

חוות דעת מומחה – תביעה נגזרת נגד דסק"ש בגין השקעתה במעריב

תשובה לטענות חו"ד פרלמן

א. מבוא

1. ביום 4.9.12, במסגרת בקשה שהוגשה לבית המשפט המחוזי בת"א להגשת תביעה נגזרת נגד המנהלים בדסק"ש בגין ההחלטות שהביאו להשקעה הכושלת של דסק"ש במעריב, הוגשה חוות דעת כלכלית שהכנתי.

2. חוות דעתי קבעה, כי השקעה זו, היתה השקעה כושלת, נעשתה באופן פזיז, ללא שיקול דעת, ללא דיון מעמיק, ללא הכנת תכנית עסקית לבחינת ההשלכות של השקעה זו על דסק"ש וללא שניתנה הדעת על הסכומים הניכרים שיהיה צורך להזרים למעריב, דרך קבע, עובר להשקעה זו.

3. גם לאחר שקראתי את תגובת הנתבעים לבקשה ועיינתי במסמכים שהוגשו על ידם, אני משוכנע כי ניתן היה, לדעתי, לדעת לבטח, "בזמן אמת", דהיינו בשלהי חודש מרץ 2011, כי השקעה זו נועדה לכישלון; כישלון שיסב הפסדים של מאות מיליוני ₪ לדסק"ש, וניתן היה למנוע את המהלך העסקי הכושל הזה, שאחריתו היתה צפויה, לו רק היתה נעשיה עבודת הכנה מינימאלית, (כמקובל בחברה ציבורית העומדת בפני השקעה גדולה) לו רק היתה נערכת התייעצות עם מומחים בתחום התקשורת בכלל ובעיתונות המודפסת בפרט, לו רק היתה נערכת תכנית עסקית אשר היתה מציגה, אל נכון, כי אין תכלית ושחר להשקעה זו. דרישה זו מצד הדירקטורים כלפי הנהלת החברה, דסק"ש, להמציא להם תכנית עסקית **בטרם** ידרשו לקבל החלטה על רכישת מעריב, איננה בגדר תביעה פורמליסטית, למען הרקורד, כדי להדוף תביעות נגזרות עתידיות. זוהי דרישה חיונית ומוצדקת מאין כמוה. היא מאפשרת לדירקטורים להתרשם מרצינות ההכנות של ההנהלה לעסקה, מהבנתה את הסביבה העסקית והתחרותית של העסק שעל הפרק ומהערכת ההנהלה על הצפוי בהמשך, במונחים כמותיים וכספיים. התכנית העסקית יכולה למנוע השקעה בלתי כדאית וספקולטיבית, היא מתווה את החשיפה העתידית לסיכונים והיא, במידה ותאושר, תאפשר לדירקטורים בעתיד לעקוב אחר התממשות העסקה, לבדוק את התגשמות הנחות היסוד שלה, לתקן תוך כדי תנועה את המהלכים, עד כדי הסתלקות מהעסקה, אם יהיה צורך בכך.

4. כל אלו, למרבה הצער, לא נעשו, ותוך שנה ורבע הפסידה דסק"ש סכום גדול מאד, כ – 400 מיליון ₪.

5. כל הדברים הללו, וההקשר שלהם להתפתחויות בענף העיתונות המודפסת בישראל בעשור האחרון, הוצגו בחוות דעתי שהוגשה לבית המשפט, אשר תיעדה את ההתרחשויות לפני כניסת

דסק"ש למעריב וסקרה, אחת לאחת, את כל ההתפתחויות הקשות בשנה וחצי שחלפה מאז אותה החלטה במרץ 2011.

6. הארועים שחלו במעריב מאז כתיבת חוות דעתי זאת, אך חזקו את הנאמר בה. כל מה שצפיתי כי יקרה, אכן קרה והדבר קיבל ביטוי רחב בכל כלי התקשורת בארץ בחודשים האחרונים.

7. לאחר שקראתי בעיון את חוות דעתו של פרלמן והתגובות מטעם הנתבעים, לא מצאתי כל הסבר או הצדקה לאותה החלטה שקיבל דירקטוריון דסק"ש במרץ 2011 והמניע לעסקה, מבחינתי, נשאר עלום.

8. טענתי כי לא נערכה על ידי דסק"ש כל תכנית עסקית לפני קבלת ההחלטה על ההשקעה במעריב (שהרי כל תכנית עסקית היתה מונעת השקעה זו) **אכן הוכחה כנכונה** והיא מאושרת בכתב התשובה של הנתבעים; מסתבר שכל שעשו הדירקטורים בדסק"ש הסתכם בעיון במצגת על מצבה של מעריב ובלימוד התכנית העסקית שהכין בעל השליטה הקודם (!) דר' זכי רכיב. לפיכך לא היתה לדירקטורים תמונת מצב מקיפה ומפורטת לגבי המשמעות של החלטתם וכל מה שקרה מכאן ואילך היה בגדר הפתעה, הפתעה יקרה מאד.

9. ממעקב אחר התנהלות מעריב עובר לרכישתה על ידי דסק"ש עולה, כי הקונספציה העסקית של דר' זכי רכיב ננטשה על ידי הבעלים החדשים שגנזו את כל התכניות שהכין דר' רכיב בשנה שבה שימש יו"ר הדירקטוריון ובאין תכנית אחרת, מעריב התנהלה ללא כל כיוון ומגמה במשך שנה ורבע, כפי שהתנהלה לאורך העשור האחרון שבו הגיעה פעמים רבות עד לסף חדלות פרעון, עד שנאלצה לפנות לבית המשפט בבקשה להקפאת הליכים ובסופו של דבר מונו נאמנים שמכרו את מעריב לאחרים.

10. נקודה נוספת שעלתה מקריאת חוות דעתו של מר פרלמן היא הטענה כי ההשקעה במעריב נעשתה **בעיקר** לאור הסינרגיה הקיימת, לכאורה, בין פעילות חברות התקשורת של דסק"ש, סלקום ונטוויז'ן, לבין מעריב, וכי השקעה זו נועדה לתת אחיזה לדסק"ש בשוק התוכן. מה פרושה של אותה "**סינרגיה**" ? כיצד ניתן לחשב אותה במונחים כלכליים מקובלים ? איזה תרומה היא אמורה להביא לקבוצת דסק"ש ? - על כל אלו אין תשובה ולמעשה היא לא הוזכרה ולא עלתה לדיון בכל תקופת דסק"ש במעריב.

11. כפי שאראה בהמשך, חוות הדעת הכלכלית של מר פרלמן אינה עוסקת בעובדות ובמספרים, היא מציגה בעיקר סקר מקורות באשר לעתיד ענף התקשורת בעולם, סקר מעניין כשלעצמו, אף שברובו אינו רלבנטי לנושא שעל הפרק וככל שהוא רלבנטי, הוא רק מחזק את חוות דעתי.

12. חוות דעתו של מר פרלמן, כך אראה, במעט העמודים שבהם היא (בכל זאת) עוסקת במעריב, רצופה שגיאות, טעויות חישוב, טעויות חשבונאיות, הצגה מוטת ומטעה של סוגיות כלכליות שונות, אנלוגיות מופרכות וגזרת מסקנות שגויה, הבאת דוגמאות כאשר המשל כלל אינו דומה לנמשל. ובאשר לסוגיית הסינרגיה, כביכול, העוברת כחוט השני בתשובת הנתבעים,

אין למר פרלמן מה להציע, מלבד אמירות כלליות שאין מאחוריהן כל תוכן כלכלי ממשי, תוכן מחייב שיצדיק את החלטת הרכישה של מעריב.

13. מידע שהתגלה לראשונה רק עתה, במסגרת תגובת הנתבעים, מחזק את טענת התובעים שהחלטה על רכישת מעריב והמשך ההשקעה בה נעשתה כלאחר יד וללא שיקול דעת. למעשה, כך אטען, ההחלטה התקבלה בלי שהמחליטים הבהירו לעצמם את המשמעות של החלטתם, לאיזו הרפתקאה הם נכנסים ומה יהא תג המחיר הכספי שלה.

14. כל זאת יוצג ויוכח להלן במסמך זה באופן מפורט ותמציתי.

15. בפרק הבא של חוות דעתי, **פרק ב**, אתמודד עם טענתו של מר פרלמן (סעיפים 11-18 בחוות דעתו) כי לא ניתן היה לקבוע את תזרים המזומנים ואת הצפי להפסד עתידי של מעריב, לאחר רכישתה על ידי דסק"ש, על בסיס תוצאות העבר של מעריב. להלן יוכח כי ניתן היה, בוודאות, לשרטט את תוואי ההפסד הצפוי, על בסיס נתונים מתוך הדוחות התקופתיים של מעריב שהוגשו מידי רבעון לבורסה ועל בסיס נתונים פומביים על שוק הפרסום בעיתונות המודפסת בישראל בשנים האחרונות. כל זאת יוצג במספר טבלאות וגרפים, בניתוח כלכלי בסיסי, שבו המסקנה המתבקשת עולה מהניתוח הכמותי באופן מחייב.

16. בפרק שלאחריו, **פרק ג**, אעסוק בסוגיית הסינרגיה. בכל הדוחות הכספיים של דסק"ש מאז מרץ 2011, ששה דוחות רבעוניים ודוח שנתי אחד מקיף, ובכל הדוחות של מעריב, דוחות שהוגשו לבורסה, אין אזכור במילה או ברמז לסוגיית "הסינרגיה" הקיימת, לכאורה, בין מעריב לחברות סלקום ונטוויזן... אין כל הודעה לבורסה בעניין, אין כל תכנית עסקית כיצד לממש ולמנף את "הפוטנציאל" שרכישת מעריב אמורה היתה להביא לדסק"ש, אין שום הסבר לקונספציה עסקית העומדת כביכול ביסוד חבירה זו, ואין דיווח על פעולה כל שהיא, (אף לא אחת למצער) השקעה או מהלך עסקי שנועד להביא איזו שהיא תועלת משילוב מעריב בקבוצת דסק"ש. **לפיכך אני מסיק מהאמור שטענת הסינרגיה היא טענה שהועלתה רק בגלל הגשת התביעה.**

17. כמו כן אעסוק בהשוואות שעולות בחוות דעתו של מר פרלמן בין רכישת מעריב על ידי דסק"ש לבין חברות התוכן של בזק והוט. לטעמי, אין כל הצדקה לרכישת עיתון דפוס כושל ומועד לפורענות, בעולם של תוכן מקוון זמין לכל **בחינם**, ואין כל משמעות למושג העולם "אחיזה בשוק התוכן" שרכישת מעריב היתה אמורה **לכאורה** להעניק לדסק"ש. בהזדמנות זאת, על מנת לסבר את העין, אציג דוגמה נגדית, הפוכה, לסינרגיה בתחום התקשורת, סינרגיה אמיתית, ברת כימות, ולא סינרגיה לכאורה כמו במקרה של מעריב.

18. **בפרק ד**, אעסוק בסוגיית השווי של מעריב ערב עסקת דסק"ש. כזכור טענתי שמעריב, ערב רכישתה על ידי דסק"ש, היתה שווה אפס, ואף פחות מכך, בהתחשב בעובדה שהיא נזקקה להזרמת מזומנים דרך קבע בהמשך, כדי לאפשר את קיומה. לא כך חושב מר פרלמן ותנא דמסייע הוא מביא דוגמאות שונות המצביעות, לדבריו, כי שווי מעריב **לא היה אפס**. כפי שכבר ציינתי, כל הדוגמאות שמביא מר פרלמן, **כולן, אינן נכונות**, החישובים בחוות דעתו של מר

פרלמן שגויים, הצגת העובדות היא מוטה ומטעה והאנלוגיות אינן במקומן. כפי שאפרט בהמשך, קיים ההבדל תהומי בין שיקול דעת של משקיע פרטי לשיקול דעת של חברה ציבורית, כמו דסק"ש. ולסיום אוכיח כי קריאתו של מר פרלמן במאזני מעריב היא שגויה.

19. **בפרק ה**, אעסוק בסוגיית עתיד התקשורת בעולם. כל זאת כדי להדגיש ולהדגים כי דיון זה מטיל צל נוסף, על ההחלטה לרכישת מעריב. ימים אלו הם **ימי הדמדומים** של העיתונות המודפסת בעולם ובארץ. אלפי עיתונים נסגרו ברחבי העולם בעשור האחרון, עקב ההתפתחויות הטכנולוגיות בתחום התקשורת והאינטרנט ושינוי הרגלי צריכת תקשורת ונראה כי עוד עיתונים רבים וטובים יסגרו. גם כלל לא ברור מהיכן יגיעו ההכנסות לאמצעי התקשורת הדיגיטלים שיחליפו את העיתונים המודפסים ומה יהיה המודל העסקי שלהם. כל אלה מלמדים כי השקעה בימים אלו בעיתונות מודפסת, של חברה ציבורית עסקית, היא השקעה מסוכנת ביותר.

20. **בפרק ו** אעסוק בנושאים כלכליים שעלו בחוות הדעת שלי אשר לא קיבלו מענה בחוות הדעת של מר פרלמן, אלא בכתב התגובה של הנתבעים. אעסוק בסוגיית התכנית העסקית שלא היתה, בתכנית העסקית הישנה של דר' זכי רכיב שננטשה ובשאלה הקרדינלית של מספר מנויי העיתון אשר היה אמור להביא את מעריב לאיזון פיננסי. בדיון המקדים בדירקטוריון דסק"ש שבו הוחלט על רכישת מעריב לא מצאתי התייחסות לסוגייה זו, שהיא הסוגייה הקרדינלית המשפיעה ביותר על סכויי השרדותה של מעריב. רק שנה לאחר ההחלטה על רכישת מעריב, במרץ 2012, **לאחר שכבר הוצאו למעלה מ 300 מיליון ₪ מקופת דסק"ש**, עולה **לראשונה** שאלת מספר מנויי עיתון מעריב ואיתה התובנה כי היעד של 150 אלף מנויים **אינו ניתן למימוש**. לו היה מספר זה מוצג לפני הדירקטוריים "בזמן אמת", כך אטען, (ומספר זה היה חייב להיות מוצג או לעלות לדיון) לא היתה מתקבלת ההחלטה על רכישת מעריב. כן אעסוק בקצרה בפרק זה בשאלה המטרידה של רכישת אגרות החוב של מעריב שהחזיקה הכשרת הישוב על ידי דסק"ש במרץ 2012, בסכום של 18.5 מיליון ₪, נקודה שלא זכתה להתייחסות כלל אצל מר פרלמן ומאידך, ההסברים המופיעים במסמך התשובה של הנתבעים לגביה, תמוהים מאד, בלשון המעטה.

בפרק הבא והאחרון, **פרק ז**, שנכתב בימים אלו, לאחר השלמת מסמך זה, אעסוק בעובדות החדשות שעולות לאחר עיון בפרוטוקולים של הדיונים בוועדת הביקורת ובדירקטוריון דסק"ש, אשר הועמדו לרשות התובעים על פי החלטת בית המשפט. אציין בשלב זה כי החומר הרב רק מחזק את התזה העומדת בבסיס התביעה כאן, לפיה התקבלה ההחלטה לרכישת מעריב כלאחר יד, ללא דיון מעמיק, ללא הבנת ההשלכות החמורות של צעד זה ומשנתקבלה החלטה שגויה זאת, כל מה שקרה בהמשך היה בבחינת כרוניקה ידועה מראש, שהסתיימה לאחר שנה וחצי בהפסד של כ – 400 מיליון ₪, בבושת פנים לדסק"ש ובאובדן מוניטין.

21. **בנספח** לעבודתי אביא כתבה מקיפה שהתפרסמה בסוף ספטמבר 2012 באתר האינטרנט "העין השביעית", אתר העוסק בביקורת התקשורת בישראל. העין השביעית הוא עיתון אינטרנטי שנוסד בשנת 1996 ככתב עת מודפס על ידי המכון לדמוקרטיה. החל משנת 2008 הוא

הפך לעיתון מקוון ולאחרונה הצטרפה גם המכללה למנהל כגורם מממן נוסף לאתר. מדובר בשני מוסדות שלא לכוונת רווח, הפועלים לתועלת הציבור. האתר זוכה להכרה בקרב אנשי התקשורת בארץ על התנהלותו המקצועית והבלתי מוטה. עד נובמבר 2012 ערך את האתר העיתונאי הוותיק והמוערך עוזי בנימין שאותו החליף לאחרונה חנוך מרמרי, עורך עתון "הארץ" לשעבר.

22. הכתבה עוסקת בהתנהלות מעריב לאורך כל תקופת דסק"ש והיא פותחת צוהר לסוגיות נוספות שבהן לא עוסקת חוות דעת זאת.

ב. האם ניתן היה, במרץ 2011, "בזמן אמת", לצפות את תוצאות מעריב ?

23. בחוות דעתי טענתי כי בחודש מרץ 2011, לאחר עשור של הפסדים שבו הלכו ופחתו הכנסותיה של מעריב, הכנסות ממכירת עיתונים והכנסות מפרסומת, לא היתה למעריב תקנה. לא היתה שום אפשרות להגדיל את הכנסות מעריב ממכירת שטחי פרסום, לא היה שום סיכוי להגדיל את מספר המנויים והרוכשים של עיתון מעריב בדוכנים וכבר מוצו במהלך השנים כמעט כל המהלכים שנועדו לקצץ בהוצאות מעריב.

24. לנוכח כל זאת, ולנוכח המשבר העולמי בתחום עיתונות הדפוס, ולנוכח צמצום שוק הפרסומת בעיתונות המודפסת עקב מעבר תקציבי פרסום לאינטרנט, ולנוכח פעילותו של החינמון ישראל היום, שעוד קיבלה משנה תוקף עם תחילת הפצת מהדורת סוף שבוע של העיתון בסוף 2009, לא היתה כל אפשרות להתמודד עם התפתחויות אלו ולכן ההשקעה במעריב נועדה מראש לכישלון.

25. לאורן של עובדות אלו, כך טענתי, ניתן היה לקבוע בברור ובוודאות, כי הליכה של עיתון מעריב באותו תוואי שבו הלך בעשור האחרון, כעיתון דפוס עם למעלה מ 2,000 עובדים, שמעמדו הלך והדרדר ככל שנקפו השנים, בתחום הנמצא בנסיגה רבתי, בשוק שבו פועל מתחרה אגרסיבי עם כיסים עמוקים, בלתי מוגבלים למעשה, (אדלסון- "ישראל היום") תביא להמשך וודאי של ההפסדים, שעוד ילכו ויגברו, ככל שימשכו כל אותם תהליכים שליליים שצוינו קודם לכן.

26. טענה זו אינה מקובלת על מר פרלמן (סעיף 18 לחוות דעתו). הוא אינו מסכים לכך וטוען כי תוצאות העבר אינן משקפות בהכרח את ההתפתחויות בעתיד ולכן אין לגזור מהן את שוויה של מעריב ותוצאותיה העסקיות בעתיד.

