

# עסקים

המגזין מעריב  
כ"ו באדר ב' תשנ"ז 1497

## רקנאטי מדבר

"אחן למנהלים לנהל, אני רק אסייע להם",  
מבטיח ליאון רקנאטי - מהבוקר יו"ר קונצרן  
כלל - בראיון בלעדי ליהודה שרוני

שאול אייזנברג איש העסקים, הבוס והאדם.  
עמוס מר-חיים, סגן יו"ר החברה לישראל, מספיד אותו

80% מהרשויות המקומיות באוברדראפט מחקר חדש  
מגלה, שככל שנווחים להן יותר, יש להן פחות

# כלל

## מספר אחת

ליאון רקנאטי, מי שנכנס היום ללישכת יו"ר קונצרן כלל, הושב שלקונצרן המתחרה, כור, יש "ארבעה אסים וגם מנהל יוצא מן הכלל". לכלל – הוא יודע – אין ג'וקרים כאלה, אבל רקנאטי התנדב להשגיח מקרוב על ההשקעה שם, ולא יסתפק בתשואה של פחות מ-12% על ההון ■ בראיון בלעדי לעסקים הוא מספר על כוונתו להיפרד מחלק מהחזקות הקבוצה ולא להיפרד ממניות בנק דיסקונט שברשותו ■ על המשכורת, אגב, הוא מוותר

### יהודה שרוני

מתברר, כי ב-96 ירד הרווח של כלל ב-43%. הרווח הנקי הסתכם ב-112 מיליון שקלים, ואת הרבעון האחרון של השנה סיים כלל בהפסד של 1 מיליון שקל, בהשוואה לרווח של 49 מיליון ברבעון המקביל ב-95.

■ ■ ■

– כיצד אתה רואה את תפקידך כמנכ"ל אי.די.בי? ליאון רקנאטי: "מדובר בחברת השקעות, שתפקידי בה לאתר הזדמנויות עסקיות. עד לאחרונה, התייחסנו באי.די.בי להשקעה בקונצרן כלל כאל השקעה שבה אנחנו שותפים שווים עם בנק הפועלים. כשהפכנו לבע"לי השליטה, מידת האחזקות שלנו עלתה ואז התנדבתי להשגיח מקרוב על ההשקעה בכלל".

– אי.די.בי מחזיקה ב-13% ממניות בנק דיסקונט. מזה תוכניותיכם העתידיות ביחס לבנק?

"אנחנו ממתינים לראות כיצד יתפתח תהליך ההפרד. טה. בינתיים, אנחנו מחזיקים במניות. יום אחד, כשיחליטו להפריט, אולי נשתתף בכרישה. אני מעריך שזה יקרה לאורך הפרטת הפועלים ובנק לאומי. מצהירים הרבה על הפרטות, אבל עושים מעט. ככל מקרה, בהנפקה הנוכחית אין כוונתנו להשתתף".

– מדוע? הרי באמצעות רכישת המניות בהנפקה ייתכן שתצליחו להגיע לגרעין שליטה.

"לא נשקיע, כי ראשית – מדובר בהנפקת אופציות. שנית, לא כדאי להשקיע כסף נוסף כשאתה לא מעורב מעשית בניהול הבנק. אי.די.בי היא חברת השקעות, ועל-פי חוקי הבנקאות החדשים היא מנועה מלהחזיק ביותר מ-20% ממניות הבנק".

– איך תיעשה חלוקת התפקידים בינך לבין בן-דודך אודי?

"אודי ואני עובדים יחד בצורה טובה. אני מאוד שמח שבימים אלה הוא חוזר לחדרו באי.די.בי. אנחנו, כולל אלי כהן ודליה לב, מתייעצים בנוגע לאסטרטגיה העסקית. אודי אחראי על דיסקונט השקעות ועובר במשותף עם דב תדמור, מנכ"ל החברה. אני מתחיל היום את עבודתי כיו"ר כלל".

– גם למשפחת קרסו חלק באי.די.בי. מדוע בני המד שפחה אינם לוקחים חלק פעיל בניהול חברות הקבוצה?

