי הרבה שערוריות, סיימו שם את ענייני הדי.בי.אס (שידורי הלויין). המוצר המוגמר, שיצא לדרך לפני מספר חודשים, מוכיח שעבודה מיידע-מה לא נעשתה שם. לא מזמן שיחררו את המכרז לערוצי טלוויזיה יעודיים, כשהראשון שבהם הוא ערוץ חדשות. בצנרת - בעדיפות גבוהה - ענייני האינטרנט המהיר, המעסיקים את המשרד עד מעל לראש, ועל אש נמוכה יותר: פתיחת שוק התקשורת לתחרות בתחום השיחות הפנים-ארציות.

בסביבתו של המנכ"ל, דני רוזן, טוענים שהוא לא שש להתעסק עכשיו במכרז נוסף - המכרז למפעיל הסלולרי הרביעי. בחודש מאי פירסם המשרד הודעה ראשונה בה דובר על יציאתו הקרובה לדרך של המכרז. קרוב, לפחות לפי משרד התקשורת, הוא מושג יחסי, כי בחודש ספטמבר פורסמה כבר הודעה שנייה בעניין - אבל תנאים למכרז - עדיין אין. עכשיו מדברים על ינואר כתאריך היעד הבא.

המינוח 'המכרז למפעיל הסלולרי הרביעי' הוא הגדרה מעט מבלבלת, כיוון שכמה עניינים מעסיקים את תעשיית הסלולר בארץ, והציפייה היא שכולם יבואו לידי ביטוי במכרז זה.

מלבד מפעיל רביעי, אמור המכרז לתת מענה לתדרי הדור השלישי, שם חבוי עתיד הסלולר בעוד כשנתיים-שלוש (חבוי הוא הגדרה מדוייקת, כיוון שהטכנולוגיה כבר קיימת, אבל איש אינו יודע עד כמה היא תהיה שימושית). חוץ מזה, מחכה תעשיית הסלולר הישראלית - מי יותר ומי פחות - לקבלת תדרים נוספים כחלק מתהליך שיפור השירותים בארץ ובחו"ל.

אפשר, אולי, בנסיבות מסוימות, להבין את התלבטויותיו של המנכ"ל רוזן. לפחות שני תחומים מאלה שהוזכרו לא ממש חיוניים בימים אלה. במדינה בת ששה מיליון תושבים וכמעט ארבעה מיליון טלפונים סלולריים - לא בטוח שיש מקום למפעיל רביעי. במיוחד כאשר משרד

מדורים

12

גלובלי ■ כתבי עסקים

19

מידע פנים ■ כתבי שוק ההון

20

משפט מפתח ■ יעל וינר

23

על בטן מלאה ■ אביטל ענבר

24

מינויים ושערים יציגים



בשער: יוסי רוזן
צילום: יהונתן שאול

העורך הכלכלי: משה פרל

עורך מגזין עסקים: רפי רוזנפלד

עריכה: מיכל וינדזברג, נורית דנגוט-גפן

עיצוב: גלית גץ, גרפיקה: קטיה וילסקר

חפקה: חיאל יעקבי, דקלה גת

עריכה לשונית: בת-שבע בנמו

טלפון: 03-5632357, פקס: 03-5632032

דואר אלקטרוני: assakim_mg@maariv.co.il

© כל הזכויות שמורות



צילום: יוסי אלון

הודענו על הקמת חברה חדשה להשקעות בתקשורת. סביר להניח, כי השקעה ראשונה בתחום תבוצע במהלך 2001 ואני מדבר על השקעות בסדר-גודל של 150 מיליון דולר ומעלה. המיזם שלנו עם כור, שקם בקול תרועה רמה, לא יצא אל הפועל בגלל כיווני פעולה שונים של שני הקונצרנים. סביר להניח, כי צרכי גיוס ההון שלנו בשנים הקרובות יעמדו על כ- 500 מיליון דולר. תוכנית ההשקעות החדשה תוצג בימים הקרובים בדיקטוריון החברה.

מתיבן יבוא הכסף?

"אנחנו מדברים גם על מימון בנקאי, אך בעיקר על גיוס הון בבורסה, משהו בסדר-גודל של 250 מיליון דולר. הדבר תלוי במצב שוק ההון ובמחיר המניה. הרקורד של מניית החברה לישראל הוא מצויין. מתחילת 1999 ועד היום הניבה ההשקעה במניות החברה תשואה של 118%, וזה הרבה מעבר למוצע בשוק המניות."

בשנה האחרונה סבלתם קשות מעליית מחירי האגרייה, אבל דומה כי ברבעון האחרון התהפכה תמונת המצב.

