

איחוד תעשיות בטחוניות האם המדיניות נכונה?

אלוף (מיל) דוד עברי

This publication was made possible through the generosity
of Patricia & Manny Gantz, New York, U.S.A.

פרסום מס' 20
ינואר 2004

הראיה - היצוא הבטחוני הישראלי המשיך במגמת גידול, כלומר מגמה הפוכה מאשר קרה בשוק המערבי. האטרקטיביות של התעשיות שלנו נבעה מגמישות, מיכולת התאמה מהירה לצרכן, לתפוז לפי מידה, לפרוייקט קטן או בינוני. נתחי השוק שלנו היו בפרוייקטים בהיקף מאות מיליונים ועשרות מיליונים ולא במיליארדים. בנתח שוק זה יכולנו לשמור על יתרון בלי איחוד, האיחוד התימר להתחרות בנתחי השוק של הגדולות וזו היתה יומרה שגויה. עובדה שלמרות שלא התממש איחוד, היצוא הבטחוני גדל מאוד ובנתחי השוק המתאימים לו.

מפנה משמעותי נוצר אחרי "11 ספטמבר", תקציבי הבטחון במערב גדלו משמעותית, הנושאים העיקריים להם ניתן תקציב נוסף הם הגנת העורף ומלחמה בטרור, ובמקביל החלה מגמה להסיט תקציבים להפרטת שירותים, כל אלה אינם תחומים מסורתיים של התעשיות הגדולות. הכושר ההנדסי הגבוה והמעולה איננו נחוץ לשיפור הבטחון בשדות התעופה, או בגדרות בטחון. במקביל, הערכה שנתנה אחרי "הגלסנוסט" שהעימותים החזויים יהיו עימותים מוגבלים ולא מלחמות כוללות, התממשה. המאפיין את העימותים המוגבלים, שהצד הפרובוקטיבי מכתוב את אמצעי הלחימה ואת כללי המשחק. הוא גמיש ומשנה את דרכי פעילותו כאשר הצד החלש מוצא פתרון, והצד החזק, חייב לחפש מענה מהיר, ע"י שינוי מהיר של תורה, פיתוח מהיר של אמל"ח או שדרוג והתאמת אמל"ח לאתגר החדש. לתעשיות גדולות קשה יותר לעסוק במהלכים מהירים ובעלי ערך

לפני כשש שנים סיכמה וועדה בראשותו של אלוף משה פלד (מוסא) ז"ל, את המלצותיה, כשהמרכיב העיקרי בהמלצות היה, לאחד את התעשיות הבטחוניות. הנימוקים העיקריים היו: חייבים להתאים עצמנו לתהליך שקורה בעולם המערבי, ובכך למנוע תחרות פרועה ביצוא הבטחוני ולחסוך תשתיות כפולות בתעשיות. לכאורה, נימוקים משכנעים ובכל זאת לא תמכתי בגישה זו כשהעדתי לפני הוועדה, התנגדתי לא התקבלה, כמובן. לא הייתי מוטרד מאד, הערכתי אז שסיכויין של ההמלצות להתממש נמוכות עד אפסיות. ואמנם עד היום אין התקדמות במגמה זו. תהליך איחוד התעשיות הבטחוניות בעולם המערבי התממש ובצורה מאד אינטנסיבית, התהליך היה תוצר של הקיצוץ הדרסטי בתקציבי בטחון בארה"ב ובאירופה לאחר סיום המלחמה הקרה. התעשיות עמדו לפני פיטורים גדולים, ואכן, תוך כדי איחוד התעשיות פוטרו בארה"ב כמיליון עובדים. השוק הבטחוני שהצטמק חייב תחרות קשה, החברות החלשות עמדו בפני קריסה, האיחוד הווה פתרון נכון ובזמן, נחסכו תקורות ונסגרו מפעלים עם יכולות כפולות.

בשוק המערבי בו היו השינויים העיקריים, לא התחרו התעשיות הישראליות בצורה משמעותית. המכירות לשוק האמריקני נבעו בעיקרן ממחויבויות לרכש גומלין או מעיסקאות כמו "חץ" שאינן עומדות בתחרות. שוק היצוא העיקרי של התעשיות שלנו היה בעיקרו בחבלי עולם אחרים, בהן גמר המלחמה הקרה לא השפיע משמעותית.

להתמודד במהירות התגובה, בגמישות ובהתאמה לצרכן, יתרונות שעלולות להפגע באיחוד. הפתרון הנכון הוא להכנס לתהליך איטי של הפרטת התעשיות הממשלתיות כאשר מדיניות ההפרטה אטרקטיבית לעובדים. תהליך בו לעובדים כדאי להפריט נעשה בשיתוף פעולה, ומאפשר מימוש במינימום משברים, היציבות חשובה מאד בשמירת השווקים. אחרי ההפרטה יש להשאיר לכוחות השוק להכריע באשר לאיחוד, להערכתך, יש צורך בתעשיות בגודל שונה, כך שיהיה מענה לנתחי שוק שונים ולכן מספר האיחודים יהיה נמוך. בכל אופן, איחוד תעשיות בטחוניות ממשלתיות היא שגיאה חמורה: העלויות תגדלנה, השכר יעלה וייתיישר לפי המכנה המשותף הגבוה.

לסיכום: איחוד התעשיות הבטחוניות בעולם המערבי נבע משינוי דרסטי בשוק הרלוונטי, לכן האיחוד היה מוצדק. להערכתך, גם בימים אלה התעשיות במערב יצטרכו למצוא דרך להתאים עצמן לשוק המתפתח אחרי "11 ספטמבר". לתעשיות הבטחוניות בישראל לא היתה הצדקה להתאחד מבחינת נתחי השוק הרלוונטיים, ונראה לי שאיחוד איננו יתרון גם בשוק החדש המתפתח.

עסקי נמוך, לכך מאד מתאימות תעשיות קטנות, הן גמישות ותהליכי קבלת החלטות קצרים ומתאימים עצמם במהירות לשינויים.

תעשיות גדולות מוצאות עצמן בהתמודדות על עסקאות של גדרות בטחון ושרותים, מחוסר ברירה. לאורך זמן הסיכוי שלהם להיות אטרקטיביות מול חברות קטנות איננו ברור. תעשיות שהיו מייצרות 24 מטוסים לחודש, מייצרות אחרי האיחוד 24 מטוסים לשנה. מחיר המטוסים כמובן עלה, אבל גם השוק איננו זקוק לכמויות שלפני 10-15 שנה. השוק משתנה במהירות לכיוון מל"טים, חלל ובטחון אזרחי.

בשוק הישראלי הפנימי חייבים לשמר את התחרות, זו הדרך היחידה להתייעל. מ-1987 ל-1990 ירדנו מ-45,000 עובדים בתעשיות הבטחוניות ל-25,000 כאשר המכירות לא ירדו. נהפוך הוא, התחרות הפנימית הביאה מוצרים שהיו אטרקטיביים בשוק העולמי כי המחירים שלנו נעשו יותר ויותר תחרותיים, התחרות המקומית מצויינת גם למערכת הבטחון, בסופו של דבר ישנן יותר רעיונות, יותר עבודות פיתוח ובמחיר זול יותר.

לדעתך, התעשיות הבטחוניות חייבות להתאים עצמן לנתחי השוק בהן יש להן יתרון יחסי, ואם לא יתאחדו, יוכלו