



תמכור, תמכור

כלל נוסף מבית המדרש של בתי הספר למינהל עסקים הוא לייצר חיבור בין אסטרטגיה עסקית למבנים ארגוניים. בשנים האחרונות, למשל, רוח הטרנד של מבנים ארגוניים מוטי One Company. אלו מבנים המחזקים מטה מרכזי אחד על חשבון עצמאותן של היחידות העסקיות או ה"סילו" כפי שהן מכונות בעולם העסקי. מבנים אלו מייצרים "שות" פות גורל" בין יחידות באמצעות שילוב של תרבות ארגונית ומדדים משותפים לכולם, מערכות תגמול המביאות בחשבון את הרווחיות של "הקבוצה" ולא רק של היחידה העסקית ועוד. למבנים אלו יתרונות עצומים לארגונים המבקשים למקסם סינרגיה תפעולית, ניהול ממוקד לקוח וכדומה. ואולם הם מקשים על מנהלים "לגזור" פעילות מסוימת הפסדית או בלתי רצויה ולמכור אותה. כשהאסטרטגיה כוללת מכירת יחידות עסקיות או סגירתן, עדיף שיהיה להן מבנה ארגוני מופרד שאם מנתקים אותו משאר הארגון, הניתוק אינו מור"גש. נתניהו יודע את זה. מדיניות החלטת המטה המרכזי בשפה הארגונית או השלטון המרכזי בשפה הפוליטית נוע"דה לאפשר נטישת יחידות הפסדיות מבלי שתהיה לכך הש"פעה, ודאי לא בטווח הקצר, על הארגון כולו. נתניהו מתמקד בשפה העסקית, ב"עסקי הליכה". הוא מצמצם את שטח המ"דינה ואת אוכלוסייתה מבחינת התייחסותו לאלה שיכולים לשמור על ערך המניה. שוק ההון אליו הוא מכוון את צעדין, האלקטורט שלו, מגיב בחיוב והמניה שלו עולה.

עם כל זאת, נתניהו משחק על הקצה. הוא מגרד את מחיר המניה מלפני 7 באוקטובר מלמטה וכחלק מהאסטרטגיה שלו אינו מגייס קהלים חדשים, כי כעת נראה שאינו יכול. הוא מנסה ומצליח לשמור על הקיים. התקווה של הציבור שרוצה לראות אותו הולך נעוצה במתחרים שלו. אם ישכילו להשתלט על החברות הפסדיות, מבחינתן, ולאחד אותן לכוח ברחוב בטווח הקצר ולכוח מנייתי-אלק"טורלי בטווח הבינוני, ניתן יהיה לנצח אותן. ביצועי המניה של נתניהו יציבים אך בינוניים להחריד. 64 עשוי להפוך מיציב לשברירי אם תהיה תחרות על השוק. הבעיה של מי שרוצה לראות בהחלפתו של נתניהו היא שאין כרגע מישהו שנותן עבודה. שאוסף את המניות הנוטשות המוטלות בצדי הדרכים המפויחות בצפון, בדרום, ואפילו בנתיבי איילון: כמחצית ממניות המדינה וזרקות ללא גרעין שליטה. צריך להתחיל לאסוף אותן ולקרוא להן תחרות. צריך לעשות קמ"פיינים שיווקיים אגרסיביים. לייצר קואליציות חדשות. ואז אפשר לכנס אסיפה כללית ולקבל רוב בדיקטטוריון. ומשם להדחה של המנכ"ל הכושל, זו כבר פרצדורה.

מנהלי חברות ציבוריות קמים כל בוקר אל מדד אחד מרכזי המגדיר את הצלחתם: מחיר המניה. המניה עולה - מצב רוחם שפיר עד זוח; המניה יורדת - חיוכם נמחק, והם ממהרים לסנן שיחות טלפון מבעלי השליטה, מהיו"ר, מחב"ר דיירקטוריון ומעיתונאים כלכליים. הוא הדבר לגבי חברי הנהלה שעתידים הכלכלי קשור באמצעות אופציות למחיר המניה. באלו שאומרים שהם לא מתעניינים בזה מותר לה"טיל ספק. נעשים מאמצים ארגוניים רבים כדי שלכולם יהיה אכפת, אכפת מאוד, מביצועי המניה.

בעולם של ראשי ממשלה ופוליטיקאים, המקביל למחיר המניה הוא המצב בסקרים. המצב בסקרים מבטא את מחירם הפוליטי, את מספר המנדטים, בעת המדידה. זהו מחיר על הנייה בעסקים המחיר נקבע בעת מכירה או מימוש. בפוליטיקה, בזמן בחירות. ההבדל הוא בתחום התוכן, לא במהות. גם למימוש וגם לבחירות אין באמת תאריך נקוב, ארגון יכול להחליט מתי למכור, ראש ממשלה שואף להחליט מתי יהיו בחירות. כשהמטרה היא, כמוכן, לממש בשיא. רבות נכתב, באורח ביקורתי, על התמכרות של בנימין נתניהו לסקרים. אין מקום לביקורת. לא בעניין הזה כמוכן. מצבו ומצב מפלגתו בסקרים זה המדד שלו. תפקידו למקסם ערך. אחת לכמה שבועות מתפרסמת בעיתונות הכלכלית ידיעה על פעילות שחברה בורסאית ביצעה והיתה לה השפעה על מחיר המניה. במקרים רבים אלו רכישות חדשות, מוצ"רים מעניינים או התרחבות לשווקים חדשים. בנוסף, לעי"תים מדגישים בחיוב את יכולתה של חברה לצמצם נוכחות בפעילות הפסדית. יציאה מפעילות הפסדית מתקבלת בהב"נה, שלא לומר בברכה. זה מה שחברות צריכות לעשות כשהן מגלות, או מאמינות, שלא ניתן עוד לפעול באופן שי"ביא רווחיות באזור מסוים. לא הצלחנו: מוכרים או סוגרים. כך גם נתניהו כראש ממשלה. אם אכן לימודיו בבית הס"פר למינהל עסקים ב-MIT הם התשתית האידיאולוגית שלו הרי שהוא חושב ופועל כמנהל עסקי. המטרה שלו אינה רק הישרדות. המטרה היא להמשיך ולמקסם ערך עבור עצמו ועבור הנהלת ה-64 ח"כים שלו. ולכן, כשנתניהו מזהה פעי"לות הפסדית: הוא יוצא ממנה. הצפון - ויישובי הצפון הם פעילות הפסדית מבחינתו. כמוהו גם חלק מיישובי העוטף. ואולי גם משפחות החטופים. אין שם יכולת להעלות את מחיר המניה הפוליטי שלו. איפה שאין מנדטים, או אין סי"כוי שיחזרו מנדטים, צריך לחתוך הפסדים, להפנות אליהם את הגב ולהתקדם הלאה. הם יכולים לייילל עד מחר שהם "הופקרו". הם לא הופקרו וזה לא אישי. אין שם החזר על ההשקעה. לכן, למשל, בסיוור בקריית שמונה לא מצא טעם להיפגש עם ראש העיר אביחי שטרן. מבחינתו, בצדק. שהייה עם שטרן תביא לו מנדטים? לא? או מה הטעם.

ביצועי המניה של בנימין נתניהו יציבים אך בינוניים להחריד. 64 עשוי להפוך מיציב לשברירי אם תהיה תחרות על השוק. הבעיה היא שאין כרגע מישהו שנותן עבודה ואוסף את המניות הנוטשות המוטלות בצדי הדרכים המפויחות בצפון, בדרום, ואפילו בנתיבי איילון

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן

page

365