



גליה מאור
מנהל כללי ראשי

6 באפריל 1997
6-4-47

לכבוד
מר יוסי רוזן
מנכ"ל משאבי יזום ופיתוח בע"מ

יוסי רוזן

תודה על הברכות למאזן בל"ל 1996 ותודה על מכתב ה"הבהרה".

בכל אשר תהיה ברכותינו מלוות אותך.

ברור לי כי נכון לנו שיתוף פעולה פורה גם במקומך החדש-ישן ובאשר לידידות שבינינו - זו הרי אינה תלויה בתפקיד ובמקום העבודה.

בהצלחה וכידידות,

גליה מאור

בנק לאומי לישראל בע"מ
רח' יהודה הלוי 24-32
תא דואר 2, תל-אביב 61000
טל. 03-5148555
פקס. 03-5148177

30 מרץ, 1997
מ- 046

אל : יוסי רוזן
מאת : מ. בראון

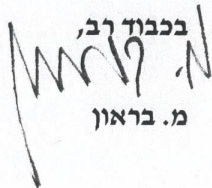
שלום רב,

הצטערתי מאוד לקבל את הודעתך על פרישתך מתפקיד מנכ"ל כלל תעשיות בע"מ.

בתקופת עבודתנו המשותפת והקצרה עשיתי כל מאמץ להכיר לך את החברה וסביבתה העסקית.

הרגשתי כי נוצרה סיטואציה שאוכל לקבל היזון ממנהל ברמה אינטלקטואלית גבוהה ביותר ועם נסיון נהולי ותעשייתי.

אני מאחל לך הצלחה רבה בהמשך הדרך ומקווה שדרכינו יצטלבו בעשיה משותפת בעתיד.

בכבוד רב,

מ. בראון

אמינים

מושג בביטוח

סוכנות ביטוח בע"מ

תל-אביב רח' הנצ"ב 21, 67018, ת.ד. 4225 טל': 5654222, פקס: 03-5618051
ירושלים רח' רמב"ן 33, טלפון: 02-5664370
חיפה רציף פנחס מרגולין 55 בת-גלים, טלפון: 04-8511221

כ"א אדר בתשנ"ז
30 מרץ, 1997
אמ/ 97 / 0390

לכבוד
יוסי רוזן, מנכ"ל
כלל תעשיות בע"מ

יוסי היקר,

צריך הרבה אמץ לקבל כאלו החלטות - ויש לך.

מחזיק לך ידיים.

בכבוד רב

אפרים קריאל
אמינים סוכנות בטוח בע"מ


לכבוד
מר יוסי רוזן
מנכ"ל משאב
רח' בן יהודה 99
תל אביב- 63401

יוסי ידידי,

מכתבך מה-27 במרס 1997, בא להוכיח מה שידוע מכבר ואינו צריך הוכחה: יושרך האישי
ויחסי האנוש המצוינים שלך.

אין ספק שנמשיך להיות בקשר, הן עיסקי והן ידידותי, וכפי שהטבת לבטא הברכות
והאיחולים נשארים בתוקף גם עתה.

בברכה,


ד"ר הוגו צ'אוּפֶן
מנכ"ל

מכתשים מפעלים כימיים בע"מ

יצרני כימיקלים לחקלאות ולתעשייה
ת.ד. 60, באר-שבע, 84100
טלפון: 07-6296611
פקסמיליה: 07-6280304, 6280364

לשכת המנכ"ל

06/04/97

לכבוד
יוסי רונן
מנכ"ל מסא"ה ייזום וביתוח הצ"ח
בן יהודה 99
תל-אביב 63401

יוסי שלום רב,

הרשה לי לברק אותך שוב, על החלטתך להשאר "בבית".

אני בטוח שבתרומתך האישית מסמכות מיוחדת ביישום התכנית האסטרטגית של
מסא"ה.

ישר כח והמסק שתוף בצורה.

בידידות,



שלמה יונס

מכתשים

מפעלים כימיים בע"מ



סגן ראש העירייה
אחווה 103, רעננה
טל. 09-988787
פקס. 09-914110



כ"ח אדר ב' תשנ"ז
6 אפריל 1997

לכבוד
מר יוסי רוזן
מנכ"ל משאב יזום ופיתוח בע"מ
תל אביב

לידידי היקר יוסי, השלום והברכה!

קבלתי בתודה מכתבך אלי מיום 27.3.97.

כמי שמכיר אותך שנים רבות הרי יוסי רוזן והצלחה כלכלית, הולכים תמיד יחד.

אני מאחל לך כי החלטתך לשוב למשאב, תביא לך ולחברה הצלחה רבה.

בידידות,

צבי קוניג
סגן ראש העירייה



EXECUTIVE M | B | A

בית הספר למינהל עסקים
מיסודה של קרן בנק דיסקונט לישראל

ועדת ליווי

ד"ר אופיר חזי

מנהל תוכנית מב"ע למנהלים.