27. מר פרלמן אינו מסביר כיצד בכל זאת ניתן היה לקבוע את שוויה של מעריב. הרי דסק"ש עמדה להוציא מקופתה 147 מיליון ₪ ועוד להתחייב להזרמה של סכומי כסף ניכרים נוספים ולפיכך ברור כי חובתה הייתה לתת דעתה לשאלת שוויה של מעריב, גם בעידן של אי וודאות, גם בעידן של שינוי בנוסחת ההכנסות, כדי להצדיק את העסקה שעל הפרק. אין כל אפשרות

להשקיע סכומים משמעותיים בחברה ציבורית בלי להציע תכנית מוסדרת, לשם מה יוצא הכסף וכיצד יוחזר, וגם אם לא ניתן להציג תזרים מזומנים עתידי, כמו שנטען, יש להציג הערכת שווי עתידי או כל יתרון עתידי, במונחים כספיים כמובן, אשר יצדיק את הצעד הזה. **זאת בוודאות לא עשתה דסק"ש וזאת הטענה העומדת ביסוד התביעה כאן.**

28. אכן, לא תמיד העבר מנבא על העתיד או משליך עליו, במיוחד כאשר אנו עוסקים בכלכלה של חברות תקשורת בימים אלו. אך כדי לטעון שהעתיד יהיה שונה מהעבר, על כל חברה ציבורית להציג תכנית עסקית המלמדת כיצד היא אמורה להחזיר לעצמה את ההשקעה הראשונית ואת כל הכספים הנוספים שהשקעה זו מחייבת, לפני שנבלמת מגמת ההפסדים, אם בכלל נבלמת.

29. בחוות דעתו של מר פרלמן אין כל התייחסות לשאלה האם דסק"ש עשתה כל זאת.

עיון בנתוני שוק הפרסום בעיתונות המודפסת בישראל בשנים 2006-2010 שאליהם צרפנו את הנתונים לשנת 2011, מראה כי בשנים אלו מגמת השוק היתה ברורה ועקבית: מחד ירידה בביקוש לפרסומת בעיתונות, ירידת חלקה של הפרסומת בעיתונות המודפסת מתוך עוגת הפרסומת בכללה, שהביאה להקטנה בסך הכספים שהושקעו בפרסומת בעיתונים מידי שנה, ומאידך, גידול בהיצע של שטחי הפרסום המוצעים בעיתונות המודפסת, במונחים של מיליוני אינץ', כתוצאה מהצטרפות עיתונים חדשים והגדלת שטחי הפרסום המוצעים על ידי עיתוני דפוס קיימים.

30. הירידה בביקוש לשטחי פרסום בעיתונות המודפסת מקורה בכניסת מתחרים חדשים על כלל תקציב הפרסום, בעיקר אתרי אינטרנט. בין השנים 2004 ל 2011 ירד חלקה של העיתונות המודפסת בעוגת הפרסום מ 50% ל 31%¹.

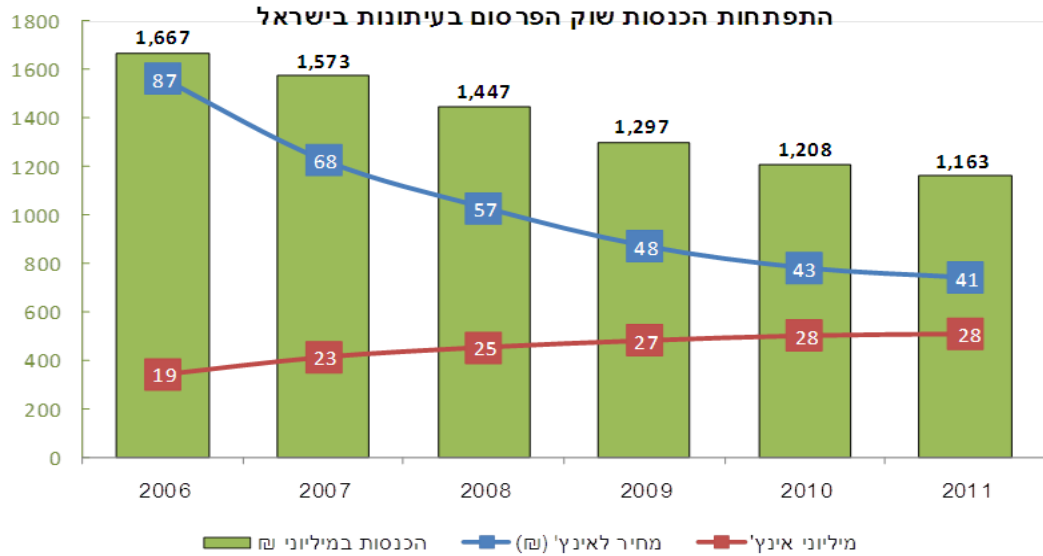
31. מנגד, בניגוד לכל הגיון כלכלי, הירידה בביקוש לשטחי פרסום בעיתונות המודפסת היתה מלווה בהגדלת היצע שטחי הפרסום, בעיקר כמובן כתוצאה מהופעת החינמון "ישראל היום" בשנת 2006, "כלכליסט" בשנת 2008 ומהדורת סוף השבוע של "ישראל היום" בשנת 2009. להלן תמצית ההתפתחויות בשוק הפרסום בעיתונות בשנים 2006-2011².

התפתחות שוק הפרסום בעיתונות בישראל. 2011- 2006							
	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
מחיר לאינץ'. ש	41.1	43.3	48.4	57.2	68.1	86.8	-53%
מיליוני אינץ'	28.3	27.9	26.8	25.3	23.1	19.2	47%
הכנסות במיליוני ש	1163	1208	1297	1447	1573	1667	-30%

אנו רואים כי בשוק הפרסום בעיתונות המודפסת נרשמה ירידת מחיר (מחיר לאינץ') נומינלית של יותר ממחצית, 53%, 60% במונחים ריאליים, בין השנים 2006 ל 2011 ומנגד, נרשם גידול

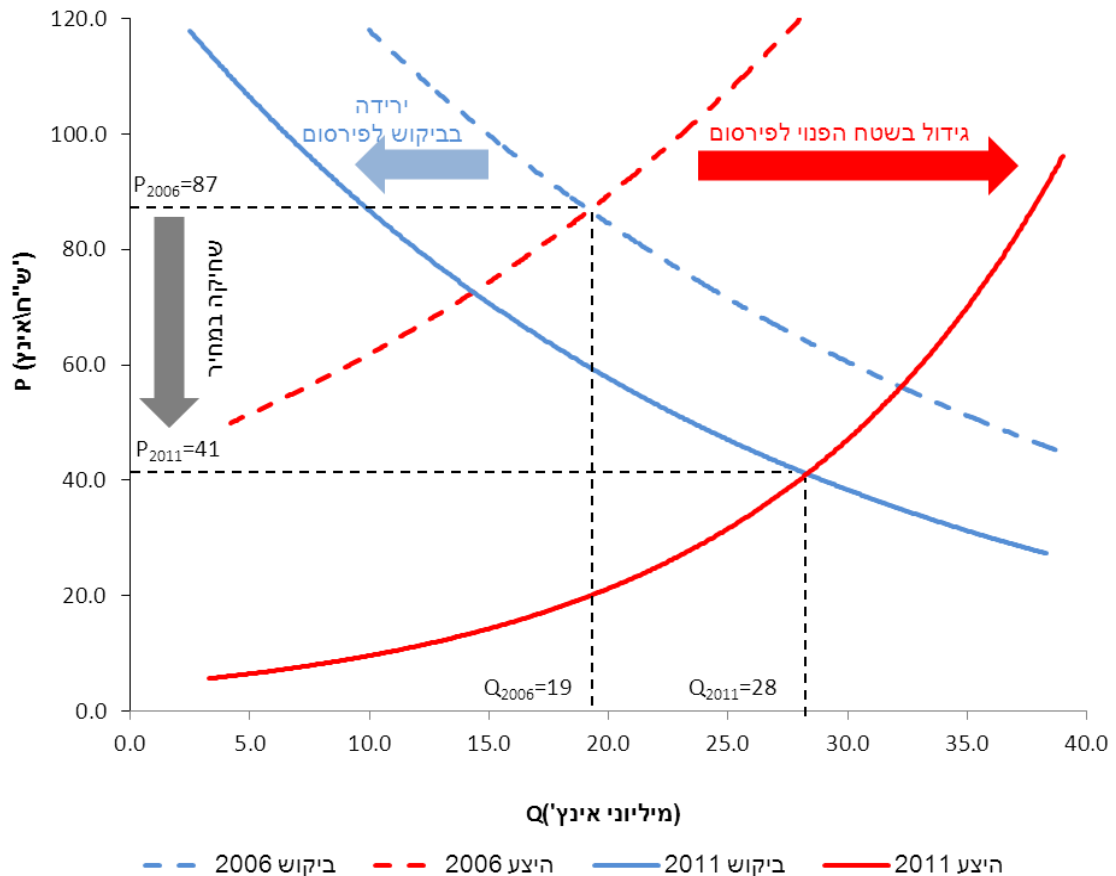
¹ ראה מאמרו של נתי טוקר בדה מרקר: המלכוד של העיתונות המודפסת: היקף המודעות זינק המחירים צנחו. 4 ספטמבר 2012
² נתוני הענף נלקחו ממאגר מידע שלי יפעת בקרת פרסום לשנים הרלבנטיות. נתוני מעריב נלקחו מדהוחות השנתיים של מעריב

בהיצע השטחים שנרכשו של 47% ובסך הכול הצטמקה עוגת הפרסום בעיתונות בתקופה זו ב 30% נומינלית או 38% ריאלית.
 כך נראית הצגה גרפית של טבלה זו.

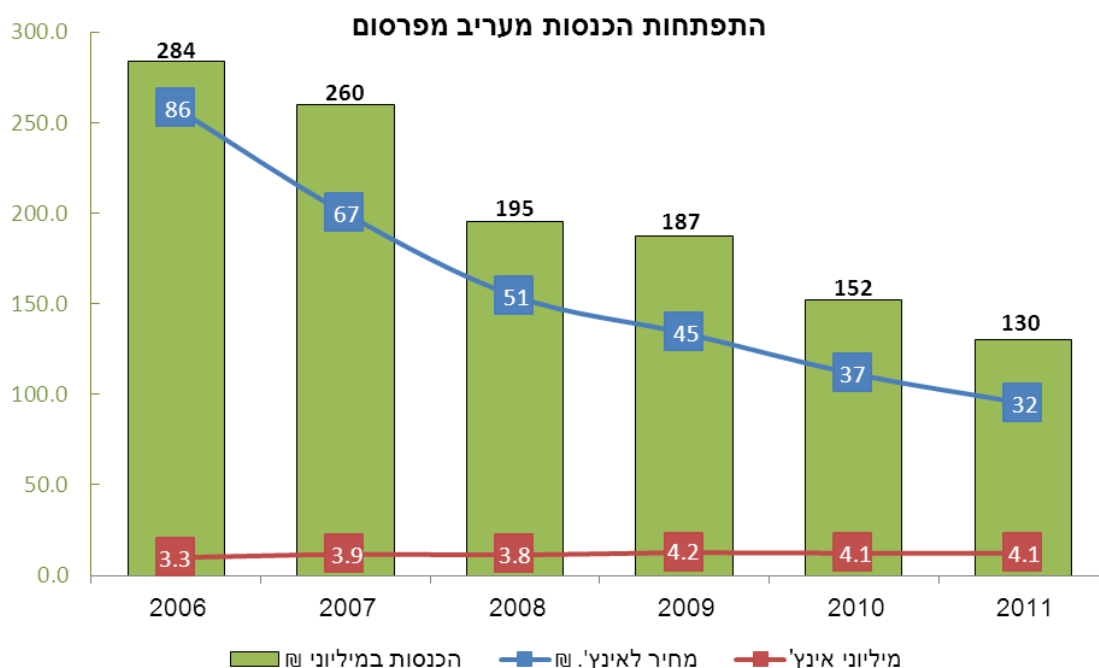


מכפלת המחיר הממוצע לאינץ' פרסומת, ההולך ויורד מידי שנה, בכמות האינצ'ים המוצעת, ההולכת וגדלה, מביאה לירידה, מידי שנה בשנה, של סך ההוצאה השנתית על פרסום בעיתונות, הזוהה להכנסות העיתונאים מפרסום, לאורך כל התקופה.

32. מצבו של כל עיתון בודד עוד גרוע יותר ממה שנשקף מתמונת מצב הענף בכללותו, שכן, הוא צריך לחלוק הכנסה קטנה יותר של הענף, עם שאר העיתונאים, שכולם כאיש אחד הגדילו את שטחי הפרסום שלהם, בתחרות העזה שהביאה לירידת מחיר דרסטית של 60% ריאלית כאמור. להלן תוצג בעמוד הבא הצגה גרפית של המלכוד של שוק הפרסום בעיתונות בין השנים 2006 ל 2011, הירידה בביקוש המלווה בעליה בהיצע. שווי המשקל החדש בשנת 2011 נקבע במחיר נמוך יותר, בכמות גדולה יותר ובסך הכול אובדן ריאלי של 38% מההכנסה הכוללת מפרסום, אשר נחלקות כעת על שטח פרסום גבוה יותר ב 47%.



33. מדובר, יש להדגיש, בהתפתחות עקבית, במגמת ירידה קבועה במחיר, שנה אחר שנה, ובמקביל במגמה קבועה של גידול בהיצע, שמשמעה החרפת תחרות בשוק הולך ומתמעט. שנים רבות לפני כניסת "ישראל היום" לשוק ושנים לפני התפתחות שוק הפרסומת באינטרנט, מעריב רשמה הפסדים במשך השנים 2000-2005. כל מי שסוקר את המגמות הללו, או מי שהיה סוקר אותן במרץ 2011, היה מבין כי לא ניתן להגדיל את הכנסות מעריב מפרסום. ירידת הכנסות מעריב מפרסום בשנים 2006-2011 מופיעה בגרף להלן. הירידה הדרסטית במחיר משכה את ההכנסות כלפי מטה, ירידה נומינלית של 54% או ירידה ריאלית של 60%.



הכנסות מעריב מפרסום וממכירת עיתונים. 2006-2011							
שנוי בתקופה	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
							פרסום
							מחיר לאינץ'. ש"ח
							מיליוני אינץ' ש"ח
							הכנסות במיליוני ש"ח
							מכירת עיתונים במיליוני ש"ח
							סה"כ פרסום ועיתונים

34. במעריב ירידת המחיר היתה אף גבוהה משל ממוצע השוק: 63% לעומת 54% בהתאמה, ירידת מחיר ריאלית של כמעט 70% (!) ולמרות גידול של 24% בשטחי הפרסום, סך ההכנסות מפרסום ירד ב 54%, כ- 60% ריאלית. משקלו של מעריב בשוק הפרסום בעיתונות המודפסת ירד מ 17% בשנת 2006 ל 11% בשנת 2011. ירידה דרסטית זאת בהכנסות מפרסום, למעלה מ 60% ריאלית בתוך חמש שנים, היתה מלווה בירידה מקבילה בהכנסות ממכירת עיתונים בתקופה של 39% נומינלית, 46% ריאלית, וכך הצטמקו הכנסות העיתון בתוך חמש שנים בלמעלה ממחצית במונחים ריאליים. הירידה בהכנסות ממכירת העיתונים היתה עקב ירידה במספר מנויי העיתון וירידה עוד חדה יותר במכירה קמעונית של עיתונים בדוכנים.

התפתחות במספרי מנויים ורכישה קמעונאית של מעריב בשנים 2006-2012								
שנוי בתקופה	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
		63631	68802	71649	69259	73175	76,747	מנויים חצי ראשון
		62907	65594	69378	71089	73333	75,621	מנויים חצי שני
-19%	61,668	63,269	67,198	70,514	70,174	73,254	76,184	ממוצע שנתי מנויים
		11667	18613	22569.5	26526	27827	33,974	קמעונאי חצי ראשון
		12384	16776	20520.5	24265	27016	30,561	קמעונאי חצי שני
-58%	13570	12,026	17,695	21,545	25,396	27,422	32,268	ממוצע שנתי קמעונאי
-31%	75238	75,295	84,893	92,059	95,570	100,676	108,452	סך הכל

35. כך, במהלך כחצי עשור איבד העיתון 19% ממנויו, ירידה של 15 אלף מנויים בין השנים 2006 למחצית 2012, ירידה מ 76 אלף מנויים ל 62 אלף מנויים וירידה של כ - 60% בכמות העיתונים הנמכרת בדוכנים ובסך הכל ירידה של 30% במספר הקוראים של עיתון מעריב. עוד נחזור בהמשך לדון במספר הזה, כ - 60 אלף מנויים.

36. שני סעיפי הכנסה אלו, פרסום ומכירת עיתונים, מהווים למעלה מ 80% מהכנסות מעריב. אך גם בסעיפי ההכנסה האחרים נרשמה ירידה רצופה לאורך התקופה: הכנסות ממכירת כתבי עת, הכנסות מבית הדפוס, הכנסות מאתר האינטרנט NRG והכנסות אחרות.

37. הנה כי כן, אנו רואים לנגד עינינו חברה, שכל מקורות הכנסותיה הולכים ומדלדלים באופן רציף ועקבי על פני השנים, כתוצאה מתהליכים גלובאליים/טכנולוגיים שאין לה שליטה עליהם, כתוצאה מכניסת מתחרים אגרסיביים עתירי ממון לשוק המקומי, ישראל היום בראש וראשונה, אך גם העיתון "כלכליסט" מקבוצת "ידיעות אחרונות", ומצבה הולך ומדרדר משנה לשנה. ומה שחמור לא פחות, כל המאמצים שנעשו להתמודד עם המציאות הכלכלית הקשה הזאת לא עלו יפה.

38. מעריב, כפי שנכתב בחוות דעתי הראשונה, אינה מצליחה להקטין את הוצאותיה בקצב ירידת הכנסותיה, ובייחוד אמורים הדברים במצבת כוח האדם שלה, המהווה למעלה ממחצית מהוצאותיה.

הנה תמונת מצבת כוח האדם במעריב לתקופה המדוברת.

התפתחות מצבת כ"א במעריב	
שנה	מספר עובדים
2007	2,710
2008	2,314
2009	2,194
2010	2,221
2011	2,010

מעריב, במהלך חמש שנים, לאחר תכניות הבראה וקיצוצים מכאיבות קודמות, הצליחה להקטין את מצבת כוח האדם שלה ב- 26% וזאת כאשר הכנסותיה הריאליות בתקופה זו ירדו

ב - 55%.

39 . השורה התחתונה של כל ההתפתחויות שתוארו לעיל היא תזרים שלילי מפעילות לאורך כל התקופה שמחמיר משנה לשנה, ככל שירידת קצב ההכנסות גבוהה לאין שיעור מירידת קצב ההוצאות.