"קשה לדבר על מהפך, אבל כחודש האחרון בהחלט נרשמה מגמה של ירידת מחירים. מחירי אגרייה גבוהים משפיעים לרעה על פעילות כימיקלים לישראל וצים, ולחייב באופן חלקי על בתי הזיקוק. מחישובים שעשינו מתברר, כי מחירי האגרייה הגדילו בשנת 2000 את העלויות בצים ב-60 מיליון דולר בהשוואה ל-99'. העלויות בכימיקלים לישראל גדלו באותה תקופה כ-35 מיליון דולר. אם נחזור למחירים נורמליים, ואני לא מדבר על מחיר של 10 דולר לחבית (אלא על 20-22 י.ש), הרווח הנקי של החברה לישראל יגדל בלא פחות מ-35-40 מיליון דולר לשנה."

ומה המצב בכי"ל? מה קורה עם ההנפקה המתוכננת?

"כי"ל אנחנו נמצאים בשלב נוסף של ארגון מחדש ויישום האסטרטגיה. אנחנו עומדים לקראת סיום מיזוג המטות של רותם ושל מפעלי ים המלח והשלמת תוכנית ההתייעלות. במהלך השנה האחרונה רכשנו מניות כי"ל בכ-12 מיליון דולר, כי אנחנו מאמינים בחברה. כי"ל נסחרת מתחת לשווי הריאלי שלה, למרות שמבחינת ביצועיה היא עולה על חברות דומות לה בעולם. ההנפקה תצא אל הפועל עם השיפור בשוק ההון. כשהחברה תיסחר בחו"ל ובתל-אביב, היא תקבל את הערך האמיתי שלה. כי"ל מוכרת היום 90% מתוצרתה לחו"ל, ואני מאמין שזה יגדל עוד יותר. מה תגובתך על ההערבות, כי חברת פוטאש, המחזיקה ביום ב-9% ממניות כי"ל, תרכוש אותה מבכ"מ?

"אני שומע על הערכות שונות של אנליסטים, חלקן מתממש ומרביתן לא. אם פוטאש היו מעוניינים לקנות, הם כבר היו קונים בבורסה. אני יכול להצהיר היום, כי כי"ל אינה עומדת למכירה."

בעבר היית מעורב בקראוס בתפקידים ניהוליים. האם יש לך היום פעילות צדדית נוספת?

"אני מוביל כיום פעילות חברתית של אנשי עסקים למען הקהילה. אנשי עסקים, שרואים לנגד עיניהם רק את מחיר המניה, הוטאים - לדעתי - למטרה. החברה לישראל משלבת את כימיקלים לישראל בעזרה לנגב, ואת טאוואר לעזרה במגדל העמק. הצעתי למעלה (הגוף העוסק בסיוע לקהילה - י.ש) לפנות לרשות נירוט-ערך בהצעה, לחייב חברות ציבוריות להקדיש כדו"ח הדיקטוריון פרק לפעילות למען הקהילה."

"לא המצאתי את זה. זה קיים כבר בארה"ב. אם אנחנו ממילא מחקים את האמריקנים כמעט בכל דבר - אין סיבה שלא נחקה אותם בתחום חשוב זה. את המנהלים במשק הישראלי צריך למדוד לא רק על-פי טבלת השכר, אלא על-פי טבלת התרומה לקהילה."

||

"הי"ר עידן עופר (בתמונה) ואני משתפים פעולה כדי להפוך את החברה לקונצרן מוביל. בניגוד לדעתם של פרשנים שונים, יש בהחלט מקום לקיומן של חברות אחזקה, ואנחנו הוכחה מצויינת לכך"

||

והחברה לישראל. באוצר אמרו לנו: אנחנו לא בנויים להזרמה. כתוצאה מכך נאלצו להחזיר חמש אוניות, ולרכוש אחת בלבד. ממי חכרנו? מאלה שקנו במקומנו את האוניות. לפני שלוש שנים החליטה הממשלה למכור את חלקה בצים, ואני מקווה שסוף סוף החברה תופרט."

יש לך דוגמא נוספת?

"קח את בתי הזיקוק. בשני העשורים האחרונים המדינה לא מצליחה לקבל החלטה בקשר לעתידם. בתי הזיקוק הם גוף עסקי, ואם הממשלה רוצה להשתמש בו כמחלקה שבאמצעותה היא מכוונת את מדיניות האגרייה הממשלתית - היא טועה בגדול."

