

פרדוקס הדרישה הסותרת: הזיקה בין שיזור חברתי לבין יכולת הביצוע של הפירמה הממשלתית

אילן תלמוד*, יצחק ינוביצקי**

מבוא

בשנים האחרונות נראה כי ארגונים רבים מתקשים לשרוד בשווקים שהם פועלים בהם, בין שמדובר בפירמות עסקיות (Preisendorfer & Voss, 1990) ובין בפירמות ללא כוונת רווח (Salipante & Golden, 1995), בפירמות הממוקמות במגזר הפרטי (Bruderl et al., 1992) ובפירמות הממוקמות במגזר הציבורי (Pitelis and Clarke, 1993). שכיחותה של תופעה זו הביאה לידי כך שיכולת הביצוע של פירמות בסביבות דינמיות ומשתנות מעסיקה לאחרונה חוקרים ואנשי־מקצוע רבים מתחום הארגונים (Singh & Lumsden, 1990). המחקרים העוסקים בנושא מדגישים שני סוגים כלליים של גורמים המשפיעים על סיכויי ה"ביצוע" (performance) של הפירמה: גורמים פנים־ארגוניים וגורמים חוץ־ארגוניים. השפעתם המשולבת של הגורמים הפנים־ארגוניים והחוץ־ארגוניים הניעה את רוב החוקרים הארגוניים לקבועים להגיע למסקנה כי המפתח לביצועה של הפירמה מצוי ביכולתה להתאים את עצמה לסביבתה מבחינת המבנה הארגוני והתהליכים המתרחשים בתוכה (Pettigrew, 1973).

ברם, שווקים המתאפיינים בתחרות כלכלית קשה לצד תנודות פוליטיות וכלכליות (מקומיות וגלובליות) יצרו מציאות דינמית ומשתנה, שטפחה על פניהן של פירמות רבות. נוסף על כך, העוסקים בתחום החלו להיווכח שאימוץ תוכניות מקיפות לשיפור ה"יעילות" וה"אפקטיביות" של הפירמה אינו מהווה עוד ערובה לביצועיה (Mordock, 1989). במקביל, גם אלה שאימצו את הגישה המינהלנית נהפכו בהדרגה לספקנים וביקורתיים יותר כלפי מושגים אלה.

מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את הגורמים הסביבתיים המשפיעים על יכולת הביצוע של הפירמה הממשלתית. נוסף על כך ביקשנו להציע מסגרת ניתוח מקיפה, המתחשבת בזמנית בסביבות השונות שהפירמה שזורה בהן. מסגרת הניתוח היא רבת־רמות (multi-level), ובכך היא מאפשרת לנו לבחון בהקשר רחב יותר את הממדים השונים המשפיעים על יכולתו המוגבלת יחסית של הארגון העסקי לשנות את התנהגותו כאשר סביבתו החיצונית משתנה באורח דרסטי.

* החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת חיפה.

** Annenberg School of Communication, PA, USA.

ברצוננו להודות לשני השופטים האנונימיים על הערותיהם המועילות.

נקודת-מוצא: גורמים המשפיעים על יכולת הביצוע של הפירמה

הספרות המחקרית בוחנת גורמים מגוונים המשפיעים על ביצועיהן של פירמות בשני הקשרים: הקשר חיצוני והקשר פנימי (Pettigrew, 1973). בהקשר הפנימי נבחנים גורמים שונים הפועלים בתוך הפירמה ומשפיעים על הישרדותה, כאשר המיקוד הוא במבנה הארגון (מבנה טכני, כלכלי, אנושי וכדומה) ובתהליכים המתרחשים בתוכו (תהליכי קבלת החלטות, זרימת תקשורת בין היחידות השונות, שינויים בתרבות הארגונית ועוד). בהקשר החיצוני נבחנים גורמים סביבתיים בעלי השלכות על מבנה הפירמה, תפקודה ויכולת הישרדותה (גורמים אקולוגיים, פוליטיים, כלכליים, תרבותיים ואחרים)¹. הטענה המרכזית המוצגת כאן היא שכושר הביצוע של פירמות נקבע במידה מכרעת על-פי יכולתן להבטיח לעצמן נגישות רבה יותר למשאבים חיוניים ולארגן את תשומותיהן בהתאם (Yuchtman & Seashore, 1967).

אנו סוברים כי התיאוריות המתמקדות בהיבטים פנים-ארגוניים נוטות ככלל להתעלם מכך ששווקים שהפירמות פועלות בהם הינם, במקרים רבים, תוצר של הבניה של שדות-כוח ותרבות (Fligstien, 1990). יתרה מכך, פירמות שזורות במבנה חברתי כוחני, המעניק יתרון שיטתי מסוים לחלקן (Talmud, 1992, 1994; Talmud and Mesch, 1997)².

1. קצרה היריעה מכדי להביא בזה סקירה מקיפה של התיאוריות השונות ודיון ממצה בהן. חלקן הדגישו את מבנה היחסים החוויים ובעיות "משילות" של הפירמה (Alchian & Demsetz, 1972) ושיפור התהליכים של זרימת המידע בפירמה (Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith, 1973). תשומת-לב מחקרית רבה ניתנה לתהליכים פסיכולוגיים-חברתיים המתרחשים בפירמה. בהנחה שמקבלי ההחלטות בפירמה פועלים מתוך רציונליות מוגבלת (March, 1978), נבחנו בעיות (דיסוננס קוגניטיבי, חשיבה קבוצתית ועוד) העוללות להשפיע על תהליך קבלת ההחלטות בפירמה, ומודגש הצורך בתהליך מתמשך של למידה ארגונית המכוון לשיפור היכולות שלה (Levitt & March, 1988). כאן גם מודגשת חשיבותה של התרבות הארגונית להצלחת הפירמה (Deal & Kennedy, 1982). נוסף על כך, המחקר בתחום זה מתמקד גם בהשפעת התהליכים של הבניית המציאות המתרחשים בפירמה על תהליכים מרכזיים בתוכה (Weick, 1979). ההתמקדות בהשפעתם של גורמים חוץ-ארגוניים על יכולת הביצוע של הפירמה גררה בעקבותיה את התקת המיקוד התיאורטי מהפירמה עצמה ליחידות ניתוח אחרות, דוגמת "המערך הארגוני" (organizational set) (Hirsch, 1972), אוכלוסיות של ארגונים מזנים שונים (Hannan & Freeman, 1977) או שדות ארגוניים שפירמות הפועלות באותו ענף כלכלי חברות בהם (DiMaggio & Powell, 1983). תיאוריית התלות המשאבית (Pfeffer & Salancik, 1978) התערה מתפיסת הסבילות של הפירמה, המאפינת את הגישה האקולוגית, והתמקדה בתפקיד הפעיל שהפירמה ממלאת בנוסונה להקטין את תלותה בגורמים אחרים (ספקים, לקוחות, סוכנויות ממשלתיות) שהיא מחליפה עימם משאבים חיוניים. אחרים (Williamson, 1975) הראו כי באמצעות שליטה באופורטוניזם של הפירמות השונות בשוק (Williamson, 1981) או באופורטוניזם של מנהלי הפירמה (Perrow, 1986), הפירמה יכולה לשפר את יכולת הישרדותה והצלחתה בשוק שהיא פועלת בו. לבסוף, הגישה המוסדית (Zucker, 1983; Scott, 1985) הדגישה את אופי המיסוד של הפירמה בסביבתה כגורם חשוב ביכולת הישרדותה. ריבוי הגורמים המשפיעים על הישרדותה של הפירמה אינו צריך להפתיע לנוכח ריבוי התיאוריות העוסקות בנושא מנקודות-מבט שונות. עם זאת נראה כי רוב התיאוריות המתייחסות לנושא נוטות להדגיש את יכולתה של הפירמה להסתגל לסביבתה כמרכיב המכריע ביכולת הישרדות שלה (Aldrich & Marsden, 1988).
2. על קיומו של המרכיב החברתי בשוק הצביע קארל פולני (Polanyi, 1968), שהראה כי מודל "השוק המשוכלל" ועקרון "היד הנעלמה" אינם עומדים במבחן המציאות, שכן הכלכלה אינה

נקודה מרכזית שנייה היא כי הגישות הקיימות אינן מצליחות להסביר באופן מניח את הדעת את אופן "הבחירה האסטרטגית" של הפירמה ואת בעיות יישומה של האסטרטגיה בארגון. בעוד שחלק מהגישות מדגישות את השיקולים הרציונליים לכאורה או "הרציונליים-למחצה" המנחים את הפירמה בעיצוב האסטרטגיה שלה, גישות אחרות מדגישות היבטים מוסדיים או היבטים פסיכולוגיים-חברתיים המעצבים את האסטרטגיות ואת הפרקטיקות שפירמות בוחרות בהן.³

לבסוף, נראה כי שורש הבעיה טמון בהתמקדותן של התיאוריות השונות ברמות ניתוח שונות: רמת הפירמה עצמה, רמת המערך הארגוני, רמת אוכלוסיות של ארגונים, רמת השדות הארגוניים או רמת הסביבה בכללותה (גישה מקרו-חברתית). אין ברמת ניתוח אחת כדי לפסול את האחרות, אלא להיפך: רמות ניתוח אלה נראות כמשלימות זו את זו לכלל מסגרת ניתוח מקיפה ומתאימה יותר. לפיכך, ההבנה כי פירמות שזורות בו-זמנית בממדים חברתיים אחדים (Granovetter, 1985) הינה חיונית בכל ניסיון לבחון את הגורמים המשפיעים על ביצועיה של הפירמה בהקשר המתאים ביותר לכך (Astly and Van der Ven, 1983).

על בסיס זה אנו גורסים שכדי לבחון את הגורמים המשפיעים על תפקוד של פירמות בסביבות משתנות ובמסגרת מבנה חברתי של ייצור, יש צורך במסגרת ניתוח רב-ממדית מתאימה. מסגרת ניתוח זו, מסופקת, כפי שנדגים, בעזרת גישת השיזור החברתי.

מסגרת הניתוח: הפירמה השזורת בסביבתה

גישת השיזור החברתי (social embeddedness) זוכה בשנים האחרונות ביישום תיאורטי ומחקרי נרחב בתחומי הסוציולוגיה וחקר הארגונים (Grabher, 1995), ומהווה את הליבה התיאורטית של "הסוציולוגיה הכלכלית החדשה" (Granovetter, 1985; Swedberg, 1994). גישה זו מתמקדת בעיקר ברמת-הביניים (meso-level) כרמת ניתוח תיאורטית. רמת-הביניים היא ניסיון לשלב מרכיבים תיאורטיים מקרו-חברתיים עם מרכיבים תיאורטיים מיקרו-חברתיים. הנחת-היסוד שגישה זו מבוססת עליה היא ששחקנים שונים (יחידים, קבוצות, ארגונים, אוכלוסיות) שזורים בו-זמנית בממדים אחדים ובסביבות מספר. באופן זה נוצרת מסגרת ניתוח מתאימה ורלוונטית יותר, שביכולתה להתגבר על רוב חולשותיהן של מסגרות הניתוח הקיימות (חולשות שהצגנו לעיל). כך, לדוגמה, גישת השיזור מאפשרת לנו להתחשב במאפיינים הייחודיים של השוקים שהפירמה פועלת בהן,

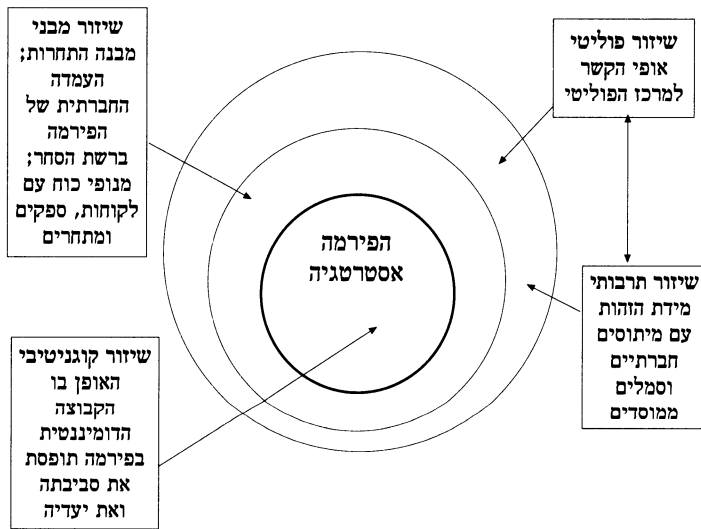
מושתתת רק על מנגנון של חליפין, אלא גם על מנגנוני הדדיות והקצאה-מחדש. באמצעות תפיסה של כלכלה סובסטנטיבית, הראה פולני שהמבנה הכלכלי של החברה, ובעיקר מנגנון החליפין המאורגן (השוק), אינו עומד בפני עצמו, אלא מהווה זירה מוסדית המשוורת (embedded) בהקשרים תרבותיים ובמבנה החברתי-הפוליטי. כך קורה שרוב השוקים שפירמות פועלות בהם מתאפיינים בקיומה של תחרות כלכלית "בלתי-משוכללת".

3. בפועל, אין לפירמות חופש פעולה מוחלט בעיצוב האסטרטגיות שלהן, שכן מרכיבים שונים בסביבתן אינם נתונים כלל לשליטתן, אך באותה עת אין הן חסרות-אונים או תלויות לחלוטין בסביבתן בעיצוב האסטרטגיות שלהן. בתנאים אלה ברור מדוע, מנקודת-ראות אוטומיסטית, נסיונות "רציונליים" של הארגון לשפר את פעולתם של מרכיבים שונים בתוכו אינם מסבירים את ביצוע הפירמה (Pfeffer, 1987; Granovetter, 1985).

ביחסיה עם גורמים שונים בסביבתה ובמערכת האמונות והשיקולים המנחים את הפירמה ואת יחידותיה השונות בבחירת אסטרטגיה מתאימה להתמודדות עם הסביבות השונות שהיא שורה בהן.

על-מנת לבחון את מאפייני השיזור של הפירמה, בחרנו להיעזר במודל אנליטי (ראה תרשים 1) המתבסס על העקרונות של גישת השיזור. המודל מתמקד ביחסי-הגומלין של הפירמה עם סביבתה בשלושה ממדים של שיזור חברתי: ברמת המקרו, בה נבחנים השיזור הפוליטי-התרבותי של הפירמה; ברמת הביניים, בה נבחן השיזור המבני של הפירמה; וברמת המיקרו, בה נבחן השיזור הקוגניטיבי שלה.

תרשים 1: הפירמה השורה בסביבתה – מודל אנליטי



השיזור הפוליטי-התרבותי של הפירמה⁴

ברמת המקרו, גישת השיזור מניחה כי הפירמה פועלת בשדה-כוח בו פירמות מתחרות ביניהן על תשומות השלטון (חומריות וסמליות) באמצעות קשריהן הפוליטיים ורמת מיסודן התרבותי. מנגנונים מוסדיים משמעותיים מופעלים על פירמות הפועלות במגזר הפוליטי כדי להניען לגלות קונפורמיות סמלית לסביבתן התרבותית-הפוליטית. לחץ זה, המופעל לא רק על פירמות בודדות (Meyer & Rowan, 1977), אלא גם על שדות ארגוניים שלמים (DiMaggio & Powell, 1983), מעודד את הארגון לאמץ מיתוסים ויסודות תרבותיים הקיימים בסביבתו ולהטמיעם בתוכו. הישרדותה של הפירמה מותנית, בהתאם לכך, במידת הדמיון התרבותי (איזומורפיוס) הקיים בינה לבין סביבתה: ככל שדמיון זה גדול יותר, כן גדלים סיכוייו של הארגון לקבל לגיטימציה לפעולותיו ולשרוד.

4. ההבחנה האנליטית בין ממדי השיזור נעשתה בעקבות (Zukin and DiMaggio, 1990). בהקשר העבודה הנוכחית, בחרנו לשלב בין הממדים הפוליטי לתרבותי לצורך נוחות הניתוח. נוסף על כך אנו מניחים שהמימד התרבותי אינו בלתי-תלוי במבנה השליטה, מכיוון שמאבקי עוצמה ואידיאולוגיות חברתיות קשורים אהרדי.

יכולתה של כל פירמה לשרוד מותנית במידה רבה במידת יכולתה לנכס לעצמה (appropriate) חלק גדול יותר מתשומות השלטון. נמצא כי יכולת הניכוס של הפירמה גדל ביחס ישר לקרבתה אל המרכז הפוליטי והתרבותי (Laumann and Knoke, 1988; Talmud, 1992). לפירמה שקשריה עם המרכז הפוליטי ישירים יותר וחזקים יותר (באמצעות שדולות, קבוצות-לחץ, נגישות לאנשי שלטון וכיוצא באלה), ולפירמה שקיימת זהות גדולה יותר (איזומורפיזם) בין הערכים שהיא ממשלת לכאורה בפעולתה העסקית לבין הסמלים והמיתוסים המנחים את החברה הרחבה, קל יותר לגייס משאבים קולקטיביים. מאידך גיסא, השפעתו של המרכז הפוליטי על ביצוע הפירמה קשורה גם לאופן בו החלטותיו ופעולותיו מותירות לפירמה מידה מסוימת של אוטונומיה בפעולתה. לפי זה, ככל שתצליח הפירמה להימנע מתלות במרכז הפוליטי ובהחלטותיו הפוליטיות, כן תגדל יכולת הביצוע שלה (Pfeffer & Salancik, 1978). פירמות אחדות אכן מצליחות להבנות אוטונומיה מול השלטון: מספר ניכר של עדויות מעידות שפירמות התלויות בממשלה לפרנסתן אינן מסכנות את ביצועיהן ושרידותן לאורך זמן ניכר (Burt, 1992; Han, 1993; Talmud and Mesch, 1997).

