

# קידום חברות ישראליות במכרזים ובפרויקטים בינלאומיים

ענת לינדנבאום

עמיתת קורת – מכון מילקן

ברצוני להודות לכל האנשים שהסבירו לי פנים במשרד התעשייה המסחר והתעסוקה וסייעו לי ללמוד ולהשתלב, במיוחד למר בועז הירש, שבזכות תשומת הלב המיוחדת שנתן לקידום חברות ישראליות בזירה הבינלאומית ולהעלאת הנושא לסדר היום של הגורמים המעורבים, וכן בזכות הקמת היחידה החדשה במנהל, הדברים לא נשארו בגדר תיאוריה בלבד אלא הפכו למעשיים ושימושיים. ברכת הדרך שלוחה מכאן לגב' נילי שלו, העומדת בראש יחידת כלי הסיוע לתעשייה ומופקדת על יישום הוראת המנכ"ל הנוכחית ועל פיתוח כלי הסיוע הנוספים המתוכננים לעתיד.

בשנה האחרונה נפלה בידי הזכות להצטרף לעשייה הציבורית כחלק מתוכנית עמיתי קורת-מכון מילקן ועל כך נתונה תודתי הרבה לפרופ' גלן יאגו, מר קרל קפלן, גב' אלמה גדות-פרז וגב' אורלי מובשוביץ-לנדסקרונו. התוכנית העשירה את ידיעותיי, תרמה לי רבות ובעיקר החדירה בי מוטיבציה להמשך בניית הקריירה שלי במגזר הציבורי.

## על אודות תוכנית עמיתי קורת-מכון מילקן

תוכנית עמיתי קורת-מכון מילקן מקדמת את הצמיחה הכלכלית בישראל באמצעות התמקדות בפתרונות חדשניים, מבוססי שוק, לבעיות מתמשכות בתחומים חברתיים, כלכליים וסביבתיים. התוכנית מתמקדת באיתור פתרונות גלובליים והתאמתם למציאות הישראלית ובבניית ממשקים חיוניים המחברים בין משאבים ממשלתיים, פילנתרופיים ועסקיים, לטובת צמיחה ופיתוח לאומי בר-קיימא.

התוכנית מעניקה מלגות שנתיות לישראלים מצטיינים, בוגרי מוסדות להשכלה גבוהה בארץ ובעולם, המתמחים במוקדי קבלת ההחלטות הלאומיים ומסייעים בפיתוח פתרונות באמצעות מחקר והתמחות. היקף הפעילות של עמיתי התוכנית הוא מקסימלי - התמחות, הכשרה ומחקר במשך חמישה ימים בשבוע.

במשך שנת התמחותם עוסקים עמיתי קורת-מכון מילקן במחקר המדיניות במשרדי הממשלה וברשויות שלטוניות אחרות, ומסייעים למקבלי ההחלטות ולמעצבי המדיניות בחקר ההיבטים השונים של סוגיות כלכליות, סביבתיות וחברתיות.

בנוסף עורכים העמיתים מחקר מדיניות עצמאי, שמטרתו לזהות חסמים לתעסוקה ולצמיחה בישראל ולאתר פתרונות אפשריים. מחקרי העמיתים מתבצעים בהדרכת צוות אקדמאי ומקצועי מנוסה ותומכים במחוקקים וברגולטורים, המעצבים את המציאות הכלכלית, חברתית והסביבתית בישראל.

במהלך השנה מוענקת לעמיתים הכשרה אינטנסיבית במדיניות כלכלית, ממשל ושיטות מחקר. במסגרת מפגשי ההכשרה השבועיים, העמיתים רוכשים כלים מקצועיים לכתבת תזכירים, מצגות וניירות מדיניות, וכן כלי ניהול, שיווק ותקשורת. בנוסף, נפגשים העמיתים עם בכירים במשק ובממשל ועם אנשי אקדמיה מהשורה הראשונה בישראל ובעולם. בסמסטר הראשון, העמיתים משתתפים בקורס המתמקד בחידושים פיננסיים, במסגרת בית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה העברית בירושלים. הקורס מקנה 3 נקודות זכות אקדמיות, ומלמד אותו פרופ' גלן יאגו, מנהל בכיר, ומייסד, המעבדות לחידושים פיננסיים™ במכון מילקן.

את בוגרי התוכנית ניתן למצוא במגוון תפקידים בכירים במגזר הפרטי, כמרצים באקדמיה, במגזר הציבורי וכיועצים לשרים ולמשרדי הממשלה. ישנם בוגרים שנקלטו במשרדי הממשלה, ואחרים המשיכו ללימודים גבוהים באוניברסיטאות מובילות בישראל, ארצות הברית ובריטניה.

תוכנית עמיתי קורת-מכון מילקן היא לא פוליטית ובלתי מפלגתית, ואינה מקדמת קו פוליטי או אידאולוגי. התוכנית ממומנת על ידי קרן קורת וקרנות פילנתרופיות מובילות בארצות הברית ובישראל ומנוהלת על ידי מכון מילקן.



# קידום חברות ישראליות במכרזים ובפרויקטים בינלאומיים

ענת לינדנבאום

עמיתת קורת – מכון מילקן



# תוכן עניינים

1	תקציר מנהלים
2	1. מבוא: המנהל לסחר חוץ
3	2. פעולות קידום
3	2.1 כלי סיוע לתעשייה
3	2.2 תמיכה בפרויקטים בינלאומיים
4	3. רקע כלכלי
5	3.1 גלובליזציה
7	4. מוסדות פיננסיים
7	4.1 המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים
9	4.2 הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח
12	4.3 קרנות שיתוף פעולה טכני של הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח
17	4.4 הבנק העולמי
21	5. שיתוף פעולה וסיוע בינלאומי
21	5.1 הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי
26	5.2 סיוע בינלאומי
26	5.3 המרכז לשיתוף פעולה בינלאומי
30	5.4 קרנות סיוע
31	5.5 פרוטוקול קיטו
33	6. היבטים מימוניים
33	6.1 סיכויי סחר חוץ
33	6.2 ביטוח אשראי
35	7. היצוא הישראלי
35	7.1 היצוא וצמיחת המשק
40	7.2 יצוא שירותים
43	8. מרכזים ופרויקטים בינלאומיים
45	8.1 זכויות ישראליות
49	8.2 ישראל ביחס לעולם
51	9. סיכום
52	ביבליוגרפיה

## תקציר מנהלים

ארגונים בינלאומיים רבים כמו האו"ם, הבנק העולמי ובנקים אזוריים לפיתוח, וכן ממשלות ורשויות מקומיות בתחומן, מבצעים פרויקטים רבים בהיקפים נרחבים. לחברות המעוניינות לפעול בזירה הבינלאומית הדבר משול לכסף המונח על הרצפה, וכל שיש לעשות הוא "להתכופף" על מנת להרימו. על פי משל זה, הפעולות הנדרשות לשם לקיחת חלק בזירה הבינלאומית הן פשוטות, אך במציאות אין הדבר כך כלל. ישנן חברות רב-לאומיות אשר להן ניסיון עשיר בפרויקטים בינלאומיים, ויכולתן לבצע פרויקטים נוספים בעתיד היא פשוטה בהרבה (ביחס לחברות אחרות) בשל תוצאות העבר שבאפשרותן להציג. במקרים אחרים ישנה תמיכה מסודרת של המדינה שבה פועלות החברות, שמטרתה לעודד את החברות המקומיות לפעילות בינלאומית.

היתרונות הגלומים בפעילויות סיוע הניתנות על ידי המדינה הם רבים, שכן מדובר במכרזים ופרויקטים בהיקף של מיליארדי דולרים מדי שנה. גם הערך המוסף למדינה שבה פועלת החברה הוא גבוה. על כך ועל יתרונות נוספים של הסיוע מפרט בהרחבה מחקר זה, שגם מצביע על כך שהקשיים עבור חברות ישראליות נובעים בין היתר מחוסר ידיעה על הפוטנציאל הטמון במכרזים הבינלאומיים, מפערי ידע טכניים בנוגע להגשת מסמכי המכרזים ומקשיי מימון. הגורמים הרלוונטיים בממשלה זיהו את הקשיים האלה והם פועלים על מנת לסייע בדרכים מגוונות המפורטות להלן במחקר. ככל שניתן יהיה להצביע על הצלחות, יהווה הדבר תמריץ להמשיך ולפתח כלים נוספים ולסייע לחברות נוספות.

במחקר זה מוצגות התועלות הרבות של היצוא הן למשק כולו והן לפירמה הבודדת. בין היתר מצוין בו שהחשיפה לפרויקטים בינלאומיים לא רק מצמצמת את הסיכון בתיק הפרויקטים, אלא גם חושפת חברות ישראליות לשיטות עבודה בינלאומיות ומחייבת אותן "ליישר קו" ולנהוג על פי הנורמות המוכתבות על ידי המוסדות הבינלאומיים.

במהלך התמחותי כעמיתה זכיתי לסייע להקמת יחידת כלי הסיוע לתעשייה שהוקמה במנהל לסחר חוץ. מחקר זה תמך בתהליך ההקמה שהסתיים באוקטובר 2010 וכולנו תקווה כי התועלות המוצגות במחקר זה יהפכו לעובדות בשטח במהרה.

## 1. מבוא: המנהל לסחר חוץ

המנהל לסחר חוץ במשרד התעשייה המסחר והתעסוקה (תמ"ת) מופקד על ניהול וניווט מדיניות הסחר הבינלאומי של מדינת ישראל. תחומי פעילותו העיקריים הם קידום הסחר והיצוא, ייזום ותחזוקת הסכמי סחר ושיפור תנאי הסחר של ישראל, עידוד השקעות זרות, ויצירת שיתופי פעולה אסטרטגיים עם חברות זרות. לצד הפעילות בישראל מפעיל המנהל מערך נציגים כלכליים, המהווה זרוע ביצועית של המשרד בשווקים הזרים.<sup>1</sup> המנהל לסחר חוץ מסייע לחברות ישראליות להעמיק את פעילותן בשווקים קיימים ולחדור לשווקים חדשים. הוא יוזם הסכמי סחר בינלאומיים, מגייס השקעות ומיישם שותפויות אסטרטגיות.

האגף לקידום היצוא פועל בתוך המנהל לסחר חוץ כאחראי על הפעלת מערך הנציגים הכלכליים, קביעת מדיניות ועדיפויות, קידום יחסי הכלכלה והסחר עם מדינות העולם, ארגון וטיפול במשלחות עסקיות או ממשלתיות לארץ ומהארץ, הכנת סקרים ענפיים ואזוריים לשימוש היצואנים ועוד.

ביסוד מחקר זה עומדת ההכרה שקיים צורך בכלי סיוע לתעשייה הישראלית על גווניה בפעילותה מול מוסדות וארגונים שונים בעולם. עמדה זו אינה חדשנית, מהפכנית או יוצאת דופן. הצורך לתמוך ביצוא שירותים ובהתמודדותן של חברות ישראליות במכרזים בינלאומיים, וכן הצורך להקים קרנות משותפות עם מוסדות פיננסים בינלאומיים, היו ידועים אך מסיבות שונות לא יושמו.

נוסף על תפקידיו המסורתיים של המנהל לסחר חוץ, בשנים האחרונות הושם דגש על הרחבת פעילותו לתחומים נוספים. נתח פעילות גדול, שצובר תאוצה וצפוי להמשיך ולגדול בעתיד, הוא הפרויקטים הבינלאומיים. שם כולל ורחב זה מאגד מגוון של פרויקטים המבוצעים על ידי חברות פרטיות, ציבוריות או ממשלתיות במדינות זרות.

באוקטובר 2010 הוקמה במנהל לסחר חוץ יחידה חדשה ששמה "כלי סיוע לתעשייה". ייעודה הוא לרכז את פעילויות המערך הממשלתי התומך בחברות הישראליות, כולל פעילותם של מכון היצוא ושל הנספחיות המסחריות בחוץ לארץ. המנהל לסחר חוץ שם לו ליעד לגוון את יעדי היצוא הישראלי ולממש את הפוטנציאל הטמון בשוק הפרויקטים הבינלאומיים. המחקר הנוכחי יפרט את הפעילות הקיימת ואת זו המתוכננת.

<sup>1</sup> אתר המנהל לסחר חוץ.

## 2. פעולות קידום

### 2.1 כלי סיוע לתעשייה

בבדיקה שערך המנהל לסחר חוץ ושהיוותה תשתית למחקר זה ולעבודה יישומית במשרד התמ"ת, התברר כי הכשלים והמחסומים העומדים בפני חברות ישראליות, המעוניינות להיכנס לתחום הפרויקטים הבינלאומיים, הם גבוהים במיוחד, ויש מקום להתערבות ולמתן תמיכה ממשלתית על מנת לעודד חברות ישראליות להתחרות על מכרזים וכן ליזום ולבצע פרויקטים בחוץ לארץ.

"המשבר הביא להאטה בכלכלה הישראלית בכלל וביצוא הישראלי ובהשקעות הזרות בישראל בפרט. הסדר העולמי החדש שנוצר, דורש ממדינת ישראל וממשרד התעשייה המסחר והתעסוקה, האמון על עידוד צמיחת התעשייה הישראלית ושיפור יכולתה התחרותית במשקי העולם, להתמקד ביצירת כלי סיוע שיאפשרו לתעשייה לצלוח תקופה סוערת זו. אני נחוש להפעיל את משרד התמ"ת על מגוון כליו, כדי להילחם בהשפעות המשבר הקשות, הכוללות סגירת מפעלים, פיטורי עובדים בקנה מידה נרחב וצמצום הפעילות העסקית. מאחר והכלכלה "לאור ההכרה בחשיבות ההולכת וגוברת של סקטור השירותים הוחלט במשרד התמ"ת, כי קיים צורך ממשי לבחון את קידום התחום הזה ולשרטט מדיניות ואסטרטגיה לקידום יצוא השירותים מישראל. לשם כך התקשר משרד התמ"ת עם חברת הייעוץ דלויט ברייטמן אלמגור זהר, במטרה להפיק סקירה עבור משרד התמ"ת על שוק השירותים בישראל והפוטנציאל לגידול בתחום" (דברי מנהל המנהל לסחר חוץ, מר בועז הירש, בתוך בריטמן אלמגור זהר 2010, Deloitte).

לאור ההבנה שהתגבשה בקרב בכירי משרד התמ"ת, הוקמה במנהל לסחר חוץ "מחלקת כלי סיוע לתעשייה", המוקדת על מגוון נושאים ובהם בניית תוכנית עבודה מול הגופים הפיננסיים הבינלאומיים, באמצעות נציגי בנק ישראל במוסדות הרלוונטיים, ייסוד קרן לפרויקטים בינלאומיים התומכת בחברות ישראליות, ופעילות ממוקדת מטרה בשוקי יעד כמו סין. ראוי לציין כי שילובו של מכון היצוא הוא נדבך חשוב בתוכנית זו, בשל יכולתו של המכון לסייע בהשגת המטרות בהיותו הזרוע הממשלתית האמונה על סיוע לחברות המייצאות.

במכון היצוא הוחלט על הקמת יחידה ייעודית – "היחידה למכרזים ופרויקטים בינלאומיים" – שתפעל בשילוב עם הגורמים החיצוניים, עם ענפי הפיתוח העסקי, עם יחידת המידע ועם המרכז ללימודי סחר חוץ. בין מטרותיה של יחידה זו אפשר למנות סיוע לחברות באיתור מכרזים (באמצעות "הפצה חכמה" ישירות לחברות), סיוע לחברות בהגשת טפסים למכרזים בינלאומיים (על ידי יועץ חיצוני שנבחר במכרז פומבי), סיוע בהגשת בקשות לקרן התמיכה במכרזים ובפרויקטים בינלאומיים, ופעילות ממוקדת בפרויקטים בינלאומיים.

### 2.2 תמיכה בפרויקטים בינלאומיים

#### רקע

פרויקטים רחבי היקף מתקיימים באמצעות מכרזים בינלאומיים המתפרסמים על ידי תאגידים פיננסיים בינלאומיים, או על ידי ממשלות, או באמצעות יוזמות פרטיות.

הפוטנציאל של הפרויקטים הבינלאומיים הוא עצום, והיקף ההזדמנויות העסקיות הוא גדול מאוד. בשנת 2009 התחייב הבנק העולמי לפרויקטים חדשים בסכום של 58.7 מיליארד דולר. בין השנים 2007-2013 צפוי המימון של IFI (המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים) להגיע לחצי טריליון דולר בהלוואות או במענקים. ההיקף הוא של כ-5,000 פרויקטים. ישראל נמצאת במקום ה-23 בעולם בהיקפי הזכויות בפרויקטים בבנק העולמי (אחרי אוסטרליה, דנמרק ודרום קוריה, ולפני פינלנד, ארגנטינה ווייטנאם).

נתונים אלו הובילו להגדרת שתי מטרות לאומיות:

- הגדלת מספר החברות הישראליות המשתתפות במכרזים בינלאומיים והגדלת היקפי הזכויות.
- הגדלת היקף פעילותן של חברות ישראליות בפרויקטים בינלאומיים בחוץ לארץ.

מטרות אלו יושגו באמצעות השתתפות ממשלתית בסיכון הכרוך בפרויקט בינלאומי, כלומר תמיכה כספית באחד משלבי ההכנה: סקר היתכנות/ סקר רקע/ הצעה למכרז. ממשלת ישראל הקציבה לצורך כך כ-30 מיליון שקל לשנים 2011-2012.

### 3. רקע כלכלי

הצמיחה הכלכלית בישראל והגדלת התעסוקה תלויות במידה רבה ביכולת לייצא לחוץ לארץ. התוצר המקומי הגולמי (תמ"ג) בישראל מוטה יצוא ביחס למדינות בעלות מאפייני תמ"ג דומים. ומאחר שהשוק המקומי קטן, רק הגדלה משמעותית של יצוא סחורות ושירותים תאפשר למדינת ישראל להגדיל את התוצר בשיעור ניכר (לנדא ואבן, 2007: 64). ישנה קורלציה בין צמיחת התוצר העולמי לבין צמיחת התוצר המקומי.

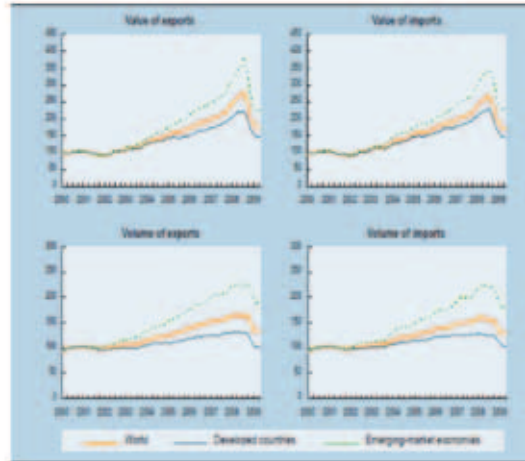
**יצוא וייבוא:** היצוא הוא מעבר של סחורות ושירותים ממדינה אחת למדינה אחרת בדרכי הסחר הבינלאומי המקובלות. באופן כללי אפשר לומר שהיצוא (כחלק מרכזי) והייבוא (כמשלים הטבעי שלו) מהווים אלמנט מרכזי בסחר הבינלאומי. עוד ראוי לציין שהיצוא הוא מרכיב מרכזי בצמיחתן של כלכלות, ואפשר להבחין במגמה העוברת כחוט השני בכל המשקים הלאומיים מוטי היצוא – צמיחה עקבית של התמ"ג שלהם. היצוא והייבוא הם אבני היסוד של הסחר הבינלאומי מאז שהוקמו המדינות הריבוניות והותוו גבולותיהן. במידה רבה היווה הסחר הבינלאומי גורם מזרז ומעצב בהיסטוריה העולמית. בלעדיו הייתה צריכתן של המדינות מוגבלת למוצרים ולשירותים שנוצרו בגבולותיהן.

**סחר בינלאומי:** סחר בינלאומי הוא חליפין של הון, סחורות ושירותים בין מדינות שונות, ובמרבית המדינות הוא מהווה חלק גדול מהתוצר הלאומי הגולמי (תל"ג). חשיבותו של הסחר הבינלאומי עולה בהתמדה בשל חשיבותו הכלכלית, החברתית והפוליטית. תיעוש, אמצעי תחבורה מתקדמים, גלובליזציה, תאגידים רב-לאומיים ומיקור חוץ, כל אלה הם בעלי השפעה רבה על התפתחות הסחר הבינלאומי; ובהזון חוזר משפיע הסחר הבינלאומי על כל הגורמים האלה. לפי הגדרתם של Czinkota, Ronkainen & Moffett, סחר בינלאומי כולל עסקאות החוצות את גבולות המדינות כדי להשביע את רצונם של יחידים, חברות וארגונים (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2008). תרשים 1 מציג את התפתחות הסחר העולמי בעשור האחרון:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> UNCTAD — United Nations Conference on Trade And Development [http://www.unctad.org/en/docs/tdr2009\\_chart17\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/tdr2009_chart17_en.pdf)



## תרשים 1: התפתחות הסחר העולמי 2000–2009



מקור: Trade and Development Report, 2009.

חקר הסחר הבינלאומי וחקר המימון הבינלאומי הם ענפים חשובים במחקר האקדמי בנושאי כלכלה בינלאומית. מחקר כלכלי שהפך למודל קלאסי בסחר הבינלאומי, הוא "מודל היתרון היחסי" של דוד ריקרדו (Ricardo, 1817). מודל זה מסביר מדוע כדאי לשני גורמים שונים לסחור ביניהם על פי עקרונות של מקצועיות ומומחיות. הפתרון הפשוט של מודל היתרון היחסי – השאת פונקציית הייצור של שני הצדדים – מוביל למסקנה כי סחר החוץ מאפשר לכל אחד מהמשתתפים להרחיב את עקומת התמורה שלו, ולהשיג רווחה גבוהה יותר משהיה יכול להשיג בכוחות עצמו.

הסחר הבינלאומי מהווה חלק ניכר מתמ"ג, ומכאן חשיבותו הרבה עבור מדינות העולם. יתרה מזו, חשיבותו הכלכלית, החברתית, התרבותית והפוליטית של הסחר הבינלאומי נמצאת בעלייה מתמדת כבר מאות שנים בזכות פיתוח מערכות בנקאות, ביטוח, תיעוש, ותעבורה ובמאה השנים האחרונות גם בזכות פיתוח חברות וארגונים רב-לאומיים (Multi-National Corporations).

### 3.1 גלובליזציה

תנועה של סחורות, כוח עבודה והון אפיינה את הפעילות הכלכלית בין אזורים שונים בעולם משחר ההיסטוריה. אולם התגברות הסחר במהלך חמישים השנים האחרונות, ובמיוחד פעילותם הגוברת של גופים על-לאומיים ובינלאומיים, היא תופעה מובחנת המכונה גלובליזציה. יש לציין שהשינוי הגדול שיצר את הגלובליזציה הוא התפתחותו של עידן המידע, שבו גופים עסקיים, בעלי הון ועובדים יכולים לקבל ולהעביר במהירות רבה מידע אמין לכל רחבי העולם, וכך מואצת הפעילות הכלכלית העולמית. לגלובליזציה תרמו גם השינויים במפה הפוליטית העולמית, ובהם הסדר החדש ברוסיה ובמזרח אירופה מאז קריסת הגוש המזרחי וברית המועצות, תהליך איחוד אירופה ועליית עוצמתן של מדינות מזרח אסיה (סין, הודו ודרום קוריאה) (לנדא ואבן, 2007: 14-15). על פי הוועדה הכלכלית-חברתית של האו"ם למערב אסיה (UN-ESCA), למונח

גלובליזציה משמעותית רבות, אך בהקשרו הכלכלי הוא מתייחס לצמצום ולהסרת חסמים בין גבולות לאומיים על מנת לאפשר זרימת סחורות, שירותים, הון ועבודה.<sup>3</sup>

תומאס פרידמן טבע את המושג "העולם הוא שטוח", כלומר העולם קטן ונגיש יותר בעקבות תהליכים ותמורות כלכליות ופוליטיות, בהם נפילת חומת ברלין בשנת 1989 ותהליכי מיקור חוץ (Outsourcing). פרידמן סבור שהסחר הגלובלי, מיקור החוץ והכוחות הפוליטיים שינו את העולם לתמיד, לטוב ולרע (Friedman, 2008: 49). נוסף על כך הוא טוען שקצב הגלובליזציה מואץ כל הזמן, ויש לכך השפעה גוברת על הארגונים העסקיים. בהקשר הישראלי, לנדא ואבן מנסחים זאת כך:

הגלובליזציה היא אחד הגורמים המשפיעים על המשק הישראלי בעשורים האחרונים. בתופעה זו הזדמנויות וסיכונים כאחד. היא מאפשרת לחברות בינלאומיות להקים מפעלי ייצור במקומות שימקסמו את רווחיהן ולעובדים משכילים להגר למדינות שבהן יקבלו תמורה גבוהה יותר עבור כישוריהם. עם זאת היא מרחיבה את פערי השכר בין עובדים במקצועות טכנולוגיים לבין עובדים בתעשיות מסורתיות, גורמת להעברת מקומות עבודה למדינות מעבר לים, ועלולה להביא לבריחה מהירה של "מוחות" ולבריחה של הון "בלחיצת כפתור" (לנדא ואבן, 2007).

