



מיזוגים ורכישות - אסטרטגיית צמיחה או מתכון לכישלון?

מבולבלים? גם אנחנו!

אופנת הרכישות והמיזוגים של חברות גואה מזה 20 שנה •
מתי בעצם כדאי לרכוש או למזג חברות? מה ניתן להשיג
ממיזוג של חברות? • לעתים משלמים הקונים הרבה יותר
כסף לרכישת חברה ממה שהיא שווה באמת - תשאלו את
ארקדי גאידמק • מבולבלים? **עמרי מורג** מנסה לעשות לנו
קצת סדר בבלגן המאורגן הזה

« עמרי מורג

בעולם העסקי הגלובלי של המאה ה-21, עולם המאופיין בדינמיות גבוהה ובתחרותיות הולכת וגדלה, חברות ותאגידים צריכים להיות בעלי יכולת לצמוח במהירות, לפעול באופן יעיל, להיות רווחיים, בעלי גמישות, לפתח מיצוב תחרותי דומיננטי ולהיות ברמת מוכנות גבוהה לעתיד. ללא איכויות אלו יקשה עליהם לשרוד בג'ונגל העסקי ולמקסם את ערכם לבני עלי המניות.

החיים במגרש העסקי הופכים להיות קשים יותר ויותר עקב גידול בדינמיות, במורכבות ובאי הוודאות בשווקים הגלובליים, תוך שינויים תכופים בטכנולוגיות, במבנה התחרות, בגבולות הענף וב"חוקי המ"שחק". לפיכך, חברות ותאגידים מחפשים ללא הרף מודלים עסקיים חדשים ואסטרטגיות עסקיות שישפרו יכולות אלו, ואם אפשר אז גם כמה שיותר מהר, כדי להגיב בצורה הטובה ביותר לביקוש המשתנה של הלקוחות ולשינויים במפת התחרות בענף.

צמיחה ניתן להשיג בצורה פנימית (צמיחה אורגנית) שהיא בדרך כלל איטית יותר ומוגבלת, פחות או יותר, לסדרי הגודל של קצב צמיחת הענף (אם הוא בכלל צומח), או בדרך מהירה יותר, ע"י צמיחה חיצונית שמאפשרת צמיחה בקצבים כמעט לא מוגבלים, ע"י אסטרטגיות של שיתופי פעולה מסוגים שונים או ע"י אסטרטגיה של מיזוגים ורכישות (Mergers & Acquisitions).

כאשר חברה רוצה להשיג יתרונות תחרותיים בתחום גיאוגרפי נרחב, כמו באזור גיאוגרפי הכולל מספר מדינות, אירופה לדוגמה, או באופן גלובלי מלא, לעיתים צמיחה אורגנית לא תאפשר לה להשיג זאת, בשל העובדה שמתחרים שנוקטים אסטרטגיות של צמיחה חיצונית יקדימו אותה בגישה לשווקים וללקוחות חדשים.

מגה מיזוגים ורכישות

אסטרטגיית מיזוגים ורכישות היא אחת מהאסטרטגיות המרכזיות הננקטות כיום ע"י חברות ותאגידים על מנת להשיג התרחבות לשווקים חדשים, תוך גיוון של מוצרים ושירותים והגברת התחרותיות בענף. גם חברות ענק מהמובילות בתחומן מבצעות מגה-מיזוגים ורכישות כדי להשיג יתרונות נוספים לגודל ולגיוון. בין אלו ניתן למנות, את המיזוגים בין החברות Exxon ו-Mobile בענף האנרגיה, בין American Online ל-Time Warner בתחום התקשורת והבידור, בין Chrysler ל-Daimler בענף הרכב, והרכישה של חברת התקשורת הגרמנית Mannesmann ע"י המתחרה שלה Air Touch Vodafone בסכום דמיוני

של 179 ביליון דולר.

יש חברות, כמו Cisco האמריקאית, שאסטרטגיית מיזוגים ורכישות היא האסטרטגיה התחרותית המובילה שלהם ושבנו "acquisition minded culture" (buy Vs build). שמתאימה לשוק בו הם פועלים. לשם המחשה, Cisco ביצעה יותר מ-60 רכישות בין השנים 1996-2000 ובמהלך תקופה זו המניות של החברה עלו בממוצע ביותר מ-50% לשנה!!! דוגמא נוספת היא IBM שביצעה 17 רכישות בשווי כולל של כ-1.5 ביליון דולר בשנת 1999 בלבד. ביצוע מוצלח של רכישות ומיזוגים הפך לאחת מיכולות הליבה של חברות אלו ומקור מרכזי לפיתוח ושימור יתרון תחרותי על פני המתחרים. גם חברות ישראליות לא מעטות כמו: טבע, יסקר, מכתשים-אגן, כימיקלים לישראל, פרטארום וכו' הפכו את האסטרטגיה הזאת לאסטרטגיית הצמיחה המובילה שלהן, והצליחו לשפר משמעותית את מידת צוניהן הגלובלי בענף שבו הן פועלות.

