

נובמבר 2019 | מחקר מספר 126

כלי סיוע ממשלתיים לתמיכה במגזר הפרטי במסגרת פעילות הפיתוח הבינלאומי של ישראל

הדס קרשאי

עמיתת מחקר מרכז מילקן לחדשנות, מכון ירושלים למחקרי מדיניות
משרד הכלכלה



מכון ירושלים למחקרי מדיניות Jerusalem Institute for Policy Research
מרכז מילקן לחדשנות Milken Innovation Center

ברצוני להודות לצוות מרכז מילקן לחדשנות על ההזדמנות הייחודית לבצע מחקר יישומי כחלק מתוכנית העמיתים. ברצוני להודות לאורלי מובשוביץ-לנדסקרונר על הליווי המקצועי והתמיכה בתהליך ההתפתחות האישית; לסטיבן זכר על השיתוף בידע ובניסיון ולפרופ' גלן יאגו על החזון השאפתני ועל הובלת המכון. נוסף על כך, ברצוני להודות גם לליאורה שוהם-פיטרס על האכפתיות והמקצועיות. תודה רבה לאתי לוי ששיתפה אותי בידע הרב שלה והייתה מנחת מחקר מעוררת השראה. ברצוני להודות לשאר העמיתים, דורון, טל, גיא, רייאן, אליאור ויונתן, על הלמידה ההדדית, התמיכה וההשראה שהענקתם, בחשיבה וביכולות יוצאות הדופן שלכם. לצד זאת, ברצוני להודות לעובדי מינהל סחר חוץ במשרד הכלכלה על ההזדמנות להיות חלק מארגון שאפתני שתמיד דוחף קדימה. בפרט, ברצוני להודות לצפריר אסף על הליווי המקצועי ועל ההזדמנות להיחשף לעולם הפיתוח הבינלאומי מבפנים ולקחת חלק בהפיכת חזון למציאות. לבסוף, ברצוני להודות למגוון עובדי הממשלה העוסקים בתחום הפיתוח הבינלאומי – ממשרד האוצר, ממשרד ראש הממשלה ומיתר המשרדים המקצועיים, על שהראו לי כיצד אפשר לשתף פעולה כדי ליצור שינוי.

על אודות תוכנית עמיתי מרכז מילקן לחדשנות

תוכנית עמיתי מרכז מילקן לחדשנות 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 חינוכיים 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 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 לכתובת 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 מרכז מילקן לחדשנות היא לא פוליטית ובלתי מפלגתית, ואינה מקדמת קו פוליטי או אידאולוגי.

תוכן עניינים

4	תקציר מנהלים
5	מבוא
6	1. רקע
6	1.1 פוטנציאל עסקי בשווקים מתפתחים
8	1.2 הזדמנויות עבור ישראל
8	1.3 חסמים למגזר הפרטי בשווקים מתפתחים
10	2. השוואה למצב במדינות מפותחות אחרות
10	2.1 רקע ומתודולוגיה
11	2.2 הולנד
18	2.3 אוסטרליה
26	3. מסקנות והמלצות
30	סיכום
32	ביבליוגרפיה

תקציר מנהלים

ממשלת ישראל נמצאת בעיצומו של מהלך אסטרטגי לבניית מדיניות לתחום הפיתוח הבינלאומי. במסגרת התהליך, נבחנת סוגיית שילוב המגזר הפרטי הישראלי כחלק מהאסטרטגיה – ככלי תומך במאמצי הממשלה לקדם את יעדי הפיתוח הבינלאומיים של האו"ם. באמצעות שיתוף המגזר הפרטי, מדינת ישראל יכולה להגביר את השפעתה במדינות מתפתחות באופן שישיא רווח כלכלי למגזר הפרטי ולמדינה. הממשלה בוחנת מהם כלי הסיוע היעילים ביותר שיאפשרו לרתום את המגזר הפרטי למהלך ויתמכו בו בקיום פעילות עסקית בשווקים מתפתחים.

מחקר זה נועד להעמיק בסוגיה זו, ולעמוד על טיב הקשר בין כלי סיוע מימוניים לכלי סיוע טכניים המיועדים לקידום פעילות המגזר הפרטי בשווקים מתפתחים מטעם ממשלות ולתמיכה בה. זאת תוך בחינת השאלה מה השילוב בין שני סוגי כלי הסיוע מציע הן למגזר הפרטי והן לממשלות. מטרת המחקר היא להביא לניצול מיטבי של הפוטנציאל הקיים בפתרונות שמציע המגזר הפרטי הישראלי עבור האתגרים שמדינות מתפתחות מתמודדות עמם. ראשית נסקרות ההזדמנויות הכלכליות הקיימות בשווקים המתפתחים בכלל ובתחום הפיתוח הבינלאומי בפרט, וכן החסמים העיקריים שחברות נתקלות בהם עם צמיחתן במסגרת קיום פעילות עסקית בשווקים אלו. שנית, נבחנות תוכניות שמציעות ממשלות הולנד ואוסטרליה למגזר הפרטי לטובת תמיכה בפעילותן בשווקים מתפתחים. מטרת בחינה זו להבין את המטרות שהנחו את עיצוב כלי הסיוע הניתנים במסגרתן, ולקבוע אם פרקטיקות התמיכה שמציעות התוכניות אכן עונות על צורכי המגזר הפרטי. לבסוף, ועל בסיס סקירת החסמים וכלי הסיוע השונים שמציעות ממשלות זרות למגזר הפרטי, מוצגות המלצות לעיצוב תוכניות וקרנות ממשלתיות המשלבות בין כלי סיוע מימוניים לטכניים, באופן שיעניק תמיכה מעמיקה ומקיפה ויגביר את סיכויי ההצלחה של המגזר הפרטי במדינות היעד.

מן המחקר עולה כי בעוד מדיניות הפיתוח הבינלאומי של הולנד ואוסטרליה פועלת להשגת מטרות שונות זו מזו, שתי הממשלות מציעות מערך סיוע למגזר הפרטי המציע שילוב של בין כלי מימוניים לטכניים. בקצרה אפשר לומר שממשלת הולנד נוקטת מדיניות ישירה לקידום המגזר הפרטי ההולנדי בשווקים מתפתחים, ואילו ממשלת אוסטרליה פועלת על-פי מדיניות עקיפה השמה למטרה את פיתוח המגזר הפרטי של מדינות היעד. עם זאת, נראה כי דווקא המדיניות העקיפה של אוסטרליה משיגה תוצאות טובות יותר בכל הנוגע לאיכות ולהיקף של מערך התמיכה המוצע למגזר הפרטי המעוניין לפעול בשווקים מתפתחים. סקירה של תוכניות הסיוע שמציעה הולנד אל מול הביקורת העולה מצד החברות ההולנדיות שהסתייעו בהן, מעידה כי קיים פער בין הכוונות שהנחו את עיצוב מערך הסיוע לבין תוצאותיו בפועל. בעוד מערך הסיוע ההולנדי נועד לאפשר לכל חברה הולנדית להסתייע באופן רציף בתוכניות ממשלתיות לאורך שלבי הצמיחה שלה, נראה כי מידת הסנכרון בין תוכניות הסיוע השונות נמוכה, דבר הפוגע ביכולתן של חברות הולנדיות להסתייע בכלים הממשלתיים. בניגוד לכך, ממשלת אוסטרליה מייצרת מערך סיוע מקיף ומעמיק למגזר הפרטי המאפשר לחברות זרות (אוסטרליות ואחרות) יכולת התבססות גבוהה בשוקי היעד. זאת בעיקר בזכות הניהול המסונכרן של התוכניות ומעריך התמיכה המימוני והטכני שממשלת אוסטרליה בונה במדינות היעד, אשר מעניק תמיכה נוספת למגזר הפרטי. בהתאם לכך, ההמלצות לממשלת ישראל בעיצוב מערך תוכניות סיוע למגזר הפרטי בשווקים מתפתחים מתמקדות ביצירת מערך תמיכה המבוסס על תפיסה המשכית, המאפשר לחברות להיעזר בסיוע הממשלתי הן לאורך שלבי צמיחתן והן לאחר סיום השתתפותן בתוכניות השונות. זאת על-ידי קיום תקשורת רציפה בין המנהלים והמפעילים של התוכניות השונות, המעודדת שיתוף

בתובנות ובלקחים; שילוב של מנהלי התוכניות המעניקות סיוע לחברות בשלבים מתקדמים יותר בוועדה הבוחרת את החברות לתוכניות הסיוע המותאמות לשלבי צמיחה מוקדמים יותר; וסנכרון בין קריטריוני הקבלה והיעדים של התוכניות השונות. כמו כן, וכעזר למערך התמיכה לחברות, מומלץ לייצר שיתופי פעולה עם מדינות שונות בפרויקטים שהן מפעילות במדינות היעד, סביב נושאים כגון הקמת מאיצי חברות הזנק וטיפול מערך מתווכים ממדינות היעד, תוך שימוש ביתרון היחסי של ישראל בכל הנוגע לחדשנות ולטכנולוגיה. באופן זה, ישראל יכולה לייצר תרומה שתעניק לה דריסת רגל בשוקי היעד ותאפשר בנייה של מערך תמיכה נוסף לחברות ישראליות שיהיו מעוניינות לפעול בשווקים מתפתחים.

מעבר לכך, ובהתבסס על ביקורות מהחברות שקיבלו סיוע מהתוכניות השונות שנסקרו, עולה כי כדי לאפשר מיצוי מיטבי של כלי הסיוע המימוניים והטכניים, מומלץ לתכנן את כלי הסיוע השונים באופן גמיש אשר יאפשר הלימה מרבית ביניהם. לשם כך אפשר לאפשר לחברות לבחור את ספקי הסיוע הטכני במסגרת תקציב שאושר להן לטובת העניין, ולהתאים את התזמון ואת משך הליווי של הסיוע טכני לצורכי החברה ולשלב ההתפתחות של הפרויקט. מומלץ גם לבנות כלי סיוע מימוניים שגמישותם תבוא לידי ביטוי הן בפעילות שעל-פיהן המימון ניתן לחברות, והן בגובה המימון הניתן. זאת על-ידי הגדרת רזרבות מימוניות בתקציב הכולל של כל חברה. כמו כן, מומלץ לעודד חברות לראות בשני סוגי כלי הסיוע שני חלקים של אותו שלם, **כדי להגביר את יכולתן למצות את המשאבים הממשלתיים המוענקים להן במסגרת התוכנית ולאפשר לסיוע המימוני למנוף את הסיוע הטכני ולהפך. בהתאם לכך, מומלץ לאפשר ליווי של יועץ עסקי המומחה בשוק היעד לאורך כל תקופת השתתפותה של החברה בתוכנית.** תפקידו העיקרי של יועץ זה יהיה ליעץ בדבר עשיית שימוש מושכל ומסונכרן בכלי הסיוע הטכניים והמימוניים.

המחקר, על הסקירה וההמלצות שהוא מציג, עשוי לשמש כבסיס לדיון מושכל על בניית כלי סיוע שונים לקידום פעילות המגזר הפרטי הישראלי בתחום הפיתוח הבינלאומי, ולשילוב ביניהם.