פרופ' משולח אברהם

מנהל בית הספר למינהל עסקים.

מר אכסף חנן

נשיא - מוטורולה ישראל.

מר בר יוסף יגאל

מנהל כללי - דיגיטל, ישראל.

מר גלברד יעקב

מנהל כללי - קואופ הריבוע הכחול.

מר סיוון עמירם

מנהל כללי - בנק הפועלים.

ד"ר פזן עמרי

מנהל כללי - מקדונלדס ישראל.

מר פוגל אהרון

י"ר המרכז הרפואי הדסה.

מר פלד רפי

מנהל כללי - חברת החשמל לישראל.

מר קאול יצחק

מנהל כללי - בזק.

מר קרוגר הרון

מנהל ושותף בכיר
להפן ברדרס, ניו יורק, U.S.A.

ד"ר רביד שמעון

מנהל כללי משותף - בנק הפועלים.

1 לאפריל 1997

לכבוד

מר יוסי רוזן

המנהל הכללי

משא"ב

רח' בן יהודה 99

תל אביב 63401

יוסי היקר שלום רב,

שמעתי ממקורות שונים על החלטתך לעזוב את כלל, ואני מודה לך מאוד על מכתבך בנדון.

אני סמוך ובטוח כי אתגרים רבים עומדים בפניך במשא"ב, וכי תאגיד גדול זה יהנה מאוד

מהמשך פעילותך בו.

בידידות תמיד,

ד"ר חזי אופיר

ראש תחום השיווק בביה"ס

מנהל Executive MBA בניהול אסטרטגי

יוסי רוזן

27 במרס 1997

לכבוד
«שם פרטי» «שם משפחה»
«תפקיד בעבודה»
«חברה»
«כתובת 1»
«עיר»

היקר,

היום הודעתי על רצוני לסיים את תפקידי כמנכ"ל כלל תעשיות בע"מ ולשוב לתפקידי כמנכ"ל משאב יזום ופיתוח בע"מ וזאת במסגרת הסיכום שהיה ביני לבין יו"ר דירקטוריון כלל תעשיות בדבר אפשרותי לשוב למשאב בתוך שישה חודשים.

החלטתי נובעת, בין השאר, מרצוני להמשיך ולהוביל את ישום התוכנית האסטרטגית של משאב.

אני מתנצל על שלא עדכנתי אותך מראש בדבר החלטתי אך תפקידי כמנכ"ל חברה ציבורית חייב אותי למסור תחילה הודעה לדירקטוריון החברה ולרשויות (הבורסה ורשות ניירות ערך) ומסיבה זו נבצר ממני לעדכןך באופן אישי ולפני הפרסום ברבים.

אני מודה לך על הברכות והאיחולים אשר שלחת אלי ובטוח כי הם ימשיכו ללוותני גם במשאב.

בברכה,

יוסי רוזן



מידע רדיו ומלוויזיה

IFAT

המרכז למידע תקשורתי בע"מ - קטעי עיתונות, רדיו וטלוויזיה
Media Information Center - Press Clippings

יפנת

תל-אביב, 67138, רחוב דרך פתח-תקווה 96, טל. 03-5635050, פקס. 03-5617166, TEL. 5620011 FAX. 03-5617166, TEL. 5620011 FAX. 03-5617166, TEL. 5620011 FAX. 03-5617166

שודר בתוכנית: שעה קלה על כלכלה

בתאריך: 27.3.97

בשעה: 1900

בגלי צה"ל

300307G

התפטרותו של מנכ"ל כלל תעשיות, יוסי רוזן

עודד שחר: (קטע מכתבה)

ערב טוב ושלוש רב לכם, כאן עודד שחר עם הכותרות הכלכליות של היום: זעזוע בצמרת קונצרן כלל לאחר שיוסי רוזן מנכ"ל כלל תעשיות הודיע היום על התפטרותו. רווחיו של קונצרן כלל ירדו בשנה שחלפה ב- 43 אחוזים, ל- 112 מליון שקלים.

@5e

קלאז דאטאן קלאז דאטאן קלאז דאטאן קלאז

עמיתות פאליטער

וועצים לתקשורת וליחסי ציבור

28.3.97 יום ו"ט "הארץ"

רוזן חזר למונופול שלו; גאון ייאלץ להתמודד בשוק

אבל גאון לא יכול לוותר על זה - כי אין לו ברירה. הוא לא יכול להגיד עכשיו "פאס", אני לא ממשיך במרוץ אחר זרועות והצמיחה. כי לבני גאון יש בעל בית אמריקאי שאצלו הכל מתחיל ונגמר במחיר המניה. תוך שנתיים, שלוש, מקסימום 5 שנים שמרוק רוצה הביתה. זה יכול להיות מינוס במכירה לגוף אחר, זה יכול להיות גם דרך שוק ההון או אפילו באמצע עת טפיידאוף - זה לא כל כך חשוב לה אף היא תצא מהשקעה בכור כשיגיע הרגע. מה חשוב זה שאין אופציות כי כאן רוצים לעשות כסף ועכשיו. ואם לא רוצים כסף - או לפחות לראות תוכנית מדויקת אך הם ידאו את הכסף תוך 3 או 4 שנים.

