



כלל: סוף עידן ויינושל

יעשו את המהפכה בלעדיו

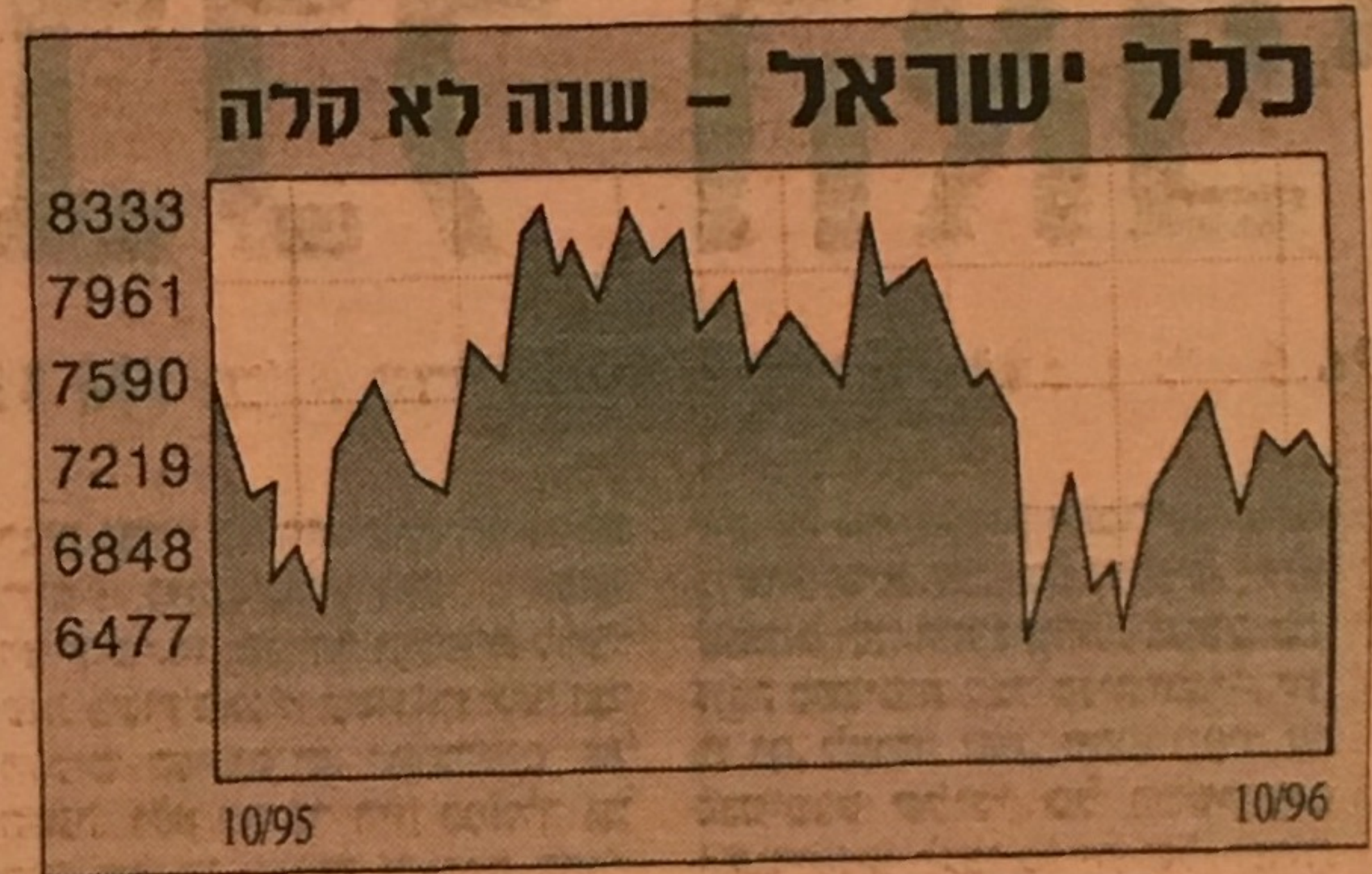
וינושל היה מנהל של תקופת דמדומים שבין קץ עידן "האימפריאליזם" בחברות האחזקה למעבר לעידן ההתמקדות וההתמחות. רק בסוף ימיו בקונצרן כלל התחיל ויינושל לאמץ את המודל של כור ובני גאון. את השאר ימשיך מי שיבוא אחריו

מאת עמנואל תימור

כשדוד ויינושל קיבל לידיים את המושכות של קונצרן כלל במאוס 91' הוא לא ציפה שעם ההכרזה על פרישתו, חמש וחצי שנים מאוחר יר, דווקא כור החבטה ראז תיחשב לחברת ההשקעות המובילה והדינמית בישראל. מול התדמית הזוהרת של כור ושל מנכ"ל, בני גאון, התקשה ויינושל, שמתואר כאיש מסוגר, להשיב מלחמה.