40 . מבנה ההוצאות של מעריב, מערך הייצור, ההדפסה וההפצה, המערכות העיתונאיות, המערך המסחרי, כל אלו אינם ניתנים כמעט להקטנה כאשר ההכנסות יורדות ומכאן הסחרור שחייב הזרמת כספים במהלך כל העשור, כספים שנכנסו ושמשו לצורך מימון הגרעון התפעולי השוטף, ולא ניתן היה בכל התקופה לעצור את שטף וקצב בריחת המזומנים. וודאי שלא ניתן היה להחזיר כספים אלו, כספי משקיעים ובנקים, שירדו לטמיון.

תזרים מזומנים מעריב. מיליוני ₪		
שנה	תזרים שנתי שלילי מפעולות	תזרים חודשי שלילי מפעולות
2007	32.8	2.7
2008	45.7	3.8
2009	37.1	3.1
2010	66.9	5.6
2011	137.9	11.5
מחצית 2012	65.9	11.0

סיכום ביניים: מעריב במרץ 2011 ערב רכישת השליטה של דסק"ש

41 . הטבלאות והגרפים שהצגנו בניתוח הכלכלי כאן נועדו להתמודד עם טענתו של מר פרלמן כי לא ניתן היה בראשית שנת 2011, ערב כניסת דסק"ש למעריב, לשער כי תזרים המזומנים של מעריב ימשיך להיות שלילי ולפיכך לא ניתן היה להכין לו תזרים מזומנים עתידי והערכת שווי.

42 . כל הפרמטרים של ההכנסות בעשור האחרון הראו ירידה רצופה ועקבית משנה לשנה, כאשר כל שנה, בדרך כלל, גרועה מקודמתה וטובה מזו שתבוא אחריה. כל מי שגרס אז, ערב כניסת דסק"ש למעריב, כי ניתן, בדרך כלל שהיא, לשנות כיוון, להביא לתכנית מפנה ולהפוך לחלוטין את פני הדברים, חובת ההוכחה היתה צריכה להיות עליו, מראש ובכתב. לא מצאנו זכר לתכנית כזאת בחוות הדעת של מר פרלמן או במסמך התשובה של הנתבעים.

43 . שנת 2011 ומחצית שנת 2012 שתוצאותיהן כבר משקפות את ביצועי מעריב בתקופת דסק"ש, מהוות רצף לוגי עקבי של כל השנים שקדמו להן ולכן היה צפוי שהן תראנה תוצאות עסקיות עוד יותר גרועות וזה אכן מה שקרה. אין כאן כל הפתעה.

44 . זאת בשל העובדה כי מחיר המודעה, מחיר לאינץ', המשיך להשחק, ובין 2010 ל 2011 נרשמה ירידה נוספת של עוד 15%, ומנגד נמשכה הירידה במספרי המנויים ורוכשי עיתון מעריב בדוכנים. שני סעיפים אלו לבדם תרמו להרעה של כ – 32 מיליון ₪ נוספים בתזרים השלילי מפעילות של מעריב בשנת 2011. לאלו יש להוסיף את המשך הירידה בהכנסות מכתבי עת, מבית הדפוס ומאתר האינטרנט של מעריב, בהתאם למגמת הירידה הרב שנתית. וכאן גם המקום לציין את ההוצאות הנוספות על משכורות המנהלים החדשים שהביאה דסק"ש למעריב, שספק אם הצדיקו את השכר החרגי שקיבלו, וכן נזכיר את ההשקעות הכושלות בהרחבה ושדרוג מהדורת הדפוס, שלא תרמו דבר בצד ההכנסות אך הוסיפו משקל עודף בצד ההוצאות. כך הגיעה מעריב לגידול בגרעון מפעילות בשנת 2011 לעומת 2010 של 71 מיליון ₪. מ 67 מיליון ₪ ל 138 מיליון ₪ (11.5 מיליון ₪ לחודש) ואלו כבר סכומים משמעותיים גם עבור דסק"ש, גם בימים כתיקונם ועוד יותר מכך בשנת 2011 שבה שקעה דסק"ש והחברות שמעליה בפירמידת השליטה בבוץ עמוק מאד, שלא ברור כיצד תיחלץ ממנו. גם מעריב, השקעה קטנה לכאורה, כפי שטענו מנהלי דסק"ש, יכולה להסב הפסדים כספיים גדולים וכואבים. הרי קבוצת אי די בי הייתה אמורה להיות בעלת ניסיון בהשקעה "קטנה", חינוכית כמעט, בישראל, שגררה הפסדים של למעלה מ 100 מיליון ₪. לא גובה ההשקעה הוא הקובע, אלא יכולתה להביא הפסדים, זה השיעור שמנהלי דסק"ש למדו על בשרם, על בשרם של בעלי המניות בדסק"ש, ליתר דיוק.

45. רק חלק קטן מהגידול בגרעון הכספי בין השנים 2010-2011 ניתן ליחוס לגורמים בלתי צפויים כמו המחאה החברתית, שהביאה להקטנת סך ההוצאה לפרסום בעיתונות המודפסת בפחות מ 4% בשנה, כאשר מנגד, הירידה במעריב בסעיף זה היתה כאמור 15% עקב המשך המגמה הרב שנתית של החלשות המוניטין והמותג של מעריב.

46 . גם בשנת 2012, כאשר השפעת המחאה החברתית דומה כי תמה, ממשיכה מעריב, כמו בשנת 2011, לרשום הפסד מפעולות של 11 מיליון ₪ לחודש. מר פרלמן מציין עוד סיבה "בלתי צפויה" להחמרת התוצאות העסקיות של מעריב בשנת 2011, והיא הגידול במספר העמודים של מהדורת סוף השבוע של "ישראל היום" מ- 120 ל- 140 במהלך שנה זו (ראה גרף בעמוד 42 לחוות דעתו). זו טענה מופרכת. הנזק של "ישראל היום" למעריב היה גבוה בעשרות מונים מעובדה שולית זאת, כפי שפורט בחוות דעתי, ומדובר בנזק הולך ומתרחב של שנים, ששיאו בהפצת גיליונות "ישראל היום" במהדורת סוף השבוע בשנת 2009, שנה וחצי לפני כניסת דסק"ש למעריב. הדברים הללו היו צריכים להיות ידועים לדסק"ש באותו "זמן אמת", מרץ 2011.

47 . נראה לנו כי מי שסבר במרץ 2011 כי ניתן יהיה לעצור את מגמת ההפסד ההולך ומחריף של מעריב, לא למד בצורה יסודית את ההתפתחויות בשוק העיתונות המודפסת בעולם בכלל, ובארץ בפרט ("ישראל היום") ולא את ההיסטוריה של מעריב בעשור האחרון, כפי שהובהרה ונכתבה בדוחות הכספיים של מעריב מדי שנה בשנה.

48 . מכאן שלא הייתה יכולה להיות כל הצדקה להשקיע כסף ברכישת השליטה במעריב, אם כל הכוונה הייתה להמשיך ולהפעיל את עיתון מעריב כימים ימימה, כעיתון דפוס מן המניין. זאת כי לא ניתן היה לעצור את שטף הירידה בהכנסותיה של מעריב, מכל המקורות, ולא ניתן היה להקטין כמעט את הוצאותיה לאחר עשור של קיצוצים.

49 . אם לא ניתן לעצור את ירידת ההכנסות, ולא ניתן להקטין הוצאות, נגזר על מעריב להסב הפסדים כבדים למשקיעה בו, דסק"ש, הגורם היחידי שמימן את כל ההפסדים בתקופה ואת כל ההוצאות הנוספות שנבעו משליטתה במעריב.

50 . שאלת ה"סינרגיה" לכאורה שמעלים הנתבעים תידון בפרוטרוט בפרק הבא.

ג. אשליית הסינרגיה, או, על מה אנו מדברים כשאנו מדברים על Convergence

51 . כבר הקדמנו והבהרנו, כי דיון בדירקטוריון של חברה ציבורית כל שהיא, אמור להיות דיון מעשי ענייני ומקיף. לכן מי שטוען כי אמנם מעריב הפסידה כל השנים וגם אמורה היתה להמשיך ולהפסיד, אך רכישתה היתה אמורה להביא הכנסות נוספות, **חדשות**, שתתאפשרנה עקב הסינרגיה בינה לבין חברות התקשורת האחרות בקבוצת דסק"ש, חייב היה להבהיר למה הוא מתכוון בדיוק.

52 . הכוונה, בהקשר זה, היא כמובן **להציג מודל עסקי כמותי**, למשל הכנסות סלקום ונטוויז'ן ללא מעריב, למול הכנסותיהן כאשר מעריב משולבת בקבוצה ומכאן אפשר היה **אולי** להתחיל בדיון על כדאיות הרכישה של מעריב, רכישה יקרה שצריך להראות כיצד היא מחזירה את עצמה. זהו כאמור הבסיס הכלכלי לחישוב סינרגיה בעת רכישת חברה חדשה האמורה להשתלב בפעילויות חברה או חברות קיימות וליצור ערך מוסף כתוצאה מתהליך ההשתלבות, ההתלכדות, זהו השווי הכלכלי של הסינרגיה.

53 . סינרגיה הוא מושג כלכלי לגיטימי והתיאוריה יודעת לחשב את ערכו בכלים כלכליים מקובלים. לשם הדגמה נציג באופן תמציתי את הבדיקה הכלכלית שערכה חברת הכבלים הוט, חברה ציבורית³ הנסחרת בבורסה בתל אביב, כאשר החליטה למזג לתוך פעילות הכבלים שלה את הפעילות של חברת הסלולר הפרטית מירס, (כיום הוט מוביל) שהיתה בבעלות בעל השליטה בהוט. ביולי 2011 העבירה הוט לבורסה מסמך כלכלי מקיף המתאר את עסקת שילוב חברת מירס בחברת הוט, בדרך של הקצאת מניות הוט לבעל השליטה במירס. המסמך נכתב על ידי ארבע חברות ייעוץ כלכלי: TASC, גיזה, יצחק סווארי ו BDO וכן נלוו אליו חוות דעת הנדסיות וחוות דעת שמאי. לצורך ענין הסינרגיה נתמקד בבחינה הכלכלית אותה ביצעה חברת TASC.

54 . השילוב של מירס בהוט אכן מייצר סינרגיה, ערך מוסף כלכלי חדש, שמעלה הן את ערכה של החברה הרוכשת, הוט, והן את ערכה של החברה הנרכשת, מירס. הוצע לחלק את השווי הנוסף, כפי שיחושב במסגרת הבדיקה הכלכלית, באופן שווה בין שתי החברות. הוצגו במפורט כל סעיפי

³ מאז ביצוע אותה בדיקה הפכה הוט לחברה פרטית ונמחקה מהבורסה

ההכנסה וההוצאה של שתי החברות אשר יושפעו כתוצאה מהסינרגיה העתידית: הקמת מערכת מכירות משותפת, שימוש בבסיס הלקוחות של כל חברה לטובת רעותה, חיסכון ברכישה, לוגיסטיקה ותפעול, רווח מיכולת להציע חבילת שרותים משותפים כחבילה אחת ללקוחות (בהנחה שהרגולטור יאפשר מכירת חבילת קוודרו: טלפון, סלולר, אינטרנט וכבלים כפי שאכן קרה) חיסכון בהוצאות הנהלה וכלליות, פיתוח מוצרים חדשים, הקטנת סיכונים עקב גיוון מקורות הכנסה, הקטנת הוצאות מימון ועוד.

55. כל אלו תורגמו למסמך כלכלי כמותי והערכת שווי הסינרגיה במונחים מקובלים של DCF ובשיעורי היוון המשקפים את רמת הסיכון ואי הוודאות. **למותר לציין שבעניין מעריב לא נעשתה עבודה כלכלית דומה ולא בכלל. לא נעשתה עבודה כלכלית, שכן בזמן אמת כלל לא עלתה טענת "הסינרגיה". בזמן אמת לא ראה מי שהביא את העסקה לאישור הדירקטורים כל צורך להצדיק אותה - לא כלכלית ולא אחרת... טענת "הסינרגיה" הומצאה בדיעבד בניסיון נואש לתת הסבר כלשהו לעסקה ההזויה שנעשתה.**

56. המסקנה היא כי כאשר יש סינרגיה בין חברות, סינרגיה אמיתית ברת הגדרה ומדידה ולא סיסמה ריקה מתוכן, ניתן ליחס לה ערך כמותי, בניגוד למקרה של מעריב ודסק"ש.

57. אכן יש התלכדות, Convergence, בשוק התקשורת בעולם ובארץ. ההתלכדות הזאת הביאה להקמת תאגידי תקשורת אשר מציעים את כל מגוון שירותי התקשורת תחת קורת גג אחת. אלו כוללים חמישה סוגים של שרותים: שירותי טלפוניה קווית, טלפונים ניידים, שרותי תקשורת אינטרנט, שירותי אספקת אינטרנט (ISP), ושירותי טלוויזיה רב ערוצית. בישראל פועלות ארבע קבוצות תקשורת מרכזיות: בזק, הוט, דסק"ש ופרטנר. בזק והוט יכולות כבר עתה להציע את כל חמשת השירותים שנמנו לעיל. פרטנר ודסק"ש (סלקום ונטוויז'ן) אינן ערוכות לספק שירותי טלוויזיה רב ערוצית כמו בזק בחברת יס והוט בחברת הכבלים שלה⁴. שתי החברות הללו בוחנות שימוש בטכנולוגיות העברת טלוויזיה דרך האינטרנט (IPTV) או במקביל שימוש בתשתיות העברת שירותי הטלוויזיה של יס והוט כדי להציע את השירותים שלהן גם בתחום זה. הרגולטור, משרד התקשורת, מפקח על הליכי התחרות בין ארבע חברות אלו ומגביל את שתי החברות, בזק והוט, שיש להן יתרון על דסק"ש ופרטנר בתחום הטלוויזיה הרב ערוצית, לא להציע חבילות תקשורת משולבות כל עוד לא תרכושנה או תפתחנה שתי האחרות, פרטנר ודסק"ש, שירותים בתחום הטלוויזיה. הדברים מוצגים כאן באופן מאד תמציתי כדי להפריך, את סוגיית הסינרגיה לכאורה שבין מעריב לחברות התקשורת של דסק"ש, סלקום ונטוויז'ן.

58. מכל הדיון בסעיף הקודם עולה כי ברשימת מגוון שירותי התקשורת, חמישה במספר, שמנינו לעיל, אין כלל מקום לשילוב של עיתון דפוס כדוגמת מעריב, על 2000 עובדיו ומערכת הדפוס, ההפצה והלוגיסטיקה שלו. אף לא אחת משלוש המתחרות בדסק"ש בתחום התקשורת, לא היתה בעלת עיתון דפוס ולא ידוע על תוכנית שכזו של מי מהן בעניין זה. אין הוא נחוץ לה

⁴ את שירותי הטלפון הניחים הם יכולים לספק על ידי רכישת תשתיות הולכה מבזק והוט מה שמכונה "מהפכת השוק הסיטונאי"

וכל השוואה בין התוכן שמעניקות חברות יס והוט ללקוחותיהן לבין התוכן של מעריב, הוא מופרך.

59. אכן דסק"ש צריכה לשלב שירותי טלויזיה בין מגוון השירותים שהיא מציעה, כדי שתוכל להתחרות עם שתי החברות שכבר יש להן יכולת זאת, אך הפתרון נמצא בתחום טכנולוגית התקשורת והאינטרנט ולא בעיתון מעריב. אין תמה שלא ניתן היה להצביע על סינרגיה בין מעריב לסלקום ונטוויז'ן, סינרגיה כזו לא קיימת, היא בלתי אפשרית, ואמנם בכל תקופת דסק"ש במעריב לא דווח על השקעה, צעד עסקי או אפילו רעיון לבחינה, שעוסק ב"סינרגיה" הזאת.

60. מסיבות היסטוריות בעיקר, תאגידי התקשורת שנמנו לעיל, בזק, פרטנר ודסק"ש הנם גם בעלים של אתרי אינטרנט המספקים תוכן חדשותי ושרותים מסחריים מקוונים: לבזק יש את אתר וואלה, לפרטנר יש את אתר תפוז ולנטוויז'ן את אתר נענע 10. להוט אין אתר תוכן אינטרנטי. באוקטובר 2012 מכרה חברת נטוויז'ן את חלקה באתר נענע 10 (50%) שרשם הפסדים בשנים האחרונות, לחברת JCS, חברת תקשורת הנמצאת בבעלות בעל השליטה הנוכחי בערוץ 10 רון לאודר, תמורת סכום של 10 מיליון ₪ בלבד, ש"שולם" בקבלת דקות פרסום בערוץ 10 לסלקום ונטוויז'ן. צריך להזכיר כי אתר נענע הוקם כבר בשנת 1999 על ידי חברת נטוויז'ן ומכירתו במחיר אפסי משקפת את העובדה שאין הוא נותן ערך, או סינרגיה, לקבוצת דסק"ש. אתר נענע 10, לאורך כל השנים, הוא אתר בעל שיעורי צפיה גבוהים יותר מאשר אתר האינטרנט של מעריב, NRG, שרשם ירידה בהכנסתו השנתית בין השנים 2006 ל 2011 מרמת הכנסה של כ - 15 מיליון ₪ לרמה של כ - 8 מיליון ₪ בהתאמה, וזאת בתקופה שבה העיתונות המקוונת אמורה היתה לשגשג ולתפוס את מקומה של עיתונות הדפוס.

61. הוא אשר אמרנו, כל אותה "אחיזה בשוק התוכן" אשר צויינה בחוות דעתנו של מר פרלמן (עמוד 36 סעיף 144) **לא היתה ולא נבראה**. ואם אתר אינטרנט העוסק בחדשות ומסחר הוא כה חשוב, למה מכרה דסק"ש את מניותיה באתר נענע 10? הרי מדובר במותג חזק יותר מ NRG. ודוק, עסקת המכירה של אתר נענע 10 נעשתה לאחר שמעריב נכנסה להקפאת הליכים ודסק"ש כבר ידעה "שאיבדה את אחיזתה" באתר NRG של מעריב שנשמט מידה...

62. בחיפושנו אחר עסקות סינרגיה בין חברות דסק"ש למעריב, מצאנו בעמוד ד 14 של הדוח השנתי של מעריב לשנת 2011 דיווח על עסקה בין מעריב לשופרסל, שהחוק מחייב לדווח במסגרת דוח המנהלים השנתי כעסקת בעלי ענין. מעריב, כך דווח, בתמורה לשטחי פרסום בעיתון קיבלה משופרסל תווי קניה בסך 1.4 מיליון ₪. אכן סינרגיה לתפארת, אבל לא ברור שהיא מצדיקה השקעה של 400 מיליון ₪ שהשקיעה דסק"ש כדי לאפשר את העסקה הזאת. **ואגב, לא מצאנו כל אזכור בדוחות השנתיים של דסק"ש ומעריב לסינרגיה בין מעריב לסלקום או לנטוויז'ן.**

ד. האם שווי מעריב היה אפס במועד כניסת דסק"ש במרץ 2011 ?