גאון לא יכול לספר את סיפורי הטוחח הארוך או לבכות על המיתון ועל מרגל - זה לא ישר נע את המנצחים האמריקאים, זה לא גביל את הרזוחיות התפעוליות, זה לא ירים לו את המניה. הוא צריך יהיה לשכנע את השוק שיש לו כיוון

לפעמים קוראים לזה "אתגר" ולפעמים בשם פשוט יותר - "סיכון". ואחרי תורשיים בכלל תעשיות, רוזן אולי הבין שטוב מונופול אחד ביד מאשר 30 חברות הפועלות בשווקים תחרותיים על העץ

ברוך וגם להראות את זה כרוח תפעולי שוק. זה לא קל שכן הוא יצא בקרוב מעיין בוק ונשר ונכנס לטריטוריה אחרת - למשחק הרש החלוסי.

האם יש לו את הכישרון למשחק הזה? שאר לה קשה - כמעט כולם סבורים ששבע השנים האחרונות מוכיחות שהוא מספר את בארץ, אבל יש כאלה שסבורים שצריך לשפוט אותו לא רק על בסיס התוצאות אלא גם התנאים הסביבתיים בהם פעל ולכן שאלת יכולתו להתמודד דר בעיקר בשווקים תחרותיים ובינלאומיים עדיין נתונה פתוחה.

אבל יש אוד לפחות שמאד מאמין בבני גאון: זה שמחויב הבילת אופציות ענקיות שתל-קה כבר השתחררה מחסימה ולמרות זה הוא לא מכר עוד מניה אחת של כור בשוק.

במשאב יש אתגרים - אבל עם כל הכבוד להם, כרוז שחיי המנהל בחברה הזאת הריבה יר תר טובים מאשר ברוב החברות התעשייתיות הגדולות שאנחנו מכירים. החברה הזאת מייצרת מומנים בקצב שא עוד לפני שהיה רוזן, עוד לפני שהיה גאון, גם לפני וינסל ואלטשנטי לפני שאר הזכוכים שלנו. וכנראה. שגם אד ריהם היא המשיך להרוויח לא רע. זאת ועוד. החיים של מנבל משאב בשרש היו טובים גם בגלל החוקה המשותפת של כור (50%) וכלל (30%) שנתנה למנבל שבאמצע כור האופורטוניה רבה.

בני גאון יכול להבין היטב את הצעד של רחן. מה שקרה לרוזן כעורשיים האחרונים

כשהוא עבר מניהול נשר לכלל תעשיות קורה בימים אלה בהדרגה לגאון. לקונצרן כור היו ארבע שנים טובות מאוד בהן הוא נשען בעיקר על פעילות מונופוליסטית ומונופוליסטית למי הצה - ומעט והלאה שמירה על רמת הרווחים הגבוהה, ובתוראי שצמיחה נוספת ידרשו השגת תוצאות בשווקים התחרותיים.

תוכנית ההשקעות הארידה של מונופול התי קשורת הישראלית בוק במדיניות ובתשתית ומ רינתו להעריך את המרכזיות של סלוד ותיראון, גם אם הן יקרה הריה יותר ממתחרות הבינלאומית - היתה אחריות לנתח גדול מאוד מרוחי כור והצלחת גאון. תוסיפו לזה את הרוד חים של משאב ממונופול המלס - ותבינו עד כמה היתה חוקה לרוח שנשבה בנבו. של גאון כשנים האחרונות.

אלא שעכשיו הרוח זאת נחלשת - וגאון מר גיש אותה הוא מרכיב בתורשיים האחרונים הרבה על המיתון ועל המדיניות המוניטרית ועל שער הליפין אבל יורע שהחלטות של דירקטוריון בוק על רכישת מרכזיות והקנסת תקציב ההשקעות עות ביותר מ-70% הן הריבה יותר קייטיות עבור הקונצרן. הוא מוכר על תהליך השלום התקוע ועל ההבטחת של ביני שלא מומשו אבל הוא גם יורע שהפיקת הרווח של הממונה על ההגבלים העסקיים על נשר - הוא לא פתוח חשב.

ידי רוזן החליט לוותר לפי שעה על כל אתג תגרים העצומים המחכים לו בכלל תעשיות - הבראת סאיטסק, חיטול חלק ניכר מפעילות הסקסטיל, הדייאה או מכירה של עני המון וסיפול שודש כשורה של החוקות הטובלות מתי תרות קשה, ניהול מאובן והדעה בתנאים הסביבתיים.