מבוא

כדי להבין את המוטיבציה הכלכלית והמוסרית העומדת בבסיס גישת הפיתוח הבינלאומי מבוסס השוק הפרטי, יש להתחקות ראשית אחר השינויים הניכרים שחלו בתחום הפיתוח הבינלאומי בעשורים האחרונים. תחום הפיתוח הבינלאומי נוסד רשמית בשנת 1944 עם הסכם ברטון וודס (Bretton Woods), אשר הניח את היסודות להקמת הבנק העולמי. עד שנות השבעים של המאה העשרים התאפיינו מאמצי הפיתוח של הבנק העולמי בהשקעות הון בהיקפים גדולים, בעיקר בפרויקטים של תשתיות במדינות מתפתחות. בשל החוב הגדל של העולם השלישי והשינוי באינטרסים של תורמי ה-ODA (Official Development Aid), פנו משנות השמונים הבנק העולמי וגופי פיתוח אחרים לשימוש ב-Structural Adjustment Policies (מדיניות התאמה מערכתית) – מדיניות המקדמת הפרטה של משאבים ושל שירותים לאומיים לצד קידום ממשל דמוקרטי, בתמורה לקבלת הלוואות ומענקים מבינלאומיים לפיתוח ומתורמים ממשלתיים מממשלות מפותחות (Moyo, 2009). גישת פיתוח זו ספגה ביקורת בשל אי-היותה בת-קיימא, שכן השינוי הנדרש מן המדינות מתפתחות לא נקבע על-ידיהן אלא על-ידי גורם חיצוני, ולכן לרוב לא הוטמע באופן מלא. כמו כן, נשמעה ביקורת על שגישה זו מבוססת על יצירת היררכיה ותלות בין מדינות עשירות לעניות (Stirrat and Henkel, 1997; Easterly, 2007). גישה חדשה שנועדה להתמודד עם האתגרים הכלכליים והפוליטיים שהציבו הגישות הקודמות התפתחה בשנות התשעים המאוחרות. גישה זו, הרואה בשוק הפרטי שחקן מרכזי בתחום הפיתוח הבינלאומי, מושתתת על ההנחה שפיתוח בינלאומי

המבוסס על ההיגיון הכלכלי של ביקוש והיצע עשוי להביא לפיתוח כלכלי, וכפועל יוצא מכך גם פוליטי, של מדינות מתפתחות (Mosse, 2013).

בתור לקח מניסיוןן של מדינות מפותחות אחרות שפעלו בזירת הפיתוח הבינלאומי לאורך עשרות שנים, האסטרטגיה הממשלתית הישראלית המתגבשת בתחום הפיתוח הבינלאומי מבוססת רבות על שילוב פעילות המגזר הפרטי כחלק מהותי ממנה. זאת מתוך התפיסה שרתומת המגזר תאפשר להגביר את ההשפעה הישראלית בשווקים המתפתחים באופן בר-קיימא, תוך השאת ערך לכלכלה הישראלית וליחסי החוץ של ישראל. מינהל סחר חוץ במשרד הכלכלה – השחקן הממשלתי המרכזי בתחום קידום פעילות המגזר הפרטי הישראלי בשווקים זרים – רואה בתמיכה בפעילות של חברות ישראליות בשווקים מתפתחים, כחלק ממדיניות של פיתוח בינלאומי, ערך מסחרי רב. כדי לתמוך במגזר הפרטי בקיום פעילות עסקית בשווקים אלו, מחקר זה עורך מיפוי של ההזדמנויות העסקיות, של החסמים ושל התוכניות שממשלות המובילות בתחום הפיתוח מציעות למגזר הפרטי. מטרת המחקר לאפשר דיון מושכל על כלים לסיוע למגזר הפרטי ועל השילוב ביניהם, וכך להביא לידי מיצוי מרבי של הפוטנציאל הקיים בפתרונות שמציע המגזר הפרטי הישראלי עבור האתגרים שמדינות מתפתחות מתמודדות עמם.

1. רקע

1.1 פוטנציאל עסקי בשווקים מתפתחים

עד שנות התשעים של המאה העשרים, רק חמישית מאוכלוסיית העולם, רובה ממדינות מפותחות בצפון אמריקה, מערב אירופה ויפן, נהנתה מהכנסה של יותר מ-10 דולרים ביום – סכום שאפשר להם להיכלל במעמד הצרכני העולמי. בעשורים האחרונים חלה תפנית במגמות הכלכליות העולמיות: גורמים כגון שילוב כלכלות מתפתחות בכלכלה העולמית, הסרת מחסומי סחר והתפשטות מדיניות כלכלית מכוונת שוק פרטי, הכפילו את המעמד הצרכני בשווקים מתפתחים לכ-2.4 מיליארד בני אדם, דבר שהאיץ את הצמיחה בשווקים המתפתחים (Atsmon, Y. et al., 2012). עם זאת, תופעות אלו גם חרפו את אי-השוויון הקיים במדינות המתפתחות, בעיקר עקב עיור מוגבר ומזורז (Mosse, 2013). על-פי התחזיות, המעמד הצרכני בשווקים מתפתחים, המתאפיין בהכנסה נמוכה-בינונית, צפוי להכפיל עצמו עד שנת 2025 ולעמוד על כ-4.2 מיליארד בני אדם – כ-50% מהמעמד הצרכני העולמי, עם צריכה של כ-30 טריליון דולר בשנה. לנוכח זאת, אפשר להניח שצרכנים בעלי הכנסה נמוכה-בינונית יהפכו לכוח המניע של הכלכלה העולמית. למגמה זו השלכות על מאפייני הצריכה הגלובלית, שכן צרכנים ממדינות מתפתחות מתאפיינים בכוח קנייה נמוך, דבר שעשוי לעצב את ההיצע של חברות מסחריות באופן שיתאים לשווקים המתפתחים ולצרכנים שמאפייני הצריכה שלהם שונים במדיה רבה מאלה של הצרכנים שהן מתמקדות בהם כיום (Atsmon, Y. et al., 2012).

לצד המקום המרכזי שהמדינות המתפתחות צפויות לתפוס בכלכלה העולמית, הן עומדות בפני אתגרים הכוללים התגברות על מחסור באספקת צרכיהם הבסיסיים של מיליארדי בני אדם. על-פי דוח הבנק העולמי לשנת 2018, כ-10.7% מאוכלוסיית העולם נמצאים במצב של עוני מוחלט והכנסתם נמוכה מ-1.9 דולרים ליום. במדינות בעלות הכנסה נמוכה, ל-29% מבני האדם אין גישה למי שתייה ראויים, תמונת הילדים מתחת לגיל 5 עומדת על כ-30% מכלל האוכלוסייה. אזורים גדולים בעולם אינם מחוברים לתשתית חשמל, כמו הודו, שבה חיים 205 מיליון בני אדם ללא חשמל, בעיקר

באזורים כפריים (The World Bank, 2018). אתגרים אלו עתידים לגדול בשל הצמיחה הצפויה באוכלוסיית המדינות המתפתחות – שכלל הנראה תכפיל עצמה עד שנת 2050 – ועקב תהליכי עיור המתקיימים ללא הקמת תשתיות מתאימות לאנרגיה, מים, מזון ובריאות (מרכז מילקן לחדשנות, 2018). בתור מענה לאתגרים אלו קבע האו"ם בשנת 2015 17 יעדים שבהם מדינות העולם נדרשות לעמוד עד שנת 2030. יעדים אלו נקראים יעדי הפיתוח הגלובליים (Sustainable Development Goals - SDG) והם נוגעים לתחומי הבריאות, הכלכלה, החינוך, המגדר, הסביבה והממשל, ומורכבים מ-169 מטרות (UN General Assembly, 2015). האתגרים החדשים שמציבים יעדי הפיתוח של האו"ם בפני עולם הפיתוח הבינלאומי כוללים את הדרישה להרחיב את טווח הפעילות כך שזו תכלול את כל המדינות המתפתחות בעולם, להביא בחשבון היבטים כלכליים, חברתיים ואקולוגיים בכל פרויקט, ולעסוק בתחומים חדשים כדוגמת חקלאות בת-קיימא והגנה חברתית (Martin, M., 2015). עם זאת, על-פי הערכת האו"ם, קיים פער מימוני של כ-2.5 טריליון דולר בשנה בעמידה ביעדי הפיתוח של האו"ם (World Investment Report, 2014).

לצד הפער, מתגלה גם הפוטנציאל המסחרי של יעדי הפיתוח של האו"ם. על-פי הערכות, השגת היעדים הגלובליים של האו"ם צפויה לפתוח הזדמנויות עסקיות חדשות בשווי של 12 טריליון דולר עד שנת 2030 במונחי חסכוניות ורווחים, כמחצית מהם בשווקים מתפתחים. הערכה זו מתבססת על צמיחה בארבעת המגזרים המהווים כ-60% מהכלכלה העולמית, ולכן חשיבותם לשם השגת מטרות האו"ם מכרעת: מזון וחקלאות, ערים, אנרגיה וחומרים, ובריאות. שווי ההזדמנויות מוערך ב-1.9 טריליון דולר בתחום המזון והחקלאות, ב-1.5 טריליון דולר בתחום האנרגיה, ב-523 מיליארד דולר בתחום הערים וב-504 מיליארד דולר בתחום הבריאות. על-פי הערכות אחרות, הפוטנציאל המינימלי לצמיחה הוא 12 טריליון, ופוטנציאל השוק הצפוי הוא פי שניים או שלושה (Business and Sustainable Development Commission, 2017). לדוגמה, הערכות מסוימות מראות כי העמידה ביעד הבודד של שוויון מגדרי יכולה לבדה לתרום כ-28 מיליארד דולר עד 2025 לכלכלה העולמית, כך שפוטנציאל הצמיחה עצום (Woetzel, J. et al., 2015).

הקשר בין סיוע חוץ לבין מסחר זוהה במחקרים רבים. במחקר מ-2014 שבחן את השפעת סיוע החוץ שמעניקות מדינות החברות בוועדת הסיוע בפיתוח (Development Assistant (Committee - DAC של ארגון המדינות המפותחות (OECD) על הייצוא שלהן, נמצא אפקט חיובי של 0.5-1.8 דולרים של גידול בייצוא על כל דולר שניתן בסיוע חוץ (הנתונים מושפעים ממשך תקופת ההחזר שנמדדה. ההחזר הכספי הנמוך מתייחס לטווח מדידה קצר של כשש שנים, וההחזר הגבוה מתייחס לטווח מדידה ארוך של כ-20 שנה, Martínez-Zarzoso, I. et al, 2014). מדינות בעלות הכנסה גבוהה מתחילות להבין את הפוטנציאל המסחרי הטמון ביעדי הפיתוח של האו"ם ובשווקים המתעוררים, ולפעול במרץ למימושו. אחת האסטרטגיות הבולטות בשנים האחרונות לצמצום הפער המימוני לשם עמידה ביעדי האו"ם היא אסטרטגיית הפיתוח הבינלאומי מבוססת המגזר הפרטי. על-פי גישה זו, המדינות המפותחות משלבות את המגזר הפרטי כחלק מאסטרטגיית הפיתוח שלהן, לשם מתן מענה ליעדי הפיתוח של האו"ם באופן המבוסס על יצירת יתרון כלכלי הן למדינה המשקיעה והן למדינת היעד (World Investment Report, 2014).