"נציגי המשפחת יושבים בדירקטוריונים של חברות הקבוצה. אנחנו משתפים אותם בכל הנושאים העקרוניים. אני מאתל לרבים את השותפות הקיימת בינינו לבין

החודשים האחרונים כמנכ"ל כלל תעשיות, עד לפרישתו המפתיעה יום לפני כניסתו של קאול לניהול החברה האם. עתה יצטרך רקנאטי למצוא מנכ"ל חדש לכלל תעשיות.

עם מינויו ליו"ר כלל והתרכזותו באי.די.בי, סוגר רקנאטי פרק עיסקי נוסף בחייו – פרק שהחל עם עבודתו בתחילת שנות ה-70 ככספר בכנק דיסקונט. לתפקידו כיו"ר חברת דלק הוא מונה בנובמבר 1992, כשהחליף בתפקיד את דב תדמור. באותה עת הוא גם מונה ליו"ר שופרסל. אין עוררין על כך ששתי חברות אלה נחשבות למצליחות ביותר בקנה מידה ישראלי ובינלאומי כאחד. רקנאטי, בשיתוף מנכ"ל דלק, אמנון שדה, הביאו לכך שדלק סיימה את 1996 ברווח שיא של 105 מיליון שקלים. החברה נכנסה לפעילויות נוספות, והפכה בתוך שנים אחדות למובילה מבין יבואניות הרכב, עם מאזדה. לני רקנאטי, הבן של זק רקנאטי המנוח, החליף את ליי און כיו"ר דלק.

גם שופרסל בניהול נשיא החברה, דוד אלפנדרו, זכ"תה להצלחה עסקית יוצאת מן הכלל. לפני כחודש ימים היא רכשה את רשת המזון של השקם, ועתה נברקת האפשרות להנפקתה בכורסה של ניריורק. רקנאטי הוחלף בשופרסל על-ידי דליה לב.

■ ■ ■

בראיון בלעדי לעסקים, שופע רקנאטי מחמאות למנהלים שאיתם הוא משתף פעולה וגם לאלה הנחשבים למתחריו. זאת למרות התוצאות הלא כל-כך מחמיאות שפידסם הקונצרן באותו היום.

**על יצחק קאול: "הוא יקבל אותה**

**משכורת שקיבל דוד וינשל.**

**מדובר בעלות של כ-175 אלף**

**שקל לחודש. כעת אין תוכנית**

**לחלוקת אופציות. אבל אם**

**תהיה תוכנית כזאת. כמובן שהן**

**יונפקו גם לקאול"**

והיו בישראל תארי אצולה, אזי אין ספק, שאת היו"ר הטרי של קר נצדן כלל, ליאון רקנאטי, היו מכ"נים לורד רקנאטי או סר ליאון. רקנאטי הוא שילוב נדיר של יאפי ישראלי (הוא נוסע בג'יפ שירוקי, למשל) וספרדי חם ואצילי (הגיבורים והנימוסים שלו רחוקים מלא פייז את הצבר הישראלי).

