

עושה המשחקים

המכרז להפרטת בזק היה המכרז הממשלתי הראשון שבו נועצה המדינה במומחה לתורת המשחקים. היועץ, פרופ' פרי מהאוניברסיטה העברית, חושף את הדרמה שהתחוללה בחדר המכרזים

חורש הדר

עכשיו אפשר לגלות. בעיצומו של המכרז הדרמטי על השליטה בבזק ניסו חברים בצוות המכירה לשנות את כללי המשחק שנקבעו מראש. הם ביקשו להפעיל סעיף מיוחד בתקנון שקבעה רשות החברות, שלפיו רשאת המדינה לשנות בכל עת את תנאי המכרז.

הכל התחיל בעקבות מחלוקת שפרצה בשעות הבוקר המאוחרות של 9 במאי: המעטפות הגיעו לצוות המכרז שהיה מכונס במשרדי מריל לינץ' ישראל במגדלי עזריאלי, וכשהם נפתחו התברר שהצעת הפתיחה של קבוצת איפקס-סבן-ארקין היתה גבוהה ב-370 מיליון שקל מהצעת הקבוצה המתחרה בראשות בני אלג'ם - 3.17 מיליארד שקל.

על פי הכללים שנקבעו מראש, היה על צוות המו"מ לדווח לשני הצדדים מה היו תוצאות הסיבוב הראשון ולהזמין אותם לשפר את ההצעה. אחדים מחברי צוות המו"מ נדהמו מהפער הגדול בין ההצעות וחשבו שאם ייודע גודל הפער, יודיע אלג'ם שהוא פורש מהתחרות וקבוצת איפקס-סבן-ארקין, בראשות חיים סבן ויו"ר איפקס רונלד כהן, תזכה במכרז מבלי שתצטרך לשפר את הצעתה הראשונית, שהיתה עמוק מתחת לשווי הבורסה של המניות.

מנכ"ל רשות החברות הממשלתיות, אייל גבאי, התייעץ בפרופ' **מוטי פרי**, יועץ מיוחד למכרז, המתמחה בתורת המשחקים. **פרי** דרש לא לוותר: "אין ביטחון מלא, אבל בדרך כלל השקיפות מביאה לתוצאות הטובות ביותר. יש למסור לכל אחד מהמשתתפים את תוצאות הסבב הראשון". גבאי קיבל את דעתו של **פרי**, והמכרז המשיך.

בחדר המכרזים החלו התערבויות על תוצאות המכרז ועל מספר הסבבים שיתקיימו עד לתוצאה הסופית. התברר **שפרי** צדק, אלג'ם הקפיץ את הצעתו ל-3.8 מיליארד שקל, סבן העלה ל-4.11 מיליארד שקל והכריע את המכרז.

"ההצעה העיקרית שלי במכרז היתה ליצור מערכת שקופה לחלוטין, שבה כל אחד מהצדדים יודע בדיוק מה קורה ומקבל את כל המידע. ככל שלמתחרים יש יותר מידע, רמת הסיכון שלהם יורדת, מרכיב ההימור בעסקה יורד, והם מוכנים להסתכן בהצעות גבוהות יותר. תוצאות המכרז הוכיחו שהגישה שלנו היתה נכונה", אומר **פרי**.

מכרז בזק היה המכרז הראשון בתולדות ההפרטה שנוהל על פי ייעוץ של פרופ' לתורת המשחקים, תיאוריה שאומצה על ידי כלכלנים כדי להסביר ולצפות התנהגות כלכלית. **פרי** הוא בוגר המחלקה לכלכלה של אוניברסיטת בר אילן, המשיך ללימודי תואר שני באוניברסיטה העברית ואת עבודת הדוקטורט שלו עשה בתחום תורת המשחקים באוניברסיטת פרינסטון בארה"ב.