בהתאם לכך, ה-OECD הפיץ ב-2015 מסמך המלצות למדינות החברות ב-DAC, ובו נכתב כי מומלץ למדינות החברות לקבוע מדיניות המעודדת את שילוב המגזר הפרטי בתוכנית הפיתוח הבינ"ל בהתאם לקריטריונים של סיוע אפקטיבי ושילוב פרקטיקות של אחריות תאגידית. עוד המלצה מרכזית היא השקעה בבניית יכולותיהם של הצוותים הממשלתיים לרתום את המגזר הפרטי לשיתוף פעולה בתחום הפיתוח, כך שידעו לזהות הזדמנויות עסקיות ולהבין את צורכי המגזר

הפרטי בשותפויות אלו. תמיכה בחדשנות היא המלצה בולטת נוספת, המוצגת כאמצעי יעיל לפתרון האתגרים המורכבים העומדים בפני המדינות המתפתחות. לבסוף, מודגשת החשיבות של שימוש בשילוב גמיש של כלי סיוע כלכליים, כגון הלוואות, ערבויות ומענקים, וכלי סיוע שאינם כלכליים, למשל סיוע טכני הכולל שירותי פיתוח עסקי וחיבור לשותפים עסקיים במדינות היעד, כדי לרתום את המגזר הפרטי ולתמוך בפעילותו בשווקים מתפתחים (OECD, 2015).

1.2 הזדמנויות עבור ישראל

אף שהמשק הישראלי צמח בקצב שנתי של 3-4 אחוזים בשנים האחרונות (OECD, 2019) – שיעור גבוה בהשוואה למדינות ה-OECD – קצב זה אינו ממצה את כלל הפוטנציאל הקיים במשק. היעדר הגיוון בשווקים לייצוא מגביל את גודל הייצוא: כשלושה רבעים מסך הייצוא הישראלי מיועד למדינות מפותחות, ורק כרבע מיועד למדינות מתפתחות. למשל, בשנת 2017, לאחר כמה שנים רצופות של ירידות, עלה הייצוא הכולל מישראל לכל מדינות אפריקה בכ-5% והסתכם בכ-860 מיליון דולר. סכום זה הוא 6.1% מכלל הייצוא הישראלי, ושקול ליצוא לבלגיה – מדינה אירופית אחת. כמו כן, מרבית הפתרונות הטכנולוגיים הישראליים אינם זוכים לייצוג הולם בשווקים הצומחים של אסיה, אפריקה ואמריקה הלטינית (האגודה לפיתוח בינ"ל סיד-ישראל, 2019).

על-פי התחזיות העולמיות, שלפיהן בשנת 2030 כ-60% מהצריכה העולמית יגיעו מהשווקים המתפתחים (Atsmon, Y., et al. 2012), רתימת המגזר הפרטי הישראלי לטובת ניצול הפוטנציאל העסקי הקיים בשווקים אלו היא הזדמנות לכלכלה הישראלית. הידע, הניסיון והטכנולוגיות שפותחו בישראל עקב האתגרים שהיא עצמה התמודדה עמם לאורך שנות התפתחותה, רלוונטיים לטובת התמודדות עם רבים מן האתגרים שהמדינות המתפתחות מתמודדות עמם כיום. ישראל ניצבת כיום כמובילה עולמית בתחומי המים, החקלאות, הבריאות, טכנולוגיות המידע והתקשורת, האנרגיות מתחדשות והייצור מתקדם. ישראל ראשונה בעולם במחזור מים – כ-90% מהמים לחקלאות מקורם במחזור; ישראל היא מעצמה עולמית בחקלאות ובביטחון תזונתי בשל הישגיה בהתאמת זנים לגידול בתנאים קשים, פיתוח טפטפות, והגדלה משמעותית של תפוקת זני יבול בסיסיים. פתרונות אלו ואחרים המפותחים בישראל עשויים לתת מענה לאתגרים שמתמודדות עימם מדינות מתפתחות, לצד תשואה כלכלית משמעותית למשק הישראלי (מרכז מילקן לחדשנות, 2018).

1.3 חסמים למגזר הפרטי בשווקים מתפתחים

מיפוי החסמים יתבצע על-פי שלבי הצמיחה בפעילות אופיינית של חברה בשוק מתפתח, ובהתבסס על המיפוי שערכה הוועדה הממשלתית הבין-משרדית לפיתוח בינלאומי ועל מסקנות מתוך ראינות שערכתי עם עשרה יזמים ישראלים הפועלים בשווקים מתפתחים. המיפוי מתייחס לשלושה שלבים: שלב הכרת השוק והפיתוח העסקי (טרם תחילת פעילות החברה במדינה), שלב השיווק (מתחילת פעילות החברה במדינה המתפתחת עד לתחילת המכירות), שלב הצמיחה של החברה (הכולל את הגדלת נפח הפעילות בשוק).

א. שלב הכרת השוק

- **אי-היכרות עם שווקים מתפתחים וחשש מפעילות במדינות אלו.** אי-היכרות עם ההזדמנויות הכלכליות הקיימות בשווקים מתפתחים, וחשש המבוסס על דעות קדומות ועל ניסיון כושל של חברות ישראליות מסוימות בשווקים המתפתחים. היזמים שראוינו ציינו כי אכן קיים פער מידע לגבי רבים מהשווקים המתפתחים, וטענו כי המידע

הזמין מצד הממשלה ומהיועצים הפועלים דרך מכון הייצוא אינו מקיף ומדויק דיו, וכי הם לרוב מעדיפים לעבוד עם שותף מקומי לצורך היכרות וסקר שוק.

■ **היעדר מידע מספק על הזדמנויות עסקיות וכלי תמיכה.** היעדר הנגשה מרוכזת של מידע בדבר כלי סיוע זמינים והזדמנויות עסקיות מהממשלה לתעשייה. כמו כן, חברות רבות אינן מודעות לפוטנציאל הטמון בקיום פעילות במסגרת ארגונים בינלאומיים או אינן מכירות בחשיבות השילוב של עקרונות מתחום הפיתוח הבינלאומי בפעילותן לטובת הצלחתן העסקית בשווקים מתפתחים. נוסף על כך, מידע המגיע מגופים ממשלתיים בדבר הזדמנויות מימוניות ואחרות שמציעים גופים בינלאומיים אינו עדכני ומעמיק דיו, ולא קיים הליך סדור לצבירת ידע על הצלחות וכישלונות של חברות ישראליות בשווקים מתפתחים.

■ **קושי בהגשה למכרזים של מוסדות פיננסים בינלאומיים.** החברות המודעות להזדמנויות הללו, חסרות פעמים רבות את המיומנויות הנדרשות לשם הגשת המכרזים. כמו כן, קיימת רתיעה מהתמודדות על פרויקטים אלו בשל תחרות גבוהה, צורך בהשקעה של משאבים, מומחיות וידע, וכן עמידה בסטנדרטים גבוהים יחסית של ניהול תקין (האגודה לפיתוח בינ"ל סיד-ישראל, 2019)

■ **קושי במציאת שותפים מקומיים מהימנים.** עקב פערים רבים בין שווקים מתפתחים לבין ישראל בכל הנוגע לפעילות העסקית והממשלתית, חברות ישראליות זקוקות לשותף מקומי שינגיש להן את שוק היעד. כפי שנמצא בסקר שערך מכון הייצוא, מציאת שותפים ומשווקים בשווקים מתפתחים היא חסם מרכזי עבור חברות ישראליות, לנוכח מקרים של הונאה על-ידי חברות מקומיות וקושי בבדיקת נאותות (מכון הייצוא, 2015). ואכן, היזמים שרואיינו לצורך מחקר זה הסכימו שמציאת שותפים מקומיים עלולה להוות חסם בשל הסיבות הצוינו לעיל, אך אחדים מהם ציינו שהקושי למצוא שותף מקומי אמין מהווה גם הזדמנות, שכן הצלחה במציאת שותף מקנה יתרון בשוק היעד על פני מתחרים.

■ **קושי בהתמודדות עם רגולציה מקומית.** רמת פירוט המידע מוגבלת בכל הנוגע לרגולציה במדינות, למשל בנוגע לתקנים, סימון מוצרים ואישורים נדרשים. רבים מהמרוויינים ציינו את הקושי הרגולטורי כחסם בפני כניסה לשווקים מסוימים במגזרים מסוימים. בשל כך אותן חברות מנסות למצוא שותף מקומי שיתנהל מול הרגולציה, אך מציאת שותף מקומי מהימן הוא חסם בפני עצמו.

ב. שלב השיווק

■ **צורך בפתרונות כוללים.** אתגרי המדינות המתפתחות ובהתאם לכך גם הפרויקטים שממשלות או גופים רב-לאומיים מפעילים במסגרתם, הינם מורכבים ולרוב דורשים פתרונות כוללים ומשולבים. עם זאת, חברות ישראליות נוטות להתמחות במוצרים ושירותים ספציפיים, ופתרונותיהן הבודדים לא מהווים מענה מספק. פתרון אפשרי לכך הוא פעילות תחת חברות אינטגרציה, אך לא קיימות מספיק חברות אינטגרציה ישראליות הפעילות בשווקים אלו.

■ **היעדר מעטפת ממשלתית.** היעדר הסכמים ממשלתיים (G2G) המהווים בסיס ממשלתי לפעילות המגזר הפרטי במדינות המתפתחות. הסכמים אלו מאפשרים העברת ידע וניסיון רגולטורי וניהולי, היכרות וחיבור עם גורמים ממשלתיים ועסקיים במדינת היעד, והקלה במכסים.

- **היעדר נגישות למפיצים וספקי פיתוח עסקי מהימנים.** בשל מורכבות השווקים המתפתחים נדרשים מומחים שיוכלו לסייע בתהליך החדירה לשוק ובהפצת המוצר, אך לחברות ישראליות יש קושי באיתור מפיצים ויועצים מהימנים ומקצועיים. בראיונות עלה קושי זה בתור חסם עיקרי, עד כדי כך שחברות מסוימות לא נכנסות לשוק בלי שיש להן הסכם עם מפיצים מהימנים. היזמים ציינו שהיו מעוניינים לקבל סיוע ממשלתי הכולל המלצה על מפיצים מוכרים ואמינים, ושהתמיכה הניתנת כיום לוקה בחסר בשל היעדר התעמקות והתמקצעות בצרכיהם הייחודיים.
- **קושי בתמחור פרויקטים.** נגרם בשל היעדר ניסיון עסקי, אי-בהירות רגולטורית, שחיתות והערכת סיכונים פוליטית.

ג. שלב הצמיחה

- **היעדר מקורות מימון.** היעדר מימון הוא פער מרכזי בשלב הצמיחה. הימנעות המשקיעים מהשקעה בשווקים מתפתחים נובעת מהתפיסה שהשקעות בשווקים אלו מתאפיינות ביחס לא כדאי של סיכון-תשואה. תפיסה זו נובעת מהסכנה הטמונה בתנודתיות במטבע החוץ, מדירוג אשראי נמוך של מדינת היעד ומחששות בנוגע ליציבותה הפוליטית של המדינה. מן הצד השני, יש מחסור במיזמים רווחיים ובעלי מודל עסקי חזק בשווקים אלו. על כן, הסיכון הגבוה גורם למשקיעים לדרוש תשואה גבוהה יותר ותקופת החזר קצרה יותר לחוב. עקב כך המימון עבור חברות מתייקר, ואי-הוודאות בנוגע למקורותיו העתידיים גדל (WEF, 2015). בראיונות עלה כי יזמים חשים שתחום השקעות האימפקט בישראל אינו מפותח דיו, במיוחד עבור השקעות במיזמים בשווקים מתפתחים. היזמים היו מעוניינים באפשרות לקבל מימון בצורות שונות מהממשלה, שמבינה את הסיכון אך גם את הערך הכלכלי שבקיום פעילות עסקית בשווקים אלו.

