

שקורה עתה במיפעל טיבי דימונה מורה, כי במעט מאמץ ויכולת-ניהול, ניתן היה למנוע את כל הפסדים — או את רובם. וגם הכוחות יש. כאשר מינה בית-המישפט את כונסי-הנכסים לתפקידם, ב-18 בנובמבר 1975, הפסיד המיפעל בין מיליון למיליון וחצי לירות לחדש, הפסד תיפעולי, לפני תשלום ריבית וקרן על חובותיו לבנק-לפיתוח-התעשייה, העולים על 80 מיליון לירות. ביום מינוי הכינוס היו למיפעל נוסף על חובותיו לבנק לפיתוח-התעשייה, עוד חובות של כ-20 מיליון לירות, לגושים שונים. במשך שלושה חודשים שבהם מנהלים כונסי-הנכסים את המיפעל, הוא הגיע כימעט לאיוון תיפ-עולי.

כונסי-הנכסים מצאו, כי קיבלו מערכת ענקית בעלת שני מיפעלים: האחד בבאר-

מי הגליץ? זהו עמוד מפרוטוקול החברה למימון תעשיות, שבו תיאר יושב-ראש החברה, עמוס מנור, כיצד הסביר משה זנבר (זנדרג), מדוע כדאי לקנות

בשנות השישים עזב יצחק לבנטאר את שותפיו, הוא ערך עימם הסכם-פרישה ב-שווייץ, קיבל תמורת חלקו כ-700 אלף דולר, אותם השקיע בהקמת מיפעל בשם סריגי סטיל באשקלון, יחד עם משקיעים מדרום-אפריקה. גם מיפעל זה קנה חומרי-גלם מגלאנצשטוף. שנתיים לאחר פתיחתו התגלעו סיכסוכים בין לבנטאר לשותפיו,

מי אשם

בהפסד של 100 מיליון

במהלכם הועלו טענות כאילו הוסכם ל-שלם מחיר מופרז תמורת חומרי-הגלם, ו-להחלק בהפרש בחו"ל. טענות אלה הועלו גם בבית-המישפט. אגב, גם סריגי סטיל הסתבך, והועבר לכונסי-נכסים.

בעלי טיבי דימונה לא התרגשו מהפסדי המיפעל, הגדילוהו ללא-הרה, כיוון ש-בישראל מרוויחים מקניות ציוד ומהקמת מפעל יותר מאים מהפעלתו.

בשנת 1970 חשו גולדשטיין וזכסלר, כי לא יוכלו להמשיך להעמיד פנים בטיבי די-מונה עוד זמן רב, פנו לידידים פנחס ספיר בבקשה שיעזרו להם לצאת מן הבזק. אומ-גם, מאזני המיפעל הראו על רווח סביר, ועל סמך זה המשיכו לקבל מימון מן הבנק-לפיתוח-התעשייה, אולם מאזנים אלו גם כסף, ובשנה זו חדלו כימעט לשלם לבנק-לפיתוח-התעשייה על חשבון החו-בות והריבית.

פנחס ספיר לא היה, אותה שעה, בעמדה קובעת. שרי-האיצר היה זאב שרף, שרי-המיסחר-והתעשייה היה יוסף ספיר הי-ליברלי. ספיר היפנה אותם לאיש-אמונו משה זנבר (זנדרג אז), אוליה אזנים שעה האיש הקובע בבנק-לפיתוח-התעשייה ובי-מישרד המיסחר-והתעשייה.

זנבר העלה רעיון פשוט: לטיבי דימונה דרוש כסף, והבעלים לא רוצים להשקיע? צריך שהמדינה תעשה זאת. ההצעה שגייש זנבר הייתה פשוטה: ה-בעלים הקיימים ימכרו את מחצית המניות לשני גופים ממשלתיים, והתמורה תאפשר למיפעל תוספת נשימה. למצוא את הגו-פים הממשלתיים הללו, חשב זנבר, זו בעיה מישנית. גוף אחד מצוי תחת ידו, הלא הוא החברה להשקעות של הבנק-לפיתוח-התעשייה.

גוף נוסף? הרי קיימת החברה למימון תעשיות שהקים שרף זאב שרף, ומטרתה לעזור למיפעלים כושלים. זנבר פנה ל-חברה למימון תעשיות, הורה לה לרכוש 25% במיפעל הכושל, תמורת שלושה מיל-יון לירות. מה שהוא לא הביא בחשבון היה כי ראשי החברה למימון תעשיות האמינו, שמונו לתפקידם לא כדי לקבל הוראות מזנבר, אלא כדי להשקיע ב-מיפעלים שיש סיכוי להצילם, ומכל מקום לא למנחם לפני בדיקה.