השלכות הגלובליזציה רלוונטיות לטווח רחב של תחומים:

- **תעשייה:** פתיחת שוקי העולם לייבוא, ומתן גישה נוחה לצרכנים ולחברות. התוצאה היא שהסחר הבינלאומי במוצרים תעשייתיים הוכפל פי מאה בתוך חמישים שנה, בין השנים 1995-2005, מכ-95 מיליארד דולר לכ-12 טריליון דולר.
- **פיננסים:** התפתחות שווקים פיננסיים קיימים ופתיחת שווקים פיננסיים חדשים ברחבי העולם, העניקה גישה יעילה יותר ללווים הזקוקים למימון חיצוני. בתחילת העשור האחרון כ-1.5 טריליון דולר נסחרו במטבעות שונים על בסיס יומי, על מנת לתמוך בהרחבת הסחר וההשקעות הבינלאומיים. במסגרת התפתחות השווקים הפיננסיים וכדי לענות על צרכים הולכים וגדלים של יצואנים ויבואנים, נוצרו מכשירים פיננסיים חדשים והשימוש בהם התרבה מהר יותר מקצב ההתאמה של הרגולציה העולמית. כתוצאה מכך הלכה וגדלה אי-היציבות, ויש הטוענים שזה אחד הזרזים לפרוץ המשבר הפיננסי העולמי בשנים 2007-2010.
- **כלכלה:** הגלובליזציה מאפשרת לחברות לפעול ולייצר במקום שבו עלות הייצור היא הנמוכה ביותר, ולהעביר את הסחורה המיוצרת אל השוק שבו שולי הרווח הם הגבוהים ביותר. היכולת להעביר במהירות את הסחורות ממקום למקום יוצרת שוק בינלאומי משותף, המבוסס על חילופים הדדיים של הון וסחורות. לתלות ההדדית יש מחיר כבד, משום שקריסה כלכלית באזור אחד מתפשטת במהירות לאזורים אחרים.
- **שוקי העבודה:** הגלובליזציה הביאה להתגברות התחרות בשוק העבודה העולמי, ועובדים בשוק הגלובלי אינם תלויים עוד בכלכלת ארצם כדי להיות מתוגמלים עבור עמלם. התחרות על עובדים בין השווקים השונים משפיעה השפעה מכרעת על השכר ותנאי העסקה של העובדים, הן בשכבות הנמוכות והן בשכבות הגבוהות.

<sup>3</sup> UN-ESCWA) United Nations Economic and Social Commission for Western Asia. משרדי הוועדה ממוקמים בביירות, לבנון. הוועדה היא אחת מחמש ועדות אזוריות הפועלות בהנחיית הוועדה החברתית של האו"ם. הוועדה מקדמת פיתוח כלכלי וחברתי במערב אסיה.

נוסף על תחומים אלה, הגלובליזציה משפיעה על תחומים רבים נוספים, בהם בריאות, תקשורת, פוליטיקה ואקולוגיה.

לתהליך הגלובליזציה יש יתרונות רבים, הבולטים שבהם הם אלה:

- **האצת פיתוח של מדינות העולם השלישי:** על פי ג'אגדיש באגאטי, לשעבר יועץ האו"ם לנושא הגלובליזציה, מדובר בכוח חיובי המוציא מדינות ממעגל העוני, אף שהתהליך המהיר יוצר בעיות (Bhagwati, 2005).
- **הגדלת ההזדמנויות למדינות העולם השלישי:** התהליך מעניק לתושבי מדינות העולם השלישי אפשרויות תעסוקה רבות. לעובדי הייצור במדינות המתפתחות יש יתרון ברור (הם זולים יותר) על עובדי הייצור במדינות המתועשות.
- **קידום משטרים דמוקרטיים וסובלנות חברתית:** הגלובליזציה, התקשורת והמידע החופשי הזורם בעיקר באמצעות האינטרנט, הם כוח מניע לשינוי שיטות משטר ואף להשפעה על משטרים בעלי תפיסת עולם קיצונית.

לגלובליזציה יש גם חסרונות ומבקרים רבים. אחד החסרונות הבולטים הוא מעבר מפעלים מזהמים ממדינות בעלות חוקים נוקשים של הגנת הסביבה למדינות שבהן המודעות הסביבתית נמוכה יותר, התגברות תופעת "בריחת המוחות", נדידת משרות ייצור אל מחוץ לגבולות המדינה בחיפוש מתמיד אחרי השכר הנמוך ביותר, והגברת חוסר הביטחון התעסוקתי בעיקר בקרב שכבות אוכלוסיה בעלות השכלה בסיסית ונמוכה.

## 4. מוסדות פיננסיים

### 4.1 המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים

במסגרת המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים – International Financial Institutions (IFI) – פועלים כמה מוסדות שהוקמו בתום מלחמת העולם השנייה כחלק מיישום הסכמי Bretton Woods, כדי לסייע בשיקום אירופה לאחר מלחמת העולם השנייה ולקדם שיתוף פעולה כלכלי. מוסדות אלה כוללים את הבנק העולמי (World Bank Group) ואת קרן המטבע העולמית (International Monetary Fund). עם השנים שינו מוסדות אלה את מטרות פעולתם ונוספו אליהם עוד מוסדות בנקאיים, שמטרתם לקדם פיתוח כלכלי באזורים גיאוגרפיים מגוונים (מרגלית, 2010).

המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים מממנים ומלווים פרויקטים רבים בארצות מתפתחות ברחבי תבל. ביצוע פרויקטים אלה מצריך אספקת סחורות, מכונות, ציוד, שירותי ייעוץ, תכנון והנדסה בהיקפים נרחבים. כל אלו ממומנים באמצעות הלוואות מקרנות ובנקים בינלאומיים ובאמצעות מענקים, בעיקר מסוכנויות האו"ם, מקרנות בינלאומיות לסיוע ומתוכניות סיוע שמובילות המדינות המפותחות (רם, 1994).

היום מדינת ישראל חברה (בעלת מניות) בשלושת המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים הגדולים בעולם (הבנק העולמי, הבנק לפיתוח אמריקה הלטינית והבנק האירופי לשיקום ולפיתוח). בהתאם להחלטת הממשלה ובאישור הכנסת, בנק ישראל הוא המייצג הרשמי של המדינה בשלושת הבנקים האלה. נגיד בנק ישראל נמנה עם חבר הנגידים (Governors) בשלושת הבנקים, ומחליפו (Alternate) הוא מנכ"ל משרד האוצר.

ישראל מיוצגת במועצות המנהלים של בנקים אלה על ידי נציגים ממדינות אחרות, למשל בבנק העולמי מייצג את ישראל הנציג ההולנדי, והמחלקה לקשרי חוץ של בנק ישראל ממונה על הקשר השוטף עם הבנקים הבינלאומיים. אולי מכאן נובע חוסר המודעות בקרב חברות ישראליות לפרויקטים של המוסדות הללו, שכן לבנק ישראל אין אמצעי קשר ישיר לחברות במשק.

בשנים האחרונות מזרימים המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים שישראל חברה בהם משאבים רבים לארצות המתפתחות באפריקה, באמריקה הלטינית, באסיה ובמדינות מזרח אירופה, על מנת לסייע להן בפיתוח הכלכלי ובשיפור רמת החיים. במסגרת ההלוואות, המענקים והמיזמים המשותפים נוצרות הזדמנויות עסקיות רבות בשני מישורים:

- שירותי ייעוץ ושירותים מקצועיים ייחודיים.
  - אספקת ציוד, חומרים ותשומות שונות הנדרשות לביצוע פרויקטים ועבודות קבלניות.
- תרשים 2 מפרט את היקפי הפרויקטים שמימנו המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים הגדולים בשנתיים האחרונות.

### תרשים 2: היקפי הפרויקטים במימון המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים בשנת 2009-2010



מקור: Diane M. Willkens, President and CEO, Development Finance International, Inc., "Emerging Markets: High Growth & High Needs, Business Opportunities For Israeli Firms through the International Financial Institutions" נמסר למחברת על ידי וילקנס בעת ביקורה בישראל.

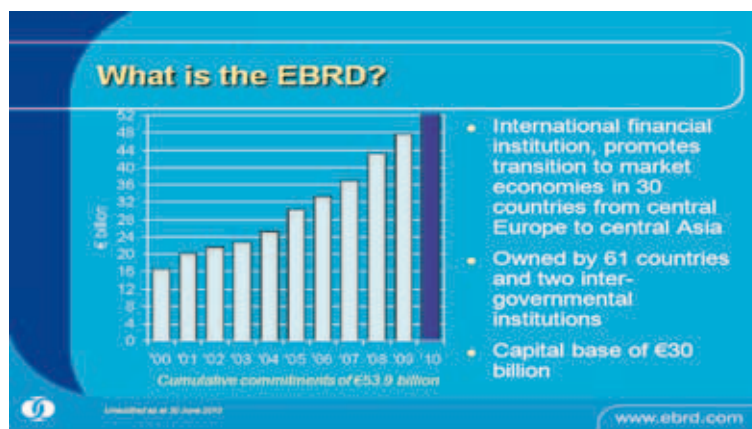
פעילותם של מוסדות אלה היא כר נרחב של הזדמנויות עסקיות, אך מורכבותם של המוסדות דורשת הבנה מעמיקה של שיטות העבודה והדרכים ליצירת שיתופי פעולה. כפי שיוצג בהמשך, רוב החברות הישראליות אינן מנצלות את הפוטנציאל הטמון בשוק המכרזים של המוסדות הפיננסיים הבינלאומיים. לפיכך אסקור בקצרה את הרקע והפעילות של שני מוסדות בולטים, ואציין אגב כך את ההזדמנויות עבור חברות ישראליות.

## 4.2 הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח

הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח – (EBRD) European Bank for Reconstruction and development – נוסד בשנת 1991 לאחר שהובן כי יש קושי בגיוס אשראי עסקי למטרת השקעה במדינות ברית המועצות לשעבר. המטרה שהוצבה ל-EBRD הייתה ליצור תמיכה ממשלתית בהקמת סקטור פרטי, ופיתוח כלכלת שוק במדינות אלו. בניגוד לבנק העולמי שמטרתו הגלובלית היא צמצום העוני בעולם, המטרה שלשמה הוקם הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח היא אפוא זמנית, אם כי לא קצרה כלל וכלל. הבנק האירופי נמצא בבעלות 61 מדינות ושני מוסדות בינלאומיים – האיחוד האירופי והבנק האירופי להשקעות. אף שבעלי המניות בבנק הם גופים ציבוריים, הבנק מבצע את עיקר השקעותיו במיזמים בשוק הפרטי בשותפות עם גורמים מסחריים. בעלי המניות אינם מעניקים סבסוד לפעילות הבנק אלא משקיעים הון ומצפים לתשואה "נורמלית" (תשואת שוק).

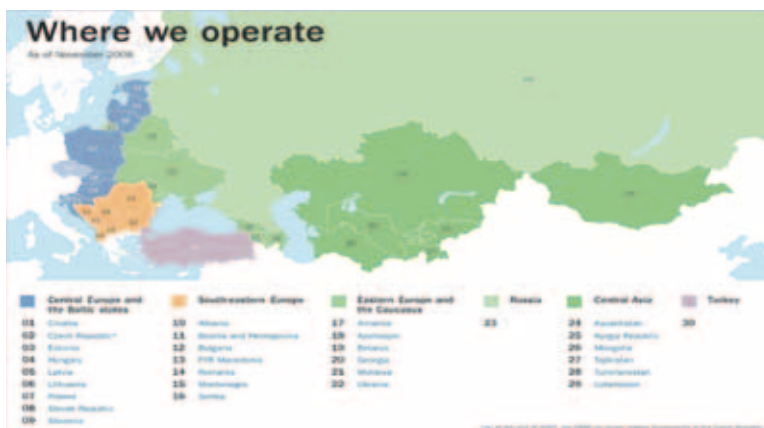
EBRD מעניק מימון לפרויקטים, הן של מיזמים חדשים והן של חברות קיימות, בשיתוף פעולה עם חברות ציבוריות וחברות פרטיות. מטרתו היא לתמוך בהפרטה, בארגון מחדש ובשיפור השירותים המוניציפאליים במדינות היעד. תרשים 3 מפרט את גובה ההשקעות של הבנק בעשור האחרון ותרשים 4 מדגים את האזורים בעולם שבהם פועל הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח.

### תרשים 3: השקעות הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח בשנים 2000-2010, במיליארדי דולרים



מקור: גולן בניטה, נציג בנק ישראל ב-EBRD, מצגת בכנס Israel Gateway 2010, נובמבר 2010.

## תרשים 4: האזורים הגיאוגרפיים שבהם משקיע הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח



**מקור:** הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח, נובמבר 2008.

בשונה ממוסדות פיננסיים בינלאומיים אחרים, EBRD ייחודי לא רק במיקוד הגיאוגרפי שלו (מזרח אירופה ואסיה) אלא בעיקר באוריינטציה שלו המתרכזת בסקטור הפרטי, אף על פי שהוא פועל מול מוסדות ציבוריים במדינות היעד. בניגוד לבנקים המסחריים, יתרונו של EBRD טמון בנכונותו וביכולתו לשאת סיכון גבוה בשל הבסיס האיתן של בעלי מניות הבנק. בסיס איתן זה מאפשר ל-EBRD לגייס כספים בשוקי ההון, ולנצל את דירוגי האשראי הגבוהים של בעלי המניות להוזלת מחיר הכסף.

תרומות לבנק הן חלק חשוב במימון פעילותו. מאז שנת 1991 נתרמו לבנק על ידי מדינות, סוכנויות וגורמים פרטיים יותר משני מיליארד דולר. תרשים 5 מפרט את התרומות לבנק בשנים 2004-2008.

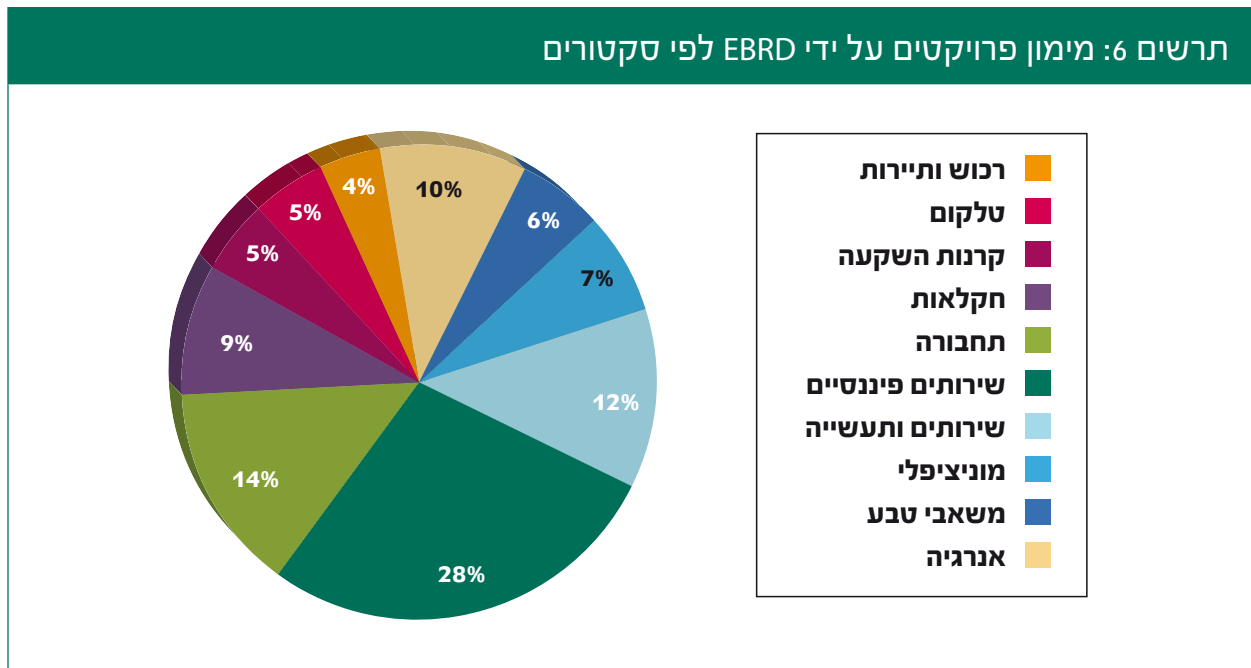
תרשים 5: תרומות לבנק האירופי לשיקום ולפיתוח בשנים 2004-2008, במיליוני אירו



מקור: הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח, 2005.

על אף ההבדלים המהותיים שבין EBRD לבין הבנקים המסחריים, EBRD הוא בעל גישה עסקית כשהוא פונה להתמודד עם פרויקטים. הבנק מסייע לחברות שמתקשות בהשגת מימון ומשלים את המאמצים של הבנקים המסחריים. כדי לזכות בתמיכת EBRD הפרויקט צריך להיות כדאי כלכלית ובעל ערך מסחרי.

EBRD מממן פרויקטים בסקטורים רבים בהם חקלאות, צריכת אנרגיה יעילה, תשתיות עירוניות וסביבתיות, מוסדות פיננסיים, ייצור, חשמל ואנרגיה, משאבי טבע, תקשורת וטכנולוגיות מידע ותחבורה. תרשים 6 מפרט את הסקטורים שבהם מממן הבנק פרויקטים ואת הכמות היחסית של ההשקעה.



מקור: גולן בניטה, נציג בנק ישראל ב-EBRD, מצגת בכנס Israel Gateway 2010, נובמבר 2010.

### 4.3 קרנות שיתוף פעולה טכני של הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח

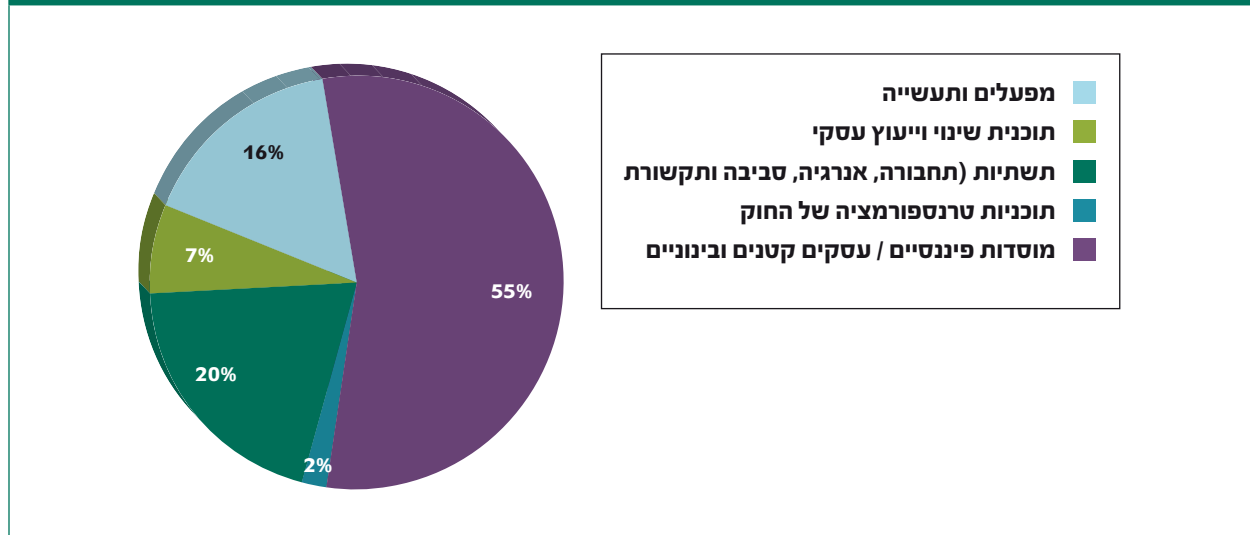
קרנות שיתוף פעולה טכני – Technical Cooperation Funds (TC Funds) – הן קרנות של ה-EBRD הממומנות על ידי ממשלות ומוסדות בינלאומיים, והמספקות מימון ראשוני על מנת לשפר את ההכנה והיישום של הפרויקטים שבהם משקיע הבנק. הקרנות מספקות שירותי ייעוץ עבור לקוחות במגזר הציבורי ובמגזר הפרטי. מדי שנה מממנת תוכנית קרנות הסיוע מגוון רחב של יועצים ומומחים, בהיקף של כ-80 מיליון אירו. יעדים נוספים של EBRD הם רפורמות מוסדיות והטמעת סטנדרטים גבוהים של ממשל תאגידי. להמחשת פעולתן אציין כמה דוגמאות של מימון על ידי הקרנות:

- שירותי ייעוץ עבור סקרי היתכנות, כחלק מתהליך ההכנה לפני ביצוע פרויקט.
- סיוע ברכש במהלך הוצאה לפועל של פרויקט.
- פיתוח מיומנויות ניהול על פי תוכנית "תפנית בניהול" של הבנק, שמטרתה לסייע לעסקים קטנים ובינוניים.
- ייעוץ משפטי כדי לשפר את החקיקה ואת הממשל התאגידי וכדי לקדם התפתחות רגולטורית.



דוגמה קונקרטית היא הסיוע – מקרה שבו באמצעות מענקי שיתוף פעולה טכני מממשלת הולנד והסוכנות לשיתוף פעולה בינלאומי ביפן – שהעניק EBRD לעיריית בלגרד להשלמת ההשקעה ותוכנית הרכש לפרויקט תחבורה ציבורית – הלוואה של כ-20 מיליון אירו. עיריית בלגרד הייתה חסרת ניסיון בניהול מכרזים פתוחים, ולפיכך סיפקו יועצי הקרן סיוע טכני רב ברכש סחורות ושירותים לפרויקט. סיוע זה שיפר את מודעות הלקוח לקדמה הטכנולוגית בתחום התחבורה הציבורית, והאיץ את החזר הלוואה ל-EBRD. כתוצאה מן הסיוע הושג בתוך שנה שיפור משמעותי במערך התחבורה הציבורית של עיריית בלגרד. תרשים 7 מפרט את התפלגות הסיוע של קרנות שיתוף פעולה טכני.

### תרשים 7: התפלגות הסיוע של קרנות שיתוף פעולה טכני



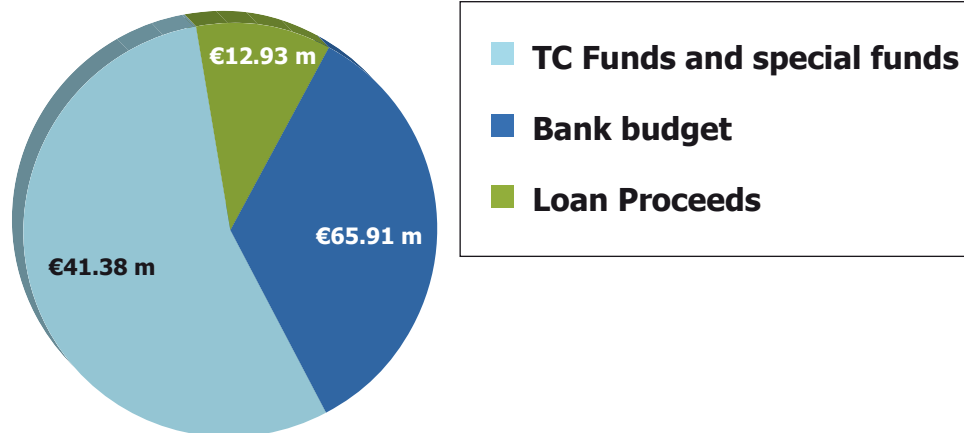
מקור: הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח, 2009.

תרשים 8 מפרט את המדיניות שתורמו גדולה לקרנות השיתוף בשנת 2008 לפי סכום התרומה ומספר הפרויקטים שנתמכו, וכן את חלוקת הכספים לפי סקטורים.

## תרשים 8: עשר המדינות שתרמו את סכומי הכסף הגדולים ביותר

מדינה תורמת	גודל התרומה, באירו	מספר
יפן	5,694,907	169
איטליה	2,780,501	69
קנדה	2,563,140	60
הולנד	2,543,436	37
גרמניה	2,508,659	4
שוודיה	1,860,405	11
אנגליה	1,434,040	18
שוויץ	1,361,279	16
ספרד	1,201,205	8
אוסטריה	885,901	18

## הקצאות של סיוע בין-לאומי



מקור: EBRD, 2009.

