

צבא עשיר חוסך מיליונים

מאת ארי'ה י. ניצן

ניצול של מלאים עודפים

לגבי סעיף זה השיטה היא לגלות היכן קיימים מלאים עודפים של כלי-נשק ופריטים אחרים, אשר למעשה אין להם עתה שימוש באותו היל מסוים — ולהעבירם לגוף הזקוק להם, או אף למכרם לגורמי חוץ. האמריקאים חישבו ומצאו כי בשנת 1963 נמצאו בידם מלאים עודפים במערכת ההגנה שלהם בהיקף של 1.2 ביליון דולר; והם נקטו בכל האמצעים האפשריים — כולל הקמת מסלקה (Clearing House) מהכזות, שדרכה מועברים עודפים אלה לצרכנים הזקוקים לפריטים המונחים כאבן שאין לה הפסקין.



מניעת "ציפוי זהב" במפריטים

הכונה בסעיף זה היא למנוע הזמנות של חומרים יקרי-ערך או כניסה לתהליכי-ייצור יקרים, שאינם היוניים לאמיתות-שלידבר לפעולתו התקינה של הפריט המסוים. הדוגמאות בסעיף זה שניתנו עליידי שר-ההגנה האמריקאי הן רבות — ומתיחסות לחומרים לטילים, למטוסים, לכלי-תובלה ולציוד אחר. החסכונות הגיעו למיליון דולר לשבוע.

קניה בתחרות הנמוך ביותר המתקבל על הדעת

לעבור משיטת-קניה שאין בה תחרות לשיטת-קניה בתנאי תחרות

למרות העובדה שרכש ציוד צבאי כרוך לעתים קרובות בבעיות מיוחדות, המכבדות על קניה בתנאי תחרות בין הספקים, יש לשאוף לכך שהקניה תבוצע בתנאי תחרות. נסיון מיניסטריון-ההגנה האמריקאי הוא שקניות המבוצעות על-פי מכרז, ותוך התחרות בין

המעין בפרסומי מערכת-ההגנה בארצות-הברית ימצא — אולי להפ- תעת, כשהמדובר הוא בארץ כה עשירה — כי הכוחות המזוינים של ארצות-הברית שואפים לחסוך סכומים גדולים מאוד מהוצאות ההג- נה — ולעשות זאת מבלי לפגוע בעצמתם ובכוננותם של כוחות אלה. שר-ההגנה האמריקאי, מקנמרה, דיווח ביולי 1963 לנשיא ארצות- הברית כי בתכניתו לחסוך 4 ביליון דולר לשנה החל משנת 1967; וכי בשנת-התקציב 1962/1963 כבר נחסך סכום של ביליון אחד, מתוך תקציב של כ-51 ביליון דולר (וזאת בלי לכלול את תקציבי מחקר-החלל והועדה-לאנרגיה-אטומית). חסכון זה הושג, לפי דבריו, מבלי לפגוע בבטחונן הלאומי של ארצות-הברית ותוך המשך ההת- עצמות בכל שטחי הנשק — כולל ראשים-גרעיניים, פיתוח כוחות גרעיניים-טקטיים והגדלת מספרן של אותן דיביזיות של כוחות היבשה, הנמצאות בכוננות-קרב. חסכון זה גם לא הגביל את ריביון של הטייסות הטקטיות של חיל-האוויר, הגברת כושר-ההיסט האסטרטגי, שיפור כוחות-הים והגברת ה"כוחות-המיוחדים".

לדברי השר ניתן להשיג חסכון מסוג זה בשלוש הדרכים הבאות:

- לרכוש רק את הדרוש — דהיינו, רק כדי השגת עצמה וכוננות מאוזנים;

- לקנות במחירים הזולים ביותר;
- להקטין הוצאות-תפעול — עליידי שילובים ארגוניים (אינטגר- ציה) ועליידי האחדת דגמי ציוד ופרטי-הספקה (סטנדרטיזציה).

רכישה של הדרוש בלבד

בדיקת חישובי הדרוש

הדרך הטובה לודא שירכש רק מה שדרוש וחיוני באמת, היא לבדוק ראשית-כל את שיטת קביעת הצרכים.

צרכים אלה של הכוחות-המזוינים, לסוגיהם ולמסגרותיהם השונים, נקבעים בדרך-כלל על פי תקנים ורמות-מלאי אשר כבר אושרו אי-פעם בעבר. לפי נסיון האמריקאים הראתה בדיקת מדדים אלה שניתן להגיע לצמצומים ניכרים, למשל, בפריטים שונים בכוחות- היבשה (החל בציוד כללי, וגמור בחליפים לאמצעי-לחימה), בחלקי- חילוף למטוסי חיל-האוויר ולכלי-שיט של צי-המלחמה. מאמץ מיוחד נעשה עליידי חיל-האוויר האמריקאי לצמצם את פרק-הזמן הדרוש לתיקונם של פריטים שהם יקרי-ערך — 90 יום ל-60 יום — על מנת להקטין את הדרישות בתחום זה ב-470 מיליון דולר.