לא עזרו לו טענות כמו "מה אתם בעצם מתלהבים מכור. הרי היא לא עשתה אף השקעה חדשה ורק מתמקדת בטיפוח עסקיה הוותיקים". את ההצלחות הגדולות של קונצרן כלל באותה תקופה, סאיטקס (עד לפני שנתיים) ואי.סי.איי טלקום, זקפו בעיקר למנהליהן, כאשר דוד היה של משאב יוחסו לשילוב של מר נופול בשוק המלט ומשק צומח. את הכישלונות בחריירה לתחום המזון - והרי הוא הגיע משופרסל - ולתחום הפרמצבטיקה, דווקא כן אהבו לדקוף לחובתו.

בסופו של דבר, אם מנסים לסכם את תקופת כהונתו, ויינושל אולי לא ביצע הרבה השקעות חדשות, אבל את אותו דבר אפשר לומר גם לגבי רוב חברות ההשקעה הגדולות האחרות. הוא גם לא היה איש של מהפכות גדולות. אבל הרי גם בעלי הבית שלו, אי.די.בי ובנק הפועלים, לפעמים מתנהגים כאילו המלה שנינו לא קיימת במילון.



ההצלחות הגדולות: הביטוח והנדל"ן

התדמית האפרורית והחלשה של קונצרן כלל בשנים האחרונות אינה עולה בקנה אחד עם שני מהלכים גדולים ומוצלחים מאוד שביצע הקונצרן, ואשר ביססו את מעמדו בשני ענפי מפתח: הנדל"ן והביטוח. הפעולה המשמעותית בתחום הנדל"ן היתה רכישת השליטה בשו"פ, שבייחד עם הגאות שידע הענף בשנים האחרונות הפכה את חברת אזוריים לאחת מהחברות המובילות בענף בארץ.

בתחום הביטוח מדובר היה בשורה של פעולות מקיפות, שהיו כולן מוצלחות מאוד, בין השאר בזכותו של המנהל המוכשר של קבוצת הביטוח, רימון בן שאול. הפעולות הללו כללו את רכישת חברות הביטוח ארדט, אריה ואיתן; רכישת מחצית מתיק ביטוח החיים של הסנה ורכישת כל תיק הביטוח של צור שמיר, ובשלב מאוחר יותר, הצעת רכש לארדט (בשל הבעיות הקשות שהתגלו בה), הצעת רכש גם לאיתן, ואיחודן של כל חברות הביטוח של כלל תחת מטה אחד (כלל החזקות בייטוח).

כל הפעולות הללו הביאו את קבוצת הביטוח של כלל מ-4% מהענף באמצע שנות ה-80 ל-25% מהענף ביום (אחת משתי קבוצות הביטוח הגדולות).

ישראל ולדסק"ש יש בידיים חלק משמעותי מהתקוות הגדולות של המשק. במקרה של כלל, למשל, סך ההכנסות של החזקותיה, כולל ביטוח וחברות לא מאוחדות, הגיע ב-95' ל-16.4 מיליארד שקל, מתוכם 4.4 מיליארד שקל יצא (שקלים של סוף 95').

את תחומי פעילותה של כלל ניתן לחלק לחמישה חלקים עיקריים: ביטוח, תעשייה, סחר, נדל"ן ושוק ההון. ביטוח הוא כנראה ההצלחה הגדולה ביותר של כלל בתקופת ויינושל. אמנם אי אפשר לתת את כל הקרדיט על כך רק לו, אבל בכל מקרה, בתקופתו של כלל הפכה לגוף הצר מח ביותר בארץ בתחום הביטוח, שני רק למגדל של אפריקה ישראל. בתחום האלמנטרי היא הגוף המוביל בארץ, ועתודות ביטוח החיים שלה הוכפלו בתוך ארבע שנים לכ-7 מיליארד שקל. פעילות הביטוח תרמה 34.3% מרווחי כלל ישראל ב-95'.