גוף נוסף? הרי קיימת החברה למימון תעשיות שהקים שרף זאב שרף, ומטרתה לעזור למיפעלים כושלים. זנבר פנה ל-חברה למימון תעשיות, הורה לה לרכוש 25% במיפעל הכושל, תמורת שלושה מיל-יון לירות. מה שהוא לא הביא בחשבון היה כי ראשי החברה למימון תעשיות האמינו, שמונו לתפקידם לא כדי לקבל הוראות מזנבר, אלא כדי להשקיע ב-מיפעלים שיש סיכוי להצילם, ומכל מקום לא למנחם לפני בדיקה.

גוף נוסף? הרי קיימת החברה למימון תעשיות שהקים שרף זאב שרף, ומטרתה לעזור למיפעלים כושלים. זנבר פנה ל-חברה למימון תעשיות, הורה לה לרכוש 25% במיפעל הכושל, תמורת שלושה מיל-יון לירות. מה שהוא לא הביא בחשבון היה כי ראשי החברה למימון תעשיות האמינו, שמונו לתפקידם לא כדי לקבל הוראות מזנבר, אלא כדי להשקיע ב-מיפעלים שיש סיכוי להצילם, ומכל מקום לא למנחם לפני בדיקה.

אילו רק האמינו

29 ביוני 1970 כתב המנהל הכללי של החברה למימון תעשיות, אפרים פילרסדורף, אל שרי-המיסחר-והתעשייה יוסף ספיר, מיכתב מפורט שבו סיפר כי

המיפעל מחסרת-יקווה, למיפעל ברי-סיכוי, עתה, משניתן לכונסים לנשום קצת אוויר ולהתבונן במיפעל לטוב ארוך יו-תר, הם יכולים גם לשאול את עצמם מדוע, בעצם, לא עשו לפניהם את הדברים האלה קודם-לכן, ומי אשם שהם לא נעשו.

גופים ממשלתיים יקנו

כ אשר הוקם מיפעל טיבי דימונה, בשנות החמישים, על-ידי המשקיעים יעקב זכסלר, אברהם גולדשטיין ויצחק לבנטאר, היה זה מיפעל-חלוץ. המיפעל חתם מייד, בראשיתו, הסכם עם חברת-ענק גרמנית לטיבי דיאולן, בשם גלאנצשטוף. בעולם קיימת תחרות בין יצרני הסיבים על שווקים, וכל חברה מעוניינת שיקומו מכסימום מיפעלים שיקנו מהם חומרי-גלם לייצור הסיב. התחרות העיקרית היא בין הניילון לאקרילן, ובשנים האחרונות צמח גם הדיאולן. החברה הגרמנית מכרה את הציוד לטיבי דימונה, וקיבלה זכות בילע-דית למכירת חומרי-הגלם.

האם התשלום ששולם משך כל השנים לחברה הגרמנית, תמורת חומרי-הגלם, היה סביר, או שמא היה מופרז ומישהו התחלק בהפרשים בחו"ל? קשה להשיב על כך תשובה ברורה. אולם ניתן, אולי, ללמוד מפרשה אחרת.



מנור הכונס לקח...

שבע, מיפעלו בעבר של המשקיע צ'ורלי, שצוידו מיושן ואינו שווה מאומה והוא מעסיק למעלה מ-500 פועלים בייצור חוטי-כותנה וצמר אקרילי. הנכס העיקרי של מיפעל זה, אם בכלל, הוא הקרקע שליד העיר המתפתחת.

המיפעל השני נמצא בדימונה, מעסיק אף הוא למעלה מ-500 פועלים. והוא מייצר חוטי-כותנה מעורבים בדיאולן סינתטי. בתל-אביב היו לחברה מישרדים מפוא-רים בני 40 חדרים, בהם הסתובבו עשרות מנהלים ומזכירות שקיבלו משכורות שמ-



זנבר הבנק חסדיף...

נות, אחזקת-רכב ואש"ל בלתי-מוגבל. כונסי-הנכסים נקטו מייד אמצעים ל-התאים את מיספר העובדים לתפוקה. רא-שית פוטרו 25 מנהלים, מזכירות ועובדי מנגנון במישרד בתל-אביב, ומיספר החד-רים הוקטן ל-10 בלבד. שנית, נסגרו מחל-קית לא-כדאיות, מיספר העובדים הוקטן ב-300 לערך. התפוקה נשארה בעינה. פעולות אלו, הפשוטות מבחינת החיסכון וכדאיות התיפעול, הן לבדן הקטינו את ההפסד התיפעולי לאפס כמעט, הפכו את

המניות של חברתנו פוננו אלינו לאחר שבדקו, שקלו והחליטו שהממשלה "חכנס" לסיבי דימונה כ-50% על ידי רכישה מני-וח.