עוד דוגמא - שביתת נהגי המשאיות: במקום לפתור את בעיית הנהגים באמצעות הנחות במיסוי על הבלו, הוחלט לשנות את שיטת עידכון מחירי הדלק ולעבור לעידכון חודשי במקום דו-שבועי - מה שמהווה בפועל סיבסוד של מחירי הדלק. אני אומר לממשלה: הדרך הכי טובה מבחינתה היא להנפיק את החברה בבורסה."

היבן עומדת תוכנית ההנפקה של בתי הזיקוק?

"בימים הקרובים יתפרסמו המלצות החשב הכללי באוצר בעניין זה. אני מאמין שהוא ימליץ לשר האוצר להנפיק בבורסה. הצענו שהממשלה תמכור חלק מאחזקותיה בבורסה באמצעות הצעת-מכר, וכבר הודענו כי אין בכוונתנו לנצל את ההנפקה לשם הגדלת חלקנו בבתי הזיקוק."

נחזור לחברה לישראל: מה הן תוכניות השקעה שלכם לשנים הקרובות?

"ההשקעה בטאוואר תוחזק באמצעות חברה חדשה להשקעה בתחום הטכנולוגיה וחברות סטארט-אפ. הקצבנו לצורך העניין 200 מיליון דולר. בנוסף,

מקרוניקס, אליאנס ופאנדיסק, שהיקף השקעתם בחברה עשוי להסתכם בשלוש השנים הקרובות ב-250 מיליון דולר. אנחנו מקימים מפעל חדש, בהשקעה של 1.5 מיליארד דולר.

"אני רוצה לומר לך, שכניגוד לדעתם של פרשנים שונים במשק הישראלי, יש בהחלט מקום לקיומן של חברות אחזקה, והחברה לישראל היא הוכחה מצויינת לכך."

דיברת על חברות 'כלכלה חדשה' וישנה. אתה באמת מאמין שיש הבדל?

"יש הבדל, אבל לא כמה שנהוג לחשוב. צים וכימיקלים לישראל, למשל, שאותן מגדירים אולי ככלכלה ישנה, אינן כאלה. אין כלכלה ישנה. יש שיטות ניהול מיושנות או טכנולוגיות מיושנות. מי שאומר שתחום האינטרנט זו כלכלה חדשה - טועה. תלוי מה בתחום האינטרנט. כי"ל, לדוגמא, שינתה לחלוטין את כיווני פעילותה, וממכירת מוצרי כימיקלים פשוטים היא עברה להייטק של התעשייה."

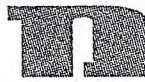
אפרופו ההשקעה בטאוואר, האם משקיעי החוץ לא קיבלו רגליים קרות לנוכח האירועים האחרונים? "לא היה פשוט לשכנע את משקיעי החוץ להישאר בישראל. חלק מהישיבות התקיימו בחו"ל. הישיבה הקובעת אצל שר האוצר, ביחס לגובה התמיכה, התקיימה ביום בו בוצע הליני'ג' ברמאללה. אמרתי לבייגה: 'אתה יכול להפוך את מגדל העמק לעמק הסיליקון או לעמק הבכא'."

"לזכותו של שר האוצר ייאמר, כי בניגוד לחלק מיועציו הוא החליט ללכת על הפרוייקט ולאשר לנו את המענק. שוחט אף התקשר באופן אישי לישראלי לשעבר, אלו הררי, המכהן כיו"ר חברת פאנדיסק מעמק הסיליקון, שהובילה את המשקיעים הזרים. אין ספק, ששיחת הטלפון הכריעה את הכף לטובת המשך הפרוייקט. יש לי ביקורת על תהליך קבלת ההחלטות בממשלה, אבל במקרה הזה אני מלא מחמאות לשר האוצר."

אתם שותפים עם הממשלה בצים ובבתי הזיקוק. איך זה מסתדר?

"השותפות עם הממשלה היא אחת הבלתי אפשריות שראיתי. לא שיושבים שם אנשים רעים, אבל הם פשוט לא בנויים לקבלת החלטות מהירה - החיונית במגזר העיסקי. את כי"ל, תודה לאל, כבר קנינו מהממשלה, ואנחנו לא צריכים אותה. אבל אתן לך לדוגמא את צים. לממשלה יש דיקטורים מצויינים, אבל כשהתקבלה החלטה להצטייד בשש אוניות חדשות כדי לשפר את כושר התחרות, ביקשנו לנצל הזדמנות עסקית ולקנות אוניות בקוריאה. לצורך קיצור ההמתנה, ניצלנו את הגיבוי הבינלאומי של האחים עופר."