מאיצים את הפופולריות

ההתפתחויות הטכנולוגיות, בעיקר בתחום המחשוב, התקשורת והמידע, יחד עם תהליך הגלובליזציה, תהליכי ההפרטה של חברות ממשלתיות, הליברליזציה בהעברת סחורות ושירותים בין מדינות, ומגמת ההתלכדות בין ענפים ותעשיות ובין מדינות ואזורים, מאיצים את הפופולריות של השימוש באסטרטגיה הזאת. כל הגורמים הללו יוצרים הזדמנויות רבות יותר לביצוע רכישות ומיזוגים, וגם מפעילים לחץ רב על מנהלים להצטרף למגמה הזאת.

נהוג לסווג את הרכישות והמיזוגים לסוגים שונים, כגון: רכישה חלקית מול רכישה מלאה של מלוא הבעלות, רכישה ידידותית לעומת עוינת (השתלטות), רכישה מקומית לעומת רכישה חוצת גבולות, רכישה במזמן לעומת רכישה במניות, רכישה אופקית (של מתחרה בענף) לעומת רכישה אנכית (של ספק או לקוח) וכדומה, ולכל סוג רכישה יש מאפייניה הייחודיים.

הכמות וההיקף הכספי של מיזוגים ורכישות בעולם נמצאים במגמת עלייה מתמדת החל מסוף שנות ה-80 והפופולריות של האסטרטגיה הזאת צוברת תאוצה. בשנת 2006, לדוגמה, היקף המיזוגים והרכישות בעולם עמד על שווי כספי כולל של 3.6 ביליון דולר אמריקאי ושבר את שיא ערך הרכישות השנתיות בספרות המחקרית האמפירית בתחום מקובל, שתופעת המיזוגים והרכישות התרחשה עד כה בצורת גלים. עד כה אובחנו 5 גלים של רכישות: בתחילת המאה ה-20, בסוף שנות העשרים של המאה, בסוף שנות ה-60, ה-80 וגם ה-90.

הכמות וההיקף
הכספי של מיזוגים
ורכישות בעולם
נמצאים במגמת
עלייה מתמדת החל
מסוף שנות ה-80
והפופולריות של
האסטרטגיה הזאת
צוברת תאוצה



«

גלי המיזוגים הראשונים היו בעיקר בארה"ב, ורק בגל החמישי, זה של שנות ה-90, המיזוגים והרכישות באירופה הגיעו לרמה די דומה לזו של ארה"ב.

מורכבת ומסובכת ביותר ליישום

תחום המיזוגים והרכישות הוא מורכב מאוד ומעורר בים בו דיסציפלינות שונות ממדעי הניהול, כגון: ניהול אסטרטגי, ניהול בינלאומי, התנהגות ארגונית ופיננסיים, ומקובלות בו שתי גישות מרכזיות לניתוח: הגישה האסטרטגית-עסקית והגישה הארגונית-תרבותית. מבין שאר האסטרטגיות התחרותיות המקובלות מאוד כיום, כגון רישוי, בריתות אסטרטגיות ומיזמים חדשים, אסטרטגיית מיזוגים ורכישות נחשבת למורכבת ולמסובכת ביותר ליישום מאחר שהיא כוללת קומבינציה ייחודית של צורך בהשקעה גבוהה יחסית, ברמת סיכון גבוהה בד"כ, צורך ברמת בקרה ואינטגרציה גבוהה בין החברות ופיתרון בעיות מורכבות בתחום המשאב האנושי. חברה נוקטת אסטרטגיה של מיזוגים ורכישות כדי להגדיל את ערך החברה ואת רווחיה ע"י הגדלת התחרותיות האסטרטגית באחת או יותר מהדרכים הבאות: הפחתת התחרות בענף והגדלת נתח השוק (ע"י רכישת מתחרה), הרחבת קו המוצרים והשירותים (ע"י רכישת חברה בעלת טכנולוגיות חדשות או מוצרים משלימים), חדירה למדינה חדשה או לשוק חדש (ע"י רכישת חברה מקומית בשוק היעד לחדירה), הגדלת כוח שוק, הגדלת השליטה על שרשרת הערך (רכישת ספק, מפיץ או לקוח) ועוד. סיבה נוספת לביצוע רכישה יכולה להיות הקטנת הסיכון העסקי ע"י פיזור פעילות החברה בענפים, מוצרים או שווקים נוספים, או ע"י הקטנת הסיכון להירכש ע"י חברה אחרת.