2. השוואה למצב במדינות מפותחות אחרות

2.1 רקע ומתודולוגיה

בחרתי לסקור תוכניות וכלי סיוע שמציעות ממשלות הולנד ואוסטרליה למגזר הפרטי לטובת קידום פעילות מסחרית בשווקים מתפתחים, שכן מדינות אלו בולטות בפעילותן העסקית בשווקים מתפתחים והן בנות-השוואה למדינת ישראל בהיבטי גודל הכלכלה (World population review, 2019) והמדיניות הכלכלית שלהן. בדומה לישראל, הולנד היא כלכלה מפותחת בסדר גודל קטן-בינוני, אשר בשל כוח אדם מוגבל, כרבע מייצוא השירותים שלה מסתמך על פיתוחים טכנולוגיים (CBS.NL, 2019) – נתון הנמוך ב-15% ממקבילו בישראל (WTO, 2015). ההשוואה לאוסטרליה מתבססת על היותה כלכלה בינונית הסוחרת עם מדינות מרוחקות ממנה ואשר מקדמת מדיניות סחר חופשי (WTO, 2015).

במחקר שהפיק משרד החוץ ההולנדי ובחן את השפעת סיוע החוץ על הייצוא ההולנדי, נמצא כי לצד השינוי במדיניות הסיוע ההולנדית שהתרחש בשנת 2000 ואשר כלל צמצום במספר מדינות היעד לסיוע (שלאחר השינוי עמד על כ-33 מדינות), הייצוא ההולנדי למדינות אלו עלה ב-5% והמשיך להאמיר עד ל-11% בשנת 2012. זאת גם לנוכח המשבר הכלכלי העולמי שהתרחש בשנים 2008-2011. נמצא גם כי כל אירו שהוקצה לסיוע הפיק צמיחה של 1.7-1.9 אירו בייצוא ההולנדי וליצירה של 350-400 אלף משרות בהולנד (IOB, 2014).

תוצאות דרמטיות נרשמו במחקר שבחן את ההשפעות ארוכות הטווח של סיוע החוץ האוסטרלי, אשר הצביע על החזר ממוצע של כ-7.10 דולרים בייצוא למדינת היעד על כל דולר אחד שהשקיעה ממשלת אוסטרליה בסיוע חוץ למדינה זו. נתון זה לא הושפע מהחלטת ממשלת אוסטרליה לבטל את מדיניות הסיוע המותנה ב-2006 – סיוע כלכלי שכדי לממשו מדינת היעד מתחייבת להשתמש במוצרים ובשירותים שמציעה המדינה התורמת. נתון זה מאפשר להניח כי גורמים כגון צמיחה כלכלית במדינת היעד, אפקט של רצון טוב מצד מדינת היעד, וקשרים עסקיים שנוצרים בין המדינה התורמת והנתרמת, הם שאחראים על הגידול במסחר (Otor, S. A., & Dornan, M. 2017). ממשלות הולנד ואוסטרליה בולטות גם בהיקף ובאיכות של כלי הסיוע שהן מציעות למגזר הפרטי לשם תמיכה בפעילות עסקית לשווקים מתפתחים, ועליהם ארחיב בפרק זה. ההשוואה למצב בהולנד ובאוסטרליה מתבססת על סקירת מקורות כתובים הכוללים מאמרים אקדמיים, מסמכי מדיניות ואתרי אינטרנט, לצד ראיונות אישיים. רואיינו שמונה נציגים מהולנד ועשרה מאוסטרליה, בהם נציגי ממשלה המשתתפים בתכנון ובהפעלה של תוכניות התמיכה במגזר הפרטי, ונציגי המגזר הפרטי אשר הסתייעו בכלי הסיוע שמציעות התוכניות הממשלתיות שסקרת.

2.2 הולנד

רקע

ממשלת הולנד שמה דגש על שילוב המגזר הפרטי שלה במדיניות הפיתוח הבינלאומי ההולנדית. הדבר נובע מכך שהממשלה זיהתה את השינויים בכלכלה הגלובלית, שכללו צמיחה נמוכה באירופה לצד גידול בהזדמנויות עסקיות בשווקים מתפתחים. שינויים אלו היו המניע המרכזי לגיבוש אסטרטגיה כוללת לשילוב בין סיוע, מסחר והשקעות בשנת 2013, אשר הציבה שלושה יעדים: למגר לגמרי את העוני, לקדם פיתוח כלכלי עולמי מכליל ובר-קיימא ולקדם חברות הולנדיות בשווקים מתפתחים (OECD, 2016). הולנד נחשבת התורמת השביעית בגודלה של כספי סיוע, ומקצה לכך 5.6 מיליארד דולר בשנה, שהם 0.61% מהתל"ג שלה (Donor Tracker, 2019). כ-35% מכספי הסיוע ההולנדיים מיועדים למוסדות פיננסיים מולטילטרליים, כגון הבנק העולמי, האו"ם, האיחוד האירופי והבנק האפריקאי לפיתוח. השאר הכספים מיועדים ליוזמות עצמאיות (Netherlands Development Cooperation, 2019).

לנוכח התפיסה ההולנדית, הרואה במגזר פרטי חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה לפיתוח בינלאומי, התגבשה גישה ממשלתית של שיתוף פעולה פיתוחי (Development Cooperation), ולפיה גורמי ממשלתיים ולא-ממשלתיים שונים משתתפים ביישום האסטרטגיה ההולנדית לפיתוח בינלאומי. תפיסה זו מכירה בערך המוסף של שיתוף פעולה בין הממשלה, האקדמיה, המגזר הפרטי והחברה האזרחית, אשר ביכולתו להביא לידי מיצוי את היכולות של כל אחד מהשותפים, להגדיל מקורות מימון, להפחית סיכונים ולבזר את תחומי האחריות. כך יצרה ממשלת הולנד מערך כלי סיוע שנועד להציע לכל סוג של שותף את ההזדמנויות המתאימות לו, ולאפשר לו לממש פוטנציאל זה.

המשרד לסחר חוץ ולשיתוף פעולה פיתוחי הוא שאמון על תקציב סיוע החוץ ההולנדי ועל תיאום פעילויות הפיתוח הבינלאומי בין הגורמים המבצעים. שלושת הגורמים המרכזיים המשתתפים ביישום מערך כלי הסיוע למגזר הפרטי הם סוכנות העסקים ההולנדית, השייכת למשרד הקשרים הכלכליים ומדיניות האקלים ההולנדי, הסוכנות הממשלתית לביטוחי אשראי, Atradius Dutch State Business, ובנק הפיתוח ההולנדי, ה-FMO. בין השלושה מתקיים שיתוף ידע לטובת ייעול תהליכים המתבצע דרך המשרד לסחר חוץ ולשיתוף פעולה פיתוחי. כמו כן, במסגרת קרן

ה-Dutch Good Growth Fund שמפעילה סוכנות העסקים ההולנדית, מתקיים שיתוף פעולה ישיר בינם לבין הסוכנות הממשלתית לביטוחי אשראי במסגרת מסלול המעניק מימון לצד ביטוח אשראי לחברות הולנדיות.

סוכנות העסקים ההולנדית מכילה את מערך כלי הסיוע הענף ביותר עבור התעשייה ההולנדית, והיא פועלת במטרה למצב עצמה כתחנת המידע הראשית עבור ארגונים הולנדיים בכל הנוגע לתמיכה בפעילותם העסקית בשווקים מתפתחים (Letter to Parliament on international financing in perspective, 2019). הסוכנות אחראית לקידום הנוכחות הבינלאומית של חברות הולנדיות בשווקים זרים ולתמיכה בפיתוח יוזמות של המגזר הפרטי במדינות היעד באותם שווקים. הסוכנות עובדת לצד הנציגויות הדיפלומטיות ומשרדי התמיכה העסקית ההולנדיים כדי לספק לחברות מידע מסחרי וקשרים עסקיים (Netherlands Development Cooperation, 2019). כלי הסיוע שסוכנות העסקים ההולנדית מציעה מבוססים על תפיסה המשכית הנותנת מענה לצורכי חברות הולנדיות בשלבי צמיחה שונים. במסגרת זו הוקמו תוכניות וקרנות המעניקות תמיכה ליוזמים וליזואנים הולנדים המעוניינים לפעול בשווקים מתפתחים, בהן קרן המיועדת לתמיכה ביוזמות בשלבי פיתוח ראשוניים, קרן התומכת בחברות קטנות-בינוניות המעוניינות לחדור לשווקים מתעוררים, וקרן התומכת בשיתופי פעולה בין גורמים לא-ממשלתיים שונים לביצוע פרויקטים בשווקים מתפתחים (Letter to Parliament on international financing in perspective, 2019).

כלי הסיוע מגוונים, וכוללים מימון למחקר ופיתוח ולפרויקטי היתכנות והדגמה, מימון סחר והשקעות, כלי מימון המותאמים לחברות הזנק ולחברות קטנות-בינוניות, וביטוח השקעות וייצוא. את כלי הסיוע המימוניים והביטוחיים מלווים כלי סיוע טכני שנועדו להבטיח כי חברות הולנדיות יוכלו לעמוד בתנאי האחראיות התאגידית שמגדיר ה-OECD ולהגביר את יכולתן להצליח עסקית בשווקים מתפתחים. בסקר שערכה בשנת 2019 סוכנות העסקים ההולנדית ומדד את שביעות הרצון של הארגונים ההולנדיים שקיבלו את תמיכת הסוכנות, נרשמה רמת שביעות רצון של 7.2 מתוך 10, דבר שעשוי להעיד שמאמצי הסוכנות קולעים במידה רבה לצורכי המגזר הפרטי (ib.).

במחקר זה אסקור תוכניות רלוונטיות שמפעילה סוכנות העסקים ההולנדית לשם תמיכה בפעילות המגזר הפרטי בשווקים מתעוררים. התוכניות מציעות כלי סיוע פיננסיים וטכניים לחוד ויחד. לצורך מיקוד, לא אסקור את מגוון התוכניות וכלי הסיוע שמציעים Atradius Dutch State Business ו-FMO.

תוכניות שמפעילה סוכנות העסקים ההולנדית ואשר מיועדות לשילוב המגזר הפרטי במאמצי פיתוח בינלאומי:

קרן המיועדת לתמיכה ביוזמות בשלבי פיתוח ראשוניים	SBIR - Small Business Innovation Research Programme
קרן הנותנת מענקים לחברות צעירות עבור ביצוע פרויקטי הדגמה, מחקרי היתכנות והכנה להשקעות	DHI - Demonstration Projects, Feasibility Studies and Investment Preparation Studies
קרן המעניקה סיוע מימוני וטכני לחברות בעלות מוצר ואחרי שלב הפיילוט, המעוניינות לקיים פעילות עסקית בשוק היעד	DGGF — Dutch Good Growth Fund

<p>קרן התומכת בשיתופי פעולה בין ארגונים שונים לטובת ביצוע פרויקטים בקנה מידה גדול בשווקים מתפתחים</p>	<p>SDG Partnership</p>
---	-------------------------------

2.2.1 קרן לעסקים קטנים SBIR

קרן של סוכנות העסקים ההולנדית הפועלת כתחרות בת שלושה שלבים, ומזמינה יזמים צעירים ועסקים קטנים המעוניינים לפתח מוצרים טכנולוגיים שישרתו גופים ממשלתיים בפתרון בעיות חברתיות. התוכנית פועלת על-פי קולות קוראים המשתנים לפי מגזרים, ועולים בקנה אחד עם המטרות ועם מדיניות הפיתוח הבינלאומי של הולנד. הגישה של SBIR נועדה להפחית סיכונים, שכן הלקוחה היא ממשלת הולנד, והיא משלמת רק על הפרויקטים החדשניים שישרתו אותה בצורה הטובה ביותר. דבר זה מתגבר על הפער הקיים בתוכניות שבהן ניתן לחברות מימון לטובת פיתוח ושיווק של המוצר, כאשר רבות נופלות בשלב המכירות.

