

27/11/2011

לכבוד חברי הוועדה להגברת התחרותיות במשק,

חגגי אלצה ננג'ים,

כיו"ר קבוצה עסקית ישראלית, אשר עתידו של המשק ועתידו של המגזר העסקי נמצאים בראש מעייניו, אני מוצא לנכון לפנות אליכם כעת, לאחר לימוד מעמיק של המלצות הביניים וטרם גיבוש ההמלצות הסופיות.

דווקא היום, כאשר אנו חווים משבר כלכלי כה עמוק ומאתגר, האם יש בנושאים בהם דנה הוועדה ובהמלצותיה כדי לחזק את יכולת העמידה של המשק הישראלי? ספק רב בליבי. **אם יאומצו המלצות הביניים, כפי שהן, יהיה בכך לדעתי כדי לפגוע בפעילות העסקית של המשק הישראלי, לפגוע בדינאמיות של המשק ובצמיחתו, וכפועל יוצא מאלה – לפגוע בכלכלה, בתעסוקה וברוחות תושבי ישראל.**

הוועדה הנכבדה החלה את עבודתה לפני יותר משנה, כאשר נידמה היה שהעולם מתאושש מהמשבר הכלכלי החמור שפקד אותו ב-2008. אלא שבינתיים המציאות הכלכלית הגלובאלית השתנתה, והעולם חזר להתמודד עם מיתון כלכלי עמוק. **האיום הרציני המרחף כיום על כלכלת ישראל הוא פגיעה ברמת התעסוקה, לה השלכות קשות גם על התשתית החברתית.** מנהיגי המשק מצוויים היום, יותר מתמיד, לפעול לייצוב הכלכלה והמגזר העסקי ולצמצם את איום האבטלה. יישום מסקנות הביניים של הוועדה, יפעל בכיוון הפוך. ברור לכל כי המדובר בזעזוע משמעותי, אשר יכווץ את המשק וידרדר אותו לאבטלה. תקוותי כי תבחנו מחדש את מסקנות הביניים, וכי תשנו אותן באופן שיתמכו בפיתוח המשק וביצירת תחרות, בשים לב לתמורות השליליות בכלכלה העולמית שמטבע הדברים יש להן השפעה על המשק הישראלי.

במשק הישראלי, כבכל משק אחר, מתעוררות מעת לעת בעיות של תחרותיות ענפית (אנכית), כאלה שהיינה תמיד ויש להמשיך לטפל בהן בנחישות. עם זאת, פרסומים ומחקרים מעידים על כך שהמשק הישראלי הינו תחרותי ומבוזר ורמת הריכוזיות המשקית (רוחבית) בו הינה ממוצעת בהשוואה עולמית, בוודאי בהתייחס לגודלו, ואף נמצאת בתהליך מתמיד של ירידה. יתרה מכך, על פי כל המחקרים שנבדקו אין כל קשר בין רמת ריכוזיות משקית (רוחבית) לבין תחרות, צמיחה או פריון ולפיכך **הריכוזיות המשקית אינה מטופלת באף מדינה בעולם.** מכאן שגם אם היתה מאותרת ריכוזיות משקית אין בהמלצות הביניים כדי לגרום להעלאת רמת התחרותיות במשק או להורדת יוקר המחיה.

27/11/2011

מאחר והמלצות הוועדה כפי שתהיינה עשויות להשפיע באופן דרמטי על המשק – אני פונה אל חברי הוועדה הנכבדים בבקשה לקבל החלטות בזהירות, לאחר בדיקה מעמיקה ושקולה של עלות מול תועלת ותוך התחשבות במשבר הקשה שפוקד היום את המשק. בכל מקרה ראוי כי תהיה תקופת הערכות ארוכה דיה על מנת לאפשר הסתגלות הדרגתית של המשק לשינויים מרחיקי לכת.