63. מר פרלמן טוען בחוות דעתו (עמוד 19 לחוות דעתו, סעיף 65 ואילך) כי שווי מעריב לא היה אפס, כפי שטענתי בחוות דעתי הראשונה. מר פרלמן מציין דוגמאות שונות והסברים מדוע לא ניתן לקבל את הערכתי. להלן נעבור, אחת לאחת, על כל הדוגמאות שצוינו בחוות דעתו של מר פרלמן ונראה כי כולן בטעות יסודן ואין בהן ממש.

64. סעיף 68.1 בחו"ד פרלמן – לטענת מר פרלמן, השקעת דר' זכי רכיב אשר השקיע כזכור 15 מיליון דולר תמורת 30% ממניות מעריב, מוכיחה כי מעריב לא היתה שווה אפס. תשובתי היא: ההפך הוא הנכון. דר' זכי רכיב השקיע 15 מיליון דולר (הרבה פחות, אגב, מהשקעתה של דסק"ש) מתוך אמונה שהידע שלו בתחומי התקשורת והדיגיטליה, שבהם עשה את הונו, יוכל לשמש את מעריב ולהפוך אותה בעיקר לעיתון דיגיטלי, מודרני, מעודכן ובר קימא. מלבד הכסף שהשקיע, הוא עסק בנושא במשך שנה תמימה, בין החודשים מרץ 2010 עד מרץ 2011 שאז הוא החליט למכור את הלוואת הבעלים וחלק ממניותיו לדסק"ש שלמעשה חלצה אותו, חילוץ חלקי, מהשקעתו הכושלת במעריב. כפי שצויין בחוות דעתי הראשונה, בעמוד 11, דר' זכי רכיב קיבל במהלך תקופת דסק"ש במעריב סך של 41 מיליון ₪ מדסק"ש, בגין הלוואתו ומניותיו וכך צמצם הפסד השקעה של 15 מיליון דולר ל 20 מיליון ₪ בלבד (לעומת כ- 400 מיליון שהפסידה דסק"ש), וכל זה תודות לכניסת דסק"ש למעריב. לכן עסקת דר' זכי רכיב, בניגוד לדברי פרלמן, מוכיחה כי לא היה שווי למעריב במרץ 2011.

65. סעיף 68.2 בחו"ד פרלמן- לטענת מר פרלמן, מעריב הצליחה לגייס מהציבור 51 מיליון ₪ במרץ 2010 וזאת אינדיקציה שלא היתה שווה אפס. גם כאן מן הראוי להעמיד דברים על דיוקם. מעריב לא גייסה מהציבור 51 מיליון ₪ אלא רק 32.5 מיליון ₪, שארית הסכום של האג"ח שהוצעה, 18.5 מיליון ₪, נרכשה על ידי בעלת השליטה במעריב באותה עת, הכשרת הישוב עקב חיתום חסר. מדובר ב 36% מהסכום. עיון בתשקיף הנפקת אג"ח זו מסדרה ד', שעוד נחזור אליה, מגלה שהיא הוצעה בהנחה של 25% לעומת הפארי, 0.75 ₪ לאיגרת של 1.0 ₪ ועוד כללה ההנפקה מתן של שתי סדרות אופציות שהערך שלהם, על פי נוסחת "בלק אנד שולס", הוערך, כך בתשקיף, ב 0.385 ₪ נוסף לאיגרת בת 1.0 ₪ כך שבפועל האיגרות הוצעו **בהנחה אפקטיבית של 63.5% מהמחיר הנקוב** ! בדיקה פשוטה מראה כי שיעור התשואה האפקטיבי לפדיון של אגרות אלו היה למעלה מ 30% במועד ההנפקה. למרות כל זאת, נאלצה הכשרת הישוב לרכוש בעצמה למעלה מ 36% מאגרות החוב שהוצעו בהנפקה זו. האגרות הללו נסחרו בבורסה מתחת למחיר ההנפקה שלהם, בין 0.65-0.5 ₪ לאיגרת של 1.0 ₪ ערך נקוב ובסופו של דבר, כפי שתיארתי בחוות דעתי הראשונה, הן נרכשו, ברכישה מאולצת שנכפתה על דסק"ש בדצמבר 2011, במחיר של 0.84 ₪ לאיגרת חוב של 1.0 ₪. לא ידוע לי על מקרה דומה בהיסטוריה שבו איגרת חוב נרכשת על ידי בעל השליטה, טרם הגיע מועד פרעונה, במחיר הגבוה

ממחיר ההנפקה שלה⁵. !!! במקרה זה הוכיחו מחזיקי אג"ח אלו, או ליתר דיוק עורכי הדין או היועצים הכלכליים שהיו מעורבים בכך, זריזות עסקית משתלמת, על חשבון דסק"ש, שמצבת החובות של מעריב כלפיה, גדלה בשיעור זה, כ- 33 מיליון ₪ והצטרפה לשאר הלוואות הבעלים שהזרימה דסק"ש למעריב בתקופה, כולן ביחד וכל אחת לחוד, לא תוחזרנה לעולם. כך חשבתי אז, בראשית ספטמבר 2012 עת השלמתי את חוות דעתי הראשונה, וכך אכן קרה, עם השלמת מכירת מעריב⁶.

66. סעיף 68.3 בחו"ד פרלמן- כאן מביא מר פרלמן את פרטי רכישת מעריב כפי שאושרו בבית המשפט ב 23.10.12. 65 מיליון ₪ בגין בית הדפוס והקרקע שעליה הוא בנוי וסכום של עד 80 מיליון ₪ עבור כל שאר נכסי מעריב, כאינדיקציה לשווי של מעריב, שאיננו אפס לדבריו. זו כמובן טענה מופרכת. מעריב נמכרה על ידי הנאמנים שמונו עקב בקשת מעריב להקפאת הליכים. בפועל לא מעריב נמכרה, אלא נכסיה שהתמורה בגינם צריכה להיות משולמת לנושים השונים שלה: הבנקים שלהם משועבדים נכסי הנדל"ן ובית הדפוס, העובדים ושאר הנושים הבלתי מובטחים. ברור לכל, וכך ציינה גם כב' השופטת אלשיך⁷, כאשר אשרה את העסקה, כי כל הכספים שישולמו ילכו לקופת הנאמנים כדי לפרוע חלק מחובות הנושים הלא מובטחים. במלים אחרות: כאשר נמכרה מעריב, התחייבויותיה היו גבוהות מנכסיה ולכן נדרשה התערבות בית המשפט למנוי נאמן ועריכת הסדר נושים⁸. חברה שהתחייבויותיה עולות על נכסיה, כמו מעריב, שווה אפס. בהתאם לחו"ד של מר פרלמן, לעולם לא ניתן לטעון שחברה שווה אפס, שכן, ניתן לחלץ את אחד מנכסיה ולמכור אותו, ללא החובות של החברה. אבל במאזן חברה, כל חברה, יש לא רק צד נכסים, יש גם צד התחייבויות וצריך לעיין בשני הצדדים לפני שקובעים את שווי החברה. אגב, בפסק דינה קבעה השופטת אלשיך: "ההסדר הנוכחי אינו כולל פטור לבעלי השליטה הקודמים" (עמוד 3 בפסק הדין מה 23.10.12) וכך הותירה אפשרות לנושים, בעיקר לעובדי מעריב, לתבוע את דסק"ש, ככל שתגבש עילה בגין הפקדה חסרה של כספי פיצויים ותשלומים אחרים.

67. סעיף 70 אצל פרלמן ואילך: כאן נזקק מר פרלמן להשקעתו של מר ליאוניד נבזלין בעיתון "הארץ" בשנת 2011 על פי שווי של 560 מיליון ₪ שממנה הוא מסיק, משום מה, שמעריב וודאי היתה אף היא שווה שווי כל שהוא ולא אפס, כפי שטענתי. גם כאן אלו דברים חסרי שחר. ראשית, אין להשוות בין השניים מאחר ומדובר בעיתון אחר ובחברה אחרת. המצב הכספי, מספר המינויים, חוזק המותג, מצבת ההתחייבויות ועוד גורמים רבים, שונים לחלוטין האחד מהשני.

שנית, אותו משקיע ב"הארץ", מר נבזלין, הוא אדם פרטי ושיקוליו לרבות מה ייעשה ברכושו

⁵ חברות רוכשות אג"ח שלהן כאשר ערכן בשוק נמוך מערכן בספרים ואז הם רושמות רווח חשבונאי.

⁶ מי שרכש את האגרות לפני הרכישה הכפויה הרוויח תשואה של 65% בחודשיים

⁷ דיווח לבורסה על עסקת מכירת מעריב מה 23.10.12

⁸ גובה "התספורת" לנושים הבלתי מובטחים של מעריב מוערך בכ- 50 מיליון ₪ על פי כתבה של נתי טוקר בדה מרקר מה 21.1.13

הפרטי הם ענינו שלו ורק שלו. כך ניתן להגיד גם על דר' זכי רכיב, על ולדימיר גוסינסקי ואף על שלדון אדלסון ורון לאודר. כל אלו שיקוליהם עימם וביחוד כאשר אנו דנים ברכישת אמצעי תקשורת מרכזיים, אשר ישנן סיבות רבות למה בעלי הון פרטיים רוכשים אותם. לא כן חברה ציבורית כדוגמת דסק"ש. **עקרונות הכלכלה מבדילים היטב בין כלכלת הפרט לכלכלת הפירמה**. הפירמה פועלת באופן מושכל הניתן לביקורת אוביקטיבית חיצונית שכן מטרתה היא להשיא רווחים לבעלי מניותיה. לפרט, מאידך, יש פונקציית תועלת, לא פונקציית רווח, והתועלת היא מושג סוביקטיבי לחלוטין. לאדם יש ערכים, אגו, יצרים, אמפתיה, רצון לצבור כוח, רצון נקמה, חוש צדק ועוד ערכים שונים והם מכוונים את החלטותיו באשר להשקעות האישיות שהוא עושה. וידועה השקעתו של אותו שלדון אדלסון בבחירות בארה"ב לאחרונה בסך של 150 מיליון דולר ואין הוא חייב לתת את הדין על כך בפני איש.

68 . הוא הדין בהשקעתו הפרטית של רון לאודר בערוץ 10, (סעיף 74 אצל פרלמן) שנותר לבד לאחר שהמשקיעים העסקיים נטשו את הערוץ מזמן ואין לגזור מכך על השקעת דסק"ש במעריב. כאן גם המקום לציין כי למשקיע פרטי אין כל חובה של שקיפות ואין צורך להסביר את החלטותיו העסקיות וזאת לעומת חברה ציבורית הפועלת לטובת כל בעלי מניותיה ומחוייבת לשקיפות ולהסבר על החלטותיה, בעיקר החלטות שמובנן העסקי נסתר מן העין.

69 . בסעיף 75 מזכיר מר פרלמן את ההשקעה הכושלת של שאול אלוביץ' ובזק בחברת יס. להשקעה זו היו שותפים כמובן הבנקים. היום, לאחר שכבר בוצעה ההשקעה, יס היא חברה מאוזנת עם EBITDA חיובי, והיא אינה נדרשת להזרמת הלוואות בעלים נוספות ובזק ואלוביץ' ממתניים לאישור הרגולטור לשלב אותה בקבוצת בזק, ולביטול ההפרדה המבנית. כשזה יקרה, וזה צפוי בעתיד, תתאפשר מכירת חבילות סינרגיות כמו הטריפל של הוט וכך יחזירו לעצמם, אולי, את השקעתם ההסטורית או חלק ממנה. שם אכן יש סינרגיה אמיתית, כפי שכבר הסברנו ולא סינרגיה מדומה כמו במעריב.

70 . בסעיפים 76-83 מנסה מר פרלמן להוכיח שוב, כי בניגוד לדעתנו, מעריב לא היתה שווה אפס לאחר רכישתה כי אם כ – 250 מיליון ₪, המחיר שבו רכשה אותה דסק"ש. שוב אני נאלץ לתקן טעויות חישוב וטעויות חשבונאיות של מר פרלמן. במאזן ל 30.6.11 **לאחר** הרכישה, מופיע השווי הנכסי של מעריב והוא עומד על כ – 104 מיליון ₪. סכום מאזני זה, אינו נראה למר פרלמן כמשקף את שווי מעריב, שהרי הקרקע שעליה נמצא בית הדפוס מופיעה בשווי היסטורי, בנכוי פחת, של 28 מיליון ₪ והרי ידוע לנו כיום, לאחר שנמכרה אותה קרקע ב 23.10.12 לקבוצת מימון באישור בית המשפט, כי תמורת המכירה היתה 65 מיליון ₪. ואם באותו מאזן מדובר היא מופיעה רק בערך של 28 מיליון ₪, מובן לכאורה מדוע מר פרלמן העלה את שווי מעריב באותו הפרש, של 37 מיליון ₪ (ראה ההבדל בין הטבלה בעמוד 21 לטבלה בעמוד 22 אצל פרלמן).

אך ברוב להיטותו להעלות את שווי מעריב, לא נתן מר פרלמן את דעתו לכך שקבוצת מימון קנתה לא רק את פיסת הקרקע המדוברת אלא **גם את בית הדפוס** על ציודו. **שני אלה יחד**,

מופיעים במאזן ל 30.6.11 בשווי של **184 מיליון ₪** והואיל **ושניהם יחד** נמכרו בסופו של דבר ב 65 מיליון ₪, הרי במקום **להוסיף** לשווי של מעריב 37 מיליון ₪ כפי שעשה, היה על מר פרלמן **להפחית** מהשווי המאזני של מעריב **119 מיליון ₪** שהיה מביא את שווי מעריב **לאפס**. ועוד טען מר פרלמן כי שווי המוניטין של מעריב צריך להיות בערך כ 100 מיליון ₪ נוספים, קביעה תמוהה, שכן שווי המוניטין נקבע מידי שנה על ידי מעריך שווי חיצוני וכך הוא מדווח במאזן והוא עמד לאותו מועד על 31 מיליון ₪ בלבד. שווי זה נמחק **לאפס** (יחד עם מחיקת ערך דרמטית של שווי בית הדפוס) על ידי רואי החשבון של החברה בעת עריכת המאזן ל 30.6.12 ועל כן, על פי המתודה שהציע מר פרלמן, לפיה ניתן לעדכן ערכים מאזניים ע"פ תוצאות אמת מאוחרות יותר, יש לרשום שווי מוניטין של אפס גם נכון ל- 30.6.11 וכך נמצא כי בניגוד למר פרלמן, כללי החשבון והחשבונאות המקובלים מצביעים על שווי של **אפס** למעריב, גם **לאחר** כניסת דסק"ש, לאחר הזרמת הון מניות של 132 מיליון ₪ ומחיקת הלוואות בנקאיות והלוואות בעלים של למעלה מ- 100 מיליון ₪. דסק"ש, אם כך, השקיעה 147 מיליון ₪ בעיתון שהיה שווה **אפס** לפני כן וגם **לאחר** שהשלימה את ההשקעה, שווי העיתון נותר **אפס**. הנה לנו בתמצית אינדיקציה נוספת, אם נזקקנו לה, למופרכותה של ההשקעה, "זריקת כסף טוב אחרי כסף רע" לבור עמוק ללא תחתית.

ה. הערות על עתיד ענף התקשורת והעיתונות המודפסת בפרט

71. בפרק זה אעסוק בקצרה בנושא עתיד התקשורת שכאמור מר פרלמן הקדיש לו עמודים רבים מדי בחוות הדעת שלו. מעריב, כך אני סובר, כמעט שאינה נוטלת חלק בתהליכי השינוי העוברים על ענף התקשורת בארץ ובעולם. עיקר הכנסותיה והוצאותיה, למעלה מ 95% בכל השנים המדוברות, היו בתחום העיתונות המודפסת והדפוס והניסיון הדיגיטלי שלה, חלקה ב"ניו מדיה", לא עלה יפה, כפי שרואים מהצטמקות הכנסות אתר האינטרנט של העיתון NRG.

72. בתקופת מרץ 2010 - מרץ 2011, שבה עברה השליטה במעריב בפועל לד"ר זכי רכיב, שבא מתחום התקשורת והדיגיטל, נעשה אמנם מאמץ רציני לשנות את המודל העסקי של מעריב, לצמצם את מהדורת הדפוס, לפתח מהדורה דיגיטלית מותאמת לאייפד ועוד צעדים רבים בצד הטכני והתוכני. לשם כך הביא ד"ר רכיב למעריב עורך ראשי חדש, אבי משולם, שאת כל הקריירה העסקית שלו עד אז, כ - 10 שנים, העביר באתר החדשות וואלה, שבו שימש עורך ראשי בשש השנים האחרונות, טרם בואו למעריב. מינוי אדם צעיר (33) ללא כל ניסיון בעיתונות המודפסת, שכל ניסיונו בעיתונות מקוונת, נראה תמוה לרבים במעריב, אך מינוי זה הוסבר באימוץ הכיוון החדש שמעריב **חייבת** ללכת בו, שעליו הטיל ד"ר רכיב את יהבו ואת כספו הפרטי. כל זה כידוע הוא בגדר היסטוריה רחוקה. ד"ר רכיב **הבין שאין סיכוי למעריב** במתכונת החדשנית שניסה, ניסיון מקצועי ורציני של שנה שלמה שעשה במעריב, ולכן באופן מפתיע ופתאומי עזב את מעריב במרץ 2011 ופינה את הדרך לדסק"ש. מיד עם כניסת דסק"ש נאלץ גם

העורך הראשי שמינה דר' רכיב לעזוב, ובמקומו מונה מטעם דסק"ש מר ניר חפץ ומעריב חזרה לכיוון הקודם שלה: עוד דפים, עוד מוספים, מוסף הז'ורנל היוקרתי⁹ שהושק ועוד הרחבה של תחומי סיקור ותוספת דפים. המהדורה הדיגיטלית, החינמית כמובן, של העיתון המותאמת לטבלט, הושקה לקראת סוף תקופת דסק"ש במעריב ולא עוררה כל הדים.

73. אכן צודק מר פרלמן, העתיד של התקשורת לא ברור וכבר נכתבו עשרות מחקרים ועבודות בתחום זה. ברור כי מספר העיתונים המודפסים ילך ויצטמצם, לא ברור כמה מהם ישארו, בינתיים אפשר להגיד בהכללה שכמעט כל עיתוני הדפוס בעולם מפסידים כסף ועיתונאים מפוטרים, דבר יום ביומו בארץ ובעולם. רק בעשור האחרון נסגרו בארה"ב למעלה מ-300 עיתוני דפוס¹⁰ ולא נראה כי תהליך זה הגיע לסיומו. בארץ, מי שספג את המכה הקשה הוא כמובן עיתון מעריב, שהגיע למשבר כשהוא חלש וחבוט מכל מתחריו.

74. גם עתידו של עיתון "הארץ", לא ברור כלל. עשרות עיתונאים פוטרו ממנו בתקופה האחרונה והוא עדיין לא הצליח להגיע לאיזון. גם בידיעות אחרונות, כלכליסט וגלובס פוטרו עיתונאים לאחרונה ונעשו קיצוצי שכר וקיצוצים אחרים.