סוגי הסיוע שמעניקה התוכנית לחברות נחלקים לשלושה שלבים:

<p>בשלב הראשון, היזמים מגישים רעיונות, והרעיונות המוצלחים זוכים במימון לביצוע מחקר ישימות (feasibility study).</p>	<p>מימון לשם ביצוע מחקר ישימות</p>
<p>בשלב השני, מחקרי הישימות שנמצאו מוצלחים ועמדו בקריטריונים של סוכנות העסקים ההולנדית יעלו לשלב נוסף בתחרות, והפרויקטים הזוכים יקבלו מימון למחקר ופיתוח האבטיפוס של המוצר, וקיום פרויקט הדגמה או פיילוט של המוצר, לפרק זמן מוגדר מראש.</p>	<p>מימון לטובת מחקר ופיתוח האבטיפוס של המוצר, וקיום פרויקט הדגמה או פיילוט של המוצר</p>
<p>בשלב השלישי, חברות בעלות פיילוט מוצלח מצופות למצוא מימון חיצוני לטובת פיתוח נוסף של המוצר והכנתו לשוק. חברות שעמדו בשלב זה יעלו לשלב השלישי ויזכו להזדמנות למכור את המוצר שלהן לגוף ממשלתי הולנדי כלקוח ראשון.</p>	<p>רכישת המוצר על-ידי גוף ממשלתי כלקוח ראשון</p>

לרשימת הפרויקטים שקיבלו מימון מהקרן.

DHI - Demonstration Projects, Feasibility Studies and Investment Preparation Studies – תוכנית

מענקים לטובת ביצוע פרויקטי הדגמה, מחקרי היתכנות והכנה להשקעו:

תוכנית המציעה מימון לביצוע פרויקטי הדגמה, מחקרי היתכנות והכנה להשקעות בפרויקטים בשווקים מתפתחים שהם יוזמה של חברות הולנדיות קטנות-בינוניות. בתפיסת סוכנות העסקים ההולנדית, תוכנית זו מהווה גשר לא רשמי לקבלת מימון מקרן ה-DGGF. הסיוע ניתן לטובת קיום פרויקטים על-ידי חברות בודדות או על-ידי קונסורציום של ארגונים שלפחות אחד מהם הוא למטרות רווח. לתוכנית תקציב של תשעה מיליון אירו והיא מממנת כ-120 פרויקטים בשנה. התוכנית אינה ייעודית לשווקים מתפתחים, אך היא מקצה כארבעה מיליון אירו מסך התקציב לטובת פרויקטים בשווקים אלו ושואפת להגדיל את התקציב מתוך הכרה בחשיבותם הכלכלית.

התנאים לקבלת הסיוע כוללים דרישה שעלויות הפרויקט יהיו לפחות 50 אלף אירו, שממוצע המחזור השנתי של החברה בשלוש השנים האחרונות יהיה לפחות 100 אלף אירו, ושסך המענק המבוקש לא יעלה על 25% מממוצע המחזור השנתי לאותן שנים. הצלחת פרויקט נמדדת על-פי קריטריון כלכלי וקריטריון חברתי.

סוגי הסיוע שמעניקה התוכנית לחברות:

<p>מענקי סיוע טכני</p>	<p>100-200 אלף אירו המיועדים טובת ביצוע פרויקטי הדגמה, מחקרי היתכנות והכנה להשקעות. התוכנית אינה מספקת את הסיוע הטכני אלא רק את המימון הייעודי לו. המימון הוא בגובה 50% מהעלויות המבוקשות על-ידי החברה, והיא נדרשת לממן את 50 האחוזים הנותרים.</p>
-------------------------------	--

כחלק מהמהלך לחיזוק התמיכה בחברות הזנק ובחברות קטנות-בינוניות של סוכנות העסקים ההולנדית, הורחבו ההזדמנויות תחת ה-DHI וכעת הן כוללות מימון לפיילוטים, הגדרות רחבות יותר לקריטריוני הסף לקבלת מענקים, ומענקים גדולים יותר למדינות המיקוד. כמו כן, פלטפורמת ההגשה למכרזים הוחלפה במערכת הפועלת על-פי עקרון first come first serve, כך שיהיה אפשר לתמוך בחברות באופן מתמשך (Letter to Parliament on international financing) (in perspective, 2019).

דוגמה לחברה שקיבלה תמיכה במסגרת התוכנית

Wattco היא חברה הולנדית בתחום האנרגיה הסולארית שרצתה לפרוץ לשוק בערב הסעודית וקיבלה את תמיכת ה-DHI לצורך הקמת פרויקט הדגמה שכלל התקנת פאנלים סולאריים על גג של מרכז מסחרי בעיר מדינה. קרן ה-DHI סיפקה לחברה מענק של 150 אלף אירו לטובת מימון פרויקט ההדגמה בשוק היעד. מנהל הפרויקט דיווח כי לולא התמיכה מקרן ה-DHI, החברה לא הייתה מצליחה לפרוץ לשוק היעד, וכי בעזרת ביצוע פרויקט ההדגמה החברה חתמה על חוזים מסחריים עם שותפים מקומיים.

נקודות עיקריות מהראיונות עם מנהלי התוכנית

- מאז פתיחת האפשרות לקבל מענקים עבור פרויקטים בשווקים מתפתחים, הביקוש למענקים עבור שווקים אלו עלה משנה לשנה.
- הקשר בין DGGF ל-DHI: על-פי עקרון המשכיות של סוכנות הסיוע ההולנדית, מענק ה-DHI אמור לסייע לחברה לבצע הוכחת מוצר לטובת צמיחת החברה, כך שתהיה מתאימה לקבלת תמיכה מקרן ה-DGGF. בהתאם לכך, מנהלי שתי התוכניות עמלים על ביסוס הקשר ביניהן על-ידי שיתוף מידע על חברות ושילוב מנהלי ה-DGGF בקבלת החלטות בנוגע למתן מענקי ה-DHI. עם זאת, אפשר לראות כי מתוך 700 חברות שביצעו פרויקטי DHI, רק כ-40 הגישו מועמדות לקרן ה-DGGF, ומהן רק 15 חברות אושרו לקבלת התמיכה מהקרן. רבות מהחברות לא הגישו מועמדות ל-DGGF מסיבות שונות הנוגעות לאי-עמידה ברף הקבלה לתוכנית, ובאופן ספציפי לקריטריון המגביל את גיל החברות לחמש שנים.
- אופן מדידת הצלחה: מדידת הצלחה של התוכנית מבוססת על מערכת של 3 שלבים. ראשית, מודדים פעמיים בשנה את רמת שביעות הרצון של החברה שקיבלה את הסיוע. שנית, לאחר סיום הפרויקט, החברה מקבלת רשימת

שאלות שמתמקדת בציפיות מתוצאות החברה (בהיבטי השקעות, ייצוא והשפעה מקומית), ולאחר שלוש שנים מסיום הפרויקט, החברה מקבלת שוב רשימת שאלות כדי למדוד את הציפייה אל מול התוצאות. ב-2018 בדק גורם חיצוני את מידת שביעות הרצון של חברות שקיבלו את תמיכת ה-DIH, והתוצאות החיוביות הראו שיותר ממחצית העונות לסקר קיבלו השקעות ומבצעות ייצוא מוגבר.

נקודות עיקריות מהראיונות עם חברות שהשתתפו בתוכנית

יתרונות:

- בשביל לפעול בשוק מתפתח היה על החברות לקיים פיילוט ולהתאים את המוצר לשוק. חברות מעידות כי לולא המענק מה-DHI, שסייע במימון שני רכיבים אלו, היה להן קשה לחדור לשוק, משום שלקוחות מקומיים לא נוטים לשלם על שירותים שאינם מוכרים בשוק היעד.

חסרונות:

- אף שהסיוע הטכני היה משמעותי, העובדה שלא ניתן גם סיוע מימוני לצדו הגבילה את יכולתה של החברה לפעול בגמישות בשוק היעד. סיוע מימוני היה עשוי לסייע רבות במימון צרכים נוספים שעלו הן במסגרת הפרויקט, למשל הכשרת אנשי צוות נוספים, והן מחוצה לו, למשל ניצול ההזדמנות להרחבת הפעילות העסקית בשוק היעד.
- הקשר בין DHI ל-DGGF: חברות רבות שקיבלו סיוע מה-DHI וביצעו את הפרויקט בהצלחה לא הצליחו למצוא סיוע נוסף מממשלת הולנד לטובת קיום פעילות מסחרית שוטפת בשוק היעד, שכן התוכנית שאמורה לספק זאת, ה-DGGF, מציבה תנאים שמגבילים הרבה מהחברות, בעיקר בשל המגבלה של גיל החברה (התוכנית תומכת בחברות בנות עד 5 שנים).
- תהליך הגשת הבקשה למענק ה-DHI הוא ארוך ובירוקרטי, וגוזל משאבים ואנרגיה רבים מצד החברות. הדבר מקשה במיוחד על חברות קטנות לקבל גישה למימון זה.

Dutch Good Growth Fund (DGGF) 2.2.2

קרן שהיא יוזמה ציבורית-פרטית בהובלת סוכנות העסקים ההולנדית, בשיתוף עם חברת ביטוח האשראי ההולנדית Atradius Dutch State Business, וקונסורציום של PwC and Triple Jump. נכון לשנת ההקמה, 2014, תקציב הקרן עמד על 750 מיליון אירו. מטרת הקרן היא לעודד חברות הולנדיות קטנות-בינוניות לבצע פעילות עסקית במדינות נבחרות באסיה, באמריקה הלטינית ובאפריקה, והיא כוללת שלושה מרכיבים: הראשון הוא תמיכה בחברות הולנדיות קטנות ובינוניות הפועלות במדינות מתפתחות באמצעות מתן מימון ישיר לחברה או על-ידי מתן ערבויות לבנקים מקומיים לטובת מימון פרויקטים. כמו כן, הקרן מציעה להשתלב במימון של פרויקטים הנתמכים על-ידי קרנות פרטיות. המרכיב השני של הקרן כולל השקעות בחברות מקומיות קטנות ובינוניות במדינות היעד. השקעות אלו נעשות באמצעות קרנות מתווכות המכירות את הסביבה העסקית המקומית. המרכיב השלישי בקרן נועד לטובת יצואנים הולנדים המעוניינים לייצא למדינות מתפתחות. במסגרת זאת, הקרן פועלת לספק אשראי לייצוא וביטוחי אשראי. בשנת 2018 סייעה הקרן ל-38 חברות הולנדיות.