"הזמנו את האוניות על-פי לוח הזמנים המואץ, מה שהצריך הזרמה של 50 מיליון דולר מצד הממשלה



נכ"ל החברה לישראל, יוסי רוזן, משקיף בדאגה רבה על המתרחש במערכת הכלכלית והפוליטית בישראל. מאז הסתיימה הלחימה בלבנון. הוא חרד למצבה של המדינה ולמעמד המשק בעיני המשקיעים הזרים, אך בניגוד לאחרים הוא לא יושב בחוסר מעש.

ב-17 באוגוסט - ימים אחרים לאחר שנכנסה לתוקף הפסקת האש - יזם רוזן עצומה והחתים עליה את הליגה הראשונה של האישים במשק ובכלכלה, ובהם מנכ"ל לאומי, גליה מאור; אוריאל לין; נשיא 'איגוד לשכות המסחר'; ואודי אנג'ל, מנכ"ל עופר ספנות. בעצומה הוא התריע מפני המשך העיסוק בוועדות החקירה למיניהן ומפני הזנחת האינטרסים החיוניים, שיביאו לשיקום המשק וכוח ההרתעה של ישראל.

"אנחנו לא מתיימרים להגיד ולייעץ מה לעשות ואיננו מתחמקים מניסיון לחקור את אירועי המלחמה. כל מה שאנחנו מבקשים הוא ליישם במהירות האפשרית את הלקחים, לשקם במהירות את המשק, את אזור הצפון ואת הדימוי של ישראל בעולם, ורק בעוד חצי שנה ואולי יותר - להקים את ועדות החקירה", ביקשו הותמי העצומה.

האם אין זה לגיטימי להקים ועדת חקירה ממלכתית, שתחקור את הכשלונות במלחמה?

רוזן: "ראיתי שהמדינה מתחלקת ל-2: החיילים, המפקדים וראשי המדינה, הנושאים בעול, ומנגד 'מומחים' גדולים - אלופים במיל' ואנשי תקשורת - המופיעים בטלוויזיה ורק מייעצים מה לעשות. אף לא אחד מכל אלה מציע דרך לטפל בבעיה האמיתית. אם נעסוק עכשיו בחקירות, לא יהיה זמן לשיקום - שהוא הנושא הרחוף ביותר. כל השאר יכול להמתין".

אילו תגובות קיבלת בעקבות העצומה?

"היו שתמכו בי, אך היו גם פירבקים שליליים בעיתונאים, שטענו כי אני מנסה לטייח את האמת ולהגן על הפוליטיקאים. אני מבין את המתנגדים, אבל ראוי לזכור: אמנם המלחמה לא היתה ניצחון מזהיר, אבל היא גם לא הסתיימה במפלה. ייתכן שנוצרו בתחילתה ציפיות גבוהות מדי ולא השגנו את היעדים, אך אנחנו צריכים לעשות למען העתיד - ולא למען העבר".

אבל יש להודות שעמדתך מושפעת מאינטרסים עסקיים, שהרי חפרי-ההודאות הנוכחי אינו נוח לחברה לישראל.