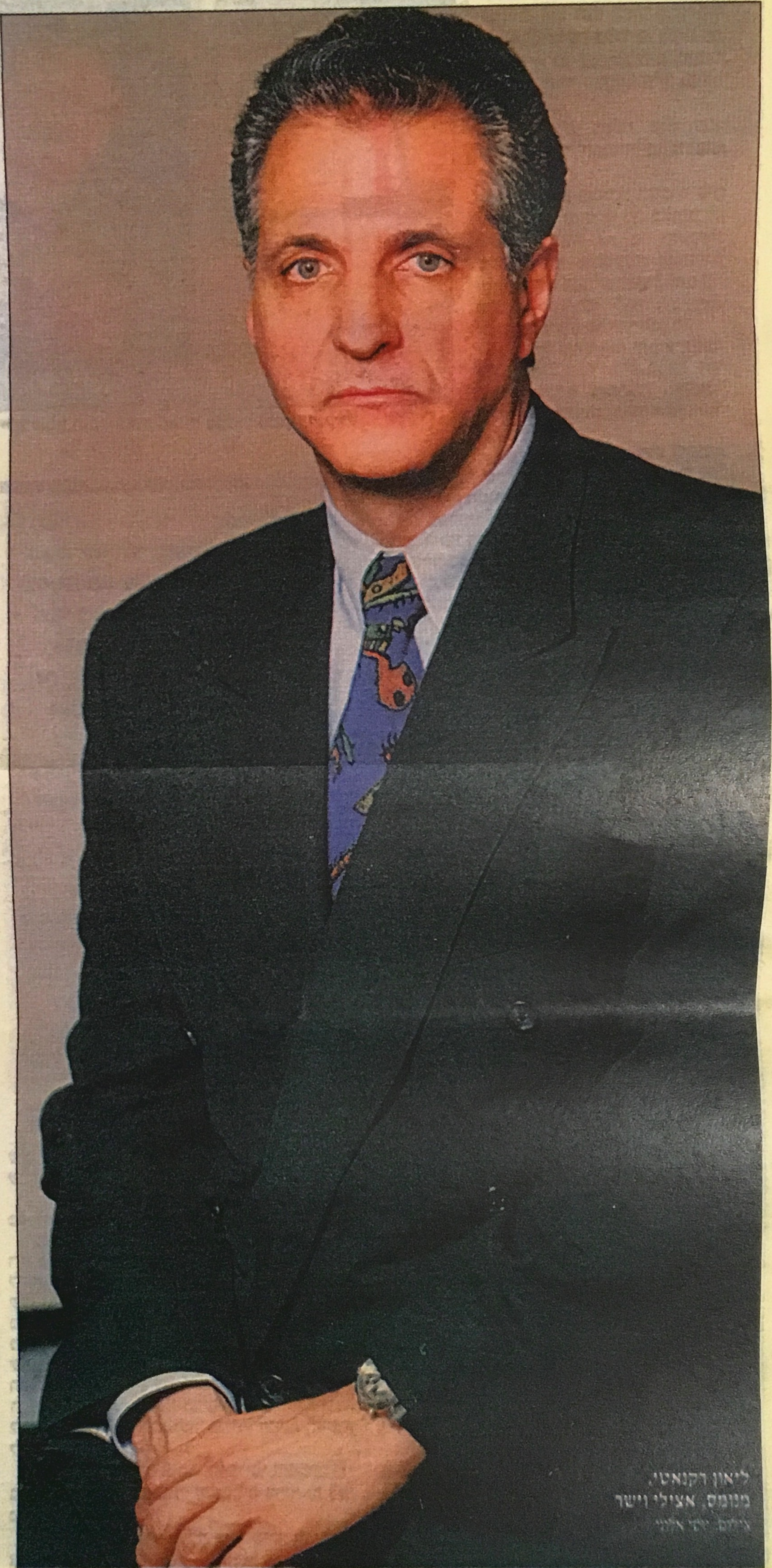
הוא נראה מצויין לגילו, 49. הוא לבוש בהידור ועונה בכנות ובאדיבות לכל השאלות. אם יש לו בקשות כלשהן, הוא עושה זאת כמי שכפאו שד. ככנו של דני רקנאטי ז"ל, ממייסדי בנק דיסקונט, הוא למד היטב הילכות נימוסין ויושר עסקי. בזכות אמו המנוחה, מתילדה, הוא מגלה עניין עצום באמנות, ותורם בפועל חלק גדול מזמנו, ממרצו ומכספו לגופים הפעילים בתחום. גם נר שא הטכנולוגיה זוכה אצלו למיקום גבוה בסולם העדיפות ויות, ללא קשר למוזיאון הטכנולוגי בחיפה, שהוקם על שם הוריו.

דודו, רפאל רקנאטי, מתייחס לליאון כאל בנו. לפני ארבעה חודשים, עם שובו של רפאל רקנאטי לפעילות עסקית לאחר ניתוח קשה, הוא רמו על חלוקת ירושת הניהול המשפחתי בין ליאון לבנו אודי: ליאון רקנאטי ימשיך לשמש מנכ"ל אי.די.בי, ובמקביל הוא מונה לתפקיד יו"ר הדירקטוריון בכלל. לצורך ההפרדה העסקית בין כלל לדיסקונט השקעות, פרש ליאון מתפקידו כיו"ר דלק ויו"ר שופרסל. אודי רקנאטי חוזר לאי.די.בי (שממנה פרש בעבר כדי להקים את חברת הברוקרים י.ל.ר.) כמנכ"ל משותף עם ליאון, צירף לתוכה את י.ל.ר. וימונה ליו"ר דיסקונט השקעות. האב רפאל ימשיך לכהן כיו"ר דירקטוריון אי.די.בי.