בתחום התעשייה קופצים מיד לעין שני שמות - אי.סי.איי טלקום ומשאב. אי.סי.איי צמחה בימיו של ויינושל בקצב מסחרר. שווי השוק שלה עלה פי 5 באותה תקופה והכנסותיה השנה יגיעו לכ-550 מיליון דולר. סאיטקס, גרנית הכרמל (טרנול וסופרגז), אופאל, מגם, כבלי ציון וקרנל הן החזקות נוספות בתחום. ענף הטקסטיל, באמצעות כיתן ופולגת, הפך בשנים האחרונות ממרכז רווחים מרכזי למרכז הפסדים.

- 9/95 - מוכרת את השליטה באורדן**
כלל מוכרת 21% ממניות חברת אורדן לאהרון דוברת ויצחק שרם. במהלך השנה רוכשים רוכשי רוכשי מניות נוספות של אורדן, ובספטמבר 96' רוכשים את יתרת המניות שבידי כלל (20%) בעזרת הלוואה שנותנת להם כלל. השתלטות על אורדן משמשת את דוברת שרם כמנוף לרכישת השליטה בחברת פועלים השקעות.
- 11/95 - נפרדת מפיצה האט**
כלל רשתות המרכות את החטיבה הקמעונאית, מוכרת את רשתות המזון המפסידות, פיצה האט וקנטאקי פרייד צ'יקן, תמורת 39 מיליון שקל.
- 12/95 - בקיעים בעסקי הטקסטיל**
בקיעים בחטיבת הטקסטיל. פולגת סוגרת את מפעל הסריגים "אומן" באופקים ומפטרת כ-200 עובדים. באוקטובר השנה מחליטה חברת כיתן לסגור את מפעל האשפרה בבית שאן ולפטר 110 עובדים. בין לבין רכשה כיתן בחדש מאי את השליטה בחברת גיבור סברדינה מידי משפחת רוזוב והחלה להפעיל בה תוכנית הבראה.
- 1/96 - פיסקו בעלית**
כישלון בניסיון לחבור לרייזר פדרמן לרכישת מניות השליטה בעלית מידי חברת מ.א.ן הבריטית. לאחר שכבר סיכם על העסקה עם ויינושל, מפתיע פדרמן ובוחר לשתף ברכישה את מיכאל שטראוס ומותיר את כלל מחוץ לעסקה.
- 2/96 - מוכרת חבילה באי.סי.איי**
כלל תעשיות אלקטרוניקה מממשת חבילה של 1.2% ממניות אי.סי.איי טלקום ורושמת רווח הון של 80 מיליון שקל. אי.סי.איי ממשיכה להיות מכונת המזומנים העיקרית של כתא"ז, לצד החולשה שמגלות סאיטקס ומנן מדיקל.
- 3/96 - מסרבת להצעת רכש בסאיטקס**
דויד גילה מציע לרכוש את מניות השליטה בחברת סאיטקס שבהן מחזיקות כלל ודיסקונט השקעות. ההצעה נענית בלאו מוחלט תוך חילוף פי האשמות בוטים עם גילה מעל דפי העיתונות. מניית סאיטקס שהעפיה לה בעקבות הצעת הרכש של גילה ל-21 דולר, קרסה לאחרונה למחיר שפל של 10 דולר לאחר שנודע כי הפסדי החברה ברבעון השלישי הגיעו לכ-60 מיליון דולר.
- 5/96 - אין שותף בסנפרוסט**
נפטק המו"מ להכנסת שותף אסטרטגי בינלאומי לחברת סנפרוסט. סנפרוסט, הסובלת מהפסדים מתמשכים, הודיעה לפני חודש על מחיקה של 8.5 מיליון שקל נוספים בגין השקעתה בחברת גולדסן ההונגרית.
- 8/96 - כישלון להצעת רכש בכלל סחר**
כישלון להצעת הרכש למניות חברת כלל סחר. שנה קודם לכן נכשלה כלל בהצעת רכש דומה לחברת כלל רשתות. הכישלון נובע מהיענות חלקית בלבד מצד הציבור, ומחוסר היכולת למחוק את מניותיהן של שתי



כלל: סוף עידן ויינשל

אלי כהן, מנכ"ל אי.די.בי:

ידי של הממונה על ההגבלים כבולות

באמצעות אי.די.בי וכלל ניתן לשלוט על חצי מהמשק. ועדת ברודט שטיפלה בריכוזיות הכניקים נגעה גם בנושא זה. הוועדה ניסתה לצמצם את הריכוזיות של הקונצרנים הגדולים, בכך שאסרה על הכניקים למכור את האחזקות הריאליות העודפות לקונצרנים.