סוגי הסיוע שמעניקה התוכנית לחברות

<p>הלוואות בתנאי שוק לחברות בנות פחות מחמש שנים. מימון של עד מיליון אירו לחברות טכנולוגיות הנמצאות אחרי שלב פיתוח המוצר הראשוני והוכחת ההיתכנות, ושל עד 600 אלף אירו לחברות לא טכנולוגיות. הקרן מממנת עד כ-80%, ועבור 20 האחוזים הנותרים נדרשות החברות להשיג השקעת equity, כדי להבטיח שמשקיעים נוספים לוקחים חלק בסיכון.</p>	<p>מימון</p>
<p>של Atradius Dutch State Business בכיסוי של עד 15 מיליון אירו.</p>	<p>ביטוח אשראי</p>
<p>כגון ליווי בפיתוח תוכנית עסקית, ייעוץ שיווקי וייעוץ בתחום האחריות התאגידית. הסיוע הטכני נועד למוזער את סיכוני ההלוואה ולתמוך בפוטנציאל של הסיוע הפיננסי להשגת מטרות החברה, הן בהיבט ההשפעה החברתית שהיא מציעה והן בהיבט העסקי. הסיוע הטכני מותאם פרטנית ליזם ולמאפייני החברה, וניתן בהדרגה לפי שלב ההשקעה. לפני קבלת המימון מוצע ליזם סיוע באימות שוק ובהכנה להשקעה, ולאחריה ניתן ליווי טכני לפי צרכים משתנים (The Dutch Good Growth Fund, 2019).</p>	<p>סיוע טכני</p>

במכתב ששלחה סוכנות העסקים ההולנדית לפרלמנט בפברואר 2019, נכתב כי הסוכנות שמה לה למטרה להגביר את הסיוע המיועד לחברות הזנק ולחברות קטנות-בינוניות. במסגרתו, כלי הסיוע הניתנים כחלק מה-DGGF יכללו תנאים נוחים יותר להלוואות, הלוואות גדולות יותר ואחוז ערבות גבוה יותר, לצד כלי סיוע טכניים שנועדו להעלות את פוטנציאל ההצלחה העסקית של החברות. כמו כן, הסיוע הפיננסי הורחב, וכולל גם חברות הלוקחות חלק בשרשרת האספקה במדינות מתפתחות (Letter to Parliament on international financing in perspective, 2019).

דוגמה לחברה שקיבלה תמיכה במסגרת הקרן

חברת BCS (Beemsterboer Coldstore & Logistics) ההולנדית המפתחת אמצעי קירור לטובת מניעת בזבוז מזון ופועלת בקניה, קיבלה מה-DGGF הלוואה בסך 600 אלף אירו לצד השקעת equity מ-Equity Bank Kenya. כדי לתמוך ביכולתו של הבנק הקנייתי להעניק תמיכה זו לחברה ההולנדית, ה-DFFG סיפקה לו ערבות. בזכות אלה הצליחה החברה לבנות מתחם לאמצעי קירור בניירובי.

נקודות עיקריות מהראיונות עם מנהלי התוכנית

- ההיגיון מאחורי מתן סיוע טכני: כחלק מדרישות האחריות התאגידית של ה-OECD שממשלת הולנד מחויבת להן, סוכנות העסקים מספקת גם ייעוץ עסקי לחברות קטנות מתקציב משרד החוץ, כדי שיוכלו לעמוד בתנאים הנ"ל. כמו כן, התוכנית מעוניינת להבטיח את החזר ההשקעה שלה בחברות. הסיוע הטכני משמש גם למטרה זו, ומסייע בהפחתת הסיכונים הכרוכים בהשקעה.
- הקריטריון הבסיסי לקבלת מימון: הצגת תוכנית עסקית עם יכולת ברורה לשלם את ההלוואה או הערבות. על בסיס הניסיון המצטבר מהתוכנית, חברות הצליחו להחזיר את ההלוואות מוקדם מהצפוי, אף שבדרך כלל קו האשראי הוא 7-10 שנים.

- הצלחת החברות נמדדת ביכולתן להחזיר את ההשקעה שקיבלו מהתוכנית ובהשפעה שהן יצרו במדינת היעד, הכוללת בין היתר תפוקה ויצירת מקומות עבודה. ההצלחה העסקית של חברות הולנדיות כשלעצמה אינה נבחנת.

נקודות עיקריות מהראיונות עם חברות שהשתתפו בתוכנית

- יתרונות:
 - באופן כללי ניכר כי השותפות עם ה-DGGF היא חיובית, וכי המימון שהתוכנית מעניקה משמש כקרש קפיצה לקיום פעילות עסקית בשוקים מתפתחים. גם הסיוע הטכני רלוונטי ברובו, ונותן מענה לצורכי החברות.
 - בעוד בעבר חברות הזנק לא עמדו בתנאים שהציבה הקרן, תנאים שכללו ריבית גבוהה והחזר השקעה מהיר, רפורמה שיושמה בתחילת 2019 מאפשרת כיום גם לחברות הזנק להיעזר בהלוואות של ה-DGGF. במסגרת הרפורמה ירד שיעור הריבית ל-2%, וחברות הזנק נדרשות להתחיל להחזיר את ההלוואה רק כשהן נהיות רווחיות.
- חסרונות:
 - קיים קושי הנובע מהעובדה שסגנון מחשבה המאפיין את נציגי הממשלה שונה מזה של החברות: החברות טוענות שנציגי הסוכנות העסקית ההולנדית שמפעילים את ה-DGGF אינם אנשי עסקים, ולכן אינם מגלים גמישות בכל הנוגע להכללת רכיבי חדשנות בתוכנית העסקית.
 - ביקורת על הסיוע הטכני: השירותים הכלולים בסיוע הטכני ניתנים על-ידי גורמים שלישיים שה-DGGF בוחר עבור החברות. החברות מעידות כי שבמקרים רבים הן היו מעדיפות לעבוד עם גורם אחר.

SDG Partnership Facility (SDGP) 2.2.3

תוכנית בעלת תקציב של 35 מיליון אירו, המהווה שותפות בין סוכנות העסקים ההולנדית לבין משרד החוץ ההולנדי, ובמסגרתה סוכנות העסקים ההולנדית היא הגוף המבצע. מטרת התוכנית היא קידום יעדי הפיתוח 2, 8, ו-17 של האו"ם: מיגור הרעב בעולם, יצירת עבודות ראויות וצמיחה כלכלית ויצירת שיתופי פעולה להשגת היעדים. התוכנית מיישמת זאת באמצעות תמיכה בפרויקטים המבוססים על שיתופי פעולה ציבוריים-פרטיים בין גופים ממשלתיים, עסקיים, עמותות ומוסדות ידע.

כל פרויקט צריך להיות מורכב משישה שותפים, בהם לפחות ארגון הולנדי אחד, ארגון מקומי אחד בשוק היעד, עמותה או מוסד ידע, חברה אחת וארגון ממשלתי אחד, והעדיפות היא לארגון ממשלתי מקומי. התוכנית נמצאת בתהליך ארגון מחדש ותפעל שוב מיולי 2019.

סוגי הסיוע שמעניקה התוכנית לחברות נחלקים לשני שלבים:

<p>בשלב הראשון ארגונים מגישים רעיונות לפרויקטים. הרעיונות שייבחרו יזכו לתמיכה טכנית לטובת פיתוח הפרויקט והתוכנית העסקית.</p>	<p>פיתוח הפרויקט</p>
--	-----------------------------

<p>לאחר פיתוח הפרויקט, הארגונים רשאים להגיש בקשה למענק שבין 500 אלף אירו לחמישה מיליון אירו לטובת יישום הפרויקט. הפרויקטים שאושרו זוכים למימון של כ-50% מסך המימון הנדרש לפרויקט, ונדרשים להשלים את החצי השני מהמגזר הפרטי. זאת לצד סיוע טכני, הכולל ליווי של יועץ מסוכנות העסקים או מגוף שלישי שימונה מטעמם.</p>	<p>יישום ומעקב</p>
---	---------------------------

נקודות עיקריות מהראיונות עם מנהלת התוכנית:

- הקרן מערבת מוסדות ידע, שותף מקומי, חברות הולנדיות וממשלות ביישום פרויקט מתוך התפיסה שכדי להשיג אימפקט נדרש שיתוף ידע ומקצועיות בין גופים שונים.
- סיוע טכני: כיום התוכנית לא מציעה סיוע טכני לפרויקטים באופן מובנה, אך מנהלי התוכנית הבינו שעליהם להיות פרואקטיביים בעניין הסיוע הטכני. כחלק מהארגון-מחדש של התוכנית הם עמלים על פיתוח מאיץ יזמות בתחום האימפקט אשר יעניק טכנית תמיכה לשותפויות במסגרת ה-SDGP, ויעזור לקדם אותן – הן מבחינה עסקית והן על-פי קריטריונים של פיתוח בינלאומי.

מסקנות כלליות על התמיכה שמעניקה סוכנות העסקים

- הממשלה: מטרת ממשלת הולנד היא להעניק תמיכה לחברות הולנדיות לפי שלבי הצמיחה העיקריים של חברות, כך שבאופן מיטבי, חברה המסייעת בתוכנית אחת תוכל להמשיך להסתייע בתוכנית אחרת תוך כדי תהליך צמיחה עסקית. בהתאם לכך עוצבו הקרנות השונות: SBIR היא קרן המיועדת לתמיכה ביוזמות בשלבי פיתוח ראשוניים, DHI נותנת מענקים לחברות עבור ביצוע פרויקטי הדגמה, מחקרי היתכנות והכנה להשקעות, DGGF מיועדת לחברות בעלות מוצר, אחרי שלב הפיילוט, שמוכנות לקיים פעילות עסקית בשוק היעד, וה-SDG Partnership תומכת בשיתופי פעולה בין ארגונים שונים לטובת ביצוע פרויקטים בקנה מידה גדול בשווקים מתפתחים (מתוך ריאיון עם גברת מריאקה הולצ'ר, מנהלת תוכנית SDGP, שנערך ב-2.5.19)
- החברות: לדברי החברות, קיים פער במעטפת התמיכה שמציעה סוכנות העסקים ההולנדית למגזר הפרטי. רוב התוכניות הרלוונטיות לחברות המעוניינות לפעול בשווקים מתפתחים פונות לחברות בשלב השיווק והחדירה לשוק, כך שלא קיים די היצע לחברות צעירות בשלב פיתוח המוצר ולחברות בשלות יותר בשלב הצמיחה בשוק (scaling up). כמו כן, קריטריון חדש שנוסף ל-DGGF מגביל את קבלת התמיכה לחברות בנות פחות מחמש שנים, ומהווה מכשול לחברות קטנות-בינוניות לקבלת תמיכה מהקרן, כך שחברות רבות נותרות ללא מענה ממשלתי.

2.3 אוסטרליה

רקע

תוכנית הסיוע האוסטרלית, שהייתה בעבר סוכנות ממשלתית אוטונומית, סופחה למשרד סיוע החוץ והמסחר האוסטרלי בשנת 2014 (Department of Foreign Affairs and Trade DFAT). המטרות המוצהרות של המשרד הן פתיחת שווקים זרים לייצוא של מוצרים ושירותים אוסטרליים, הגברת זרמי ההשקעות הנכנסות למדינה, מתן מענה לחסמים בתחומי המסחר וההשקעות, ותמיכה בעסקים אוסטרליים בפעילותם המסחרית מעבר לים.