* * *

בהמשך לתזכירי התגובות שהוגשו לוועדה מטעם IDB, אשר במסגרתם התייחסות רחבה להמלצות הוועדה ולהנחות שעמדו בבסיסן, אני מבקש להציג בפניכם את **המציאות העסקית היומיומית של חברות קבוצת IDB אשר שונה בתכלית מאופן ההתנהלות המיוחס בטעות לקבוצות עסקיות במבנה של 'פירמידה'.**

במאי 2003, לאחר שנה ושלושה חודשים של משא ומתן רווי מכשולים, השלמנו - שותפיי בגנדן ואני, משפחת מנור ומשפחת לבנת - את רכישת השליטה בקבוצת IDB מידי משפחות רקנאטי וקרסו. באחת מנקודות השפל הקשות של המשק מאז קום המדינה, התגבשה קבוצת משקיעים למהלך שנראה אז לרבים חסר הגיון עסקי. ראינו לנגד עינינו הזדמנות עסקית, ולא פחות מכך – הבעת אמון במשק הישראלי ובעתידה של הכלכלה הישראלית.

המבנה הארגוני הפירמידאלי של קבוצת IDB לא נוצר על ידינו. הקבוצה הוקמה לפני 42 שנים, ב-1969, והיתה במשך שנים רבות אחת משלוש הזרועות הדומיננטיות במשק הישראלי, לצד הממשלה וחברת העובדים. בעת שעברה השליטה בקבוצה לידינו, במאי 2003, מצאנו תאגיד עסקי מורכב, ללא חזון וללא אסטרטגיה עסקית ברורה ובעל הטייה גדולה במיוחד לשוק המקומי.

ההתנהלות במהלך תקופת המו"מ לרכישת השליטה ב-IDB, אופיינה בתיאום מלא עם הרגולטורים, בשיתוף פעולה ובהיענות לכל דרישותיהם. כך היה עם נגיד בנק ישראל דאז, דוד קליין, עם המפקח על הבנקים, יואב ליהמן, עם המפקח על הביטוח, אייל בן-שלוש, ועם הרגולטורים האחרים. כולם סייעו לנו ועודדו אותנו במהלך. **הגישה המחמירה של צוות קפדני להנחיות ולהוראות הרגולטורים מאפיינת את קבוצת IDB גם במשך התקופה מאז נרכשה השליטה על ידינו ותמשיך לאפיין את הקבוצה הזאת כל עוד אעמוד בראשה.**

מאז 2003 ביצענו מכירות של עשרות רבות של חברות ישראליות בסכום מצטבר של כ-19 מיליארד שקל, ביניהן: בנק דיסקונט (סברנו שדי לנו בחברת ביטוח), אזורים, אלביט מערכות, פרטנר, אורמת, פולגת, קו מנחה, סאיטקס, ECI ועוד רבות אחרות; כל זאת נעשה מתוך מטרה לפשט את המבנה הארגוני של IDB ולהקטין את משקל הקבוצה במשק הישראלי.

27/11/2011

כדי להפוך לקבוצה מאוונת יותר, ומטעמי ביזור הסיכון, פעלנו לגוון את אחזקותיה של IDB והשקענו יותר משאבים בפעילות מחוץ לישראל. **ב-2003 רק חלק זניח, בשיעור של כ-7%, מפעילותנו היה בחו"ל בעוד שהיום כבר כמעט מחצית מעסקי הקבוצה (כ-45%) הינם מחוץ לישראל.**