סורה של הגברים מהסברים שונים שמענו אתמול משני גורמים בכירים בקונצרן כלל ובר חברה משאב להחלטתו של יוסי רחן מנבל כלל תעשיות להמפרס מתפקידו ולוותר לנהל את משאב

ההסבר העיקרי היה שהכישורים הניהוליים של רחן מתאימים יותר לניהול שוטף של פעילות תעשייתית, כמו במשאב ולא לניהול של חברה תחזוקת מהסוג שכלל תעשיות מתכונות

האם יש לגאון הכישרון למשחק הזה? כמעט כולם סבורים ששבע השנים האחרונות מוכיחות שהוא מספר 1. אבל יש גם אלה הסבורים שצריך לשפוט אותו גם בהתייחס לתנאים הסביבתיים

להיות על פי התוכנית האסטרטגית של כלל, כלל תעשיות היתה רומה יותר לקרן השקעות ובסביל זה צריך אולי איש השקעות עם אורייני סגיה בורסאית ולא אחר עם לכישורים כמו של רוזן.

מלכתחילה אמרו גורמים המקורבים לגאון, היה ברור שהתפרדה בין כלל תעשיות לשאר קונצרן כלל היא מלאכת בית. ברור היה שבסופו של דבר יצחק קאלי, מנבל כלל יש ראל, יהיה מעורב גם בתעשייה ולא רק בתחומי הניסוח, הסתר והגדל'ן עליהם הוא תופקד מור מלית.

וכמוכן גם אלמנטים אישיים היו כאן גם אם כסוח הקצר היה ברור שקאלי הסרי בשוק הפרסי יישען על רחן, תרי שבטוח ארוך יותר הוא ירע שקאלי עשוי להאפיל עליו בגלל יכולתו התקשורתית. ובנוסף לכל זה הוכיחו כי היה גם עניין של תיכונ מסוים בנוצר בין רוזן לליאון רקאסי, הירד הרוש של הקונצרן, או במלים אחרות - כנראה שלשלושת המנהלים הגדולים הללו היה צפוי קצת בקטמה ה-21 של הבניין בדרואנא 5.

כל הסיבות טובות ונכונות - אבל יש עוד עניין לא משני. למעשה, סיכוי טוב שאלמלא העניין הזה - רחן לא היה מחליט אחרי פחות מחודשיים לוותר על המנבלות של החברה התי עשייתית הציבורית. החמישית בגודלה בישראל.

לפעמים קוראים לזה "אתגר" אבל לפעמים קוראים לזה בשם פשוט יותר "סיכון" - ואחרי תורשיים בכלל תעשיות טביד להניה שרוון הבין שהוא עוזב רבר כסוח ומסכן תרמית של מצליתו למען ניהול של חברה מאוד בעייתית שלא קשה להיכשל בה. הוא הבין, שטוב מוני פול אחד ביד מאשר 30 חברות הפועלות בשוד קים תחרותיים על העץ.

ככור ובכלל אומרים על רוזן שהוא מנהל מצוין - עשה את כל המהלכים הנכונים במשאב, קנה את חברה תעבורה ואת ממנו וטווח שוקים מצויינים עם הרשות הפלשתינית. הכל נבחן, אבל לא אלה הדברים שעשו לו תרומה של מצליתו. מונופול המלס נשר עשה לו את זה - כמו שהוא עשה זאת כעבר למנהלי כור וכלל.

חבר כ:



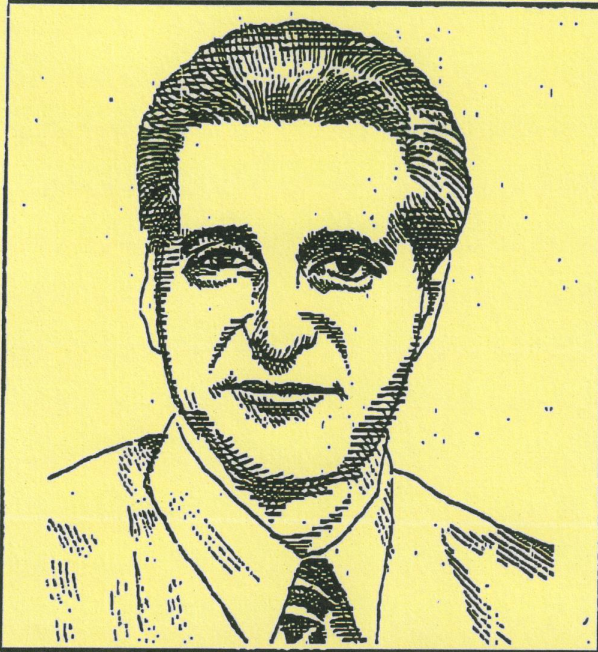
קלצ'י דמנון קלצ'י דמנון קלצ'י דמנון קלצ'

עמירה פליישר

יועצים לתקשורת וליחסי ציבור

- 2 -

יוסי רוזן בא, הבין והלך



ליאון רקנאטי, אין קימת, אבל רוזן הבין שבמסדר הקיים אין לו פייבו

המנטר כונני דר

התנהגותו, נכנס לכלל כמו תלמיד שקט, שרק רוצה ללמוד ולרצות עוד ועוד. הוא לא התעמת עם אף אחד, בודאי לא עם רוזן. קאול ידע היטב מה רוזן יכול לעשות בשביל לו.

