



הגיע הזמן! המירוץ ללמידה בשיתופי פעולה אסטרטגיים



אוריאל סטנר

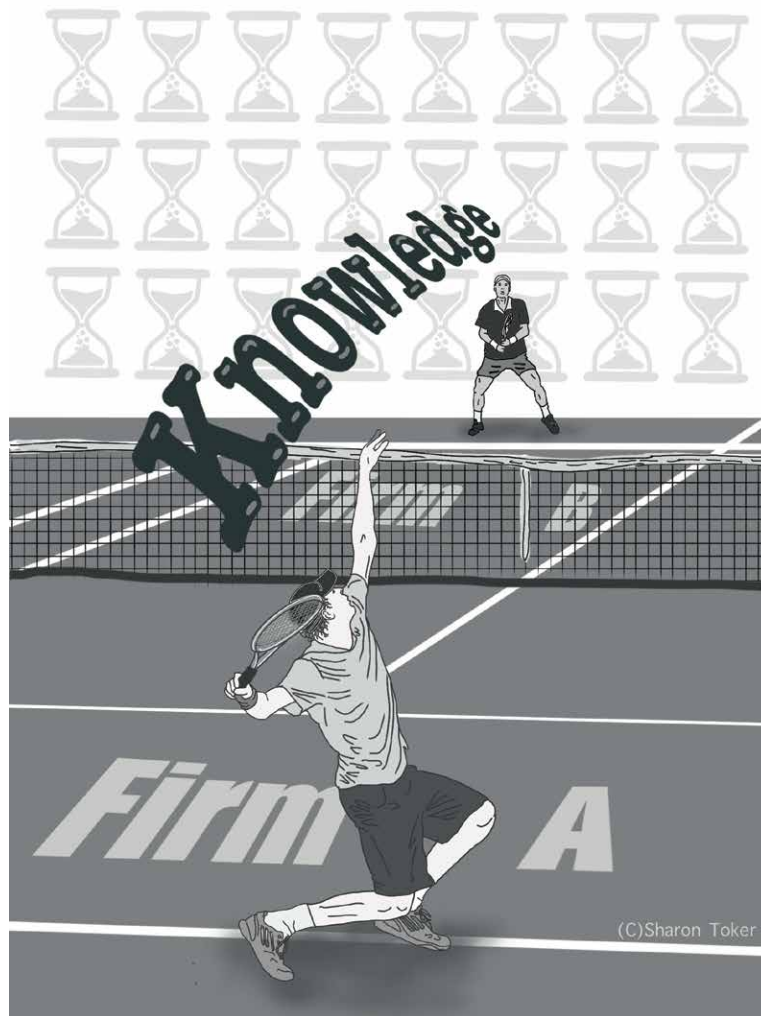
נועה פוגל

נועה פוגל היא תלמידת דוקטורט בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. המחקר שלה עוסק בלמידה והעברת ידע בין ארגונים, ובדינמיקה של שיתופי פעולה.

ד"ר אוריאל סטנר הוא חבר סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מחקריו עוסקים בחדשנות טכנולוגית ואסטרטגית בתעשיות ההיי-טק, בפרט בהשלכות של יצירת ידע וניכוס ידע על ביצועי חברות. חבר מערכת בכתב העת Strategic Management Journal (SMJ) וכן בכתב העת Strategic Entrepreneurship Journal (SEJ).

תקציר

בעשורים האחרונים אנו עדים למגמת עלייה מתמשכת של פירמות לבוא בברית אסטרטגית זו עם זו במטרה לרכוש ידע חדש וליצור יתרון תחרותי. בסביבות דינמיות בפרט, היכולת ללמוד תוך כדי תנועה היא קריטית לפיתוח חדשנות ולהצלחה ארוכת טווח של חברות. בעוד למידה מהווה מרכיב חיוני בהתפתחותן של חברות, למידה במסגרת שיתוף פעולה אסטרטגי מציבה אתגרים בפני הפירמות השותפות, שכן היא עלולה להעצים מתחים ולעודד התנהגות תחרותית. העברת ידע בין חברות טומנת בחובה סכנות שיכולות לפגוע ביציבות שיתוף הפעולה ובהשגת מטרותיו, ובהן זליגת ידע, התנהגות אופורטוניסטית על חשבון השותף, ולמידה תחרותית שהופכת למרוץ. מאמר זה סוקר סוגיות בתחום הלמידה בשיתופי פעולה אסטרטגיים, ומעלה לדיון את שאלת חשיבותו של ממד הזמן בדינמיקה שבין שותפות בברית נוכח איום תחרותי.



הקדמה

ודאות והאיום המתמיד מקצב גובר של תחרות. מחקרים רבים מראים כי חברות עשויות להרחיב משמעותית את בסיס הידע והיכולות שלהן על ידי מינוף מיומנויות של אחרים דרך העברת ידע (e.g., Easterby-Smith et al., 2008). חברות הלומדות מפעולותיהן של חברות אחרות בשוק, נהנות מרכישת ידע רבי-ערך, לרבות זיהוי הזדמנויות בשוק, טכניקות ניהול וקבלת החלטות, ייצור, שיווק והפצה, טכנולוגיות, ויכולות מחקר ופיתוח (e.g., Barringer & Harisson, 2000; Mowery et al., 1996). למידה זו יכולה להתרחש דרך תצפית באחרים או לחילופין דרך אינטראקציה ישירה בין הצדדים והעברת ידע ביניהם.

מכיוון שלמידה היא אבן יסוד באסטרטגיה לביסוס יתרון תחרותי, אחד המרכיבים המרכזיים באסטרטגיה של חברות הוא יצירת שיתופי פעולה. זאת משום שבריתות אסטרטגיות מאפשרות

פריחת הטכנולוגיה בשנים האחרונות, התעצמות הגלובליזציה, קצב צמיחתם של חידושים בשוק, והתחרות העזה על ליבו של הצרכן, מאלצים חברות לפעול בסביבות מורכבות תחת תנאים של חוסר ודאות במאבקן המתמיד לשרוד. עוד ועוד חברות מחפשות דרכים לפתח טכנולוגיות ולהציע חידושים בפיתוח מוצרים, שירותים וקשרי לקוחות, תוך שהן משקיעות ביצירת ידע ובפעילויות למידה. למידה ברמת החברה היא חיונית להנעת תהליכי עבודה ופיתוח חדשנות, וכן לזיהוי הזדמנויות בשוק ולהעלאת ביצועים. למידה ארגונית היא תהליך דינמי המתרחש לאורך זמן ומביא לפיתוח בסיס הידע של הארגון ככל שהוא צובר ניסיון (Argote & Spekter, 2011). היכולת ללמוד מתוך התנסותם של אחרים חשובה לא פחות מלמידה תוך-ארגונית, בייחוד תחת תנאים של אי

בעלות ולמידת ההשקעה במשאבים של כל צד בהסכם (Oxley, 1997).

שיתופי פעולה מהווים מרכיב מרכזי בשאיפה של ארגונים רבים ליצור יתרון תחרותי בר־קיימא, שכן בריתות אסטרטגיות מציעות יתרונות רבים עבור החברות השותפות, ובהם חלוקת סיכונים וצמצום עלויות, קיצור משך זמן היציאה לשוק, גישה לשווקים חדשים, הפחתת לחצים תחרותיים, השגת לגיטימציה e.g., Gnyawali & Park 2011; Raza-Ullah) וגישה למימון (et al., 2014; Stern et al., 2014).

למשל, המיזם המשותף NUMMI, שהוקם בין חברת טויוטה עם כניסתה לשוק האמריקאי לבין חברת גנרל מוטורס (GM), הוא דוגמה לשיתוף פעולה יצרני מבוסס בעלות שבמסגרתו הפיקו שתי יצרניות הרכב תועלת רבה במשך קרוב לשלושה עשורים. עבור טויוטה הייתה זו הזדמנות להפוך לחברה גלובלית, ואילו גנרל מוטורס רכשה משותפתה היפנית ידע רב ערך בשיטות ייצור וניהול שהביאו לשינוי דרמטי ומהיר בתרבות החברה (Inkpen, 2008). באותה תקופה מפעל הייצור של גנרל מוטורס נחשב לבעייתי וכושל, כזה המאכלס את הפועלים הגרועים ביותר של החברה ואחראי לכמה מהמוצרים הירודים ביותר במערכות הייצור שלה. העבודה עם היפנים גרמה לגנרל מוטורס להכיר במרכיב שהיה ועודנו ערך עליון במערכות הייצור של טויוטה — טיפוח מעורבותם של העובדים. דרך למידה מתמשכת עברה גנרל מוטורס תהליך של עיצוב מחדש בתרבות העבודה שלה, ומיזם NUMMI הפך עבורה לאבן בוחן של ייצור זה ואיכותי הנעוץ בטיפוח מערכות משאבי אנוש.