חסכונות של צבא עשיר (עליה עומד אל"מ י. ניצן ברשימתו הנ"ל)

לא בכל יכולה היא להיות דומה למצוות-הקימוץ של העניימנו. רק צבא בעל מלאים עצומים יכול היה לגלות אפשרויות-חסכון כה גדולות ומרוכזות כבדוגמאות שהובאו ברשימה (ויש עוד כהנה וכהנה — כגון המלאי של קופסאות-שעצית מכוג מסוים שהיה מספיק לעשרים-שלושים שנה, לכל צי-המלחמה... ועוד כיוצא-באלה). אך הנוכל לפטור בזה את הדוגמאות — מבלי לאמץ במקצת את מחשבת-גוראנו, למען פתור בעיות (ולו קטנות-יחסית) שיתכן וקיימות גם קרוב-יותר? זכותה של הרשימה היא כי הועמדנו, בפעם נוספת, בפני שאלות "קטנות" מסוג זה.



כדי להקטין על-ידי כך הוצאות-תקורה, לשחרר כוח-אדם ולפנות מתקנים, אם יהיה צורך בכך, לשימוש אחר. הם טוענים שבעקבות פעולה זו הצליחו לחסוך 316 מיליון דולר לשנה; והם מתכוונים לחזור-ולבדוק את עצמם בענין זה מדי-תקופת זמן, כדי להשיג חסכוניות נוספים ולשחרר אמצעים שאפשר להעמידם לרשות המשק האזרחי.

סמנטיזציה של נוהלים ופישוטם

במשך שנת 1963 אוחדו במערכת-ההגנה האמריקאית 16 שיטות שונות לדרישת-ציוד לשיטה אחת. כן אוחדו 81 סוגים של תעודות-משלוח — והועמדו על סוג אחד בלבד. פעולות אלו ובדומה-להן הביאו, לדעת האמריקאים, לחסכון שנתי של כ-50 מיליון דולר, שנבעו בעיקר מחסכון בהוצאות כוח-אדם.

איחוד פעולות והגדלת יעילותן

איחוד יחידות ושירותים, והגדלת יעילותם, חלו בארצות-הברית בעיקר בתחומים הבאים:

(1) הקמת "סוכנות להספקה", השוקדת על הספקת הפריטים הוהים בשימושם לכל הזרועות, החילות והיחידות; באמצעות סוכנות זו נתאפשר לחסוך הוצאות הכרוכות בקיום-בנפרד של שירותים מקיילים בתוך גופים שונים, ולהקטין את סך-הכל של המלאים שהוחזקו לפני-כן בנפרד להבטחת מצאי של פריטים אלה לכל זרוע, חיל וגוף.

(2) הקמת "סוכנות לקשר", אשר אפשרה טיפול מאוחד בכל הנוגע למתן שירותי קשר-קוי ושירותים אחרים לכל היחידות והגופים הזקוקים לכך.

(3) ארגון "מנהל לתובלה ותנועה", אשר הביא לידי טיפול אחיד בענייני תובלה ותנועה באויר, בים וביבשה.

(4) ניהול כל פעולות-אחזקה של ציוד, רכב, מבנים וכיו"ב על בסיס חישובי-תמחיר מפורטים — ושיטה כזו של הספקת אינפורמציה — אשר אפשרה למדוד ולהעריך את ביצוען של פעולות-אחזקה (אשר בארה"ב העסיקו יותר ממיליון אנשים ב-2000 מקומות). במכלול-התחומים הנ"ל הגיעו האמריקאים, לדבריהם, לחסכוניות של כ-220 מיליון דולר לשנה.