ליאון רקנאטי אינו מותיר מקום לספק: "רפאל רקנאטי הוא הרמות המרכזית בהנהלה המצומצמת של אי.די.בי. הוא האיש שמחליט אצלנו. שיתוף הפעולה בקבוצת אי.די.בי הוא מעולה, ומהווה את המקור לסמכות המנהלים בקבוצה".

ליאון רקנאטי רואה בקונצרן כלל אתגר ניהולי מעניין. עם פרישת דוד וינשל ואבי אולשנסקי מתפקידם, מונה צוות ניהולי בכיר שיצטרך לקבוע לאן מועדות פניו של הקונצרן. יצחק קאול ישמש מנכ"ל כלל ישראל ויו"ר אזוריים ובלל ביטוח. יוסי רוזן, שימש בשלושת





ליאון רקנאטי,  
מנכ"ס אצילי וישר  
אילום: יורי ארנו

### על הלוקש הפרטי:

**"לא אקבל משכורת  
נוספת בכלל. את  
משכורתי אקבל  
מחברת אי.די.בי. אבל  
כלל תעביר סכום  
מסויים לאי.די.בי עבור  
כהונתי כיו"ד כלל. גם  
אודי רקנאטי יקבל את  
משכורתו רק מאי.די.בי.  
אגב, גם כשכיהנתי  
כיו"ד דלק ושופרסל  
לא קיבלתי שכר"**

משפחת קרסו, שסמכו כל השנים על הניהול של אבא ושל דודי רפאל. עכשיו הם סומכים עלינו. יש להם עסקים אחרים, ונראה כי הם מדוצים מכך. בנוסף, ברצוני לגלות לך שהיים קרסו הוא דוד שלי מצד אמי."

**- בעבר בהנחיתם אפשרות לגיוס הון נוסף באי.די.בי. "כרגע אין תוכנית כזאת. מצב הבורסה לא מאפשר זאת, ובכל מקרה - המינוף של אי.די.בי הוא נמוך יחסית ומאפשר גיוס הלוואות. אבל חברות בקבוצה, כמו חברת אזורים, כבר החלו בהכנות לגיוס הון."**

**- מה עם הכנסת משקיע בינלאומי?  
"אי.די.בי אינה זקוקה למשקיע אסטרטגי. לעומת זאת, בלא מעט חברות מהקבוצה נחפש משקיעים כאלה, שיסייעו להן להתמודד עם תנאי שוק משתנים. אנחנו בוחנים זאת, למשל, לגבי חטיבות הנייר במפעלי נייר חדרה."**

**- שמעתי על אפשרות להנפיק את שופרסל בארה"ב.**

"מרגע ששווי השוק של שופרסל הגיע ל-550 מיליון דולר ומעלה, נראית אפשרות גיוס ההון מבחינת בעלי המניות כדאית. לאור רכישת עסקי המזון של השקם ותוכנית הפיתוח של החברה, שופרסל תגיע, כנראה בשנה הבאה, לצורך של גיוס הון נוסף, ואני לא מוציא מכ"ל אפשרות שזה יקרה בארה"ב. האמת היא, שהופתענו מהעובדה שמשקיעים זרים מחפשים השקעות ברשתות מזון כמו קראופ הריבוע הבחול. הם מעריכים ששוק המזון בארץ נמצא בצמיחה. בשופרסל, למשל, מבקרים כל הזמן אנליסטים."

**- ולעניין אחר. דודך זק רקנאטי, מנכ"ל אל יב, נפטר לפני כחודש. מי יחליף אותו?**

"אל ים תנוהל עליידי בנו אריאל. הוא עובד כיום בנייריורק בחברת הספנות המשפחתית, ויבצע במקביל את שני התפקידים."