מחקר שבחן את הכלכלה האוסטרלית בשנים 1986-2016 מצא כי מדיניות הסחר הליברלי שמקיימת אוסטרליה מאז שנות ה-80 של המאה ה-20 העלתה את ההכנסה הריאלית של משפחה אוסטרלית ביותר מ-8,400 דולר אוסטרלי (DFAT, 2018a). כמו כן, ב-2017 הגיע סך כל הייצוא של אוסטרליה לשיא של 387 מיליארד דולר, זאת לאחר צמיחה שנתית של 5.6% בשלוש השנים שלפני כן (בעוד ממוצע הצמיחה השנתי של ה-OECD עמד על 3.4% (ibid)). מדיניות סחר חופשי זו אפיינה באופן לא פורמלי את תוכנית סיוע החוץ האוסטרלית עוד לפני הרפורמה של שנת 2014. מחקר שבחן את ההשפעות ארוכות הטווח של סיוע החוץ שהעניקה אוסטרליה על הייצוא שלה בשנים 1980-2013 מצא כי כל דולר אוסטרלי שהשקיעה הממשלה בסיוע חוץ הגדיל את הייצוא האוסטרלי למדינת היעד ב-7.10 דולרים (Otor & Dornan, 2017). כחלק מהרפורמה שעבר תחום סיוע החוץ בשנת 2014, נקבעה אסטרטגיה חדשה של Aid for Trade (סיוע לטובת מסחר). במסגרתה, תוכנית הסיוע האוסטרלית החלה להתמקד באופן רשמי במתן תמיכה למדינות מתפתחות בכניסה לשוק הגלובלי, בחיזוק תהליכים של צמיחה כלכלית המכלילים את כלל האוכלוסייה במדינות אלו, ובהפחתת העוני במדינות היעד. זאת על-ידי השקעה בפיתוח ובחיזוק של המגזר הפרטי במדינות אלו, מתוך הנחה שמגזר פרטי יציב יסייע להפחתת העוני במדינה ויאפשר מסחר מוגבר בין אוסטרליה לבין מדינת היעד (DFAT, 2015). מאמצי תוכנית הסיוע האוסטרלית לקידום ה"סיוע עבור מסחר" קיבלו הכרה מוועדת הפיתוח של ה-OECD, שציינה כי התוכנית מקדמת בהצלחה מדיניות פיתוח בינלאומי ידידותית במסגרת מאמצי המסחר הגלובלי שלה (DFAT, 2018a). נכון לשנת 2018, סיוע החוץ של אוסטרליה עומד על 3.7 מיליארד דולר אוסטרלי (OECD: Net ODA).

תוכנית הסיוע האוסטרלית חולשת על שלושה תחומים: פיתוח בינלאומי, תעדוף השקעות וניהול סיכונים בתחום סיוע החוץ. היא מתמקדת במימון פרויקטים ציבוריים ופרטיים בתחומי ביסוס התשתיות לקיום מדיניות ה"סיוע לטובת מסחר", בתחומי החקלאות והמים, ממשל, חינוך ובריאות, עמידות לאסונות הומניטריים, ושוויון מגדרי במדינות באזור האסיה-פסיפיק (DFAT, 2015). זאת לצד מתן תרומה מתמשכת למוסדות פיננסיים רב-לאומיים כדוגמת הבנק העולמי, אשר התרומה האוסטרלית לו עמדה בשנת 2018 על 13 מיליארד דולר אוסטרלי (DFAT, 2018a).

חברות אוסטרליות זכאיות למימון ולערבויות שמעניקה תוכנית הסיוע האוסטרלית, אך בשונה מסיוע החוץ ההולנדי, ממשלת אוסטרליה אינה מתעדפת תמיכה בעסקים אוסטרליים לעומת עסקים זרים, מתוך הנחה שאין די חברות אוסטרליות שפועלות בשווקים מתפתחים, לצד הוכחה שממשלת אוסטרליה מעניקה ערך מספק למגזר הפרטי האוסטרלי על-ידי קידום מדיניות סחר חופשי והקלות סחר (DFAT, 2018b). עם זאת, בריאיון עם שרה פירסון, המדענית הראשית של אוסטרליה ומנהלת תוכנית InnovationXchange, עלה כי חלק מהארגונים המקבלים תמיכה מתוכנית הסיוע צריכים להיות אוסטרליים, כדי להסביר למשלמי המסים את השימוש בתקציבי הממשל (DFAT, 2018b).

נוסף על הדגש על פיתוח המגזר הפרטי במדינות היעד, הקיים כמטרה אסטרטגית של תוכנית הסיוע, קריטריון נוסף הנבחן ברמת ההשקעה הבודדת בכל מיזם הוא חדשנות (DFAT, 2018b). בחלק הבא, המפרט את התוכניות המרכזיות שמפעילה תוכנית הסיוע האוסטרלית לקידום פתרונות מבוססי מגזר פרטי כמענה לאתגרי המדינות המתפתחות, ניכר כי חדשנות טכנולוגית, כמו גם חדשנות עסקית, הן קריטריונים מרכזיים לקבלת סיוע ממשלתי אוסטרלי. עם זאת, ממשלת אוסטרליה מבינה שחדשנות לבדה לא תבטיח את הצלחת הארגון בשוק היעד. כפי שעלה מסקירת התוכניות ומן הראיונות שנערכו עם גורמי ממשל אוסטרליים, תוכנית הסיוע האוסטרלית שמה דגש על מתן סיוע טכני, לצד הסיוע המימוני, כדי לשפר את יכולת החברות והארגונים שלהם היא מסייעת להצליח, להתבסס ולצמוח בשוקי היעד.

תוכניות שמפעילה תוכנית הסיוע האוסטרלית המיועדות לשילוב המגזר הפרטי במאמצי הפיתוח הבינלאומי

<p>פלטפורמה התומכת בפרויקטים מסחריים שהם תולדה של שיתוף פעולה בין ארגונים שונים, אוסטרליים וזרים, במדינות מתפתחות</p>	<p>Business Partnership Platform</p>
<p>תוכנית-בת לקידום יזמים התומכת ביוזמות עסקיות בעלות אוריינטציה חברתית המציעות פתרונות חדשניים ליעדי הפיתוח של האו"ם. מסייעת בתהליכי צמיחה בשוקי היעד</p>	<p>Frontier Innovators Program InnovationXchange תוכנית החדשנות האוסטרלית</p>
<p>מאיץ הפיתוח האוסטרלי פועל לאיתור יוזמות חדשניות של המגזר הפרטי והאזרחי שביכולתן לשפר את עבודת תוכנית הסיוע האוסטרלית, ולתמיכה בהן.</p>	<p>Australian Development Accelerator</p>

2.3.1 ה-Business Partnership Platform – פלטפורמת השותפויות העסקיות

פלטפורמת השותפויות העסקיות הוקמה על-ידי תוכנית הסיוע האוסטרלית ב-2015 כשותפות ציבורית-פרטית לשילוב ארגוני המגזר הפרטי ואזרחים אוסטרלים וזרים ביוזמות אוסטרליות לפיתוח בינלאומי. הפלטפורמה לשותפויות עסקיות מאפשרת לארגונים לקיים שותפויות ולהוציא לפועל פרויקטים בעלי פוטנציאל להחזר כלכלי וחברתי במדינות מתפתחות (DFAT: What is the Business Partnerships Platform?).

סוגי הסיוע שמעניקה התוכנית לחברות וארגונים

<p>100-500 אלף דולר אוסטרלי לצורך כיסוי עלויות פרויקט לשנה עד שנתיים. המימון מותנה בהשתתפות עצמית של 50% מעלויות יישום הפרויקט על-ידי מבקש המענק. ישנה עדיפות לארגונים המבקשים סכומים גבוהים יותר של מימון. המימון נועד לכסות פעילות עסקית שלא נחשבת חלק מליבת העסק ולא היתה מתאפשרת לולא המימון, לדוגמה: משכורות צוות לצורך פרויקט ספציפי והוצאות אחרות המגולמות בפרויקט, כולל עלויות הכשרת צוות.</p>	<p>סיוע מימוני</p>
<p>ניתן מתקציב נפרד וכולל ייעוץ בתחומי פיתוח עסקי, פיתוח בינלאומי, שילוב ושוויון מגדרי, מדידה והערכה של ההשפעות החברתיות של הפרויקט, תקשורת ופיתוח קשרים עסקיים במדינות היעד. מרבית השירותים האלה ניתנים על-ידי גורמים שלישיים המאושרים על-ידי התוכנית.</p>	<p>סיוע טכני</p>

פלטפורמת השותפויות העסקיות פועלת לפי סבבי מימון משתנים, כך שאחת לכמה חודשים נבחרים מגזרים ייעודיים

במדינות מאזור אסיה-פסיפיק, הפרויקטים במסגרת כל מגזר נבחרים על-פי הקריטריונים האלה: קיום שותפויות, השפעה חברתית, העצמה נשית ושוויון מגדרי, פוטנציאל מסחרי (של 3-5 שנים), והכדאיות הכלכלית של ההשקעה בפרויקט. (BPP ROUND 3, 2018). נכון ל-2017 השתתפו בפלטפורמה כ-30 חברות וארגונים (Otor & Dornan, 2017), ובשני סבבי הפעילות הראשונים של התוכנית השקיע המגזר הפרטי 1.87 דולרים על כל דולר אחד שהשקיעה ממשלת אוסטרליה. פלטפורמת השותפויות העסקיות הצליחה לגייס כך בסך הכל כ-14 מיליון דולר בהון פרטי (DFAT:What is the Business Partnerships Platform?).

דוגמה לפרויקטים במסגרת התוכנית

■ פרויקט שקיבל סיוע מימוני בלבד: פרויקט שהתבסס על שיתוף פעולה בין Business for Development, Base Titanium ו-Cotton On Group בקניה. בעזרת מענק ממשלתי של 313,000 דולר אוסטרלי מטעם פלטפורמת השותפויות העסקיות, ועוד 1,411,500 שהגיע מהשותפים עצמם, הקימו שלושת הארגונים האוסטרליים פרויקט החולש על שרשרת האספקה של הכותנה במחוז קוואל בקניה. Base Titanium, חברת כרייה הפועלת במחוז זה, החליטה לקיים פרויקט אחריות תאגידית שנועד לתמוך כלכלית באוכלוסייה המקומית, לאור פעילות החברה שהובילה לשינוי בשטחי המחיה שלהם. בשיתוף עם ארגון Business for Development, עמותה שהייתה אמונה על עיצוב הפרויקט וניהולו, הם יצרו תוכנית הכשרה לחקלאים מקומיים בתחום הכותנה. שרשרת האספקה הושלמה באמצעות שיתוף פעולה עם חברת Cotton On Group – צרכן המייצא כותנה למפעלים במדינות מתפתחות אחרות כגון בנגלדש, דבר שאפשר את הנגשת הסחורה לשווקים זרים. המימון לפרויקט ניתן לשנתיים והתמקד בהפעלת התוכנית, הכשרת החקלאים ובהערכת התוכנית. לא ניתן סיוע טכני נוסף.

■ פרויקט שקיבל סיוע מימוני וטכני: פרויקט שהתבסס על שיתוף פעולה בין חברת Season Company Pty Ltd האוסטרלית לבין אוניברסיטת סידני בלאוס, שמטרתו הייתה שיפור הביטחון הכלכלי והתזונתי של חקלאים קטנים מלאוס על-ידי אספקת תוספי מזון ותרופות לחיות המשק שבבעלותם. במסגרת הפרויקט הוקם בלאוס מפעל לייצור תוספי מזון לבעלי חיים, וכן שרשרת הפצה לאזורים מרוחקים במדינה על-ידי השותפים. חוקרים מאוניברסיטת סידני היו אמונים על מחקר ופיתוח של פתרונות חדשניים בתחום תוספי המזון ו-Season Company Pty Ltd הייתה אמונה על הצד האופרטיבי של הפרויקט. פלטפורמת השותפויות העסקיות מטעם ממשלת אוסטרליה תרמה לפרויקט 341,000 דולר אוסטרלי, ואילו חברת Season Company Pty Ltd השקיעה בו 720,000. נוסף על כך, פלטפורמת השותפויות העסקיות העניקה למנהלי הפרויקט ליווי טכני שכלל את מדידת ההשפעות החברתיות של הפרויקט על אוכלוסיית היעד.