באמצעות תוכנית הקרנות בנה EBRD שותפות איתנה עם תורמים ולקוחות, ובעבודה המשותפת כל הצדדים מרוויחים. תוכנית הקרנות מאפשרת ל-EBRD להכין ביסודיות את ביצוע ההשקעות וכך להתחייב להשקעות יעילות יותר, וכן להגביר

את השפעת הפרויקטים על המעבר לסקטור הפרטי במדינות המטרה על ידי תמיכה בשינויים מבניים ומוסדיים. עוד ניתן לציין כי באמצעות תוכנית זו הופכים התורמים – דרך סיועם ליוזמות של EBRD – לבעלי השפעה ישירה על אזורי המטרה.

יצוין שגם לקוחות הקרנות נשכרים מתהליך זה. הם משיגים סיוע ותמיכה בהכנה וביישום פרויקטים, וכישורי ניהול הפרויקטים וסביבת ההשקעות במדינה משתפרים לאור החשיפה לשיטות מתקדמות הנהוגות במדינות התורמות. לאור האמור אפשר להסיק שחברות מקומיות מהמדינות התורמות זוכות ליתרון רב כשהן יוזמות פרויקטים או פועלות במקומות שנתמכו בעבר (או נתמכים בהווה) על ידי קרן סיוע טכני ממדינתם. היתרונות אינם רק דעת קהל חיובית ואוהדת כלפי המדינה התורמת, אלא גם היכרות עם גורמי מפתח במדינות המטרה והגדלת הסיכוי ליזום פרויקטי המשך לפרויקטים שמימן EBRD. לשם המחשה, בשנת 2008 העניק הבנק ללקוחותיו, מדינות המטרה, חווי ייעוץ בשווי של 120 מיליון אירו.

העולם שבו פועלות "קרנות קשורות" (Tied Funds) הולך ונעלם. בשנת 2008 ניתנו רק 14.52% מכספי קרנות הסיוע הטכני על בסיס "קשור", שלפיו ההתקשרות מוגבלת ליועצים מהמדינה התורמת או לרכש מהמדינה התורמת. הבנק העולמי החל כבר לפני שנים מספר את המעבר מקרנות "קשורות" לקרנות "בלתי קשורות" (Untied Funds), מעבר העולה בקנה אחד עם הדגש ששמה הקהילה הבינלאומית על יעילות. אולם ישנן מדינות – כגון שוויץ, הולנד, בריטניה, גרמניה, קנדה, אוסטרליה – התורמות הן לקרנות "קשורות" והן לקרנות "בלתי קשורות" (Memorandum to the Executive Directors, 2004). טבלה 1 מציגה את היקף החוזים שמומנו על ידי קרנות הסיוע של המדינות השונות.

## טבלה 1: סיוע של מדינות בכסף ובמספר פרויקטים

מדינה תורמת	שוי באירו		מספר	
	2008	2007	2008	2007
איטליה	2,753,517	2,147,801	64	52
הולנד	1,208,396	863,434	12	8
ספרד	1,201,205	895,467	8	5
שוויץ	977,178	1,183,684	7	14
קנדה	917,388	784,326	42	24
שוודיה	828,290	977,622	4	4
אוסטריה	603,065	778,224	5	9
גרמניה	508,659	650,090	3	5
ארה"ב	163,608	-	1	-
צ'כיה	147,270	-	5	-
פינלנד	77,897	1,102,174	6	8
נורווגיה	65,000	9,392	1	1
בלגיה	46,160	-	2	-
יוון	30,544	-	2	-
אירלנד	22,740	41,704	3	3
דנמרק	19,952	2,500	2	3
פורטוגל	2,898	22,040	1	1
צרפת	-	776,455	-	3
BP	-	164,050	-	1
לוקסמבורג	-	137,630	-	9
<b>סה"כ</b>	<b>9,573,767</b>	<b>10,536,593</b>	<b>168</b>	<b>150</b>

מקור: 10: EBRD, 2009.

מזוית הראייה הישראלית, בנק ישראל הקים בעבר קרן יועצים לסיוע טכני ב-EBRD, בתקווה שגורמים ממשלתיים אחרים ימשיכו פעילות זו ואף ייטלו את האחריות לה. במהלך השנים לא יוחדה תשומת הלב לנושא, שגם אינו חלק מהגדרת תפקידו של נציג בנק ישראל, והתוצאה הייתה הזנחתו ואי-ניצול המשאבים הכספיים שהוקצו עבורו. תרשים 9 מפרט את החברות הישראליות המעטות הפועלות בשיתוף עם EBRD.

## תרשים 9: חברות ישראליות הפועלות בשיתוף עם הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח



**מקור:** גולן בניטה, נציג בנק ישראל ב-EBRD, מצגת בכנס Israel Gateway 2010, נובמבר 2010.

התרשים מלמד שחברות ישראליות מעטות פועלות עד היום בשיתוף עם EBRD, ולאור היקפי ההשקעה והפרויקטים של EBRD מדובר בהחמצה.

במהלך שנת 2010 הבשילו המגעים לשיתוף פעולה בין משרד התמ"ת לבין EBRD, וב-14 בדצמבר 2010 נחתם הסכם להקמת קרן סיוע טכני קשורה בין משרד התמ"ת לבין הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח.<sup>4</sup> מטרת הקמת הקרן היא מתן תשתית לעבודת ישראלים במוסד, בהסתכלות ארוכת טווח על פוטנציאל השקעת הכספים ושילוב עבודת מומחים ישראלים בפרויקטים הממומנים על ידי EBRD.

## 4.4 הבנק העולמי

הבנק העולמי הוקם בשנת 1944 והוא אחד ממוסדות הפיתוח הגדולים בעולם. הוא אינו בנק במשמעות הרווחת של ההגדרה, אלא מקור עיקרי של סיוע כספי וטכני למדינות מתפתחות ברחבי העולם. הבנק העולמי, שאינו פועל למטרת

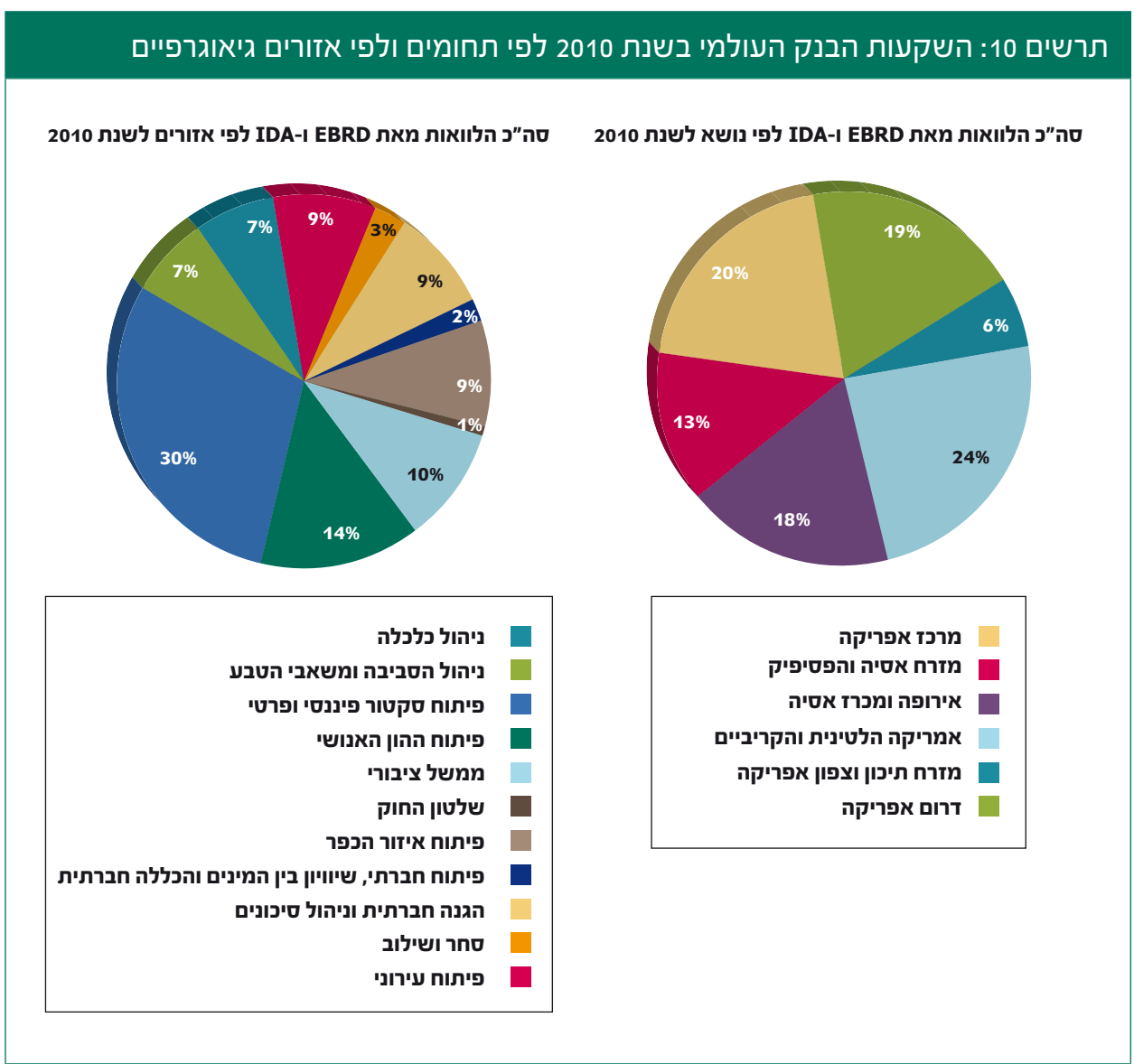
<sup>4</sup> "משרד התמ"ת הקים מחדש את קרן היועצים הישראלים", הודעה לעיתונות, 2010.

- רווח, הוא גוף מולטילטרלי<sup>5</sup> המאגד כמה גופים תחת מטרה אחת: צמצום ממדי העוני בעולם. אחת מדרכי הפעולה של הבנק העולמי היא יצירת שותפויות בסקטור הפרטי והציבורי בקרב המדינות המתפתחות.
- הבנק העולמי מקדם פרויקטים בינלאומיים בתחומי מסחר, פיננסים, בריאות, חינוך, עוני, תשתיות, שלטון ושינוי האקלים – לטובת אוכלוסיית המדינות המתפתחות. הבנק משיג את יעדיו על ידי מתן הלוואות בריבית נמוכה, מתן אשראי ללא ריבית ומתן ערבויות ומענקים.
- הבנק עולמי מרכז כמה גופים הפועלים להגשמת יעדיו. שני המוסדות המרכזיים המרכיבים את הבנק העולמי הם אלה:
- **הבנק העולמי לשיקום ולפיתוח** – International Bank for Reconstruction and Development (IBRD). הבנק לשיקום ולפיתוח פועל כבנק השקעות. הוא מגייס הון בשווקים העולמיים וזוכה לדירוג אשראי AAA, המאפשר לו להלוות למדינות המתפתחות בריבית אטרקטיבית מזו שהיו משיגות אילו היו פונות בעצמן לשוקי הון. להמחשת היקפי הסיוע: בשנת 2010 הוענקו על ידי הבנק הלוואות בגובה כ-44.2 מיליארד דולר לכ-164 פרויקטים חדשים ב-46 מדינות.
  - **האיגוד העולמי לפיתוח** – International Development Association (IDA). האיגוד הוא זרוע של הבנק העולמי הפועלת ב-79 המדינות העניות ביותר, שבהן השכר היומי הממוצע לאדם הוא פחות מ-1.25 דולר (The World Bank Annual Report, 2010: 13). האיגוד העולמי לפיתוח מגייס תרומות מ-45 מדינות, ומנצל חלק מרווחי המוסדות הנוספים של קבוצת הבנק העולמי כדי להעניק הלוואות ללא ריבית ומענקים למדינות העניות. להמחשת היקפי הסיוע: בשנת 2010 העניק האיגוד כ-14.5 מיליארד דולר לכ-190 פרויקטים שונים ב-66 מדינות. מזווית הראייה הישראלית, בגיוס האחרון שבוצע התחייבה ישראל לתרום 93 מיליון שקל בשנים 2009–2011.
- ראוי לציין שכאשר מוזכר הבנק העולמי בספרות המקצועית ובעיתונות, ההתייחסות היא בדרך כלל לשני המוסדות שלעיל. אולם לצדם כוללת קבוצת הבנק העולמי מוסדות נוספים, ובהם:
- **התאגיד העולמי למימון** – International Finance Corporation (IFC). תאגיד זה הוא הזרוע של קבוצת הבנק הפועלת מול הסקטור הפרטי. התאגיד משקיע הון ומעניק הלוואות לפרויקטים המבוצעים על ידי חברות פרטיות במדינות מתפתחות. בדרך כלל החברה שמבצעת את הפרויקט היא ממדינה מפותחת.
  - **תאגיד הביטוח העולמי** – Multilateral Investment Guarantee Association (MIGA). תאגיד זה מעניק ביטוח להשקעות במדינות מתפתחות במסגרת הבנק העולמי. יתרונו של MIGA על פני המבטחים הפרטיים נובע מכך שהמדינה שבה מתבצע הפרויקט היא חברה בארגון, ומתוקף כך היא מחויבת שלא לגרום להפעלת הפוליסה. ואכן, מאז שהוקם הארגון היו מקרים בודדים שבהם נאלץ MIGA לשלם את דמי הביטוח.
  - **מוסד הבוררות** – International Centre for Settlement of Investment Disputes (ICSID). מוסד זה הוא מערך הבוררות של הבנק העולמי, שמטרתו ליישב סכסוכים הקשורים בעולם ההשקעות.
- בבנק העולמי יש 186 חברות בעלות מניות, המיוצגות בחבר המנהלים על ידי שרי האוצר או שרי הפיתוח של המדינות. חבר המנהלים מתווה את מדיניות הבנק במסגרת ההתכנסות השנתית שלו. חמש בעלות המניות הגדולות בבנק העולמי הן

<sup>5</sup> "גוף מולטילטרלי" הוא מונח ביחסים הבינלאומיים, המתייחס למדינות שונות העובדות בשיתוף בנושא מסוים.

צרפת, גרמניה, יפן, בריטניה וארצות הברית. הן מאצילות את כוחן למנהלים קבועים, המנהלים את הבנק באופן שותף. כל שאר המדינות מיוצגות על ידי 19 מנהלים.

לאור מבנה הבנק ומטרותיו, הוא פועל אך ורק מול ממשלות. הוא מלווה כסף למדינות בעלות הכנסה נמוכה ובינונית על מנת לתמוך בפיתוח ובשינוי, ומקדם פרויקטים שזוהו כבעלי ערך מוסף גדול מבחינת פיתוח המדינה והקטנת היקפי העוני. הפרויקטים מיושמים במדינות הלוות בהתאם לכללי ההשקעות של הבנק העולמי, כדי להבטיח שהכסף יגיע למטרה שלשמה נועד. תרשים 10 מפרט את השקעות הבנק העולמי בשנת 2010 לפי תחומים ולפי אזורים גיאוגרפיים.



מקור: World Bank Annual Report, 2009.

בשנת 2009 התחייבה קבוצת הבנק העולמי למתן הלוואות, ערבויות ומענקים למדינות חברות ולעסקים פרטיים במדינות חברות בהיקף של 58.8 מיליארד דולר. השקעה זו מהווה גידול של 54% ביחס לשנת 2008. בעקבות המשבר הכלכלי האחרון, התאים הבנק העולמי את מדיניות הסיוע וייסד עבור המדינות העניות ביותר מסלול מהיר לאישור מענקים והלוואות ללא ריבית בהיקף של 2 מיליארד דולר באמצעות האיגוד העולמי לפיתוח (IDA). נוסף על כך, בעקבות העלייה החדה במחירי המזון ייסד הבנק העולמי את ה-VFF (Vulnerability Financing Facility), כדי לפשט ולייעל את התמיכה שהוא מעניק למדינות העניות ביותר. ראוי לציין שהמשבר הכלכלי העולמי הגדיל את הביקוש להלוואות הבנק, ומגמה זו צפויה להימשך בשנים הבאות. הבנק העולמי מתכנן לשלש את תמיכתו ב-Inter-American development bank (IADB) עד סכום של 100 מיליארד דולר.

באפריל 2010 תמכו בעלי המניות בקבוצת הבנק העולמי בהגדלת ההון בסכום של 86 מיליארד דולר בעשרים השנים הבאות, כדי לסייע ביצירת מקומות עבודה, תשתיות, עסקים קטנים ובינוניים ורשתות ביטחון. טבלה 2 מפרטת את ההלוואות שהעניק הבנק העולמי בשנים 2005–2010 לפי תחומים.

### טבלה 2: הלוואות הבנק העולמי בשנים 2005–2010 לפי תחומים

סקטור	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>חלקאות, דייג ויערנות</b>	1,933.6	1,751.9	1,717.4	1,360.6	3,400.0	2,618.3
<b>חינוך</b>	1,951.1	1,990.6	2,021.8	1,926.6	3,444.8	4,944.5
<b>אנרגיה ומחצבים</b>	1,822.7	3,030.3	1,784.0	4,180.3	6,267.4	9,925.2
<b>פיננסים</b>	1,675.1	2,319.7	1,613.6	1,540.7	4,235.6	9,136.6
<b>בריאות ושירותים חברתיים</b>	2,216.4	2,132.3	2,752.5	1,607.9	6,305.5	6,792.0
<b>מסחר ותעשייה</b>	1,629.4	1,542.2	1,181.3	1,543.5	2,806.5	1,251.3
<b>מידע ותקשורת</b>	190.9	81.0	148.8	56.5	329.2	146.3
<b>מנהל ציבורי, חוק וצדק</b>	5,569.3	5,857.6	5,468.2	5,296.4	9,491.6	10,828.2
<b>תחבורה</b>	3,138.2	3,214.6	4,949.0	4,829.9	6,260.6	9,001.9
<b>מים, ביוב והגנה בפני שטפונות</b>	2,180.3	1,721.0	3,059.4	2,359.9	4,364.9	4,102.8
<b>סה"כ</b>	<b>22,307.0</b>	<b>23,641.2</b>	<b>24,696.0</b>	<b>24,702.3</b>	<b>46,906.1</b>	<b>58,747.1</b>



## טבלה 2: הלוואות הבנק העולמי בשנים 2005–2010 לפי תחומים (המשך)

44,197	32,911	13,468	12,829	14,135	13,611	מתוך סה"כ, שייכות ל- EBRD
14,550	13,995	11,235	11,867	9,506	8,696	מתוך סה"כ, שייכות ל- IDA

מקור: 10: World Bank Annual Report 2010.

רשימת המוסדות המממנים ארוכה, ולצד היותה חברה בבנק העולמי, ישראל חברה גם בבנק הבין-אמריקני הפועל באמריקה הלטינית. הנציגות הישראלית בבנק זה מאוישת על ידי בנק ישראל. ישראל קשורה בהסכם עם הבנק האירופי להשקעות (EIB), אך אינה חברה בו. קיימים מוסדות פיננסים אזוריים נוספים, מהם שניים גדולים וחשובים באסיה ובאפריקה. במוסדות אלה חברות ישראליות אינן רשאיות להגיש מועמדות או לקבל מימון לפרויקטים. לצד המוסדות שהוצגו לעיל ישנם גופים מממנים נוספים כמו האו"ם, USAID וקרן ביל קלינטון. בגופים אלה אין כל מגבלה לחברה ישראלית לקבל מימון, כל עוד מדובר בפרויקט במדינה מתפתחת.

## 5. שיתוף פעולה וסיוע בינלאומי

### 5.1 הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי

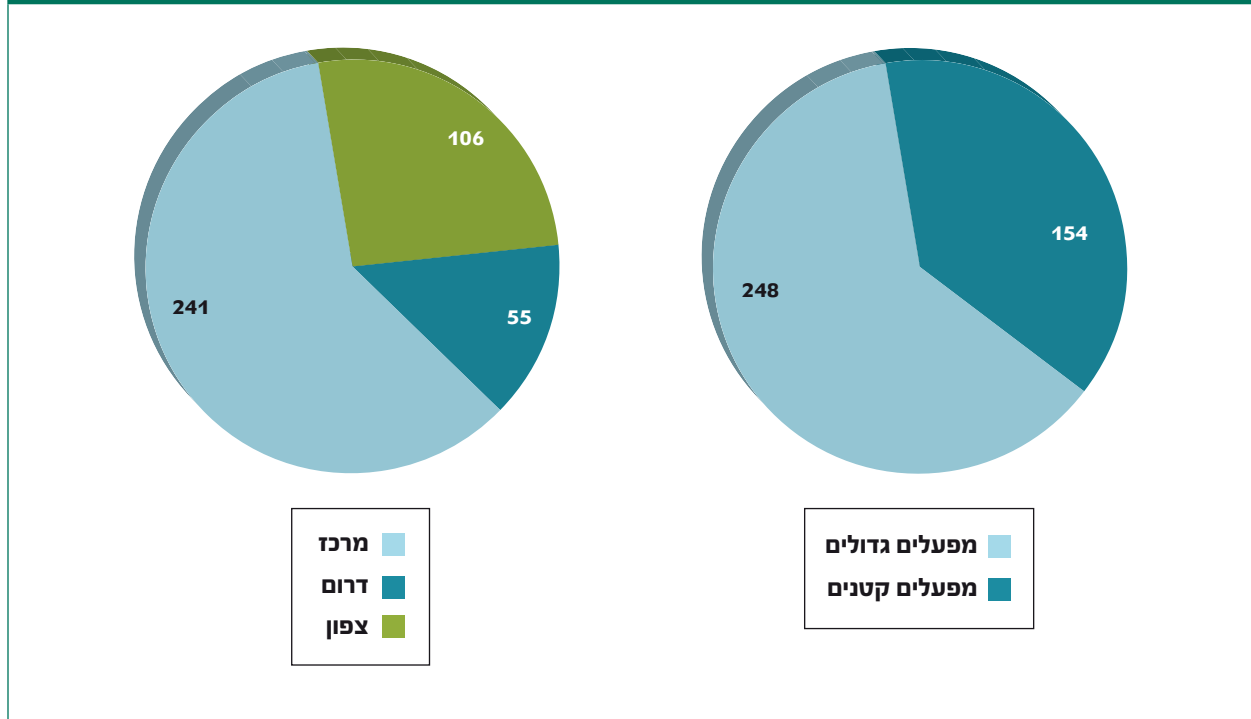
במשרד התמ"ת פועלת הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי (רשפ"ת) האחראית על ניהול רכש גומלין של מדינת ישראל. הרשות מוסמכת לדרוש מחברות זרות שזכו במכרזים ממשלתיים וציבוריים בישראל לבצע רכש גומלין בארץ בהיקף של לפחות 35% מערך העסקה (או 20% למדינות החברות בהסכם ה-GPA).<sup>6</sup> רכש גומלין הוא התחייבות מצד חברה זרה, הזוכה במכרז ממשלתי, לביצוע רכישות מחברות ישראליות. מטרת פעילותה של רשפ"ת היא מינוף ההוצאה הממשלתית ליצירת הזדמנויות עסקיות ותעסוקתיות, להבאת טכנולוגיות חדישות מחוץ לארץ, להגברת ההשקעות הזרות במחקר ופיתוח, להגברת היצוא ולפתיחת שווקים חדשים. פעילות הרשפ"ת בשלוש השנים האחרונות הניבה עסקאות ושיתופי פעולה תעשייתיים בין חברות זרות למפעלים ישראליים (חלק מהם עסקים קטנים ובינוניים או עסקים הממוקמים בפריפריה) בהיקף של 9 מיליארד דולר.<sup>7</sup> הרשפ"ת פועלת גם לחיזוק תעשיות ועסקים בפריפריה ובאזורי עדיפות לאומית, ול"פתיחת דלת" לתעשיות בינוניות וקטנות, כדי שיוכלו גם הן ליהנות מרכש גומלין. תרשים 11 מפרט את הנהלים מרכז גומלין לפי גודל המפעלים ומיקומם הגיאוגרפי.

<sup>6</sup> Government Procurement Agreement (GPA) הוא הסכם רכש ממשלתי במסגרת ארגון הסחר העולמי (WTO), המסדיר

את המחויבות של כל המדינות החברות בו בעת ביצוע מכרזי רכש ממשלתיים. ההסכם נכנס לתוקף בישראל ב-1 בינואר 1996.

<sup>7</sup> "הצלחה לרשפ"ת", הודעה לעיתונות.

**תרשים 11: הנהנים מרכש גומלין לפי גודל המפעלים ומיקומם הגיאוגרפי**



מקור: אתר הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי, 2008.