**- נעבור לכלל. מה יהיו תנאי העסקתך בקונצרן?**

"לא אקבל משכורת נוספת בכלל. את משכורתי אקבל מחברת אי.די.בי, אבל כלל תעביר סכום מסויים לאי.די.בי עבור כהונתי כיו"ד כלל. גם אודי רקנאטי יקבל את משכורתו רק מאי.די.בי. אגב, גם כשכיהנתי כיו"ד דלק ושופרסל לא קיבלתי שכר."

**- ומה יהיו תנאי העסקתו של יצחק קאול כמנכ"ל כלל?**

"הוא יקבל אותה משכורת שקיבל דוד וינשל. מדובר

כעלות של כ-175 אלף שקל לחודש. כעת אין תוכנית לחלוקת אופציות, אבל אם תהיה תוכנית כזאת, כמובן שהן יונפקו גם לקאול."

אני ער להערכה הרבה שאתה רירי חש לקאול, אבל דע לך שהמינוי התקבל בהרמת גבה מסויימת במגזר העסקי קל.

"ההמלצות שקיבלתי לגבי קאול היו כל-כך טובות ומחמיאות, שלא היססתי להציע לו את התפקיד. כמות המחמאות על הבחירה נותנת לי את התחושה שבי-חרתי באיש המתאים. בקונצרו כלל יש מנהלים מצויינים. קאול ידוע כמי שמ-תעמק בתפקיד ולומד נושאים לעומק. הוא ינסה לאתר עסקים חדשים ולהשיג ביח אותם. מהניסיון הקצר בחודש מאי-רס נראה שמדובר באיש מלא מרץ, מקד שיב, לומר, ידירות, פתוח ורוצה להצליח. כשיש תכונות כאלה המינוי נראה טוב."

מנכ"ל כלל תעשיות, בן-ציון לך

ישירות. איך יתכן שלקאול, כמנכ"ל חברת כלל ישראל אל (החברת-האם), לא תהיה דריסת-רגל ניהולית בכי-לל תעשיות, החברה-הבת?

"כלל ישראל תתמקד בעיקר בתחום הביטוח, הנדל"ן, שוק ההון והתיירות. אולי בעתיד ניכנס לתחומים נוספים. גם אותי כמנכ"ל אי.די.בי שופטים על פעילויות שנעשות בדיסקונט השקעות למרות, שאינה מנוהלת ישירות על-ידי. אני לא רואה בעיה בחלוקת התפקידים בין מנכ"ל כלל ומנכ"ל כלל תעשיות. בכל מקרה, החלטנו להקים פורום ניהולי של חשיבה משותפת, שיעסוק בתיאום, בחשיבה עסקית ובריווח. הפורום יתכנס לפחות פעם בשבוע. מדי פעם גם נזמין גורמים רלוונטיים כדי להתיעץ. מי שיחליף את ופני רזון יידע מה קורה בכלל ישראל, ויצחק קאול יידע מה קורה בכלל תעשיות."

באיזה ימים תהיה פיזית בקונצרו?

"בימי ראשון, שלישי וחמישי. בימים ב' וד' אהיה באי.די.בי. אחלק את זמני בפעילות בין החברות. החל מהשבוע, עם מינויי, אוכל לדעת בדיוק איך זה עובד. הקשר הטוב שהיה לי בעבר עם מנהלי חברת דלק ושורפרסל, נותן לי את התחושה שזה יעבוד."

האם העובדה שלבד מהיותך יו"ר כלל אתה גם הבעלים, תקל על תהליך קבלת ההחלטות?

"לא אנצל לרעה את היותי הבעלים בשום סיטואציה. אתן למנהלים לנהל, ותפקידי יהיה לסייע להם. אף פעם לא השתמשתי ביתרוני כבעלים. קבלת החלטות מהירה היא אצלי תכונת אופי."

אתה משמש כיו"ר כלל ישראל וכלל תעשיות. מדוע גם כיו"ר כלל סחר?