השיזור המבני של הפירמה

לרשת החליפין של הפירמה יש מבנה חברתי ברור, החורג מהותית מהדימוי האידיאלי של "תחרות משוכללת", דימוי המהווה מודל הבסיס לכלכלה הניאו-קלאסית. תנאי הכרחי לביצועי הפירמה בסביבתה העסקית הוא יכולתה להשיג לעצמה מידה רבה ככל האפשר של "אוטונומיה מבנית" כתוצאה מהבניית הרשת העסקית, תפלולה ושעתוקה. ההכוונה ב"אוטונומיה מבנית" היא למידה בה רשת העסקית של הפירמה הינה יעילה ואפקטיבית במקסום המידע וההזדמנויות היומיות הרלוונטיות מהסביבה ובצמצום התלות בה מבחינת המשאבים החיוניים להשרדותה (Burt, 1992, 44). מידת האוטונומיה המבנית של כל פירמה נקבעת בהתאם לשני פרמטרים הקשורים זה בזה: המאפיינים של רשת העסקית של הפירמה ומידת תלותה בפירמות אחרות. אלה, בתורם, מעוצבים במידה לא-מעטה על-ידי אופי הקשרים בין הפירמות החברות ברשת: קשרים סימטריים יעודדו הדדיות, תלות הדדית ושיתוף-פעולה; מאידך גיסא, קשרים א-סימטריים יעודדו תלות דיפרנציאלית, אופורטוניזם של הפירמות וניסיון להשיג יתרון בשוק באמצעות "ניהול תלות" (Baker, 1990; Burt, 1992).

רשת עסקית יעילה היא רשת המאפשרת לפירמה למקסם את כמות המשאבים שהיא נוטלת מן הסביבה. גרנווטר (Granovetter, 1973, 1985) מצא בהקשר זה כי רשת יעילה של שחקן מתבססת על מיקומו ועל טיב הקשרים שלו ברשת החברתית. שחקן בעל עמדה מרכזית ברשת ("גשר") יכול לקבל מידע או משאבים שאינם מצויים בידי השחקנים האחרים ברשת, ובכך הוא משיג יתרון יחסי עליהם. היכולת למקסם את נטילת המשאבים מן הסביבה מושפעת גם מאופי הקשרים של השחקן ברשת החברתית: קשרים חלשים (קשרים זמניים המתאפיינים בחוסר סימטריות) וקשרים לא-מיותרים (non-redundant ties) (קשרים שניתן להשיג באמצעותם מידע שלא ניתן להשיג באמצעות קשרים אחרים ברשת) משפרים יכולת זו. ככל שיש לשחקן קשרים חלשים רבים יותר או ככל שהוא מצוי בעמדה מרכזית יותר ברשת החברתית, רשת העסקית שלו יעילה יותר, ולכן הוא נהנה יותר מאוטונומיה מבנית (Burt, 1983, 1992). הפרמטר השני המתייחס לשיזור המבני של

הפירמה הוא, כאמור, מידת התלות הקיימת בין הפירמה לגורמים אחרים בסביבתה (מתחרים, לקוחות, ספקים ועוד). התלות המתקיימת בין השותפים לרשת היא תלות משאבית במהותה, הנגזרת מאופי הקשרים ביניהם. תלות סימטרית נוצרת כאשר קיימת בין הפירמות רשת יציבה של עסקות המבוססת על כוח שוויוני בין המשתתפים בעסקה. דהיינו, סימטריה היא פונקציה ישירה של מידת המשאבים החלופיים שיש לכל משתתף בעסקה. כנגד זאת, תלות א-סימטרית היא תוצר של קשרים א-סימטריים, והיא מקנה עוצמה גדולה יותר לפירמות מסוימות בעלות אוטונומיה מבנית גדולה יותר. נוסף על כך, שיזור מבני אינו חף מתהליכים פוליטיים ומוסדיים. העוצמה של כל פירמה קשורה גם לנגישות מובחנת למידע ולמרכז הפוליטי, ויוצרת מניפולציות של שחקנים על שחקנים אחרים וקביעת הפרמטרים של התחרות על-ידי השחקנים בעלי העוצמה הכלכלית הגדולה יותר (Talmud, 1992, 1994). חלוקה מובחנת של עוצמה גם מניבה שינוי או ארגון-מחדש של מבנה הרשת כל אימת שאחד השחקנים בעלי העוצמה הגדולה יותר מבקש להיטיב את מעמדו ברשת או למנוע כניסה של שחקנים חדשים (Grabher, 1995).

השיזור הקוגניטיבי של הנהלת הפירמה

שחקנים תופסים את הזירה הכלכלית בהתאם לנורמות רווחות, ערכים ממוסדים, סיווגים סמליים ואידיאיים והנחות מוקדמות על טיב הפעולה הכלכלית (Zukin and DiMaggio, 1990). אם-כן, פירמות אינן תופסות את סביבתן באופן אובייקטיבי, אלא באופן סובייקטיבי, ולכן לא ניתן לבחון את האסטרטגיות שהן נוקטות על בסיס "רציונלי" בלבד. השפעתה של הסביבה האובייקטיבית על הפירמה מתבטאת באופן בו אילוצים חיצוניים מתנים אופציות פעולה על "הפירמה הסבירה" הדמיונית, בעוד התפיסה הסובייקטיבית של הסביבה – המושפעת גם מפרשנות קבוצתית של ההנהלה ומדפוס קריירה של מנהלים – מניעה את הנהלת הפירמה הקונקרטית – זו הפועלת במציאות המרחב החברתי – לבחור בסביבות ההולמות את האסטרטגיה העסקית שלה (Weick, 1979). פרשנות השחקנים מושפעת בתורה לא-מעט ממאפייני שיזור של הפירמה בשתי הרמות האחרות. ברור שקיימת זיקה בין עמדת ההנהלה של הפירמה ובין ההנחות התרבותיות הרווחות, אולם קשר זה אינו מהווה שיקוף מלא של הנחות אלה. ראשית, ה"תרבות" אינה עוגן עקיב לפרשנות אחידה. שנית, במצב של תמורה מהירה בשיזור התרבותי-פוליטי, למשל, הזיקה בין האידיאולוגיה הניהולית של הפירמה לבין ערכים חברתיים כלליים נעשית רופפת יותר; זאת בעיקר בארגונים מוסדיים, הנוטים לקשיחות מבנית ולאנרציה (Meyer and Rowan, 1977). מנגד, ייתכן גם מצב בו הנהלת הפירמה מנסה להטמיע חידוש ארגוני העומד בסתירה לנורמות חברתיות ממוסדות.

פירמות מנסות לעצב תוואי התמודדות עם אתגרי הסביבה (לאו דווקא בהצלחה) בהתאם לאופן בו ראשי הפירמות קולטים ומפרשים את האותות המגיעים אליהם מסביבתם. פרשנות זו מנסה לכונן את תפיסת ה"מציאות" השלטת בפירמה ביחס לעמדתה בתוך סביבתה. הביטוי האופרטיבי של רמת המיקרו הוא אם-כן תהליך קבלת החלטות המאפיין את הפירמה בכל רגע נתון; תהליך קבלת החלטות האמור לסייע לשיפור ביצועיה של הפירמה, לפחות לפי תפיסת ההנהלה.⁵

5. משיקולי פשטות ומקום, אנו בוחרים להתעלם בנייתו זה מתפיסות מרובות בקרב הפירמה, כמו גם

לסיכום, המודל האנליטי המוצע ממקם את הפירמה הבודדת בשלושה ממדים שונים של סביבותיה השונות. ממדים אלה שזורים זה בזה, כך שלהתייחסות-הגומלין ביניהם יש השפעה ניכרת על יכולת הביצוע של הפירמה. כל פעולה שהפירמה נוקטת בה ביחסיה עם סביבתה היא לפיכך רב-ממדית, וצריכה להיבחן לאור מאפייני שיזורה בשלוש הרמות הללו.

שיזור וביצוע ארגוני

התפיסה של הפירמה כארגון השזור בסביבתו מאפשרת לנו להדגים כיצד שינוי בסביבת הארגון תורם לשינוי תפקודו. תמורות בשיזור מבארות אס-כן ביצוע ארגוני (organizational performance). ב"ביצוע" אין הכוונה למשמעות הפורמלית של המושג,⁶ אלא ליכולתה של הפירמה לשלוט בתהליך החליפין עם סביבתה, ולספק לסביבתה כמות, איכות וסוגים של מוצרים המוערכים על-ידי הסביבה.⁷ במילים אחרות, אנו מבקשים להרחיב את משמעות המושג "ביצוע" כך שיכלול בתוכו את מידת יכולתן של פירמות לשלוט במערך הארגוני שלהן ולרתום בהצלחה את מאפייני השיזור הרב-ממדי שלהן (הפוליטי, המבני והקוגניטיבי) לטובת השגת המשאבים הדרושים להישרדותן ולמימוש מטרותיהן. תפיסה זו של ביצוע נרמזת בעבודות הבחנות, מנקודת-הראות של "המערכת הפתוחה", את האפקטיביות של פירמות המתמודדות על רכישת משאבים (או תשומות) (Yuchtman & Seashore, 1967), ובעבודות העוסקות ביכולתן של פירמות לנצל את המאפיינים של יחסי העבודה שלהן עם ארגונים אחרים לשם השגת יתרון יחסי על פירמות גדולות ומבוססות יותר (Dore, 1983). הפירמה נתפסת כאן, במידת-מה, כשחקן פעיל, המבקש לא רק להסתגל לשינויים בסביבתו, אלא גם לנצלם כדי להגביר את יכולתו (Groenewegen, 1993), אולם אנו מניחים, עם זאת, שלמבנה החברתי של התחרות יש השפעה מכוננת, המתנה את יכולת הפירמה להגיע באורח פעיל לעמדה יתרונית.

בהתאם לכך אנו גורסים: הביצוע של הפירמה מושפעת ממאפייני השיזור בסביבתה. כדי לבחון טענה זו, בחרנו להיעזר בחקר-המקרה של התעשייה הצבאית לישראל (התעש).⁸ השוואה שיטתית של שתי תקופות שונות בחיי התעש מדגימה, לדעתנו, כי שינוי חריף בשיזור הפירמה בסביבתה גורר תמורות משמעותיות בביצוע הארגוני, מקשה

מבניית קואליציות בקרב השחקנים. אנו מניחים במפורש כי למנהלים כוח רב אם כי לא מוחלט ולעיתים לאו דווקא מכוון ומודע – בכינון, תפלול ושעתוק של הנחות-היסוד בארגון. מחוסר מקום לא נוכל לנמק כאן הנחת-עבודה זו.

6. ביצוע ארגוני מוגדר פורמלית כיכולתה של הפירמה להשיג תוצאה רצויה באמצעות פעילות משימתית המכוונת לכך (Scott, 1977).

7. אנו מודים לאחד השופטים על נקודה זו.

8. שמה הרשמי הוא: התעשייה הצבאית לישראל (התעש). בהמשך המאמר נשתמש בשם: התעש. יש הגורסים כי חקר-מקרה נוטה להיות אנקדוטי ונבחר באורח אופורטוניסטי. ברצוננו להדגיש כי הבחירה כאן אינה מקרית. חקר המקרה של התעש נועד להדגים את טיעונינו כמייצג מגזר ארגוני אופייני. התעש נבחרה לצורך הדיון כאן כפירמה ממשלתית הפועלת כיום בסביבה דינמית ומשתנה (סביבה גועשת) ובשוק בעל מאפייני תחרות כלכלית בלתי-משוכללת. על חקר מקרה ובחירת אירועים ראו: Stakes, 1994; Huberman and Miles, 1994; Eccles and White, 1988.

על תפקוד הארגון ומאט את יכולת התגובה של המנהלים; וזאת חרף שינויים מהירים יותר, לכאורה, המתרחשים בפירמה, כגון התייעלותה הפנימית.⁹

שתי תקופות בחיי תעש: התקופה "ההירואית" והתקופה "התחרותית"

התעשייה הצבאית לישראל (התעש) נוסדה בשנת 1933 במטרה לענות על הצורך של הקהילה היהודית בפלשתינה/ארץ-ישראל בהצטיידות בנשק קל להגנתה. עם הקמתה של המדינה, נהפכה התעש, כיתר התעשיות הבטחוניות (תע"א, רפא"ל וקמ"ג), ליחידת-סמך במשרד הביטחון, ומטרתה העיקרית היתה פיתוח וייצור של נשק ותחמושת בשביל צה"ל. הענקת המעמד של יחידות-סמך לתעשיות הבטחוניות בישראל נבע בראש ובראשונה ממניעים "לאומיים". צורכי הביטחון הרבים של המדינה יחד עם האידיאולוגיה הסוציאל-דמוקרטית של משק מתוכנן ב"מוצרים ציבוריים" יצרו מצב בו חששה המדינה מהפקדת הייצור של כלי-הנשק שנראו כה חיוניים לקיומה בידיים פרטיות, או מלהיות תלויה בחסדי מדינות אחרות. כך נהפכו התעשיות הבטחוניות, והתעש בכללן, למונופול מדינתי "לא-טבעי". ככזה, הן נדרשו לספק, בראש ובראשונה, את צרכיו של צה"ל, כמותית ואיכותית. פעולתן של תעשיות אלה כיחידות-סמך לא הונחתה על-ידי שיקולי כדאיות כלכלית, אלא על-ידי מערכת של שיקולים לאומיים ובטחוניים ומתוך התמקדות במה שנתפס כאיום הקיומי שמדינת-ישראל נתונה בו. לפיכך גם נהנו התעשיות הבטחוניות מתקציבים גדולים, שמימנו את העלות של בניית התשתית הנדרשת. במשך שנים רבות השקיעה ישראל נתח גדול מהתפוקה הלאומית הגולמית שלה בפיתוח התעשיות הבטחוניות, והשיגה תעשייה בטחונית עתירת-טכנולוגיה, שיש ביכולתה להתמודד באיכות וביכולת של תעשיות בינלאומיות בתחומה. לצידן של התעשיות הבטחוניות התפתחו תעשיות אזרחיות רבות כקבלניות-משנה, ובכך תרמו התעשיות הבטחוניות להרחבת מעגל התעסוקה במשק הישראלי (הלפרין, 1990; עברון, 1992).

האסטרטגיה העסקית של התעש בתקופה "ההירואית"

האסטרטגיה העסקית של התעש בתקופת היותה יחידת-סמך גובשה סביב מרכזיותו של הביטחון בחברה הישראלית. מערכת הביטחון, וצה"ל בראשה, נהפכה ללקוח חשוב של התעשייה בישראל ומקור ליצירתו של שוק מקומי רחב. הרכישות של מערכת הביטחון אילצו את התעשייה לעמוד בדרישות קפדניות של טיב ושל ביקורת איכות, ולספק את הסחורה במועד שנקבע (אהרוני, 1991, 174-175). המלחמות התכופות שנכפו על מדינת-ישראל בשנותיה הראשונות וגידולו המהיר של צה"ל יצרו סיטואציה בה גדל הביקוש למוצריה של התעש על ההיצע שברשותה. כדי לעמוד בדרישות השוק המקומי, נקטה התעש באסטרטגיה עסקית שבבסיסה מרכיבים אחדים (עברון, 1992):¹⁰

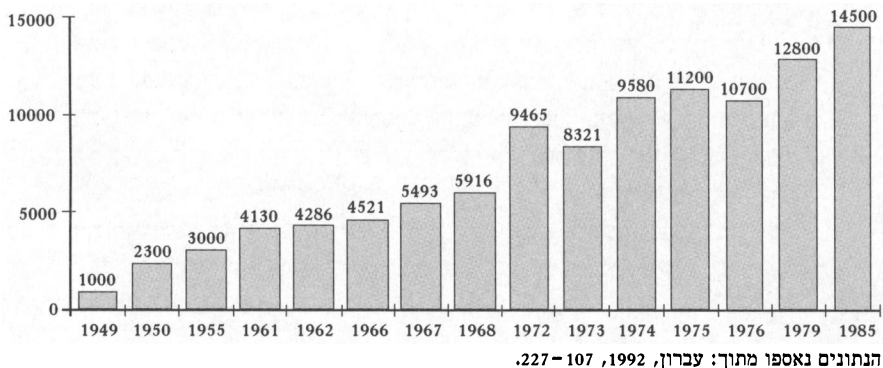
9. לצורך חקר-המקרה נעזרנו רק בנתונים גלויים, הן על יעילותה של התעש והן על שיזוריה, שהתפרסמו לאורך השנים. זאת בעיקר בשל בעיית הנגישות לנתונים שרוב החוקרים העוסקים בתעשיות הבטחוניות בישראל נתקלים בה (קליימן, 1992).
10. על הקשר בין עמדה ממשלתית בלעדית לפעילות כלכלית ראו Bhagwati (1982).