תחקיר שכותרתו: "השפעת הסכם הרכישות הממשלתיות על ישראל"<sup>8</sup>, שבוצע על ידי חברת BDI-Coface ממחיש את הצורך ברשות רגולטורית אקטיבית בתחום זה ומציג כמה נתונים מעניינים:

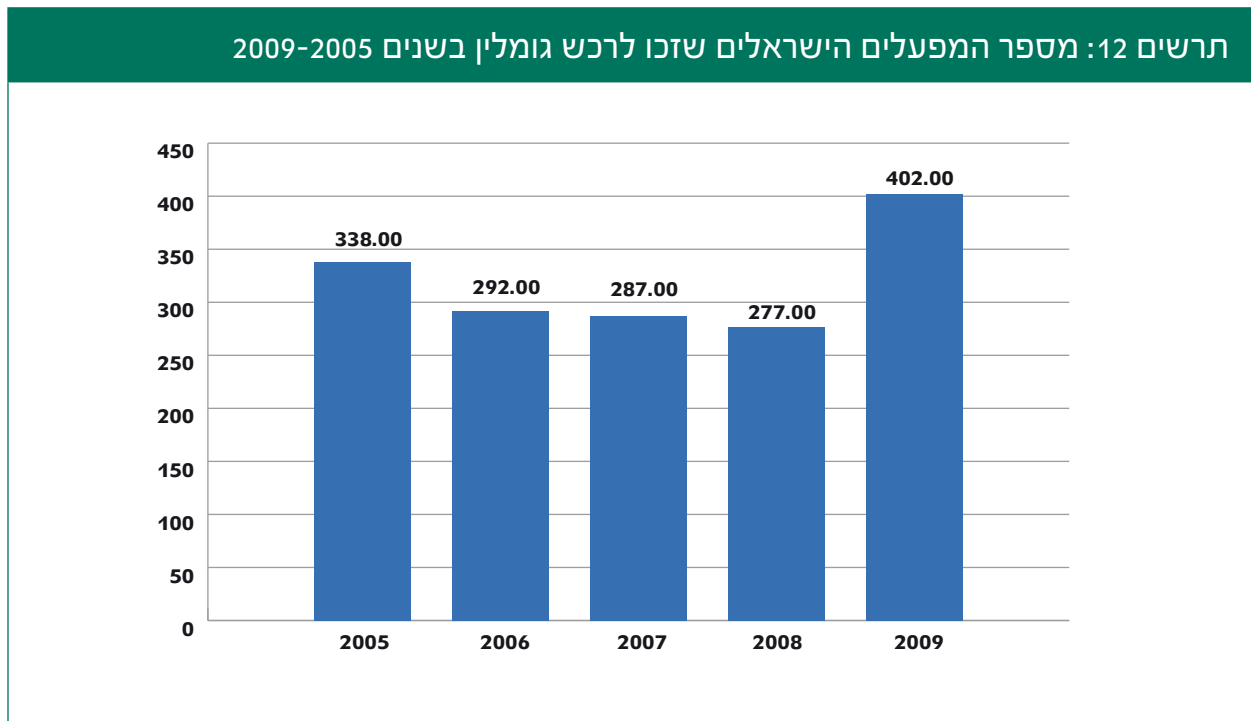
- בשנת 2004 הסתכם הרכש הממשלתי בישראל, על בסיס החשבונאות הלאומית (כולל משרד הביטחון), ב-73 מיליארד שקל (13.9% מהתמ"ג). הרכש האזרחי בשנת 2004 הסתכם ב-60 מיליארד שקל (11% מהתמ"ג).
- מתן פטור מרכש גומלין עבור מכרזים שערכם מתחת ל-5 מיליון דולר יגרום להפסד שנתי של רכש גומלין בהיקף של 8 עד 12 מיליון דולר. מתן פטור דומה עבור מכרזים שערכם נמוך מ-10 מיליון דולר יגרום להפסד שנתי של 20 עד 29 מיליון דולר. מספר העסקאות השנתיות הממוצעות של רכש הגומלין הוא 55, וכשני שלישים מהעסקאות הן עסקאות בהיקף הנמוך מ-5 מיליון דולר.
- יישום רכש הגומלין מעלה את הסבירות לקבלת הסמכה לתקנים מחמירים, מגביר את ההיקף ואת עומק הכשרת העובדים הישראליים ודוחף את החברות הישראליות לאמץ שיטות עבודה מודרניות.
- התקנות מאפשרות אכיפת רכש גומלין רק בדיעבד, ואצל מקבלי ההחלטות יש חוסר מודעות לחשיבות רכש הגומלין.

<sup>8</sup> התחקיר, מיוני 2005, הוזמן על ידי מנהל סחר חוץ במשרד התעשייה המסחר והתעסוקה, אגף סחר חוץ בהתאחדות התעשיינים והרשות לשיתוף פעולה תעשייתי. התחקיר הוזמן כדי לסייע בגיבוש עמדה לקראת המשא ומתן החדש בתחום הרכש הציבורי, במסגרת הסכם GPA של ארגון הסחר העולמי (WTO).

- רכש גומלין הוא מנוף להשגת עסקאות עם חברות זרות. רוב המפעלים ציינו בראיונות שסגירת העסקה עם החברה הזרה הייתה תוצאה של שיקולים מסחריים (מחיר, איכות וכדומה).

מהתחקיר של חברת BDI-Coface עולה שקיימים חסמים משמעותיים המקשים על חברות ישראליות לזכות במכרזים בחוץ לארץ. בין החסמים אפשר לציין הבדלים מהותיים בין התקינה הישראלית לתקינה של החברות הבינלאומיות, הליכי רכש ומכרזים שאינם ברורים לחברות הישראליות ופוגעים בסיכויי זכייתן, היעדר מערכת קשרים עם חברות משנה המונע מחברות ישראליות לגשת למכרזים תוך שיתוף פעולה, וכן פערי שפה ותרבות.

שיתוף הפעולה התעשייתי מבוצע באופנים שונים, בהם קניית מוצרים ושירותים כחול-לבן, קבלנות משנה מקומית, שיתוף פעולה במחקר ופיתוח והשקעות וסיוע שיווקי של החברה המחויבת ליצואן הישראלי בחוץ לארץ. הרשפ"ת מגשימה את יעדיה על ידי יצירת הסכמי שיתוף פעולה תעשייתיים עם כ-300 חברות ותאגידים זרים מהמובילים בעולם בתחומי הביטחון, התעופה, האנרגיה והאקולוגיה, החשמל והאלקטרוניקה, המחשבים, הציוד הרפואי, הרכב והתחבורה. כל זאת אגב בניית קשרים ישירים וחיוזוק קשרים קיימים עם מקבלי ההחלטות ועם אנשי הרכש באותם חברות ותאגידים.<sup>9</sup> תרשים 12 מציג את מספר המפעלים הישראלים שזכו לרכש גומלין בין השנים 2005-2009:



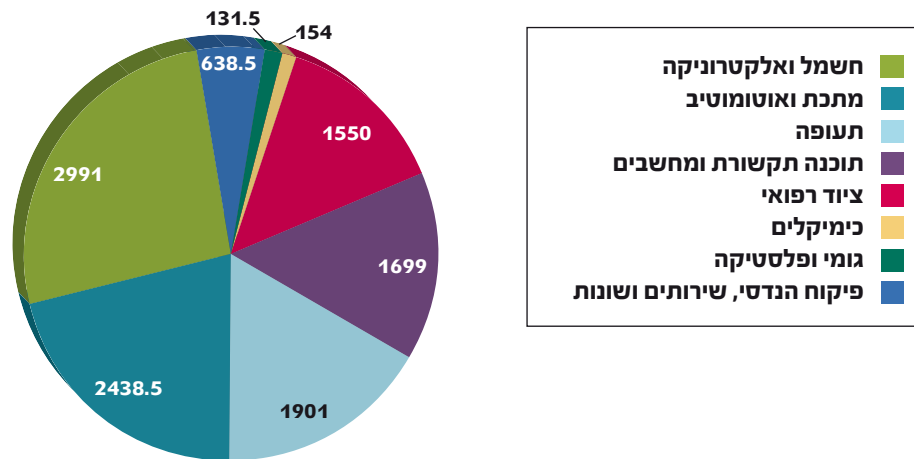
מקור: אתר רשפ"ת, מצגת לממשלת ישראל, דצמבר 2010.

מהתרשים עולה שבשנת 2009 נהנו מרכש גומלין כ-400 מפעלים ישראלים (גידול של 45% לעומת שנת 2008). כרבע מתוכם קיבלו הזמנות מחברות זרות המחויבות בפעם הראשונה בשנה זו. 40% מהמפעלים הנהנים מרכש גומלין נמצאים בפריפריה, ו-40% הם מפעלים קטנים או בינוניים (קורן, 2010).

<sup>9</sup> אתר משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.

עיבודים ראשוניים של נתוני שנת 2010 מעלים שבמהלך השנה השיגה הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי התחייבויות לרכש גומלין מ-83 חברות זרות בהיקף מצטבר של 380 מיליון דולר. שיעור רכש הגומלין בישראל עומד על 24%-35% מהיקף המכרזים האזרחיים בממוצע, ועל כ-50% מהיקף המכרזים ביטחוניים בממוצע. תרשים 13 סוקר את התפלגות רכש הגומלין לפי סקטורים.

### תרשים 13: התפלגות רכש הגומלין לפי סקטורים



מקור: מצגת הרשפ"ת, ינואר 2007.

עיון ברשימת החברות שלהן הסכמי שיתוף פעולה תעשייתי עם רשפ"ת מעלה שבמקרים רבים מדובר בתאגידי ענק בינלאומיים, בהם תאגידי מארצות הברית, צרפת, גרמניה וקוריאה.<sup>10</sup> חברות אלו פעילות מאוד בשוק הפרויקטים הבינלאומיים. ניתן אפוא למנף את חובת רכש הגומלין להשתלבות של ספקי משנה, קבלני משנה, מתכננים או מבצעים ישראלים בפרויקטים בינלאומיים אחרים שבהם מעורבות החברות הבינלאומיות הללו.

בין התועלות הצומחות מקיום רכש גומלין אציין את העברת הטכנולוגיות החדישות מהחברות הזרות לחברות הישראליות, הסמכת המפעלים הישראליים לעבודה תחת תקינה ובקרה בסטנדרטים מודרניים והגברת הצורך במחקר ופיתוח.<sup>11</sup> על פי נתוני הרשפ"ת, עיקר רכש הגומלין נעשה בקרב חברות ישראליות בוגרות. טבלה 3 מציגה את החברות הזוכות לרכש גומלין בהיקף הגבוה ביותר מבין החברות הישראליות.

<sup>10</sup> להלן רשימה חלקית מתוך אתר הרשפ"ת: ABB, ADVANCED DEFENSE TECHNOLOGIES, ASTRIUM, BABCOCK BORSIG, ESPANA, AREVA T&D, BOEING, CHELTON TELECOM & MICROWAVE, EQUIPMINT MANAGEMENT COMPANY, FORD MOTOR COMPANY, GE, CATERPILLAR.

<sup>11</sup> מצגת הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי, ינואר 2007, אתר הכנסת.

## טבלה 3: מפעלים ישראלים שזכו לרכש גומלין גבוה בשנים 2000–2005

שפ החברה	תחום פעילות	הזמנות במיליוני דולרים
IAI	כלי טיס מעורכת ורכיבים	805
GE medical sys	ציוד רפואי	802.5
Applied Materials	מתקנים ומכונות יצור שבבים	642
Elbit	ציוד אלקטרוני מוטס וקרקעי	578
Blades tech	להבים למטוסי סילון	421
IBM Israel	מחשבים חומרה ותוכנה	388.5
Elgems	ציוד רפואי - מכשור טומוגרפיה	377.5
Palsan Sasa	ציוד מיגון	260.5

מקור: מצגת הרשפ"ת, ינואר 2007.

במהלך השנים האחרונות משמשת חברת בומברדייר כספקית עיקרית של רכבת ישראל. להמחשת היקף פעילותה של בומברדייר (ומכאן יכולתה לבצע רכש גומלין בתחומים רבים) אציין שהחברה, הפועלת ביותר מ-80 מדינות, סיפקה במהלך השנים יותר ממאה אלף קרונות וקטרים מסוגים שונים ברחבי העולם. אספקת הקרונות לרכבת ישראל יצרה במהלך השנים חוב של חברת בומברדייר לרכש גומלין בהיקף של מאות מיליוני שקלים (תעשייה וסחר, 2009). בהקשר זה אמרה בינה בר-און, מנכ"לית רשפ"ת, ש"רשפ"ת שמה דגש בשנים האחרונות על פיתוח תעשיות ישראליות כספקיות מוסמכות ליצרני רכבות בעולם, ואנו רואים התפתחות משמעותית בנושא". יוסי דסקל, נשיא בומברדייר ישראל, אמר ש"בומברדייר הוכיחה במשך השנים כי היא עומדת במחויבויות רכש הגומלין כלפי מדינת ישראל שהסתכמו במאות מיליוני שקלים, ויתרה מכך הוכיחה החברה כי היא עושה ותמשיך לעשות בעתיד מאמצים לפיתוח תעשיית רכבות ותעופה בישראל תוך שיתוף ספקים ישראלים בפרויקטים בינלאומיים של בומברדייר ברחבי העולם".

דוגמה נוספת לרכש גומלין מוצלח, הנובע בין היתר מעבודת הרשפ"ת, הוא הסכם רכש הגומלין של חברת נביסטאר, אחת מיצרניות הרכב הכבד הגדולות בארצות הברית. נביסטאר מייצרת בשנה כ-160,000 משאיות מדגמים שונים, אוטובוסים וכלי רכב צבאיים, וכן מנועי דיזל. היקף עסקי החברה נאמדים ב-15 מיליארד דולר בשנה. במהלך 15 השנים שבהן מקיימת החברה פעילות בארץ, מכרה נביסטאר לצה"ל אלפי משאיות, אוטובוסים וכלי רכב משוריינים (תעשייה וסחר, 23 במאי 2010).

בעשור האחרון, בעקבות התחייבויות לרכש גומלין, רכשה חברת נביסטאר מוצרים מספקים ישראלים בהיקף של 330 מיליון דולר, מהם 120 מיליון דולר בתחום תעשיות הרכב ו-210 מיליון דולר בתחום הרכב הצבאי.

מכל זה מובן שרכש הגומלין הוא כלי חשוב ביותר בקידום התעשייה הישראלית ומהווה כר נרחב של הזדמנויות עסקיות (אף שניצול הפוטנציאל הקיים במסגרת רכש הגומלין ממוצה בעיקר על ידי חברות גדולות, וחברות בינוניות וקטנות אינן זוכות לנצל כלי זה עקב חסמי כניסה). לפיכך מומלץ להעלות את המודעות לנושא בקרב מקבלי ההחלטות במשרדי הממשלה, בתעשייה ובקרב מפרסמי המכרזים. לאור העובדה שהרשפ"ת אינה עוסקת בשיווק, אפשר שמחלקת כלי הסיוע לתעשייה היא המנגנון המתאים לכך.<sup>12</sup>

## 5.2 סיוע בינלאומי

מספרן המועט של החברות הישראליות הפעילות בשוק המכרזים והפרויקטים הבינלאומיים מוסבר בגורם נוסף של סיוע החוץ הישראלי: עיקר השוק העולמי לפרויקטים בינלאומיים מתרכז במדינות מתפתחות, והמימון מגיע לא רק מהבנקים לפיתוח אלא גם מהמדינות המפותחות.

בדוח של מכון היצוא מאוקטובר 2002 נטען כי "מדינת ישראל עומדת בתחתית הסולם של המדינות המפותחות הן בהיקף הסיוע ביחס לתל"ג והן ברמת התמיכה שהיא נותנת לחברות שלה כדי להתמודד בפרויקטים בינלאומיים. בכך מחמיצה המדינה את הסיכוי למצות את התועלת הכלכלית הגדולה הגלומה בהשתתפות בפרויקטים אלה וגם את הדיבידנד הפוליטי שיכלה לקטוף".

על פי הגדרתה של קרול לנקסטר בספרה *Foreign Aid*, סיוע חוץ הוא העברה מרצון של משאבים ציבוריים מממשלה אחת לממשלה אחרת או לעמותה או לארגון בינלאומי (כגון הבנק העולמי או תוכנית הפיתוח של האו"ם). הסיוע חייב להכיל רכיב מענק שגודלו לפחות 25% מן ההעברה, ולפחות אחת ממטרות הסיוע היא לשפר את המצב ההומאניטרי במדינה מקבלת הסיוע (Lancaster, 2007, 1991 and other works). מובן שסיוע חוץ הוא העברה של כסף או שווה כסף ממדינה למדינה, שנועדה בין היתר לקדם את האינטרסים של המדינה התורמת, בנוסף למרכיב הומאניטרי ואלטרואיסטי ממדרגה ראשונה. הסיוע יכול להינתן בדמות מענקים כספיים, הלוואות, חומרים, כוח אדם או מומחים.

על תוכניות הסיוע ישנה ביקורת הגורסת שלעיתים נדירות ניתן הסיוע ממניעים אלטרואיסטים, ובמקרים רבים הוא ניתן כתמיכה בבעל ברית פוליטי או מתוך כוונה להשפיע על הפוליטיקה הפנימית במדינה הנתמכת. במאה הקודמת, במהלך תקופת המלחמה הקרה, סיוע החוץ שהעניקו ברית המועצות וארצות הברית לבנות בריתן היה חלק מאסטרטגיה של התערבות בפוליטיקה הפנימית של המדינות המקבלות סיוע. לסיוע יש גם מניעים של ביטחון והרחבת השוק של נותני הסיוע, וישנן טענות על יעילותו ועל העזרה הממשית המעטה שלו לאנשים בארצות מקבלות הסיוע.

מזווית הראייה הישראלית, ישראל מעניקה בממוצע חמישית מהסיוע שמעניקות המדינות האחרות החברות ב-OECD. אחוז סיוע החוץ הישראלי (מתוך התמ"ג) נמוך מזה של תורכיה, פולין, הונגריה ודרום קוריאה.

## 5.3 המרכז לשיתוף פעולה בינלאומי

בשנת 1960 הוקמה במשרד החוץ מחלקה לשיתוף פעולה בינלאומי (מש"ב). המחלקה הפכה עם השנים למרכז לשיתוף פעולה בינלאומי, המופקד על שיתוף הפעולה והסיוע של מדינת ישראל בעולם באמצעות הדרכה והכשרה בארץ ובחוץ

<sup>12</sup> שיחה עם מר יצחק רוזן, לשעבר מנהל יחידת המכרזים הבינלאומיים במכון היצוא והיום יועץ עצמאי לחברות (בעבר שימש רוזן כיועץ להקמת היחידה במנהל סחר חוץ).

לארץ. פעילות מש"ב ממומנת בשיתוף עם מדינות שלישיות וגופים רב-לאומיים כגון ארגון מדינות אמריקה, הבנק הבין-אמריקני לפיתוח, תוכנית האו"ם לפיתוח, אונסק"ו וארגון המזון והחקלאות. הסיוע מתבטא במגוון רחב של תחומים, בהם בריאות, חינוך וחקלאות.

רצוי להגדיל את היקף פעילותה של מש"ב, שכן זו הזדמנות להעניק מכישרונה של מדינת ישראל ומניסיונה למדינות המתפתחות. פעילות זו יוצרת הזדמנויות עסקיות לחברות ישראליות וליצוא ישראל, ומעמידה את ישראל בשורה אחת עם המפותחות שבמדינות העולם, הרואות חובה לעצמן לסייע בפתרון בעיות חיוניות וקיומיות של המדינות המתפתחות. מש"ב מבסס את פעילותו על הדרכה מקצועית, שמטרתה לפתח את המשאב האנושי המקומי. הוא מעודד אנשי מקצוע מהעולם המתפתח למצוא בעצמם פתרונות לבעיות הפיתוח הייחודיות של ארצם, ולהתאים פתרונות קיימים למציאות ולצרכים הספציפיים של מדינתם. מש"ב מנהל בארץ ובחוץ לארץ תוכניות הכשרה במגוון רחב של נושאים, בהם הגדלת היבולים החקלאיים וגיוונם, הגדלת מקורות המים ושיפור איכותם, מלחמה במדבור, העצמת נשים, יזמות עסקית והגירה.<sup>13</sup> בשנות החמישים והשישים של המאה העשרים הייתה תוכנית הסיוע הבינלאומית שפיתחה ישראל לאחת מתוכניות הסיוע המקיפות ביותר בתחום הסיוע הטכני (Decalo, 1998: 35, 46). בימיה הראשונים של ישראל כאשר היא עצמה הייתה מדינה מתפתחת הנאבקת בבעיות פנימיות וביטחוניות רבות, תקציב הסיוע לנפש היה גדול בהרבה מזה הנהוג היום. בין השנים 1958-1973 שלחה ישראל יותר מ-5,000 מומחים בתחומי החקלאות, המים, הרפואה והפיתוח הכפרי למדינות מתפתחות אחרות. בשנת 1963, כאשר התמ"ג בישראל היה גבוה רק במעט משני מיליארד דולר, תקציב מש"ב עמד על כחמישה מיליון דולר (במונחים נוכחיים). היום, כאשר התמ"ג הוכפל פי מאה, תקציב מש"ב לא הוכפל אפילו פי שניים מרמתו בשנת 1963. בשנות השיא של הסיוע הישראלי שרר קונצנזוס של תמיכה בפעילות זו בקרב המנהיגות והציבור. אולם מדיניות הסיוע עברה שינוי מהותי לאחר מלחמת יום הכיפורים, כשמדינות אפריקה (למעט ארבע) ניתקו את יחסיהן הדיפלומטיים עם ישראל. מאז סיום מלחמת יום הכיפורים וניתוק היחסים עם מרבית מדינות אפריקה, הרצון הפוליטי בישראל לקדם סיוע בינלאומי נחלש במידה רבה (מאגר מוחות, 2008).

בשנת 2007 היה המימון הממשלתי של מש"ב נמוך מ-10 מיליון דולר, וסך כל תקציב סיוע הגומלין היה נמוך מ-20 מיליון דולר. לשם השוואה, בשנת 2007 עמד תקציב הסיוע של פורטוגל, אשר לה כלכלה גדולה רק במעט מזו של ישראל, על כ-270 מיליון דולר (Inbal, 2009). מחקר שנערך באוניברסיטת תל אביב מתעד את הירידה הדרמטית שחלה לאורך השנים בתקצוב תוכנית סיוע החוץ של מדינת ישראל. המחקר מצא שקיים מתאם גבוה בין כמות המשאבים המוקצים לסיוע החוץ לבין התועלת הבינלאומית שאותו סיוע צפוי להניב (Inbal & Zahavi, 2009).

גם בתקופה של משבר כלכלי חשוב להמשיך ולקיים את סיוע החוץ, משום שהוא מסייע בקידום האינטרסים של המדינה התורמת ושל המדינה הנתמכת כאחת. כדברי דיוויד קאמפ, "אפילו בתקופה של נסיגה כלכלית יש סיבות הומאניטריות, דיפלומטיות, כלכליות וביטחוניות לשפר את סיוע החוץ האמריקני ולהגבירו. תוכניות המנוהלות היטב משפרות את הבריאות הגלובלית ואת ההתפתחות הכלכלית הכלל עולמית, והן מפחיתות את הסיכויים לקונפליקטים עתידיים. תוכניות סיוע עשויות גם לשפר את הסביבה העסקית במדינות מתפתחות באמצעות הפחתת השחיתות, בניית תשתיות, ביסוס שלטון החוק וקידום ממשל תקין. הן לא רק מאפשרות לעסקים מקומיים לפרוח, אלא גם מאפשרות לעסקים אמריקניים להרחיב את פעילויותיהם בעולם ויוצרות שווקים חדשים ליצוא. אובמה הדגיש במהלך ביקורו בגאנה שהאינטרס

<sup>13</sup> "מש"ב, סוכנות הסיוע הלאומית של ישראל, מפרסם את הדו"ח השנתי לשנת 2008, אתר משרד החוץ.

האמריקני הוא לתמוך בממשלות דמוקרטיות, להילחם בשחיתות, להכשיר כוח עבודה מיומן ולקדם סחר והשקעות, משום ש'כאשר יוקל העוני וייווצר עושר באפריקה, שווקים חדשים ייפתחו עבור המוצרים שלנו'" (קאמפ, 2009).