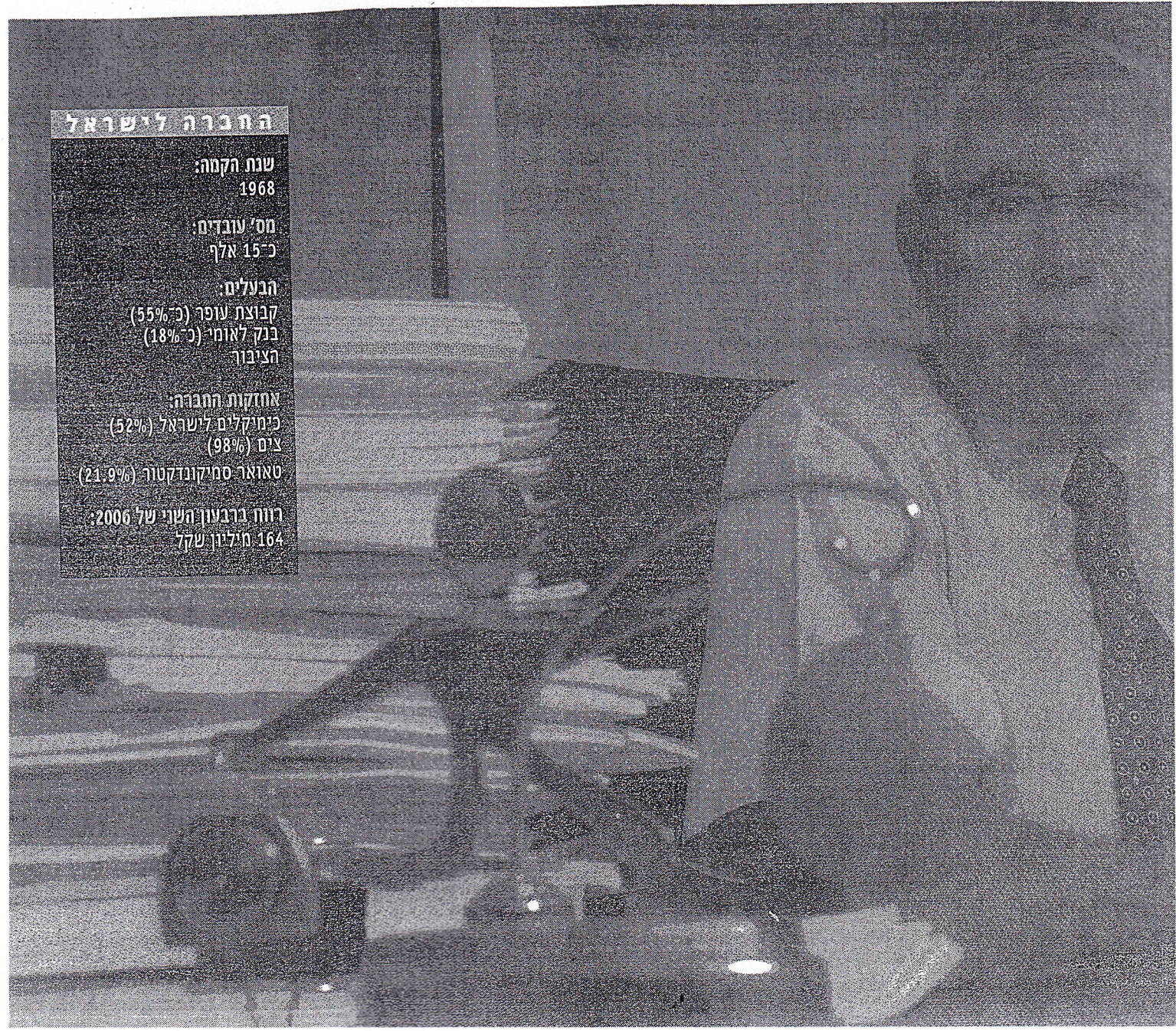
"במקרה הספציפי שלנו, מרבית עסקינו הם בחו"ל. חלק גדול ממתקני הייצור של החברות בקבוצה נמצא

על תגובות הבורסה
שווקי המט"ח למלחמה:
"המשקיעים והעסקים"
עדיין לא הפנימו את
התוצאות הכלכליות של
המלחמה. עדיין יש
עודפי כספים שמחפשים
מוצא בבורסה, אך גם זה
ילך וייעלם. אם הם
יפעילו שיקול כלכלי
ויכמתו את התוצאות של
המלחמה, תהיה לכך
השפעה לדעתי, הדולר
והשקל לא נמצאים
בשיווי משקל, והדולר זול
מאז. אין לי ספק
שבקרוב יהיה תיקון
בשער החליפין"

"זה לא הזמן לוועדות חקירה"

יוסי רוזן, מנכ"ל החברה לישראל, מחלק את המדינה ל-2: אלה שנושאים בעול ואלה שנותנים עצות. "אמנם המלחמה לא היתה ניצחון מזהיר, אבל היא גם לא הסתיימה במפלה. אנחנו צריכים לעשות למען העתיד – ולא למען העבר" ■ ליהודה שרוני הוא מספר על חששו מפני שחיקת אמינותו ומעמדו העסקי בעולם, ועל חשיבותם של השיקום (עכשיו) והחקירה (אחר-כך) ■ ולמה הוא סירב להצעת ער התשתיות להתמנות ליו"ר חברת החשמל? "הזמן והנסיבות לא התאימו", הוא אומר, "אף-על-פי שההצעה החמיאה לי"

החברה לישראל
שנת הקמה:
1968
מס' עובדים:
כ-15 אלף
הנעלים:
קבוצת עופר (כ-55%)
בנק לאומי (כ-18%)
הציבור
אחזקות החברה:
כימיקלים לישראל (52%)
צים (98%)
טואר סמיקונדקטור (21.9%)
רווח ברבעון השני של 2006:
164 מיליון שקל



אחריות כלפי החברה וכלפי בעלי המניות. אני לא מעלה ברעתי לעזוב בגלל ההצעה. אני נמצא בעיצומן של משימות גדולות, ולא יהיה הוגן לעזוב בטרם הן יושלמו. הזמן והנסיבות לא התאימו, ואני בטוח שעוד אספיק לתרום גם למגזר הציבורי".
 הרי תמיד יהיו משימות חדשות.
 "נכון, אבל העזיבה בעיתוי הנוכחי קשה במיוחד. כשיגיע הזמן לפרוש, נשוב ונדבר על כך".