עלייה ניכרת במצבת העובדים, בהכשרתם ובשכרם – הביקוש הגדול שיצר צה"ל למוצרים צבאיים חייב את התעש להגדיל במהירות את כוח-האדם שעמד לרשותה, מאלף עובדים ב-1949 לארבעה-עשר אלף וחמש מאות עובדים ב-1985 (ראה תרשים 2). נוסף על כך השקיעה התעש משאבים רבים בבניית הון אנושי המבוסס על כוח-אדם מיומן ומתמחה. עד אוגוסט 1958 חולקו העובדים לשתי קבוצות: עובדים יומיים ועובדים חודשיים. מתאריך זה זכו העובדים במעמד של עובדי מדינה, ושכרם נקבע בכפיפות להסכם הקיבוצי עם ההסתדרות. מהיותה כפופה לתנאי התקשי"ר, חיפשה הנהלת התעש אחר דרכים להגדיל את התגמול לעובדיה. לאורך תקופה זו, ובעיקר בזכות פעולתו של ועד העובדים החזק של התעש, ניתנו לעובדים פרמיות, הטבות ותוספות שכר גבוהות, גם מתוך רצון להגדיל את התפוקה ולשמור על כוח-האדם האיכותי בתעש.

השקעה ניכרת במחקר ופיתוח (מו"פ) – לקראת סוף שנות החמישים חל שינוי תפיסה בתעש לגבי אופי המוצרים שייצרה. עד אז פעלה התעש בהנחה שעליה לייצר לצה"ל מוצרים משלימים לרכש הצבאי שנעשה בחוץ-לארץ. כדי להתנתק מהתלות במדינות זרות ולהבטיח יתרון איכותי לצה"ל, הונעה התעש על-ידי המדינה להשקיע השקעות ניכרות במחקר ופיתוח, במטרה לפתח מוצרים חדשים משל עצמה ואף מערכות נשק שלמות.

יצור מגוון רחב מאוד של מוצרים – התוצאה של ההשקעה הניכרת של התעש במחקר ופיתוח היתה בניית סל-מוצרים מגוון ורחב מאוד (כחמש מאות במספר): נשק קל, תחמושת קלה וכבדה, תותחים, חלקי טנקים ונגמ"שים, נשק רקטי וטילי, מוצרי תעופה, מנועים לטילים, אמצעי גישור ופריצה ועוד. האיכות הגבוהה של המוצרים שייצרה התעש הביאה לידי התבססותו של צה"ל כמעט באופן בלעדי על מוצרים אלה. השתלבות מוצרים ומערכות אלה במערך הלוחם של צה"ל איפשרו לתעש להתבסס על המוניטין שלה בעולם כדי לייצא את מוצריה לחוץ-לארץ (קליימן, 1992).

תרשים 2: שינויים במצבת כוח-האדם של התעש בין השנים 1949–1985



פיתוח כושר ייצור גדול – אופי מוצריה של התעש חייב אותה לפתח כושר ייצור מרשים, שהתבסס על יכולת לייצר את מוצריה בייצור המוני, באיכות גבוהה ותוך עמידה בלוח-זמנים לחוץ. כדי לקיים כושר ייצור כזה הקפידה התעש לרכז במסגרתה את כל

הפונקציות הדרושות לכך: מערך תחזוקה פנימי, מערך טכני והנדסי ומערך לוגיסטי רחב (תחבורה, הספקה וכדומה).

עקרון ה"אי־תלות" – המדינה הכתיבה את עקרון האי־תלות בגורמי־חוץ לכל התעשיות הבטחוניות בישראל. הצורך לקיים מידה רבה של אוטרכיה חייב את התעש להשקיע משאבים רבים בייצור מוצרים, החל בשלב של חומרי־גלם הבסיסי וכלה במוצר המוגמר, אף־על־פי שבחלק מהשלבים יכלה לחסוך בעלויותיה על־ידי הפניית עבודות למדינות זרות. התוצאה הישירה היתה מיווג אנכי, שהתבטא בריכוז רוב הפעילויות בתוך המפעלים, כולל פעילויות שהיה ניתן להזייל את עלויותיהן באמצעות פנייה לקבלני־חוץ (תחבורה, נגרות, עיבוד שבבי, שירותי אחזקה וחשמלאות, ניקיון ועוד). עיקרון זה גם הניע את התעש להשקיע סכומי כסף רבים ברכישת כמות גדולה של חומרי־גלם כדי ליצור מלאים מספיקים לעת מלחמה. כתוצאה מכך נצברו לעיתים קרובות כמויות גדולות של חומרי־גלם שלא היה בהם שימוש מידי לצורכי ייצור.

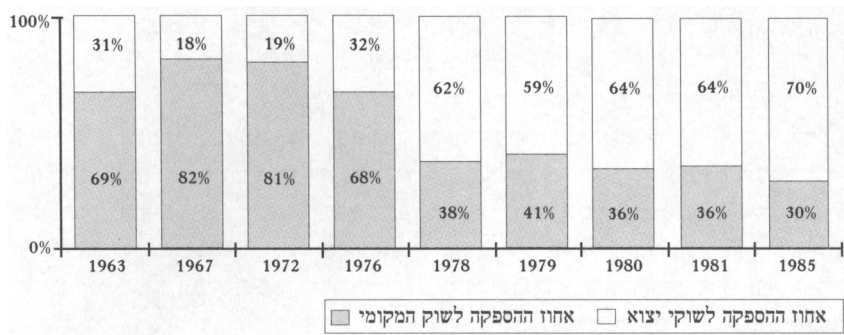
התמקדות בשוק המקומי ומתן עדיפות משנית ליצוא – הביקוש הגדול למוצריה מצד צה"ל הניע את התעש להתמקד בעיקר בשיווק מוצריה בשוק המקומי ופחות ביצוא מוצריה. תרשים 3 מתאר את היחס בין מכירותיה של התעש לשני השווקים.

ניתן לראות בתרשים בביורר כי עד לשנת 1976 (כולל) נמכרו כ־70% ממוצריה של התעש נמכרו לשוק המקומי (בעיקר לצה"ל), בעוד שהיצוא תפס חלק קטן יותר באופן משמעותי. החל בשנה זו אנו עדים להיפוך מגמה: חלקו של היצוא שומר על רמה קבועה של 60% מכלל מכירותיה של התעש (והוא אף מגיע ל־70% ב־1985), בעוד המכירות לשוק המקומי פוחתות כמעט במחצית בהשוואה לתקופה הקודמת. הסיבה לכך היא שבראשית הדרך נתפסו היצוא והייצור למגזר האזרחי כתב־הצלחה כל אימת שקטנו ההזמנות ממערכת הביטחון בתקופות רגיעה, וזאת כדי לשמור על הפוטנציאל המקצועי (שנאגר בעמל כה רב) ולהימנע מפיתורים מידיים של עובדים:

...תעסוקתה העיקרית של התעשייה הצבאית כרוכה בעבודתה למען צה"ל, אך מטבעם של דברים, חלה לעיתים הפסקה זמנית [ההדגשה שלנו – א' ת' ו' י'] בייצורם של כמה פריטים, שאספקתם מגיעה במועד מסויים עד גבול הקליטה המירבי. במקרים אלה אין התעשייה הצבאית רואה רשות לעצמה לנהוג כדרך בעלים פרטיים, שחישוב מאזנם העסקי, בעת הפסקה זמנית, מרשה להם לפטר את עודף בעלי המקצוע שאינם הכרחיים. עיקר כוחה של התעשייה הצבאית הוא בשמירה על כוח־האדם שלה, והאפיקים הם שניים: האחד, הרחב – העבודה לצורכי יצוא, והשני, הצר מזה בהרבה – לצורכי השוק המקומי. האפיק האחרון מוגבל הוא, שכן התעשייה הצבאית לא תייצר מצרך, שדוגמתו מיוצרת כבר בחרושת המקומית, ואף לא תיטול חלק במכרזים לקבלת הזמנות בשוק האזרחי... (עברון, 1992, 140–141).

היצוא גדל בהדרגה אחרי מלחמת ששת־הימים. צבר ההזמנות מחוץ־לארץ גבר בזכות המוניטין שרכש צה"ל לעצמו, דבר שחייב את התעש להגדיל את מספר עובדיה ואת כושר הייצור שלה. טבלה 1 מתארת את מכירותיה של התעש בחוץ־לארץ בתקופה שבין 1953 ל־1985.

תרשים 3: היחס (באחוזים) בין מכירותיה של התעש לשוקי חוץ-לארץ לבין מכירותיה לשוק המקומי בין השנים 1963–1985



הנתונים נאספו מתוך: עברון, 1992, 107 – 227.

טבלה 1: מכירות התעש ללקוחותיה בחוץ-לארץ בין השנים 1979–1985 בחתך לפי גושי מדינות במיליוני דולרים (ואחוז מכלל המכירות ליצור)

השנה	גוש המדינות המערביות	גוש מדינות העולם השלישי	סה"כ
1953	-	-	0.14
1955	-	-	0.77
1965	-	-	3
1970	-	-	10
1975	-	-	05
1979	105.7 (44%)	135.7 (56%)	241.4
1980	97.4 (33%)	194 (67%)	291.4
1981	205.7 (67%)	101.8 (33%)	307.5
1982	234.2 (74%)	80.9 (26%)	315.1
1983	138.8 (61%)	88.2 (39%)	227
1984	150.3 (45%)	183 (55%)	333.3
1985	197.7 (65%)	106.1 (35%)	303.8

הנתונים נאספו מתוך: עברון, 1992, 107 – 227.

ניתן להיווכח מן הטבלה במגמה הולכת וגוברת של גידול ביצוא, ובעיקר במעבר משנות השבעים לתחילת שנות השמונים, בו גדל היצוא של התעש פי עשרים וארבעה

בקירוב. עם לקוחותיה החיצוניים של התעש נמנו בתחילה בעיקר מדינות העולם השלישי, דוגמת בורמה, אוגנדה, קניה ואחרות. בהדרגה הצליחה התעש להגדיל את נתח השוק שלה בקרב מדינות מערב-אירופה, ומאוחר יותר גם בארצות-הברית, ולקראת אמצע שנות השמונים היו לה קשרים עסקיים עם כעשרים מדינות.

בחרנו לכנות כאן את התקופה הראשונה בחייה של התעש "התקופה ההירואית" (בעקבות גרינברג, 1983). לאורכה של כל תקופה זו, הונעה התעש על-ידי שיקולים בטחוניים-לאומיים, שדחקו הצידה כל שיקול עסקי ענייני. התמקדותה של התעש בפיתוח ובהספקת מוצרים לשוק המקומי ופעולתה כיחידת-סמך במשרד הביטחון העניקו לה מעמד של מונופול טבעי בשוק הנשק בישראל. מאפייני השוק של ייצור הנשק באותה תקופה (פוטנציאל השוק, הרמה הטכנולוגית שלו, רמת המחירים, אופי התחרות בין הפירמות השונות ועוד) נקבעו במידה רבה על-ידי התעש, דבר שמנע כמעט לחלוטין את כניסתן של פירמות נוספות לשוק זה (חסמי-כניסה). עמדתה המרכזית של התעש בשוק זה איפשרה לה לגדול במהירות ולממש את מטרותיה באורח אופטימלי. לא ייפלא איפוא שלקראת תחילת שנות השמונים הגיעה התעש לשיא פריחתה כפירמה.

האסטרטגיה העסקית של התעש בתקופה "התחרותית"

אמצע שנות השמונים בישר את תחילתה של תקופה שונה לחלוטין: "התקופה התחרותית" בחייה של התעש. החל בשנים אלה התעש מצויה במשבר כלכלי עמוק, הנובע מגורמים מספר שניתן לבחון אותם בשתי רמות: רמת השוק העולמי ורמת השוק המקומי (דו"ח מבקר-המדינה, 1994). ברמת השוק העולמי חל שינוי מהותי במאפייני שוק הנשק למן המחצית השנייה של שנות השמונים ועד היום. תחילת שנות השמונים אופיינה בביקושים גדולים למוצרים צבאיים בכלל ולמוצרי התעש בפרט. ביקושים אלה איפשרו לתעש למכור את מגוון מוצריה בשיעורי רווח סבירים למערכת הביטחון ובשיעורי רווח גבוהים יותר לשוקי היצוא. עודפי המזומנים שנוצרו איפשרו לפתח מוצרים חדשים, להגדיל את כושר היצוא ולהעלות מרכיב השכר בהוצאות החברה. מהמחצית השנייה של שנות השמונים חלו תמורות מרחיקות-לכת במדינות שהיו הלקוחות המסורתיות של התעש, ותמורות אלה גרמו להפסקת הרכש ממנה. גרמו לכך בעיקר התמוטטותו של הגוש הקומוניסטי וצמצום תקציב הביטחון בארצות-הברית. התפתחויות אלה החלישו את מירוץ החימוש העולמי ויצרו עודפי ציוד וכושר ייצור גדולים (קליימן, 1992). בעקבותיהן נוצרה תחרות עזה בין יצרניות הנשק העולמיות, והורדת המחירים המסיבית שבאה בעקבותיה שחקה את הרווחיות של עסקות היצוא, שהיוו, כאמור, את המרכיב העיקרי ברווחיה של החברה.

גם ברמת השוק המקומי חלו שינויים מפליגים בסביבתה של התעש. כאמור, סיפקה התעש את תוצרתה בעיקר לשוק המקומי (לצה"ל ולמערכת הביטחון) ברווחים סבירים וכפוף לעובדת היותה יחידת-סמך של משרד הביטחון. המשבר בשוק המקומי החל כאשר חל במחצית השנייה של שנות השמונים שינוי חד במגמת הרכש המקומי של מערכת הביטחון. מדיניות ייצוב המחירים, שהונהגה ביולי 1985, והקפאת שער החליפין של הדולר הגדילו את תשומותיה השקליות של התעש, וגרמו לקיצוץ משמעותי וקבוע בתקציב הביטחון, שנותב בעיקרו לצמצום הרכש המקומי. (בין השנים 1985 ו-1988

צמצמה מערכת הביטחון את קנייתיה מתעש בשיעור של כ-146% גם המגבלה שהטילו האמריקאים על כספי הסיוע הצבאי, לפיה ימנעו הכספים רכש צבאי של צה"ל מתעשיות הנשק בארצות-הברית, פגעה בפוטנציאל השיווק של התעש לשוק המקומי. התעש, שגדלה באופן ניכר כדי לספק את צורכי השוק המקומי, נאלצה להגדיל את מכירותיה לשוקי-החוץ (היקף מכירותיה ליצוא עלה לכ-73% מכלל מכירותיה), אך היצוא לארצות מסוימות נעשה קשה יותר עקב מגבלות שהטילה ממשלת ישראל על היצוא הבטחוני לאיזורים מסוימים. נוסף על כך גרמו צמצום המימון והשתתפות משרד הביטחון לצמצום משמעותי בהיקף המחקר והפיתוח בחברה, דבר שפגע קשות ביכולתה של התעש לפתח מוצרים אטרקטיביים ולשווקם בשוק העולמי (שדה, 1995).

בגלל כל הגורמים הללו נקלעה תעש למשבר, שאהרון דברת (1988) מכנה אותו "משבר משולב". מושג "ילידי" זה (Emic Concept) מסמן את הבעייתיות של שיוור הפירמה. "משבר משולב" הוא משבר פרטני, הפוקד את הפירמה הבודדת בתקופה בה המשק כולו נתון במשבר. במשבר מסוג זה, גורס דברת, כל טעות ניהולית עלולה להיות קטלנית מבחינת הארגון. ניהול חברות הנמצאות במשבר בתקופה בה המשק עצמו נמצא במשבר עלול להיות בלתי-אפשרי ללא ניהול מקביל של המדיניות המקרו-כלכלית על-ידי הממשלה במאמץ לחלץ את המשק כולו מהמשבר. במצב כזה אין הממשלה יכולה לטעון לאי-מעורבות, מכיוון שחלק לא-מבוטל מהמשברים הינם תוצאה של היעדר מדיניות כלכלית.

השילוב של כשל ניהולי וחוסר יעילות, שאיפיון את החברה כמעט למן הקמתה, יחד עם משבר מקרו-כלכלי במשק הישראלי ובשוקי הנשק העולמיים, דרדו אותה למצב של משבר קשה ועמוק מכדי שתהיה לו תרופת-פלא כלשהי. מנכ"ל התעש בתקופה זו, מיכאל שור, בחר להתמודד עם המשבר על בסיס אסטרטגיה של גישור, תוך הסתמכות על תקדימי העבר. תחת לצמצום את היקף הפעילות העסקית של התעש ולהתייעל, הוא בחר דווקא להרחיב את היקף היצוא של התעש כדי לשמר את גודלה ולספק תעסוקה לעובדיה. כתוצאה מכך גדל מספרן של העסקות הלא-רווחיות של התעש, והמאזן השלילי שלה הלך ותפח (עברון, 1992, 328). כל התעשיות הבטחוניות בישראל, ותעש בכללן, לא השכילו להבין שהשינוי הקיצוני שחל בשוק הנשק הינו שינוי גלובלי קבוע. רוב התוכניות העסקיות של התעש התבססו על ההנחה שהשינוי הינו זמני בלבד, ועל-כן יש לשמר את כושר הייצור הגבוה, לשרוד בתקופת-הביניים ולייצא את כל העודפים של כושר הייצור אפילו תוך כיסוי העלות השולית בלבד. עודפי המזומנים שעמדו לרשות התעש בשנת 1985 איפשרו לבצע מהלך זה, אך התמונה השתנתה במהירות. לקראת סוף שנת 1990 התבטא המשבר העמוק אליו נקלעה התעש בכמה מאפיינים: ירידה דרסטית בהיקף המכירות הן בשוק העולמי והן בשוק המקומי; שחיקת היתרות הבנקאיות ואיילת מקורות המימון העצמיים של התעש כתוצאה ממדיניות וחשיבה אסטרטגית מוטעות, שהתבססו על התעלמות מסימני האזהרה; קיום "גיבנת" של עודף יכולת ייצור וכוח-אדם, ונוסף על כך גם יעילות נמוכה בהשוואה למתחרים; ומערכים ניהוליים לא-בשלים לפעילות במסגרת שוק בעל כללי תחרות קשים.