75. אפילו עיתון בעל מוניטין עולמי מהשורה הראשונה, ה"גרדיאן" הבריטי שנוסד בשנת 1821 הודיע על ביטול מהדורת הדפוס שלו החל משנת 2014 ומדובר בעיתון ללא כוונות רווח שנתמך על ידי קרן צדקה שנועדה לכסות את הפסדיו.

76. הבעיה היא שעד כה, העלמות העיתונות המודפסת לא סללה את דרכה של העיתונות המקוונת הדיגיטלית הנצרכת במחשבי לוח, טבלטים, סמארטפונים, קוראים אלקטרוניים ומחשבים ניידים ושולחניים. רק חלק קטן מתקציב הפרסום בעיתונות הדפוס עבר לעיתונות הדיגיטלית. מלבד שלוש דוגמאות יוצאות דופן, הפיננשאל טימס הלונדוני, הוול סטריט ז'ורנל והניו יורק טיימס, שמצליחים לגבות דמי מנוי מקוראי האתרים המקוונים שלהם, מאות אתרים אחרים, של עיתונים רבי מוניטין, מציעים את שירותיהם בחינם. האתרים החדשים לא הצליחו לגבש נוסחת הכנסות ברת קימא והם נאלצים להמשיך ולהשקיע השקעות לא קטנות מבלי שברור להם מה יהיה מודל ההכנסות העתידי שלהם, ככל שיהיה. אפילו איל עיתונות כמו רופרט מרדוק, בעל הניוז קורפורישן, תאגיד העיתונות הגדול בעולם, שחבר לחברת אפל, החברה בעלת שווי השוק הגבוה בהסטוריה, כשל בנסיונו להציע עיתון דיגיטלי, The Daily, שמופיע במהדורת אייפד בלבד ובימים אלו נסגר המיזם ומפוטרים כ-150 עיתונאים שגויסו לצורך המיזם הזה. מיזם זה מוזכר בחוות הדעת של מר פרלמן, ומאז נכתבה חוות הדעת שלו, בראשית דצמבר 2012, כבר חדל המיזם הזה מלהתקיים.

⁹ על עלייתו ונפילתו המידית של מוסף הג'ורנל של מעריב ניתן לקרוא כאן:

http://www.the7eye.org.il/articles/Pages/120312_New_journalism-The_rise_and_fall_of_Maariv_Journal.aspx

¹⁰ ראה למשל <http://newspaperdeathwatch.com> וגם כאן

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_defunct_newspapers_of_the_United_States

77 . סקירה זאת, מטרתה להראות כי כוונתה לכאורה של דסק"ש להעלות את מעריב על פסי הרווחיות, נועדה לכישלון מלכתחילה.

78 . חברות גדולות ממעריב, עם עשרות שנות ניסיון בעיתונות המודפסת, עם רקע טכנולוגי רחב ועם משאבים עצומים, כשלו ולכן היה צריך להיות ברור שהמקום האחרון שיש להשקיע בו בראשית 2011 הוא בעיתון הדפוס החלש ביותר בישראל, שהלך והדרדר שנים רבות מאד. השקעה זאת, נעשתה ללא מחשבה תחילה, וללא כל תכנית עסקית.

ו. נושאים כלכליים נוספים שאליהם לא התייחסה חוות דעתו של מר פרלמן

79 . בחוות דעתו של מר פרלמן אין התייחסות מפורשת לטענה שעלתה בחוות הדעת שלי לפיה רכישת מעריב נעשתה ללא הכנה של תכנית עסקית, או הערכת שווי, או הכנת מתווה של תזרים מזומנים עתידי שיראה כיצד ניתן היה לעצור את שרפת המזומנים ולהחזיר את ההשקעה שעמדה על הפרק.

נושא זה עולה בכתב התשובה של הנתבעים ולהלן נתייחס לסוגיה זו.

80 . בסעיף 45 במסמך התשובה של הנתבעים מצוין כי אכן לא נערכה הערכת שווי למעריב לפני הרכישה עקב אי הוודאות השוררת בשוק התקשורת ואי הרלבנטיות של מודל ה- DCF המסורתי שלפיו מהווים את תזרים המזומנים העתידי הנקי לקביעת שווי נוכחי. מה שכן נעשה לטענת הנתבעים הוא "הצגת מצגת" על מצבה הכספי של מעריב וכן הוצגה התכנית העסקית שהכין בעל השליטה **הקודם** של מעריב, דר' זכי רכיב (סעיפים 35-38 במסמך התשובה של הנתבעים).

81 . תשובת הנתבעים לא עונה על השאלה מה היה הצפי באשר לתוצאות העסקיות העתידיות של מעריב בעת קבלת ההחלטה ועל בסיס מה התקבלה ההחלטה לרכוש את מעריב. הרי ברור כי מעריב, **שבמשך עשר שנים מפסידה כסף** ודורשת הזרמת הון תמידית מצד המשקיעים, תמשיך להפסיד, בהנתן כל התנאים של שוק התקשורת בישראל במועד זה ולכן **חובתם של המנהלים היתה לבדוק ולברר מהם המהלכים והצעדים שהנהלת דסק"ש והנהלת מעריב אמורות לנקוט כדי למנוע המשך מצב זה שיצריך הזרמת כספים שוטפת מדסק"ש למעריב.**

82 . מאחר והראנו כבר כי לטענת הסינרגיה האפשרית לא היה בסיס עובדתי, לא בסיס כמותי ומעולם למעשה לא התממשה ולא נוסתה, עדיין נשאלת השאלה, מדוע בוצעה ההשקעה ? אזכור התוכנית העסקית שהכין דר' רכיב בשעתו, אף היא מעלה תמיהות. הלא זו התכנית שבעטיה החליט דר' רכיב לנטוש את השקעתו במעריב, התכנית "הדיגיטלית" שעליה שקד שנה שלמה עד שהגיע למסקנה כי היא לא תצלח. האם חשבו המנהלים בדסק"ש כי זו התכנית שתפתור את בעיות מעריב ? ואם כן, מדוע לא יישמו אותה וחזרו להשקיע בעיתון המודפס, במתכונת שבה התנהל העיתון בעשור האחרון בבחינת more of the same שלא נשא פרי לאורך

השנים ? ומדוע לא העלה איש על דעתו לשאול מה גרם לדרי' זכי רכיב לנטוש בהפסד את העיתון תוך שנה בלבד מיום שהשקיע בו את כספו ?

83 . לטעמי, אחת משאלות המפתח שהיתה חייבת להישאל היא שאלת מספר המנויים של העיתון. שאלה זו קובעת את יכולתו של עיתון דפוס לשאת את עצמו. זהו מספר המפתח שעליו קם ונופל עיתון, שהרי הכל תלוי בו. כאשר מספר המנויים יורד, יורדת ההכנסה ממכירת עיתונים ובמקביל יורד הביקוש לשטחי פרסום, עקב הקטנת החשיפה, ויורד התשלום פר אינץ' פרסומת.

במהלך השנים 2006-2010 ירד מספר המנויים של העיתון מ 76 אלף ל 67 אלף, בהמשך למגמת הירידה העקבית של השנים הקודמות ומגמת ירידת מספר המנויים נמשכה גם בתקופת דסק"ש כאשר בשנת 2012 ירד מספר המנויים עד לכ 60 אלף בלבד. אם חשב מישהו בדסק"ש במרץ 2011, שניתן להציל את העיתון, חייב היה להראות כיצד ניתן להתמודד עם מגמת הירידה במספר המנויים, שאפיינה גם עיתונים אחרים אך במעריב היתה חמורה יותר. **אי אפשר לדון ברכישת עיתון דפוס בלא לדון ולנתח לעומק את סוגיית מספר המנויים הצפוי של העיתון וכאמור לא מצאנו לכך כל התייחסות לא אצל מר פרלמן ולא במסמך התשובה של הנתבעים.**

84 . סוגיית מספר מנויי העיתון מופיעה בכל זאת, באופן מפתיע יש לציין, במסמך התגובה של הנתבעים. סוגייה זו הועלתה (כאמור בתשובת הנתבעים) כתשעה חודשים לאחר רכישת השליטה בעיתון, בחודש מרץ 2012, לאחר שדסק"ש כבר השקיעה כ - 300 מיליון ₪ אשר לא שינו דבר מבחינת העיתון שהמשיך לדרוש הזרמת כספים שוטפת כדי לאפשר את המשך הוצאת העיתון. במועד זה מתכנסת וועדת הביקורת של דסק"ש וכך נאמר בסעיף 88 של מסמך התשובה של הנתבעים :

"איזון תפעולי (של העיתון) יושג רק במידה שמעריב תגיע ל 150,000 מנויים, לפיכך מעריב

החלה בגיבוש מודל עסקי שונה לעיתון" (הדגשה שלי)

85 . המספר הזה, 150,000 מנויים הוא מספר מטריד. האם הוזכר המספר הזה (או מספר אחר) בעת הכנת המצגת ובעת קיום הדיונים על רכישת מעריב במרץ 2011 ? ואם לא אוזכר – הרי לא מצאנו זכר לכך - כיצד יתכן שלא אוזכר, הרי זה מספר המפתח שעליו קם ונופל העיתון ? ומניין ניתן להשיג ¹¹ 90,000 מנויים חדשים, בשוק הולך ומצטמק, כדי להביא את מעריב לאיזון תפעולי, שלא לדבר על רווח או החזר השקעה, במציאות של שוק התקשורת בארץ ובעולם ובפרט במקרה של מעריב.

86 . המסקנה המתבקשת היא פשוטה : אילו היה מתקיים דיון רציני, היתה עולה בהכרח שאלת מספר המנויים שעשוי להביא את העיתון לאיזון תפעולי. אם היה מתקיים דיון כזה והיה עולה אותו מספר שעלה באיחור - 150,000, (לאחר שהושקעו 300 מיליון ₪ מצד דסק"ש), היה צורך להסביר כיצד ניתן להגיע למספר של 150,000 מנויים. היות ולדעתי (ולדעת הנהלת דסק"ש

¹¹ כזכור בשנת 2012 עמד מספר מנויי מעריב על כ 60 אלף בלבד. (ראה טבלה בעמוד 10 של מסמך זה)

במרץ 2012) לא היתה כל אפשרות להגיע ליעד זה, היו המנהלים מגיעים למסקנה שאין הצדקה כלכלית לרכישת מעריב.

87. לצערי לא מצאתי בתגובת הנתבעים תשובה ראויה לשאלה שהצגתי בחוות דעתי: מדוע החליטה הנהלת דסק"ש במרץ 2012 לחלץ את שותפתה לשליטה במעריב, חברת הכשרת הישוב, ולרכוש ממנה את כל אגרות החוב מסדרה ד שברשותה, שנרכשו בליט ברירה בעת הנפקת האג"ח לציבור במרץ 2010. הרי מדובר בהעברת חוב בין חברה ציבורית אחת לשנייה, בתוך מסגרת משותפת של בעלי שליטה שיש הסכם ביניהם לגבי שליטתם בחברה. תשובת הנתבעים לשאלתי היא מופת של ערפול והסח דעת (ראה סעיף 87 בתשובת הנתבעים):

87. החלטת החברה בעניין זה, נועדה, בין היתר, להגביר את הוודאות בתכנון תזרים המזומנים של מעריב, ולאפשר לה גמישות בנוגע למקורות מימון עתידיים (למשל, על דרך הסכמת דסק"ש לדחות את מועד הפירעון של אגרת החוב). החלטה זו עלתה בקנה אחד עם כוונת החברה לפעול להפיכת מעריב לחברה פרטית (שניירות הערך שלה אינם נסחרים בבורסה), והיא אף תאמה

לעמדת רשות ניירות ערך שלא להגדיל את שיעור אגרות החוב של מעריב שבידי הציבור.

התשובה היא, בלשון המעטה, תמוהה. במרץ 2012 ידעו כבר כל המנהלים בדסק"ש כי מדובר בהשקעה כושלת שמחייבת הזרמה של לפחות 10 מיליון ₪ בחודש וכי הזרמה זו תידרש עוד שנים מספר ואין להנהלת מעריב תוכנית כל שהיא שתביא לשנוי במצב דברים זה. מדוע היה צורך, אם כך, במועד זה, שדסק"ש תחלץ את הכשרת הישוב (כמובן חילוץ, היום האג"ח הללו שוות אפס) ולמה, כפי שהצעתי בחוות דעתי, לא התבקשה הכשרת הישוב, אם כבר, להמיר את האגרות שברשותה להון מניות? מה הקשר בין מחיקת מניות מעריב בבורסה להחלפת אג"ח במזומן, בין בעלי השליטה? הלא ניתן היה לרכוש את מעט מניות מעריב שעוד נותרו בידי הציבור במחצית מהסך שהושקע כאן של 18.5 מיליון ₪. ומה פרוש "על דרך הסכמת דסק"ש לדחות את מועד הפירעון של אגרת החוב"? מדוע מדובר על דרך "הסכמת דסק"ש" ולא על דרך "הסכמת הכשרת הישוב"? הרי גם היא בעלת מניות מכובדת במעריב? ובכלל, הרי פרעון שליש ראשון של האגרות הללו לא יגיע לפני 2014 ומהיכן החיפזון לבצע עסקה זו? ומדוע שוררבה הרשות לניירות ערך לפרשה הזאת? אין כל הסבר כלכלי לצעד זה בעתוי זה, שפגע בבעלי המניות של דסק"ש והטיב עם בעלי המניות של הכשרת הישוב.

ז. על דרך קבלת ההחלטה על רכישת מעריב כפי שעולה מהפרוטוקולים של דסק"ש

88. פרק זה צורף לחוות דעת זאת, לאחר שנתקבלו הפרוטוקולים והמצגות משיבות הדירקטוריון וועדת הביקורת של דסק"ש בתקופת מרץ 2011-ספטמבר 2012. על אף שהתקבל

רק חלק מהחומר שנדרש על ידי התובעים, מדובר בחומר נוסף ורב, (למעלה מ- 300 עמודים) ולכן אתמקד בעיקר בהחלטת על השקעה במעריב עצמה ובדיונים שקדמו לקבלת החלטה זו. מדובר בפרוטוקול משיבת דירקטוריון דסק"ש מיום 24.3.11 שמוצג ב**נספח 2** (עמוד 63), **נספח 4** (עמוד 73) ובו פרוטוקול משיבת דירקטוריון דסק"ש מה 22.5.11 ו**נספח 5**, פרוטוקול של משיבת דירקטוריון דסק"ש מיום 2.6.11 (עמוד 78) שבה ניתן האישור הסופי לרכישת מעריב, לאחר שנתמלאו כל התנאים המתלים ובעקבותיו יצאה באותו יום הודעה לבורסה (**נספח 9** עמוד 87) על השלמת עסקת רכישת מעריב ע"י דסק"ש.

89 . באופן מפתיע ומתמיה, ההודעה הראשונה לבורסה על ביצוע עסקת מעריב נמסרה ביום 23.3.11 יום אחד לפני הדיון בדירקטוריון על כך. עניין זה של סמיכות הזמנים אינו צריך להיתפס כעיסוק נוקדני, בשולי ובזניח. הוא מעורר את החשש שמרבית הדירקטורים בדסק"ש שמעו על עסקת מעריב לאחר שהיא כבר דווחה לבורסה וכבר לא היה סיפק בידם לעסוק בנושא זה בישוב דעת וברצינות שהנושא מחייב, שכן מדובר היה **במעשה עשוי**. בשיבת הדירקטוריון ב 24.3.11 נמסר לדירקטורים לראשונה על העסקה. בשלב הראשון מסביר נשיא דסק"ש, מר עמי אראל, לדירקטורים את ההצדקה לביצוע העסקה. לקבוצת דסק"ש, כך הוא מבהיר, בניגוד לבזק והוט, אין חברת תוכן ולכן רכישת עיתון הדפוס מעריב תפתור את בעיית החסר של הקבוצה בתחום זה. שתי חברות התוכן של המתחרים, הוט ויס, כך הסביר, מוציאות מדי שנה 600 מיליון ₪ ו 500 מיליון ₪ בהתאמה על רכישת תוכן מסוג סרטים והפקות מקור ולכן רכישת מעריב, יצרן תוכן, בסכום של 140 מיליון ₪ בלבד, היא עסקה משתלמת, על רקע הסכומים שמוציאות המתחרות בהוט וביס. כבר עמדנו על כך שההשוואה בין הוט ויס למעריב היא השוואה מופרכת. הוט ויס הן חברות תשתית של טלויזיה רב ערוצית שגם מספקות תוכן שהן רוכשות, סרטים והפקות שונות. כנגד ההוצאות על רכישות תוכן אלו הן מקבלות דמי מנוי חודשיים ממיליוני המנויים שלהן. הצדקת עסקת מעריב בדרך זו אינה אלא **הטעיה של הדירקטורים**. לא ניתן לקבוע אם הצגה זו נעשתה מתוך אי הבנה של שוק התקשורת או שנעשתה במכוון כדי לסבר את אוזנם של הדירקטורים. אך ברור כי כל דירקטור, גם אם אין לו ידע בתחום, לא יכול היה שלא לעמוד על מופרכותה של הצדקה זו. לאחר הסברים אלו של מר עמי אראל, הציג סגן נשיא דסק"ש מצגת המתארת את עסקי מעריב, את מקומו בעיתונות בישראל, את הירידה בחשיפה לעיתונות בישראל ואת הירידה בהכנסות ובהמשך סקר את מבנה העסקה המוצע. בעקבות זאת התקיים דיון בנושא.

90 . במסגרת הדיון מסר מר **נוחי דנקנר**, כי עקב הדרדרות מצב מעריב בשנים האחרונות ניתן לרכוש אותה ב"מחיר אטרקטיבי" (!), על פי שווי חברה של **30 מיליון דולר** וכן הוסיף כי מעריב פועלת על פי התכנית העסקית שהכין בעל השליטה הקודם, דר' זכי רכיב. הוא הוסיף כי החברה תכין (מתי ?) **תכנית עסקית משופרת** שתביא לשיפור במצבה של מעריב והבאתה לפסי רווחיות. כן ציין כי מדובר במהלך "חברתי ודמוקרטי" וחזר על חשיבות הרכישה של מעריב לדסק"ש לאור חולשתה בשוק התוכן לעומת המתחרות. לאור זאת הוחלט לאשר את העסקה.

91 . פרוטוקול של ישיבה זו מחזיק פחות מעמוד אחד נטו. המצגות שצורפו אליו מציינות את עובדת העדר חברת תוכן¹² בקבוצת דסק"ש וכן סוקרות בכמה משפטים מילוליים, ללא כל פרוט כמותי, את מצבה של מעריב. מי שמצוי בשוק התקשורת לא יכול שלא להגיע למסקנה כי הדיון שהתקיים באותו מועד היה שטחי מאד, מעט החומר שהוצג לא היה יכול להוות בסיס לקבלת החלטות וכי השאלות שהיו צריכות להישאל טרם אישור העסקה לא נשאלו. זו היתה החלטה אקראית, ופזיזה.