מר מנור מוסיף כי לדברי מר זנדרג הרכישה היא "מציאה" ולדבריו הנו כבר מציע את המניות למשקיעים אחרים במחיר טוב יותר.

מר מנור מסכם בהדגישו כי הממשלה פונה אלינו כבעלת המניות, והשאלה העומדת עתה לדין היא האם אנו מקבלים את ההוראה מבלי להפעיל שיקול דעה משלנו, או שעלינו לומר שאנו חייבים לבדוק את המפעל בדרך הנהוגה אצלנו לפני שנגי-לכלל החלטה.

את המיפעל הכושל סיבי דימונה, ומאיים כי אם תסרב החברה לקנותו, קיימים קונים אחרים, שיציעו מחיר גבוה יותר. הסברו זה של זנבר לא השפיע על מנהלי החברה והם טיבו לקנות.

שמע את הצעתו של מר זנבר להשקיע 3 מיליון לירות במניות טיבי דימונה, וכי החברה להשקעות של הבנק לפיתוח התע-שייה תשקיע בו 3 מיליון לירות נוספים תמורת עוד רבע מן המניות.

המכתב קבע כי אין לדעת בוודאות אם החברה הרוויחה, או הפסידה, בשנים הי-אחרונות, ולא ניתן גם לבדוק את אמינות

הנתונים שסיפקה החברה, ולאשרם. על כל פנים, קבע המנכ"ל פילרסדורף, עד לתא-ריך המיכתב היוונה החברה 6 מיליון לירות, שיתכן כי חלק ניכר מהם הם הפסדים. מלאי החברה הוא 23 מיליון לירות, כ-27% מן הפידיון השנתי.

מלאי זה כלל, ללא ספק, מלאי מת או השוה פחות מכפי שהוא מוערך, החברה פיגרה בהחזרת הלוואות ב-5 מיליון לירות. לא ניראה כי תחזיות הרווחים של החברה תתממשנה. בעיות החברה חריפות ומוכר-בות בהרבה מכפי שהן מוצגות על-ידיה.

הזרמת 6 מיליון לירות לחברה תהווה פעו-לת כיבוי-אש בלבד, ולא תפתור את בעיותיה היסודיות של החברה. למרות המסקנות הללו המשיך זנבר ל-הפעיל לחץ, ובישיבות הנהלת החברה למימון תעשיות, באוגוסט אותה שנה, חזר והעלה פילרסדורף את תביעותיו של זנבר להשקעה בחברה הכושלת. באחת הי-ישיבות אמר פילרסדורף במפורש, כי אינו מאמין לתחזיות טיבי דימונה. יושבי-ראש מועצת-המנהלים, עמוס מנור, מסר שמשנה זנבר אמר לו, כי המניות המוצעות הן ב-גדר "מציאה", והוא כבר מציע את ה-מניות למשקיעים אחרים, במחיר טוב יו-תר.

כאשר הטילו כמה חברי-הנהלה ספק ב-דברים אלה, חזר מנור והודיע: „זנבר הדגיש כי הוא משוכנע שימצא לקוח, ואף מצפה לרווח" — על המניות שייקנו בטיבי דימונה.

למרות לחציו של זנבר, סירבה החברה לקנות את המניות, והחברה להשקעות של הבנק-לפיתוח-התעשייה, בה שלט זנבר, רכשה את מחצית המניות לבדה. כמה חוד-שים לאחר-מכן רכשה החברה עוד מחצית של המניות, תמורת 5 מיליון לירות ש-ניתנו לגולדשטיין ולזכסלר, כך שיחזר אותם זנבר מכל התחייבות למיפעל הכושל, שכבר או היה ברור כי יהווה הפסד עצום. תחת שיחוייב את הבעלים לשאת בהפסדים, נתן להם זנבר במתנה כמה מיליוני לירות, ומדינת ישראל קיבלה על עצמה את הי-בעלות על המיפעל ועל החובות.

ההמשך היה ברור, וכפי שצפה אותו אפרים פילרסדורף, שלא האמין לנתוני המיפעל שהוגשו על-ידי זנבר. הבנק-לפיתוח התעשייה הפך הבעלים וזנבר, יושבי-הראש שלו, הפך מי שקובע כיצד ניהול המיפעל. ההפסדים גדלו מחודש לחודש, הריבית גדלה ככדור-שגל, ובסופו של דבר לא ניתן היה עוד למנוע את הגשת המיפעל לבית-המישפט.

אילו האמינו, בשנת 1970, לחברה למי-מון תעשיות ולאפרים פילרסדורף, ולא סמכו על משה זנבר, היתה המדינה חוסכת יותר מ-100 מיליון לירות הפסדים.