רק לקראת תום שנות השמונים הגיעה התעש למסקנה כי השינוי שחל בשוק הינו שינוי לטווח ארוך, וכי המדיניות שנקטה רק שוחקת את ההון העצמי שלה. היה ברור כי מצד אחד קיים איום קיומי מוחשי על חיי הארגון, ומצד אחר קיים לחץ של זמן מבחינת

הצורך להציל את הארגון מהכיליון הצפוי לו. תהליך נוסף שעבר על החברה תרם להתגברות ההלם והחרדה בארגון: בחודש אוקטובר 1990 אישרה ועדת השרים לענייני כלכלה את המעבר של התעש מיחידת-סמך של משרד הביטחון לחברה ממשלתית בע"מ, או במילים אחרות, לחברה המונעת מעתה גם על-ידי שיקולים עסקיים.

לקראת סוף 1990 היה ברור להנהלת החברה כי החברה שרויה במשבר ההולך ומחריף, אולם הציפיות היו שהתוצאות העסקיות של שנת 1990 יצביעו על הטבה במצבה. בראשית 1991, סמוך לתחילת פעולתה של התעש במעמדה החדש כחברה ממשלתית בע"מ, הובהר כי התחזיות האופטימיות לא התממשו, וכי הקשיים הכלכליים יימשכו ואף יחמירו במהלך 1991. למרות המשבר העמוק אליו נקלעה התעש (או בשמה החדש, תעש-תעשיות לישראל בע"מ), לא היתה כל אפשרות מעשית להשבית את מלוא הפעילות של החברה לתקופה ארוכה, ולחדש את פעילותה במבנה המתאים לאופי של חברה עסקית (כפי שעשתה חברת אל-על בשעתה). היה צורך לבצע את כל השינויים תוך כדי ייצור סדר ותוך פגיעה מינימלית בקווי הייצור הרווחיים ובלקוחות.

היו לכך השלכות על האסטרטגיה העסקית של התעש בתקופה זו, וניתן לחלק אסטרטגיה זו לשני שלבים: בשלב הראשון (תוכנית "תפנית"), התעש נוקטת באסטרטגיה של בלימה, ואילו בשלב השני היא עוברת גם לאסטרטגיה של גישור. שני השלבים גם יחד יוצאים מהנחת-היסוד שעל התעש לעבור תהליך של התייעלות כדי להסתגל ביתר מהירות לשינויים הדרסטיים שחלו בסביבתה. כדי לנסות לבלום את ההשלכות החמורות שנגזרו מהמשבר המשולב אליו נקלעה ומ"השלכתה" לתוך המים הקרים של הסביבה העסקית עם הפיכתה לחברה ממשלתית, נקטה הנהלת התעש בתהליך לא-מסודר של התייעלות וצמצומים. בראשית 1991 החלה בצמצום הדרגתי של מספר עובדיה (שהתבסס יותר על פרישה מרצון עם תנאי פרישה מוגדלים מאשר על פיטורים – דבר שהגביר את הנטל הפיננסי המוטל על החברה), במכירת נכסים מעטים ובהגדלת היצוא על בסיס של רווחיות מעטה ולעיתים אף מכירות במחירי עלות. כשלושה של תוכנית ההתייעלות והצמצומים בחילוצה של התעש מהמשבר הניב חשבון-נפש בקרב הנהלת החברה. בעקבות הירידה החדה של כ-30% בהיקף המכירות של החברה בשנת 1991, הבינו בהנהלה שהמשבר העסקי שפקד את התעש בשש השנים האחרונות מחמיר בקצב מואץ, כי יש צורך בתוכנית אסטרטגית מקיפה ורב-שנתית להבראת החברה, ואין די בשינויים הקוסמיים שנעשו עד כה. תוכנית "תפנית" הוגדרה כתוכנית אסטרטגית רב-שנתית, שמטרותיה העיקריות היו: בלימה של התפתחות ההפסד, הקטנתו והחלת השינויים הארגוניים הנגזרים מכך; ייצוב התעש מבחינה עסקית וארגונית; שיפור התוצאות העסקיות והשגת רווחיות נאותה (עברון, 1992).

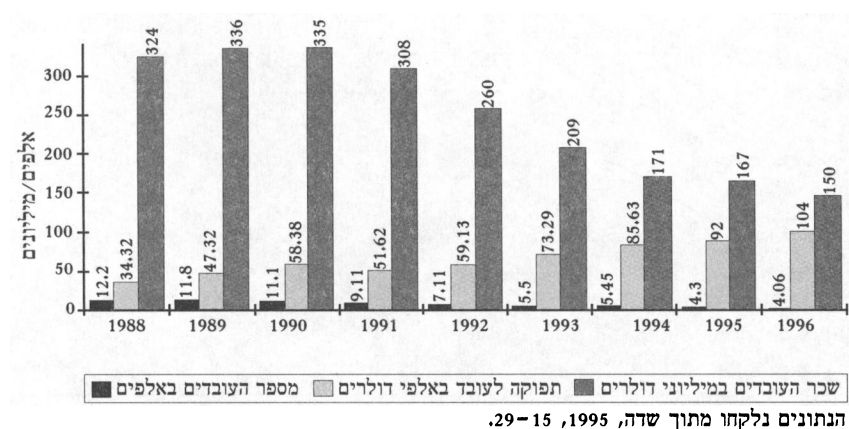
עיקרי התוכנית האסטרטגית של התעש בתקופה זו כללו שלושה מרכיבים¹¹: שינוי המבנה הארגוני של החברה – תוכנית ההבראה התפעולית של התעש מהווה שינוי מהותי ביחס למרכיבים וקווי המדיניות שהיוו בסיס לאסטרטגיה העסקית של התעש בתקופת היותה יחידת-סמך. התעש נוהלה, כאמור, ללא שיקולי כדאיות כלכלית צרה, ולא הפעילה את יחידותיה כמרכזי רווח. התפיסה הארגונית החדשה של התעש והגדרת המבנה הארגוני הרצוי לחברה נגזרו מכמה צרכים עיקריים: הצורך במעבר ממבנה ארגוני

11. דו"ח מבקר-המדינה, 1994, 814-842.

ריכוזי, שהופעל על-ידי הנהלה מרכזית, למבנה מבוזר, המעניק סמכויות נרחבות יותר ליחידות העסקיות השונות; הצורך ביצירת קשר חד וברור בין תחומי האחריות והסמכות של היחידות העסקיות לבין תוצאותיהן העסקיות בשלושה ממדים חשובים – שיווק, מחקר ופיתוח ותפעול; והצורך באיחוד יחידות עסקיות (מפעלים) לצורך גיבושה של "מסה קריטית", מתוך כוונה ליצור יתרון תחרותי. הארגון והמבנה של הקבוצות נקבע בהתאם למדיניות העסקית החדשה של התעש, לפיה היא מתמקדת בעיקר בתחומים צבאיים בעלי מרכיב הנדסי גבוה, המהווים את ליבת העסקים (Business Core) של הפירמה. משמונה חטיבות שאורגנו על בסיס טכנולוגי, צומצם המבנה לארבע קבוצות ייצור (נשק, תחמושת, מערכות וטכנולוגיות), שאורגנו על בסיס מוצר, והן מהוות מרכזי רווח עצמאיים; לאחר שבוצעה החלוקה לקבוצות, נבחנה התאמתן של כל אחד משלושים ושניים המפעלים של התעש לאסטרטגיה העסקית של הקבוצה בה נכלל. בכל אחת מארבע הקבוצות סווגו המפעלים לפי החלוקה שצויינה למעלה, כך שכל קבוצה נבנית על מפעל או קבוצת מפעלים היוצרים את מרכז הרווח, ושאר המפעלים השייכים לקבוצה מהווים יחידות שירות פנימיות (שרוב תוצרתן מועברת ללקוחות פנימיים בקבוצה), הפועלים למעשה כמרכזי עלות (Cost Centers). מספר המפעלים צומצם כתוצאה מכך משלושים ושניים לשנים-עשר. חלק מהמפעלים נסגרו ואחרים מוזגו כדי ליצור את הבסיס לארבע הקבוצות; אגפי המטה צומצמו מאחד-עשר לשישה, ותפקידם צומצם לשליטה אסטרטגית בלבד (תיאום, הכוונה וניהול נושאים מרכזיים שיש בהם יתרון לגודל – כספים, שיווק, לוגיסטיקה, בטיחות, ביטחון וכדומה).

צמצום כוח-האדם והקטנת עלויות – המשמעות של הפסקת פעילויות לא-רווחיות במסגרת תוכנית ההבראה פירושה בהכרח פיטורי עובדים וצמצום עלויות הייצור. תרשים 4 מתאר את השינויים במצבת כוח-האדם של התעש, בתפוקה לעובד ובשכר העובדים בין השנים 1988 – 1995.

תרשים 4: שינויים במצבת כוח-האדם של התעש, בתפוקה לעובד ובשכר העובדים בין השנים 1988 – 1995

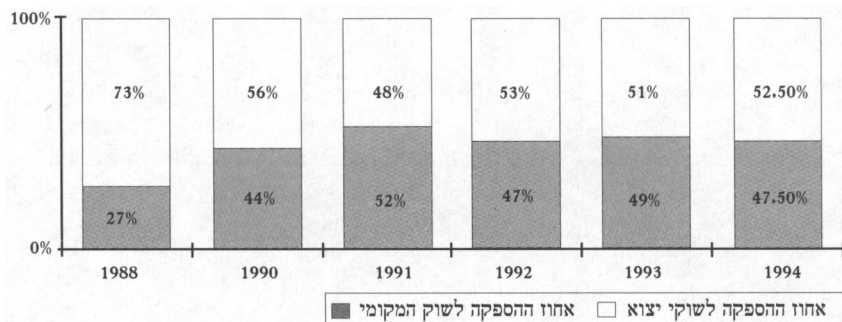


ניתן לראות כי במצבת כוח-האדם בתעש חל קיצוץ דרסטי ומכאיב בשנים אלה:

מארבעה-עשר אלף וחמש מאות העובדים שהיו בשנת 1985 נותרו ארבעת אלפים ושישים בלבד ב-1996. הקיצוץ הדרסטי בכוח-האדם היה מחויב המציאות עקב העלות הגבוהה של הוצאות השכר במרכיב ההוצאות של התעש (כ-50% מהעלות הכוללת) ומתוך רצון להתאים את היקף העובדים להיקף הנדרש לביצוע ההזמנות שבידי החברה. פרט לפיטורים הישירים של עובדים, צומצם היקף העובדים העקיפים (ממחלקות השירותים) על-ידי איחוד מפעלים, מיווג יחידות שירותים ומינהלות וצמצום אגפי המטה. להקטנה של מצבת העובדים התלוו גם ויתורים במרכיבי השכר, שהעובדים נאלצו להשלים עימם כחלק מהתוכנית. ויתורים אלה כללו את דחיית המימוש של הסכם השכר למגזר הציבורי וביטול תוספות הרכב, החופשה, הביגוד, הפרמיות וכיוצא באלה. בסוף חודש מרס 1993 חתמו הנהלת התעש והעובדים על הסכם למימוש תוכנית ההבראה של החברה. ההסכם קובע כי לעובדים שיפרשו מהחברה יינתנו תנאי פרישה מועדפים, ששכר אלה שיוותרו יוקפא וכי פעילויות ייצור ושירותים שאינן עומדות במבחן הרווחיות יימסרו לגופים חיצוניים, אלא אם-כן יציעו העובדים מחיר תחרותי. כמו-כן נקבע שהנהלת כל מפעל (מרכז רווח) תגבש עם ועד העובדים במפעל את הדרכים להורדת עלות העבודה, במטרה להביא את המפעל לרווח תפעולי. ארגון העובדים גם נענה לדרישת הנהלה, שנכללה בתוכנית ההבראה, לבטל את סולם השכר האחיד בכל מפעלי התעש, ולהניח לכל מרכז רווח לקבוע בעצמו את מדיניות השכר ואת מדיניות קליטת העובדים, כדי שמפעל כושל לא יוכל לפגוע במפעל מרוויח ("הארץ", 31.3.93). אם כי הקיצוץ בשכר והקטנת המצבה של העובדים מהווים את חלק-הארי בהקטנת העלויות של החברה, הושגה הקטנת העלויות גם בדרכים אחרות. התעש החלה למכור נכסים לציבור הרחב (בעיקר נדל"ן ועודפי ציוד), הקטינה את תשומות הארנונה על-ידי מיווג המפעלים, צמצמה את ההשקעות במבנים ובציוד ואת הוצאות המחקר והפיתוח העצמי וקיצצה בפעילות השוטפת, דוגמת הוצאות לשכירת רכב, נסיעות לחוץ-לארץ וכדומה. במקביל, כפי שניתן לראות בתרשים, גדלה באופן משמעותי התפוקה לעובד, בעוד שהוצאות השכר הלכו וקטנו.

הרחבת היצוא וייצור מוצרים אזרחיים – תרשים 5 מתאר את היחס באחוזים בין מכירותיה של התעש לשוקי חוץ-לארץ לבין מכירותיה לשוק המקומי בין השנים 1988–1994.

תרשים 5: היחס (באחוזים) בין מכירותיה של התעש לשוקי חוץ-לארץ לבין מכירותיה לשוק המקומי בין השנים 1988–1994



הנתונים נאספו מתוך: עברון, 1992, 314.

ניתן לראות כי בהשוואה לתקופה הקודמת ("ההירואית"), חל צמצום ניכר בחלקם של צה"ל ושל מערכת הביטחון בסל-המכירות של התעש (עד לכדי 50% בלבד), דבר שהגדיל את תלותה של התעש ביצוא. בהנהלת החברה העריכו כי ניתן להמשיך להתבסס על סל-המוצרים הקיים של התעש, גם בשל היעדר תקציבים למחקר ופיתוח. כך קרה שהחברה בחרה לייצא בכל מחיר, גם אם הדבר כרוך בהפסדים. האסכולה העסקית ששררה בסוף שנות השמונים, ונתמכה על-ידי רוב המומחים לתכנון אסטרטגי וחלק ניכר מהכלכלנים, היתה שניתן לבצע הסבת מפעלים מתחום הייצור הצבאי לתחום האזרחי בתוך תקופה סבירה. בהתאם לאסכולה זו החלה התעש לתור אחר מוצרים אזרחיים שביכולתה לייצר כדי לנצל את עודפי כושר הייצור שלה. נסיונה של התעש בייצור מוצרים לשוק האזרחי הצטמצם עד אז למכירת כימיקלים למגזר הממשלתי, ייצור כספות וייצור טלפונים מופעלי כרטיס ("טלכרט") לחברת בזק. הפרויקטים האזרחיים הכולטים שניסתה התעש להרים מאז נהפכה לחברה ממשלתית היו מפעל הבתים בבנייה מתועשת וייצור מסבים לרכבות לרכבת ישראל.

התוצאות של תוכנית ההבראה שעברה התעש בחמש השנים האחרונות ניכרות היטב בטבלה 2. ניתן לראות כי במהלך ארבע השנים האחרונות הגיעה התעש להישגים לא-מבוטלים מבחינת התייעלות: מספר העובדים צומצם באופן דרסטי כדי להתאימו לירידה בצבר ההזמנות; תפוקת העובדים הוכפלה; עלויות השכר קטנו באורח משמעותי (מ-335 מיליון דולר ב-1990 ל-171 מיליון דולר ב-1994); היקף היצוא גדל וההפסדים התפעוליים צומצמו מ-127 מיליון דולר ל-38 מיליון דולר. (יש לזכור כי חלק מהפסדיה התפעוליים של התעש "נגרר" מתקופת היותה יחידת-סמך, בעיקר בשל עודף עובדים, שימוש בטכנולוגיות מיושנות והיעדר מערכות ניהול מתאימות).