הבעיה הייתה ביחסים עם ליאון רקנאטי. הוא מונה יו"ר. יו"ר פעיל. יו"ר שרוצה להיחלץ מאור פעיל. יו"ר שהוא גם בעל הבית. במילים פשוטות: מנכ"ל סופר על. זמן קצר ביוזמי אחרי כניסתו, היה ברור שליאון רקנאטי חלף, סוף סוף, להיות מנ"ל גדול. גם נימה ייצרית יש כאן, להוכיח שגם הוא מנהל גדול, כחלק כתחרות הספר ויה מל כן ורוזן אורי רקנאטי.

■ ■ ■

ליאון רקנאטי מעולם לא עסק בנייהל עצמאי לגמרי. בריסקונס היה משנה למנכ"ל, באי.די.בי. היה כסוף ליו"ר ההנהלה אלאי בוזן, או לרפאל רקנאטי.

ליאון הוא הבן היחיד שלא נתבע כמשרט הבנקאים. כגלל שלא ניהל במועל. כשי קם בכבוד משפוחתי, המתין ליאון להכרזת העצמאות שלו.

וכשוה הגיע, ליאון רוצה להיות מנהל. ממש. מנכ"ל קונצ'רן.

אבל חטרים לו, בשלב זה לפחות, כמה רברים: נסיון ניהולי ועשיותי. כטחון ניהול. לי שיאפשר למנהלים תחתיו עצמאות מלאה בקיצור, ודרך להיות בעל מניות רוזני נגטי ולא מנכ"ל ריכחי.

רוזן מקבל את זכותו של ליאון רקנאטי להיות מנהל כללי של כלל. אין לו קנפליס איתו. אין לו עימות איתו. הוא פשוט הבין שבמסדר הקיים אין לו, לרוזן, שום סיכוי. הוא לא יוכל להיות שולית המנהל. לא יד כל לרוזן קיימת.

באותו ראיין שתזכר לעיל, לא הסתיר רוזן את חששותיו מתפקיד. הוא כן 57, אמר, ואולי זה יהיה אחר ותפקידים האחר

חכים לרוזן בחברת משאב. נמכתבו לרקני אטי מרגיש רוזן כך: "ברצוני להודיש ולציין כי קיבלתי את החלטתה בתקופה בה מתקיים שיתוף פעולה ואמון מלא ביני לבינך כירד וביני לבין מנכ"ל כלל ישראל, מדי יצחק קאול. כדי למנוע לחות שפתיים, אני מבקש להבהיר ולתדגיש באופן חד משמעתי וברור כי הוד חלטה אינה על רקע אישי כלשהו."

נים שלו. "אני אורי לא רוצה עלטיים קריירה טובה בכשלוך, אמר. וכן, תוך הקפדה בכבודו של ליאון רקנאטי, הודך שמירה על יחסים תקינים שיאטי שרו את המשך עבודתו במשאב, בתו היום יוסי רוזן לתורד תפקידו הקודם. אנשי כלל, וגם יוסי רוזן עצמו, מכחיז שים כי הבעיה הייתה ביחסים שבין רוזן לרקנאטי. לרבריות, חסינה היא האתגרים הב

כבר כאשר מונה לתפקיד מנכ"ל כלל תעשיות, הבין יוסי רוזן שכדאי לו לשמור במקביל על תפקידו הקודם, כמנכ"ל משאב. הבוקר פרש, לאחר שהבין כי יחסיו עם ליאון רקנאטי כיו"ר פעיל, אינם מותירים לו מרחב פעולה. בחברת כלל אומרים, כי פרישת רוזן אינה קשורה בעניינים אישיים, אלא באתגרים העומדים בפניו במשאב

חבר ב:



עמירק פליישר

יועצים לתקשורת וליחסי ציבור

30.3.97 יום ראשון "הארץ"

ראשי קבוצת משאב בוחנים הנפקת מניות לאחר הכנסת שותף אסטרטגי לחברה

ראשי משאב בוחנים אפשרות להנפיק את החברה בול סטריט כצעד נוסף לזדחנת פעילותה והערכות הן כי ראשי בול וכלל דוחמים לבחון הנפקה שעשויה להיות מגוון פיננסי לקבוצה וגם תפיק רווחי הן גדולים לשני הקונצרנים.

מנכ"ל משאב, תמנע ועודדים בצמרת והמבדת דוחן וגאון ניווסט כהגלחה רבה בשנים האחרונות את כניסת משאב להשקעות בתי דומים ודשים. כך למשל, משאב רכשה מחצית מהבעלות על סב"צ על תעבורה. משאב משהו מרכו רוחה השוב לשני הקונצרנים.