למרות ההערכה הרבה לה זוכה **פרי**, מעטים מכירים אותו מחוץ למגדל השן של האקדמיה. ואולם ב-2003 התפרסם שמו בין חותמי "מכתב הטייסיים". **פרי**, איש החוג לכלכלה באוניברסיטה העברית באותה עת וטייס מסוק במילואים, חתם עם טייסיים נוספים על מכתב גינוי לכיבוש השטחים והתחייבות שלא להפציץ ריכוזי אוכלוסיה.

אייל גבאי לא היה הראשון שהגה את הרעיון להשתמש בשירותיו של **פרי**. ב-2004 שקלה חברת נכסים מ.י. העוסקת במכירת מניות הבנקים, לשכור את שירותיו של **פרי** לצורך המכרז על השליטה בבנק דיסקונט. ואולם המכרז נכשל, והבנק נמכר באמצעות מו"מ קצר למציע היחיד, מתיו ברונפמן.

זו תופעה מדהימה", אומר פרי, "המדינה מוכרת נכסים במיליארדי שקלים. הרווחים שניתן להשיג כתוצאה משכלול ושיפור השיטה הם עצומים, ובכל זאת איש לא חשב עד כה שכדאי להיעזר במומחים בעלי ניסיון וידע שיכולים לשפר את התוצאה. זה כמו שהאמריקאים היו שולחים חללית בלי להתייעץ עם פיסיקאים. עד היום המכרזים נערכו בעיקר על ידי עורכי דין. עורכי המכרזים יודעים שאחרי כל מכרז המפסידים רצים לבית המשפט, ולכן עיקר העבודה בעריכת מכרז היא להתגונן במשפט שיתקיים לאחר מכן".

מה כל כך מסובך בעריכת מכרז? מציגים את הנכס ומוכרים למי שמציע את המחיר הגבוה ביותר.

לכאורה זה נכון, אבל החיים יותר מורכבים מזה. אפשר להציע, למשל, מכרז שבו הזוכה הוא מי שהציע את ההצעה הגבוהה ביותר, אבל הוא אינו משלם את הסכום שהציע אלא את הסכום השני בדירוג. שיטה כזו יכולה להעלות את המחיר שמושג במכרז: המתמודד יודע שגם אם הוא הגזים במחיר, הוא לא ישלם את המחיר המוגזם. רמת הסיכון של המתמודד יורדת והוא נכון להציע מחיר גבוה יותר. מאידך גיסא, גם מי שהציע את המחיר השני במכרז חשב כך, ולכן ייתכן שהזוכה במכרז ישלם בכל זאת מחיר גבוה יותר מכפי שהיה מתקבל בתנאים אחרים. אבל משתתפי המכרזים לרוב מתוחכמים מאוד והצעות המחיר שלהן מתבססות על הערכות מדויקות של שווי הנכסים.

ההנחה הבסיסית שלנו היא שהם יודעים מה שהם עושים, ושהם יותר חכמים מאיתנו. אבל האמת היא שמאוד קשה להעריך את השווי האמיתי של הנכסים העומדים למכרז. מנהלי חברת הנפט של (Shell) בדקו את ההיסטוריה של מכרזים על זיכיונות לחיפושי נפט. הם גילו שברוב המקרים הם שילמו מחיר גבוה מדי, בהתחשב בתוצאות הקידוח. כשהם בדקו את ההצעות האחרות, שלא זכו, התברר שהגיאולוגים האחרים העריכו נכון את פוטנציאל התפוקה. של זכתה במכרז דווקא בגלל שההצעה שלה חרגה מהקונצנזוס ולקתה בהערכת יתר.

ראית מכרזים שהתקיימו בישראל והיו יכולים להסתיים טוב יותר אילו נועצו במומחים?

אחד המשתתפים במכרז האחרון על ערוץ 2, מחברת כאן של עמי גניגר **ומוטי** זיסר, אמר לי שאם הם היו יודעים מה ההצעות האחרות - הם היו מעלים את ההצעה שלהם. ייתכן שהדרך שבה בחרה מועצת הרשות השנייה של סודיות ההצעות שהוגשו, פגעה בתוצאות.

פורסם בתאריך - 29/05/2005

All rights reserved Haaretz כל הזכויות שמורות, "הארץ" ©

סגור חלון