למרות כל אלה, הלך מצבה של התעש והחמיר, והיא לא הצליחה לעמוד ביעדים של תוכנית ההבראה התפעולית ולהיחלץ מהמשבר. תרמו לכך גורמים מספר: הסתמכות לא-ריאלית על היקף המכירות השנתי למערכת הביטחון; מכירה של מוצרים במחירי עלות או הפסד (בעטייה של התלות בלקוחות); נטל עלויות של פרישת העובדים; ירידת צבר ההזמנות בכ-100 מיליון דולר ואי-סגירתם של המפעלים הלא-רווחיים (דו"ח מבקר-המדינה, 1994, 829–839). קשיי החברה יצרו מזמן לזמן צורך בהזרמת סיוע כספי מממשלת ישראל.¹²

לסיכום, בחינת מצבה של התעש בשתי התקופות השונות, התקופה "ההירואית" והתקופה "התחרותית", מצביעה בהכרח על קיומו של פרדוקס: בו-בזמן שכל הסימנים מעידים כי התעש לא היתה פירמה "יעילה" בתקופה "ההירואית", דווקא בתקופה זו הגיעה התעש לשיא פריחתה; לעומת זאת, דווקא אחרי שעברה תהליך מרשים של "התייעלות" כדי לסגל את עצמה לשוק תחרותי, אין היא מצליחה להיחלץ מהמשבר הכלכלי שפקד אותה, והיא נאלצת להיאבק על הישרדותה. נראה אם-כן כי המפתח לשוני בביצועי התעש מצוי במאפייני השיזור שלה בסביבתה, כפי שנראה להלן.

12. עד סוף 1994 הוזרמו לתעש כ-292 מיליון דולר (בעיקר למימון התוכנית לפרישת העובדים), ולקראת אמצע 1995 עלה סכום הסיוע ל-400 מיליון דולר. ההערכה היא שתעש תודקק ל-800 מיליון דולר נוספים כדי להבריא ("הארץ", 13.4.95).

טבלה 2: השינוי במצבה העסקי של התעש, 1985–1994

1985	1989	1990	1991	1992	1993	1994	
1988							
122	-	297	273	225	226	215	מכירות (במיליוני דולרים)
331	-	275	250	255	237	237	שוק מקומי (משהב"ט) יצוא
12,216	11,873	11,148	9,115	7,118	5,517	5,450	מספר עובדים
324	336	335	308	260	209	171	הוצאות שכר (מיליוני דולרים)
34.32	47.32	58.38	51.62	59.13	73.29	85.63	תפוקה למועסק (באלפי דולרים)
288	45.5	39	127	103.4	79	48	הפסדי מפעילות שוטפת (במיליוני דולרים)

מקור: דו"ח מבקר המדינה [45], 1995, 817.

שינויים במאפייני השיזור הפוליטי של התעש: מנכס לנטל

מרכיב אחד בניסיון שלנו להסביר את התנודות ביכולת הביצוע של התעש מתייחס לשינויים שחלו במאפייני השיזור הפוליטי והתרבותי של התעש בשתי התקופות השונות בחייה. כדי להבין את השינויים שהתחוללו במאפייני השיזור הפוליטי של התעש, יש לבחון אותם בהקשר הרחב של המשק הישראלי בכללותו. המשק הישראלי מתאפיין במבנה מגזרי, המעניק משקל רב בבעלות על אמצעי הייצור למגזר הציבורי וההסתדרותי בהשוואה למגזר הפרטי. חלקו של המגזר הציבורי בישראל הוא מהגדולים בעולם מבחינת התוצר, מספר המועסקים וההשקעה הכוללת בו. המערכת הכלכלית היא מדרגית וריכוזית מאוד: מספר קטן יחסית של פירמות מייצרות אחוז גבוה של התפוקה הלאומית. השוק הפנימי המצומצם חוסם כניסה של מתחרים מקומיים חדשים לענפים שהטכנולוגיה מקנה בהם יתרונות לגודל. מסיבה זו, חלק ניכר ממערכת הייצור פועל בתנאים מונופוליסטיים או אוליגופוליסטיים, וזאת גם בשל הריחוק הניכר משוקי החוץ ובגלל ההגנה המסיבית על הייצור המקומי (אהרוני, 1991).

בישראל קיימת תלות הדדית רבה בין הפוליטיקה לבין הכלכלה. הממשלה שומרת לעצמה את הזכות להתערב בכל מגזר במשק בשם שיקולים לאומיים, בטחוניים, חברתיים וכלכליים; הביורוקרטיה הממשלתית רואה חובה לעצמה לפקח על מחירי מונופול, בעיקר כשאינה מתירה יבוא מתחרה; הממשלה מפתחת יחסי פטרונות עם רוב הפירמות בישראל; היא שקובעת מהו מוצר חיוני ומהו מוצר מותרות, לאילו מוצרים או שירותים יינתנו סובסידיות ומה תהיה רמת המחירים שלהם; לבסוף, הממשלה גם מתערבת בהקצאת המשאבים (הון, עבודה, קרקע ומים) ובמדיניות השכר, ומכתיבה את הייצור בתחומים שונים (אהרוני, 1991).

המשק הישראלי מתאפיין אס־כן במסורת ארוכה של קורפורטיזם, מעורבות ממשלתית מסיבית, מדיניות רווחה מקיפה ומאפיינים בולטים של תחרות בלתי־משוכללת. נוסף על

כך נטתה המדינה לתמוך באותן תעשיות שהיתה להן עמדת-מפתח בשוק כתוצאה מהתחרות הבלתי-משוכללת ושהיו בעלות יכולת גבוהה של גיוס משאבים מהממשלה באמצעות קשרים פוליטיים (Talmud, 1992). למאפיינים אלה יש כמוזן השפעה רבה על מאפייני הסביבה שפירמות שונות בחברה הישראלית פועלות בה, והתעש בכללן.

התקופה "ההירואית" בחיי התעש התאפיינה במידת נגישות גבוהה של התעש למרכז הפוליטי ובקשרים חזקים עימו. היותה של התעש יחידת-סמך ממשלתית בעלת פטרון כלי-כול (משרד הביטחון) מיקם אותה לעיתים קרובות בראש סדר העדיפויות של הקצאת המשאבים הממשלתיים. האיום הבטחוני והמגבלות ברכישת אמצעי לחימה מחוץ-לארץ הבלטו עוד יותר את החשיבות הרבה של התעש בבניית כוחו של צה"ל בפרט ומערכת הביטחון בכלל. היות הביטחון ערך מרכזי בחברה הישראלית יצר מידה גבוהה של איזומורפיזם בין התעש לבין סביבתה החברתית (קליימן, 1992). פעילותה של התעש בתקופה זו נתפסה על-ידי ועל-ידי סביבתה במונחים של משימה לאומית מדרגה ראשונה, ולא במונחים כלכליים (עברון, 1992). במקביל שימשה התעש מכשיר לביצוע מדיניות הממשלה בתחומים של פיזור אוכלוסייה ועידוד תעסוקה, שלושים ושניים מפעלי התעש פוזרו בשישה-עשר אתרים שונים, ובכללם בעיירות פיתוח דוגמת קריית-שמונה, מעלות, נצרת ולוד, ובאזורי פיתוח דוגמת רמת-בקע ומישור אדומים. קרבתה הרבה של התעש למרכז הפוליטי ורמת המיסוד התרבותי הגבוהה שלה מיקמו את התעש בעמדה מרכזית במשק הישראלי בהשוואה לפירמות אחרות, ואיפשרו לה ליהפך למונופול בשוק הנשק בחסות המדינה. היות התעש במשך שנים היצואן הבכיר של מדינת-ישראל (קליימן, 1992) הפך אותה לנכס לאומי שלא יסולא בפז.

טביעות אצבעותיו של השיזור הפוליטי והתרבותי של התעש ניכרות אף יותר במהלך התקופה "התחרותית" בחייה, שכן, מעבר להיבטים הכלכליים האובייקטיביים, יש להבין את המשבר שאליו נקלעה גם בהקשר של השינויים שחלו בשיזור זה של התעש בסביבתה. מאמצע שנות השמונים התעוררה בממשלות ישראל ההבנה כי התעשיות הבטחוניות חייבות לעבור לאוריינטציה עסקית יותר. שינוי תנאי השוק בסביבה העולמית והשינויים הפוליטיים והאסטרטגיים שהתחוללו במזרח-התיכון הביאו את קברניטי המדינה למסקנה שיש להחליף את התפיסה הישנה בחדשה, לפיה ינוהלו התעשיות הבטחוניות כעסקים ממשלתיים לכל דבר, בהתאם לעיקרון של רווח כלכלי. במאי 1989 הוגשה לוועדת השרים לענייני כלכלה הצעת-החלטה בדבר הפיכת התעשייה הצבאית (התעש) מיחידת-סמך של משרד הביטחון לחברה ממשלתית. הצעה זו נועדה להסדיר את מעמדה החדש של התעש כתברה ממשלתית, להגדיר את מטרתיה, את ההון שלה, הרכב הדירקטוריון, השר הממונה, אופיה והפיקוח על פעולתה. כהסבר לצורך בהפיכת התעשייה הצבאית מיחידת-סמך לחברה ממשלתית, הוצגה ההנחה שהתעשייה הצבאית, בהיותה גוף עסקי המעסיק כאחד-עשר אלף וחמש מאות עובדים ומקיים מחזור עסקים בהיקף של כ-600 מיליון דולר, אינה מתאימה יותר לתפקד כמחלקה במשרד ממשלתי. המטרה העיקרית של החברה, כפי שהוגדרה בהחלטת הוועדה, היא לספק מערכות נשק ותחמושת למערכת הביטחון. במקביל, התעש נדרשת לייצר, לספק ולמכור מוצרים ושירותים ליצוא ולגופים מקומיים. כתברה ממשלתית נותרה התעש כפופה לשר הביטחון, וכל מנייתיה נותרו בבעלות המדינה. זכאותה לסיוע מוסדי לא היתה מעתה שונה מזו של חברות תעשייתיות דומות בישראל. העלות של העברת העובדים (כולל פיצויים וגמלות) מיחידת-הסמך לחברה

הממשלתית הוסדרה באמצעות משא-ומתן עם העובדים ואושרה על-ידי הממשלה. נקבע כי שכרם ותנאי העסקתם של העובדים לא ייפגעו ולא יפחתו מאלה שהיו להם בהיותם עובדי התעש כיחידת-סמך. כחלק מתהליך התיאגוד (תקופת המעבר מיחידת-סמך לחברה ממשלתית, שנמשכה כשישה-עשר חודשים, עד ל-1.11.90), חתמו הנהלת התעש, ההסתדרות הכללית ונציגי העובדים על הסכם שכר חדש, בו התחייבה ההנהלה לשלם לעובדים תוספת שכר מיוחדת של 12% עקב הסכמתם לעבור לחברה. תוספת זו ניתנה באישור משרד הביטחון ורשות החברות הממשלתיות ללא כל קשר למצבה העסקי של התעש (דו"ח מבקרת-המדינה, 1994, 819) ומבלי שנבחנו דרכים חלופיות לשיטת ההפרטה המקובלת.

ההחלטה להפוך את התעש לחברה ממשלתית בע"מ לא התקבלה בחלל ריק. עוצמתה הצבאית של ישראל וצמצום האיומים הבטחוניים המיידיים על המדינה למן מלחמת לבנון החלישו את חוזק הקשרים שהיו לתעש עם המרכז הפוליטי. היצוא הבטחוני בתקופה זו נהפך לנדבך חשוב בניהול מדיניות החוץ של ישראל (קליימן, 1992). צה"ל העדיף בתקופה זו להצטייד במערכות נשק אלקטרוניות משוכללות שרכש בעיקר בארצות-הברית, והסתפק בהשבחת מערכות נשק קיימות במפעלים שבבעלותו או בחברות שהתמחו בכך (אלביט, סאיטקס, אלתא, אל-אופ וכדומה). נוסף על כך, הקיצוץ העקבי בתקציב הביטחון הקטין משמעותית את תדירות השימוש של צה"ל בתחמושת אימונים, ובכך קטנה תלותו בייצור של התעש. במקביל לכך, היו לשינויים הערכיים שהתחוללו בחברה הישראלית למן 1967 השלכות על דחיקתה של התעש גם מן המרכז התרבותי.

האיוזומורפיוז בין התעש לסביבתה החברתית הלך ונחלש בעקבות שינויים אלה, לא מעט בשל הפיחות שחל בתפיסת הביטחון כערך מרכזי בחברה הישראלית, לטובת ערך אחר – השלום (Shamir, 1992). כך קרה שהמיתוסים הלאומיים-הציוניים עליהם הושתתה התרבות הארגונית של התעש שוב לא שיקפו את התרבות הרחבה ואת הסמלים שהנחו אותה. כך, בתוך פחות מעשור, נהפכה התעש מנכס לאומי יוקרתי, המזוהה בהכרח הציבורית כחלק בלתי-נפרד מבטחון המדינה, לסרח-עודף: ראש הממשלה ושר הביטחון לשעבר, יצחק רבין, טען במשך זמן רב כי אינו רוצה בה, וכי היא נהפכה לנטל שמוטב שלא היה קיים; משרד האוצר לא שש להעביר לה סיוע ממשלתי; צה"ל הפר את התחייבויותיו לרכש ממנה; ומשרד הביטחון הודרו להפריטה כדי לא לשאת בנטל הכלכלי של הבראת החברה (פדהצור, 1994; שומרון, 1995).

אין ספק שהשינויים בשיזור הפוליטי והתרבותי של התעש פגמו משמעותית במידת האפקטיביות שלה כפירמה. התרחקותה מהמגזר הציבורי ומהמרכז הפוליטי והתרבותי נטלה חלק נכבד מהמשאבים שהקנו לה בעבר הלא-רחוק עמדה בכירה בשוק. אך הפגיעה האנושה במידת האפקטיביות שלה נבעה דווקא ממאפיין אמביוולנטי של שיזור הפוליטי והתרבותי – מאפיין שבחרנו לכנותו "פרדוקס הדרישה הסותרת". פרדוקס הדרישה הסותרת נובע מאי-נכונותם של ממשלות ישראל ורובם המכריע של אזרחי המדינה "לותר" על הביטחון כהכרח קיומי. הביטוי המוחשי ביותר של פרדוקס הדרישה הסותרת מצוי ביעדים שהגדירה הממשלה לתעש כחברה ממשלתית: מצד אחד, התעש נדרשת, כיעד מרכזי שלה, להמשיך לספק נשק לצה"ל ולמערכת הביטחון (אף-על-פי שנתה זה בסל-מכירותיה עומד על 20% בלבד), ולשמר בהתאם כושר ייצור גבוה לעת מלחמה; ומצד אחר ובאותה נשימה, היא נדרשת להתייעל ולהכניס רווחים לקופת המדינה על

בסיס אותה תוצרת בדיוק שכבר זמן רב אינה עומדת במבחן צרכיו של השוק. כך התעש נקלעה למבוי סתום, שכן המדובר הוא לכל הדעות בשני יעדים סותרים, הפוגמים באפקטיביות של החברה. העדפת השיקול הלאומי-הבטחוני הכולל על שיקולי רווח, שאיפיינה וממשיכה לאפיין את אופי המעורבות הממשלתית במשק הישראלי, אין לה קיום בתנאים ששוק התוצרת הצבאית מנציח כיום בישראל ובעולם. במצב זה מתבטלים כל היתרונות היחסיים מהם נהנתה התעש בעבר, ושסייעו לה לגדול ולמלא את יעדה המקורי: סיפוק צורכי הנשק והתחמושת של מערכת הביטחון בישראל.

פרדוקס הדרישה הסותרת קיים בכל הרבדים הארגוניים של התעש. דוגמה בולטת לכך קשורה ב"ירושה" של המפעלים בעיירות-הפיתוח שהקימה התעש בזמנה ממניעים לאומיים ובהכוונתה הישירה של הממשלה. מפעלים אלה הינם מפעלים מפסידים כיום, שיש לסווגם לפי כל היגיון כלכלי צרוף. הפסדיהם נוגסים ברווחים הקטנים של המפעלים במרכז וגורמים להפסד ניכר לחברה ולחוסר יכולת להגיע לאיזון תפעולי. כל הנסיונות להתוות תוכנית לסגירת המפעלים הללו נתקלו בהתנגדות מצד הממשלות השונות, הנמנעות מלסגור את המפעלים משיקולים חברתיים ואלקטורליים (בעיקר החשש מפני הרחבת מעגל האבטלה בערי-הפיתוח בעקבות הפיטורים ההמוניים של עובדי התעש במקומות אלה), דבר שרק מחריף את מצבה של החברה בניסיון להבריא.

בהחלטת ממשלת ישראל מיום ה-16.12.1992, בה אושרה תוכנית ההבראה של התעש, מנחה הממשלה את החברה לבדוק ולהציג לפני ועדת ההיגוי הממשלתית תוכניות חלופיות למפעלים בירושלים, במישור אדומים, במעלות ובקריית-שמונה, שמטרתן לאפשר את המשך ההפעלה של המפעלים כפוף ליעדי הרווחיות והשמירה על כושר התחרות, אף-על-פי שהתקבלה בהנהלת התעש החלטה לסווגם. החלטה זו מספקת גם דוגמה נוספת: הממשלה קובעת בה כי תוכנית ההבראה התפעולית תבוצע תוך תיאום מלא עם העובדים, דבר המאריך את התהליך מעבר למצופה. ארגון העובדים של התעש, בדומה לאלה של יתר התעשיות הבטחוניות, הינו ארגון בעל עוצמה רבה גם לאחר תוכנית הפיטורים, וביכולתו לשבש (והוא אף עושה זאת בהצלחה) כל מהלך של הנהלת החברה. כתוצאה מכך, ההנהלה משקיעה זמן רב ויקר בניהול משאומתן עם העובדים, הנתמכים על-ידי ההסתדרות, ותהליך ההבראה נמשך מעבר למתוכנן (דו"ח מבקר-המדינה, 1994, 825). לאור כל אלה אין פלא שמהנהלת התעש נשמעות טענות כי הבעלות הממשלתית מקשה על פעילות החברה ("הארץ", 30.3.95), וכי על המדינה, ולא על התעש, לממן את הפעילויות הלא-רווחיות בעלות החשיבות הלאומית ("הארץ", 31.1.95).