מהלך מרכזי שהובלנו ברציפות מאז 2003, היה הגדלה משמעותית של האחזקות שלנו ב-IDB ושל האחזקות המשורשרות בחברות הקבוצה. עשינו זאת מתוך רצון להתמקדות ניהולית בהשבת החברות שבשליטתנו ומתוך אסטרטגיה של הגדלת ההשקעה ההונית בקבוצה. רצינו שתהיה הלימה בין המקום אליו מופנים המשאבים ההוניים לבין המקום אליו מופנים המשאבים הניהוליים. בעוד בעלי השליטה הקודמים החזיקו ב-IDB אחזקות בשיעור של 42.6% ו-IDB אחזקות החזיקה ב-IDB פתוח בשיעור של 57.8%, קרי **האחזקה המשורשרת של הבעלים הקודמים ב-IDB פתוח היתה פחות מ-25%**, הרי שכיום שותפיי ואני מחזיקים בשיעור של 88.8% מ-IDB אחזקות שמחזיקה במלוא הבעלות (100%) ב-IDB פתוח, קרי **אחזקה משורשרת בשיעור של 88.8% ב-IDB פתוח על ידי הבעלים הנוכחיים**. בכך הגדלנו את שיעור האחזקה ההונית של בעלי השליטה הנוכחיים ב-IDB פתוח **בפי למעלה מ-3.5 בהשוואה לאחזקת הבעלים הקודמים!** המהלך המרכזי היה בהפיכתה של IDB פתוח לחברה פרטית, בכך בוטלה קומה בפירמידה. זו דוגמא לאחד המהלכים העסקיים שהובלנו מאז 2003 לעיבוי האחזקות בתוך הקבוצה, על מנת ליצור, בניגוד גמור למצב ששרר קודם לכן, אחזקות הוניות משורשרות משמעותיות בחברות התפעוליות תוך הקטנת הפער בין הון לשליטה. **כיום לבעלי השליטה ב-IDB אחזקות הוניות משמעותיות בכל החברות המרכזיות בקבוצה. אין בקבוצת IDB מצב של אחזקת שליטה בחברות באמצעות 'שברי אחוים'.**

האנרגיות הניהוליות והמהלכים הכמעט מהפכניים בהם נקטנו ממאי 2003, ושבהם אנו ממשיכים גם היום (אף שהמשבר הכלכלי החריף מקשה על כך מאוד) הפכו את IDB מתאגיד מורכב, מסורבל ואיטי, לקבוצה עסקית ממוקדת הניתנת לניהול. הפכנו את IDB לחברת אחזקות דינאמית שהגיוון והביזור שלה במספר ענפי משק מוגדרים, שאינם חופפים זה לזה, הם נקודת חוזק מרכזית שלה המעניקה חוסן עסקי ויכולת לצלוח טוב יותר תקופות של משבר.

הנהגנו בכל החברות בקבוצת IDB קודי ממשל תאגידי קפדניים ביותר; הנהגנו נורמות של שקיפות וגילוי מקסימאליים למשקיעים בני"ע של הקבוצה; החלטנו כי בעלי השליטה לא ישותפו בתכניות אופציות למניות; ולפני 4 שנים – עוד לפני שהנושא הגיע לשיח הציבורי – החלטנו כי בעלי השליטה המכהנים כמנהלים יוותרו על כל המענקים, אף שאלה הגיעו להם על פי הסכמי העסקתם. בהתאם, הונהגה בחברות הקבוצה מדיניות תגמול שקולה ומידתית.

27/11/2011

בשמונה וחצי שנים תמימות בוצעו רק שתי עסקאות בעלי שליטה מובהקות בקבוצה – האחת, בשנת 2004, אז מכרה גנדן לאזורים, שהיתה עוד בבעלות IDB, אחזקה ב-GTC (חברה סחירה לה פעילות נדל"ן מניב במזרח אירופה). אזורים, שהחזיקה בעצמה חלק מ-GTC, הביעה עניין בהגדלת חלקה ב-GTC וגנדן מכרה לה את חלקה ב-GTC במחיר הנמוך ממחיר השוק. העסקה הניבה לאזורים, תוך פרק זמן של כשנה וחצי, רווח של עשרות מיליוני שקלים; והשנייה, 'עסקת גנדן תיירות', שבוצעה בשנת 2009, ובמסגרתה מוזגה, תוך מהלך שבוצע לאור השמש, פעילות תיירות פרטית עם פעילות התיירות שהיתה כבר ב-IDB. השיקול שהינחה אותנו היה מניעת כפילויות ויצירת חברת תיירות ממוזגת מובילה ואיתנה אחת. 'עסקת התיירות' עברה הליכי אישור קפדניים כדין (עברה באסיפה כללית ברוב של 98.8% מקרב בעלי המניות וברוב של 77.59% מקרב בעלי המניות שאינם בעלי עניין) ובוצעה עם חברת האחזקות שביקומה העליונה של הקבוצה (IDB פתוח) ולא עם חברה בתחתית הפירמידה. בחברה שרכשה את גנדן תיירות מחזיקה קבוצת השליטה ב-88.8% מן ההון, ושיעור אחזקותיי בגנדן תיירות נותר זהה לפני ואחרי העסקה. **מאז נכנסנו ל-IDB לא בוצעו, וגם לא יבוצעו בעתיד, עסקאות בעלי שליטה שעונות לתיאוריית ה'ניצול' או ה'החליבה' שמיוחסות לחברות פירמידה.**