איזו מערכת יחסים יש לך עם עידן עופר, הווי"ר?
 "היחסים בינינו טובים מאוד, ויש חלוקת עבודה: עידן הוא הווי"ר החברה ויו"ר צים, ואני מנכ"ל החברה לישראל ויו"ר בימיקלום לישראל. מובן שבמרבית הנושאים אנו משתפים פעולה. הצוות בהנהלת החברה לישראל הוא מצומצם והעבודה נעשית בהרמוניה, אבל זה לא אומר שאין ויכוחים ענייניים. דירקטוריון החברה לישראל הוא גוף רציני מאוד – הוויכוחים בו

מעמיקים, וההחלטות לא מגיעות לשולחן הדירקטוריון כשהן כבר 'לעוסות'".
 למה אתה מתכוון?

"יש מקומות שבהם מכנסים את הדירקטוריון רק כדי לאשר, אבל אצלנו זה שונה. לדוגמה, כשרכשנו את חלקה של המדינה בצים, ביקשתי שבמהלך ההתמחרות הסופית בירושלים יכונס הדירקטוריון בתלי-אביב וילווה את המגעים הסופיים. אמרתי לדירקטורים:

המשך מעמ' 9

'מצדי, תשירו שירה בציבור עד תום המשאומתן'. בשלב האחרון – שבו נדרשנו להוסיף למחיר 8 מיליון דולר – עשינו זאת רק לאחר שקיבלנו בזמן אמת את אישור הדירקטורים".

מדובר בשלב השקשוקה, כפי שכינה זאת עו"ד רם כספי.

"רם כספי, שהוא עורך-דין מצוי, התכוון לומר שכדי לקרב בין הצדדים כל צד חייב ללכת לקראת הצד השני.

הוא קרא לזה בבדיחות הדעת 'שקשוקה', אבל המשאומתן היה קשה ומורכב. לזכותה של המדינה אפשר לומר, שהיא הצליחה לקבל מחיר מצוי תמורת צים".
 בשבוע שעבר פרסמתם את הדוחות למחצית 2006, והם לא היו טובים במיוחד. רווחי צים ירדו וגם הרווחיות של בימיקלום לישראל נפגעה.

"צים נהנתה ב-2005 מרווחים חריפים ממיכרות אוניות, והרווחים לא חזרו השנה. בנוסף, מחירי האנרגיה עלו וחלה ירידה מסוימת במחירי ההובלה הימית. אבל החברה התייעלה והצליחה לחסוך 100 מיליון דולר, והדבר סייע למתן את מגמת הירידה ברווחים.

"עלות האנרגיה היא מרכיב חשוב מאוד בעסקים. אנחנו בחברה לישראל מעוניינים להגדיל את השיפוטנו לתחום. בעבר היינו שותפים בכתיהזיקוק, ועכשיו אנחנו מעוניינים לחזור לתחום – להיות שותפים בחברת דלק או להיכנס לתחום האנרגיה החלופית. אנחנו מנהלים מגעים להשקעה במיזם באירופה בתחום אנרגיית הביורדיול, המיועד להפקת דלק מצמחים".

ומה מצבם של המגעים להשקעה בקבוצת פוז? האם הם באמת לפני פיצוץ?

"איני יכול להתייחס למשאומתן, פרט למה שאמרתי בעת פרסום הדוחות הכספיים – הסכרתי שהמגעים נמשכים ושהסיכויים להשלמתם הם 50%. בכל מקרה, לפני המשאומתן יוכל להתקדם ובלי להיכנס לפרטיו, אנחנו עדיין חייבים לקבל תשובות מרשויות הפיקוח בנושאים שונים, ורק לאחר מכן נחליט איך מתקדמים".

מפעלי ים המלח, שבבעלות החברה לישראל, הם מיצרני האשלג הגדולים בעולם, וסין נחשבת אחת הצרכניות הגדולות שלהם. במסגרת המאבק על



על העבודה לצד עידן עופר, יו"ר החברה לישראל (בצילום): "צוות ההנהלה מצומצם והעבודה נעשית בהרמוניה, אבל זה לא אומר שאין ויכוחים ענייניים. דירקטוריון החברה לישראל הוא רציני מאוד – הוויכוחים בו מעמיקים, וההחלטות לא מגיעות לשולחן הדירקטוריון כשהן כבר 'לעוסות'"

המהירים דרשה סין להפחית את התעריפים, אך החברה לישראל סירבה ובמשך חודשים מספר הופסקה לחלוטין מכירת האשלג לסינים.