דוגמה נוספת לשיתוף פעולה מצליח, שאינו כרוך בהקמה של מיזם משותף, הוא השותפות בין חברת ספוטיפיי (Spotify) המציעה שירותי דיגיטל למוזיקה ולפודקאסטים, לבין חברת אובר (Uber) המספקת שירותי הסעות. הברית האסטרטגית בין השותפות נחתמה בשלהי 2014 ומאפשרת לשתיהן החברות גישה לקהלים חדשים והגדלת נתח השוק שלהן. עבור ספוטיפיי, השותפות היא ערוץ הפצה נוסף מעבר למחשבים ולטלפונים חכמים. עבור אובר, השותפות מאפשרת לייצר חוויית לקוח מותאמת, אישית ומשודרגת, ובכך להשיג יתרון תחרותי על יריבותיה. בתעשייה הצומחת של שירותי הסעות ניתן למצוא גם את החברה הישראלית גט (Gett), המציעה שירות מבוסס מיקום להזמנת הסעות ושליחויות דרך טלפון חכם. בשנים האחרונות החברה יצרה שיתופי פעולה

אינטראקציה ישירה ומתמשכת המאפשרת למידה ביניהן (Larsson et al., 1998). במסגרת הקשר הרציף בין השותפות בברית, פירמות מפתחות מבנים ליצירת שפה משותפת, שיתוף ידע, עשייה משותפת ויצירת יחסי גומלין, וכך לומדות זו מזו ורוכשות ידע רבי־ערך (Gnyawali & Charleton, 2018;); (Milagres & Burcharth, 2019; Schildt et al., 2012). עם זאת, האופי הדינמי של יחסי עבודה יכול לעיתים להוביל להתנהגות תחרותית ולחילופי יפעולה-תגובה בין הצדדים. בפרט, יכולת הלמידה של כל חברה בברית, המהירות שבה הן לומדות זו מזו, והאופן שבו הן בונות על הידע הנרכש באופן פעיל, הם גורמי מפתח המשפיעים על הדינמיקה בין החברות ועל התפתחות שיתוף הפעולה לאורך זמן. למידה א־סימטרית למשל, שבה חברה אחת צוברת ידע חדש במהירות בעוד שותפתה אינה יכולה או מעוניינת להתמקד בלמידה, יכולה להביא לשינויים במטרות האסטרטגיות של החברות השותפות (Doz, 1996), להפחית את התמריצים שלהן לשותף פעולה תחת איום תחרותי (Bureth et al., 1997), ולעיתים אף להביא לפירוק הברית בטרם עת (Inkpen & Beamish, 1997; Rajan & Dhir, 2020).

מאמרה סוקר היבטים הנוגעים למתח בין תחרות לבין שותפות במסגרת בריתות אסטרטגיות בהקשר של רכישת ידע, בפרט השאיפה להשיג תועלות יחידניות מול תועלות משותפות, התרחשות של זליגת ידע מחברה אחת לאחרת, מהלכים תחרותיים מבוססי למידה, ותגובות נגד. בנוסף, המאמר מעלה שאלות בדבר חשיבותו של ממד הזמן בתהליך קבלת החלטות אסטרטגיות במסגרת למידה משותפים אסטרטגיים.

שיתופי פעולה אסטרטגיים

שיתופי פעולה אסטרטגיים הם הסכמים רשמיים בין ארגונים, התחומים בזמן וכוללים שיתוף של משאבים וידע בין השותפים במטרה לפתח, לייצר או לשווק מוצרים, טכנולוגיות או שירותים (Gulati, 1998). הסכמים אלה יכולים ללבש מגוון צורות מבחינת אופי ומבנה, ולרוב נחתמים למשך שלב הפיתוח או השיוק של הטכנולוגיה או המוצר (Oliveira & Lumineau, 2018). שותפויות המבוססות על מחקר ופיתוח, הסדרי ייצור, רישיונות והסכמי הפצה ושיווק, מהווים בסיס לאופי שיתוף הפעולה ויכולים להיווצר בין חברות על בסיס פעילותן בשרשרת הערך (אופקית או אנכית). כמו כן, שיתופי פעולה מאופיינים ברמת המבנה ההיררכי שלהם ומוגדרים בהתאם להסדרי

המאפשרים לה להתרחב בשווקים בעולם. בשנת 2016 חברה גט לפולקסווגן הגרמנית, שמצידה מחפשת להפוך את תחום שיתוף הנסיעות למוקד רוח משמעותי ולהפחית מהלחץ התחרותי של הענף הצומח בשירותי ההסעות. עבור גט היווה שיתוף הפעולה מקור לגיוס מימון, להרחבת שווקי הפעולה שלה ולפוטנציאל לשיתופי פעולה נוספים. ב-2019 הודיעה גט על שיתוף פעולה אסטרטגי נוסף עם חברת ליפט (Lyft), המתחרה הגדולה של אובר. דרך שיתוף הפעולה הזה יכולה גט ליהנות מגישה לרשת הענפה של ליפט בארצות הברית, ואילו ליפט יכולה להגדיל את נתח השוק שלה בצירוף הלקוחות העסקיים של גט המגיעים לארה"ב.

במסגרת שיתוף פעולה אסטרטגי, חברות יכולות לייצר לעצמן יתרון תחרותי מתוך תועלות שהן מפיקות מיצירת ערך במהלך הברית. תועלות אלה יכולות לנבוע מיצירה של: (1) ערך משותף, כגון פיתוח משותף של טכנולוגיה שחולקות החברות השותפות. (2) ערך עבור כל פירמה הנובע מתוך עשייתן המשותפת, כגון שילוב משאבים משלימים להפצה או לשיווק מוצרים. (3) ערך ייחודי לפירמה, הנוצר מאינטגרציה בין שיתוף הידע במהלך הברית לבין היכולות והמשאבים הפנימיים של אותה פירמה, ללא קשר לברית.

מניע מרכזי ביצירת בריתות אסטרטגיות הוא השגת גישה למשאבים שאינם בהישג ידה של חברה בודדת (Corsaro et al., 2012). מעטות החברות בעלות מכלול המיומנויות והידע הנדרשים להחזיק בפסגת ההצלחה לאורך זמן ולפתח חדשנות באופן שוטף. בפרט, תעשיות עתירות ידע מתאפיינות בקצב הולך וגובר של פיתוח טכנולוגיות חדשות, קיצור במחזור החיים של מוצרים, ועלויות מחקר ופיתוח הגדלות בהתמדה (Schilling, 2015), ובכך מציבות את הפירמות הפועלות בהן בפני אתגרים שוטפים ביכולתן להתחרות. תחרות בסביבות דינמיות מעין אלה מבירה את התלות ההדדית בין חברות ומגבירה את הצורך בגישה למשאבים ולידע שהם מעבר ליכולתן (Laurson & Salter, 2006). ידע בפרט הוא משאב אסטרטגי הכרחי עבור פירמות (Grant, 1996), שכן הוא מהווה מקור לרעיונות חדשים וליצירת חדשנות. שיתופי פעולה בין חברות מאפשרים העברת ידע מסוגים שונים (ידע מפורש, ידע שאינו מילולי, ידע מורכב) המהווה בסיס ללמידה וניתן לתרגמו לערך כלכלי רב עבור הפירמות וליצירת יתרון תחרותי עבורן (Jiang et al., 2016; Lane & Lubatkin, 1998; Milagres & Burcharth, 2019; Padula & Dagnino, 2007).

למשל, רבות החברות הקטנות בתחום הביוטכנולוגיה שהן בעלות כישורי המצאה ופיתוח מוצרים, אך חסרות יכולות הנחוצות לביצוע ניסויים קליניים, לאישור תרופות על ידי רשויות רגולטוריות או לשיווקן. לעומתן, חברות תרופות גדולות ומבוססות חסרות לעיתים מומחיות גבוהה ולכן יכולתן לפתח תרופות חדשות על בסיס ידע מקצועי מוגבלת. שיתופי פעולה בין חברות מחקר ביוטק קטנות לבין חברות פארמה גדולות נפוצים מאוד בתעשיית הפארמה, ורבות מהתרופות המבוססות על ביוטכנולוגיה שאושרו בארה"ב בעשורים האחרונים הן תוצאה של בריתות מסוג זה. באוקטובר 2021 הושק פרויקט חדשנות בשם AION Labs, שבו שותפות ארבע מחברות התרופות המובילות בעולם – פיזר, טבע, אסטרזנקה ומרק סרונו – יחד עם חברת שירותי הענן של אמזון וקרן ההשקעות הישראלית IBF, במטרה לפתח פתרונות פורצי דרך בבינה מלאכותית ובמדעי המחשב ולעצב את האופן שבו מתגלות תרופות חדשות. AION עתידה לפעול כחממה לחברות הזנק ישראליות קיימות, וכן לעסוק בהקמה של חברות חדשות על בסיס הצרכים של ענקיות הפארמה השותפות בה (גלובס, 2021).