להבטחת השותף. כמזנת כור וכי לל למכור 20% מחברת משאב. יצוין כי גאון דוחן מנהלים הן חדשים ארוכים בנעים עם כמה קונים פוטנציאליים. הודעתו של יוסי דוחן, שעזב את תפקידו כמנכ"ל כלל תעשיות בסוף השבוע שעבר, לתפקיד

לאחריו כ"י להשלים את המני עים ולבדור את בנק ההשקעות שילוחה את הכנסת השותף האסטרטגי למשאב. כשכונות האחרונים גמגמו גאון דוחן עם נציגים בכירים של הבנקים להשקעות בול סטריט ובאירופה ובתו את הצעותיהם. בחירת בנק והשקעות נעשית כשלב לקראת השלמת הנעים

פאת גר פריץ

ראשי קבוצת משאב, שבכך לוח משותפת של הקונצרנים בול וכלל, בוחנים את האפשרות לבצע הנפקה של מניות החברה לאחר שיכניסו שותף אסטרטגי לתסדה. ירד מרענת הפנהלים של משאב כ"י גאון המנכ"ל יד יד דוחן, אמורים לבנות השכנוע

חבר כ"י



International Public Relations Association

PRSA Public Relations Society of America



עמירה פליישר

יועצים לתקשורת וליחסי ציבור

קלדי דגנון קלדי דגנון קלדי דגנון קלדי דגנון קלדי דגנון

28.3.97 יום "הארץ"

"התוכנית האסטרטגית של כלל תעשיות אינה עולה בקנה אחד עם ניסיוני"

כתב שלשום המנכ"ל המתפטר של כלל תעשיות יוסי רוזן, ליד"ד החדש לאגן רקנאטי

לכבוד מר יואון רקנאטי יורד ריקפורמן מל תעשיות. מתוך היררכיה המלאה לכנות וליחסי האופן שנוצרו בינינו, אני חש חובה היום, בעוד המסגרת סדום גובשו, להביא בפניך את החלטתי למסמך את הסיכום בינינו, כי אם אחליט לא לקבל את התפקיד באופן מלא בכלל תעשיות, תישמר לי הזכות להמשיך בתפקידי כמנכ"ל משאב.

בימים האחרונים התגבשו אצלי הדגשה והצורך לשוב למשאב המימוקים והסיכום שאפרס בהמשך, ובחזתי להודיע על החלטתי עכשיו, לפני תום שישה העדשים, בשל קבלת הפנים המיועדת ליום ל-30 במאמר, שכן אני יכול להסתדר מטר, ממועצת המנהלים ומפעלי המניות, את החלטתי - ובמקביל לזכות בברכות של כניסה לתפקיד.

החחוקתי ברעתי להקדים את גיבוש החלטתי, מכיוון שכלל תעשיות עומדת בפני אתגרים רבים בתקופה הקרובה, ויש להימנע מאי וראות לגביה.

כאשר הצעת לי את תפקיד מנכ"ל כלל תעשיות, התלבטתי רבות וסיכמנו מראש כי אוכל לשוב למשאב מבלי שזה יפגע במערכת האבחן בינינו.

כבר עתה אני כי החלבוטיות שעמדו לנגד עיני באותה עת ודעוני לממש בסוח הקרוב את התוכנית האסטרטגית של משאב, הם שעומדים לנגד עיני גם היום.

ברצוני להרגיש ולציין כי קיבלתי את החלטה בתקופה בה מתקיים שיתוף פעולה האבחן מלא ביני לביני כידר וביני לביני מנכ"ל כלל ישראל, מר יצחק קאלר. כדי למנוע לזות שפת"ים, אני מבקש להבהיר ולהדגיש באופן חר משמעי וברור כי הודר לפה אינני על רקע אישי כלשהו.

כחלק מליחסי האבחן והפת"חות ששודרים בינינו, ברצוני לפ"ר את עיקרי הנימוקים להחלטתי:

א. התוכנית האסטרטגית שאושרה לאחריונה לכלל תעשיות מכוננת את החברה למעול בהדרגה כחברת השקעות גמישה הפועלת גם כשותף מינבסי בהשקעות, והמממקטת בנסילות עמרת שליטה בהשקעותיה. תוכנית זו, הגם שהיא נכונה מבחינה אסטרטגית לכלל, אינה עולה בקנה אחד עם ניסיוני תסדי תי, ואינה מאשרת ביטוי לניסיוני וניהולי ולאחר הגיהולי שראיתי לנגד עיני.

ב. משאב עומדת בפני כמה אתגרים אסטרטגיים. מימוש התוכ"נח בסוח הקרוב מחייב רווקא עתה את נוכחותי המלאה. הקשרים ומערכת היחסים עם הגורמים השונים עמם נמצאת משאב בקשרים, מתייבנים רציפות, אידעוועים והמשכיות, אך יש להדגיש גם את קליטת הפעילות החדשה בתעבורה (לרבות ממ"ן), המשך הפעילויות בנשר, בגרנית ועוד.