החברה הנרכשת "תקועה במקום"

גם לבעליה של החברה הנרכשת יש סיבות טובות לרצות להירכש (ברכישה ידידותית) ואמנה כמה מהן. א. ביצועים עסקיים ירודים (הפסדים מתמשכים) שלהערכת בעלי החברה לא צפויים להשתנות בטווח הנראה לעין אם החברה תמשיך לפעול באופן עצמאי. ב. כאשר החברה הנרכשת מרגישה "תקועה במ"קום" עקב חוסר במשאבים או ביכולות הנדרשות להמשך ההתפתחות וצמיחת החברה, או כאשר היא מרגישה שהגיעה ל"תקרת הזכוכית" של יכולתה להמשיך ולצמוח.

ג. כאשר בעלים של חברות פרטיות הגיעו לגיל מבוגר ואין במשפחה דור המשך המעוניין או יכול להמשיך לנהל את העסק. במצב זה בעלי החברה מעוניינים לממש את הנכס שבידיהם ולמכור את הח

ברה בד"כ לכל המרבה במחיר.

ד. כאשר מונחת על השולחן הצעת רכישה "שאי אפשר לעמוד בפניה", שמפתה את בעלי החברה הנרכשת למכור במחיר אטרקטיבי את החברה שלהם, גם אם לא התכוונו לכך קודם לכן. דוגמא טובה לכך היא חלק מסדרת הרכישות של המיליארדר ארקדי גאידמק בארץ, שנעשו בסכומים גבוהים מאוד מעל שווי השוק של החברות הנרכשות ופיתו את בעלי החברות הנרכשות לממש את אחזקותיהם ולבצע אקזיט במחיר מצוין.

עד כאן הכל נראה אולי טוב ויפה. אך נשאלת השאלה: מהם שיעורי ההצלחה של מיזוגים ורכישות? ומכאן גם: מהי רמת הסיכון של האסטרטגיה הזאת? למרות שבמשך שנים רבות נערכים מחקרים רבים שמנסים לאתר ולבחון את הפרמטרים המשפיעים על הצלחה של מיזוגים ורכישות, ולמרות שנצבר כבר ידע וניסיון רב, הן באקדמיה, הן בתחום הייעוץ העסקי והן בפרקטיקה העסקית, שיעור הכישלון נותן של מיזוגים ורכישות הוא גבוה מאוד ועומד על 60-80 אחוזים (תלוי בסוג המחקר/הסקר שבוצע), סיכוי הנמוך יותר אפילו מהטלת מטבע... כדוגמא למיזוגים ורכישות לא מוצלחים אפשר להביא את המיזוג בין Chrysler ל-Daimler (שבינתיים כבר נפרדו חזרה) את הרכישה של Skype ע"י e-Bay בשנת 2005, רכישה שכבר מוגדרת ככישלון ע"י החברה הרוכשת, ואת הרכישה של חברת כרומטיס הישראלית בשנת 2000 ע"י חברת Lucent האמריקאית בסכום מדהים של 4.8 מיליארד דולר, כל זאת עבור חברה צעירה שכללה פחות מ-200 עובדים ולא מכרה אפילו בדולר שחוק אחד לפני שנרכשה...

לקחת סיכונים גדולים יותר

חלק מהחוקרים בתחום סבורים, כי אחוז ההצלחה של מיזוגים ורכישות לעולם לא יעבור את שיעור ה-50%, כי אם הדבר אכן יקרה, זה יעודד את החברות הרוכשות להסתכן יותר ולשלם עבור החברה הנרכשת פרמיה גבוהה יותר (מעבר ל"שווי השוק" של החברה הנרכשת) דבר שיגביל את פוטנציאל ההצלחה על בסיס פיננסי ויקטין בחזרה את שיעור ההצלחות. המשמעות המיידית של מספרים אלו היא, שהגדלת ערך החברה ע"י מהלך של מיזוג או רכישה אינו דבר טריוויאלי כלל ועיקר וטומן בחובו סיכון עסקי לא מבוטל, גם כשלאור קיים פוטנציאל סינרגיה גבוה בין החברות.