למידה במסגרת שיתוף פעולה אסטרטגי, כרוכה ביכולת של חברה לרכוש ולהטמיע ידע חדש שלא היה זמין לה מחוץ לברית. רכישת ידע מגדירה העברה של ידע משותף אחד לשותף אחר והטמעה של הידע שהועבר על ידי השותף הלומד. גורם מפתח ביכולות הלמידה של חברה הוא *כושר הספיגה* שלה (Absorptive capacity). כושר ספיגה מתייחס ליכולת של חברה לזהות ולהכיר בידע חיצוני חדש, להטמיע אותו במאגרי הידע הקיימים שלה, וליישם אותו לשם השגת מטרות מסחריות (Cohen & Levinthal, 1990). כושר הספיגה של חברה הוא נכס ארגוני חשוב בהפיכת ידע חיצוני ליתרון תחרותי בר-קיימא. במסגרת שיתופי פעולה אסטרטגיים, חברות בעלות כושר ספיגה גבוה נהנות מפוטנציאל גבוה ללמידה מהשותפה האסטרטגית שלהן. רכישת ידע והטמעתו הן תהליך הכולל שכפול של הידע החדש אל בסיס הידע של הפירמה הלומדת. היא אומנם מצריכה עלויות גבוהות במונחים של זמן ומשאבים כספיים, אך בתום התהליך יכולה הפירמה הלומדת לעשות שימוש בידע החדש, ידע שאינו בהכרח כולל בהיקף החוזה או ביעדים שהוסכמו מראש בין הצדדים, וליישמו בטכנולוגיות, במוצרים ובשירותים חדשים המניבים לה ערך כלכלי (Duysters et al., 2020; Gnyawali & Charleton, 1998; Hamel, 1991; Khanna et al., 2018).

דילמת הלמידה בשיתופי פעולה

דוגמה לדליפה מכוונת של ידע במסגרת מערכת היחסים הסבוכה של חברות טכנולוגיות עם ספקיות הייצור שלהן, היא פרשה שפרצה ב-2018 בין חברת מיקרון (Micron) האמריקאית לבין חברת UMC הטאיוואנית הפועלות בתעשיית שבבי הזיכרון. מיקרון היא יצרנית של רכיבי זיכרון ואחסון נתונים מהגדולות בעולם. UMC מחזיקה בתריסר מפעלים לייצור של מוליכים למחצה מהגדולות בעולם, וספקית חשובה בעולם הרכב. הסכסוך בין שתי החברות פרץ בעקבות חשיפתו של מהלך מצד UMC מספר שנים קודם לכן, שבו גייסה בכירים מהיחידה של מיקרון בטאיוואן ומינתה אותם להקים מפעל ייצור רכיבי זיכרון מסוג DRAM עבור חברה שלישיית הנמצאת בבעלותה של ממשלת סין. עד לאותה עת UMC לא עסקה בייצור שבבי DRAM, ועובדי מיקרון שגויסו עשו שימוש במחשוב שלקחו עימם מחברת מיקרון לשם הקמה ופיתוח של המפעל. הפרשה הביאה לפגיעה במוניטין של חברת UMC וברמת האמון של לקוחותיה (TechTime, 2021).

המוטיבציה של חברה לרכוש ידע חדש וליצור יתרונות תחרותיים היא מניע לניטמי ליצירת שיתוף פעולה אסטרטגי, ויכולה לצמוח מתוך העבודה המשותפת גם כאשר איננה מהווה את המניע הראשוני ליצירת הברית (Das & Kumar, 2007; Rothaermel & Deeds, 2004). השאיפה ללמוד ולהתפתח יכולה להשפיע על הנכונות והמחויבות של החברות לשתף ידע ביניהן ובכך לשפר את התפוקות בעבודה המשותפת (Norman, 2002; Simonin, 1999; Tsang, 2002). יתרה מכך, מחקרים מראים כי במקרים מסוימים חברות אף מפגינות התנהגויות אלטרואיסטיות כגון נכונות ללמד אחרים או להגביל את יכולת הלמידה שלהן עצמן מתוך רצון לעודד שיתוף ידע במסגרת שיתוף הפעולה (Arora et al., 2021). עם זאת, תמריץ למידה גבוה עלול להיות לרועץ למערכת היחסים במקרים שבהם הוא מביא להתנהגות אינטרסנטית מצד אחד הצדדים על חשבון האחר, או לחילופין כאשר מוטיבציית הלמידה של חברה אחת מתפרשת על ידי שותפתה כאיום תחרותי.

המושג **"תחרות"** מכיל נדבך של דינמיות, שכן תחרות מתאפיינת בחילופי פעולה-תגובה בין חברות (Chen, 2009). מהלך תחרותי של חברה מגדיר פעולה של חברה בשוק, העשויה להחליש את העמדה התחרותית או לצמצם את נתח השוק או התשואות הצפויות של מתחרותיה (Chen & Miller 2012). המהלך יכול להיות טקטי באופיו, כלומר פעולה פשוטה יחסית ליישום כגון שינוי מחירים ויציאה במבצעים;

בריתות אסטרטגיות הן הזדמנות ליצירה הן של תועלות משותפות והן של תועלות יחידניות עבור החברות (Khanna et al., 1998). תועלת משותפת היא הערך הקולקטיבי הנוצר במהלך שיתוף הפעולה שממנו מנכס כל שותף את חלקו. תועלות משותפות הן תוצר של פיתוח ידע משותף המסתמך על מתן גישה של כל חברה בברית לידע ולכישורים משלימים של החברה השותפה. יצירת הידע המשותף מתבטאת בתפוקות ייחודיות במסגרת שיתוף הפעולה ולכן התועלת המשותפת איננה ניתנת להשגה מחוץ לברית האסטרטגית (Dyer & Singh, 1998). תועלת יחידנית מתייחסת ליתרונות שחברה עשויה להשיג באופן עצמאי ולעיתים אף על חשבון השותפה. תועלת זו נוצרת כאשר אחת הפירמות רוכשת ידע וכישורים מהחברה השותפה ומשתמשת בהם ליצירת יתרונות תחרותיים מחוץ להסכם השיתופי וליעדים המוסכמים בו (Gnyawali & Charleton, 2018; Padula & Dagnino, 2007; Raza-Ullah et al., 2014).

דילמת הלמידה במסגרת ברית אסטרטגית, עולה מתוך המתח שבין שותפות לבין תחרות. שותפות טומנת בחובה יעדים הדדיים, שיתוף ידע ומשאבים, עבודת צוות וסינרגיה. לעומת זאת, תחרות ממריצה ומתנמלת פירמות להשקיע את מרב מאמציהן בניסיון להתעלות על מתחרותיהן. בעוד שלחברות המשתפות פעולה ישנו תמריץ לחלוק ידע זו עם זו לשם עידוד השיתופיות, מקסום היעילות של עבודת הצוות, והגברת יכולת הלמידה (Larsson et al., 1998; Sampson, 2007), תחרותיות יכולה לעודד פירמות להתמקד בתועלות יחידניות על חשבון תועלות משותפות (Hamel, 1991), וכן להניע אותן לשמור על נכסיהן מפני החברה השותפה על ידי מניעת גישה אליהם (Hoffmann et al., 2018; Park & Ungson, 2001). הצורך בהגנה נובע מתוך חשש לאופורטוניזם מצד השותף, כגון ניצול של ידע רב ערך שיכול "לדלוף" מחברה אחת לשנייה באין מתכוון. זליגת ידע מתייחסת לזרימה בלתי מכוונת של ידע מפירמה אחת לאחרת, המאפשרת לחברה המקבלת ליהנות מתועלות מחוץ לשיתוף הפעולה ולמטרותיה המוסכמות (Lavie, 2006). החברה שממנה זלג הידע עלולה לסבול מניצול לרעה של הקניין הרוחני שלה, ובכך מהיחלשות במעמדה התחרותי בשוק, מביצועים ירודים ואף מאובדן של יתרון תחרותי (e.g., Cassiman et al., 2009; Frishammar et al., 2015; Ritala et al., 2018).