הצטרפות ישראל לארגון ה-OECD היא אבן דרך בשינוי מדיניות הסיוע של ישראל. לדברי שר החוץ אביגדור ליברמן: "חייבים לשפר את הנתונים שלנו בתחום סיוע חוץ, בהקצאת משאבים לסיוע חוץ למדינות של העולם השלישי..."<sup>14</sup>

מדינות ה-OECD משקיעות כ-0.7% מהתל"ג שלהן בסיוע בינלאומי הנקרא ODA (Official Development Assistance), וישנן מדינות המשקיעות אף מעבר לכך (בשנת 2009 היו חמש מדינות כאלה ובהן שוודיה, נורבגיה והולנד). חלק גדול מסיוע זה נעשה באמצעות אספקת סחורות, מתן שירותים וביצוע פרויקטים. מובן שהמדינות התורמות נוטלות את החלק הארי באספקת הסחורות, השירותים וביצוע הפרויקטים, ובכך הן יוצרות תעסוקה לחברות שלהן. הן מסייעות בחשיפת השוק המקומי שלהן לשווקים בינלאומיים, ולמעשה משאירות במסגרת התוצר המקומי שלהן חלק גדול מכספי הסיוע. היקף סיוע החוץ של מדינה מסוימת הוא, אם כן, גורם מפתח ביכולתן של חברות מאותה מדינה ליהנות מתקציבי הענק לפרויקטים במדינות המתפתחות (מקוב, 2002). בשנת 2009 הגיע סך הסיוע הניתן על ידי המדינות החברות ב-OECD ל-119.6 מיליארד דולר. תרומות רבות למדינות המתפתחות נעשות על ידי הסקטור הפרטי, ובמקרים רבים הדבר מתאפשר בזכות המימון והתמיכה שמעניקות הממשלות לחברות הפרטיות דרך קרנות מיוחדות ליצואנים המעניקות Soft Loans, בזכות חברות לביטוח סיכוני סחר חוץ וכדומה.

הסיוע של ישראל למדינות המתפתחות (באמצעות ODA) הגיע בשנת 2007 ל-111 מיליון דולר, כלומר 0.068% מההכנסה הלאומית הגולמית. סכום זה כולל בין השאר את הסכומים המועברים למוסדות הבינלאומיים שישראל חברה בהם (כ-15 מיליון דולר), את העברת המים לירדן כחלק מהסכם השלום (33.5 מיליון דולר) ואת תקציב המשרד לקליטת עלייה (43 מיליון דולר) (קפלן, 2009). למעשה, הסכום שנותר בשנת 2007 בידי מש"ב לשיתוף פעולה טכני ולסיוע חירום עמד על 9.25 מיליון דולר בלבד.

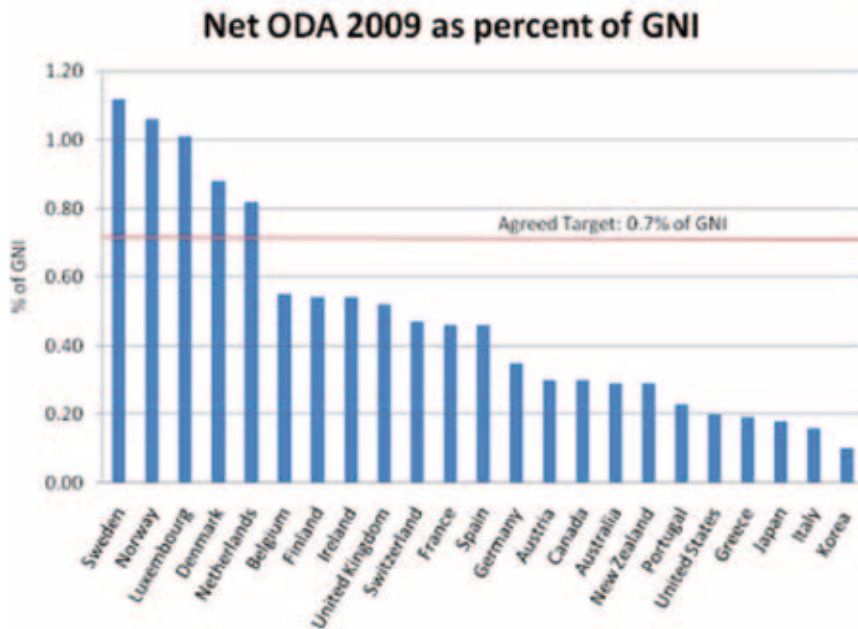
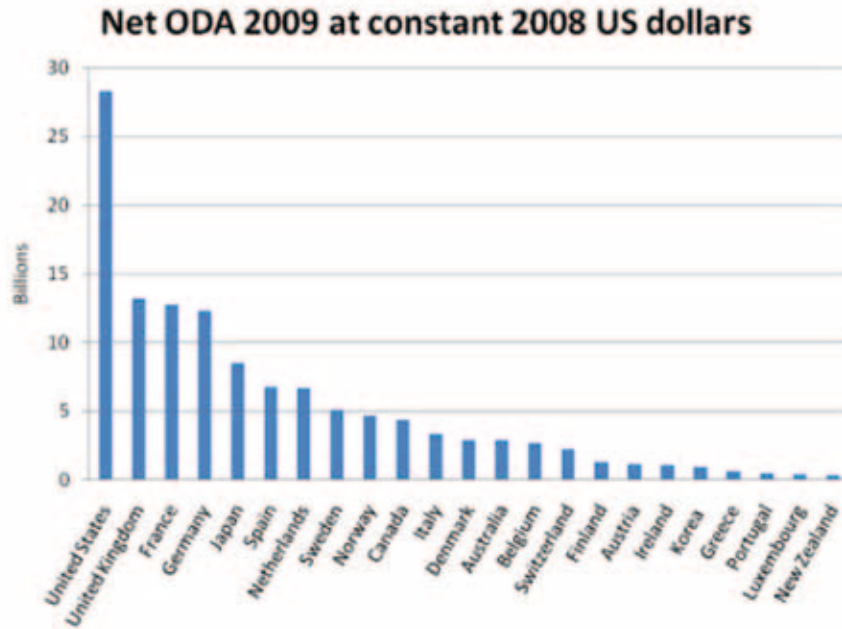
ביום עיון שנערך באוניברסיטת חיפה אמר חיים דיבון, סמנכ"ל משרד החוץ וראש המש"ב: "סיוע למדינות מתפתחות הוא חובה מבחינת ישראל – מהבחינה המוסרית אבל גם מבחינות מעשיות"<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> ראיון עם שר החוץ אביגדור ליברמן בעניין הצטרפות ישראל לארגון ה-OECD.

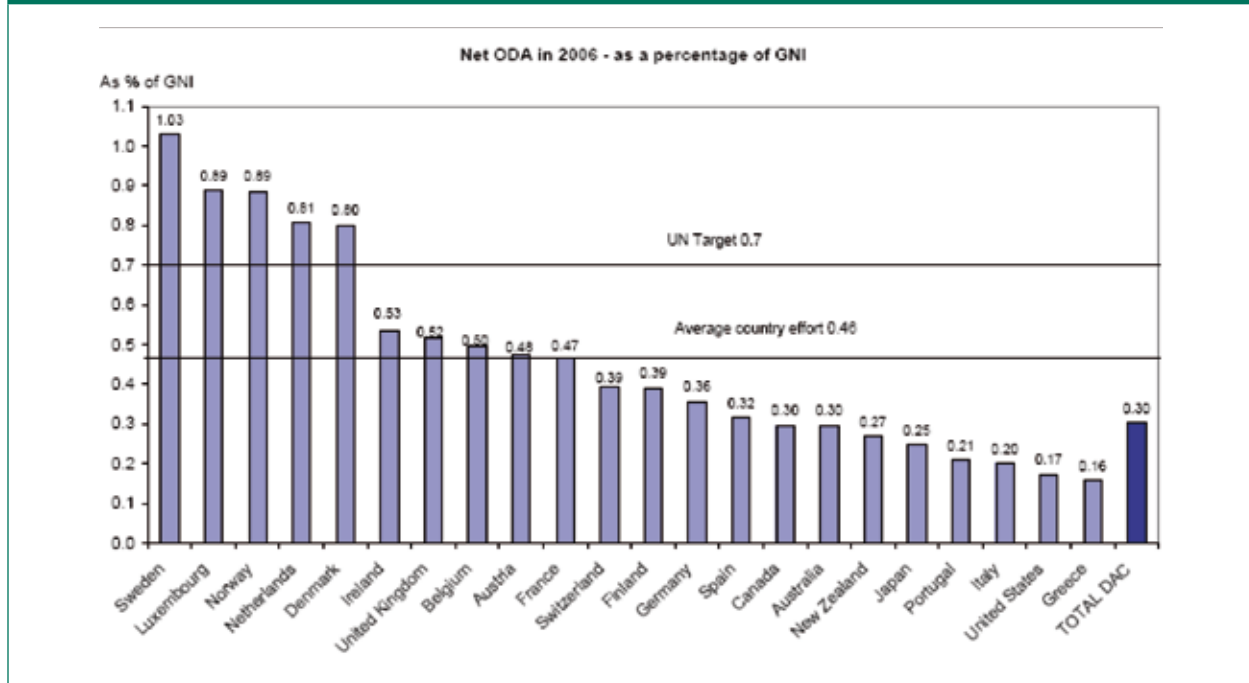
<sup>15</sup> מערך תקשורת הסברה ודוברות, אוניברסיטת חיפה, 2008.



תרשים 14: המדינות התורמות ל-ODA בשנת 2009 לפי סכומים ולפי אחוז מההכנסה הלאומית הגולמית



## תרשים 14: המדינות התורמות ל-ODA בשנת 2009 לפי סכומים ולפי אחוז מההכנסה הלאומית הגולמית (המשך)



מקור: .Development Assistance Committee (DAC), 2009

### 5.4 קרנות סיוע

מתוך האמור לעיל אפשר להסיק שניתן לחבר יחד את שתי המטרות: סיוע בינלאומי וסיוע לחברות המקומיות. ההשפעה על החברות היא גדולה, לא כל שכן ההשפעה על דעת הקהל העולמית. להלן דוגמאות לקרנות סיוע שמשלבות את שתי המטרות:

#### ORIO International fund

כחלק מהשגת "מטרות המילניום"<sup>16</sup> מתמקדת ממשלת הולנד בסיוע למדינות לא מפותחות. הולנד היא בין המדינות הבודדות שתורמות יותר מ-0.8% מהתמ"ג שלהן לשיתוף פעולה ופיתוח בינלאומי. ממשלתה הציבה את "מטרות המילניום" במרכז המדיניות הבינלאומית שלה. חשוב לציין שהמענקים אינם מוגדרים כסובסידיות.<sup>17</sup> קרן אוריו ממומנת על ידי המשרד ההולנדי לענייני פיתוח ושיתוף פעולה והיא אמצעי לפיתוח תשתיות על ידי עיצוב, תכנון, הפעלה, הקמה ותחזוקה של פרויקטים. אוריו עוזרת לממשלות במדינות המתפתחות להוציא אל הפועל פרויקטים

<sup>16</sup> מטרות המילניום הן מטרות פיתוח בינלאומי שכל 192 המדינות החברות באו"ם ו-23 ארגונים בינלאומיים הסכימו להשיג עד שנת 2015. המטרות כוללות הפחתת שיעורי תמותת ולדות, חיסול העוני והרעב הקיצוניים, לחימה במגפות ובמחלות והקניית חינוך יסודי לכל ילד.

<sup>17</sup> "Policy Rules for the ORIO Grant Facility", NL Agency — Ministry of Foreign Affairs"

גדולים של תשתית בשיתוף הקהילה העסקית הבינלאומית. ההולנדים זיהו את הצורך ואת המחסור במשאבים במדינות המתפתחות, וכן את החוסר בניסיון ובידע לטיפול בפרויקטים בקנה מידה גדול בתחומים כגון מי שתייה, השקיה, שפכים, הגנת הסביבה, תחבורה, אנרגיה, הנדסה אזרחית, בריאות וחינוך. אוריו מספקת חלק מהמימון, המאפשר לשלטון המקומי לקנות את הסחורה, הידע והמיומנות הנחוצה.

הקריטריונים לתמיכת הקרן כוללים הערכת הביקוש לפרויקטים של תשתיות במדינה הנתמכת, קיימות ואחריות סביבתית של התוכניות, והרלוונטיות שלהן לפיתוח המדינה. הפרויקטים הממומנים כוללים העברה של ידע ומיומנות. שיתוף הפעולה בין הממשלה לבין החברות נועד לתקופה ארוכה. הממשלה המעוניינת בפרויקט מגישה את הבקשות לקרן, אך ייתכן שהבקשה היא ביוזמת חברה פרטית.

לקרן אוריו יש תקציב של 805 מיליון אירו עבור השנים 2009-2013. תקציב זה משמש למימון הממשלות והסקטור פרטי בפרויקטים של תשתיות. זמביה, למשל, קיבלה מאוריו מענק של 1.2 מיליון אירו לפרויקט השקיה שעלותו 15 מיליון אירו; את יתרת הסכום חייבת ממשלת זמביה לממן ממקורותיה או על ידי הלוואה – מסחרית או מאחד הבנקים לפיתוח. בשנת 2011 אמורה קרן אוריו לפרסם שתי קריאות להגשת בקשות. הקריאה הראשונה כבר נפתחה, וכל חברה שמעוניינת ליזום פרויקט בסכום שבין 60-2 מיליון אירו, העומד בקריטריונים של הקרן, מוזמנת להגיש הצעות (דרך המשרדים הממשלתיים במדינה שבה היא מעוניינת לפעול).<sup>18</sup>

## Netherlands IDB – Netherlands Water Partnership Program (INWAP)

קרן זו, פרי שיתוף פעולה בין הבנק הבין-אמריקני לבין ממשלת הולנד, עוסקת בטיפול ובניהול משאבי מים בגישה חדשנית, הבאה להבטיח כי בפיתוח משאבי המים יובאו בחשבון שיקולים חברתיים, כלכליים, סביבתיים וטכנולוגיים. הקרן מביאה בחשבון את יחסי הגומלין בין תתי-הסקטורים כגון אספקת מים, סניטציה והשקיה. בשנת 2002 הופקדו בקרן 10 מיליון דולר לשבע שנים, והקרן מימנה בשנים הללו ידע, חדשנות ורפורמות בתחום המים באמריקה הלטינית ובקריביים. הקרן אינה "קרן קשורה", אך בהחלט מסייעת לחברות הולנדיות בבואן לפעול באמריקה הלטינית ובקריביים. לא מדובר רק ביתרון של יחסי ציבור טובים למדינה, אלא גם בידע מוקדם שהוא עניין מהותי בהתמודדות על פרויקטים ומכרזים הממומנים על ידי גופים בינלאומיים.

## 5.5 פרוטוקול קיוטו

בסעיף זה אציג דוגמה קצרה שהיא רלוונטית לחברות ישראליות הפועלות בתחומי הסביבה השונים ומעוניינות לפעול בשווקים בינלאומיים. עושה רושם כי חברות ישראליות מעטות התודעו אל דבר קיומה.

פרוטוקול קיוטו<sup>19</sup> הצליח להגדיר את זיהום כבעיה עולמית ולא מקומית. הפרוטוקול עושה שימוש במנגנון מחירים המאפשר לתמחר את פליטת המזהמים. התמחר מאפשר יישום טכנולוגיות חדשות או קיימות לפתרון בעיית הזיהום במדינות המתועשות והמזהמות, בעזרת מימון הניתן על ידי האו"ם. הפחתת הפליטות מהווה אתגר כלכלי בעשר המדינות שפליטת גזי החממה בתחומן היא גדולה במיוחד. כדי לסייע בזה יצר פרוטוקול קיוטו "סחורה" חדשה: "צמצום פליטת גזי

<sup>18</sup> "Agriculture and Innovation", NL Agency – Ministry of Economic Affairs

<sup>19</sup> "פרוטוקול קיוטו" הידוע גם בשם "אמנת קיוטו" הוא תוספת לאמנת היסוד של האו"ם לשינויי האקלים (UNFCCC). מדינות שחתמו על הפרוטוקול התחייבו להפחית פליטות של גזים הקשורים להתחממות כדור הארץ.

חממה" (GHG Emission Reductions), כלומר האפשרות לקנות ולמכור את הפחתת הפליטה (כך גם נחשף "מחיר השוק" של הפליטות).

## מנגנוני CDM (Clean Development Mechanism) ומנגנוני JI (Joint Implementation)

מנגנונים אלה הוגדרו על פי אמנת קיוטו, ומטרתם לעודד פיתוח בר קיימא וצמצום פליטות מזהמים על ידי מתן גמישות בבחירת מדיניות צמצום הפליטות של המדינות המתועשות. ה-UNFCCC הקים קרן הסתגלות כדי לממן פרויקטים ותוכניות במדינות מתפתחות שהן צד בפרוטוקול קיוטו ושהן פגיעות במיוחד לשינויי האקלים. המנגנונים הם מבוססי פרויקטים ומסתמכים על הרעיון של "ייצור" הפחתות פליטה. הפיתוח הנקי הוא בבסיסו מנגנון פיננסי המאפשר סחר בינלאומי בגזי חממה.

שתי התוכניות מתבססות על טכנולוגיה חדישה כדי להפחית את הזיהום, ומסייעות ללקוח להגדיל את הכנסותיו כתוצאה ממכירת הזכויות בגין הפחתת פליטות הפחמן. שתי התוכניות דומות אך אינן זהות. ה-CDM מיועד למדינות מתפתחות או חדשות בתחום התיעוש, שעדיין אין להן יעדים רשמיים להפחתת פליטות. ה-JI מתייחס למדינות המתועשות שהתחייבו במסגרת אמנת קיוטו להפחית פליטות. שתי התוכניות ממריצות עסקים להשקיע בפרויקטים של הפחתת פליטות גזי חממה, כיוון שלהפחתות הללו יש ערך כספי וניתן למכור אותן. פרויקטים במסגרת תוכניות אלו יכולים להיות התקנת טכנולוגיה מסוימת במפעל קיים, מעבר לדלקים נקיים כמו גז טבעי או אנרגיה סולרית, או לכידה והשמדה של גזי חממה. כדי להיות זכאי לאחת משתי התוכניות חייב הפרויקט לעמוד בקריטריונים מסוימים כגון אלה: הממשלה במדינה המבצעת את הפרויקט ובמדינה שבה מבוצע הפרויקט חייבות לאשרו; יש להוכיח שההפחתה המבוצעת בדרך מסוימת לא הייתה מושגת באמצעים אחרים, שההפחתה אינה נדרשת על פי החוק הקיים במדינה, ושישנם חסמים כלכליים ביישום הפרויקט. מדינת ישראל סווגה בפרוטוקול קיוטו ובאמנת האקלים כמדינה מתפתחת. לפיכך ניתן להפיק מפרויקטים ישראלים להפחתת פליטות של גזי חממה "זכויות הפחתת פליטה" סחירות, שמעלות את הכדאיות הכלכלית של הפרויקט.<sup>20</sup> לדברי ד"ר דובי שפיגלר,<sup>21</sup> בעל חברה לפתרונות סביבתיים המשמש גם כיועץ מיוחד לאו"ם בענייני אנרגיה (UNFCCC), ההזדמנות בתוכניות אלו עבור חברות ישראליות הפועלות בתחומי הפחמן בלבד, ועבור ברוקרים המשמשים כמתווכים לעסקאות, היא "טובה מכדי להיות אמתית". לפי ד"ר שפיגלר, מדובר בכסף "השוכב על הרצפה" ומחכה שחברות "ייקחו אותו" וינצלו את ההזדמנות, כל עוד האו"ם מחפש טכנולוגיות סביבה חדישות תחת פרוטוקול קיוטו. בפיילוט המתבצע במדינה מתפתחת, החברה הישראלית לא צריכה להשקיע דבר, והמנגנון מעניק מימון מלא ליישום טכנולוגיות סביבה חדישות. הכסף ניתן על ידי גופים עסקיים במדינות המפותחות והמימון תלוי בהגדרת המדינה כמפותחת או מתפתחת. המימון הוא חלקי במדינות המפותחות ומלא במדינות המתפתחות, אך גודל המענק תלוי בגודל המיזם ובמדינה שבה מתבצע הפרויקט.

<sup>20</sup> אתר המשרד להגנת הסביבה.

<sup>21</sup> דבריו של ד"ר דובי שפיגלר, בעל חברה לפתרונות סביבתיים המשמש גם כיועץ מיוחד לאו"ם בענייני אנרגיה (UNFCCC), נאמרו בפגישה שהתקיימה במנהל לסחר חוץ.

## 6. היבטים מימוניים

### 6.1 סיכוני סחר חוץ

אחד הקשיים הבולטים שעלו בשיחות עם נציגי החברות מתייחס למימון העסקאות בחוץ לארץ. התייחסות להיבטים מימוניים מופיעה גם בנייר עמדה פנימי, שהוכן על ידי משרד בן-שחר עבור הנהל לסחר חוץ ומכון היצוא, המדבר על "חבילות המימון" הדרושות כדי להתחרות בהצלחה בזירת הפרויקטים הבינלאומיים. המרכיבים העיקריים של חבילות המימון הללו הם ביטוח הסיכונים הפוליטיים והמסחריים והגמישות בתנאי האשראי. להלן רשימה חלקית של הסיכונים שבהם מדובר:

- חדלות פירעון של מזמין העבודה או המוצר (הרוכש אינו יכול לשלם).
  - סיכון אשראי.
  - סיכון גולטורי – כגון שינויי תקינה שמונעים את קיום העסקה.
  - התערבות ממשלתית – פעולה המבוצעת על ידי הממשלה ומונעת את השלמת העסקה.
  - סיכון פוליטי – שינויים בהנהגה פוליטית המונעים את השלמת העסקה בכלל, או את השלמתה במחיר שנקבע.
  - מלחמות ואירועים בלתי נשלטים אחרים.
  - סיכוני מטבע – תנודות קיצוניות בשערי החליפין המסכנות את קיום העסקאות במטבע חוץ.
- עסקאות באשראי לטווח בינוני וארוך הן מטבען גדולות, מורכבות, מסוכנות וייחודיות. יש קושי רב בגיוס מימון עבורן ובגביית חובות במקרה של אי-תשלום.

### 6.2 ביטוח אשראי

"בססח" היא חברה ישראלית לביטוח אשראי שבעבר הייתה חברה ממשלתית, אך בשנת 2007 הפכה לחברה פרטית. היום מבטחת בססח כ-500 חברות ישראליות וחברות בנות שלהן ב-115 מדינות, בהיקף שנתי העולה על 11 מיליארד דולר. החברה פועלת בעסקאות לטווח קצר, האופייניות לסחר בטובין.

בשל מגבלה זו של בססח (פעילות בעסקאות לטווח קצר בלבד), פעילות סחר המאופיינת בטווח בינוני או ארוך מקבלת מענה באמצעות "אשרא", חברה ממשלתית המתמחה בביטוח סיכוני סחר חוץ. תחומי פעילותה של אשרא כוללים ביטוח עסקאות יצוא באשראי לטווח בינוני וארוך (שנה עד עשר שנים) וביטוח השקעות ישראליות בחוץ לארץ. החברה הוקמה בשנת 1957 על מנת לתמוך ביצוא הישראלי, והיא מטפלת בעסקאות שהיקפן נע בין מאות אלפים למאות מיליוני דולרים. המבנה הביטוחי שאותו מתאימה החברה ללקוח תלוי בשיעור המרכיב הישראלי בעסקה. במרבית הפוליסות מדובר בעסקאות בשווקים מתפתחים המאופיינים בסביבה כלכלית ומדינית לא יציבה ובסיכוני האשראי גבוהים, וללא מעורבות ממשלתית לא היה ניתן להשיג אשראי בנקאי במחיר המאפשר פעילות. לפיכך, כחברה ממשלתית לביטוח סיכוני סחר חוץ – Export Credit Agency (ECA) – זוכה אשרא לערבות מדינה בסך מיליארד דולר. הביטוח של אשרא חיוני לצורך השגת מימון מהמערכת הבנקאית ומאפשר הכרה מידית בהכנסה.

התועלות למבוטח בביטוח אשראי הן רבות, לעתים זוהי דרישת חובה של הבנקים המסחריים, שבלעדיה לא יעמידו אשראי ללקוח. למעשה, ביטוח אשראי מצד אשראי הוא בבחינת בטוחה לקבלת מימון בנקאי ומכשיר להקטנת עלויות המימון. כל מקרה של אי-תשלום חוב על ידי לקוח גדול, כתוצאה משינוי ענפי או אירוע פוליטי או כל סיבה אחרת, חושף את החברה לסיכון רב בשל הפגיעה בתזרים המזומנים שלה, ולכן במקרים אלו הביטוח הוא מכשיר אפקטיבי לגידור הסיכונים. ביטוח אשראי מגן על סעיף "החייבים" במאזנו של המבוטח ומאפשר לחברות את המשך פעילותן העסקית. הביטוח גם מאפשר צמיחה מתמשכת ובטוחה של החברה אגב שמירה על רמת סיכון עסקי נמוכה בהשוואה למצב ללא ביטוח.