שיעור הסיכון גדל עוד יותר כשמדובר במיזוגים ורכישות חוצי גבולות, שמטבעם קשים יותר ליישום מוצלח ומציבים אתגרים ניהוליים אדי



רים, בייחוד בנושא האינטגרציה בין החברות לאחר חתימת ההסכם. שיעור הכישלונות הגבוה של מיזוגים ורכישות חוצות גבולות מוסבר גם לאור נתוני הפתיחה המורכבים יותר של מיזוגים ורכישות אלו, הכוללים: פער בכלכלה, בתרבות הלאומית, בתרבות הארגונית וברגולציה שונה בכל מדינה.

לאור הנתונים הללו נשאלת באופן טבעי השאלה: מדוע בכל זאת האסטרטגיה של מיזוגים ורכישות כל כך פופולרית בקרב מנהלי חברות, ומה הסיבה לכך שכמות וערך הרכישות והמיזוגים צומחים ללא הרף בשנים האחרונות? יש לכך מספר סיבות ונמנה את המרכזיות שבהן:

הסיבה הראשונה היא הלחץ התחרותי הגדול הדוחף את בעלי החברה ומנהליה לקחת סיכונים גדולים יותר ולחפש כל דרך כדי לצמוח ולשפר את הביצועים ואת ערך השוק של החברה. אסטרטגיית המיזוגים והרכישות מאפשרת לבצע מהלכים אסטרטגיים משמעותיים בזמן קצר יחסית, ולכן היא קוסמת למנהלים רבים.

סיבה שנייה היא חטא הגאווה (Hubris) של חלק מהמנהלים שמתעלמים מהסטטיסטיקה הלא מעודדת של אחוזי הכישלון שצוינו לעיל. הם בטוחים שיצליחו להגדיל את ערך החברה ע"י ביצוע הרכישה/מיזוג ולא יעשו את השגיאות של מנהלים אחרים שלא

הצליחו במהלך הזה. במילים אחרות, מנהלים אלו נוקטים השקפה של "לי זה לא יקרה". עודף הביטחון הזה מוביל בד"כ גם לתשלום גבוה מדי עבור החברה הנרכשת ולכישלון צפוי של המהלך. הממוצע העולמי של המחיר שבו נרכשות חברות עומד כבר כיום על כ-40% מעל שווי השוק של החברה הנרכשת ביום ביצוע העסקה.

אינטרסים אישיים של מנהלים

סיבה שלישית היא, שבכל זאת חלק מהמיזוגים והרכישות מצליחים יפה מאוד, ויש חבירות שהצליחו להגיע תוך מספר לא רב של שנים להובלה גלובלית בענפים שבהם הם פועלים, ע"י אימוץ האסטרטגיה הזאת. התאגידים סיסקו וג'נרל אלקטריק הן שתי דוגמאות טובות לכך, וגם חברת טבע הגיעה להובלה עולמית בתחום הפרמצבטיקה הגנרית בזכות רכישות ומיזוגים. סיבה רביעית היא החשש של מנהלים שמתחריהם ינקטו אסטרטגיה של רכישות ומיזוגים ויצליחו לפתח עקב כך יתרונות תחרותיים שיפגעו בהם.

סיבה חמישית אפשרית היא האינטרסים האישיים של מנהלים החושבים, כי מעורבותם במהלכי רכישות ומיזוגים כדאית להם מהבחינה האישית: היא תשפר את ניסיונם הניהולי, את העניין המקצועי, את התגמול שלהם ואולי גם את הביטחון התעסוקתי שלהם.

חלק מהחוקרים בתחום סבורים כי אחוז ההצלחה של מיזוגים ורכישות לעולם לא יעבור את שיעור ה-50% כי אם הדבר אכן יקרה זה יעודד את החברות הרוכשות להסתכן ולשלם עבור החברה הנרכשת פרמיה גבוהה יותר, מעבר ל"שווי השוק" של החברה הנרכשת

«



האוניברסיטה הפתוחה
האוניברסיטה הגדולה בישראל

עסקים

»