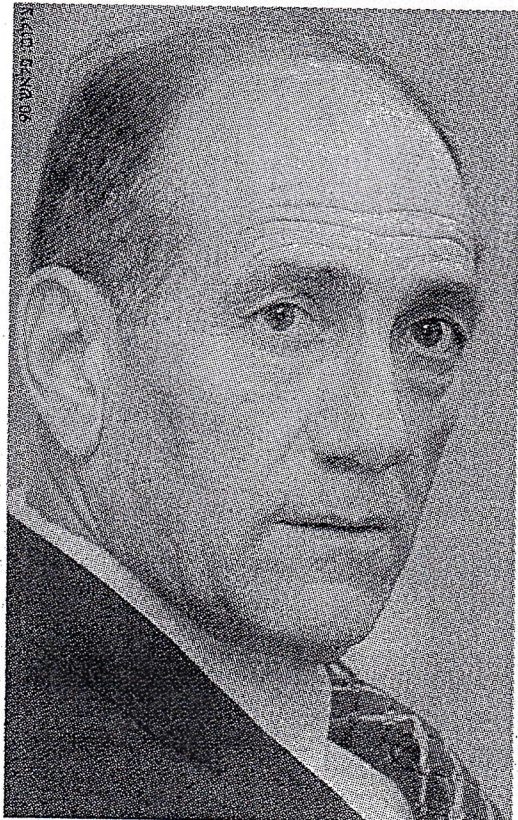
ההחלטה להיכנס בראש בסינים ולעצור את ייצור האשלג היתה הימור גדול.

"לא עצרנו ייצור אף לא של טונה אחת. נכון שלא מכרנו לסינים, אבל ייצרנו למלאי. בסין ובהודו אנחנו נחשבים ספקים קטנים יחסית, וסין אכן לא רצתה לקנות במחירים שלנו ואנחנו לא רצינו למכור. כלומר, מבחינה פיזית אייפאשר היה למכור לסיין, אבל המשכנו למכור למדינות אחרות בעולם.

"היום כבר יש מחיר שתואם עם הרוסים, שהם היצרנים הגדולים ביותר, ובעקבות זאת דיווחנו על חוזי אספקה חדשים לסיין ולהודו. אנחנו מקווים שבאמצעות אספקה מוגברת ב-2006 נצליח למכור את מה שלא מכרנו בשנה האחרונה".

מה בנוגע לטאוואר סמיקונדקטור? אתם מזרימים ומזרימים, אך החברה לא מתרוממת.

"החברה לישראל הסכימה להשקיע בסכב הגיוס האחרון 100 מיליון דולר נוספים, והרבר מעיד על האופטימיות שלנו. האופטימיות מבוססת על כמה גורמים: שוק המוליכים למחצה השתפר, הביקוש למוצרי החברה גבוה יותר מהכמות שהחברה מייצרת בפועל, יש מנכ"ל מצויין, ראסל אלוואנגר, בעל



ראש-הממשלה (בתמונה) הפנים את דבריו

אורינטציה שיווקית ונטייה לאגרסיביות במקורות – אבל אני לא רוצה להשוות אותו לרמל ורניה (המנכ"ל הקודם – י.ש) או לדבר עליו".

האם מרכז החשקעות יסכים להשתתף במענק החשקעות, אף שלא עמדתם בלוח הזמנים המקורי?

"הנושא נידון במרכז החשקעות, ואני מקווה שתתקבל החלטה חיובית. לא ביקשנו תוספת למענק, אלא ביקשנו להשלים את הסכום ל-250 מיליון הדולר שאושרו – שמתוכם עד סוף 2005 ניצלנו בפועל 168 מיליון דולר. אני מקווה ומאמין שהממשלה תעמוד בהתחייבותה. העניין כבר צריך היה לזכות לטיפול, אבל הטיפול בו נדחה מסיבות שונות כמו הבחירות והמלחמה בלבנון".

נראה שהחברה לישראל קופאת על שמריה מבחינת תחומי השקעה חדשים. תראה מה יומים אחרים, דוגמת יצחק תשובה, מצליחים לעשות, בעוד

שאתם מודרשים מאחור. אתם מדברים על אנרגיה, אבל מה באשר לתחום התקשורת?