לא רק תועלת פוטנציאלית עבורה, אלא גם נושאת מחיר שעלול להתגלות כמחיר כבד.

מרוץ למידה

אחד התרחישים האפשריים בהתנהלות שיתופי פעולה לאורך זמן הוא התלקחות של "מרוץ למידה" (Learning race) בין השותפים, אם כתוצאה ממהלך תחרותי ראשוני, אם כתוצאה מתגובה למהלך תחרותי ראשוני, ואם כתוצאה מסדרה של חילופי פעולה-תגובה בין השותפים. תופעת מרוץ למידה של למידה איסימטרית במסגרת בריתות אסטרטגיות, ומהירה מפני הצגה של 'התנהגות טובה' מצד חברה, שבמהלכה היא נוהגת בשקיפות מלאה ובפתיחות בלתי מבוקרת. הסיבה לכך היא שהתנהגות כזו עלולה להזמין הלכה למעשה גישה אופורטוניסטית מצד שותף אסטרטגי הנלהב ללמוד, ובכך להטות לרעתה את מאזן הכוחות בין השותפים. במקרים רבים השותפה שנותרת מאחור מפתחת תלות בחברה הלומדת מהר ממנה ולעיתים אף הופכת ללא רלוונטית עבורה. עם כל שלב בלמידה של השותפה המהירה יותר, השותפה הנשרכת מאחור נהיית פחות ופחות אטרקטיבית ביכולתה להציע ערך. הלומדת המהירה יכולה להעלות את 'המחיר' עבור המשך השתתפותה בברית וכך להותיר את השותפה האחרת בעמדה מוחלשת ואף תלותית.

קיומו של מרוץ למידה טמון בחוסר איוון בכושר הספיגה, ומכאן ביכולות הלמידה של כל חברה בברית, ומדגיש את החשיבות של רכישת ידע חדש לביסוס כוחה של חברה בתוך הברית ומחוצה לה. ההסכם החוזי בין הצדדים או מאזן הכוחות הראשוני בין החברות אינם מבטיחים עמדת כוח לאורך זמן תחת תנאים של למידה איסימטרית. לומדת מהירה ושפופה ללא יתרון ראשוני במונחי משאבים או בעלות, יכולה לאורך זמן להטות את כף המאזניים לטובתה על ידי הפנמת הכישורים של שותפתה, בעוד חברה שמתחילה בעמדת מיקוח חזקה אך איננה יכולה לעמוד בקצב הלמידה של האחרת, עלולה למצוא את עצמה במשא ומתן על רכישתה (Hamel, 1991).

למידה במסגרת הברית מהווה בסיס לפיתוח מיומנויות חדשות ויקרות ערך, ומאפשרת את צמצום התלות בפרטנרית ואת שיפור כוח המיקוח של הלומדת ליצירת תנאים טובים יותר עבורה. במקרים שבהם התמריצים ליצירת השותפות שונים

או אסטרטגי במהותו, כלומר כזה המצריך רמה גבוהה של משאבים ומחויבויות כגון כניסה לשווקים חדשים, הצגת מוצרים חדשים או רישום פטנט. תגובה תחרותית היא פעולת-נגד של חברה, שמקורה במהלך תחרותי ראשוני והיא נועדה להגן על עמדתה בשוק של החברה המגיבה או לשפר אותה (e.g., Lee, Smith, Grimm, & Schomburg, 2000). אינטראקציה בין חברות מתאפיינת במהלכים תחרותיים ראשוניים והתגובות שהם מעוררים מפירמות בשוק. בהקשר של למידה במסגרת שיתופי פעולה, אינטרס גבוה ללמידה מצד שותף אחד הנתפס כאיום תחרותי על ידי השותף האחר, צפוי לעורר תגובת נגד מהשותף.

אם כן, כיצד על פירמה לפעול נוכח הופעת הזדמנויות לימודיות תועלות יחידניות? זליגת ידע, בין אם אירעה בשוגג ובין אם תחת מאמצים אקטיביים מצד אחד השותפים, יכולה להעלות הזדמנויות לימודיות למימוש תועלת יחידנית שהן שאיפה לגיטימית ורציונלית של חברה להתחרות. הבחירה לפעול באופן תחרותי היא אסטרטגית במהותה, שכן היא כרוכה במכלול שיקולים בנין הסיכונים וההשלכות הפוטנציאליות של המהלך על המשך הברית ועל המוניטין של החברה. השאיפה להשיג תועלות יחידניות אינה מעידה בהכרח על התנהגות לא אתית כמו בדוגמה של UMC ומיקרון, או על רמייה מכוונת מצד חברה (Arslan, 2018; Oliveira & Lumineau, 2019), אלא לרוב מצביעה על זיהוי הזדמנויות ומימושן בפועל תוך כדי התקדמות הברית (Schildt et al., 2012). עם זאת, מהלך תחרותי במסגרת הברית, המבוסס על רכישת ידע חדש מהשותף לצורך השגת תועלות יחידניות, עלול לגרום אחריו מגוון של תגובות נגד מצידו, וכן לפגוע בפוטנציאל לשתוף פעולה עתידי בין החברות או ליצור מחסומים למשיכת שותפים אסטרטגיים פוטנציאליים בעתיד (Gulati, 1998; Hill, 1990).

חברה שבחרת לפעול באופן תחרותי שולחת אות לשותפתה על נכונותה לממש תועלות יחידניות, ובכך מזמינה לעצמה תגובה מצד השותפה. התגובה יכולה להיות הגנתית במהותה, כגון הגבלת התקשורת ושיתוף הידע, שקיפות מופחתת, והוספה של מנגנוני ניטור ובקרה, ובכך למעשה לחבל בהשגת המטרות שלשמן נחתם ההסכם (Norman, 2002). לחילופין, התגובה יכולה להיות התקפית. במקרה כזה החברה המגיבה תחפש להקדים את השותפה המזוהה כאיום פוטנציאלי, לנצל הזדמנויות למידה עוד קודם, ובכך להפוך ללומדת תחרותית בעצמה (Larsson et al., 1998). כאשר חברה בוחרת לפעול באופן תחרותי, החלטתה מגלמת

מאוד — חברה אחת נלהבת ללמוד וחברה שנייה שואפת להקטין או לחלוק השקעות בלבד — שיתוף הפעולה עשוי אומנם לזרום על מי מנוחות, אך השותפה הלומדת עלולה לעשות שימוש במידע רגיש ובסודות מסחריים של האחרת כאשר עולה הזדמנות לחבור לפירמה מתחרה או להתחרות בשותפה ישירות. יתרה מכך, במקרים שבהם לומדת מיומנת מנבילה שיתוף ידע מצידה מחד ופועלת באופן נחוש לרכוש את בסיס הידע של שותפתה מאידך, באפשרותה לנטוש את הברית כליל ולסיים את ההתקשרות בטרם עת, שכן מה עוד נותר לשותפתה להציע לה?

לפי תיאוריה זו, בעוד קולגיאליות היא מרכיב חשוב בניהול שיתופי פעולה, הרבה ממנה עלול להביא לשחרור מסוים במנגנוני ההגנה והפיקוח של יכולות הליבה של החברה ושל הקניין הרוחני שלה ובכך להעמיד אותם בסיכון. חברות הנהנות מפירות של שיתוף פעולה תחרותי פועלות בהתאם למספר כללים פשוטים (Hamel et al., 1989). ראשית, חברות מצליחות מבינות כי הרמוניה לבדה אינה מהווה ערובה להצלחה בשיתוף פעולה אסטרטגי. הן מבינות היטב את התמריצים של השותפים החדשים שלהן ולעולם אינן שוכחות כי נוכח הזדמנויות שונות, אלה יכולים להפוך למתחרים. שנית, ברית אסטרטגית היא עסקה לכל דבר ומתפתחת באופן רציף. לאור טבעה הדינמי, תנאי העבודה האמיתיים בה חורגים לרוב מההסכם החוזי וממטרותיו. חברות מצליחות מתקשרות באופן שוטף עם העובדים בכל רמות הארגון באשר לידע ולטכנולוגיות הליבה שעליהם להשאיר מחוץ לתחום הברית ולהישג ידו של השותף. שלישית, חברות מצליחות ראוות בלמידה ערך עליון במעלה, וכל שיתוף פעולה הוא חלון הזדמנויות להרחבת בסיס הידע והמיומנויות עבורן.