"בכלל סחר אנחנו נמצאים בעיצומו של ארגון מחדש ומכירת חלק מההשקעות. כשארגיש שהתהליך הושלם, אעביר לקאול גם את תפקיד יו"ר כלל סחר. אני מעריך שזה יקרה בתוך שנה. ייתכן שבעתיד נר-חיב את פעילותנו בתקשורת גם באמצעות כלל סחר."

איזה שיעור תשואה על ההון תראה בהצלחה עסקית בחברת השקעות כמו כלל?

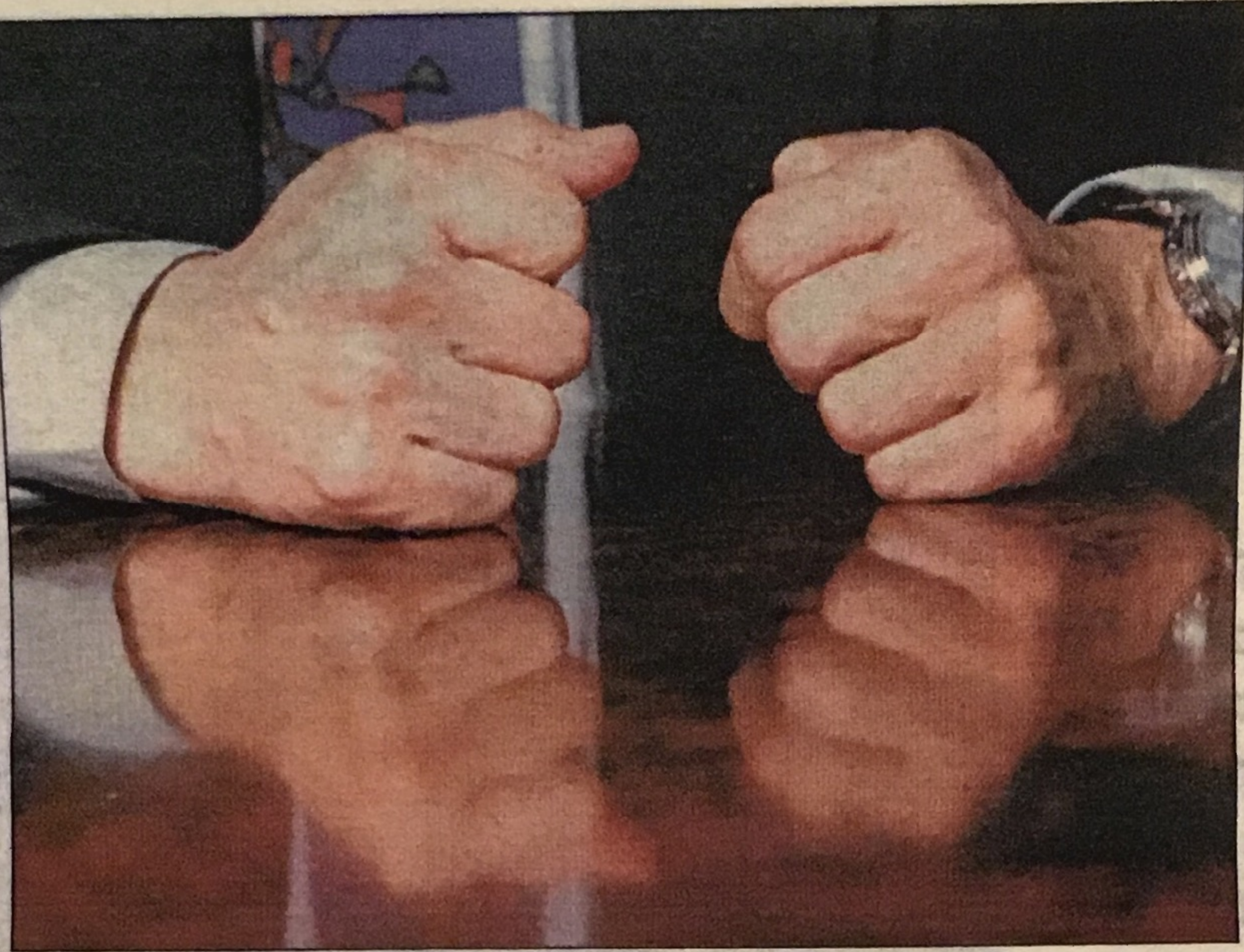
"אם מדובר במדידה לאורך זמן, תשואה של 12% זו תשואה יפה. תשואה מעבר ל-12% היא מצויינת. תשואה של 10% על ההון זה סביר. 8% זה פחות טוב."