92 . המספר שבו נקב מר נוחי דנקנר, לפיו רכישת מעריב נעשתה לפי שווי חברה של 30 מיליון דולר לא היה נכון. דסק"ש שילמה 147 מיליון ₪ תמורת כ – 61% ממניות מעריב, בסך הכל כ 70 מיליון דולר. אמירה זו לבדה מבטאת הטעיה חמורה של הדירקטורים, כאשר לא מדובר בסטייה קלה, אלא בהפרש של למעלה ממאה אחוז! הטעות הזאת ממחישה את האופן הזרח שבו התקבלה ההחלטה ואני מתכוון כמובן לכך שלא נעשתה כל עבודת הכנה רצינית לפני אישור העסקה: לא הוצגה תכנית עסקית; לא נערך דיון על הצפוי במעריב, עובר לרכישת השליטה על ידי דסק"ש ולא נדונו כלל הסכומים שדסק"ש תדרש להזרים למעריב באופן קבוע כדי לאפשר את המשך הוצאת העיתון; ממילא לא נדונו נושאים קרדינלים רלבנטיים להחלטת הרכישה: מעמדה המדרדר של עיתונות הדפוס בעולם, ההפסדים של מעריב בעשור האחרון, תוכניות הקיצוצים, ההתייעלות וההבראה שנוסו בעבר ולא צלחו, ירידת ההוצאה על פרסום בעיתונים עקב הסטת תקציבים למדיות חדשות, ההשפעה ההרסנית של החינמון ישראל היום על העיתונות המודפסת בישראל, ירידת מחירי הפרסום במעריב על פני זמן, ירידה במספר המנויים, אי האפשרות לגייס מנויים חדשים בתשלום לאור קיומו של עיתון מתחרה הניתן בחינם, הקושי לחסוך בהוצאות לאחר עשור של קיצוצים והתייעלויות, האחריות על פרנסתם של למעלה מ 2000 עובדים ומעל הכל, העדר תכנית עסקית, מפת דרכים שתנהיר למנהלים מה צופה הנהלת דסק"ש שיקרה במעריב בשנים הקרובות, מתי תגיע לאיזון והאם בכלל ניתן להגיע לאיזון, ואם כן, כיצד? כן לא הוסבר נושא הסינרגיה, שבדיעבד נטען שהוא היה המניע העיקרי לרכישת העיתון וכמובן שלא הוצג כל חישוב כמותי לבד מהשוואה הנואלת שבין הוט ויס למעריב.

93 . כל מי שיטרח ויקרא בפרוטוקול הדיון של מועצת המנהלים המופיע בחלקו התחתון של עמוד 63 ובמחציתו העליונה של עמוד 64, שבהם מובאים הדברים במסגרת נספח 3 ויעיין במצגות הדלות, הלא רלבנטיות וחסרות הפשר שנלוו להם, לא יוכל להימנע מהמסקנה שמדובר בהחלטה בלתי אחראית, שאין מחשבה ושיקול דעת מאחוריה (במילים עדינות ובזהירות).

¹² נחזור ונבהיר כי לדסק"ש היה חוסר בחברת טלוויזיה רב ערוצית, כמו יס, שמספקת תשתית וגם תוכן ולא היה לה חוסר בתוכן שמספק מעריב, שאינו רלבנטי כלל לצרכי תאגיד תקשורת, כדוגמת בזק או הוט. וגם היתה לה באותה עת את חברת נענע 10 ספקית תוכן עדיפה על NRG,

94 . ב 21.5.11 התקיימה ישיבה נוספת של דירקטוריון דסק"ש שנועדה להציג נתונים כספיים של מעריב בפני הדירקטורים. כל הנתונים שהוצגו היו נתוני עבר, מתוך הדוחות הכספיים של מעריב לשנת 2010 והצפי לרביע הראשון של שנת 2011. סגן נשיא דסק"ש, מר מישל דהן, העריך כי בעקבות העסקה, שכללה הזרמת הון מניות ומחיקת הלוואות בשיעור של 250 מיליון ₪ תעבור מעריב מהון עצמי שלילי של מינוס 31 מיליון ₪ להון עצמי חיובי של 215 מיליון ₪. כן מסר סגן הנשיא, מר דהן, כי הנכס העיקרי של מעריב הוא בית הדפוס שלה, שמופיע בספרים בערך של כ 150 מיליון ₪ אך השווי הלא מופחת שלו הוא 500 מיליון ₪. (גם אלו דברי הבל שהתבררו בדיעבד כמופרכים)

95 . כמו בישיבה הקודמת שעסקה ברכישת מעריב, לא נמסר לדירקטורים דבר על הצפוי במעריב לאחר הרכישה על ידי דסק"ש ולא הוזכר סכומי כסף שיהיה צורך להעביר למעריב להבטיח את המשך הופעת העיתון. לא דובר על תכנית עסקית כל שהיא. הסכום של 215 מיליון ₪ שבו נקב סגן הנשיא, מר דהן, בישיבה שהתקיימה בסוף מאי 2011, התעלם מכך שמעריב המשיכה להפסיד גם במחצית הראשונה של שנת 2011 ולכן במאזן שהתפרסם חודש לאחר מכן, ב- 30.6.11 לאחר הרכישה ע"י דסק"ש, ההון העצמי נטו של מעריב לא היה 215 מיליון ₪ אלא 104 מיליון ₪ בלבד. בית הדפוס נמכר יחד עם הקרקע פחות משנה וחצי מאוחר יותר, ב- 65 מיליון ₪ בלבד. (כ- 90% פחות !! מהשווי לו טען סגן הנשיא, מר דהן, באותה ישיבה).

96 . הישיבה האחרונה והסופית שבה אושרה השלמת העסקה התקיימה כאמור ב- 2.6.11 והיא כבר התקיימה "באמצעות שיחת ועידה טלפונית" שבה נטלו חלק 20 משתתפים, מהם 10 חברי דירקטוריון דסק"ש. הישיבה כונסה רק לצורך דיווח כי התקיימו התנאים המתלים לעסקת רכישת מעריב ומשכך ניתן אישור סופי לעסקה והודעה ברוח זו הועברה באותו יום לבורסה.

97 . עד כאן תאור הדיונים והמצגות שקדמו לאישור עסקת רכישת מעריב ע"י דסק"ש. תם ולא נשלם. מכאן ואילך, כל הדיונים שהתקיימו בוועדת הביקורת של דסק"ש ובמליאת הדירקטוריון עסקו בשני נושאים: דרישה להזרמת הלוואות בעלים למעריב כדי לאפשר המשך הוצאת העיתון ומניעת פרסום אזהרת עסק חי, ומנגד, דרישה חוזרת ונשנית של הדירקטורים מהנהלות מעריב ודסק"ש להמציא להם "בהקדם" תכנית עסקית, תוכנית מפנה, קונספציה חדשה, "חשיבה מחוץ לקופסה" וכיוצא באלה תכניות שמטרתן להביא להפסקת הדימום שחייב המשך הזרמת הכספים מדסק"ש למעריב.

98 . אך כל זאת כידוע ללא הועיל. מרגע שהתקבלה ההחלטה על הרכישה לא היתה דרך נסיגה. לא היתה כל אפשרות לקיים את העיתון אלא בהזרמות כספים חוזרות ונשנות. לא היתה כל אפשרות להציג תכנית עסקית, למרות הדרישות החוזרות ונשנות, בגלל שתכנית עסקית שתביא לאיזון כספי של העיתון לא היתה אפשרית. כבר באוקטובר 2011, ארבעה חודשים לאחר השלמת העסקה ולאחר מחיקת הלוואות והזרמת מזומן בסך כולל של 250 מיליון ₪ (מתוכם מרכיב מזומן של 132 מיליון ₪-) נדרשה הלוואה של 50 מיליון ₪. בנובמבר 2011 התקיימו

שלוש ישיבות, שתיים של וועדת הביקורת של החברה ואחת של דירקטוריון החברה לאור דרישת מעריב להלוואה **נוספת** של 50 מיליון ₪.

99. בישיבת וועדת הביקורת ממרץ 2012 שכבר עסקנו בה, (נספח 20 עמוד 181) התחוויר לדירקטורים כי לא ניתן להגדיל את מספר מנויי העיתון, שעמד על 60 אלף באותה עת למספר 150 אלף שיביא לאיזון כספי, ולכן נדרשת תוכנית חדשה לגמרי "מודל דיגיטלי" שהכנתו תצריך חודשים רבים וכלל לא ברורה היתכנותו. נראה כי במועד זה התחוויר לדירקטורים כי אין תכלית למעריב והסתבר להם בדיעבד, באיחור של תשעה חודשים, היקף הטעות שנעשתה ביוני 2011. בישיבת וועדת הביקורת מיוני 2011, (נספח 21) שכונסה לצורך אישור הלוואה **נוספת** של 25 מיליון ₪ למעריב, התבטא אחד הדירקטורים (פרופסור דן אופנהיים) כי המלצתו היא **לא לתת הלוואות נוספות** למעריב "אפילו אם יביא הדבר לתוצאות קשות" (עמוד 201 שורה אחרונה). בישיבת הדירקטוריון הבאה, ביולי 2012 (נספח 24 עמוד 253) אמנם אושרה הלוואה זו בכל זאת, אך לא לפני שנמסר על המגעים למכירת מעריב לשלמה בן צבי. את כל זאת כאמור היה ניתן למנוע, במרץ 2011, לו נהגו הדירקטורים בדסק"ש באחריות, לפני שנתנו את ידם לעסקת רכישת מעריב, לו נהגו כפי שמצופה מדירקטורים בחברה ציבורית, או אם היו מפסיקים את ההזרמות עוד קודם לכן ומקטינים את ההפסדים.

סוף דבר

100. בחוות דעתי הראשונה, שהוגשה לבית המשפט ב 4.9.12 נטענו חמש טענות עיקריות:

1. כי ברור (או שהיה חייב להיות ברור לכל אדם סביר) כבר בעת ביצוע השקעת דסק"ש במעריב ביוני 2011 כי מעריב עומדת להפסיד סכומי כסף ניכרים בעתיד וכי המהלך של דסק"ש הוא מהלך פזיז שנעשה ללא כל שיקול דעת.
2. כי הטענה, או ההצדקה בדיעבד, שיש סינרגיה בין מעריב לחברות התקשורת של דסק"ש היא טענה סתמית, שלא נבחנה בעת ביצוע ההשקעה ואכן עובר להשקעה, לא נעשה ולו אף צעד קטן וסמלי לממש את אותה סינרגיה ומכאן שטענה זו לא היתה יכולה להצדיק את ההשקעה במעריב המפסידה. ובפועל גם אין שום סינרגיה.
3. כי מעריב היתה שווה אפס ופחות מכך לפני רכישתה וגם לאחר שהוזרמו כספי דסק"ש והכשרת הישוב ונמחקו הלוואות בנקאיות והומרו הלוואות בעלים להון מניות, לא נוצר כל שווי חיובי לעיתון שכן כל סכום שהוזרם לעיתון נבלע ונעלם, עקב התזרים השוטף השלילי מפעולות, האינהרנטי בפעילות מעריב, שלא פסק לרגע.
4. שדינה של מעריב להסגר או להימכר וכל עוד לא תימכר או תיסגר, תידרש דסק"ש, עד הרגע האחרון, להזרים כספים למעריב כדי לאפשר את המשך פעילותה.

5. כי לאור כל האמור לעיל ברור שמדובר בהחלטה שלא נשקלה כראוי, שניתן היה למנוע אותה אילו נעשתה בדיקה יסודית של הנושא ומסקנתי היתה שלא נערכה כל בדיקה כזאת וברור שלא נעשתה תכנית עסקית רצינית או הערכת שווי של מעריב ותחזית באשר להכנסות העתידיות שלה ותזרים המזומנים הצפוי.

101. בחוות הדעת הנגדית של מר פרלמן נעשה ניסיון לסתור את חמשת הטענות שהעלינו. **נראה לנו כי הניסיון לא צלח.** הראיתי כאן **בפרק ב'**, את הסיבות לכך שניתן היה לקבוע בוודאות שמעריב תמשיך להפסיד, ומדובר בסכומים גבוהים מאד. **בפרק ג'** הראיתי כי אין כל ממש בטיעון הסינרגיה ואין לה זכר במעשים או בכתובים בכל תקופת שליטת דסק"ש במעריב. **בפרק ד'** הוכחתי, כי כל הטענות של מר פרלמן לגבי שוויה של מעריב ערב רכישתה (כאילו לא היה אפס) מקורן בטעויות חשבון, טעויות חשבונאיות והצגת אנלוגיות מופרכות. **בפרק ו'** הראיתי כי לא היתה בפני המנהלים כל תכנית עסקית טרם קיבלו את החלטת הרכישה, הם פשוט מודים בכך וטוענים שלא ניתן היה לבצע חזוי עתידי ואין הם מסבירים, אם כך, על פי מה החליטו את החלטתם זו, החלטה שפגעה קשות במוניטין של דסק"ש וגרעה 400 מיליון ₪ מקופתה. הראיתי גם כי שאלת מספר מנויי העיתון, השאלה החשובה ביותר, כלל לא עלתה לדיון. ומכאן אני מסיק כי משנתקבלה החלטת ההשקעה השגויה, לא היה בכוחה של דסק"ש להשפיע על מהלכו של העיתון והיא נגררה בכרוניקה ידועה מראש, שלא בטובתה, להזרמות כספים שוטפות עד שיצאה מהשקעה זו. ולסיום, מהלך העניינים בחודשים ספטמבר – אוקטובר 2012 באשר לגורל העיתון, תאם לגמרי את התחזית שעליה הצבעתי בסיומה של חוות הדעת שלי שנחתמה כאמור ב 4.9.12.

102. החומר הנוסף שהתקבל על פי החלטת בית המשפט לאחרונה, הפרוטוקולים והמצגות, נותח **בפרק ז'** הפרוטוקולים, שלא היו ידועים לי בעת כתיבת חוות הדעת, רק מחזקים ומאששים את כל מה שנכתב: **לא התקיים דיון רציני, לא נעשתה עבודת הכנה, לא הוכנה תכנית עסקית, לא הוכן תזרים מזומנים עתידי ולאיש לא היה מושג כמה כסף תידרש דסק"ש להזרים לעיתון עד שיגיע לאיזון וכיצד בכלל ניתן להביא אותו לאיזון.**

103. מסקנתי בתמצית, לאחר מאות שעות של עיון במסמכי מעריב בחצי השנה האחרונה היא אחת: לא היה סיכוי למעריב להתקיים כגוף כלכלי שנושא את עצמו, במרץ 2011, וכבר הרבה שנים לפני כן. הדברים היו מתבררים אם היתה נעשית תכנית עסקית בטרם קבלת ההחלטה. משלא נעשה כך, הוקדשה שנה שלמה לגישושים בערפל אחרי תכנית עסקית שאינה קיימת, שאינה בנמצא, שאינה אפשרית, חיפוש שעלה לדסק"ש כ – 400 מיליון ₪ וניתן היה לחסוך אותו אילו הדברים היו נעשים במחשבה תחילה, אם היו הדירקטורים ממלאים את תפקידם כחוק. אכן, תוכנית עסקית היא מעצם אופיה מושא לאי וודאות, שהרי היא צופה פני עתיד והעמיד, לעתים הוא חמקמק ובלתי צפוי. אך אין נובע מכך, לוגית, שאין ארועים שלא ניתן

לצפות מראש את אחריתם. גם לגבי העתיד יש לעתים וודאויות נחרצות. את העתיד של מעריב ניתן היה לחזות על בסיס העבר הקשה שלו, על בסיס ההווה, ולא מדובר היה במשימה מורכבת במיוחד ואין הדברים בבחינת חכמה שלאחר מעשה.

104 . לאור כל האמור לעיל דעתי היא כי יש לדחות את חוות הדעת של מר מנחם פרלמן, דחיה מוחלטת, וכן את כל ההסברים, הטיעונים וההצדקות בדיעבד, הכלכליות לכאורה, שהופיעו במסמך התגובה של הנתבעים, שאין להם כל בסיס עובדתי ואין הם יכולים להתמודד עם הטענות שהועלו בכתב התביעה המקורי ובחוות הדעת שלי. לא ניתן לטהר את השרץ הזה ואת הכתם הזה למחוק, כפי שכתב כבר לפני שנים רבות המשורר דוד אבידן: "מישהו ניסה לגרד את הכתם מעל הקיר... אם כך ואם כך – הכתם נשאר על הקיר".

ובזאת באתי על החתום

מאיר אמיר

הנספח בעמוד הבא

נספח**כתבה באתר האינטרנט העין השביעית על מעריב בתקופת דסק"ש מאת שלמה מן****27.9.12****#http://www.the7eye.org.il/articles/Pages/270912_Serve_and_please.aspx**

"מעריב' שאני רואה לנגד עיני יהיה קודם כל עיתון ישראלי, ציוני ופטריוטי, עיתון שמחויב לשמירה על ערכי הדמוקרטיה, ובראשם שלטון החוק וחופש הביטוי; עיתון 'מעריב', שאני רואה לנגד עיני, יהיה עיתון איכותי, מקצועי ונטול פניות; עיתון שישמור מכל משמר על עצמאותם המחשבתית של עובדיו ועל האינטגריטי וחופש הבעת הדעה של העורכים, העיתונאים והכותבים בו. נפעל ליישום ערכים אלה בהגינות ובשקיפות מלאה. אנו נקפיד שהעיתון לא ישרת מטרות פוליטיות, או כלכליות, או עסקיות של אף אחד".

(מתוך הצהרת הכוונות של נוחי דנקנר, יו"ר אי.די.בי, ערב ההשתלטות על "מעריב", מרץ 2011)

ספטמבר 2012: הזעם של עובדי "מעריב" מטפס לקומה ה-41 של מגדלי עזריאלי, אל מרכז הכוח של נוחי דנקנר, משרדיו של קונצרן אי.די.בי. אגרופים מונפים באוויר, אנשים תובעים פרנסה, שלטים זועקים כי סגירת "מעריב" ופיטורי 2,000 עובדים בסוף החודש תהיה פגיעה בדמוקרטיה. אלא שהפגיעה בדמוקרטיה לא החלה עם קריסתו של העיתון בחודש האחרון. היא באה לידי ביטוי במשך שנה וחצי מתוך בניין "מעריב" עצמו – בצייטונות, בהכנעה, כמעט באין פוצה פה ומצפצף. "מעריב" בעידן דנקנר היה עיתון ששירת תאגיד. לא פחות משנועד לקוראים הוא שימש בעלי מניות, ויותר משהיה כלי תקשורת חופשי הוא פעל תוך צנזורה פנימית שנבעה משיקולים לא מקצועיים.