באופן מאוד תמוה לא נחשב הניסיון הקודם בביצוע מיזוגים ורכישות כפרמטר מרכזי ומובהק להצלחה. ההסבר המקובל ביותר לעובדה זאת הוא שכל רכישה או מיזוג הם יוצאי דופן בדיוק כמו שכל נישואין בין שני בני זוג הם ייחודיים ואינם דומים לנישואין של זוג אחר

סיבה שישית היא ביצוע מיזוגים ורכישות כתגובה לשינויים משמעותיים בשוק, כגון: רכישות ומיזוגים שבוצעו ע"י מתחרים, שינויים טכנולוגיים חריפים, דה-רגולציה, קונסולידציה וכדומה. הואיל ושיעור ההצלחות המוכחות של מיזוגים ורכישות נמוך מהמצופה, חוקרים רבים התמקדו בני תוח המיזוגים והרכישות המוצלחים ובחברות שלהם אחוזי הצלחה גבוהים בביצוע של סדרת מיזוגים ורכישות, כדי לנסות ולאתר את הסיבות המרכזיות להצלחתם.

להלן שלושת הגורמים המשפיעים ביותר על הצלחת רכישות ומיזוגים:

א. בחירת החברה "הנכונה" למיזוג/רכישה, על פי מטרותיה האסטרטגיות המרכזיות של החברה הר"כשת. המילה "נכונה" כוללת בתוכה את פוטנציאל הסינרגיה, התאמה אסטרטגית, התאמה תרבותית והתאמה ניהולית בין החברות. לכן שלב איתור וסינון חברות המועמדות לרכישה ושלב בדיקת הנאותות (Due Diligence) שלפני החתימה על העסקה הם תהליכים קריטיים להצלחה.

חשש שהמתחרה יקדים אותם

ב. תשלום ריאלי עבור הרכישה. רוכשים רבים מתפתים לשלם מחיר גבוה מדי עבור החברה הנרכשת עקב להיטותם לבצע את העסקה "בכל מחיר", עקב חשש שמתחרה ישיר שלהם יקדים אותם ויציע יותר או עקב הערכה שגויה לגבי פוטנציאל הסינרגיה בין החברות. תשלום גבוה מדי יכול לחסל את הסיכוי של המיזוג והרכישה להחזיר אי פעם לבעלים את ההשקעה הזאת.

ג. ביצוע מוצלח של האינטגרציה בין החברות. כאן טמונה אולי הבעיה הקשה מכולן, בייחוד במיזוגים

ורכישות שבהם נדרש עומק והיקף אינטגרציה רחב, הכולל שינויים משמעותיים במבנה הארגוני, בתהליכי העבודה, בנהלים, בתרבות הארגונית, בסגנון הניהול, בתמהיל המוצרים והשוקים ובכמות העובדים. אינטגרציה של שתי חברות שונות היא אתגר ניהולי מהמדרגה הראשונה, והיא כוללת צורך בהתגברות על התנגדויות של עובדים ומנהלים, צורך בגישור על פערים משמעותיים בתרבות הארגונית והלאומית, צורך באיזון מחדש של משרות רבות בכוח אדם פנימי וחיצוני ועוד, תוך כדי המשך שמירה על בסיס הלקוחות הקיים של שתי החברות.

באופן מאוד תמוה, הממצאים בנוגע לקשר בין הצלחת המהלך לניסיון קודם במיזוגים ורכישות אינם מובהקים, והניסיון הקודם בביצוע מיזוגים ורכישות אינו פרמטר מרכזי להצלחה. ההסבר המקובל ביותר לכך הוא, שכל רכישה או מיזוג הם יוצאי דופן בדיוק כמו שכל נישואין בין בני זוג הם ייחודיים ואינם דומים לנישואין של זוג אחר. ולכן העתקה אוטומטית של אופן ביצוע הרכישה הקודמת לרכישה הבאה, גם אם הרכישה הקודמת הצליחה, אינה דבר נכון.

אסטרטגיית מיזוגים ורכישות אמנם נראית מבטיחה על הנייר, אך בפועל היא הרבה יותר מסוכנת מאסטרטגיות צמיחה אחרות, ובייחוד ברכישות שהי קפן משמעותי ביחס לגודל החברה הרוכשת ולמחזור הכספי שלה. לפיכך על מנהלים להתגבר לעיתים על הפיתוי לרכוש חברות ולשקול היטב גם חלופות אחרות לצמיחה, שאולי אינן כה זוהרות חיצונית ולא מניבות תוצאות מהירות כל כך, אך הן עשויות להיות אפקטיביות יותר בטווח הארוך. ❧

* עמרי מורג - מרכז ההוראה בקורס "ניהול אסטרטגי" ודוקטורנט בתחום של מיזוגים ורכישות.

