

## קללת כלל

**האם יוסי רוזן הוא האיש החכם ביותר שעבר בכלל בעשור האחרון?**

פעם, לפני הרבה שנים, כתבנו כאן שכלל העשיות הוא "אחרון הדינוזאורים". זה היה בשלהי תקופת מנכ"לותו של אהרון דוברת בכלל ישראל, כאשר משה שטיינגרט היה מנכ"ל כלל תעשיות, וכמנהג הימים ההם, הוזמנו לשיחה ידי-רותית במרומי בית כלל. שם ניסו ה"ה דוברת ושטיינגרט לה-סביר לנו, בנימוס ובררכי הנועם המקובלים, את גודל טעותנו ואת עוצמת אי-הבנתנו בתורת הניהול הקונגלומרטי. שהרי הדיון הענייני נסוב סביב התועלת המועטה, אם לא השלילית, במבנה קונגלומרטי לצורך ניהול עיסקי.

כבר אז, בסוף שנות ה-80, היו מילות המפתח בעולם העס-קים "סינרגטיקה" ו"התמקדות ביכולות גרעיניות" של חב-רות, והקונגלומרטים של שנות ה-60 ו-70 כבר יצאו מהאופנה בארה"ב. אבל לא באירופה, לא בישראל ובוודאי לא בקבוצת אי.די.בי. בכלל וקבוצת כלל בפרט.

בהמשך פרש דוברת מכלל והחל לבנות קבוצה משלו, במי-דה לא מבוטלת של הצלחה. וגם בעולם, ממשיך הדיון על הי-תרון או החיסרון היחסי של קונגלומרטים, וכנראה לעולם לא יגיע לסיומו. יש הטוענים, שגם אם המבנה הזה נוטה להיות לא יעיל ואינו מצמיח תשואה נאה לבעלי המניות, אין זה אר-מר שלא ייתכן בשום אופן קונגלומרט מוצלח. הכל עניין של סגנון וחזון ניהולי, אומרת גישה זו, שדוברת בוודאי נמנה על חסידיה.

בינתיים, למרות שדוברת ואנשיו יצאו מזמן מקבוצת כלל, היא עצמה נשארה אותו קונגלומרט ואותו דינוזאור. במבנה הפנימי של הקונצרן חלו שינויים, המשקפים גם את התמורות במשק וגם את ההחלטות של מנהליו, אבל בגדול הוא נשאר אוסף מגוון של פעילויות עיסקיות, ללא קו מנחה - וללא תפיסת עולם מגובשת שמישהו הצליח לפענח, למרות נסיו-נות חוזרים מצד גורמים שונים להסביר את מהותה.

אך יש לזכור שקבוצת כלל, כולל כלל ישראל, תעשיות, תעשיות אלקטרוניקה, וכו', אינה אלא חלק מקונגלומרט גדול הרבה יותר, ששמו אי.די.בי. זה האחרון כולל שתי חב-רות, אחזקות ופיתוח, שהן תאומות מלבד אחזקה של 13% בכ-נק דיסקונט שיש לראשונה ולא לשנייה. מתחתן יש את רסק"ש, שהוא גוף גדול ומבוזר (מפוזר?) בפני עצמו, ואחותו פי.אי.סי., שהיא דומה אך לא זהה.

כל החברות האלו הן חברות אחזקה, והשירשור האינסופי המאפיין אותן נתפס בעיני משקיעים ישראלים כדבר טבעי ביותר. מבחינת המערכת המקומית, כך נברא העולם - לפחות עולם העסקים הישראלי ועולם הבורסה התל אביבית וכתו-צאה, חברות אלו הן עמודי התווך של תיקי ההשקעות של הגר-פים המתיימרים להיות משקיעים מוסדיים בשוק המקומי.

אלא שבעיני משקיעים זרים, כמותם ומבניהם של גופים אלו נתפסים כמוזרים, מיותרים ואף מזיקים. כתוצאה, הם נו-טים לא להשקיע בהם, ומעדיפים לבחור את החברות הבנות הממוקדות בקבוצה, שאת עיסקיהן ניתן להבין ולנתח. אולי גם הם טועים, ובעלי אי.די.בי. עוד יפתיעו אותם. אבל, כפי שיוסי רוזן הבהיר בנטישתו את כלל תעשיות, חובת ההוכחה עליהם.