את ועוד, מערכת היחסים הטובה בין השותפים במשאב חשובה, דומני כי עויבתי עתה את משאב עלולה לפגום בה. לסיכום, נראה לי כי תרומתי לכלל תעשיות בתפקידי כמנכ"ל משאב תהיה גדולה יותר.

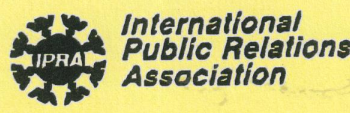
לסיים אני מבקש לזכור לך ולבעלי המניות על האבחן בבחירתי לתפקיד מנכ"ל כלל תעשיות.

אני מתנצל מראש על כל קושי שנוצר עקב החלטתי. אתה יודע שכוונתי היו טובות. נעניתי לאור התלבטות רבה להצי"ר, ומיר כשהגעתי למסקנה בחרתי להביאה לידיעתך.

אני מבקש, לסיים, לאחל לך וליצחק קאלר הצלחה רבה בתפקיד ובהצדחתה של כלל קדימה. אמשיך לסייע לכם ולה"ר חום את חרומתי הגנוועה להצלחה זו בתפקידי כמנכ"ל משאב.

מיוודות ובחברות, יוסי רוזן

חבר כ:



סחירות פליישר

יועצים לתקשורת וליחסי ציבור

קלדי דגנון קלדי דגנון קלדי דגנון קלדי

"הארץ" יום י"ג 28.3.97

כלל ישראל - השלדים נופלים מהארון

כלל, ואבי אולשנסקי, י"ד כלל, מתפקדים. מנגד - אי אפשר שלא לזכור לזכותם לפחות חלק מההצלחה בחסינות הביטוח והגב ניהו שלמלא השיפור בתוצאות היות במהלך '96 - התמונה היתה גריאת עמומה יותר. בתחום הבניה - סיפני והאספה

שלדים רבים נפלו מהדריכות של קונצרן כלל ישראל ברבעון הרביעי של '96 - שהינו הרבעון הראשון במיעול בו נכנסה התנהלה החדשה לתפקידה

מאת גלית חמי
הרבעון הרביעי של '96 תוכר כאחת התקופות הגרועות ביותר של קונצרן כלל ישראל. הפסד של 1 מיליון שקל לאחת מחברות האחוזות הגדולות ביותר במשק אינו מתייר מסם רב לרד מיון.

| כלל ישראל | | | | |
|------------------|------------|------------|------------|------------|
| מיליון שקלים | רבעון 9.96 | רבעון 8.96 | רבעון 7.96 | רבעון 6.96 |
| הכנסות | 1,366.4 | 1,410.1 | 1,379.8 | 1,470.7 |
| רווח נטו | 433.1 | 384.3 | 482.4 | 525.3 |
| מכירת הנהלה | 314.2 | 318.1 | 295.9 | 287.4 |
| רווח תפעולי | 116.9 | 68.2 | 194.8 | 236.0 |
| הוצאות פיתוח | 6.7 | 16.9 | 21.4 | 14.2 |
| רווח נקי | 1.6 | 1.6 | 46.1 | 63.2 |
| רווח למניה (ש"ח) | (0.05) | 0.05 | 1.48 | 2.11 |

| | 1995 | 1996 |
|------------------|---------|---------|
| הכנסות | 5,827.1 | 5,473.2 |
| רווח נטו | 1,827.1 | 1,724.8 |
| מכירת הנהלה | 1,214.6 | 1,145.7 |
| רווח תפעולי | 611.3 | 589.1 |
| הוצאות פיתוח | 59.2 | 47.0 |
| רווח נקי | 111.6 | 203.5 |
| רווח למניה (ש"ח) | 0.90 | 6.62 |

אליה נכנסה כלל בתחילת השנה יחד עם כור. גולד כונר תציג המסר כבד של 12.6 מיליון שקל ברבעון הרביעי של '96 - מה שמעמיד באור לא חיובי את ההשקעה של כור וכלל בחברה. שני הקונצרנים רכשו בתחילת השנה 24% ממניות גולד כונר תמורת 30 מיליון שקל. שוויה הנוכחי של תחילת המניות עומד כיום על כ-9 מיליון שקל. ייתכן שהיו לשני הקונצרנים שיקולים אחרים, סממים מהענין, לרכוש אחד קה בגולד כונר, אך המספרים אינם מחמיאים.

אלמלא חילופי הנהלה אולי היו נראים הרווחות מעט יותר משופרים, אולי חלק מהמחיקות לא היו נעשות ברבעון הרביעי - אך נראה כי התמונה הכוללת עדיין לא היתה מעודדת.