כדוגמא טובה ליתרון שיש לקבוצת אחזקות ולתרומתה ליציבות החברות שבבעלותה אציין את ההחלטה העסקית המשמעותית שקיבלנו לפני כשלושה חודשים (באוגוסט 2011) להזרים לחברת כור הלוואות בעלים בסך של כ-700 מיליון שקל מדיסקונט השקעות ומ-IDB פתוח על מנת לאפשר לכור להתמודד היטב עם המשבר החמור שפקד את השוק הפיננסי באירופה, ואשר הביא לירידת ערך אחזקתה בקרדיט סוויס. העובדה שלכור היתה באותה עת מטריית ביטחון פיננסית איתנה וזמינה היא המסמלת בעיני יותר מכל את החוסן העסקי המקנה מבנה של קבוצת אחזקות מבוזרת ומגוונת היודעת לתמוך בחברות הקבוצה 'בעת מצוקה'. כפי שצפינו, השלימה כור כעבור כחודשיים ממועד קבלת ההלוואות את עסקת המיזוג של מכתשים אגן עם כמציינה ומיד עם השלמת העסקה השיבה כור את ההלוואות שקיבלה, בסך של 700 מיליון שקל, לדסק"ש ול-IDB פתוח. **מבנה האחזקות המגוון והמבוזר של קבוצת IDB, מקל עליה להתמודד בתקופות משבר ומשפר את יכולת העמידות שלה.**

על אף האתגרים הניצבים בפנינו בשל המיתון הגלובלי שפוקד את העולם, בכוונתנו להמשיך לבחון את מגוון האפשרויות העומדות לרשותנו כדי להרחיב את פעילותה של IDB מחוץ לישראל.

בשנה וחצי האחרונות ניהלנו מו"מ ממושך עם שני גופים בינלאומיים גדולים בקשר עם מכירה אפשרית של כלל ביטוח. היו רק שני מועמדים רציניים לרכישה ואלה הכתיבו מו"מ נוקשה וממושך.

27/11/2011

בסופו של דבר, גוף אחד (חברת הביטוח הגרמנית TALANX) החליט לסגת מהמו"מ, בעיקר כי הגיע למסקנה שהרגולציה של דיני תאגידים בישראל נוקשה מדי; ועם הגוף הנוסף (קרן PERMIRA), עימו כמעט הגענו לסיכום, נאלצנו להפסיק את המו"מ, במידה רבה בשל המלצות הביניים בנושא הפרדת גופים ריאליים מגופים פיננסיים וההשלכות הנובעות מתקופת המעבר הקצרה מדי שמופיעה בהמלצות הביניים – אלה לא עלו בקנה אחד עם מתווה העסקה המורכב שכלל אופציות ארוכות שביקשה הקרן.

עסקה נוספת שנבחנה לאחרונה - מימוש אפשרי של אחזקתנו בחברת שופרסל - גם היא ירדה מן הפרק לפני ימים אחדים, בין היתר לאור היבטים משפטיים הקשורים להמלצות הביניים. בשני המקרים התברר כי לא רק שהמיתון הכלכלי הפוקד את העולם מקשה לבצע מימושים חשובים בעת הזאת, אלא שגם המלצות הביניים, אפילו שעדיין אינן סופיות, יוצרות הכבדה נוספת.

הרשו לי להביע בפניכם משאלה: כל אחד מאיתנו זקוק בפעילותו לסביבה אוהדת ותומכת, כך גם אנשי עסקים; ולצדדי, האווירה השוררת לאחרונה בישראל כלפי המגזר העסקי היא אווירה עוינת. הלוואי שהוועדה היתה מטפלת בזה. אתם בהחלט האנשים שמהם נכון שתצא בשורה תומכת וחיובית למגזר העסקי.

בכבוד רב,



נוחי דנקנר