אך אי.די.בי כבר החזיקה בנתח מכובד מכלל, וכדי להגיע לשליטה לא נזקקה לדכישה של כמות גדולה. המפקח על הכניקים והאוצר אישרו לבנק הפרעלים למכור את אחזקותיו העודפות בכלל לאי.די.בי, וכך הפך זה לבועלת השליטה, כאשר הממונה על ההגבלים לא יכול לעשות דבר.

רוגמאות בקנה מידה קטן יותר לשליטה של שני הקונצרנים אפשר למצוא בתחום הדלק, עם השליטה בדלק, בד בכד עם השליטה בסנוול. גם ברשתות השיווק יש אחזקות רבות של שני הקונצרנים, הנעות משך פרסל, המוחזקות על ידי אי.די.בי לבין ההיפרכל וקו אופ המוחזקות על ידי כלל סחר.

ההערכה היא כי הממונה על ההגבלים העיסוקיים, ר"ד יורם טורכר ביץ', לא יתנגד למיזוג המתוכנן בין אילנות דיסקונט לבטוחה של כלל. יש להניח, כי אם תנסה אי.די.בי למוג פעילויות נוספות של כלל עם פעילויות שלה או של רסק"ש, כבר יבחן זאת הממונה ביתר קפידה.

על פי החוק, ידיו כבולות כיום, כל עוד אי.די.בי מחזיקה בפחות מ-50% מכלל. אחזקתה יחד עם זו של רסק"ש מגיעה לכ-49% מכלל. ההעד כה היא, כי 1% נוסף לא ירכש על ידה בשום צורה, כדי לא לאפשר לטורבוניץ לפתוח את תיבת הפנורדה הזו.

"הופתענו מעיתוי ההודעה, לא מעצם ההתפטרות"

אלי כהן אומר אמנם ש"ניהול עסקים זה לא טיול בגן של ורדים", אך לא מבין למה מדברים על כישלון ניהולי בכלל סחר ("זו אגדה") * למנכ"ל הפורש יש לו רק שבחים לחלוק

כי יישחק עד כדי 25% בשנתיים. ויינשל לקח החלטות אמיצות, על אף שכבר ידע שלא יהיה מנכ"ל בעתיד, ויכול היה להוריש את הכלגאן הזה לבא אחריו.

בעניין כלל סחר, סבור כהן כי מדובר ב"אגדה". יש שם קולקציה של חברות לא גדולות, שלא התייחסו אימו למבנה של הקונצרן, והיה צריך לעשות סדר. מעבר לכך, הצליחה כלל סחר במכרז הערוץ השני, בה עמקת כניסתה לתחום שירותי הסחר ומחסני הערובה וכפיתוח רשת כלל פארם. המציאות בשוק ההון והמציאות שהכתיבה המדינית הממשלית תית לא היו כשליטת הנהלת כלל, הוא אומר.

סינו עם ויינשל מצוינים, ואנו בטור חים כי ימלא את תפקידו על הצד הטוב ביותר עד היום האחרון.

עד כאן, הודעת ההרגעה של אלי כהן. בפועל, כלל מהווה כר פורה לתרושת שמועות המתנהלת מזה מספר רב של חודשים. על אף שכהן מרגיש כי תימשך התוכנית האסטרטגית, ההערכה הרווחת בקונצרן היא כי עשויה להיות תוכנית חדשה, כזו שתנסה לצמצם את המוקדים הבעייתיים בטיפול יותר כולל ולחזק פעילויות אחרות. על פי ההערכות, תגובש אף תוכנית למיזוג בין פעילויות חופפות, ואיחוד פעילויות שונות בדיסקונט השקעות, אי.די.בי וכלל. המגעים למיזוג בין בטוחה של כלל ואילנות דיסקונט של רסק"ש, על פי הערכות, הם רק סנונית ראשונה. "לא קיימנו שום דיון בנושא", מתעקש כהן, אך מציין כי קיים תהליך של ניתוח, לימוד והסקת מסקנות.