אתה ער לבך שקונצרו כור פירסם השבוע תשרי אתה של 19.6% על ההון העצמי?

"כור הוא באמת תופעה פנומנלית. אני חושב שבי-כור קיימת סיטואציה שבה הפורטפוליו בנוי בצורה טובה. כשיש ארבעה אסים ויש מנהל מוכשר, זה עובד. בני גאון הוא מנהל יוצא מן הכלל. גם לכלל יש כמה אסים, אבל יש גם דברים אחרים."

האסים של כלל הם אזוריים וכלל ביטוח. אולי בדאי שתישאר רק עם האסים ואת כל השאר תמכור?

"בקונצרו כלל יש מה לשפר. תמיד יש מה לשפר. אם לאורך זמן לא נצליח לשנות את המצב, ייתכן שזה באמת מה שנעשה. באזוריים וכלל ביטוח באמת ער"



דקנאטי. בתחילת שנות ה-70 החל לעבוד ככספר בנק דיסקונט

תיכננו נכון את כיוון היציאה. תיכנון המכירה הוא חלק חשוב מההשקעה, וכעת למדנו את הלקחים. אנחנו מתייעצים הרבה עם המנהלים בקבוצה, והם יודעים כי לפעמים צריך גם למד כור."

אז מדוע באמת שלא תצאו מישקר לאחר הסכסוך עם משפחת ורטהימר?

"התנהגותם מוסברת בעובדה שהם כעסו. אני רוצה לומר לך, שאנחנו לא מתכוונים לנהל את כל ההשקעות שלנו. בהרבה מההשקעות אנחנו רק שותפים ולא מנהלים בפועל. האם היית מציע לי, למשל, לצאת מיפאורה? אנחנו משפיעים שם דרך הכורד."

כיהנת כיו"ר דלק והשארית הבי-רה ריווחית מאוד. דלק, בעצם, הפסיקה להרוויח מאנרגיה והתחילה להרוויח ממכונות. כיצד אתה רואה את ההמשך?

"אני שמח שהנהלת דלק כראשות המנכ"ל, אמנון שדה, פנתה להשקעה בהשקעות מני-בות כמו דלק מוטורס, וכיניית מאזדה. ענף הדלק שיי-נה את פעילותו בצורה מהותית. מאז הרפורמה במשק הדלק, איברו החברות חלק מעסקיהן והן נאלצות כיום להתמודד בשוק תחרותי מאוד. אבל הכל שהרפורמה התמקדה בתחום אחד, ולא הופעלה בתחומים נוספים. לו הממונה על ההגבלים היה יודע לפני שלוש שנים את מה שהוא יודע היום, הוא היה נמנע מקבלת אותן החלטות שקיבל לגבי תחנות הדלק. העובדה שהנהגים עדיין לא נהנים מהנחות במחיר הדלק, מעידה במידה מסויימת על ליקויי הרפורמה."

אבל תככים שמאזדה נמכרת טוב, בין השאר, בגלל הין החלש.

"זה נכון, אבל ההצלחה נובעת גם מכישרון ניהולי. הנהלת החברה הפכה את דלק חיפשי נפט לחברת דלק מערכות אנרגיה ויצקה בה תוכן חדש. היא עוסקת באספקת שירותי אנרגיה, חשמל ומים לגופים תעשייתיים. אני צופה שהחברה תעלה על פסי הריווחיות כבר ב-1997."

דלק מחזיקה גם בנתח משופרסל. מדוע? "ענף הדלק סובל מתנודות בריווחיות, וההשקעה בשופרסל מאפשרת יציבות בריווחיות."

אפרופו שופרסל, האם אתה צופה עתיד בלשהו לרשתות מזון ללא מפה קריטית?