שינויים במאפייני השיזור המבני של התעש: חולשתם של הקשרים החזקים

מרכיב שני בהסבר לשינויים שחלו ביכולת הישרדותה של התעש מצוי בניתוח של מאפייני השיזור המבני שלה. השיזור המבני של פירמה נבחן, כאמור, על-ידי שני פרמטרים מרכזיים: היעילות של רשת העסקות של הפירמה ומידת תלותה בשחקנים אחרים בסביבתה מבחינת משאבים נדירים. שני פרמטרים אלה קובעים את מידת

האוטונומיה המבנית שהפירמה נהנית ממנה, ולכן יש להם השלכה רבה על מידת האפקטיביות שלה.

רשת העסקות של התעש בתקופה "ההירואית" מתאפיינת במידה רבה של סימטריות: קשרים חזקים בינה לבין תעשיות בטחוניות אחרות (היוצרות יחד עימה מגזר אוליגופולי) שהלקוח העיקרי שלהן הוא משרד הביטחון, תלות הדדית וריבוי של קשרים מיותרים. על חוזה הקשרים הללו מעידה העובדה שהתעש קידמה בכרכה הקמת פירמות נוספות בישראל (סולת"ם, לדוגמה) שהתמחו בייצור מוצרים דוגמת אלה של התעש עצמה (עברון, 1992), ואף סייעה בהקמתן. כל קשריה עם השווקים החיצוניים ורוב קשריה עם המגזר הממשלתי בישראל תוכו על-ידי משרד הביטחון, שהוא המשרד האחראי עליה ועל יתר התעשיות הבטחוניות (דבר המעניק לו מעמד של "גשר" ברשת העסקות). כל אלה יצרו, לכאורה, רשת עסקות לא-יעילה, שהותירה לתעש מידה מועטה של אוטונומיה מבנית.

רוב התוצרת של התעש הופנה לשוק המקומי, ובעיקר לצה"ל, דבר שיצר תלות רבה מאוד של התעש במשרד הביטחון כלקות. כל אימת שהצטמצמה ההצטיידות בצה"ל, פנתה התעש לכיוון של יצוא כפתרון זמני. עד 1975 היווה שיעור היצוא רק כ-18% מכלל מכירותיה של התעש. מאז צמח בהדרגה בשיעור שנתי של 10% (למעט תקופת מלחמת לבנון). תקופה זו (עד 1984) עומדת בסימן עסקות היצוא הגדולות של סוף שנות השבעים, שהתאפיינו בשפע של מכירות בהיקף כספי גדול עם מספר קטן של לקוחות (עברון, 1992, 305). מבנה זה יצר תלות ניכרת של התעש במספר מצומצם של לקוחות (אוליגופסון), אם כי בשלב זה לא היו לכך עדיין השלכות על רווחיותה של הפירמה. לקראת סוף שנות השבעים החלה התעש גם בייצור של מוצרים למגזר האזרחי בישראל, ובכללם כימיקלים לתעשייה, כספות, נשק קל (אקדחים), טלפונים ציבוריים ומערכות הדמיה. עסקות אלה היוו אחוז קטן (פחות מ-5%) מסל-המכירות של התעש, ולכן לא הוקדשה להן תשומת-לב רבה.

במעבר לתקופה "התחרותית" לא חלו שינויים מהותיים במאפיינים של רשת העסקות של התעש. אופי הקשרים שבין התעש לבין הפירמות האחרות בסביבתה לא השתנה כמעט, אך ניכרה התרחבות בפרישה של רשת העסקות של התעש (יש לה, למן תחילת שנות התשעים, קשרי מסחר גלויים עם יותר מחמישים מדינות) (עברון, 1992, 305). התרחבות זו יש לייחס לנסיונה של התעש להגדיל את קשריה העסקיים ואת נגישותה למידע עסקי רלוונטי במקביל לתהליך ההתייעלות שעברה. את אי-הצלחתה בכך ניתן לייחס לשילוב של גורמים מספר:

רשת עסקות לא-יעילה - את המבנה של רשת עסקות לא-יעילה ירשה התעש מתקופת היותה יחידת-סמך. רשת העסקות שלה מבוססת בעיקר על קשרים חזקים ומיותרים, כנגזר מיחסיה המתמשכים והקבועים עם לקוחותיה. הקשרים החלשים ברשת העסקות של התעש מוגבלים רק לקשריה החדשים עם מדינות במזרח אסיה ובאפריקה (המהוות לקוחות חדשים גם ליצואניות נשק אחרות), והם תוצאה של הפעילות העסקית של התעש בתקופת תוכנית ההבראה. יחד עם זאת, קשרים חלשים אלה אינם תורמים להגדלת מידת האוטונומיה המבנית של התעש, שכן אין הם מהווים "גשר" ברשת העסקות. מבנה זה של רשת עסקות לא-יעילה פוגע קשות בסיכויי הרווחיות של החברה וביכולתה לאסוף מידע עסקי רלוונטי מסביבתה (דו"ח מבקר-המדינה, 1994, 830).

תלות גדולה בספקים ובלקוחות - המבנה של רשת העסקות של התעש מעיד גם על

התלות הגדולה שלה בפירמות האחרות בסביבתה. לתעש היתה מאז ומעולם תלות גדולה במשרד הביטחון כלקות. תלות זו המשיכה להתקיים גם בתקופת היותה חברה ממשלתית. החלטה של משרד הביטחון על רכישה או אי-רכישה של פרויקט כלשהו עשויה להוות את ההחלטה שתטה את הכף בנוגע לקיומו של הארגון (ראה מקרה פרויקט "הלביא", שביטולו כמעט חיסל את התעשייה האווירית). משרד הביטחון, הפועל גם הוא על בסיס שיקולים של כדאיות עסקית, מעדיף, לעיתים תכופות יותר ויותר, לבצע את הרכש שלו בחוץ-לארץ, מכיוון שמוצרים דומים לאלה המיוצרים בארץ זולים שם יותר. הצמצום הדרסטי בהזמנות המגיעות ממשרד הביטחון הגביר את התלות של התעש ביצוא. מכירות התחמושת של התעש למדינות נאט"ו ירדו כבר ב-1990 לרמה של קרוב לאפס. במקום זה היא החלה לגשש את דרכה במזרח-אירופה – גישושים שהסתכמו בהסבת תחמושת מזרח-אירופית לתחמושת מערבית מודרנית בהכנסה כוללת של יותר מ-100 מיליון דולר. לכך הצטרפו כמה עסקות בודדות עם מדינות שלא היו להן קשרים עסקיים עם התעש לפני הסכם אוסלו (שוודיה, לדוגמה) (ניסן, 1995). כיום יש לתעש (כמו בעבר) מספר מועט של לקוחות לכל אחד מסוגי המוצרים, ועל-כן תלותה בלקוח בודד עלולה להיות קריטית. לקוחות אלה מודעים לעודפים של כושר הייצור בעולם ולכוחם להוריד את שולי הרווח בייצור, והם מנצלים זאת כדי להוריד את המחירים עד לרמת המינימום. בגלל המיתון בשוק העולמי, התעש נאלצת גם לפרוס תשלומים של לקוחותיה לטווח ארוך, כך שבעד חלק נכבד מהמוצרים שהיא מספקת אין היא מקבלת את התמורה המיידית, דבר שמכביד עליה מבחינה כלכלית בטווח הקצר. הקשיים הכלכליים אליהם נקלעה התעש בשנים האחרונות, ובעיקר קשיי נזילות (הנובעים מעלויות שכר גבוהות בהשוואה למתחרות בעולם, עלויות הפיצויים למפוטרים, הון עצמי שחוק ביותר ומלאי גדול של תוצרת שאין לה קונים), גורמים לתלות של התעש בספקיה, מכיוון שעסקותיה עימם מתאפיינות במוסר-תשלומים נמוך. החובות של התעש לספקיה מונעים אותה מלהתקשר עם ספקים אחרים, ופוגעים בכך במידת האוטונומיה שלה (קלימן, 1992).

כישלון בייצור מוצרים אזרחיים – התעשיות הבטחוניות של רוב מדינות המערב נמצאו כבר לפני עשור בעיצומו של ניסיון לייצר מוצרים אזרחיים כדי לשרוד עסקית. המעבר מייצור בטחוני לאזרחי אינו פשוט כלל ועיקר, וטומן בחובו שני קשיים עיקריים: הראשון נעוץ ברמות השכר הגבוהות יחסית שהיו נהוגות בתעשיות הבטחוניות בהשוואה לפירמות אזרחיות; הקושי השני מקורו בתרבות ארגונית לקויה, שאינה מעודדת פריון ואינה מונעת על-ידי שיקולים עסקיים (שטיינברג, 1995). המעבר מהמגזר הצבאי למגזר האזרחי הינו בעייתי, לא בשל בעיות ייצור, אלא בשל קשיי שיווק ואי-הכרת השוק האזרחי. תרבות הייצור, הניהול והשיווק של התחום הצבאי אינה דומה כלל לזו של המגזר האזרחי, ועל-כן קשה מאוד, ואולי בלתי-אפשרי, לבצע הסבה מוצלחת אפילו בטווח הבינוני (Kapstein, 1992, 91–113). עלות העבודה הגבוהה של התעש מנעה אותה מלממש את תוכניתה לחדור לשוק האזרחי. לא-יכולתה של החברה להרוויח מייצור אזרחי תרמו גם ליקויים בארגון הפרויקטים ובניהולם, דבר שבא לידי ביטוי בטעויות בהערכת הכדאיות הכלכלית, הסיכונים וקשיי השיווק למגזר האזרחי (דו"ח מבקר-המדינה, 1994, 821). נוסף על כך, מה שניתן לביצוע בחברות פרטיות או בחברות ממשלתיות אחרות (דוגמת "בזק"), שם ניתן לגייס הון המציבור או מבעלי המניות, אינו ניתן לעשייה בתעשיות הבטחוניות דוגמת התעש, שאין באפשרותן, בגלל אופיין הייחודי,

לחשוף את כל הנדרש מהן בחוק, ולכן אין להן אפשרות לגייס הון בבורסה. בזה אחר זה נכשלה התעש בפרויקטים ובמכרזים, דוגמת מפעל הבתים בבנייה מתועשת (שהוקם לנוכח הביקוש הרב לדיור שיצרו גלי העלייה מחבר-העמים ומאתיופיה בתחילת שנות התשעים), מפעל להשבחה של ערכות אב"כ שהוקם במצפה-רמון לאחר מלחמת המפרץ עוד בטרם הוברר אם תזכה התעש במכרז (בסופו של דבר, היא לא זכתה), מוצרי תעופה ועוד. חלק ניכר מן הטעויות ומן ההפסדים של התעש יש לייחס לניסיון של התעש לחדור לבדה לשווקים אלה. מסיבה זו החליטה הנהלת התעש ב-1992 כי להבא יבוצעו נסיונות אלה במסגרת של שותפות עסקית (מיזמים משותפים) עם תעשיות בעלות ניסיון מוכח בשוק האזרחי. לאחר שנכשלו גם נסיונות אלה, החליטה החברה להתמקד רק בקווי ייצור בתחום הצבאי, ולהימנע מכניסה לפעילויות בתחום האזרחי ("הארץ", 16.6.95).

מגבלות המדינה על היצוא הבטחוני – מאז נהפכה התעש לחברה ממשלתית, תלותה במשרד הביטחון מתבטאת גם בתלות באישורי יצוא. למשבר אליו נקלעו התעשיות הבטחוניות תרם המלכוד שיצר משרד הביטחון: הן פיתחו אמצעי לחימה מתקדמים, אך מסיבות שהיו מעוגנות בחלקן בתפיסת-עולם מיושנת, נאסר עליהן לחשוף חלק חשוב מהמערכות שפיתחו. כל המוצרים האסטרטגיים שהתעש מייצרת נתונים לפיקוחו של משרד הביטחון. כדי להציע מוצר ספציפי למכירה בשווקים העולמיים, התעש אמורה לקבל תחילה את אישורו. כך נוצר מצב בו נמנעת מתעש האפשרות להציע למכירה אותם מוצרים אסטרטגיים שדווקא להם יש ביקוש רב בשוק העולמי. יתרה מכך, מערכת הביטחון נמנעת מלהגדיר במפורש מוצרים מסוימים כמוצרים "אסטרטגיים", ומקשה בכך על תכנון הייצור והיצוא לטווח ארוך. מסיבה זו התעש מתקשה להתמודד עם מתחרותיה העולמיות, המציעות למכירה מערכות נשק מתקדמות יותר מאלה שתעש יכולה להציע למכירה (ברודט, 1991).¹³

לסיכום, התעש לא הצליחה להתאים את ביצועיה לסביבה התחרותית החדשה עקב המשקעים המעצבים שהותיר השיזור הפוליטי-התרבותי שאיפיינו את התקופה ה"הירואית". השיזור המבני של התעש השתנה ללא הכר. מפירמה מבוססת בעלת מונופול בענף הנשק ומידה רבה של אוטונומיה מבנית, מצאה עצמה התעש, עם הפיכתה לחברה עסקית, בסיטואציה הפוכה לגמרי: פירמה הפועלת בסביבה עסקית עוינת, בה אין לה מונופול או יתרונות יחסיים, ורשת העסקות שלה אינה מניבה לה רווחים כבעבר.¹⁴

13. המגבלות אינן מוטלות רק על מוצרים, אלא גם על מדינות מסוימות וגופים פרטיים. לאחרונה נחשף כי אגף הסיוע והיצוא הבטחוני במשרד הביטחון הכין והפיץ בתעשיות הבטחוניות "רשימה שחורה" של עשרות גורמים מישראל ומחוץ-לארץ שאסור לסחור עימם או לבוא עימם במגע עסקי ("הארץ", 28.4.95), ההחלטה למי למכור נתונה להחלטתו של משרד הביטחון (ובמקרים רגישים – לשר הביטחון), המפעיל בנושא מערכת של שיקולים שנבעו בעבר מהחשש שייפגע יתרונה האיכותי של ישראל, ואילו כיום הם נובעים מהחשש מעימות עם מדינות ידידותיות (דוגמת עסקת ה"כפירים" עם טיוואן, שלא יצאה לפועל בלחצה של סין). כך קורה שעל התעש מוטלות מגבלות מכירה של תוצרתה בעיקר למדינות העולם השלישי, שהן הלקוחות הגדולים והעיקריים של תוצרת צבאית כיום, בעוד מתחרותיה במדינות המערב מקבלו היתרי יצוא מפליגים ונהגות מגישה חופשית לשווקים אלה (שדה, 1995). אנו נמנעים כאן מהדיון החשוב בדילמות המוסריות הקשורות לסחר זה.

14. מיטיב לבטא את השינוי המהותי הדירוג של מאה חברות התעשייה המובילות (לפי מחזור מכירות) לשנת 1995 שערכה חברת "דן אנד ברדסטרית" ("הארץ", 11.4.95): התעש ממוקמת רק במקום השלושה-עשר, לאחר שנים שבהם החזיקה במקומות הראשונים ברשימה, ומעליה ממוקמות חברות

חוסר התאמה בין שיזור קוגניטיבי לבין תמורות במאפייני השיזור התרבותי: כרוניקה של כשל מיומן

המרכיב האחרון בהסבר לנפילתה של התעש הוא הפער שנוצר בין ההנחות הבסיסיות של מנהליה לבין המציאות החדשה. בתקופה המעצבת, "ההירואית", הושפעה התרבות הארגונית של התעש במידה רבה מהאיזומורפיוזם התרבותי שבינה לבין סביבתה. העבודה בתעש נתפסה על-ידי עובדים ומנהלים כאחד כמשימה לאומית מדרגה ראשונה, וטופחה על-ידי מנהיגי המדינה וצה"ל. במקביל פעלה התעש להקמת מפעלים באזורי-פיתוח ובאזורים מוכי-אבטלה כדי לסייע למדיניות של פיזור האוכלוסין ועידוד התעסוקה. העדפת השיקולים "ההירואיים" על השיקולים הכלכליים העצמיים נהפכה לרפרטואר מובנה של התעש, ונגזרה מהיעדים שהציבה המדינה לפניה (עברון, 1992). מסיבה זו הושפעה האסטרטגיה שנקטה התעש מהסביבה הסובייקטיבית המעצבת שלה (הסביבה הדומיננטית של התעש בתקופה זו), ומאסטרטגיה זו, בתורה, נגזר המבנה הארגוני של התעש. כך קרה ששיקולי כדאיות כלכלית לא היוו גורם מרכזי בקבלת ההחלטות על כמויות הייצור וסוגי המוצרים. לא היו אמות-מידה של יחידה עסקית בנושאי תמחיר, תקציב ומרכז רווח, ובחלק מהפעילויות לא היו קיימים שיקולים כאלה כלל. האוריינטציה של הפירמה היתה אוריינטציה של ייצור, והיא חסרה כמעט לגמרי אוריינטציה של שיווק. הנורמה של עבודה בתנאי-לחץ, לעיתים ללא תכנון מראש, אומצה מדרך פעולתו של צה"ל, ונהפכה למאפיין בולט של הארגון. משום כך התאפיין המבנה הארגוני של התעש בריכוזיות רבה, שנועדה לאפשר להנהלה יכולת לקבל החלטות אסטרטגיות במהירות, ולעיתים ללא כל תכנון מראש¹⁵ (דו"ח מבקר-המדינה, 1994, 821–823).