בעולם סחר החוץ טרום המשבר הפיננסי, חברות מעטות נזקקו לביטוח עסקאות. היום, גם כאשר מזמין הפרויקט הוא תאגיד ענק כגון בואינג או ג'נרל מוטורס, נאלצות החברות לבטח את העסקה. נוסף על כך יש דרישה גוברת מצד הקונים בחוץ לארץ, שעד לאחרונה שילמו במזומן או בתנאי אשראי קצרים, לקבל אשראי לתקופות ארוכות. דרישה זאת מתורגמת בפועל לגידול בבקשות לביטוח. המשבר הפיננסי, שהתבטא בקשיי נזילות בשווקים הבינלאומיים, השפיע גם על עלויות הגיוס של המוסדות הבנקאיים בארץ ובעולם ועל עלויות האשראי לעסקאות סחר חוץ, ובכך הבליט את חשיבות התמיכה הממשלתית ביצוא.

בשנים האחרונות ישנה מגמה ברורה של שינוי הפעילות ושוקי היעד של היצואנים הישראליים. גופים שהיו בעבר בבעלות ממשלתית וקוטלגו כ"סיכון פוליטי" עברו לידיים פרטיות בפיקוח מוסדות מולטילטרליים, בעקבות מגמת ההפרטה, והסיכון מקוטלג עתה כסיכון מסחרי. אשראי מסייעת ליצואנים בנייתו הסיכונים הכרוכים בעסקאות בינלאומיות ובהערכתם, והיא נכונה לכסות סיכונים שלא כוסו בעבר. נוסף על כך גדלו סכומי הביטוח, מגוון הלקוחות ברי-הביטוח התרחב, ומדינות רבות שהיו סגורות עד כה נפתחו בפני היצואן הישראלי. בשנים האחרונות נחתמו הסכמי מסגרת עם מוסדות פיננסיים וגופים מסחריים בסין, מקסיקו, רוסיה, קזחסטן ומדינות נוספות. הסכמים אלו הניחו תשתית פיננסית המאפשרת לבטח ולממן עסקאות אשראי במהירות ובעלויות נמוכות. הסכם מעניין ויעיל במיוחד הוא "הפרוטוקול הפיננסי בין ישראל לסין", שהורחב שוב ושוב כתוצאה מהביקוש הגובר והולך.

אשראי משתפת פעולה עם חברות פרטיות לביטוח אשראי, עם מוסדות הבנק העולמי ועם חברות ממשלתיות לביטוח סיכונים סחר חוץ. כמו כן אשראי חברה באיגוד ברן (Bern Union), שבו חברות כחמישים חברות ביטוח לסחר חוץ, ממשלתיות ופרטיות. שיתופי פעולה אלה מאפשרים ביטוח עסקאות יצוא בפרויקטים רב-לאומיים. הם מרחיבים את המקורות הפיננסיים ומאפשרים להאריך את תקופת אשראי ולהעניק תנאי ביטוח משופרים. הם גם תורמים להשוואת התנאים שמקבל היצואן הישראלי לאלו של יצואנים מתחרים ממדינות מפותחות.

בפגישה שערכתי עם בכירי אשראי במהלך 2010 – אלכס אברבוך: מנהל השיווק, ודודי קליין: המנכ"ל בפועל – הועלה נושא הערבויות כמכשול העומד בפני חברות ישראליות בגישתן למכרזים בחוץ לארץ. ערבויות ביצוע וערבויות מקדמה נדרשות הרבה קודם שהחברה שניגשת למכרז "רואה" את הדולר הראשון מהפרויקט. בעיה זו מהווה חסם בעיקר לחברות קטנות שאין להן בנקים מסחריים שיהיו מוכנים לקחת עבורן את הסיכון.<sup>22</sup>

בתחום המכרזים נדרשת ערבות מכרז, שהיא כתב התחייבות בגובה של 5% - 10% מעלות המכרז. כתב התחייבויות מחייב את החברה לבצע את העבודה אם תזכה במכרז. כתבי התחייבות גורמים לכך שסכומי כסף גדולים "שוכבים" ולא ניתן לנצלם,

<sup>22</sup> פגישה עם אלכס אברבוך ודודי קליין במשרדי אשראי.

דבר שמעכב את התפתחותן של הזדמנויות עסקיות אחרות וגורם לכך שכספים אלה אינם מניבים תשואה. בשל כך הערבות גורמת לחברה לשקול את השתתפותה במכרז, ובשקלול סיכויי הזכייה סביר שבמקרים רבים היא תימנע מלהגיש הצעה. ראוי לציין כי פרויקטים מסוג BOT אינם זכאים לביטוח אשראי בשל סיכון פרויקטלי או סיכון עסקי גבוה. קושי נוסף בהקשר הביטוחי הוא חובת מרכיב לאומי בפרויקט המבוטח על ידי תאגיד זר. בארצות הברית, למשל, פרויקט מבוטח חייב להכיל מרכיב של 80% תוצרת אמריקנית. מכיוון שאשרא אינה פועלת במדינות רבות (למשל באפריקה), חייבות החברות הישראליות לפנות לגורמים מבטחים זרים, ואלו דורשים מרכיבים גבוהים של תוצרת מקומית או רכש מקומי בפרויקט המבוטח על ידם. מהלך זה מוציא אל מחוץ לישראל פעילות עסקית רבה שהייתה יכולה להתבצע בה. אין בנמצא אומדנים של ההפסד למשק בעקבות חובות רכש זרות המוטלות על חברות ישראליות הפועלות בחוץ לארץ, אך נקודה זו עלתה בעבודה שהכין עמיר מקוב עבור מכון היצוא הישראלי (מקוב, 2002). בעבודה זו נטען שישראל מפסידה יצוא בהיקף של מאות מיליוני דולרים בשנה עקב מגבלות המענה של חברות ביטוח היצוא המקומיות. נקודה זו עלתה גם במפגשים שקיימתי עם חברות וכן במפגש שהתקיים עם נציגי אשרא. להערכתן של החברות, הגדלת היקף החיסוי על ידי אשרא ובססח היה מאפשר תוספת של מאות מיליוני דולרים ליצוא השנתי הישראלי.

## 7. היצוא הישראלי

### 7.1 היצוא וצמיחת המשק

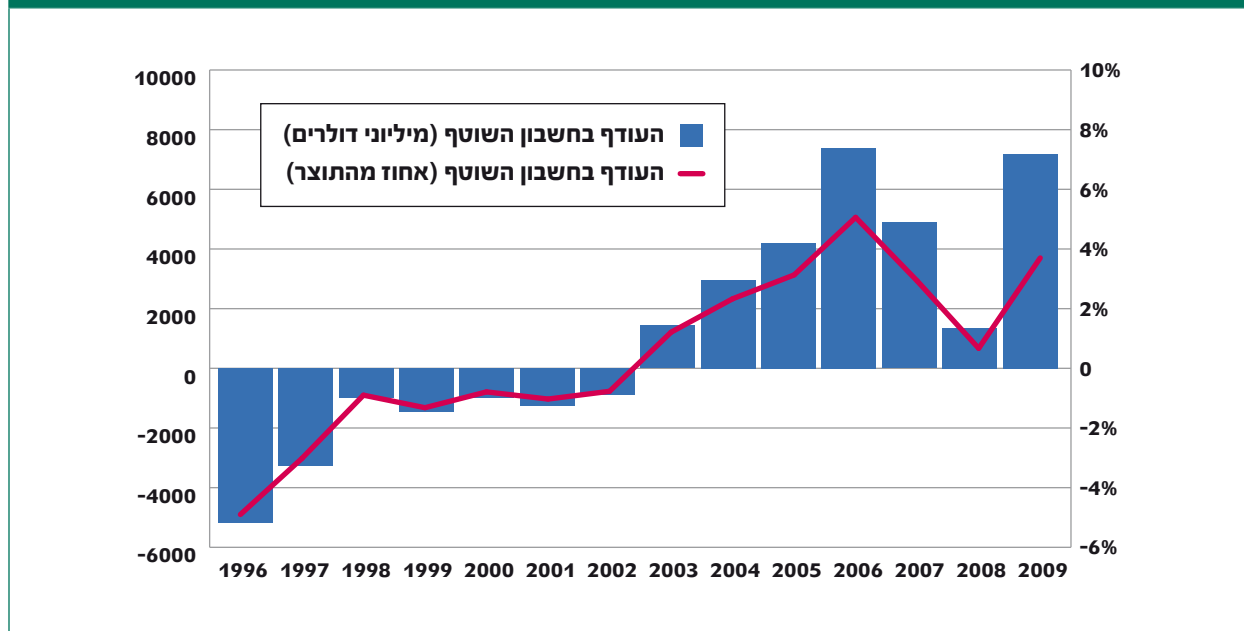
היצוא הישראלי הוא הצלחה בכל קנה מידה השוואתי בינלאומי. ממדינה צעירה בעלת יצוא זניח שהתמקד בפרי הדר ויהלומים, הפכה מדינת ישראל למדינה מפותחת בעלת יצוא גדול בתחומים רבים של התעשייה עתירת הידע. רבים טוענים שהיצוא הוא אחד הקטרים המרכזיים של המשק הישראלי ושהאטת היצוא עלולה להשפיע לרעה על המשק כולו. במחקר שערך סאלם אבו-זאיד ממחלקת המחקר של בנק ישראל, נמצא שקיים קשר ארוך טווח בין התפתחות היצוא והתפתחות התוצר בתקופה 1960-2004. זהו קשר סיבתי המאפשר לקבוע, שהגידול ביצוא הוא אחת הסיבות המובהקות לגידול התוצר בישראל. עוד נמצא שקיים קשר בין היצוא והפריון הכולל של גורמי הייצור, וקשר זה משקף סיבתיות: הגידול ביצוא תורם להגדלת הפריון של גורמי הייצור במשק. הסבר המתישב עם ממצא זה הוא שהגברת הפתיחות גורמת להגברת היעילות והתחרותיות של הפירמות המקומיות (אבו-זאיד, 2007).

לדברי דוד ארצי, יושב ראש המכון הישראלי ליצוא: "אחת הדרכים המשפיעות ביותר על צמיחה ורווחיות של כל חברה עסקית בכלל ובמשק הישראלי בפרט היא כניסה לשווקים הבינלאומיים, תוך צמיחה מתמדת ביצוא. בכל שנות קיומה של המדינה, היה היצוא הקטר המוביל של הצמיחה במשק כשמקובל להעריך כי כל גידול של כמיליארד דולר ביצוא מביא לתוספת של כ-15 אלפי מקומות עבודה במשק ולצמיחה של כ-0.6% בתוצר" (ארצי, 2006).

בעשרים השנים האחרונות עבר המשק הישראלי תהליך של פתיחה לסחר בינלאומי. מאז סוף שנות התשעים חל גידול הדרגתי בסחר, שהביא את סך היבוא והיצוא בשנת 2007 ל-88% מהתוצר. בין הגורמים העיקריים לגידול זה הן הרפורמות שהובילו לחשיפת המשק הישראלי לסחר בינלאומי, וכן החתימה על הסכמי סחר והגידול בסחר העולמי (ראו פירוט בהמשך). הגידול בהיקפי הסחר כאחוז מהתוצר תרם וממשיך לתרום לפיתוחו ולצמיחתו של המשק הישראלי (אגף כלכלה ומחקר במשרד האוצר, 2009).

ישראל, כמשק קטן, תלויה בסחר החוץ ובעיקר ביצוא. יצוא הסחורות והשירותים במחירים קבועים ירד בשנת 2009 ב-12.5%, לאחר עלייה של 5.2% בשנת 2008 ושל 9.3% בשנת 2007.

### תרשים 15: החשבון השוטף של ישראל (במיליוני דולרים) ואחוזי התוצר בשנים 1996-2009



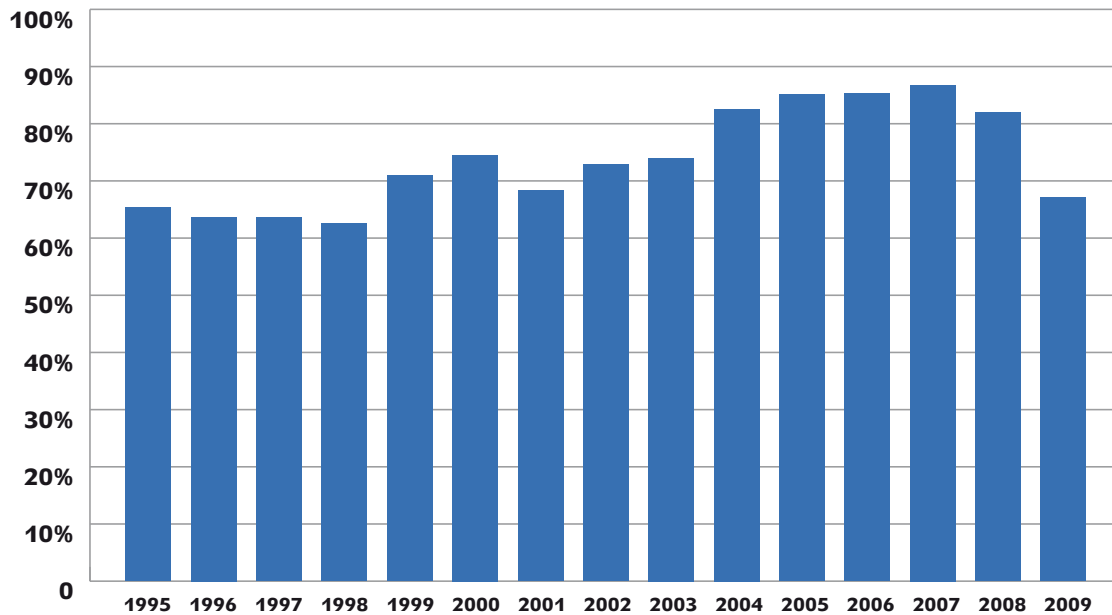
מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2010.

יצוא הסחורות והשירותים מישראל בשנת 2009 עמד על 67.8 מיליארד דולר והיווה 10% מסך התוצר המקומי הגולמי. המשבר הכלכלי העולמי גרם להצטמצמות היקפי הסחר בעולם, והשפעות המשבר על ישראל הגיעו לשיאן ברבעון האחרון של 2008 וברבעון הראשון של 2009. הירידות בביקושים העולמיים ובסחר העולמי הביאו לירידה חדה ביצוא ולהאטה ניכרת בפעילות הכלכלית בישראל (אגף כלכלה ומחקר במשרד האוצר, 2010).

הירידה בהיקף היצוא הישראלי בשנת 2009 הייתה אף גדולה מזו שנרשמה בשיאו של המשבר הקודם בשנת 2001 (אז נגרמה הירידה במידה רבה מהתנפצות בועת הדוט-קום בסוף שנת 2000, שהשפיעה מאוד על תעשיית ההיי-טק בישראל): נרשמה התכווצות של 12.3% ביצוא הסחורות ושל 11.7% ביצוא השירותים. במחצית השנייה של 2009 החלה התרחבות מהירה ביצוא, אך רמתו נותרה נמוכה ביחס לשיא שנרשם בתחילת 2008. ברבעון הראשון של 2010 חזר היצוא להתכווץ ונרשמה ירידה של 7.3 אחוזים בקצב השנתי. התכווצות זו משקפת ירידה חדה ביצוא השירותים (36.2%), שקוזה חלקית על ידי גידול ביצוא הסחורות (5.8%). רמת היצוא ברבעון הראשון של 2010 נמוכה ב-9% בהשוואה לשיא שנרשם ברבעון הראשון של 2008 (אגף כלכלה ומחקר במשרד האוצר, 2010).



## תרשים 16: המסחר הבינלאומי של ישראל כאחוז מהתוצר המקומי הגולמי בשנים 1995-2009

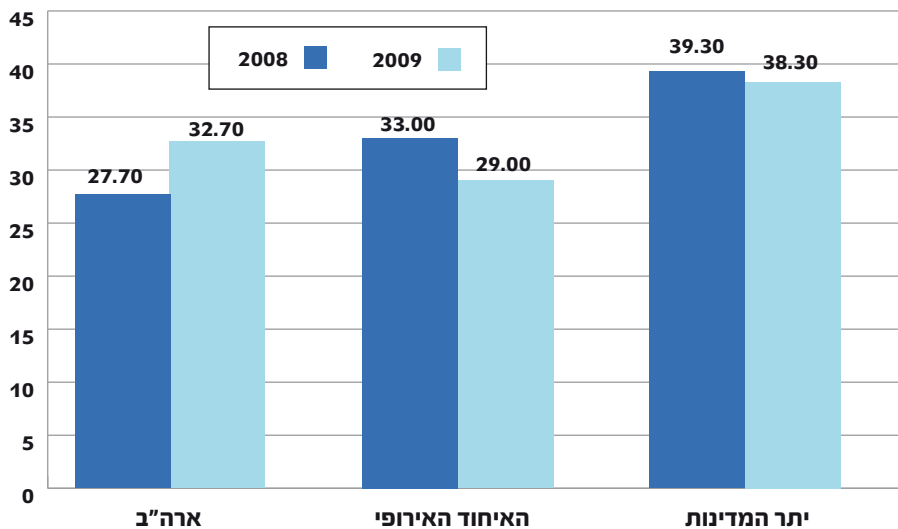


מקור: לשכה מרכזית לסטטיסטיקה, 2010.

למרות היציבות הגבוהה ביחס לשאר מדינות העולם, המשבר הפיננסי העולמי נתן את אותותיו והשפיע על המשק הישראלי דרך הירידה בביקושים העולמיים לתוצרת הישראלית. הדבר התבטא, כמשתקף בתרשים 16 לעיל, בירידה ביצוא. ראש הממשלה בנימין נתניהו אמר בהקשר זה: "צריך כעת להיערך לעתיד לנוכח המשבר באירופה וליצור מדיניות מוטת צמיחה. השווקים העיקריים שלנו נהפכים לקשים יותר ליצוא וצריך לראות איך נוכל לעודד גמישות וכדאיות היצוא של המגזר הפרטי. זו משימה קשה הזקוקה ליוזמות רבות..." (לוי וזרחיה, 2010).

צמיחתו של המשק הישראלי תלויה אפוא בסחר הבינלאומי, אך עם זאת היא מגבירה את החשיפה של המשק המקומי לזעזועים העולמיים. בשנת 2008, עם חרפת המשבר העולמי, ירד קצב הגידול השנתי של הסחר העולמי ל-3.3%. עובדה זו האטה את גידול סחר החוץ הישראלי, וחלקו בתמ"ג ירד ל-82% (אגף כלכלה ומחקר במשרד האוצר, 2009). ישראל סוחרת בעיקר עם ארצות הברית ועם האיחוד האירופי. תרשים 17 מציג את חלוקת הסחר בין ישראל לבין העולם בשנים 2008-2009.

תרשים 17: חלוקת הסחר בין ישראל לבין העולם

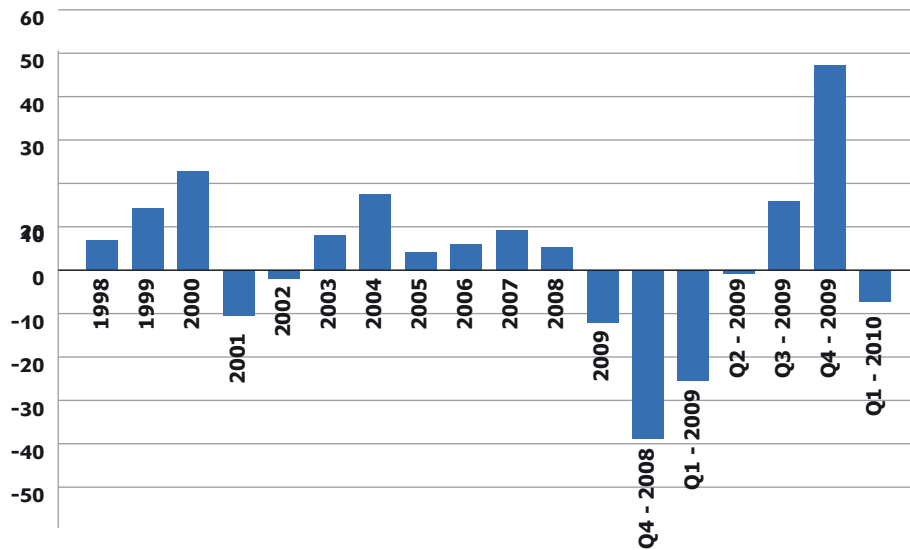


מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2010.

היצוא הישראלי רשם בשנת 2009 נסיגה של 30.1% בהשוואה לשנה הקודמת והסתכם ב-12.3 מיליארד דולר (ירידה של 24.7% בהיקף היצוא ללא יהלומים). פילוח עדין יותר של היצוא לפי יעדיו מעלה שבשנת 2009 נרשמה ירידה דולרית של 26.1% בהיקף הסחר הכולל של ישראל עם האיחוד האירופי, בהשוואה לשנת 2008. ההסבר לנסיגה זו נעוץ במשבר החרף שפקד את אירופה.<sup>23</sup> נתונים אלו מלמדים שמציאת שווקים חדשים ופתיחות מסחרית כלפי שאר מדינות העולם יכולה לתרום במקרים של זעזועים נקודתיים, ובכך למזער נזקים. תרשים 18 מציג את שיעור השינוי בסחר בין ישראל לבין העולם לאורך השנים 1998-2009.

<sup>23</sup> "משבר האירו: בן אליעזר יצא לביקור בזק בבריסל", אתר ynet.

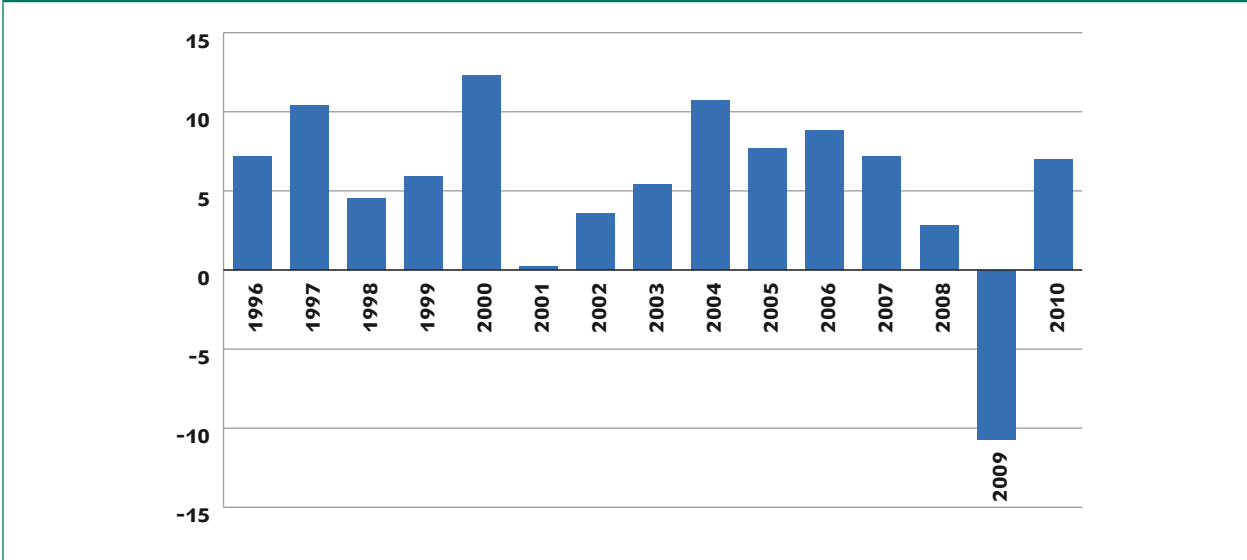
תרשים 18: שיעור השינוי בסחר בין ישראל לבין העולם 1998-2009



מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2010.