"יוזמים פרטיים אכן עשו חיל בחו"ל, אבל אנחנו לא מוכנים לקחת את הסיכונים שהם לקחו. בעבר רצינו להיכנס לתחום התקשורת ובשלב מסוים גם נכנסו למיזם תקשורת בחו"ל – והרווחנו בו.

"בחנו אפשרויות בישראל בתחומי הסלולר, הכבלים, בזק ועוד, אבל הגענו למסקנה שהמחירים הנדרשים גבוהים, וכדיעבר אני שמח שהגענו למסקנה הזאת. גם האפשרות שתיושם רגולציה רטרואקטיבית הרתיעה אותנו.

"הייתי רוצה מאוד להיכנס לתחום הפיננסים, אבל אנחנו מוגבלים. לאומי מחזיק ב-20% מהחברה לישראל, ומשפחת עופר מחזיקה בשליטה בבנק המזרחי. לצערי, אנחנו מנועים מלפעול בתחום זה, אף שהפוטנציאל לרווחיות גבוה".

לפקח על תקציב הביטחון

בוא נחזור לענייני המדינה. בימים האחרונים מתנהל ויכוח על אופי התקציב, על גודל הגירעון ועל תקציב הביטחון. מה דעתך בסוגיה?

"ברור שהמלחמה העבירה אותנו ממצב של עודף הכנסות למצב שבו יש צורך בתוספת תקציב לביטחון ולשיקום הגליל. אם נממן את התקציב באמצעות מסים חדשים, נפגע ברפורמות. לגבי תקציב הביטחון, חייבים למצוא פשרה ולהגיע לצורך האמיתי של המערכת. לדעתי, הגיע הזמן לפקח על תקציב הביטחון באמצעות גורם כמו 'המועצה לביטחון לאומי'. ההחלטה אם לקנות עוד מטוס F16 או לרכוש מיגון נוסף לחיילים תתקבל לאחר דיונים מפורטים – לא בנוכחות אנשי צבא בלבד. חייבים ליצור הפרדה ברורה יותר בין הגידול בהוצאות השכר והתגמול של דרגי השרה לבין הדרגים המנהליים והעורף.

"אני חושב שלצורך מימון התקציב חייבים להחזיר את המע"מ לרמתו הקודמת, והפחתתו היתה מיותרת. במקביל יש להטיל היטל שעה מיוחד על תושבי המדינה, בלי לפגוע במתווה היסודי של הרפורמות במס. את ההפחתה המתוכננת במס יש למקד בשכבות הביניים, שהן כוח הקנייה העיקרי במשק, כדי לא לפגוע בהן. אפשרות נוספת היא מיסוי בעלי ההכנסות הגבוהות מאוד והפחתה זמנית של הוצאות הממשלה לצורך מימון תקציב הביטחון".

למרות התסריטים הקשים שלך לגבי מצב המשק והתגובות השליליות בחו"ל, נדמה שבבורסה ובשוק המט"ח עדיין לא שמעו על כך – כפי שמעיד, למשל, מצבו של הדולר לעומת השקל.

"אני לא מסכים להנחה שהבורסה מתעלמת לחלוטין ממה שקרה. אין לי ספק שהמשקיעים והעסקים עדיין לא הפנימו בצורה מלאה את מה שקרה ואת התוצאות הכלכליות של המלחמה. עדיין יש עודפי כספים שמחפשים מוצא בבורסה, אבל גם זה ילך וייעלם. אם המשקיעים יפעילו שיקול כלכלי ויכמתו את תוצאותיה התקציביות של המלחמה, זה ללא ספק ישפיע על הבורסה. ההשפעה הבאה תהיה גם על שוק מטבע החוץ. אני חושב שהדולר והשקל אינם מצויים בשיווי משקל, והדולר זול מאוד. אין לי ספק שבקרוב יהיה תיקון בשער החליפין".

אין אתם נערכים לכך?

"כדי שלקוחותינו בחו"ל לא ידאגו, נערכנו באמצעות הגדלת המלאי והעברת חלק ממנו לחו"ל. אם יהיה חשש מפני ייקור האשדאי בגלל הירידה בזמינותם של מקורות המימון בחו"ל, נשפר את נזילותנו, אף-על-פי שכעת אין לנו תוכניות לגייס הון. בשלב זה אין שינויים במדיניות החשקעות שלנו. לגבי המפעל שלנו לרשנים ולחומרים כימיים במפרץ חיפה, אנחנו בוחנים בימים אלה את שינוי מתכונת פעילותו כדי להתמודד בעתיד עם מצבי מלחמה רומים".