השנים הארוכות בהן חסתה תחת כנפיו הנדיבות והבטוחות, משולשות המשמעות (כבעלים, כלקוח וכמחוקק-משנה), של משרד הביטחון, העניקו למנהליה את התחושה שהם פועלים בסביבה בטוחה ובתנאים של ודאות כמעט מלאה. הנגישות של התעש למרכז הפוליטי והמונופול שהיה לה על ייצור הנשק העניק לה מידה רבה של אוטונומיה, שהתבטאה ברווחיות, וזו איפשרה לה להגדיל את מצבת כוח-האדם שלה ולהיטיב את תנאי שכרם של העובדים. לפיכך, בתחילת שנות השמונים התאפיינה התעש במבנה ארגוני גדול ומסורבל, בכובו רב של משאבים, בעלויות שכר גבוהות בהשוואה לתפוקה, בשמרנות ובהיעדר יזמות, ובהישענות על סל-המוצרים הקיים שלה. כך קרה שמנהלי

דוגמת "אלביט" (6), "סאיטקס" (7) והתעשייה האווירית (3). לכל שלוש החברות הללו, הפועלות באותו מגזר ובאותו שוק שהתעש פועלת בהם (אם כי שתי הראשונות שייכות למגזר הפרטי והאחרונה היא בבעלות ממשלת ישראל), יש הכנסות גדולות יותר מיצוא ומספר גדול יותר של מכירות לעובד בהשוואה לתעש. כל אחת מהחברות הללו פיתחה עם השנים רשת עסקית יעילה הרבה יותר מזו של התעש, והגיעה לכלל אוטונומיה מבנית גדולה יותר בשוק, המאפשרת לה לקטוף רווחים מרשימים. המחשה לכך שאין די ביעילות, אלא יש גם הכרח ביכולת שליטה במאפייני השיזור החברתי כדי להרוויח, מספקת החברה העומדת בראש הרשימה הזאת – חברת החשמל. עם 0% יצוא ועם מונופול על הספקת החשמל לכל המגורים במדינת-ישראל, חברת החשמל מצליחה להיות הפירמה הרווחית ביותר בישראל, בדיוק כפי שהיתה התעש בתקופתה כיהידת-סמך.

15. הריכוזיות התבטאה בתחומי הכספים, הלוגיסטיקה, השיווק, המידע הניהולי ומשאבי-האנוש, ובכמות גדולה של אגפי מטה (11) בעלי אוריינטציה ביורוקרטית, שלא תרמו תרומה משמעותית לשיפור היכולת התחרותית של היחידות השונות.

התעש התייחסו אל המשברים שהחלו להופיע בשוק הנשק העולמי כאל משברים חולפים, ולא נקטו באסטרטגיה מתוכננת כדי להתמודד עימם.

ניסיון "לנטוע תרבות"

מרגע שהופנם המשבר בתודעה של מקבלי ההחלטות בתעש, נעשה ניסיון – שהצליח חלקית – לשנות את התרבות הארגונית של הפירמה "מלמעלה למטה". במקרה של התעש, המעבר מיחידת-סמך לחברה עסקית היה כרוך במעבר חד ומהיר מאוריינטציה תפעולית וטכנולוגית לאוריינטציה שיווקית. בניגוד לתקופה הקודמת, הותאם בתקופה זו המבנה הארגוני של הפירמה לסביבה, והאסטרטגיה שלה נגזרה ממנו. מתרבות ארגונית רגועה, שלא כוונה על-ידי שיקולים עסקיים, עברה התעש למבנה ארגוני האמור להבטיח תרבות ארגונית "דינמית", שבבסיסה גמישות תפעולית וארגונית, כנגזר מהאתגרים שהציבה לפניה סביבתה החדשה. כל פעילויות החברה נדרשו לעבור תהליך של "התייעלות", ו"יעילות" נהפכה למושג-מפתח בשיח הארגוני. בזבוז המשאבים הניכר שאיפיינו את הפירמה בתקופה הקודמת נהפך לניסיון אמיתי (ואף מוצלח) לחסוך בעלויות הגבוהות של החברה. במקביל היה צורך במכוונות ניהולית חדשה. כדי לתפקד בהצלחה כחברה עסקית המתחרה בשווקים תחרותיים, נאלצה התעש להמיר את דפוס הניהול הריכוזי, שאיפיינו אותה במשך כל שנות קיומה, בדפוס ניהול ביזורי, הכרוך בהאצלת סמכויות ובשינוי המבנה הארגוני המסורתי של קו-מטה. כל היחידות הארגוניות רוכזו מעתה במסגרת של מרכזי רווח והפסד. ביזור הסמכויות מהנהלת החברה ליחידות העסקיות לווח בהתאמה בחלוקת האחריות בין המנהלים ברמות השונות, והנהלת החברה בחרה לתגמל מנהלים שיעמדו ביעדי התכנון ובתוצאות העסקיות הנדרשות. מערכי הניהול של התעש לא היו בשלים כלל לפעילות כגוף עסקי, והזהות המבנית שבין התעש ליתר התעשיות הבטחוניות מנעו אותה מלגייס מהן כוח ניהולי טוב יותר (כהן, 1994). לכן מצא עצמו הארגון לגייס כוחות ניהוליים מחוצה לו, בשוק האזרחי. חלק ניכר מהמנהלים של התעש בתקופה הקודמת פרשו או פוטרו, והנהלה החלה לגבש ולהכשיר דור חדש של מנהלים. במסגרת זו נקטה התעש באסטרטגיה של השתזרות מנהלים מהמגזר הפרטי בתעש ("ציקלון", "אלביט" וכדומה), במטרה לקדם את האוריינטציה השיווקית והעסקית החדשה של הארגון כערך מרכזי בתרבות הארגונית. כדי למסד את התרבות הארגונית החדשה, החלה התעש גם להחזיר במנהלים ובעובדים את התפיסה של הניהול האיכותי (TQM).¹⁶

גילויי התנגדות

נסיונה של הנהלה למסד מבנה שליטה ארגוני חדש, תוך מעבר חד מתרבות ארגונית "רגועה" לתרבות ארגונית "דינמית", לא היה חסר זעזועים. ראשית, שינוי התרבות הארגונית נתקל בהתנגדות עזה וגלויה מצד העובדים והמנהלים בדרג-הביניים, שנמנו עם דור המנהלים הישן של התעש. הפיטורים המסיביים של העובדים לצד הקיצוץ החד

16. לדעתנו, דבר זה מהווה סימן-היכר נוסף לבלבול ולאי-הוודאות שאיפיינו את המעבר. אולם אין אנו יכולים לאשש טיעון זה בעבודה זו.

בהטבות השכר, בתנאי העבודה ובאפשרויות הקידום הורידו בצורה משמעותית את רמת המוטיווציה של העובדים. עם ביטול הפרמיות, שהיוו חלק ניכר משכרם, אין הם רואים עוד טעם בהגדלת התפוקה כל עוד אין הם מתוגמלים על כך בהתאם. גם העבודה החלקית במשמרות (ולא במתכונת המלאה) תורמת לאווירת התסכול של העובדים, החשים ממילא שכל השינוי נעשה על גבם. הקיצוצים הכלכליים גרמו להקפאה של אפשרויות הקידום והניעות של העובדים בארגון, וכך נוצרה שכבה של עובדים מתוסכלים שקידומם נעצר. אווירת חוסר הוודאות המלווה את התעש מאז נהפכה לחברה ממשלתית, העומדת בניגוד מוחלט לוודאות שאיפיינה את התרבות הארגונית של התעש בתקופה הקודמת, פוגמת קשות בסיכויים לשיתוף-פעולה בין ההנהלה לעובדים. חלק ניכר מחוסר הוודאות ביחס לעתידה של החברה נובע מחוסר החלטיותם של הבעלים – ממשלת ישראל – ביחס לעתידה. תוכניתיה של ממשלת ישראל ביחס לתעש משתנות מזמן לזמן: בהחלטתה מ־1992 הביעה הממשלה אמון בתהליך ההבראה של התעש כעסק "חי" (דו"ח מבקרת-המדינה, 1994, 825); אחר־כך הועלתה הצעה למכור את התעש ("הארץ", 21.12.94); מאוחר יותר הוצע למנות לה כונס־נכסים ("ידיעות אחרונות", 2.1.1995); ולבסוף התקבלה ההחלטה חסרת התקדים לדרוש את התפטרות הדירקטוריון של התעש, בראשותו של דן שומרון, בלחץ ההסתדרות ("הארץ", 30.1.95). הרעת יחסי העבודה בתעש (עובדים מול הנהלה, הנהלה מול דירקטוריון) הניעה את מנכ"ל התעש, גבי קומיסר, להתפטר ("הארץ", 8.8.95). ביטוי נוסף לכך הם סכסוכי העבודה והפגנות העובדים.

מורכבות אינטרסים

בעיה שנייה בתרבות הארגונית החדשה ניתנת להגדרה כ־"Agency Problem". אפילו מנקודת־ראות רציונלית־אטומיסטית, ניתן להראות שהמבנה החדש סובל מבעיות של "תת־ביצוע" (sub-optimization) עקב פערי אינטרסים.¹⁷ המנהלים (הסוכנים) אינם מעבירים לרשות ממשלת ישראל (הבעלים) מידע אמין על הפעולות העסקיות של הפירמה ועל מאזני הרווח וההפסד שלה. כתוצאה מכך, אין ברשות שרי הממשלה כל המידע הרלוונטי והאמין הדרוש להם לקבלת החלטות על גורלה של התעש.¹⁸ קיומה של בעיה זו מובן אם זוכרים כי באחריות המנהלים להראות רווחים ולעמוד בקווי המדיניות שהתוותה הנהלת החברה. הקשיים הרבים המוטלים על חופש הפעולה של המנהלים (ריכוזיות הקיימת עדיין, מוטת החלטה מזערית, התנגדות העובדים וכדומה) יוצרים ניגוד בין האינטרסים האישיים שלהם לבין האינטרסים של הבעלים. מכאן שיש בסיס להניח כי ניגוד אינטרסים זה הוא המניע מנהלים להעביר דיווחים לא־אמינים, תוך ניצול קשיי הפיקוח של הבעלים. זו גם הסיבה לכך שתרבות הניהול בחברה מתאפיינת בהיעדר גישה עסקית ברמת המנהלים של היחידות העסקיות ובהיעדר מוטיווציה לעמוד באתגרים טכניים וטכנולוגיים שמציבה תוכנית ההבראה (דו"ח מבקרת-המדינה, 1994, 822). המושג "כשל מיומן" (Trained Incapacity), שטבע ובלן (Veblen, 1922) והשתמש בו

17. ראו גם White and Eccles, 1988.

18. דו"ח מבקרת-המדינה, 1994, 822–823. טענה דומה העלה גם דן שומרון לאחר התפטרותו: מידע רלוונטי לא הגיע לידיעת הדירקטוריון, ולכן פגע ביכולתו לפקח על פעילותם של מרכזי הרווחה השונים (שומרון, 1995).

רוברט מרטון (Merton, 1968), מיטיב לסכם את התפתחותו של חוסר ההתאמה בין השיזור הקוגניטיבי לבין השיזור התרבותי של התעש בשתי התקופות השונות בחייה. במקורו, המושג "כשל מיומן" נועד לתאר ארגון המאבד את יכולתו להגיב על שינויים בסביבה הדינמית שלו בגלל ההכשרה הביורוקרטית של הפרטים בתוכו. במציאות, "הכשל המיומן" של התעש התפשט לרוב הפעילויות שלה. ראשיתו של "כשל מיומן" זה היתה בתקופה "ההירואית" בחיי התעש, ומקורו במאפיינים ההיסטוריים המעצבים של השיזור הקוגניטיבי של מקבלי החלטות בפירמה. מנהלי התעש נטו לתפוס את פעולותיהם ואת פעולות הפירמה כמונחים של עמידה במשימות לאומיות, ללא אוריינטציה למשימות כלכליות. סביבת הפירמה נתפסה כסביבה הנתונה לשליטתה המלאה של הפירמה, והנקבעת במידה רבה על-ידי מחקר ופיתוח אינטנסיביים וכושר הייצור של התעש עצמה. מקבלי החלטות אלה הוכשרו לקבל החלטות לא על בסיס שיקולים המאפיינים מרכזי-רווח ככלכלה צוברת הון (על-פי עקרון הרווח), אלא על בסיס שיקולים "הירואיים" ואינטרסים לאומיים.

לקשיחות השיזור הקוגניטיבי של התעש היו אס-כך השלכות נוספות על יכולתה להיחלץ מהמשבר. מפירמה השולטת בסביבתה, נהפכה התעש בתקופה "התחרותית" בחייה לפירמה הנשלטת על-ידי סביבתה. בניגוד לשינוי הדרסטי והמהיר שנכפה על התעש, התרחש המהפך הקוגניטיבי הנדרש באופן הדרגתי וחלקי בלבד. בעבר בוצעה קבלת החלטות בתעש בתנאים של ודאות כמעט מלאה לגבי המתרחש בשוק, אך עם שינוי תנאי השוק לתנאים של חוסר ודאות היה מקום לשנות גם את תהליך קבלת החלטות. בפועל, התקשו קברניטי התעש להעריך נכונה את הסביבה שהפירמה פועלת בה.

סיכום

עד לאמצע שנות השמונים היתה התעש יכולה להיחשב לסיפור הצלחה. מארגון קטן עם מספר מוצקים מצומצם, נהפכה התעש לתעשייה אדירה ורווחית, בעלת מוניטין רב, שהיה לה חלק חשוב בבניית יתרונו האיכותי של צה"ל. הצלחתה של התעש מקבלת ממדים מרשימים יותר אם מביאים בחשבון את היותה פירמה בעלת רשת עסקות לא-יעילה, שאינה מונחית על-ידי שיקולים של רווח עצמי ובעלת מבנה ארגוני מסורבל ולא-יעיל. ניתן להסביר את יכולתה של התעש לעמוד במטרתה המרכזית – ייצור, מחקר ופיתוח של תחמושת ומערכות נשק לצה"ל ולמערכת הביטחון – ואת הרווחיות הרבה שהראתה בשנים אלה רק על-ידי ראיית התעש כפירמה בעלת יכולת שליטה אפקטיבית במאפייני השיזור החברתי ובמערך הארגוני שלה. מיקומה של התעש במגזר הממשלתי, קרבתה למרכז הפוליטי והתרבותי, והיותה מונופול – כל אלה העניקו לה יכולת ביצוע רבה. כנגד זאת, התרחקותה של התעש מהמרכז הפוליטי והתרבותי שינוי מאפייני השיזור המבני שלה וחוסר יכולת קוגניטיבית להתמודד עם השינוי הדרסטי בסביבתה פגעו קשה באפקטיביות שלה בהשוואה לתקופה הקודמת, והכניסו אותה לסחרור מתמשך, שאיים על תפקודה. נוסף על כך, שיזורה הקוגניטיבי הקשיח של התעש הקשה על מנהליה להגיב ברפרטואר ניהולי, בשינוי מבני ובעיתוי נכון על שינויים סביבתיים בשוק העולמי והמקומי עם המעבר מ"התקופה ההירואית" ל"תקופה התחרותית".