קורס חדשני נפתח באוניברסיטה הפתוחה

הפעם זה לא "אמר אביי, אמר רבא"

25 חרדים הצטרפו לקורס מיוחד שיימשך שנתיים וחצי. הפעם הם לא לומדים גמרא • האברכים גוהרים על ספרי הלימוד, מתנועעים קדימה ואחורה - ולומדים על מניות, אגרות חוב ומדד המצ"ף • כמה וכמה מילים על קורס מיוחד במינו שיסתיים בהצטרפותם של שומרי המצוות החרדים לשוק העבודה בישראל

רו המשתתפים בו מבחנים של הרשות לניירות ערך וכאשר יצליחו בהם יוכלו להשתלב במהרה בעבודה כיועצי השקעות בבנקים, בבורסה ובמוסדות הפיננסיים השונים.

חלק מהחניכים הם בשנות ה-20 וה-30 לחייהם, בעלי משפחות ולעתים גם אבות ל-2-3 ילדים. אחד מהם, אברהם הרשקוביץ בן ה-30, תושב הישוב הח'רדי ביתר עלית, שבמבואות ירושלים, נשוי ואב לילד, אומר: "עד כה עבדתי בצורה לא מסודרת. פשוט החלטתי שהגיע הזמן לפרנס את משפחתי כמו שצריך. הקורס מאוד מעניין והוא עוסק בתחומים רבים מאוד. בקהילה החרדית קיימת דרישה ללמוד מקצועות הקשורים בכספים. אני בהחלט מאמין שאוכל ליעץ ולסייע לחרדים בתחום הכספים לאחר שאסיים את הלימודים. לפי שעה אני ממשיך כמובן גם ללמוד בכולל. זה ברור".

גם חיים אנסבכר בן ה-30, אב לשניים מגוש עציון, הבהיר כי "המשפחה שלי מעודדת אותי ותומכת בי בעת שאני לומד כאן מקצוע לחיים"... חיים בחר בקורס הזה משום שמדובר במקצוע שמתפתח בקצב מהיר מאוד בשנים האחרונות. לדבריו, יש בעדה הח'רדית כיום הרבה מאוד אנשים המבקשים ללמוד, להשכיל ועם המקצוע שרכשו לצאת לעבודה.

ובאוניברסיטה הפתוחה מבטיחים: הקורסים האלה יימשכו ורק יתרחבו ויגדלו בהמשך הדרך. ❧

המחזה הוא לא שגרתי. קבוצה של אברכים, רובם תלמידי ישיבות, רוכנים על ספרי כלכלה, מתנועעים קדימה ואחור, ומתעמקים בחומר הנלמד כאילו היה סוגיה מורכבת בגמרא. הם יעשו זאת לא ערב אחד ולא שניים, כי אם 30 חודשים ברציפות.

המדובר בפרויקט מסוג חדשני "פרנסה בכבוד" שמו, שמטרתו לשלב את בני הקהילה החרדית בשוק העבודה בישראל. היוזמה הייתה משותפת למשרד התעשייה, המסחר והתיירות, לארגון הג'וינט ולאוניברסיטה הפתוחה.

לא פחות מ-1,000 מבני הקהילה החרדית, חלקם נשואים וחלקם עדיין לא, כבר הוכשרו לאחרונה ב-50 קורסים במקצועות שונים, רבים מהם במסגרת האוניברסיטה הפתוחה. רוב החרדים הללו כבר שולבו בשוק העבודה בישראל, ואף גרמו לעליה בשיעור המשתתפים בכוח העבודה בישראל (כל בני ה-15 עד גיל 65).

המסלול המיוחד שנפתח באוניברסיטה הפתוחה ל-25 האברכים כולל לימודים מגוונים - החל בלימודי מתמטיקה, מחשבים, כלכלה, אנגלית וכלה באתיקה ודיני ניירות ערך. ויש כבר מי שמתעניינים ואף רוצים להצטרף בעתיד ללימודי מינהל עסקים.

המנהל האקדמי של התוכנית המיוחדת, שהוא גם ראש תוכנית ה-MBA באוניברסיטה הפתוחה, הד"ר אריה נחמיאס, הבהיר, כי בסיומו של הקורס יעב



האוניברסיטה הפתוחה
האוניברסיטה הגדולה בישראל

לימודים