"זה עצוב וזה נכון", מסכם אחד מאנשי המערכת. "אנחנו, עיתונאי ועורכי 'מעריב', צריכים להסתכל על עצמנו במראה ולהתבייש. רבים מאיתנו לא עשו עיתונות כמו שצריך. פחדנו על מקום העבודה שלנו, התנהגנו כמו קרנפים. עכשיו כשזה נגמר צריכים לעשות חשבון נפש".

הזעם במערכת מתועל לא רק לענייני משכורות ופיצויים שלא בטוח שישולמו ולעתיד תעסוקתי שחור, אלא גם כלפי ניר חפץ, עורך "מעריב" בשנה האחרונה. דרך הסדקים מבצבץ דיוקן מטריד של תקופת דנקנר וחפץ. בשבועות האחרונים ניהלנו ב"העין השביעית" שיחות עם עשרות כתבים ועורכים ב"מעריב" מכל שדרות המערכת, חלק

מהשיחות נעשו ביוזמתם של העיתונאים עצמם. התחושה המשותפת לכולם היא כי אינם יכולים לשתוק עוד. הם מתארים כיצד הושפלו, כיצד ערכיהם המקצועיים נרמסו, איך הפכו לכלי שרת. הבושה מכרסמת בהם, הפחד עדיין אוכל אותם. חלקם עוד מחכים לקבל את הכסף המגיע להם. אף אחד מהם לא העז להיות מצוטט בשמו, בגלוי, על התקופה תחת חפץ. אחרים התחמקו, אבל הצהירו: "יגיע הרגע שעוד נדבר".

עורך "מעריב" ניסה להלך אימים על עורכי "העין השביעית", האחראים לכתבה זו, בניסיון למנוע את פרסומה, אולם המסכת שאנשי העיתון מגוללים חייבת להתפרסם. זהו תיאור של עיתון שבחלקו הגדול איבד צלם של עיתון, של מציאות עיתונאית שנדמה שלא הכרנו. "לא יכול להיות שעיתון שלם הולך להימחק, אלפיים איש הולכים הביתה וחפץ יוצא מזה נקי", אומר אחד מהם.

נוחי פלוס

ראיון שער מתקתק של חפץ ערב ראש השנה במוסף "פירמה" של "גלובס" על רקע המשבר העצום ב"מעריב" היה כבובוק תבערה הנזרק לשלולית דלק. "חשבתי לתומי שהתפקיד יהיה לשנים ארוכות מאוד", נכתב בכותרת הראיון על רקע תמונה רומנטית של חפץ, המשקיף במבט נוגה על מגרש החניה של "מעריב". חפץ הוצג בכתבה כעיתונאי משכמו ומעלה, אהוב על עובדיו ומי שחמלה היא לדידו ערך עליון.

הראיון החגיגי עורר תגובות זועמות בקרב כתבים ועורכים. התיאור בכתבה של "קורות חיים די נדירים" של חפץ, שהיה איש אמונם של שלושה מהאנשים החזקים בישראל (עורך בכיר בקבוצת "ידיעות אחרונות" של ארנון מוזס, דוברו של ראש הממשלה בנימין נתניהו ועורך "מעריב" מטעם נוחי דנקנר), גרם לאחד מהם לומר: "הכותרת של הכתבה היתה צריכה להיות – משרתם של שלושה אדונים, והעתיד עוד לפניו".

הדברים שאמר חפץ בראיון מקוממים אותם. כך ההצהרה שלו, שלפיה לא האינטרסים העסקיים של דנקנר הם אלה שהנחו את עבודת המערכת. העובדות לאורך השנה וחצי האחרונות שונות לגמרי, כפי שהודגם לעתים תכופות מאוד בסקירת העיתונות היומית ב"העין השביעית". טביעות היד של עסקי דנקנר ורשת האינטרסים שלו ניכרות בעיקר לכל אורך ורוחב המוסף "עסקים", ושולחות אצבעות גם לחלקים אחרים בעיתון. "בהתחלה זה היה ברמת הנסבל, המשיך רע והפך לגרוע", מסכם אחד העורכים.

התקופה "הגרועה" שאליה מתכוון אותו עורך החלה לפני כחצי שנה, אז הפך הסחרור שאליו נכנסו עסקי אי.די.בי לעובדה גלויה. כך למשל כשהרפורמה בסלולר הפכה את השוק על פניו ופגיעה פגיעה קשה בחברת סלקום, אחת הפרות המניבות של אי.די.בי, נתקלו קוראי "מעריב עסקים" בכותרות ראשיות על נפילת רשת הריהוט 5 נגרים ושאר ירקות. "באותו יום התביישתי בעיתון והתביישתי בעצמי", אומר אחד מאנשי הכלכלה של "מעריב".

הבדיחה במסדרונות מספרת על ספר שייכתב על תקופת דנקנר ב"מעריב" וייקרא "נוחי דנקנר פלוס". ומדוע? "בעקבות ידיעות שהתפרסמו מעת לעת ב'עסקים' על חברת השקעות, בנייה או בנק, היית הולך לגוגל לעשות נוחי דנקנר פלוס הגורם ההוא, והיית מבין באיזה קונטקסט התפרסמה". יש לציין כי עסקי אי.די.בי, שכונה בעיתונות הכלכלית "הקונצרן הגדול במשק", חבקו תחומים רבים ומגוונים כמו סלולר, קמעונות, ביטוח, נדל"ן, שוק ההון, מלט ועוד.



הראיון ב"פירמה" של "גלובס", 13.9.12

אחד הביטויים הבולטים להיענות עורכי "מעריב" לאינטרסים זרים היתה הצנעת המחאה החברתית, שחרתה על דגלה התנגדות ל"טייקונים", שנוחי דנקנר נמנה עימם, ולזיקתם לשלטונו של נתניהו. לפני עידן דנקנר היה "מעריב" אחד מכלי התקשורת המרכזיים שתמכו במחאה, עם סיקור צמוד תחת הלוגו "יוקר המחיה". עם חילופי העורכים הפך "מעריב" את עורו. ראיון מיוחד שקבע העיתונאי שלום ירושלמי עם דפני ליף בוטל במפתיע בהוראה מגבוה. לעומת זאת, בהמשך יזמו בעיתון כתבת תחקיר נגד ליף, שלא פורסמה. את הדיווחים על ההפגנות החברתיות בקיץ הנוכחי היה צריך לחפש היטב בדף הבית של [nrg](http://www.nrg.net).

ביומו הראשון כעורך זימן אליו חפץ את העיתונאי ניר גונטז', שהיה לקראת סיום דרכו ב"ידיעות אחרונות", והציע לו לספק תחקיר שיכתים את ראשי המחאה ויוכיח שכל מטרתם היא להפיל את נתניהו. חפץ אף הבטיח לגונטז' כי אם יצליח במשימה, יקבל חוזה בשכר גבוה מאוד ביחס למקובל. כעבור כמה ימים, לאחר הפגנה שבה הונפו שלטים בגנותו של דנקנר, נקרא גונטז' בדחיפות לחפץ כדי לדווח אם העלה דגים בחכתו. כשהעורך שמע שהעיתונאי הגיע בידיים ריקות, הוא גירש אותו מלשכתו בבושת פנים.

נדב איל שילם ביוקר על האג'נדה החברתית שלו. איל, שהיה אחד משלושת הכותבים הבכירים ב"מוספשבט", המוסף המדיני השבועי של "מעריב", פירסם עוד לפני פרוץ

המחאה החברתית כתבות נגד הטייקונים והמונופולים ונגד הממשלה, שזכו להבלטה מיוחדת בעיתון ולהדים נרחבים. כך כתב על [המדריך למהפכה](#), על הטייקונים [כ"מובארקים שלנו"](#), על [מי באמת אשם ביוקר המחיה](#) ועוד. יש הרואים במאמריו את יריית הפתיחה לחרם הקוטג' ובעקבותיו לפרוץ המחאה החברתית. אולם כשדנקנר הגיע לעיתון, ובהמשך לאחר מינויו של חפץ לעורך, הפסיק איל לעסוק בענייני המחאה. חפץ פסל לאיל טור שעסק בתנובה ובמנכ"לית זהבית כהן, שהתמודדו עם מחאת צרכנים עזה, ובישיבת עורכים אמר כי אינו רוצה שאיל יעסוק יותר בנושאים כלכליים. טוריו של איל, עיתונאי מוערך שהוא כיום ראש דסק החוץ של ערוץ 10, נדחקו יותר ויותר אל אחורי המוסף. בהמשך עבר איל להתמקד בכתבות מהעולם, עד שפוטר לפני כשלושה חודשים.

"זהו אדם שלא מבין מהי עיתונות חופשית", אומרת רותי סיני, לשעבר כתבת הרווחה של "מעריב", על התרשמותה מניר חפץ. מארבעת החודשים שעבדה תחת חפץ היא זוכרת כתבות וטורים שכתבה ונפסלו: מיסוי בעלי הון, חידוש המחאה, דו"ח העוני, שביתה בחיפה-כימיקלים ועוד. בעקבות כך יזמה סיני פגישה עם חפץ, ושמעה ממנו אילו כתבות לא יתפרסמו אצלו, בעיקר כאלה הקשורות למחאה החברתית. "יצאתי משם עם רגליים רועדות", היא מספרת השבוע, "ולא מפני שחשבתי שסופי קרוב, אלא יותר כי זה כל מה שהוא מנוגד לעיתונות".

סיני, שפוטרה בדצמבר 2011, מסכמת: "בסופו של דבר, כל הנסיונות המקצועיים של עורכים בעיתון נרמסו על-ידי התערבות שעמדו מאחוריה שיקולים לא מקצועיים. זה היה עיתון בלי קו ברור, מבולבל, שהסתיר מהקוראים שלו ידיעות ודעות שתאמו את מה שהעורך חשב שבעל הבית לא רוצה. זו אידיאולוגיה שמכפיפה את האינטרס הציבורי בפני אינטרס של קבוצה קטנה של בעלי הון, כמו דנקנר, שבצורה מטופשת חשבו שאם ימנעו מידע מהקוראים, הם יקדמו בכך את האינטרס שלהם".

עסקים
יועץ הכלכלי של

07 טיפול במע"מ
המבטח מנסה להקטין
הכנסים ולאתר האג"מ
לכאב וע"מ מסכסכת
במסגרתו הע"מ

16 שתיקה סוללית
פניית הכתובת מסולל יזם
בזיוערים חרם בסקנות
לרית המורים נעצרה עם
סכנת הפיכתה המורשת

05 עיריית נתני, מועצת עיריית נתני

רשת 5 נגרים נסגרה
ההאטה במשק הכתה ברשת רהיטים נוספת: 5 נגרים סגרו אתמול את
שבעת סניפיה. בחדש האחרון קרסו גם תנות קיקה וחברת המתבחים
דוא"ט. בענף הרהיטים חוששים מקריסת עסקים נוספים

« נורית קדוש, איזה טכיר ומיכל חוסייה כות
02
5
המדר זינק
מחירי ההלבשה שעלו ב-8.1% ומחירי הירקות
שהמריאו בעשרות אחוזים נרמזו לעלייה של
0.9% במדד אפריל. קצב האינפלציה השנתי: 3%
« יוסי גרינשטיין, עמ' 02

סוחטים את הגז
משק האנרגיה נערך למיצוי המאגר הקטן
בנועה לקראת המחזור הגדול הצפוי
להסתיים רק באפריל בשנה הבאה
« יעל דדאר, עמ' 05

יש מרוויחים מגל האלימות הגואה: גידול בביקוש למוצרים להגנה עצמית - עמ' 03

שער מוסף "עסקים", 16.5.2012, ביום למחרת התרסקות מניות חברות הסלולר הוותיקות

המוסף הכלכלי נהג גם להבליט התבטאויות של אנשי כלכלה נגד הרגולציה במשק, וקשה היה למצוא בין דפיו פוליטיקאים שמתנגדים לריכוזיות במשק. קורבנות שיטה זו היו בעיקר הח"כים כרמל שאמה, שלי יחימוביץ' ועינת וילף. בראיון שהתפרסם לפני שנה, במוסף "סופשבוע" של "מעריב" עם אייל גבאי, שהיה אז מנכ"ל משרד ראש הממשלה, נראה באחד התצלומים ח"כ שאמה מבצבץ ברקע. חפץ, שעבר על הכתבה לפני הפרסום, הורה להסיר את התצלום ולשים אחר תחתיו.

ערב הבחירות לראשות העבודה הורה חפץ להכין כתבת תחקיר על ח"כ יחימוביץ', שתקפה בשיטתיות את הריכוזיות בעסקיו של דנקנר. ביום הדדליין שלחה יחימוביץ' ל"מעריב" תגובה נזעמת, שרוחה: דנקנר לא הצליח להפיל אותי עד עכשיו, ואני לא אתן לו להפיל אותי דרך "מעריב". בעקבות תגובתה, שעירבה את שמו של הטייקון, החליט חפץ לגנוז את הכתבה, שנועדה להתפרסם ב"מוספשבט", דקות לפני שאושרה לדפוס.

היו גם פרסומים לא מחמיאים על מי שהפריעו לעסקיו של בעל הבית. הבולט שבהם היה [הקמפיין](#) נגד עו"ד אליעד שרגא מהתנועה לאיכות השלטון, שכלל כמה פרסומים תמוהים. התנועה בראשותו של שרגא חרתה על דגלה מאבק בריכוזיות, שקונצרן אי.די.בי הוא המייצג המובהק שלה במשק הישראלי. הכתבות על שרגא נופחו פי כמה ממידותיהן, האריזה הריחה מחיסול חשבונות, ועל-פי עדות של איש מערכת, "דרגים בכירים בעיתון היו מעורבים". ב-nrg יודעים לספר כי בהוראה מגבוה, טורו של שי גולדן, שתקף בחריפות את שרגא, נשאר באופן חריג במהלך יום שלם בדף הבית. בדסק החדשות יודעים לספר כי חפץ היה מעורב בהכנת הטור עד "לרמת הפסיק".



שער מוסף "עסקים", 27.4.2012

כן הוכנו כתבות בעלות נימה מכפישה נגד "הארץ" ואחדים מבכיריו, שלא פורסמו בסופו של דבר, אבל ריחפו מעל ראשי העיתון מרחוב שוקן. פרסומים אחרים בגנות "הארץ",

"דה-מרקר", המו"ל עמוס שוקן וסגן המו"ל גיא רולניק ראו אור במתכונת בומבסטית ובסגנון נקמני. "ואחרי כל זה", אומר עורך בעיתון, "חפץ מספר בראיון מהי עיתונות טובה, כזו שחרדה לשמו הטוב של האדם ושיש בה חמלה".

חפץ, שלפני תפקידו ב"מעריב" היה ראש מערך ההסברה במשרד ראש הממשלה, פסל לפני כמה חודשים [טור חריף](#) שכתב קלמן ליבסקינד נגד בנימין נתניהו ("פוליטיקאי קטן, תחמן וחסר עמוד שדרה"). במחאה פירסם ליבסקינד את הטור בבלוג שלו באתר nrg. עם כניסתו לתפקיד הורה חפץ לא לפרסם טור של דן שילון, שביקר בחריפות את נתניהו. בהמשך חדלו טוריו של שילון להתפרסם מעל דפי "מעריב". פרשת נתן אשל טופלה ב"מעריב" באופן זהיר במיוחד.

אימץ את המסרים

מנגד, היו "הרשימות הלבנות" – מונח רווח בבית "מעריב" – אנשים שמצווה לפרגן להם: שר החינוך גדעון סער, שלמד משפטים עם חפץ; שר האוצר יובל שטייניץ, מנכ"ל משרד ראש הממשלה אייל גבאי ומזכיר הממשלה צבי האוזר. שני האחרונים קולגות של חפץ מתקופת עבודתו במשרד ראש הממשלה. כן היתה הקפדה על בחירת תמונות סלקטיבית של שרה נתניהו. רקפת רוסק-עמינח זכתה בעקבות מינויה למנכ"לית בנק לאומי [לכתבת תדמית זוהרת במיוחד](#) ב"מוספשת" של "מעריב". גנדן, חברת האחזקות הפרטית של דנקנר, חייבת ללאומי כחצי מיליארד שקל.

על הרשימות השחורות והלבנות, שעליהן דיברו בבית "מעריב", אומר עורך בעיתון: "מדובר ברשימות וירטואליות, אין באמת כאלה, אבל רוח המפקד שרתה עלינו. אנשים הבינו מהר מה מצופה מהם, את מי הם אמורים לסקר לחיוב או לשלילה, ואיך צריך לכתוב על נושאים שאי.די.בי קשורה אליהם".

"מבחינה מקצועית מה שאיראן עשתה זו בושה. עובדים בחיפזון ובלחץ. אם הם היו רוצים הישג משמעותי, הם היו מחפשים מטרות כמוני"

השר בני יעלון מחלק ציונים לטהור. ראיון

שלום דוֹשילי, עמ' 14



שער המוסף לשבת, 17.2.2012, והכפולה הפותחת של כתבת השער

עורכים וכתבים ותיקים ומוערכים בדסק הכלכלה מצאו את עצמם עיתונאים מגויסים בעל כורחם. אחד מהם מספר כי בעקבות כניסת דנקנר לעיתון הוא הבין שלא יהיו תחקירים שליליים על סלקום או שופרסל. "זה נראה לי חצי לגיטימי, יש כלי תקשורת אחרים. אבל זה פשוט הגיע לכל-כך הרבה יותר רחוק, שזה היה מגוחך, כולל מקרים שאני מעריך שנוחי לא ידע, ואם היה יודע, לא היה אכפת לו".

אפשר היה לכתוב על נפילת ערך המניות של אחת מחברות דנקנר, מספר איש מערכת, כי ככה זה עם הנדנדות בבורסה. אבל מהפכת הסלולר, המחאה החברתית או אפילו אירועים "זניחים" כמו התארגנות עובדי כלל-ביטוח, השייכת לאי.די.בי, וכיוצא באלה אירועים, הוצנעו. כתב כלכלה מעיד: "בהתחלה אתה אומר לעצמך, בסדר, אז לא אכתוב על אי.די.בי או על חברות הבת, אבל ככל שהזמן עבר ראיתי שזה לא נגמר רק בזה, אלא מתרחב למקומות שלא חשבתי".

"בהתחלה אתה מתעצבן שסירסו לך ידיעה", מספר כתב אחר, "אחר-כך אתה מבין ומתאים את עצמך לסיטואציה, ועם הזמן אתה חוסך לעורך את העבודה ומצנזר לבד. זה הגיע למצב שהיינו יותר קתולים מהאפיפיור".

תחושת אי-נוחות חילחלה מלמעלה כלפי ידיעות לא מחמיאות על בנקים. אחד העיתונאים מספר: "היו שני סוגים של דברים – לכתוב על אנשים שלא היה צריך לכתוב, ודאי לא בהיקף ובטון, כמו התחקיר על אליעד שרגא, והצד השני זה לא לכתוב על אנשים או גופים ומוסדות שכן היה צריך לכתוב, כי הם חזקים, כי הם יכולים להעמיד הלוואות ל'מעריב' או לאי.די.בי. העיקר לא להרגיז את הבנקים, גם בדברים יחסית שוליים".