דיון

- חקר-המקרה של התעש עשוי ללמד אותנו רבות על הפרמטרים המשפיעים על ביצועיהן ואף על הישרדותן של פירמות ממשלתיות ופרטיות:
- (1) המקרה מהווה הוכחה נוספת לכך ששווקים שפירמות שונות פועלות בהם אינם מנוהלים רק על בסיס שיקולים כלכליים "רציונליים", או "יד נעלמה", אלא בהתאם למאפייני ההבניה החברתית שלהם. כללי המשחק בשוק ומאפייני התחרות הכלכלית המתקיימת בתוכו נקבעים בעיקר על-ידי מאפייני השיזור של הפירמות העסקיות והארגונים המוסדיים הפועלים בתוכו. פירמות אלה שזורות מבחינה פוליטית-תרבותית, מבנית וקוגניטיבית בסביבותיהן השונות, ושיזור זה הוא המכוון בסופו של דבר את פעולתן. במילים אחרות: אסטרטגיות שפירמות מאמצות בהתמודדותן עם סביבתן ועם מאפייני השוק אינן נגזרות של פרמטרים קשיחים המגדירים אסטרטגיות השקעה גנריות (נוסח ספרי הלימוד של מייקל פורטר (Porter, 1980)), אלא הן תוצר גמיש ומשתנה של מאפייני השיזור הרב-ממדי של כל פירמה בסביבתה.
- (2) המקרה של התעש מדגים שיכולת הביצוע של פירמות מותנית במידת יכולתן לרתום את מאפייני השיזור הרב-ממדי שלהן לטובת השגת המשאבים הדרושים לביצוע מטרותיהן ולמימושן. נראה כי מקצת מן המחלוקת התיאורטית הקיימת סביב הגורמים המשפיעים על יכולותיהן של פירמות עשויה לכוא על פתרונה באמצעות השימוש במושג זה. ראיית הביצוע של הפירמה כנובעת ממאפייני השיזור שלה בסביבותיה השונות מתירה לנו לבחון את "הצלחתן" או "כשלונן" של פירמות בהקשר המתאים, ומנתקת אותנו מן ההכרח להיות כבולים לרמת ניתוח מסוימת. נוסף על כך, המתח בין מרכיבי השיזור השונים מסביר את הסתירה-לכאורה המתגלה כאשר פירמות יעילות (כמו התעש בהווה), או פירמות שעברו שינויים ארגוניים מרחיקי-לכת, מתקשות מאוד עדיין להצליח ואף לשרוד בשווקים שהן פועלות בהם.
- (3) מקרה זה גם מספק לנו צוהר משמעותי להבנת מערכת יחסי-הגומלין שבין המדינה לבין הפירמה הבודדת. להתלבטותה של המדינה בין חובתה לקיים "אינטרסים ציבוריים" לבין רצונה לאפשר מימושם של אינטרסים פרטיים-עסקיים יש השלכות נכבדות על השינויים בסביבה שהפירמות פועלות בה, הרבה מעבר לפרמטרים הכלכליים המקובלים. אינטרסים מנוגדים אלה גוררים בעקבותיהם מה שכינינו "פרדוקס הדרישה הסותרת", והוא דומה למה שקלאוס אופה מכנה "אי-היכולת לרציונליות מקיפה" (comprehensive rationality), הגורר סתירות בין רמות הפעולה של המדינה (Offe, 1996, 151).
- פרדוקס הדרישה הסותרת*, הנובע מרמות מרובות וסותרות של פעילות מדינתית (Block, 1990), מעיד שממשלות אינן מודעות בהכרח לרבדים העמוקים שמעורבותן בחיי החברה והכלכלה מחלחלת אליהם. כדי להבין את המתחים והסתירות בין רמות שונות של שיזור, כל פעולה של השלטון צריכה להיבחן בשלוש רמות: ברמת המקרו יש לבחון את השינוי שהמעורבות הממשלתית במשק יוצרת במימד הפוליטי והתרבותי של החברה; ברמת-הביניים יש לבחון את האופן שמעורבות זו משפיעה על מערכת הקשרים שבין

השחקנים השונים השותפים לאותה רשת (פוליטית, כלכלית או חברתית); וברמת המיקרו יש לבחון כיצד מעורבות כזו משפיעה על הדרך בה כל שחקן תופס את הסביבה שהוא שזור בה. ממשלות, בהיותן מטבען שחקנים בעלי עוצמה ניכרת, מונחות בפעולתן על-ידי הדרישה הסותרת, ועלולות לשנות באורח מהותי את האופן בו כל שחקן שזור בסביבתו. פרדוקס הדרישה הסותרת חייב לפיכך להיות מובא בחשבון כפרמטר מרכזי של המעורבות הממשלתית במשק.

באופן פרדוקסלי, התעש מהווה דוגמה נוספת לכך שפירמות ותיקות מועדות פחות לכיליון (בניגוד לניבוי של הגישה האקולוגית, Hannan and Freeman, 1977, 1989) אם המשך קיומן משרת אינטרסים מוסדיים (Meyer & Zucker, 1989). האינטרס של מדינת ישראל בשימורן של התעשיות הבטחוניות הוא המונע את סגירתן בהווה. לפיכך, מדיניות "כיבוי השריפות" שממשלת ישראל נוקטת בה ביחס לתעשיות הבטחוניות חייבת להתחלף לא בהפרטה גורפת, בהתאם למתכונות הניאו-ליברליזם, אלא בהבנה כי מידת המעורבות הממשלתית במשק חייבת להיקבע באופן דיפרנציאלי לכל אחד מהמגזרים והענפים במשק; שכן, אחרת, תימשך עוד זמן רב הכרוניקה של "כשל מיומן", הידוע מראש,¹⁹ הבוחן באופן דיכוטומי וגורף בין הגיון תפעול הכפוף לחלוטין לשיזור הפוליטי לבין האחר, המניח היגיון כלכלי "טהור" המנותק (disembedded) ממנו לחלוטין.

המקרה של התעש מלמד אותנו בהקשר זה לקח חשוב ואקטואלי. המיתוס לפיו כשלונן של פירמות ממשלתיות נובע מ"חוסר יעילות של המגזר הציבורי", בהשוואה למגזר הפרטי, נופץ זה מכבר עם גילוי ממצאים אמפיריים שסתרו אותו (Pitelis & Clarke, 1993, 8). ההסבר החלופי שהצענו לכשלונן – ולו הזמני – של פירמות ממשלתיות מופרטות למחצה הוא "פרדוקס הדרישה הסותרת": קרבתן של פירמות למרכז הפוליטי ותלותן בו מגבירות את פגיעותן מהשלכות פעולותיו והחלטותיו. יוצא איפוא שמידת הקרבה למרכז הפוליטי טומנת בחובה סיכויים וסיכונים הנתונים לתהפוכות הדרישה הסותרת.

לבסוף, המסגרת התיאורטית שהעלינו באמצעות שלוש רמות השיזור מסייעת להבין באורח שלם יותר את המורכבות של יחסי הארגון עם סביבתו ואת השלכותיה על התנהגות הארגון.

בחינת ההשפעה של מאפייני השיזור החברתי על יכולת הביצוע של הפירמה מתירה לנו לבחון את "הצלחתן" או "כשלונן" של פירמות בהקשר המתאים, ומנתקת אותנו מן ההכרח להיות כבולים לרמת ניתוח מסוימת, כמו גם מאידיאולוגיה ארגונית-מחקרית מפורשת. מטפורת השיזור רחבה למדי כדי לגשר בין כמה מודלים ורמות ניתוח, אולם היא צרה מכדי ליהפך למטה-תיאוריה חסרת כיוון ותיחום.

יחד עם זאת, יש למחקר שהובא כאן מגבלות משמעותיות. הניתוח שהובא מוטה לכיוון המבני. הדגשנו את הגורמים הסביבתיים המשפיעים על ביצוע ארגוני, ופחות מכך את יכולתו של הארגון העסקי לשנות את מרכיבי השיזור החברתי. דרוש אם-כן ניתוח

19. התעש הודיעה על איוון תפעולי באפריל 1996, אולם עובדיה דרשו משום כך להחזיר להם את ייתורי השכר שלהם. דרישה זו הסתיימה בפשרה. שנת 1996 היוותה שנת רווח לארגון, וצבר הזמנותיו במוצרים מסוימים גדל. נוסף על כך נראה שעלה על פסי ניהול ותפעול אופנתיים, שהפחיתו, לכאורה ולטווח לא-ארוך, את הוצאותיו. לדוגמה: יחידת המחשב של הארגון נמסרה לקבלן חיצוני, כחלק ממדיניות של out-sourcing.

היסטורי דינמי יותר, שיבחן מהן האסטרטגיות ששחקנים מבנים ומשעתקים באמצעותן באורח פעיל את שזורם במרחב החברתי. נוסף על כך מתבקש מחקר מפורט על-אודות שזורן החברתי של פירמות עסקיות המצויות בבעלות פרטית. שזור זה סמוי יותר מן העין, בין היתר מפני שעד כה הותרנו את חקר הפירמה העסקית בידי הכלכלנים.

מקורות

- אהרוני, י' (1991). הכלכלה הפוליטית בישראל. תל-אביב: עם עובד.
- ברודט, ד' (1991). "תהליך הפרטת התעשייה האווירית". בתוך: הפרטת חברות ממשלתיות. תל-אביב: משרד הביטחון.
- גרינברג, י' (1983). "ממשק 'הרואי' לכלכלה רציונלית". רבעון לכלכלה, 117, 577-584.
- דברת, א' (1988). "ניהול בעתות משבר: תורת ההישרדות". "הצופה", מוסף כלכלי 20-21, [16].
- דו"ח מבקר המדינה [45], 1994. ירושלים: משרד מבקר המדינה.
- הלפרין, א' (1990). "תעשייה ביטחונית וצמיחה כלכלית - המיתוס והעובדות". התעשיינים, 16, 12-13.
- כהן, ב' (1994). "לא כל מנכ"ל מתאים". מנהלים, 76, 30-31.
- ניסן, ש' (1995). "סכנת שלום מתקרבת". "הארץ", מוסף יצוא, יולי 1995.
- סומאל, י' (1991). ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים. חיפה: אוניברסיטת חיפה.
- עברון, י' (1992). מגן ורומח: סיפורה של התעשייה הצבאית בישראל. משרד הביטחון - ההוצאה לאור.
- פדהצור, ר' (1994). "להפריט במקום להעליב". "הארץ", 18.12.94.
- קליימן, א' (1992). חרב פיפיות: היצוא הביטחוני של ישראל ושוק הנשק העולמי. תל-אביב: עם עובד.
- שדה, ש' (1995) "תהליך ההבראה של התעשיות הבטחוניות". בתוך: התעשייה הביטחונית בארץ (עמ' 15-29). אוניברסיטת בראילן: מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים.
- שטיינברג, ג' (1995). "לקחי משבר התעשיות הצבאיות בחוף-לארץ". בתוך: התעשייה הביטחונית בארץ (עמ' 9-13). אוניברסיטת בראילן: מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים.
- שומרון, ד' (1995). "קייבלתי חברה חולה". "הארץ", 9.2.95.
- Alchian, A.A. and Demsetz, H. (1972). "Production, Information Costs and Economic Organization". *American Economic Review*, 17, 105-131.
- Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H.E. and Marsden, P.V. (1988). "Environments and Organizations". In N. Smelser (ed.), *Handbook of Sociology* (pp. 361-392). Beverley Hills, CA: Sage.

- Alford, R.R. and Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, the State and Democracy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Astley, W. and Van de Ven, A. (1983). "Central Perspectives and Debates in Organization Theory". *Administrative Science Quarterly*, 28, 245–273.
- Bhgwati, J. (1982). "Directly, Unproductive, Profit Speaking (DUP) Activities". *Journal of Political Economy*, 90, 988–1002.
- Berger, P.L. and Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. NY: Doubleday.
- Block, F. (1990). "Political Choice and the Multiple 'Logics'". In Sharon Zukin and Paul DiMaggio (eds.), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy* (pp. 293–310). New York, Cambridge University Press.
- Bruderl, J., Preisendorfer, P. and Ziegler, R. (1992). "Survival Chances of Newly Founded Business Organization". *American Sociological Review*, 57(2), 227–242.
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Institute.
- Burt, R.S. (1980). "Autonomy in a Social Topology". *American Journal of Sociology*, 85, 892–925.
- Burt, R.S. (1983). *Corporate Profits and Cooptation*. NY: Academic Press.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R.S. and Talmud, I. (1993). "Market Niche". *Social Networks*, 15, 133–149.
- Carroll, G.R. (1984). "Organizational Ecology". *Annual Review of Sociology*, 10, 71–93.
- Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cornes, R. and Sandler, T. (1986). *The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Dore, R. (1983). "Goodwill and the Spirit of Market Capitalism". *British Journal of Sociology*, 34, 459–482.
- Eccles, R. and White, H.C. (1988). "Price and Authority in Inter-Profit Center Transactions". *American Journal of Sociology*, 94, S17–S51 (Special issue on Organizations and Institutions, edited by C. Winship and

- S. Rosen).
- Friedman, M. (1969). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Fligstein, N. and Brantley, P. (1992). "Bank Control, Owner Control, or Organizational Dynamics: Who Controls the Large Modern Corporation?" *American Journal of Sociology*, 98(2), 280–307.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Grabher, G. (1995). "Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations". *The Embedded Firm* (pp. 1–31). London & New York: Routledge.
- Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1379.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Groenewegan, J. (1993). "Introduction: Towards a Theory of the Dynamics of the Firm?" *Dynamics of the Firm* (pp. 1–8). Aldershot: Edward Elgar.
- Habermas, J. (1975). *Legitimation Crisis*. Boston: Beacon Press.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1977). "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hirsch, P.M. (1972). "Processing Fads and Fashions: An Organizational-Set Analysis of Cultural Industry Systems". *American Journal of Sociology*, 77, 639–659.
- Huberman, A.M. and Miles, M.B. (1994). "Data Management and Analysis Methods". N. Denzin and Y. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 428–444). London: Sage Publications.
- Kapstien, E.B. (1992). *The Political Economy of National Security: A Global Perspective*. NY: McGraw-Hill.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environments: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.
- Levitt, B. and March, G.J. (1988). "Organizational Learning". *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- March, J.G. (1978). "Footnotes on Organizational Change". *Administrative Science Quarterly*, 26, 463–477.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure* (2nd ed.). NY: Free Press.

- Meyer, J. and Rowan, B. (1977). "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Meyer, M.W. and Zucker, L.G. (1989). *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park, CA.: Sage.
- Mordock, J.B. (1989). "Organizational Adaptation to Policy and Funding Shifts: The Road to Survival". *Child Welfare*, 68(6), 589–603.
- Offe, C. (1985). "Two Logics of Collective Action". *Disorganized Capitalism* (pp. 170–220). London: Basil Blackwell.
- Offe, C. (1996). *Modernity and the State*. Cambridge: Polity Press.
- Olson, M. (1967). *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Olson, M. (1982). *Rise and Decline of Nations*. New Haven: Yale University Press.
- Pfeffer, J. (1987). "Bringing the Environment Back In: The Social Context of Business Strategy". In D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (pp. 119–135). Cambridge: Ballinger.
- Pfeffer, J. and Nowak, P. (1976). "Joint Ventures and Interorganizational Dependence". *Administrative Science Quarterly*, 21, 398–418.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*. NY: Harper & Row.
- Perrow, C. (1986). "Economic Theories of Organizations". *Theory and Society*, 15, 11–45.
- Pettigrew, A. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock Institute.
- Pitelis, C. and Clarke, T. (1993). "Introduction: The Political Economy of Privatization". In T. Clarke and C. Pitelis (eds.), *The Political Economy of Privatization* (pp. 1–27). London & New York: Routledge.
- Polanyi, K. (1968). "Anthropology and Economic Theory". In M.H. Fried (ed.), *Readings in Anthropology* (Vol. 2, pp. 215–238). New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Preisendorfer, P. and Voss, T. (1990). "Organizational Mortality of Small Firms: The Effects of Entrepreneurial Age and Human Capital". *Organization Studies*, 11(1) 107–129.
- Rueschemeyer, D. and Evans, P.B. (1985). "The State and Economic Transformation: Toward an Analysis of the Conditions Underlying Effective Intervention". In Peter B. Evans and Theda Skocpol (eds.), *Bringing the State Back In* (pp. 44–77). Cambridge, MA: Cambridge

University Press.

- Saplipante, P.F. and Golden, B.K. (1995). "Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 6(1), 3–20.
- Scott, W.R. (1977). "Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies". In P.S. Goodman and J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 63–95). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W.R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (3rd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W.R. (1993). "Recent Developments in Organizational Sociology". *Acta Sociologica*, 36, 63–68.
- Shamir, M. (1992). *Competing Values and Policy Choices: Israeli Public Opinion on Foreign and Security Affairs*. Tel-Aviv: Pinhas Sapir Center for Development.
- Singh, J.V. and Lumsden, C.J. (1990). "Theory and Research in Organizational Ecology". *Annual Review of Sociology*, 16, 161–195.
- Stake, R.E. (1994). "Case Studies". N. Denzin and Y. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236–247). London: Sage Publications.
- Steers, R.M. (1975). "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 20, 546–558.
- Stiglitz, J.E. (1986). *Economics of the Public Sector*. New York: Norton.
- Swedberg, R. (1994). "Markets as Social Structure". N. Smelser and R. Swedberg (eds.), *Handbook of Economic Sociology* (pp. 255–282). New York: Russell Sage and Princeton University Press.
- Talmud, I. (1992). "Market Power, Political Power and State Support: The Case of Israeli Industry". *Research in Politics and Society*, 4, 35–62.
- Talmud, I. (1994). "Relations and Profits: The Social Organization of Israeli Industrial Competition". *Social Science Research*, 23, 109–135.
- Talmud, I. and Mesh, G.S. (1997). "Market Organization and Corporate Instability: The Ecology of Inter-Industrial Networks". *Social Science Research*, 26, 419–441.
- Tullock, G. (1991). "Efficient Rent-Seeking Revisited". In C.K. Rowley, R.D. Tollison and G. Tullock (eds.), *The Political Economy of Rent-Seeking* (pp. 91–94). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Veblen, T. (1922). *The Instinct of Workmanship*. NY: Huebsch.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. NY: Free Press.
- Williamson, O.E. (1981). "The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach". *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.

- Yuchtman, E. and Seashore, S.E. (1967). "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness". *American Sociological Review*, 32, 891–903.
- Zucker, L.G. (1983). "Organizations as Institutions". In S.B. Bacharach (ed.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 2, pp. 1–47). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Zukin, S. and DiMaggio, P. (1990). "Introduction". In Sharon Zukin and Paul DiMaggio (eds.), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy* (pp. 1–29). New York, Cambridge University Press.