תיאוריית מרוץ הלמידה נובשה על בסיס מחקר שבחן שיתופי פעולה בין חברות יפניות לבין חברות אמריקאיות ואירופאיות (Hamel et al., 1989; Hamel, 1991). מהמחקר עלה כי החברות היפניות יצאו מחוזקות יותר מהברית האסטרטגית לעומת השותפות המערביות בשל יכולתן הגבוהה לרכוש ולהטמיע ידע קנייני מהשותפות ולמנוע העברת ידע קנייני אליהן. דוגמה ללמידה תחרותית ניתן למצוא בשיתוף הפעולה בין שתיים מחברות התרופות הגדולות בעולם בתחילת שנות האלפיים — מרק (Merck) ו־שרינג־פלאו (Schering-Plough). באותה העת החזיקה כל חברה בתרופה מצליחה להגבלת כולסטרול במערכת העיכול. בשנים הראשונות של הברית פיתחו החברות יחד תרופה חדשה ששילבה את

החומרים הפעילים של שתי התרופות. התרופה החדשה זכתה להצלחה ראשונית אך עקב עלייתן של תרופות נגרות מתחרות נאלצה להתמודד עם ירידה דרמטית במכירות. בשלב זה השיקה מרק תרופה חדשה שהתחרתה ישירות לא רק בתרופה של שרינג־פלאו אלא גם בתרופה שהייתה פרי הפיתוח המשותף שלהן. ניכר כי מרק התמקדה בשיפור התועלות היחידניות שלה בברית, גם במחיר של התועלות המשותפות עם שרינג־פלאו, והייתה הלומדת המהירה מבין השתיים (Yang et al., 2015).

דוגמה נוספת ללמידה תחרותית היא הברית בין חברת סיקו (Cisco) לבין שותפה קטנה בהרבה ממנה, אקספרט יוניברס (XpertUniverse), שפיתחה טכנולוגיה לאיתור מומחים ואנשי מקצוע דרך האינטרנט. סיקו נטשה את שיתוף הפעולה לאחר פחות משלוש שנים ומיד לאחר מכן השיקה מוצר דומה לזה של חברת אקספרט יוניברס. בהמשך תבעה זו את סיקו בגין "הונאה דרך הסתרת מידע" וגזלה של כל הקניין הרוחני שלה (Yang et al., 2015). מפרסומים על הברית שנרקמה ב-2016 בין חברת גט הישראלית לבין חברת פולקסווגן, עולה כי מאז ההשקעה של פולקסווגן בגט הקימה פולקסווגן חטיבה עצמאית מתחרה המציעה שירותים דומים ואף ביצעה מחיקה של ההשקעה בסוף 2018. גט הגישה תביעה נגד פולקסווגן וטענה כי השקעתה הראשונית של פולקסווגן בחברת גט נועדה לנצל את בסיס הידע והטכנולוגיה של גט (דה־מרקר, 2020).

על אף המתחים התחרותיים הטמונים בבריתות אסטרטגיות, מחקרים מראים כי למעלה מ-50% משיתופי הפעולה נוצרים בין חברות מתחרות (Harbison & Pekar, 1998). המונח "קואופטיציה" (Coopetition) מגדיר את קיומן בעת ובעונה אחת של שותפות ותחרות בין חברות מתחרות במסגרת שיתוף פעולה אסטרטגי. קואופטיציה מתארת את היעילות בלמידה וביצירת ערך מחד, ואת האתגר בניהול הברית והסכנות הטמונות בה מאידך (Bengtsson & Kock, 2000; Hoffmann et al., 2018; Padula & Dagnino, 2007).

התועלת בבחירת שותפה מתחרה מתבטאת ברלוונטיות של הידע הפוטנציאלי עבור החברה הלומדת, שכן חברות מתחרות מתמודדות לרוב עם בעיות דומות ומסתמכות על טכנולוגיות ומשאבים דומים (Dussauge et al., 2000; Gnyawali & Park, 2011). יתרה מכך, החפיפה בתחומי הידע מנבירה את יכולתן של חברות מתחרות להבין, לשתף, ללקוט ולרכוש

להגבלת יכולת השקיפות ולהפרעה בתהליך שיתוף והעברת ידע (Lavie, 2006). חוזים למשל, יכולים להניח את היסודות ליישוב סכסוכים ובכך להשרות תחושת ביטחון המעודדת שיתוף פעולה, בייחוד בשלבים הראשונים של הברית. אך גם החוזים הקפדניים ביותר אינם יכולים לאכוף משפטית שיתוף ידע או להבטיח כי שותפים לא יתעדפו תועלות יחידניות ויפעלו באופן תחרותי לאורך זמן. לכן חברות שואפות לפתח לצד הנהלים הרשמיים גם אמצעי הגנה בלתי פורמליים כגון יצירת אמון.

בניית אמון

יצירת אמון בין השותפים נחוצה לשם התנהלות הוגנת במסגרת שיתוף הפעולה. אמון נחשב לגורם מפתח בהצלחת שיתוף הפעולה (e.g., Gulati & Nickerson, 2008; Mohr & Puck, 2013), והוא מנגנון חשוב בנטרול התנהגות אופורטוניסטית (Gulati, 1995; Lane et al., 2001). אמון יוצר תחושת שייכות, מקרב בין הצדדים, ומסמל הבטחה בלתי כתובה כי ידע משותף לא ינוצל מעבר למטרה לה הוא מיועד (Dhanaraj et al., 2004).

נהלים רשמיים והסכמים חוזיים מהווים קרקע ליצירת אמון ראשוני ורצון טוב בין הצדדים מתוך ציפייה משותפת להוגנות הדדית. בעת שחברות מתעניינות בתועלות יחידניות, הן מעוניינות גם בחיזוק שיתוף הפעולה לשם השגתן. מכאן, הן מצפות ליחסי גומלין והתחשבות הדדית באינטרסים זו של זו (Zajac & Olsen, 1993). בעוד הסכמים פורמליים הם סטטיים במהותם, המרוץ אחר רכישת ידע ויכולות הוא דינמי. לכן בניית אמון לאורך שיתוף הפעולה באופן שוטף על בסיס תהליכי חברות, נורמות וכוונות טובות, יכולה לעודד את השותפות לחלוק ידע זו עם זו ולנהוג בהגינות לאורך זמן (Sward & Lunnan, 2011). למשל, קשרים חברתיים מסייעים בתהליך העברת הידע ומעלים את הסיכוי להשיג יעדי למידה (Lane et al., 2001; Larsson et al., 1998). כמו כן הם מסייעים למנהלים לתקשר זה עם זה כאשר מתעוררים חילוקי דעות או סכסוכים, ולמצוא פתרונות משביעי רצון עבור הצדדים בלא צורך בפנייה לבוררות משפטית (Deeds & Rothaermel, 2003; Muthusamy & Dass, 2021). בניית אמון בין הצדדים לאורך זמן עשויה לסייע בריכוך אופורטוניזם שבתורו יכול להוביל למרוץ למידה.

מיומנויות הקשורות לידיע של שותפתן, ובכך לשפר את אופן הלמידה והביצועים שלהן (Martinez-Noya & Garcia, 2018). הסכנה המוגברת בבחירת שותפה מתחרה נעוצה בקיום של תחרות עזה בשוק המעודדת ראייה קצרת טווח, מגבירה את הפיתוי להתנהגות אינטרסנטית, ומביאה לקונפליקטים בלתי נמנעים ובמקרים מסוימים להשתלטות מצד אחת החברות ולסיום הברית (Bouncken et al., 2015; Lane & Lubatkin, 1998; Meier et al., 2011; Bleeke & Ernst, 1995). אם כן, האתגר העומד בפני פירמות שותפות הוא מציאת האיזון בין שיתוף, שקיפות ופתיחות כלפי השותפה לבין ניצול הזדמנויות למידה והגנה על יכולות הליבה שלהן.

מנגנונים לניהול העברת ידע בין שותפים אסטרטגיים

על מנת למקסם את מימוש פוטנציאל השיתוף, וכן להגן על עצמן מפני סכנות פוטנציאליות, חברות נוהגות לעשות שימוש במנגנונים לניהול תהליכי העברת ידע ביניהן. המטרה המרכזית היא לייצר תנאים מקדימים להעברת ידע כך ששיתוף מכוון בין החברות יעשה באופן מיטבי וזליגת ידע בלתי רצויה תיבלם. בקרה מלאה על תהליכים דינמיים לאורך זמן אומנם אינה מציאותית, אך מנגנוני ניהול מאפשרים לחברות שליטה טובה על העברה רצויה ובלתי רצויה של ידע ביניהן.