חילופי מנהלים הם תמיד מקור לחשש בחברה. כהן מציין כי המקרה של כלל שונה. "מאחר שמדובר בחברה אחזקות גדולה, לכל חברה יש מנכ"ל משלה, והחלפת העומד בראש אינה משפיעה ישירות על עובדי החברות הבנות", הוא אומר. בעניין מועמדים לתפקיד מנכ"ל כלל, שבכהן זמכיר כי הודעתו של ויינשל בעיתוי זה לא היתה צפויה, ולפיכך עוד לא החלה אי.די.בי לטפל בעניין. עם זאת, יש בידיי, כדבריו, רשי

שתפס אותם לא מוכנים.

ברוך כלל, עם פרישת מנכ"ל בדרג בכיר כמו ויינשל, נאמרים בעיקר דברי שבח. כך גם במקרה זה. ישנם מספר דברים שחשוב לזכור שיתפרסמו, ובהם הוא פותח:

"הגדלת ההשקעה של אי.די.בי בכלל היא ביטוי לאמון שיש לנו בפוטנציאל הטמון בקבוצה. מתן הרעה מוקדמת על התפטרות מנכ"ל של קבוצה כה גדולה יכול להביא לאי רגיעה בארגון ולחרושת שמרנות על שינויים, פיטורים וצמצור מים. ברצוני להבהיר כי לאי רגיעה אין על מה להתבסס. בכוננתנו להמשיך בתוכנית האסטרטגית שהוצבה על ידי הנהלת כלל, בה תמכנו, ואין כוונה לבצע שינויים דרמטיים. יחד

מאת אורנה רביב

מזה מספר חודשים רוחשות שמרנות לגבי אי שביעות רצון באי.די.בי מפעילות קונצרן כלל. השנה האחרונה בכלל היתה רצופה באירועים מתקשרים היטב, שלא החמיאו לקר נצרן. העברת השליטה בכלל לאי.די.בי, העריכו רבים, תהיה תרומנות לעשות סדר בקונצרן.

אולם יום למחרת הודעתו של מנכ"ל כלל, דוד ויינשל, על פרישתו מראשות הקונצרן במאוס '97, מצייר מנכ"ל אי.די.בי, אלי כהן, תמונה אחרת לחלוטין, כמעט אידילית. לדבריו, הם לא הופתעו מההודעה, מאחר שכבר דובר על כך שוויינשל מבקש לפרוש במאוס. הם הופתעו רק מעיתוי פרסום ההודעה,

הערכות: בהמשך יתכן איחוד בין כלל לרסק"ש

קונצרן אי.די.בי שומר בינתיים על שתיקה בכל הקשור לתוכניות העתידיות, אבל בשוק ההון מעריכים היום כי התפטרותו של ויינשל מראשות קונצרן כלל והמיזוג הצפוי של בטוחה ואילנות דיסקונט הם רק תחילת הדרך.

אחרי שנים של קיפאון ודריכה במקום, גם בקונצרן אי.די.בי עצמו, מתחיל הקונצרן הזה להתנועע. החרייה של צעירי משפחת ריקנאטי לני הול הקונצרן, כתוכם אודי ריקנאטי שהוחזר לחיק המשפחה לפני שנה, אולי גם סיום הפרשה האומללה של משפט הבנקאים וכמוכן - ביצור השליטה של הקונצרן בקונצרן כלל - מכשירים את הדרך לשינוי ארגוני ומבני מקיף בכל החברות בהן שולט כיום קונצרן אי.די.בי.

בין האפשרויות המוזכרות כיום - איחודם של שני הקונצרנים בהם שולט אי.די.בי, כלל ורסק"ש (כולל פיא.סי), איחוד כזה צפוי שיעשה קודם כל ברמת המטה - שני המטות יאוחדו למטה אחד, שונה לחלוטין מכל אחד מן המטות הקיימים כיום, גם ברמת הניהול שלו. האפשרות כי

בית אי.די.בי - הון של הישגים בניהול קרנות נאמנות

"אי.די.בי.אי. נשקלים"

הגורמה ויגורר גנה