ההתפתחויות המאקרו-כלכליות בישראל מושפעות לחיוב ולשלילה מקצב הצמיחה ברחבי העולם, משום שהמשק הישראלי הוא קטן ופתוח. ההשפעה באה לביטוי בשנות הצמיחה שקדמו למשבר, אז סיפקו ההתפתחויות בכלכלה העולמית רוח גבית לצמיחה בישראל, וכן במהלך המשבר האחרון שבו נפגעה כלכלת ישראל כתוצאה מהירידה החדה בביקושים. עד כה הייתה ההתאוששות הגלובלית מהירה מהצפוי בתחילת המשבר, ועדות לכך ניתן לראות בעדכון כלפי מעלה בתחזיות הצמיחה העולמיות. התחזיות של משרד האוצר מבוססות על ההנחה שההתאוששות בכלכלה העולמית תימשך בשנים הקרובות, אך קצב הצמיחה במדינות המפותחות יהיה נמוך בהשוואה לשנים שקדמו למשבר. לפיכך מעריך המשרד שיצוא הסחורות והשירותים צפוי לצמוח בשיעורים של 9.2%, 6.1%, 7.5% במהלך השנים 2010, 2011, 2012 בהתאמה. הצמיחה בישראל צפויה בעיקר כתוצאה מהצמיחה בסחר העולמי ומהגידול בתוצר האמריקני. התיסוף שחל בשער החליפין צפוי למתן מעט את הגידול ביצוא. עם זאת עדיין רב חוסר הוודאות ביחס למידת ההתאוששות של הכלכלה העולמית, ולכן יש להביא בחשבון שתרחיש שלילי יותר בכלכלה העולמית יעיב גם על ההתפתחויות בכלכלת ישראל (אגף כלכלה ומחקר במשרד האוצר, 2010).

**תרשים 19: שיעור השינוי בהיקף הסחר הבינלאומי בשנים 1996-2010**



מקור: קרן המטבע הבינלאומית, 2010.

**7.2 יצוא שירותים**

כחלק מהמסחר הבינלאומי התפתח בעשורים האחרונים – לצד יצוא הסחורות – יצוא השירותים. בשנים האחרונות נמצא סקטור השירותים במגמת צמיחה כלל עולמית ועובר לחזית הפעילות הכלכלית גם במדינות המתפתחות, כפי שניתן לראות בתרשים 20:

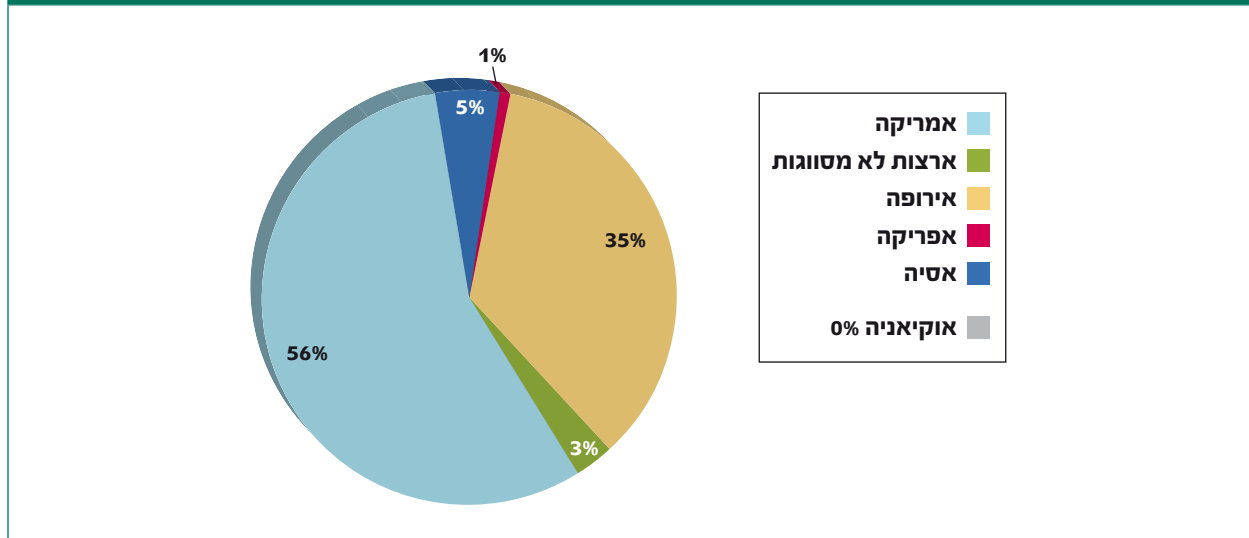
**תרשים 20: התפלגות התוצר לפי סקטורים כאחוז מהתוצר המקומי הגולמי בשנים 1970-2001**



מקור: בריטמן אלמגור זהר Deloitte, 2010.

מתרשים 20 עולה שבמדינות המפותחות מגיע סקטור השירותים לכדי 70% מהתמ"ג, וקיימת קורלציה חיובית בין הכנסה לנפש לבין אחוז השירותים מהתמ"ג. עוד עולה מהתרשים שהגידול ביצוא שירותים בעולם היה מהיר יותר מהגידול ביצוא סחורות. לצד תרומתו הגוברת של סקטור השירותים לתמ"ג, הוא הפך למוביל גם בתעסוקה. במדינות שבהן התמ"ג לנפש גבוה, מתרחש עיקר הגידול בשירותים על חשבון ירידה בסקטור התעשייה, כפי שנצפה בישראל בעשורים האחרונים. הגידול במשרות המוצעות במשקים השונים מתרחש בעיקר בסקטור השירותים. מעל 70% מכלל המשרות במדינות העשירות, כ-60% במדינות בעלות הכנסה בינונית וכ-50% מהמשרות במדינות בעלות הכנסה נמוכה הן בסקטור השירותים. חלק גדול מהצמיחה בפריון העבודה במדינות ה-OECD בשנים 1995-2001 מקורה בענפי השירותים (Wolf, 2003). יצוא שירותים עסקיים<sup>24</sup> – הכוללים תוכנה ושירותי מחשוב, מחקר ופיתוח, שירותים טכניים, תמלוגים, שירותי עריכת דין, חשבונאות וכדומה – הסתכם בשנת 2009 ב-15 מיליארד דולר, לעומת 18.8 מיליארד בשנת 2008. בשנת 2008 הסתכם יצוא הסחורות והשירותים ב-81 מיליארד דולר, ויצוא השירותים היה 30% מסך היצוא הכולל של 24 מיליארד דולר. להלן התפלגות היצוא על פי חלוקה גיאוגרפית:

### תרשים 21: יצוא שירותים עסקיים לפי יבשות בשנת 2008



מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2010.

סקטור השירותים מהווה כשני שלישים מהתמ"ג בעולם, אולם הסחר בשירותים מסתכם רק ב-20% עד 25% מהסחר העולמי. הסיבה העיקרית לכך היא שמרבית השירותים הפכו לסחירים רק בתחילת שנות התשעים, ונובע מכך שלסקטור השירותים יש פוטנציאל גידול משמעותי בשנים הקרובות.

<sup>24</sup> בישראל המסחר הבינלאומי בשירותים עסקיים הוא חלק ניכר מסך כל המסחר הבינלאומי בשירותים. שירותים עסקיים הוא שם כללי לשירותים הנסחרים עם מדינות העולם (בניכוי סוגים מוגדרים המתפרסמים בנפרד בסטטיסטיקה של המסחר הבינלאומי): שירותי תיירות, שירותי הובלה ותחבורה, שירותי ממשלה ושירותי ביטוח (ראו "מסחר בינלאומי בשירותים עסקיים – הגדרות והסברים", אתר הלמ"ס). יצוא שירותים עסקיים כולל הכנסות נטו ממכירת מוצרים לחוץ לארץ שאינם עוברים דרך גבולות המדינה – מוצרים שייצורם מתבצע בחוץ לארץ על ידי קבלני משנה, והם נמכרים ישירות ללקוחות בחוץ לארץ.

בשונה מהסחר בסחורות, הסחר בשירותים התמסד רק לפני כעשור עם הגדרתם של הסכמי הסחר בשירותים (GATS) על ידי ארגון הסחר העולמי. אחת הבעיות המרכזיות היא מדידת נתוני הסחר בשירותים, שכן אין מעקב נפרד אחרי יצוא הפרויקטים. עם זאת ניתן ללמוד על המגמה מנתוני הסחר בשירותים שמפרסמת הלמ"ס.

#### טבלה 4: הסחר בשירותים בשנים 2006-2009 (במיליוני דולרים)

יצוא שירותים	2006	2007	2008	2009
<b>סך הכול יצוא שירותים</b>	19,185	21,107	24,175	24,876
<b>סך הכול שירותים עסקיים אחרים</b>	12,713	13,513	14,815	15,032

מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2010.

המסחר הבינלאומי בשירותים עסקיים הוא חלק מהמסחר הבינלאומי הכולל בשירותים, המוצג בחשבון השוטף של מאזן התשלומים. החשבון השוטף מורכב מחשבון הסחורות, חשבון השירותים, חשבון ההכנסות וחשבון ההעברות השוטפות. סכום חשבונות אלה הוא הגירעון או העודף של החשבון השוטף, שהוא אחד המשתנים הכלכליים המשקפים את מצב המשק. חשבון השירותים נערך בהתאם להנחיות הבינלאומיות הקשורות לחשבונאות הלאומית, למאזן התשלומים ולסטטיסטיקה של המסחר הבינלאומי בשירותים.

סקטור השירותים צמח בשנים האחרונות בכל המדינות; במדינות המפותחות הוא מגיע ל-70% מהתמ"ג, וקיימת קורלציה חיובית בין הכנסה לנפש לבין אחוז השירותים בתמ"ג. החלק היחסי של יצוא השירותים בתוך סך היצוא עולה בהתמדה מאז 1980, וחלו תמורות גדולות בהרכבו: השירותים האחרים גדלו על חשבון ענפי התיירות והתחבורה (בריטמן אלמגור זהר 9: 2010, Deloitte). הסחר הבינלאומי בשירותים עסקיים היווה 62% מסך יצוא השירותים של ישראל בשנת 2008 (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2010).

יצוא השירותים צמח בממוצע שנתי משולב של 8% בין השנים 1980-2006. בשנות השמונים היה יצוא הסחורות הרכיב שקבע את הטון והשפיע (7.2% לעומת 5.3% ביצוא שירותים). במהלך שנות התשעים התהפכה המגמה וקצב הצמיחה של יצוא השירותים עבר את יצוא הסחורות. קצב הגידול הממוצע המשולב של יצוא שירותים עסקיים אחרים מישראל בשנים 2006-2008 היה גבוה בהרבה מהממוצע העולמי (7%), ועמד על 23% לשנה (בריטמן אלמגור זהר 26: 2010, Deloitte).

דבריו של מנהל הֶנְהַל לסחר חוץ מבטאים את הצורך במדיניות סדורה: "ממשלת ישראל מקדמת בדרכים שונות את הסחר הבינלאומי מתוך הכרה בתרומתו המרכזית לצמיחתו וחוסנו של המשק הישראלי. על רקע זה בולט היעדר קיומה של מדיניות עידוד בתחום הסחר בשירותים, וזאת למרות מרכזיות התחום בכלכלה הישראלית והעולמית. לאור ההכרה בחשיבות ההולכת וגוברת של סקטור השירותים הוחלט במשרד התמ"ת כי קיים צורך ממשי לבחון את קידום התחום הזה ולשרטט מדיניות ואסטרטגיה לקידום יצוא השירותים מישראל" (בתוך בריטמן אלמגור זהר 2010, Deloitte).

עבודת המחקר שממנה הובא הציטוט הוזמנה על ידי הֶנְהַל לסחר חוץ ובאה לבחון את פוטנציאל יצוא השירותים מישראל על ידי זיהוי ענפי השירותים שיש להם ביקושים עולמיים ושבהם יש לישראל יתרון יחסי. העבודה מראה שהפוטנציאל הכלכלי של 14 תחומי השירותים שזוהו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא מוערך ב-23.6 מיליארד שקל לשנת 2012, כלומר

גידול של 60% ביחס לשנת 2008 (שבה הסתכם יצוא השירותים ב-14.8 מיליארד שקל). ההכנסה שעתידה להתווסף כתוצאה ממימוש הפוטנציאל נאמדת ב-8.8 מיליארד שקל, שהם מכפיל 16 על ההשקעה המצטברת של 545 מיליון שקל במהלך חמש שנים. הגידול בהכנסה מלווה בגידול במשרות ובמגוון מקורות התעסוקה במשק, ומספר המשרות החדשות שיתווספו מוערך ב-17,000, חלקן בפריפריה.

המחקר הונחה על ידי הנהלת לסחר חוץ ולווה על ידי ועדת היגוי שכללה נציגים של בנק ישראל, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, המועצה הלאומית לכלכלה, משרד האוצר והסקטורים העסקי והאקדמי. המלצת המחקר היא שלאור המגמה העולמית של צמיחה בסחר בשירותים ולאור הפוטנציאל בישראל, יש לגבש מדיניות תמיכה בהמשך פיתוח ענף זה על ידי יצירת מעורבות של כמה משרדי ממשלה וגורמים מקצועיים שייקחו חלק במאמץ לקידום הסחר בשירותים. על פי פרסומי ה-OECD, כ-80% מכלל יצוא השירותים בעולם נשלטים על ידי המדינות המפותחות. המדינות המתפתחות מייצאות בעיקר שירותי תירות (למעט הודו, שבה שירותי המחשוב מהווים כ-40% מסך יצוא השירותים), והמדינות המפותחות מייצאות שירותי תקשורת, מחשוב, פיננסיים ועוד (בריטמן אלמגור זהר 2010: Deloitte). העבודה של Deloitte מיפתה מספר רב של ענפי שירותים, והתמקדה באלו שיכולים ליצור מגוון מקורות תעסוקה חדשים במשק הישראלי ולהגדיל את היצוא. ממצאי העבודה מעלים שהפוטנציאל הכלכלי של שבעה תחומי שירותים נבחרים מסתכם ב-20.7 מיליארד שקל, כלומר גידול של 42% לעומת המצב הנוכחי, ובהשקעה מצטברת של 246 מיליון שקל. מספר המשרות שיתווספו מוערך ב-13,000, חלקן בפריפריה (שם, עמ' 18).

סחר בשירותים פירושו בין השאר שירותים הניתנים על ידי אזרח ממדינה אחת לצרכנים במדינה אחרת. לדוגמה, מהנדס הנוסע לעבוד בפרויקט בנייה במדינה אחרת. דוגמה זו ממחישה את הקושי שבמדידה ומסבירה את אי-הדיוקים הרבים בפרסומים הרשמיים. הבעיה של מדידת הפרויקטים המבוצעים על ידי חברות ישראליות בעולם קשורה גם למנגנון שעל פיו פועלות אותן חברות. כלומר, אם חברה ישראלית הקימה חברה-בת בחוץ לארץ, זכייתה של חברה-הבת בפרויקט לא תחשב כזכייה ישראלית, כיוון שהחברה אינה תאגיד שנוסד בישראל. גם כאשר קונסצוריום חברות המובל על ידי תאגיד רב-לאומי – שבו שותפה גם חברה ישראלית – זוכה בפרויקט, הזכייה נרשמת על פי התאגיד המוביל את הקונסצוריום ולא כזכייה ישראלית.

## 8. מכרזים ופרויקטים בינלאומיים

השתתפות בפרויקטים הממומנים על ידי מוסדות פיננסיים בינלאומיים היא עניין מורכב, המחייב לימוד יסודי והכרת תהליך ההשתתפות והבירוקרטיה המקובלת בו.<sup>25</sup> השתתפות בפרויקטים אלה פותחת צוהר ליצוא בהיקפים גדולים של מגוון מוצרים ושירותים ישראליים.

<sup>25</sup> פרק זה מסכם כמה עבודות שנכתבו בנושא, בהן עבודתו של פרץ רם (רם, 1994) הסוקרת את תמיכת המדינות בעידוד היצוא באמצעות השתתפות בפרויקטים בינלאומיים, וכן סקר לאפיין החסמים בגישת החברות למכרזים בינלאומיים, שנכתב על ידי מרטנס הופמן, יועצים לניהול מכרזים ופרויקטים בינלאומיים של מכון היצוא. ברצוני להודות למר איזי קפלן מהמחלקה לקשרים בינלאומיים במשרד האוצר על עזרתו האדיבה.

מעט חברות ומומחים בודדים מישראל פעילים בפרויקטים הממומנים על ידי שלושת המוסדות הפיננסיים שישראל חברה בהם (הבנק העולמי, הבנק לפיתוח אמריקה הלטינית והבנק האירופי לשיקום ולפיתוח). מסיבה זו הוקמה (בשנת 1996) במכון היצוא הישראלי היחידה לפרויקטים בינלאומיים, שמטרתה לסייע לחברות הישראליות לחדור לשווקים בינלאומיים ולהגדיל את היקפי השתתפותן וזכויותיהן במכרזים. במהלך השנים העמיק מכון היצוא את פעילותו וזכה להערכה על הישגיו. המכון הציף למודעותן של החברות הישראליות את הפוטנציאל הטמון במכרזים ובפרויקטים הבינלאומיים. הוכן בו מאגר של 500 חברות ישראליות שהביעו עניין ונמצאו ראויות להשתלב בתוכנית. להמחשת היקף פעילות התוכנית, אציין שבשנת 2001 זכו 21 חברות במכרזים בינלאומיים בערך כולל של 53 מיליון דולר. פעילות מכון היצוא התמקדה במכרזים במימון הבנק העולמי, האו"ם והמדינות השונות.

היחידה למכרזים ופרויקטים בינלאומיים במכון היצוא יזמה בשנת 1998 סקר, שנועד לאפיין את החסמים המונעים מחברות ישראליות זכייה במכרזים ובפרויקטים של הבנקים הבינלאומיים. הסקר גם בחן כיצד ניתן לעודד חברות ישראליות להגדיל את היקף השתתפותן ואת זכויותיהן. מעיון בממצאי הסקר ומפגישות שנערכו במסגרת המחקר הנוכחי עם נציגי חברות וגורמים מקצועיים בתחום, נמצא שהקשיים בארצות היעד הם בין הגורמים המעכבים. איתור שותף מקומי, מציאת אנשי קשר, תרבות שונה ובירוקרטיה מסועפת – הם חסמים שיש להתגבר עליהם. עוד עולה כי המכרזים נתפסים כמורכבים, יקרים ובעלי סיכונים רבים: סיכונים פוליטיים, סיכונים מט"ח, מגבלות אשראי ועוד. גם הזמן הקצר מפרסום המידע על אודות המכרז ועד תאריך הגשת ההצעה מגביל את תגובתן של החברות הישראליות ומצמצם את סיכוי זכייתן, הנמוכים ממילא בשל התחרות העזה.

בסקר שנעשה על ידי מרטנס הופמן (פגוט, גימון ואזרחי, 1998) הועלו כמה הצעות לטיפול בחסמים מצד החברות. בין היתר הוצע לשפר את שיתוף הפעולה של החברות הישראליות על ידי ארגון החברות העוסקות באותו ענף, וכן להגביר את שיתוף הפעולה של החברות הישראליות הפועלות בחוץ לארץ על ידי אנשי קשר ותמיכה מהשגרירויות ומהנספחויות המסחריות במדינות השונות. עוד ההמלצות שהועלו בסקר: סיוע באיתור מוקדם של מכרזים טרם פרסומם, שיווק יעיל של הסיוע, מימון הוצאות המכרז והעסקת לוביסטים לטובת החברות הישראליות במוסדות הפיננסיים הבינלאומיים. במסגרת הסקר נערך משאל בקרב 90 חברות ונמצא שקיים פער גדול בין אלו שמאמינים כי השתתפות במכרזים בינלאומיים מהווה הזדמנות עסקית לבין אלו שעוסקים בכך הלכה למעשה.

עם כל הגורמים המצוינים לעיל ניתן להתמודד בעזרת לימוד שוק הפרויקטים הבינלאומי ותהליך ההוצאה לפועל של הפרויקטים, והשגת מידע מבעוד מועד על פרויקטים ומכרזים, כל זאת בסיוע הנספחויות המסחריות ומחלקת כלי הסיוע לתעשייה הפועלת במנהל לסחר חוץ במשרד התמ"ת. מחלקת כלי הסיוע תידרש גם לעניין יחסי הציבור ולמציאת כלי סיוע יצירתיים ופרטניים עבור חברות ישראליות, אך החברות צריכות גם הן לאמץ גישה נכונה של הצגת החברה, יכולותיה, יתרונותיה ומוצריה, להכין חומר רקע מתאים ובעיקר להגיש בצורה מדויקת ונכונה את מסמכי המכרז בסיוע מכון היצוא.

הנספחות המסחריות בווישינגטון, בשיתוף עם נציג בנק ישראל בדירקטוריון הבנק העולמי, מראוהד סופר, ביצעו ניתוח סטטיסטי ראשוני של היקף הזכויות של חברות ישראליות. הניתוח מתייחס לכלל הזכויות של חברות ישראליות מאז שנת 1997, אך מתמקד בתקופה שבין השנים 2003-2008 ומסתמך על נתוני הבנק כמקור המידע על זכויות. בתקופה זו הייתה קבוצת ליבה קטנה של חברות ישראליות, 5-7 חברות, שריכזה את עיקר הזכויות בהיקף שנתי ממוצע של 15 מיליון דולר. בשנים אלו עמד ממוצע היקף ההלוואות בבנק העולמי על 23.2 מיליארד דולר (מרגלית, 2010).



ככל הנראה היקף הזכויות היה גבוה יותר, שכן הלוואה בהיקף כספי נמוך אינה מפוקחת על ידי הבנק העולמי (25% מסך המכרזים). כמו כן, במקרים רבים חברות ישראליות ניגשו למכרזים וזכו בהם באמצעות חברות-בת הרשומות בחוץ לארץ, ולפיכך הסטטיסטיקה אינה מתייחסת לחברות אלו כאל חברות ישראליות.

## 8.1 זכויות ישראליות

חברות ישראליות זכו בשווי של 173 מיליון דולר במהלך 11 שנים, כלומר ממוצע של 15 מיליון דולר בשנה. בין השנים 1997-2007 ניתן לזהות 8 זכויות בולטות המהוות 42% מכלל ערך הזכויות.

טבלה 5: זכויות בולטות של חברות ישראליות בין השנים 1997-2007

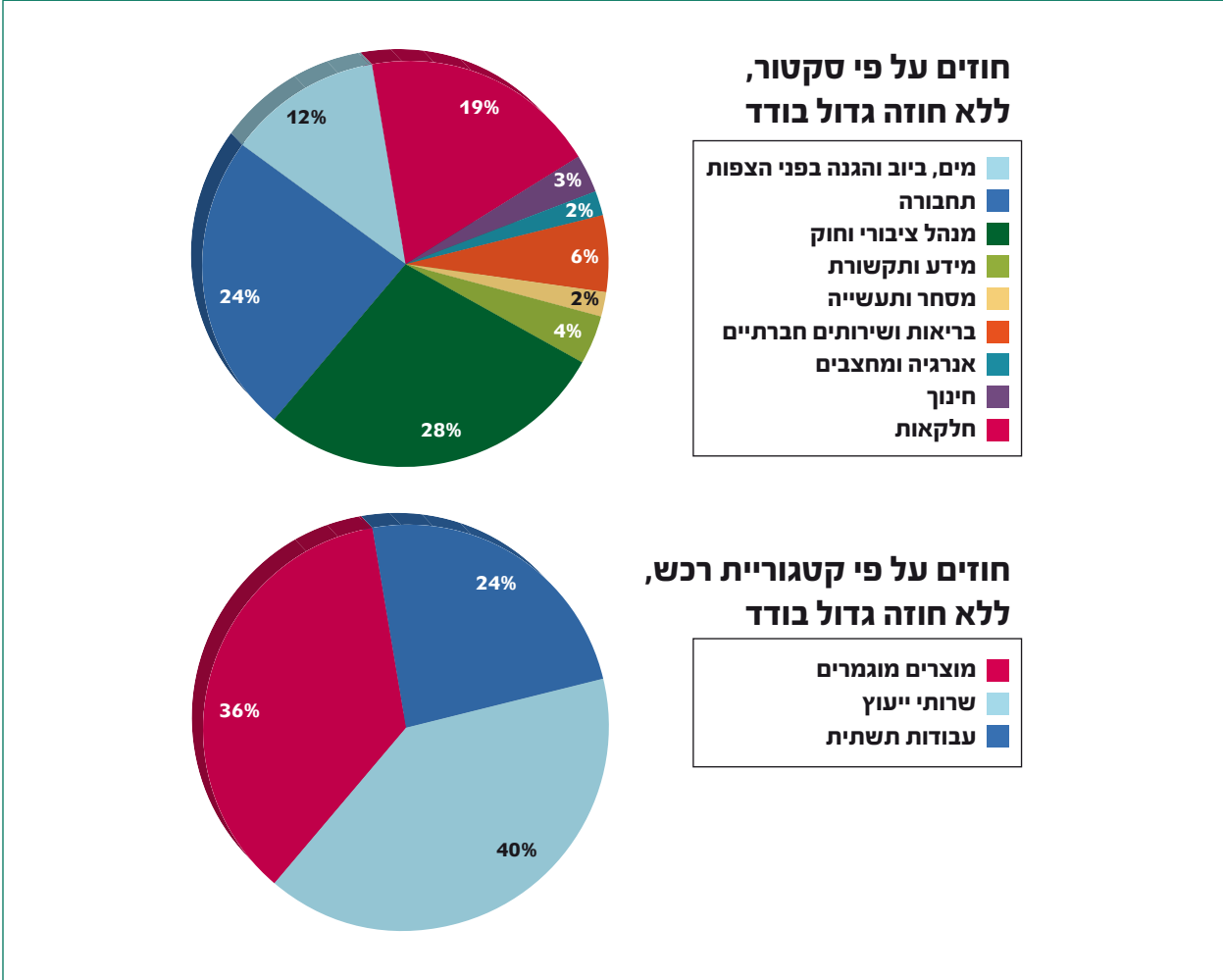
שנת הזכייה	סך הזכייה	מדינת הזכייה	החברה
1998	13.4	טוגו	סולל בונה
1999	14.3	רומניה	תדיראן תקשורת
2004	13	ניגריה	תדיראן תקשורת
1997	7.5	הודו	תה"ל
2007	7.3	רומניה	תה"ל
2005	6.1	אוקראינה	מרמאנט
1997	5	רוסיה	טוטנאואר
1997	5.9	סלובקיה	אלדאטה

מקור: מרגלית, 2010.