הדוגמה של שיתוף הפעולה המצליח בין טוויטה לבין ג'נרל מוטורס (מיום NUMMI) מדגישה את החשיבות ביצירת שגרות ניהול ומנגנונים התומכים בתהליך למידה יעיל שבמסגרתו יכולות השותפות למצות הזדמנויות של העברת ידע, הטמעתו ויישומו. ג'נרל מוטורס למדה כיצד למצות את הידע הנרכש מהשותפה היפנית באמצעות תהליך מושכל שכלל בין היתר הדרכות, שירותי ייעוץ, ביקורים ובחירה של כוח אדם המוכשר לכך.

מערך הניהול להעברת ידע יכול לכלול כלים פורמליים המקודדים בכללים, נהלים ותקנות, וכן אמצעים בלתי פורמליים המבוססים על אמון, נורמות, ותהליכי חברות (Das and Teng, 1998; Kale & Singh, 2009). נהלים פורמליים כוללים הפעלה של מערכות תיאום וחלוקת עבודה, שימוש בצוותי פיקוח ובקרה, וכן הגדרת קנסות בהסכם השותפות (e.g., Gray, 2001; Tsang, 2002; Williamson, 1983). עם זאת, כלים פורמליים מעלים עלויות ולעיתים יכולים להוביל

השקעת משאבים

מנגנוני הלמידה, סוג הידע המועבר, ועל הדינמיקה התחרותית ביניהם (Inkpen, 2000). למשל, הסכמים חד-צדדיים מעידים לרוב על מוטיבציה פחותה לפיתוח ידע חדש או יכולות באמצעות למידה (Mowery et al., 1996), ואילו בהסכמים דו-צדדיים הפירמות מחפשות כיצד לשלב ידע ויכולות ליצירה משותפת. הסכמים אלה מוגבלים כאשר נדרשת עבודת תיאום רבה בין הצדדים (Sampson, 2007). לעומתם, הסכמים מבוססי בעלות מעניקים שליטה רבה יותר לשותפים בתהליכי עבודה וקבלת החלטות (Oxley & Wada, 2009), ומציעים הזדמנויות רבות יותר להעברת ידע תוך הגנה בוזמנית מפני זליגת ידע לא מכוונת (Kale et al., 2000). הסכמים ארוכי טווח, הנקבעים לעיתים ללא מועד לסיום ההתקשרות, מסייעים במניעה של התנהגויות אופורטוניסטיות בתהליכי הלמידה, ומעודדים ויתור על פעולות תחרותיות קצרות טווח מצד השותפים (Yang et al., 2015).

שאלה אסטרטגית של "זמן"

ממד הזמן הוא מרכיב מרכזי בניהול אסטרטגי, בתהליכי קבלת החלטות, ובאינטראקציה בין חברות (Ancona et al., 2001; Halinen, 1998; Medlin, 2004; Oliveira & Lumineau, 2018). שותפות אסטרטגיות שואפות לייצר סביבה אופטימלית להעברת ידע ביניהן דרך הפעלה של מנגנוני ניהול שונים. ברגע שבו מתבצעת רכישה של ידע חדש, ממד הזמן הופך לשיקול אסטרטגי חשוב בשאלה אם לעשות שימוש בפועל בידע הזה. ניצול ידע נרכש לצורך השגת תועלות יחידניות נובע מבחירה של חברה להפוך את שותפתה למתחרה. על מנת למקסם הזדמנויות העולות מתוך תהליכי הלמידה, על החברה לקבל החלטה מושכלת בנוגע לעיתוי שבו היא יוזמת מהלך תחרותי. ההחלטה צריכה להתחשב בשלבי ההתקדמות של שיתוף הפעולה, בעלות האלטרנטיבית שבבחירת זמן שגויה, ובפוטנציאל התגובה של השותפה. כמו כן, שיקולי זמן מעלים שאלות אסטרטגיות חשובות מנקודת מבטו של השותף המותקף וביכולתו להגיב בזמן נתון.

המשגות של זמן

"זמן" הוא מבנה רבגוני המורכב מאלמנטים שונים, בהם משך, תדירות, תזמון ורצף (Aguinis & Bakker, 2020). מושגי זמן אלו משמשים לחקור תופעות, אירועים, תהליכים ודפוסים

הצלחה של שיתוף פעולה מצריכה השקעות ייעודיות כגון הקצאה של נכסים ובנייה של שגרות לשיתוף ידע (Dyer & Singh, 1998). ההתחייבות להשקעת משאבים קשורה בהיקף השיתוף בין החברות במונחים של ידע, מיומנויות, יכולות ונכסים. מעבר להתחייבויות ראשוניות הנחוצות לשם חתימת ההסכם ויצירת הציפייה הראשונית לתשואות חיובית נדרשת השקעה גם לאורך זמן. פירמות מפתחות מבנים ליצירת שפה משותפת וקשרי עבודה, המאפשרים למקסם את הלמידה, בפרט של ידע מורכב (Cassiman et al., 1999; Simonin, 2009). השקעות אלה עשויות להעלות הזדמנויות חדשות ליצירת ערך, שבעצמן מצריכות השקעות ייעודיות (Dyer et al., 2018), ובכך מעמיקות את התלות של השותפים זה בזה. התחייבויות משאבים מאפשרות לחברות לממש יחד הזדמנויות בקנה מידה גדול על ידי שיתוף ושילוב משאבים (Barringer & Harrison, 2000; Gnyawali & Park, 2011). הן מגבירות את הציפייה לתוצאות חיוביות עבור השותפים ומעודדות את הצדדים לשמור על נאמנות למערכת היחסים השיתופית על פני תעדוף של מניעים אינטרסנטיים (Arslan, 2018).

בחירת מבנה הולם

אחת הדרכים לניהול יעיל של העברת ידע בין השותפות היא תכנון וגיבוש המבנה הנכון לניהול השוטף של העבודה הצוותית. מבנה המנוהל היטב עשוי לעודד עצמאות, הוגנות ואמון בין הצדדים. הסכמים של שיתוף פעולה יכולים להיווצר תחת שלושה סוגים של מבנה: (1) הסכמים חד-צדדיים דוגמת הסכמי רישיון או מיקור חוץ. (2) הסכמים דו-צדדיים דוגמת הסכמי מחקר ופיתוח או הסכמי שיווק למיתוג משותף. (3) הסכמים מבוססי בעלות שבהם מקימים השותפים ישות חוקית נפרדת שלגביה הם חולקים בעלות (Meier, 2011).

הבחירה במבנה הנכון לקיום שיתוף הפעולה היא מרכיב מרכזי בניהול יעיל של בריתות אסטרטגיות. השיקולים בבחירת המבנה כוללים את המוטיבציה לשיתוף הפעולה, מטרות ההסכם, ואופי החברות השותפות בו (כגון רמת התחרותיות ביניהן ורמת החפיפה בבסיס הידע שלהן). מבנה ההסכם משפיע על אופי וסוג הקצאת המשאבים, תהליך הלמידה,

התנהגות. משך (Duration) מתאר את אורך התופעה, האירוע או התהליך. הוא מתייחס למרווח הזמן בין נקודת ההתחלה והסיום של אירוע או להיקף הזמן שבו גורם אחד משפיע על אחר. תדירות (Frequency), המכונה גם "קצב" או "מקצב" (Rate, Rhythm, Tempo), מציינת את שכיחות ההתרחשויות של תופעה, אירוע או תהליך על ציר זמן, במרווחי זמן קבועים או משתנים. תזמון (Timing) הוא מדד המציין מתי אירוע מתרחש על ציר הזמן. העיתוי של התרחשות אירועים ותופעות הוא משמעותי במיוחד בהקשר של אפשרויות הזמינות בנקודת זמן מסוימת כגון עלויות או הזדמנויות, וכן בהשפעתו על סבירותם וחשיבותם של אירועים עוקבים. לרצף או סדרה (Sequence) מתארים את הסדר שבו אירועים מתרחשים, ומאפשר לבחון תלות בין אירועים וכן לזהות מנגנונים המקשרים ביניהם.

מחקרים בתחום הדינמיקה התחרותית מראים כי מאפייני זמן של פעולות תחרותיות כגון מהירות, תזמון ורצף, משפיעים על יכולתן של חברות לבסס יתרונות תחרותיים ולהבטיח את הישרדותן בתעשייה (Derfus et al., 2008; Ferrier, 2001). במסגרת שיתופי פעולה אסטרטגיים, חברות מתמודדות באופן שוטף עם הפיתוי לחפש תועלות יחידניות לביסוס יתרון תחרותי (Park & Ungson, 2001). מכאן, הבחירה לפעול באופן תחרותי כלפי שותפה אסטרטגי, נתונה להשפעה של ממד הזמן על אופן הפעולה ועל ההשלכות הפוטנציאליות שלה.