הפסדים כבדים נרשמו בחברות תעשייה רבות אחרות לקונצרן - סנפרוסט, כלל מחסבים, כללי ציון, גייר תרזה, מגם, וכ' ללקים. נותר הדושים כי שלדים רבים יצאו מהארון לאחר פרישתם

כבר לא מדובר רק על השפעת גורמים חיצוניים, שחיקה נשערה והולך, מחירי הנייה, הרד לק, הריבית, או איכות המדינה. אלא רצף של נסיבות שהביאו להרעה ניכרת, חלקם בכמה ממקומות הפעילות שהיוו מקורות רווח לא מבוססים, ביניהם המחיקות הגרד לוח של פאסיקס, המעבר של ביתן מרווח להפסד, והפסדים אחרים בהשקעות צעירות יותר שסדין לא הניבו את פירות ההשקעה - כמו למשל המחיקות שבוצעו בעסקי הפרמצבטיקה, וההפסד הכבד של גולד כונר

הראשונים עדיין לא באו ליד ביטוי בתוצאות, הכספיות והחובות רות כענף השינוי שיפור בתוצאות תיחזו. שיפור ניכר גם בתחום חסינות הביטוח שחלק ממנו הן פירות המיוזמים שנעשו שהביאו לקיסוח בעלויות. תרומתה של חסינות הביטוח להוזחי כלל ישראל הסתכמה כ-96' בכ-73.3 מיליון שקל לעומת 37.9 מיליון שקל כ-95' ו-900 אלף שקל כ-94'. ואילו חסינות הבניה תרמה לרווח הנוקי כ-96' 44.2 מיליון שקל לעומת 33.4 מיליון שקל כ-94'. מנגד חסינות התעשייה תרמה לרווחו כלל כ-96' רווח של 52.2 מיליון שקל לעומת 174.3 מיליון שקל כ-95' ו-112.7 מיליון שקל כ-94'. דריעה ניכרת גם בחסינות הסי' זר שתרמה לכלל ישראל רווח נטו של 1.1 מיליון שקל לעומת 18.5 מיליון שקל כ-95' ו-4.3 מיליון שקל כ-94'. במסיוס כלל, שיעור התשואה השנתית על הון העצמי לתחרות לת השנה הסתכם בכ-4.3% בהשוואה לכ-8.5% כ-95'.

9 מיליון שקל ברוטו לוינשל ואולשנסקי ב-96'

לנוכח התוצאות העונמות לרבעון הרביעי של '96 אין ספק כי עיתוי פרישתם של וינשל ואבי אולשנסקי מהקונצרן ה-21 של בית כלל בתל אביב אינו מוצלח. למרות שחלק ניכר מההפרשות הכבדות והדפסדים הודיעה הרשמית שלהם על הפרישה, וד לק אתר לא היה כאחיותם האישיים - ד"ר שרה רבעון הרביעי לא מציג אותם באור חיובי. וינשל כמנכ"ל הקונצרן ואולשנסקי כירר, אינם מורשים כשיא. אולם נראה כי המענקים שקיבלו ממספחת רקנאטי מהווים פיצוי הולם לפחות לאותם המחילים שפגעו כתוצאות כלל מבלי שלשניים היתה מעורבות בהם. עלות השכר ההטבות של וינשל ואולשנסקי ל-96' הסתכמה בכ-5.1 מיליון שקל. סכום זה כולל את עלות השכר של וינשל, שהסתכמה בכ-2 מיליון שקל, שהם כ-170 אלף שקל לחדר ויש עלות השכר של אולשנסקי, שהסתכמה בכ-3 מיליון שקל ברוטו.



International Public Relations Association

Public Relations Society of America



כ.ר.פ



אלמגור ושות' - רואי חשבון

רמת גן: אבא הלל 7, ת.ד 3600 מיקוד 52134
טל. 03-5754671, פקס. 03-5760606
אילת: הקניון האדום, ת.ד 583 מיקוד 88104
טל. 07-6375676, פקס. 07-6371628

רמת-גן, 2 באפריל 1997

לכבוד

מר יוסי רוזן

נשר מפעלי מלט ישראליים בע"מ

תל - אביב

ליוסי שלום,

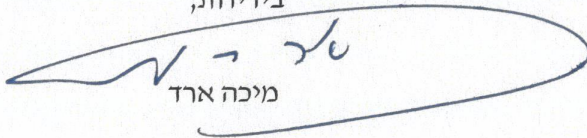
הצטערתי ושמחתי על סיום תפקידך בכלל תעשיות בע"מ.

כאשר עדכנת אותי בהחלטתך אינסטיקטיבית שמחתי. הייתי מודע חלקית ללבטים ולקשיים. שמחתי כי עצם ההחלטה, משמעותה סיום לבטים וחזרה לדרך שאתה אוהב.

הצטערתי על כי האתגר בו בחרת לא מומש ובטוחני כי בסופו של דבר ימומש האתגר בדרך החדשה - ישנה.

כולנו בטוחים ומייחלים כי תצליח בדרכך.

בידידות,


מיכה ארד