הזכויות של חברות מחוץ לקבוצת הליבה המופיעה בטבלה 5 לעיל היו בעיקרן חד-פעמיות, והן אינן מעידות על יכולת בת-קיימא. זכויות אלו היו בפרויקט ספציפי, כשנעשה חיבור לחברה דרך צד שלישי, ולא כאסטרטגיה עסקית.

מטבלה 5 ומנתונים נוספים שנאספו על אודות זכויות של חברות ישראליות עולה כי מרבית החברות הן חברות "ענק" במונחים מקומיים (אורמת, תה"ל, שיכון ובינוי, בייטמן הנדסה ועוד). רבות מהן היו חברות ממשלתיות שזכו לתמיכה וגיבוי ממשלתי בפעילותן בחוץ לארץ. תרשים 22 מפרט את הזכויות של חברות ישראליות בין השנים 2003-2008 בחתך גיאוגרפי וסקטוריאלי, ולפי אופי המכרז.

**תרשים 22: זכיות של חברות ישראליות בשנים 2003-2008 לפי סקטורים, מיקום גיאוגרפי וסוג המכרז**



מקור: נתוני הבנק העולמי.

בין השנים 2002-2007 זכו 30 חברות ישראליות ב-83 מיליון דולר בהתפלגות צרה יחסית (85% מההיקף הכספי של הזכיות התרכזו בידי 7 חברות): 25% משווי הזכיות היה של תדיראן, 21% היה של תה"ל, 20% היה של מרמאנט. נוסף על כך 4 חברות, רובן מתחום התקשורת, היו אחראיות כל אחת על 5% משווי הזכיות. מתוך 30 החברות הללו, 8 חברות זכו ביותר מ-3 מכרזים, 6 חברות זכו ב-2 מכרזים ו-16 חברות זכו במכרז אחד (מרגלית, 2010). טבלה 6 מפרטת את הזכיות של חברות ישראליות בין השנים 1997-2007.

## טבלה 6: זכויות של חברות ישראליות בין השנים 1997–2007

שנה	זכייה	הערות
1997	26.1	19 חברות, 3 זכויות מעל \$5M
1998	17.9	14 חברות, זכייה אחת של \$13.4M
1999	20.3	8 חברות, זכייה אחת של \$14.3M
2000	6.6	9 חברות
2001	18.7	22 חברות
2002	13.9	14 חברות
2003	6.6	9 חברות
2004	21.4	18 חברות, זכייה אחת של \$14M
2005	15.1	10 חברות, זכייה אחת של \$6M
2006	12.8	15 חברות
2007	13.9	13 חברות, זכייה אחת של \$7.3M

מקור: נתוני הבנק העולמי, 2008.

## טבלה 7: דוגמאות לזכויות של חברות ישראליות בפרויקטים של הבנק העולמי

Support Country	Yearly average	Yearly average excluding project at the support country	Average yearly Export (\$ million)	percentage of export	
1	Burkina Faso	26.2	2.3	532.88	0.438
2	Uganda	20	3.7	1152.21	0.318
3	Kenya	22.2	14.9	5052.88	0.296
4	Mauritius	11.1	9.2	3548.49	0.260
5	Senegal	57.1	5.6	2280.7	0.245
6	Tanzania	36	6.3	2657.73	0.237

## טבלה 7: דוגמאות לזכיות של חברות ישראליות בפרויקטים של הבנק העולמי (המשך)

7	Serbia	30.5	13.7	7355.43	0.186
8	Mali	35.8	1.3	1500.61	0.083
9	India	826.8	131.4	165661.9	0.079
10	Georgia	26.5	1.4	2161.07	0.065
11	Mauritania	11.4	0.5	893.24	0.059
12	Ghana	38.5	2.2	4206.94	0.053
13	Slovenia	12.5	12.2	23084.34	0.053
14	Denemark	58.3	58.3	119241.28	0.049
15	Latvia	4.7	3.1	6831.51	0.045
16	South Africa	31.7	29.7	66233.49	0.045
17	China	1687.5	338.1	759849.63	0.045
18	Turkey	149.4	46.7	106546.61	0.044
19	Austria	68.6	68.6	156485.65	0.044
20	France	233.3	233.3	537504.68	0.043
21	Spain	120.1	120.1	277687.3	0.043
22	Israel	23.0	23.0	57585.56	0.040
23	Egypt	131.1	10.8	27967.7	0.039
24	Jordan	13.3	2.6	6852.68	0.038
25	Italy	158.1	158.1	446136.31	0.035
26	Portugal	18.4	18.4	52045.49	0.035
27	Switzerland	52.6	52.6	160141.68	0.033
28	Australia	36.4	36.4	116480.61	0.031
29	United Kingdom	168.1	168.1	572040.75	0.029
30	Cape Verde	3.1	0.1	215.28	0.029
31	Cote d'Ivoire	10.9	2.2	8150.96	0.027
32	Germany	291.6	291.6	1089416.14	0.027
33	Congo	79.8	0.5	2152.12	0.024
34	Finland	17.8	17.8	78585.98	0.023
35	New Zealand	5.1	5.1	27813.6	0.018
36	Netherland	71.1	71.1	418641.3	0.017
37	Malaysia	28.8	26.7	161625.96	0.017

## טבלה 7: דוגמאות לזכויות של חברות ישראליות בפרויקטים של הבנק העולמי (המשך)

38	Cameroon	6.1	0.6	3580.66	0.016
39	Canada	56.0	56.0	379499	0.015
40	Morocco	10.7	2.7	19008.24	0.014
41	Argentina	295	5.8	42490.6	0.014
42	Yemen	53.5	0.6	4182.75	0.013
43	Belgium	40.1	40.1	304268.36	0.013
44	Greece	6.4	6.4	49454.53	0.013
45	Japan	72.7	72.7	591004.81	0.012
46	Guatamala	20.3	0.7	6310.51	0.012
47	United States	132.7	132.7	1174000	0.011
48	Azerbaijan	24.5	1.0	9290.41	0.011
49	Russian federation	245	29.6	270065.14	0.011
50	Uruguay	23.2	0.5	4928.74	0.011

מקור: הבנק העולמי, 2010.

כאשר בוחנים את החלוקה הגיאוגרפית של הזכויות של חברות ישראליות, אפשר להיווכח במגמות אלה: בין השנים 1997-2007 הזכויות באפריקה ובמזרח אירופה מהוות יותר מ-80% משווי הזכויות, והזכויות באגנה, ניגריה, רומניה וגרוזיה מובילות את הרשימה.

עוד עולה כי 81 זכויות היו במסגרת ייעוץ, לעומת 56 זכויות של רכש (יותר מ-50% מהן בתחום התקשורת), 7 של שירותים ו-6 של עבודות ציבוריות. הסקטור המוביל בהיקף הזכויות הוא החקלאות (28%) ואחריו סקטור הניהול הציבורי.

## 8.2 ישראל ביחס לעולם

על מנת לחדד את הבנת מעורבותה של ישראל בפרויקטים בינלאומיים, בוצעה השוואה בין זכויות של חברות ישראליות ובין זכויות של חברות ממדינות אחרות בחברות בבנק העולמי. ההשוואה מתייחסת לשנים 2003-2007 ומתבססת על נתוני הבנק העולמי. על מנת להבטיח השוואה מדויקת ככל האפשר, הוצאו זכויות של חברות ממדינה מסוימת בפרויקטים של הבנק באותה מדינה, מתוך הבנה שבישראל לא מבוצעים פרויקטים כלל והמטרה היא לבחון את יכולת החברות הישראליות להתמודד במכרזים בינלאומיים. הניתוח מראה שישראל ממוקמת במקום ה-23 בעולם בהיקפי הזכויות בפרויקטים, אחרי מדינות כגון אוסטרליה, דנמרק ודרום קוריאה, והיא מקדימה מדינות כגון פינלנד, ארגנטינה ווייטנאם. כאשר בוחנים את היקפי הזכויות כאחוז מכלל היצוא, ישראל שומרת על מיקום דומה (22), כפי שניתן לראות בטבלה 8.

טבלה 8: דירוג המדינות החברות בבנק העולמי לפי זכיות של חברות מאותן מדינות בפרויקט

	yearly average	yearly average excluding	Average yearly Export (\$ million)	Percent age of Exports
1 Burkina Faso	26.2	2.3	532.87544	0.4379%
2 Uganda	20.0	3.7	1152.211814	0.3181%
3 Kenya	22.2	14.9	5052.882995	0.2955%
4 Mauritius	11.1	9.2	3548.488704	0.2596%
5 Senegal	57.1	5.6	2280.699622	0.2446%
6 Tanzania	36.0	6.3	2657.7336	0.2367%
7 Serbia	30.5	13.7	7355.432243	0.1857%
8 Mali	35.8	1.3	1500.617728	0.0833%
9 India	826.8	131.4	165661.8893	0.0793%
10 Georgia	26.5	1.4	2161.073126	0.0645%
11 Mauritania	11.4	0.5	893.2358656	0.0591%
12 Ghana	38.5	2.2	4206.935194	0.0529%
13 Slovenia	12.5	12.2	23084.34186	0.0528%
14 Denmark	58.3	58.3	119241.2754	0.0489%
15 Latvia	4.7	3.1	6831.50848	0.0454%
16 South Africa	31.7	29.7	68233.489	0.0449%
17 China	1687.5	338.1	759849.6317	0.0445%
18 Turkey	149.4	46.7	106546.6167	0.0438%
19 Austria	68.6	68.6	156485.6504	0.0438%
20 France	233.3	233.3	537504.6779	0.0434%
21 Spain	120.1	120.1	277687.3042	0.0433%
22 Israel	23.0	23.0	57585.56324	0.0399%
23 Egypt, Arab Rep.	131.1	10.8	27967.7055	0.0386%
24 Jordan	13.3	2.6	6852.673946	0.0378%
25 Italy	158.1	158.1	446136.3118	0.0354%
26 Portugal	18.4	18.4	52045.48608	0.0354%
27 Switzerland	52.6	52.6	160141.6834	0.0329%
28 Australia	36.4	36.4	116480.6164	0.0312%
29 United Kingdom	168.1	168.1	572040.7491	0.0294%
30 Cape Verde	3.1	0.1	215.2815008	0.0286%
31 Cote d'Ivoire	10.9	2.2	8150.959206	0.0273%
32 Germany	291.6	291.6	1089416.135	0.0268%
33 Congo, Dem. Rep.	79.8	0.5	2152.123597	0.0235%
34 Finland	17.8	17.8	78585.98298	0.0226%
35 New Zealand	5.1	5.1	27813.60128	0.0183%
36 Netherlands	71.1	71.1	418641.2974	0.0170%
37 Malaysia	28.8	26.7	161625.9645	0.0165%
38 Cameroon	6.1	0.6	3580.664934	0.0157%
39 Canada	56.0	56.0	379499.0858	0.0148%
40 Morocco	10.7	2.7	19008.24084	0.0142%
41 Argentina	295.0	5.8	42490.59789	0.0138%
42 Yemen, Rep.	53.5	0.6	4182.748672	0.0132%
43 Belgium	40.1	40.1	304268.3576	0.0132%
44 Greece	6.4	6.4	49454.53466	0.0130%
45 Japan	72.7	72.7	591004.8167	0.0123%
46 Guatemala	20.3	0.7	6310.510933	0.0117%
47 United States	132.7	132.7	1174000.02	0.0113%
48 Azerbaijan	24.5	1.0	9290.408499	0.0110%
49 Russian Federation	245.0	29.6	270065.1364	0.0110%
50 Uruguay	23.2	0.5	4928.737792	0.0108%

מקור: מרגלית, 2010.

## 9. סיכום

דוחות שנכתבו בעבר, המלצות שניתנו, ראיונות "שטח" עם פירמות – כל אלה העלו את הדרישה שממשלת ישראל תעשה יותר כדי לסייע לחברות בפרויקטים בינלאומיים. אלא שאין בישראל מדיניות ממשלתית מגובשת לעידוד ההשתתפות של חברות ישראליות בפרויקטים בינלאומיים כדרך ליצוא סחורות ושירותים. הנחיתות המבנית לעומת חברות ממדינות אחרות בולטת במבחן התוצאה, המראה את חלקה הקטן של ישראל ב"עוגת" הפרויקטים הבינלאומיים. תחושה של החמצת הזדמנויות היא שהניעה את כל הגורמים הרלוונטיים להכניס את קידום המכרזים והפרויקטים הבינלאומיים לתוכנית העבודה השנתית.

מדינות מפותחות רבות מנהיגות בתחום הפרויקטים הבינלאומיים מסגרות סיוע מגוונות, פוליטיות וכלכליות, הנובעות מהבנת הפוטנציאל הגלום בשוק זה. מדובר בסיוע חוץ נרחב או באמצעים אחרים. מחקר זה המחיש את הפוטנציאל העצום של הפרויקטים הבינלאומיים, ואת חשיבותה של ההשתלבות במכרזים כדי "לא להישאר מאחור". תרומתם של מהלכים אלה למשק היא רבה – הן לתוצר, הן לתעסוקה והן לחדשנות וליצירתיות. פרויקט בינלאומי אחד יכול לשנות את כל עתידה של פירמה, ומכאן מובנת ההשלכה החיובית הישירה של ההשתלבות במכרזים הבינלאומיים.

ממשלת ישראל מסייעת לסקטור העסקי בתחומים רבים, אך עד היום היא לא עשתה די מאמצים כדי לסייע לחברות בהשתלבות בפרויקטים בינלאומיים. בהחלט אפשר לומר, שעד התקופה האחרונה שרר ואקום בסיוע האיכותי שעשוי להיות כתובת לחברות המעוניינות לפעול בשווקים בינלאומיים. הקמת הקרן להשתתפות בסיכון והמחלקות התומכות במנהל לסחר חוץ ובמכון היצוא, הן תשובה לאותו חוסר. הקמת המערך היא אפוא אבן בוחן לתוכנית כולה, ומבחן התוצאה יוכיח בעתיד את כדאיות ההשקעה במונחים של גידול החברות הפעילות בחוץ לארץ, הזכיית במכרזים ושיתופי הפעולה הבינלאומיים.

## ביבליוגרפיה

- אבו-זאיד, ס'. 2007. "הקשר בין סחר עולמי וצמיחה בישראל". מחלקת המחקר של בנק ישראל. אגף כלכלה ומחקר במשרד האוצר. 2009. "מגמות בכלכלת ישראל". מצגת, יוני.
- אגף כלכלה ומחקר במשרד האוצר. 2010. "סקירת ההתפתחויות הכלכליות במשק בשנת 2009 וברבעון הראשון של 2010". לשכת המנהל הכללי, יוני.
- ארצי, ד'. 2006. "איך להגדיל את היצוא הישראלי?". בתוך שרה ומאיר אהרוני, תעשייה וכלכלה בישראל, כפר סבא: מקסם, עמ' 99-100.
- בן שחר, ח', ב' בכרך, א' קירש וי' מנוחין. 1996. סיוע המדינה להשתתפות חברות ישראליות בפרויקטים בינלאומיים. 23 בספטמבר.
- בריטמן אלמגור זהר 2010. Deloitte. "ישראל והסחר בשירותים". משרד התעשייה המסחר והתעסוקה, המנהל לסחר חוץ, אפריל.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. 2010. "מסחר בינלאומי בשירותים עסקיים בישראל לפי סוג השירות, ענפי כלכלה ומדינות לשנים 2005-2008". הודעה לעיתונות, 21 בינואר.
- "הצלחה לרשפ"ת: חברת סימנס התחייבה לבצע רכש גומלין בישראל עבור קרונות שרכשה רכבת ישראל", הודעה לעיתונות, 8 במרס 2010, [www.moital.gov.il](http://www.moital.gov.il).
- לוי, ט' וצ' זרחיה. 2010. "נתניהו: השווקים קשים, נחזק את היצוא". דה מרקר, 7 ביוני.
- לנדא, ב' וש' אבן. 2007. "כלכלת ישראל בעידן הגלובליזציה: משמעויות אסטרטגיות". המכון למחקרי ביטחון לאומי, יולי.
- מאגר מוחות – מכון מחקר ויעוץ בינתחומי בע"מ. 2008. "סקר דעת קהל בנושא סיוע החוץ של ישראל למדינות העולם". בית הספר לממשל ומדיניות על שם הרולד הרטוך, פברואר.
- מערך תקשורת הסברה ודוברות, אוניברסיטת חיפה. 2008. "הסיוע הבינלאומי", הודעה לעיתונות, 20 בנובמבר.
- מערכת וואלה. 2009. "מחקר: תקציב הסיוע הישראלי – הנמוך בעולם". 6 בספטמבר, <http://news.walla.co.il/?w=/1/1550214>
- מקוב, ע'. 2002. "מכרזים ופרויקטים בינלאומיים". מכון היצוא הישראלי, אוקטובר.
- מרגלית, ר'. 2010. "הצעה להקמת מערך לקידום ותמיכה בפעילות של חברות ישראליות במוסדות פיננסיים בינלאומיים". הנספחות המסחרית, וושינגטון די-סי, ארצות הברית, ספטמבר.
- "מש"ב, סוכנות הסיוע הלאומית של ישראל, מפרסם את הדו"ח השנתי לשנת 2008", אתר משרד החוץ, [http://www.mfa.gov.il/MFAHeb/Spokesman/2009/press+release/MASHAV\\_report\\_2008\\_110509.htm](http://www.mfa.gov.il/MFAHeb/Spokesman/2009/press+release/MASHAV_report_2008_110509.htm)
- "משבר האירו: בן אליעזר יצא לביקור בזק בבריסל", 1 במאי 2010, אתר ynet.
- "משרד התמ"ת הקים מחדש את קרן היועצים הישראליים", הודעה לעיתונות, 19 בדצמבר 2010.
- סופר, י' (נציג בנק ישראל בבנק העולמי, וושינגטון) וא' כהן (נספח מסחרי שגרירות ישראל בווינגטון). 2008. מדריך לעבודת חברות ויועצים ישראלים עם מוסדות הבנק העולמי.



- פגוט, ד', ח' גימון וי' אזרחי. 1998. "סקר לאפיון החסמים בגישת החברות למכרזים בינלאומיים". מרטנס הופמן יועצים לניהול בע"מ, אוגוסט.
- קאמפ, ד'. 2009. "סיוע החוץ האמריקני חשוב לשמירת מעמדה של ארה"ב". *The Epoch Times*, 2 באוגוסט, <http://www.epochtimes.co.il/news/content/view/11992/74>
- קורן, א'. 2010. "חברות זרות התחייבו ב-2010 לבצע רכישות בישראל ב-380 מיליון דולר". דה מרקר, 26 בדצמבר.
- קפלן, א'. 2009. "סיוע החוץ של מדינת ישראל". המחלקה הבינלאומית במשרד האוצר, פברואר.
- רם, פ'. 1994. "הזדמנויות יצוא לארצות מתפתחות במימון מוסדות פיננסיים בינלאומיים". מכון היצוא הישראלי.
- תעשייה וסחר, 2009. "רשפ"ת ובומברדייר חתמו על הסכם מסגרת ל-10 שנים". 22 בדצמבר, [www.Port2Port.co.il](http://www.Port2Port.co.il)
- "Agriculture and Innovation", NL Agency – Ministry of Economic Affairs, [www.evd.nl/business/programmes/](http://www.evd.nl/business/programmes/)
- Bhagwati, J. N. 2005. In defense of Globalization. New York: Oxford University Press.
- Czinkota, R., A. Ronkainen & M. Moffett. 2008. Fundamentals of International Business. 2nd edition, New York: Wessex Press.
- Decalo, S. 1998. "Israeli Foreign Policy and the Third World". Israel and Africa: Forty Years, 1956–1996, Gainesville and London: Florida Academic Press.
- EBRD. 2009. Engagement of Consultants by EBRD 2008.
- Friedman, T. L. 2008. "The Dell Theory of Conflict Prevention". In B. Barrios (ed.), *Emergin: A Reader*, Boston: Bedford, St. Martins.
- Inbal, A. B. 2009. "The Case for International Aid". The Jerusalem report, October 12.
- Inbal, A. B. & S. Zahavi 2009. The rise and fall of Israel's Bilateral Aid budget 1958–2008. Tel-Aviv University, the Harold Hartog School of government and policy.
- Lancaster, C. 1991. African economic reform: the external dimension. Institute for International Economics, Washington, DC, USA.
- Lancaster, C. 2007. Foreign Aid: Diplomacy, Development, Domestic Politics. Chicago: University of Chicago Press.
- Memorandum to the Executive Directors, Reform of World Bank – Administered Trust Funds: The Way Forward, July 2004
- "Policy Rules for the ORIO Grant Facility", NL Agency – Ministry of Foreign Affairs: 3.
- Ricardo, D. 1817. Principles of Political Economy and Taxation. Prometheus Books (1996).
- Wölfl, A. 2003. "Productivity Growth in Services Industries: An Assessment of Recent Patterns and the Role of Measurement". June 25, OECD STI Working Paper 2003/7.

## אתרי אינטרנט

אתר הבנק האירופי לשיקום ולפיתוח

[www.ebrd.com](http://www.ebrd.com)

אתר הבנק העולמי

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

אתר חברת נמלי ישראל

[www.israports.org.il](http://www.israports.org.il)

אתר משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

[www.tamas.gov.il](http://www.tamas.gov.il)

אתר המנהל לסחר חוץ

[www.moit.gov.il](http://www.moit.gov.il)

אתר ארגון ה-OECD

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

אתר המשרד להגנת הסביבה

[www.sviva.gov.il](http://www.sviva.gov.il)

אתר אשרא – החברה הממשלתית לביטוח יצוא

[www.ashra.gov.il](http://www.ashra.gov.il)

אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

[www.cbs.gov.il](http://www.cbs.gov.il)

אתר משרד החוץ

[www.mfa.gov.il](http://www.mfa.gov.il)

אתר הכנסת

[www.knesset.gov.il](http://www.knesset.gov.il)

אתר רשפ"ת – הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי

[www.ica.gov.il](http://www.ica.gov.il)

אתר Ministry of Economic affairs, agriculture and innovation – Netherlands

[www.evd.nl](http://www.evd.nl)

אתר ynet

[www.ynet.co.il](http://www.ynet.co.il)

## שיחות, פגישות וראיונות עם בעלי תפקידים במשק

ד"ר דובי שפיגלר – בעל חברה לפתרונות סביבתיים המשמש גם כיועץ מיוחד לאו"ם בענייני אנרגיה (UNFCCC), פגישה שהתקיימה במנהל לסחר חוץ ב-24 בנובמבר 2010.

שר החוץ אביגדור ליברמן – ריאיון בעניין הצטרפות ישראל לארגון ה-OECD, שודר בתוכנית "הבוקר הזה" עם אריה גולן, רשת ב', 10 במאי 2010. תמליל הריאיון נמצא באתר משרד החוץ תחת "ראיונות ונאומים".

יצחק רוזן – לשעבר מנהל יחידת המכרזים הבינלאומיים במכון היצוא והיום יועץ עצמאי לחברות (בעבר שימש רוזן כיועץ להקמת היחידה במנהל סחר חוץ). שיחה שהתקיימה בתל אביב, בנובמבר 2010.

אלכס אברבוך ודודי קליין – בכירים באשרא (בזמן הראיון אברבוך כיהן כמנהל השיווק וקליין שימש כמנכ"ל בפועל). פגישה במשרדי אשרא, 20 ביוני 2010.

FELLOWS | KORET  
PROGRAM | MILKEN INSTITUTE

תוכנית עמיתי קורת – מכון מילקן  
בית מילקן, רחוב תל חי 13  
ירושלים, 97102

[info@kmifellows.org](mailto:info@kmifellows.org)  
[www.kmifellows.org](http://www.kmifellows.org)