שער "עסקים", מוסף "מעריב", 24.2.12

כשהוא מתייחס לעומק ההתערבות אומר אחד מאנשי "מעריב" את המשפט הבא: "שמע, קראתי את כל הכתבות על המעורבות של דנקנר במערכת ועל הסיבות שרכש את העיתון, וראיתי שם מעט מאוד אי-דיוקים". "עיתון שמשרת אינטרסים כלכליים", הגדירה זאת מיה בנגל, עורכת בעיתון ומי שהיתה הכתבת המדינית, בראיון לרשת ב' ב-24 בספטמבר.

איתן מרקוביץ' היה העורך האחראי על הכלכלה. הצנחתו לתפקיד נראתה מלכתחילה תמוהה, מאחר שהוא אינו עיתונאי כלכלי ומשקלו הסגולי כסמכות מקצועית מזערי בהשוואה לעורכים כלכליים מעיתונים אחרים, כמו גיא רולניק, סבר פלוצקר ונחמיה שטרסלר. מרקוביץ' הוא האחראי הישיר לעיתונות המוטה מאוד שראתה אור במוסף "עסקים". מרקוביץ' סירב להגיב לכתבה, אבל אחד מאנשיו מסגר עליו: "הוא עיתונאי נפלא, אבל ראיתי את הסבל שהוא עובר בגלל הצנזורה. ראיתי את ניצוץ העיתונות שיש בו, ובכל פעם זה נכבה, כי כיבו לו את זה. אי-אפשר להפנות כלפיו את האצבע המאשימה, כי ניר חפץ הוא הגורם שהכתיב. מרקוביץ' נושא באחריות למה שקרה, אבל בנפש שלו הוא לא כזה, הוא רוצה לעשות עיתון".

גורם ב"מעריב", שנדרש לעמוד בקשר ישיר עם חפץ לצורך מילוי תפקידו העיתונאי מעיד: "הדבר היחיד שאני יכול להגיד על העבודה עם ניר חפץ הוא שבמשך כל התקופה הזאת לא קיבלתי ממנו אפילו הערה מקצועית אחת. הדברים היחידים ששמעתי ממנו היו קשורים לאנשים שהוא חפץ ביקרם".

שנאה על פי התהום

אחת ההתבטאויות של חפץ בראיון ב"גלובס" היתה כי "עובדים פה עיתונאים עם חוט שדרה, הם לא עושים מה שמישהו אומר להם". רבים מאנשי המערכת מתייחסים לקביעה הזו בביטול. באותו יום, ה-13 בספטמבר, שבו התפרסם הראיון ב"גלובס", ובשעה שיו"ר ההסתדרות עופר עיני גזר לעצמו קופון מול מאות עובדים בדסק כמי שייצג אותם מול הבעלים – סיפור היום במערכת היה דווקא כתבת השער ב"המגזין". הכתבה במוסף היומי היתה המשך אומלל למלחמה היצרית של "מעריב" בראשות דנקר ב"הארץ-דה-מרקר", כמו"ל עמוס שוקן ובסגנו גיא רולניק. מלחמה שדנקר החל בה עם רכישת העיתון, כשהציע משכורות עתק לבכירי "הארץ" כדי שיעברו ל"מעריב".

עשרה ימים לפני פרסום כתבתה של שרה ליבוביץ'-דר ב"המגזין", ב-3 בספטמבר, התלהטו מחדש היצרים ב"מעריב" בעקבות דיווחים ב"דה-מרקר" על קשייו של העיתון מרחוב קרליבך. ב"מעריב" פורסמה כפולת דעות עם הפניה בולטת בשער, שהוקדשה כולה באופן חריג לנושא אחד: מתקפה על "הארץ-דה-מרקר" וראשיו. כאמור, ב-13 בספטמבר התפרסמה מתקפה נוספת, הפעם כזו שנשלפה מן הארכיון. שלושה חודשים קודם לכן התבקשה הכתבת ליבוביץ'-דר להכין כתבה על אחד המשקיעים של "הארץ", שמשפחתו היתה קשורה עם גורמים נאציים במלחמת העולם. אלא שפרסומה של הכתבה, שיועדה לאחד ממוספי סוף-השבוע, נדחה. המו"ל הגרמני דומונט-שאוברג נכנס ל"הארץ" לפני שש שנים, ובחלקה העובדתי הכתבה היתה בעיקרה סיכום של מה שהתפרסם על אודותיו אז בעיתונות בישראל, אולם הדבר לא הפריע לחפץ, והכתבה פורסמה במסגרת קרב המאסף נגד שוקן.

המגזין
כלל ז'ורנל

לתפארת הארץ

חברות בתנועת הנוער הנאצית, תמיכה בצידופו של היילר לשלטון ותרומות לגופים ציבוריים בישראל. הלבנת תדמית? מיהו אלפרד נבן דומנט, אחד משני האנשים שבהם תלוי גורלו של עיתון "הארץ", שתחת ניהול עמוס שוקן הידרדר לחשיים קיומיים שרה ליבוביץ' דר, 02

בשמים מובילים במחירים מנצחים!

LANEIGE 199
CERRITI 199
Celine Dion 199
Santalwood 199
DOP 199

סופר פארם

שער "המגזין", 13.9.2012, עמוס שוקן ו"קשיים קיומיים"

במקביל קיבלו כמה כתבים בכירים ועורכים פניות לכתוב טורים נגד "הארץ". חפץ התכוון לפרסם גל שני של טורי דעה נגד העיתון מרחוב שוקן, אבל ספג הפתעה: הכותבים הבכירים שהתבקשו להתגייס למערכה סירבו הפעם להשתתף במשחק.

במערכת "מעריב" מספרים כי ליבוביץ'-דר, שהבינה כי היא הופכת לכלי במאבק לא לה רגע לפני סגירת העיתון, התחננה בפני חפץ שלא יפרסם את הכתבה. אלא שבניגוד לדרישתה פורסמה הכתבה על פני שער ושלושה עמודים. היא הונחתה על ראשו של עורך "המגזין", אבי יופה, שלא היה צד בעניין. אי-אפשר היה גם שלא לשים לב לכך שהפרסום הגיע על רקע סולידריות שהחלה מתפתחת בין עיתונאי "מעריב" ל"הארץ", שהשתתפו בהפגנות נגד סגירת העיתון. "כשאתה נמצא על פי התהום, אתה מחפש חיבוק ואהבה, לא שנאה", אומר אחד מאנשי העיתון.

"מעריב", ואני אומר את זה בצער רב, קרס קריסה מוסרית", סיכם קלמן ליבסקינד ראיון ברשת ב' ב-20 בספטמבר. כשהמראינת קרן נויבך הקשתה אם הוא מתכוון לחפץ,

ליבסקינד ענה שאינו מעוניין לנקוב בשמות. "סדום נהפכה על חצי ממה שקרה ב'מעריב'", סיכם בכיר התחקירנים בעיתון את תקופת דנקנר וחפץ.

"בעיני, שוויון הנפש שבו מתקבלת סגירת 'מעריב' קשור גם לאופן שבו התנהל", אומר עורך בעיתון. "עשיית במשך שנה עיתון מסורס, היית בן חורג ועקום, ועכשיו, ערב הסגירה, אף אחד לא לוקח אותך ברצינות, בטח שלא מוכן להתאבד בשבילך. אני מבטיח לך שאם המשבר הכלכלי ב'הארץ' היה מיתרגם לסכנת סגירה, היית רואה אנשים שמתגייסים להציל אותו וקרנות שנפתחות כדי לממן אותו. כי הוא חשוב וכי יש לו תפקיד. מה היה התפקיד של 'מעריב' – לשרת את העסקים של נוחי ולרצות את החברים של חפץ?".

לבלרים, משת"פים

מחסום הפחד בעיתון נשבר, כמעט סופית. לא רק נגד דנקנר מדברים בגלוי. התבטאויות קשות נשמעות גם כלפי חפץ. [בהפגנה ביום חמישי](#) ה-20 בספטמבר, ליד מגדלי עזריאלי, הונפו שלטים: "זהירות, ניר חפץ חשוד". כשחפץ הגיע לעיתון בשעות אחר הצהריים של אותו יום, אחרי תקופה ארוכה שלא נראה בדסק החדשות, צעק לעברו אחד העיתונאים: "בוקר טוב, יופי שהגעת".

בשבועות שבהם רעדה האדמה ב"מעריב", מתחילת ספטמבר 2012, כשהעובדים הפגינו במר ייאושם וקראו לעזרה מעל כל במה, קולו של חפץ לא נשמע. אחד העיתונאים תהה באוזני "העין השביעית" איך זה ש-2,000 איש הולכים הביתה והעורך אינו מגן עליהם. "זה הגיוני שהעורך הראשי לא פוצה פה לנוכח הפיטורים הצפויים של מאות עיתונאים? השיקול שלו תועלתני בלבד. לא שווה לו לסכן את היחסים העתידיים עם דנקנר. בדרך לתפקיד הבא שלו הוא מוכן לדרוך על 2,000 איש". רק ביום שלישי האחרון (24.9) נשמע קולו של העורך הראשי, שחתם על מאמר בשער "מעריב" ובו קרא להתגייס למען הצלת העיתון. בין השאר פנה ל"עמיתינו העיתונאים מכלי התקשורת, וכמובן אנו, העובדים והמנהלים".

למרות קריאות בבית "מעריב" לנצל את דפי העיתון למען המאבק נגד הבעלים, חפץ נשכב על הגדר למען דנקנר. כך למשל לא סוקרה בעיתון הפגנת העיתונאים ליד ביתו של דנקנר בהרצליה, ביום חמישי ה-13 בספטמבר. הצלמים אלי דסה ורובי קסטרו תיעדו את האירוע, קסטרו שלח עשרות תצלומים למערכת, אבל למחרת פורסמו בעמודי החדשות ציטוטי תמיכה סתמיים של מועצת העיתונות וארגון המורים. הטקסטים המתפרסמים בעיתון משגרים את החצים לכיוונו של נמרודי. באופן מפתיע לא נראה בתצלומי ההפגנה הראשונה (בצומת "מעריב") שהתפרסמו בעיתון אף שלט נגד דנקנר, על אף שהיו עשרות כאלה. "חפץ עושה לנו בית-ספר", סיכם אז בצער אחד העיתונאים. "אולי ההפגנה מול ביתו של דנקנר לא היתה סיפור מספיק חזק", מספק רובי קסטרו הסבר אלגנטי. יואב

ריבק, אחד משני ראשי מערכת החדשות, אמר ל"העין השביעית" בתגובה לדברים: "דבר על זה עם עורך העיתון".



הפגנת עובדי "מעריב", 20.9.12 (צילום: "העין השביעית")

"מפגן כזה של רפיסות ועליבות לא ראיתי בימי חי", כתב דורון כהן, לשעבר עורך "סופשבוע", בדף הפייסבוק שלו ב-14 בספטמבר. "אומר זאת בקצרה ובעדינות: אלה שערכו את הגיליון אתמול בערב הם לבלרים, משת"פים מהסוג הבזוי ביותר. הם אינם ראויים להיקרא עיתונאים, לא מגיע להם שיהיה להם עיתון ואסור להם לדרוך בשום כלי תקשורת לפחות בעשר השנים הקרובות". יעקב זיו, כתב ותיק במדור הספורט, הציע בפייסבוק למנוע את כניסתו של חפץ לבניין וקרא לעורכים לא לפרסם יותר כתבות של "כל מלקקי התחת והפנכה ש'מעריב' לא מעניין אותם. מספיק להיות שפנים".

במקרה אחר, ביום חמישי ה-20 בספטמבר, פורסמה ב"מעריב" ידיעה שבה נכתב כי עובדי העיתון יערכו משמרות מחאה מול בתייהם של נמרודי ודנקנר. אלא שבכותרת המשנה צוינו ההפגנות מול בית נמרודי בלבד. גם בעיתון שלמחרת הופנו החצים כלפי נמרודי. כותרת

ביניים קראה לו למכור את בניין "מעריב" שרכשה חברת הכשרת-היישוב שבבעלותו, כדי לממן את החוב לעובדים. כמו כן פורסמה התבטאות של ה"כ שלי יחימוביץ' על אודות חלקו של נמרודי בהיזרדרות העיתון. באותו עמוד קיבלה אי.די.בי מסגרת תגובה בולטת על פני שלושה טורים. מצדו של נמרודי לא הובא משפט אחד.

✧

האפשרות הגרועה

כשחפץ דיבר ב"גלובס" על כאב הלב שנגרם לו בשל העובדים הרבים שפיטר במהלך תקופתו ב"מעריב" ("שעות רבות שאתה לא ישן בלילה"), היה מי שנזכר כי חפץ דיבר בפני עורכים בכמה הזדמנויות לפני כשנה על רצונו לפטר את חגי מטר, כיום יו"ר ועד הפעולה של העיתונאים, שהיה פעיל במחאה החברתית. "זה לא קרה, רק בזכות העורכים שלו שנעמדו על הרגליים האחוריות", מספרים בעיתון. לעומת זאת, במקביל לקיצוצים בתקציב המערכת, זכו אנשים שחפץ הביא להטבות מפליגות ולתנאים נדיבים במיוחד.

עם השתלטותו של דנקנר על "מעריב" נעצרו התוכניות לדיגיטציה של העיתון, וכעת צפות הטענות על קוצר ראות והעדר חזון. המיליארדר זקי רכיב, שממנו קנה דנקנר את העיתון, והעורך הראשי אבי משולם (שדנקנר החליף בחפץ למרות הצהרה פומבית ומפורשת כי ישמור על משרתו) החלו במהלך הבראה שנועד להתמודד עם אי-הרלבנטיות של "מעריב" בשוק העיתונאים, שגרר שנים ארוכות של הפסדי עתק. העיתון יצא בקמפיין למהדורת סוף-שבוע מוגדלת לקראת סגירת המהדורה המודפסת היומית, כך שלעיתון יישארו מהדורת סוף-השבוע המכניסה והמהדורות הדיגיטליות הקיימות ואלו שיפותחו. רכיב אף תיכנן להציע למנויים לקבל איפד תמורת התחייבות לשלוש שנות מנוי. גורמים שהכירו היטב את הנעשה בעיתון יודעים לספר כי המהלך שינה את מגמת הנטישה של המנויים ואף הביא להצטרפותם של חדשים.



עורך "מעריב" ניר חפץ מעיין במחשב לוח בכנס לעיתונות דיגיטלית, ספטמבר 2012 (צילום: עידו קינן, [חדר 404](#))

עם העברת הבעלות לדנקנר הפסיק העיתון להציע מנויי סוף-שבוע, ולאחר מינויו של חפץ [בעצר המהלך ונהפך על פניו](#): מהדורת הדפוס תוכננה לעבור הרחבה משמעותית, מוסף תרבות יומי נוסד, מוספי הכלכלה ו"המגזין", שהיו על סף סגירה, אוישו מחדש, ועיתונאים רבים נשכרו. המצב כיום: הפסד של מאות מיליונים נוספים ופיטורים המוניים של אנשי מקצוע טובים שהובאו ממקומות עבודה אחרים.

"לפני כחודש השקנו את אפליקציית האיפד של 'מעריב' בהשקה רכה", התפאר חפץ באוזני לי-אור אברבך בראיון ב"גלובס". "מפה לאוזן יש כבר 15 אלף משתמשים שהורידו אותה והם מהללים". אלא שהאפליקציה – החינמית, יש לציין – אינה יותר מתצלום של דפי העיתון. למעשה, כשחפץ הגיע, מספרים ב"מעריב", הוא פיזר את צוות הדיגיטל שיזם רכיב. פיתוח הדיגיטל נכנס אז להילוך גבוה, ומשולם אף העלה באותה תקופה לאינסטגרם הפרטי שלו את תצלום האיפד שלו עם הכותרת "מעריב". מה שהיה אז גרסת PDF נסיונית, שהוחלט להמשיך לפתח, הושק בעידן דנקנר כאפליקציה הרשמית.

הפסדים כספיים נגרמו בגלל דברים שאפשר היה למנוע, למשל איחורים חוזרים ונשנים בדדליין בגלל התנהלות לא מקצועית. עורכים מספרים על כתבות שעברו שינויים של הרגע האחרון, עד כדי ביטולן והחלפתן בכתבות מעכשיו לעכשיו. כתוצאה מכך נגרמו עיכובים רבים לדפוס, לשינוע ולהפצה.

הבטן המלאה של אנשי המערכת משחררת כעת דוגמאות רבות על אופן ההתנהלות ב"מעריב" בעידן דנקנר וחפץ. רק כמה מהן הובאו כאן. העובדה ש-2,000 איש עומדים

להיות מפורטים היא אירוע בסדר גודל לאומי. היא היתה צריכה להבעיר את המדינה, מהמשלה דרך ההסתדרות ועד הציבור הרחב, אבל זה לא קרה. "לא חסרות סיבות למה", מסביר אחד מאנשי המערכת. "ראש המשלה מעוניין בהכחדת חופש הדיבור, או לפחות בהכחדת חופש הדיבור של בן כספית. אבל בתור עובד 'מעריב' אני מסתכל על החלק שלי בעניין, על החלק של המערכת העיתונאית, וברור לי שהעובדה שהעיתון הזה נראה בשנה האחרונה כפי שהוא נראה גם היא משחקת תפקיד".

יהיה כואב מאוד אם "מעריב" ייסגר, "אבל זו לא האפשרות הגרועה ביותר מול האפשרות שדנקר וחפץ היו ממשיכים לנהל אותו בצורה שהיתה", מסכם באירוניה אחד מאנשי העיתון.

תגובה: הטענות לא היו ולא נבראו

תגובת ניר חפץ: "הטענות לא היו ולא נבראו. מדובר בגיבוב של כזבים והשמצות, המהווים המשך ישיר לשורה קודמת של כתבות פוגעניות והתבטאויות דיבתיות חמורות של 'העין השביעית' כלפי באופן אישי וכלפי עבודתי העיתונאית והתקשורתית הרצופה בהישגים מקצועיים הניתנים להוכחה חז-משמעית כעורך ראשי של רשת ידיעות-תקשורת, כעורך מוסף הספורט של 'ידיעות אחרונות', כעורך המוסף '7 ימים', כראש מערך ההסברה הלאומי ויועץ התקשורת לראש המשלה, כעורך הראשי של 'מעריב', כמחברם של שני ספרי עיון שפורסמו על-ידי שתיים מהוצאות הספרים החשובות והיוקרתיות בעולם, והרשימה עוד ארוכה. פרסום שקרים פוגעניים אלה – קל וחומר על סמך ציטוטים אנונימיים ובלי שטרחתם לתחקר את הטענות ביסודיות על-פי סטנדרטים עיתונאיים מקובלים – יסב לי נזק גדול ולא יותר בידי ברירה אלא להגן על שמי הטוב באמצעים משפטיים".