לקחים וסיכומים

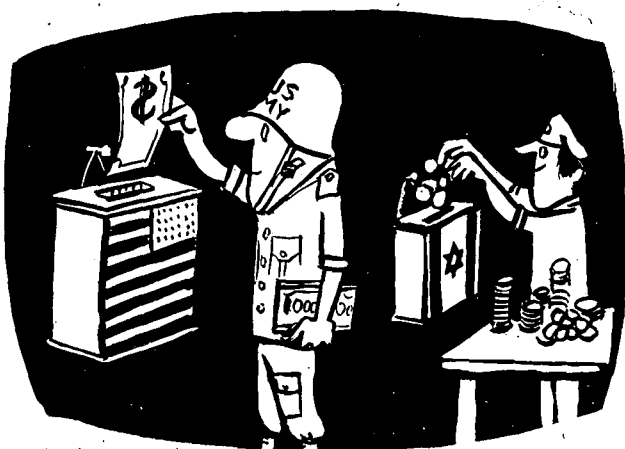
ברור, כי אין כל דמיון בהיקף הוצאות-ההגנה של ארצות-הברית ובתוכנן לאלו של ישראל. אולם המענין הוא שדוקא מדינה הנחשבת לאחת העשירות בעולם טורחת ומחפשת דרכים כיצד לצמצם הוצאותיה — וזאת בלי לפגוע במשימות-בטחונה.

ואם כך הדבר שם — על אחת כמה וכמה מדינה קטנה, כישראל — שמשמית-בטחונה הן רבות וגדולות, אמצעיה ועושרה הטבעי מצומצמים ודלים, חייבת בצמצום הוצאות (כמובן, בלי לפגוע במשימות!). דומה כי בגישת-היסוד לא צריך להיות כאן כל שוני בין מדינה גדולה וקטנה, וכשם שהאמריקאים שמו לנגד עיניהם, בתחומים אשר צוינו כאן, תכנית-חסכון רבת-היקף — כך מצוים אף אנו לצאת בדרך זו ולחפש בתחומים אלה, וכן בתחומים נוספים, דרכים ואמצעים לחסכון על-מנת שנוכל לשאת בנטל הכבד של בטחון-המדינה, במינימום של פגיעה במקורותיה ובמשאביה החומריים של האומה.

מספר ספקים, גורמות להורדת המחיר ב-25% במוצע לעומת קניה מספק בודד; ללא לחץ של תחרות. האמריקאים מסכמים, למשל, כי ב-58 קניות גדולות, אשר קודם-לכן בוצעו בתנאי-רכישה ללא תחרות, השיגו הם, לאור שינויים בשיטת הקניה, אשר יצרו בה תנאי תחרות, הורדת מחירים כוללת ב-30 אחוז; דוגמאות שבמכילן-לוקניות זה מתיחסות הן לכלי נשק, הן לציוד-קשר והן לחלקי מטוסים, כלי-שיט ורכב.

מועבר משיטת מחירים המושתתים על ה"cost plus" לשיטה של "מחיר קבוע" ו"חווה תמריץ"

הסיבוכ הגדל והילך בארצות-הברית במערכות נשק בעקבות ההתפתחויות הטכנולוגיות, גרם בעבר לכך שמספר רב של חוזי-רכש נחתמו בתנאי מחיר של ה"Cost plus" אף ששיטה זו לא תאמה את הרוח הכללית של חיי-הכלכלה האמריקאיים. הובהר במשך הזמן — וזאת על דעת השלטונות ובעלי התעשייה כאחד, עכ"פ בארצות-הברית — כי שיטה זו מקטינה את היעילות והמנהלית, מבטלת את הצורך בהערכה מדויקת של הוצאות-הייצור הצפויות ומונעת תמריץ לפיקוח צמוד ולשמירה על מסגרת-המחירים שנקבעו מלכתחילה. מיניסטריון-ההגנה האמריקאי שאף על-כן להקטין את מספרם של חוזים מסוג זה עד למינימום שלא יעלה בסופו של דבר



על 12 אחוז מכלל הרכישות — לעומת 38 אחוז בשנת 1961. הערכה האמריקאים היא שכל דולר המועבר משיטת ה"Cost plus" לשיטה ה"מחיר הקבוע", או ל"חווה תמריץ" [דהיינו, חווה המעניק זכויות רינח מיוחדות בעד עלות (Cost) נמוכה יותר, מסירת המוצרים שהוזמנו במועד מוקדם-מהמתוכנן — וכן בעד ביצוע באיכות הגבוהה מזו שנקבעה] יקטין את העלות הסופית ב-10 אחוזים לפחות — דבר, אשר בהיקף האמריקאי הכולל עשוי להסתכם בחסכון של כ-600 מיליון דולר בשנה.

הקטנת הוצאות-תפעול

הקטנת הוצאות תפעול — ניתן להשיגה בשלוש הדרכים הבאות:

הפסקת פעולות בלתי-חיוניות

החזקת קרקעות, מבנים ומתקנים שאינם חיוניים למעשה מהות, לדעת האמריקאים, הוצאה-סמויה ניכרת. מתוך הנחה זאת, בדקו את ניצולם של נכסים אלה, ואף איחדו ככל-האפשר פעולות שונות