

# רוצה לנהל

מאת גר פרץ

**כשנכנס יוסי רוזן לתפקידו בכלל הוא מצא תוכניות שלא תאמו את רצונו לנווט את החברה בדרכו. עכשיו הוא חוזר למשאב**

מעזיבתו של רוזן, אולם הוא ידווח אותו כמנכ"ל נטו במשאב, שמהווה מקור רווח משמעותי עבור כלל. במסיבת הפרידה שנערכה לווינשל ואולשנסקי השבוע אמר ליאון: "עם כל האכזבה אני מכבד את החלטתו הארמיצה של יוסי, ואף שמח עליה בגלל השקע" תגו במשאב. כמי שמכיר אותו, אני מוקיר ומכבד אותו כחבר, כאדם וכמנהל מוכשר. אין לי אלא להעריך את הדרך שבה ניהל בכישרון רב את כלל תעשיות בשלושת הדרשים האחרונים. יוסי ימשיך וילווה אותנו בכלל תעשיות עד למציאת מחליף ראוי."

רוזן החל את דרכו הניהולית במשרד הדיקלאות, שם עסק בתקצוב ותכנון ב-72-65. לאחר מכן עבר לאגרוסקו בה עבד במגוון תפקידים כ-10 שנים וסיים את דרכו כמנכ"ל שיווק. משם עבר לנהל את ארקיע, ורשם הצלחה גדולה כשחתם על ההסכם לשיתוף פעולה עם אל על, התקף עד היום. ב-92-88 כיהן כמנכ"ל קראופ, ומ-93 הוא מכהן כמנכ"ל משאב.

כפי שפורסם ב"הארץ", מתכננת משאב לבצע גיוס הון רחב. עיקר המאמצים מופנים כיום למציאת בנק השקעות, שילווה את הכנסתו של משקיע אסטרטגי לחברת נשר, שתונפק לאחר מכן. כנ"ל גם לגבי חברת תעבורה שמשאב רכשה 50% ממנה, והיא צפויה לגייס הון באמצעות הנפקה בבורסה (טרם נקבע היכן).

למרות שעזיבתו של רוזן עברה באופן חלק וללא זעזועים, הרי שמציאת מחליף מהווה סוגייה לא פשוטה. גם אם מכחישים המעורבים בעיות של "צפיפות" בהנהלת כלל, הרי שהמנכ"ל הבא של כלל תעשיות



רוזן. הפרדה מוחלטת

עילות של כלל ישראל וכלל תעשיות, והפיקתה של האחרונה לחברת השקעות גמישה, כדי שלא תצטרך להתערב בניהול השוטף של החברות תחתיה. הקונספציה היתה שכלל תעשיות, כחברת אחזקות, תוכל להגיב במהירות להזדמנויות עסקיות. כלומר, פחות ניהול בפועל ויותר רכישות ומכירות של חברות. כלל ישראל אמורה להמשיך בפעילותה בתחומי הגרל"ץ והביטוח, תוך מתן תופש פעולה לקאול בתחומי התקשורת.

שמועות שרוזן נקלע לעימותים על רקע אישי במסגרת צפיפות ה"אגואים" בקומה ה-21 של כלל הוזמו על ידו במהירות. הוא

התפטרו הפתאומית של יוסי רוזן מתפקיד מנכ"ל כלל תעשיות, סדקה את התמונה המושלמת שרצתה לצייר קבוצת אי.די.בי בקשר לקונצרו כלל. אי.די.בי רצתה למנות שני מנהלים מובילים במשק - יצחק קאול מבזק ויוסי רוזן ממשאב. ראשי אי.די.בי ציפו ששניהם יסללו דרך חדשה לקונצרו, שנראה כמי שאבדה לו דרכו.

כאשר התבררה המפולת של כור ב-88' נשאר כלל כקונצרו המוביל. כלל הציג אז רוחים מאוד צנועים, לעומת יכולת הישרדות גבוהה. בשנים האחרונות התהפכה המגמה וקונצרו כור הותיר את כלל הרחק מאחור. משפחת רקנאטי, השולטת באי.די.בי, רכשה את כלל וביקשה להשיב עטרה ליושנה. אבי אולשנסקי ודוד ויינשל, היורד והמנכ"ל הפורשים של כלל, כבר נואשו מלנסות ולשנות את התרמית המיושנת שדבקה בקונצרו, למרות שלדעתם תרמית זו היא חסרת כל בסיס.