כאשר מקבלי ההחלטות שוקלים אם להגיב לפעולה מצד השותף, הם בוחנים את המניעים לפעולתו ואת אפשרויות התגובה העומדות לרשותם (Buckley & De Mattos, 2021). התזמון שבו נוקטת חברה במהלך תחרותי משפיע על האפשרויות הזמינות לחברה המגיבה באותה נקודת זמן ויכול להשפיע על סבירותו של אירוע עוקב, על אופיו או על מהירותו. למשל, בשלבים מוקדמים של הברית עשויה להיות לשותף המגיב מוטיבציה ברמה האסטרטגית לעשות מאמץ לשמר יחסי עבודה שוטפים. זאת משום שאופק זמן רחוק טומן בחובו פוטנציאל לתשואות עתידיות גבוהות, בייחוד אם טרם מומשו תועלות משותפות באותה נקודת זמן. במקרה כזה אם השותף המגיב תופס את הברית כבעלת ערך על אף המהלך התחרותי, הוא עשוי לבחור בתגובה "אדפטיבית" (Medlin, 2004) כגון פתיחה מחודשת של משא ומתן על ההסכם הראשוני. משא ומתן מחודש יכול לאפשר לשותף להחזיר את האיזון בין הצדדים על ידי הערכה מחדש של התרומות של כל צד בברית וניסוח מחדש של התנאים בהסכם (Arino & de la Torre, 1998), כגון ביצוע התאמות לנהלי שיתוף והעברת ידע הנוגעים למנוע זליגת ידע. בנוסף, משא ומתן מחודש עשוי למנוע הסלמה של התנהגות תחרותית בלתי רצויה שעלולה לסכן את השנת היעדים האסטרטגיים, ובכך לסייע בהגנה על היתרון התחרותי של השותף בתוך הברית ומחוצה לה.

מחקרים בתחום הדינמיקה התחרותית מראים כי מאפייני זמן של פעולות תחרותיות כגון מהירות, תזמון ורצף, משפיעים על יכולתן של חברות לבסס יתרונות תחרותיים ולהבטיח את הישרדותן בתעשייה (Derfus et al., 2008; Ferrier, 2001). במסגרת שיתופי פעולה אסטרטגיים, חברות מתמודדות באופן שוטף עם הפיתוי לחפש תועלות יחידניות לביסוס יתרון תחרותי (Park & Ungson, 2001). מכאן, הבחירה לפעול באופן תחרותי כלפי שותפה אסטרטגי, נתונה להשפעה של ממד הזמן על אופן הפעולה ועל ההשלכות הפוטנציאליות שלה.

שאלה מעניינת העולה מתוך הדינמיקה בשותפות בין חברות ונבחנת היום במחקרם של המחברים, היא מהי משמעותו של ממד הזמן בקונטקסט של מהלכים תחרותיים והפוטנציאל לתגובות נגד במסגרת ברית אסטרטגית. למשל, האם התזמון שבו חברה בוחרת לזיזן מהלך תחרותי משפיע על אופן התגובה של שותפתה לברית? האם ישנה משמעות לתדירות המהלכים (כמות פעולות תחרותיות בנקודת זמן) בהתייחס לאופי התגובה הפוטנציאלית או לסבירותה לקרות? האם ישנה אינטראקציה בין התזמון של מהלך תחרותי לבין רצף אירועי פעולה-תגובה המתרחשים במסגרת בריתות אסטרטגיות?

תפקידו של הזמן באירועי פעולה-תגובה

נקיטת מהלך תחרותי מול שותף אסטרטגי בשלבים מוקדמים לעומת מאוחרים של הברית יכולה לנבוע משיקולים שונים. בשלבים הראשונים של הברית למשל, ישנן הזדמנויות

לתגובה של האחרת, וכתוצאה מכך לשינוי בדינמיקה של שיתוף הפעולה. בפרט, התזמון של מהלך תחרותי ראשוני עשוי להשפיע על יכולתו של השותף להגיב ועל אפשרויות התגובה העומדות לרשותו. לתזמון המהלך הראשוני יכולות להיות גם השלכות להיווצרות רצף של אירועי פעולה-תגובה בין השותפים ולעידוד של מרוץ למידה מתמשך. ההשפעה הפוטנציאלית של מאפייני זמן על התפתחות אופיו של שיתוף הפעולה מדגישה את החשיבות של הערכה מתמשכת מצד מנהלים של כוונות מול ציפיות מצד כל שותפה בברית, בייחוד נוכח אירועים משמעותיים.

סיכום

שיתופי פעולה אסטרטגיים הם בעלי ערך רב בתהליכי למידה, פיתוח חדשנות ויצירת יתרונות תחרותיים עבור חברות. לנוכח המתחים הפוטנציאליים העלולים להתעורר במסגרת העבודה המשותפת ולאורך השותפות, על החברות בברית לנהל בקפידה את שקלול התמורות (Trade-off) בין ההיבטים השיתופיים לבין ההיבטים התחרותיים כבר בשלב שבו הן חוברות זו לזו. האתגר טמון במציאת האיזון בין שיתוף ידע עם השותף לבין הגנה על יכולות הליבה של החברה.

לרוב תמריצי הלמידה ויכולות הלמידה של שותפות בברית אינם שווים, ולאורך זמן יכולים להוביל לתעדוף של תועלות יחידניות על חשבון השותף ולמרוץ למידה שעלול לפגוע בתהליך יצירת הערך בשותפות. חברות שיוזמות מרוץ למידה או משתתפות בו מקבלות החלטה אסטרטגית לעשות כן. בחינה תיאורטית ואמפירית של ההשפעה הפוטנציאלית של ממד הזמן על הדינמיקה של שיתופי פעולה, יכולה לשפוך אור על היווצרות מתחים במסגרת בריתות ועל האינטראקציה התחרותית בין חברות שותפות. ישנה חשיבות אסטרטגית רבה למודעותם של מנהלים אודות הקווים המנחים ותמריצי הפעולה של השותפים שלהם, לערנותם לתרחישי זליגת ידע, ולמיטוב של ניהול המנגנונים להעברת ידע בין החברות. הבנה טובה יותר של מרכיב הזמן במהלך שותפויות אסטרטגיות יכולה לסייע למנהלים בתהליכי משב ובקרה, בצפייה מראש של תגובות פוטנציאליות מהשותף, ובהכנת תוכניות מגירה לתרחישים אפשריים של מהלכים תחרותיים מצידו.

noafogel@gmail.com

נועה פוגל

בשלבם המאוחרים של הברית, שותף מגיב עלול למצוא את עצמו כבול להשקעות משאבים הולכות וגדלות המגבילות את יכולתו להגיב. מנגנוני עבודה משותפים השוזרים זה מזה עלולים להיות יקרים לפירוק לאחר שנוצרו או להפוך לבלתי שמישים עם פירוקם (Brattstrom, 2018). אינרציה הנובעת מתלות מתמשכת לאורך זמן יכולה להקשות על השותף לשנות את השגרה הארגונית שלו בתגובה למהלך, ומשום כך לבחור שלא לתקוף חזרה או לחילופין להפעיל מנגנוני ניטור ובקרה מוגברים באופן חד צדדי, במטרה למנוע הידרדרות במערכת היחסים וניצול נוסף של יכולות הליבה שלו.

אחד הסיכונים שלוקחת על עצמה פירמה הנוקטת מהלך תחרותי מבוסס למידה, הוא שהחברה המגיבה תבחר להפוך ללומדת תחרותית בעצמה. מהלכים אסרטיביים של חברות הנתפסים כתחרותיים נוטים להוביל לתגובת גמול בסגנון עין תחת עין (Prabhu & Stewart, 2001). במקרה שבו לחברה המגיבה יש יכולות גבוהות יותר ללמידה מהחברה היוזמת, עלולה החברה היוזמת למצוא את עצמה מבלי להתכוון במרוץ למידה שבו אין לה יכולת לנצח וכך לרכוש לעצמה מתחרה חדשה באופן שלא חזתה מראש.