"לפי הניסיון בעולם, אין מקום ליותר מדי רשתות. רשת מזון צריכה למצוא לעצמה את הנישה ואת הערך המוסף שלה. שופרסל, שם שימשתי כיו"ר, היא חברה המנהלת בצורה טובה מאוד עם צוות ניהולי יוצא דר-פן. השקעתי בה לפחות יום אחד בשבוע. הרשת נמצאת בצמיחה ונכנסת לתחומי פעילות חדשים, כמו: יר-ניברס קלאב, היפרינטו, השקעה בסופרמרקטים בהר-נגריה ועוד. בהקשר זה אני חייב להחמיא לדור אלפי-נדרי, המנכ"ל, שעושה עבודה מצויינת. הפרידה משורפרסל היתה קשה. את צער הפרידה אני מרגיש במכתבי-בים שאני מקבל מהסמנכ"לים של החברה. כאן אני לא צריך לחכות עד למותי כדי לשמוע את המחמאות שמרעיפים עלי."

שופרסל רכשה את רשת המזון של השקם. מדוע שלא תרכוש מכלל סחר את ההיפרינטו?

"ראשית, היכולת לקלוט במהירות כה גדולה את רשת השקם מעידה על היכולת התפעולית המצויינת של שופרסל. כאשר להיפרינטו, יש את הממונה על ההגבלים. בכל מקרה, היפרינטו כבר התחילה להרוויח. ית. אומנם רווחים נמוכים, אך בכל זאת מדובר ברווח."

לסיכום, מה המסר שלך לעובדי כלל עם כניסתך לתפקיד?

"אנחנו נמצאים בסביבה משתנה ובתקופה של אי-ודאות עסקית. אני מאמין גדול בכך שהחברה צריכה להיערך כך, שתנאי אי-הודאות יובאו בחשבון. זה חלק מהחיים. צריך להיות גמיש, זריז בקבלת החלטות, לא להיות מופתע וכן להיות ממוקד. אם אתה בונה את עצמך בכיוון הנכון, זה גם ישתקף בתוצאות."

**על בידודו אודי: "אודי ואני עובדים יחד בצורה טובה. אני מאוד שמח שבימים אלה הוא חזר לחדרו באי.די.בי. אנחנו. כולל אני כהן ודליה לב, מתייעצים בנוגע לאסטרטגיה העסקית. אודי אחראי על דיסקונט השקעות ועובד במשותף עם דב תדמור. מנכ"ל החברה. אני מתחיל היום את עבודתי כיו"ר כלל"**

**על שופרסל: "הפרידה משופרסל היתה קשה. את צער הפרידה אני מרגיש במכתבים שאני מקבל מהסמנכ"לים של החברה. כאן אני לא צריך לחכות עד למותי כדי לשמוע את המחמאות שמרעיפים עלי"**

שם עבודה מצויינת. אם לא נצליח באחרות, יתכן שבאמת נמכור אותן."

אתה סבור שהמשק הישראלי סובל מהיעדר מנהלים טובים?

"אני חושב שבמשק יש מנהלים טובים, אבל יש חב-רות כמו בזק וחברות השקעה למיניהן, שלניהולן קשה להכשיר אנשים. קאול הוא אחד המנהלים הטובים במי-שק, אבל אתה עצמך אומר שהרימו גבה כשדובר על מינויו כמנהל חברת השקעות. ניהול תיק השקעות מצריך מנהל דינאמי, היודע להגיב במהירות למצבי-שוק משתנים. לחברת טכנולוגיה קשה לחזות את הע-תיד, וזאת הסיבה ששיעור התחלופה בחברות ההייטק הוא כל-כך גבוה. את אלי הורביץ אף אחד לא רוצה להחליף. נסיונו של דב תדמור בניהול חברות השקעה לא יסולא בפז."

את כל מה שאתה אומר, לא בליכך יישמתם לגי-בי אי.די.בי. שבהתם אולי שלפעמים צריך גם למד כור?

"זה נכון, אבל בשביל למכור, צריך שיהיו גם קונים. אני מודע לכך שעם ביצוע ההשקעות באי.די.בי, לא