## מדיניות היר החופשית

יורד כלל החדש ליאון רקנאטי, שהצליח בעבר עם חברות כמו שופרסל ודלק, התבקש לרענן את השורות ולעבור לפסי רווחיות גבוהה. ליאון, נאמן לגישה המאפשרת יד חופשית למנהלים תחתיו, גייס את קאול ורוזן שיעשו עבורו את המלאכה, וישיבו לכלל את הזוהר שעומעם לאחרונה. השלישייה נראתה מבטיחה בכל קנה מידה.

רוזן נכנס לתפקיד תוך שהוא רורש הפרדה מוחלטת בין כלל תעשיות וכלל ישראל, ותוך שהוא שומר לעצמו את האופציה לחזור למשאב תוך חצי שנה. ההחלטה הייתה מקובלת על שני המנכ"לים, ונקבעה גם דרך לעד כון שוטף בין הצדדים.

כאשר נכנס רוזן לתפקיד הוא מצא על השולחן נייר עמדה שגיבשה חברת הייעוץ שלדור. חברה זו נבחרה ע"י הנהלת כלל להכין תוכנית אסטרטגית לפעילות הקונצרו, תוך ביצוע שינויים מבניים. את קווי המתאר לתוכנית יזמה ההנהלה הקודמת.

הלכה למעשה, רוזן נקלע שלא בטובתו למצב בו הוא נאלץ לפעול על פי תוכנית שאת מאפייניה לא הוא יזם. הסתירה שנוצרה בין רצונו לנווט את החברה בדרכו, לבין הצורך לפעול על פי רדישת בעלי המניות, חירדו אצלו את ההבנה שמוטב לעזוב עכשיו, ולא להמתין חצי שנה עד לתום האופציה.

רוזן ניסה לשנות את התוכנית האסטרטגית, ונפגש לשם כך עם נציגי שלדור, אך ללא הועיל. הוא הצליח להביא לשינויים קלים בלבד בתוכנית, אבל הנחות היסוד נותרו בעינן. גם אם שלדור ובעלי המניות קיבלו חלק מהמלצותיו, הרי שבמקרה זה המנצח סירב לקבל לניצוחו תזמורת שאת הרכבה לא קבע.

שלדור המליצה למעשה על הפרדת הפי

**גם אם מכחישים את ה"צפיפות" בהנהלת כלל, הרי שהמנכ"ל הבא של כלל תעשיות ייכנס לעמדת זינוק נחותה לאור יחסי הכוחות שנוצרו**

ייכנס לעמדת זינוק נחותה לאור יחסי הכוחות שנוצרו - קאול כבר בתפקיד, ונהנה מגיבוי מלא של משפחת רקנאטי. לא מן הנמנע, כי משעזב רוזן תגבר מעורבותו של קאול בכלל תעשיות, היות שכלל ישראל מחזיקה 70% ממניות כלל תעשיות. מול קאול עומדים בכלל ישראל שני מנהלים חזקים ומוכשרים - בניטוח רימן בן שאול ובגדל"ץ איתן סורוקה. פעילויות אלו הן רווחיות, לכן יהיה לו קשה להתערב בעברותם. לפיכך, סביר להניח כי הוא יבקש להגדיל את מעורבותו בכלל תעשיות, מה שיקשה על כניסתו של מנכ"ל חדש לחברה.

הכחיש שהיה ארוץ כלשהו, שאילץ אותו לפרוש, והסכים לומר רק את אשר כתב במכתב לליאון רקנאטי: "התוכנית האסטרטגית, שאושרה לאחרונה לכלל תעשיות, מכוננת את החברה לפעול בהדרגה כחברת השקעות גמישה, הפועלת גם כשותף פיננסי בהשקעתיה, ותמעיט בנטילת עמדת שליטה בהשקעותיה. תוכנית זו, הגם שהיא נכונה מבחינה אסטרטגית לכלל, אינה עולה בקנה אחד עם ניסיוני ונטיותיי, ואינה מאפשרת ביטוי לניסיוני הניהולי ולאנרגיית הניהולי שראיתי לניגוד עיני בקבלת התפקיד."

ליאון רקנאטי אמור, לכאורה, להיפגע