התקפה בשלבים המאוחרים של הברית יכולה לעורר מרוץ למידה נוכח האפשרויות בעיתוי הזמן הנוכחי. למשל, עם התקדמות הברית גדל מספר ההזדמנויות עבור החברות השותפות ליצור אינטראקציה זו עם זו, לספוג ידע רב ערך של כישורי הליבה של השותפה (Alexy et al., 2013), ולשפר את יכולות הלמידה שלהן. מכאן שעם חלוף הזמן ייתכן כי תגדל היכולת של החברות לנצל ידע חדש שרכשו זו מזו. כמו כן, מהלך תחרותי יכול לתת לגיטימציה לשותפה להגיב באופן דומה אם הוא מעמיד בסימן שאלה את העיקרון של "הבלגה הדדית" (Mutual Forbearance), שלפיו חברות נמנעות מלפעול באגרסיביות כלפי חברה אחרת בשוק מסוים, על מנת לזכות ביחס דומה בשוק אחר (Buckley & Casson, 1988; Prince & Simon, 2009). מכיוון שהבלגה הדדית מבוססת על פרספקטיבה עתידית של יחסי גומלין (Buckley & De Mattos, 2021), בשלבים מאוחרים יותר של הברית, שבהם אופק הזמן קצר יותר, ייתכן שלשותף תהיה מוטיבציה פחותה לדבוק בעקרונות של סובלנות הדדית.

מהלכים תחרותיים גוררים עימם תגובות תחרותיות. במסגרת בריתות אסטרטגיות, מהלך של חברה אחת צפוי להוביל

- Aguinis, H., & Bakker, R. M. (2020). Time is of the essence: improving the conceptualization and measurement of time. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1007-63.
- Alexy, O., George, G., & Salter, A. J. (2013). Cui Bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity. *Academy of Management Review*, 38(2), 270-291.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645-663.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Arino, A., & de la Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.
- Arora, A., Belenzon, S., & Pataconi, A. (2021). Knowledge sharing in alliances and alliance portfolios. *Management Science*, 67(3), 1569-1585.
- Arslan, B. (2018). The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3222-3246.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks – To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, 73(1), 97-105.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
- Brattstrom, A. (2018). How to deal with and repair broken trust in an R&D partnership. *Technology Innovation Management Review*, 8(9).
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1988). *A theory of cooperation in international business*. In Contractor, F. J., & Lorange, P. (eds.), *Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between ifrms*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Buckley, P. J., & De Mattos, C. (2021). Understanding the Processes Underlying Inter-firm Collaboration: Mutual Forbearance and the Principle of Congruity. *British Journal of Management*, 32(1), 20-39.
- Bureth, A., Wolff, S., & Zanfei, A. (1997). The two faces of learning by cooperating: The evolution and stability of inter-firm agreements in the European electronics industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 32, 519-537.
- Cassiman, B., Di Guardo, M. C., & Valentini, G. (2009). Organising R&D projects to profit from innovation: Insights from co-opetition. *Long Range Planning*, 42(2), 216- 233.

- Chen, M. J. (2009). Competitive dynamics research: An insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 5-25.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Corsaro, D., Carla Ramos, C., Henneberg, S. C., & Naude, P. (2012). The impact of network configurations on value constellations in business markets – The case of an innovation network. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 54-67.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Das, T. K., & Kumar, R. (2007). Learning dynamics in the alliance development process. *Management Decision*, 45(4), 684-707.
- Das, T. K., & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in strategic alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- Deeds, D. L., & Rothaermel, F. T. (2003). Honeymoons and liabilities: The relationship between age and performance in research and development alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 20(6), 468-484.
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428-442.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(1), 55-83.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99-126.
- Duysters, G., Lavie, D., Sabidussi, A., & Stettner, U. (2020). What drives exploration? Convergence and divergence of exploration tendencies among alliance partners and competitors. *Academy of Management Journal*, 63(5), 1425-1454.
- Dyer J.H., & Singh H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-3162.

- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690.
- Ferrier W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44, 858-877.
- Frishammar, J., Ericsson, K., & Patel, P. C. (2015). The dark side of knowledge transfer: Exploring knowledge leakage in joint R&D projects. *Technovation*, 41, 75-88.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511-2534.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gray, P. H. (2001). A problem-solving perspective on knowledge management practices. *Decision Support Systems*, 31, 87-102.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati R., & Nickerson J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- Halinen, A. (1998). Time and temporality in research design: A review of buyer-seller relationship models. *Network dynamics in international marketing*, 112-139.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1): 83-103.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with Your Competitors – and Win. *Harvard Business Review*, 67, 133-139.
- Harbison, J. R., & Pekar Jr, P. (1998). *Smart alliances: A practical guide to repeatable success* (Vol. 2). Jossey-Bass.
- Hill, C. W. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15, 500-513.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-3052.
- Inkpen, A. C. (2000). A note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 21, 775-780.
- Inkpen, A. C. (2008). Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors. *Strategic Management Journal*, 29(4), 447-453.

- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S. (2016). Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 804-814.
- Kale, O., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lane P. J., Salk, J. E., Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 285-305.
- Laursen, K., & A. Salter. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131-50.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lee, H., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Schomburg, A. (2000). Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 23-30.
- Martinez-Noya, A., & Garcia-Canal, E. (2018). Location, shared suppliers and the innovation performance of R&D outsourcing agreements. *Industry and Innovation*, 25(3), 308-332.
- Medlin, C. J. (2004). Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33, 185-193.
- Meier, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1-23.
- Meschi, P. X., Metais, E., & Shimizu, K. (2018). Does a Prior Alliance with the Target Affect Acquisition Performance? The Dangers of a Honeymoon before Marriage. *European Management Review*, 15(3), 427-444.
- Milagres, R., & Burcharth, A. (2019). Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know? *Business Process Management Journal*.
- Mohr, A. T., & Puck, J. (2013). Revisiting the trust-performance link in strategic alliances. *Management International Review*, 53(2), 269-289.

- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91.
- Muthusamy, S. K., & Dass, P. (2021). When "trust" becomes more or less salient for alliance performance? Contextual effects of mutual influence, international scope, and coopetition. *Journal of General Management*, 46(2), 144-155.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: resource and relational characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 177-202.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2018). The Time Is Ripe! Using Time Conceptualizations to Advance Research on Interorganizational Relationships. *Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The time is ripe.*
- Oxley, J. E. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *Journal of Law, Economics and Organization*, 13, 387-409
- Oxley, J., & Wada, T. 2009. Alliance structure and the scope of knowledge transfer: Evidence from US-Japan agreements. *Management Science*, 55(4): 635-649.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32-52.
- Park, N. K., Mezas, J. M., Lee, J., & Han, J. H. (2014). Reverse knowledge diffusion: Competitive dynamics and the knowledge seeking behavior of Korean high-tech firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 355-375.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19, 39-55.
- Powell, W.W., Kogut, K.W., Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Prabhu, J., & Stewart, D. W. (2001). Signaling strategies in competitive interaction: Building reputations and hiding the truth. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 62-72.
- Prince, J. T., & Simon, D. H. (2009). Multimarket contact and service quality: evidence from on-time performance in the US airline industry. *Academy of Management Journal*, 52, 336-354.
- Pucik, V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. *Human Resource Management*, 27(1), 77-93.
- Rajan, R., & Dhir, S. (2020). Alliance termination research: a bibliometric review and research agenda. *Journal of Strategy and Management*.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198.

Ritala, P., Husted, K., Olander, H., & Michailova, S. (2018). External knowledge sharing and radical innovation: the downsides of uncontrolled openness. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1104-1123.

Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221.

Sampson, R. C. (2007). R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 364-386.

Schildt, H., Keil, T., & Maula, M. (2012). The temporal effects of relative and firm-level absorptive capacity on interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1154-1173.

Schilling, M. A. (2015). Technology shocks, technological collaboration, and innovation outcomes. *Organization Science*, 26(3), 668-686.

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.

Stern, I., Dukerich, J. M., & Zajac, E. (2014). Unmixed signals: How reputation and status affect alliance formation. *Strategic Management Journal*, 35(4), 512-531.

Sward, A. R., & Lunnan, R. (2011). Trust and control in fixed duration alliances. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(1-2), 41-68.

Tsang, E. W. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia. *Strategic Management Journal*, 23(9), 835-854.

Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540.

Yang, H., Zheng, Y., & Zaheer, A. (2015). Asymmetric learning capabilities and stock market returns. *Academy of Management Journal*, 58(2), 356-374.

Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-145.

דפי אינטרנט

וינר, ג. (13 אוקטובר, 2021). חממה טכנולוגית ארבע חברות תרופות מובילות בעולם מקימות יחד מרכז פיתוח בישראל. *גלובס*. אוחזר מתוך <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001387237>

טק-טיים (2021). הסתיים הסכסוך בין Micron ו-UMC הטאיוואנית. אוחזר מתוך <https://techtimes.co.il/2021/11/29/micron-14/>

כהן, ש. (21 יולי, 2020). דחייה בהנפקה: גט הודיעה על גיוס 100 מיליון דולר לפי שווי 1.5 מיליארד דולר. *דה מרקר*. אוחזר מתוך <https://www.themarket.com/technation/1.9009052>