עיקרי הריאיון עם מנהל התוכנית

■ לממשלה חשוב להיות יותר משותף מממן של הפרויקטים, ולתפקד כשותף המעניק גם ליווי וסיוע טכני במטרה למקסם את סיכויי הצלחה של הפרויקטים (מתוך ריאיון עם מר כריס טינינג, הכלכלן הראשי של אוסטרליה בתחום הפיתוח הבינלאומי, שהתקיים ב-14.5.19).

נקודות עיקריות מהראיונות עם החברות שהשתתפו בתוכנית

יתרונות:

- לא כל הארגונים שהשתתפו בפרויקט קיבלו סיוע טכני. מתן הסיוע נעשה על-פי צורכי הפרויקט ואופיו. הפרויקטים שהסתייעו בו דיווחו על שביעות רצון.
- התוכנית גמישה, ומאפשרת למנהלי הפרויקט לבצע שינויים תקציביים בזמן אמת בהתאם לצרכים העולים מן השטח.
- בהתאם למדיניות הפיתוח האוסטרלית, המתעדפת פיתוח תשתיות מסחר בנות-קיימא במדינת היעד, התוכנית שמה דגש על קידום וייעול של שרשראות אספקה, דבר המאפשר לארגונים להתבסס עסקית בשוקי היעד.

חסרונות:

- בין מנהלי פרויקטים שקיבלו סיוע מה-BPP יש כאלו שטענו כי המימון, 100-500 אלף דולר אוסטרלי, אינו סכום המאפשר לבנות עסק בר-קיימא בשווקים גדולים. זאת גם אם מביאים בחשבון את הכסף הפרטי המשלים. לטענתם, נדרשים סכומים משמעותיים יותר.

2.3.2 InnovationXchange – תוכנית החדשנות האוסטרלית

תוכנית החדשנות InnovationXchange הושקה ב-2015. מדובר בתוכנית גג הפועלת במסגרת תוכנית הסיוע האוסטרלית ושמה דגש על קידום חדשנות המבוססת על המגזר העסקי כחלק מאסטרטגיית הפיתוח האוסטרלית. תוכנית החדשנות מקדמת שתי מטרות עיקריות: ראשית, האצת חדשנות בקרב תוכנית הסיוע האוסטרלית. לפיכך היא מתייחסת לתוכניות הפועלות במסגרתה כאל הזדמנויות ליטול סיכונים, להתנסות, ללמוד, להפיק לקחים ולשתף תובנות כדי להטמיע תפיסה חדשנית בתוך תוכנית הסיוע האוסטרלית. מאמצים אלו כוללים בין היתר הטמעת טכנולוגיות חדשניות והתאמת נוהלי הרכש של תוכנית הסיוע לקליטת טכנולוגיות אלו (DFAT, 2019). שנית, הענקת תמיכה לחברות ולארגונים אוסטרליים וזרים המקדמים פתרונות חדשניים הנותנים מענה לאתגרי מדינות מתפתחות באזור אסיה-פסיפיק. את היוזמות מאתרת התוכנית דרך קיום תחרויות אתגר במגזרים שונים ולפי אזורים גאוגרפיים. הרעיונות הנבחרים ממשיכים לשלב הבא, הכולל השתלבות בתוכניות רלוונטיות מטעם תוכנית החדשנות, המעניקות לחברות מימון וסיוע טכני (DFAT, 2017). בשנים 2015-2018 תמכה תוכנית החדשנות בכ-100 יוזמות. 57% מהתמיכה ניתנה לחברות בשלבי פיתוח המוצר והפיילוטים, 35% לחברות בשלבי המעבר לצמיחה (transition to scale) ו-7% לחברות בשלב הצמיחה. דווח כי בכוונת התוכנית לאזן את הפורטפוליו ולהגביר את התמיכה בחברות בשלבים מתקדמים יותר (DFAT, 2018c). בסקירה זו אתמקד בשתי התוכניות הרלוונטיות ביותר שמפעילה תוכנית החדשנות לשם תמיכה ביוזמות מהמגזר הפרטי והאזרחי.

2.3.2.1 Frontier Innovators Program – התוכנית לקידום יזמים

התוכנית לקידום יזמים הוקמה בשנת 2017 והיא תוכנית-בת הפועלת במסגרת ה-Scaling Frontier Innovation Program (SFI) ומהווה חלק מ-InnovationXchange. תוכנית הגג כוללת ארבע תוכניות-בת שמטרתן הכוללת יצירת סביבה עסקית המחברת בין השקעות אימפקט, מאיצי חברות הזנק, שותפים מקומיים (מתווכים) ועסקים חברתיים, הפועלים למען השגת יעדי הפיתוח של האו"ם (The Scaling Frontier Innovation Program - SFI, 2019).

תוכנית הבת לקידום יזמים פועלת לאיתור יוזמות עסקיות בעלות אוריינטציה חברתית, המציעות פתרונות חדשניים ליעדי הפיתוח של האו"ם ומעניקה להן תמיכה מותאמת במטרה לסייע להן בתהליכי צמיחה ולהרחיב את השפעתן בשוק היעד. לתוכנית מגישות מועמדות מדי שנה יותר מ-700 יוזמות מ-52 מדינות, מהן נבחרות כ-14 חברות בעלות פוטנציאל השפעה גבוה. הסיוע שמעניקה התוכנית ליזמים נקבע בעזרת תהליך הערכת צרכים פרטני.

סוגי הסיוע שמעניקה התוכנית לחברות

<p>ניתן כמענק בסך של עד 100 אלף דולר אוסטרלי.</p>	<p>סיוע מימוני</p>
<p>ניתן על-ידי קבוצת יועצים חיצוניים בעלי ניסיון מוכן במימון אימפקט וביזמות חברתית. יועצים אלו מלווים את היזמים במטרה לשפר את תחומי הערכת ההשפעה (Impact assessment), תקשורת אסטרטגית, אסטרטגיה ותוכנית עסקית, משאבי אנוש, תפעול עסקי, הצגת מוצר חדש לשוק היעד, ומחקר שוק. התוכנית מספקת את נותני השירותים האלה (The Scaling Frontier Innovation – SFI, 2019).</p>	<p>סיוע טכני</p>
<p>היזמים זכאים לליווי של יועץ עסקי מקומי משוק היעד, ותפקידו להנחות אותם, לתמוך בהם בתהליכי החדירה לשוק ולייעץ להם בנוגע לשימוש במענק המימוני ובסיוע הטכני באופן שימצא את הפוטנציאל של שני סוגי הסיוע.</p>	<p>ליווי של יועץ עסקי מקומי</p>

דוגמה לחברה שקיבלה תמיכה במסגרת התוכנית

A TEC, חברה קמבודית המייצרת ומפיצה מערכות ביולוגיות הממחזרות פסולת ומפיקות ממנה גז לשימוש ביתי ומדשנים לחקלאות. החברה פועלת בקמבודיה ובשווקים נוספים באזור. החברה קיבלה מה-Frontier Innovators program מענק של 100 אלף דולר אוסטרלי, לצד תמיכה טכנית וליווי של מנטור. כמו כן, התוכנית חשפה את החברה לאירועי נטוורקינג מועילים, וכך נוצרו חיבורים להזדמנויות עסקיות במדינות היעד ולמשקיעים. החברה מעידה כי החיבור בין סיוע פיננסי לסיוע הטכני, שכלל ייעוץ בתחומי הפיתוח העסקי וסקרי שוק, הועיל לה מאוד ואפשר לה למקסם את התועלת שקיבלו מהמענק.

נקודות עיקריות מהראיונות עם מנהלי התוכנית

- גמישות המענקים: המשתתפים הביעו שביעות רצון גבוהה מהגמישות של המענקים, אלה ניתנים ללא תנאים מוקדמים לניהול התקציב, ומתוך כוונה ליצר דינמיקה של שותפות ולא של תורם. המענק מתקבל בפעילות בהתאם לשיחות דיווח תקופתיות, שבהן מנהלי התוכנית לומדים היכן כל יזם נמצא ומה צרכיו.
- חשיבות הסיוע הטכני: המימון הוא השלב הראשון בתמיכה בחברות. נוסף עליו, מנהלי התוכנית רואים חשיבות במתן סיוע באיתור הזדמנויות עסקיות, ביצירת מערכת קשרים בשוק היעד ובבניית תוכנית עסקית חזקה כדי להבטיח את הצלחת הפתרון בשוק היעד.
- הקשר בין סיוע מימוני לסיוע טכני: תמיכת המנטור המקומי, המנחה את היזמים כיצד להשתמש במענק ובסיוע הטכני באופן שיתמכו זה את זה, התגלה במדדי שביעות רצון של המשתתפים בתור מרכיב מוצלח.

- בניית יכולות: התוכנית מעודדת למידת עמיתים של היזמים באופן לא ממוסד, דבר שנמצא מועיל מאוד. עם זאת, לטענתם כדאי להבנות זאת במסגרת התוכנית.
- חיבור להון: ניכר שהיזמים היו מעוניינים בחיבור למשקיעים רלוונטיים ולקרנות אימפקט.

נקודות עיקריות מהראיונות עם חברות שהשתתפו בתוכנית

יתרונות:

- היזמים מוצאים את החיבור בין סיוע טכני למימוני מועיל, שכן הוא תורם להצלחתם העסקית ומסייע להם לנצל את המימון היטב. באופן ספציפי, העובדה שתפקיד המנטור הוא, בין היתר, לייעץ ליזמים על השימוש במענק ובסיוע הטכני באופן שיגביר את סיכויי הצלחתם בשוק היעד, מעודדת את היזמים להסתכל על שני סוגי הסיוע כחלקים של אותו שלם ולתכנן את פעולותיהם בהתאם.
- העובדה שהמנטורים המלווים את החברות הם מקומיים בשוק היעד, סייעה לחברות להימנע משחיתות ומעבודה עם שותפים עסקיים לא מהימנים.
- משתתפי התוכנית מדווחים שהתוכנית טובה באופן יחסי לתוכניות דומות, שכן היא כוללת בירוקרטיה מועטה וגמישות בהיבטי היעדים שלפיהם ניתן המימון, דבר התורם לתחושה של הבעת אמון מצד הממשלה.

חסרונות:

- ספקי הסיוע טכני: אף שסוגי הסיוע הטכני המוענקים לכל חברה נקבעים במסגרת תהליך איתור צרכים פרטני, המשובים מהמשתתפים מלמדים שלאחר איתור הצורך, הם היו מעוניינים לבחור את הספקים בעצמם. נוסף על כך, היזמים ציינו כי הסיוע הטכני נמשך זמן קצר מדי (3-6 חודשים), והעידו שנדרש ליווי ארוך יותר כדי לנצל את מלוא הפוטנציאל שלו.
- הלימה בין הסיוע המימוני לטכני: אף שהיזמים העידו כי באופן כללי הם היו מרוצים מהליווי של המנטור המקומי שסייע להם לתכנן את השימוש במענק, בהיבט הטכני ובהלימה ביניהם, רבים מהם ציינו כי בעוד ספקי הסיוע הטכני סייעו להם להבין מה עליהם לעשות בתחומים שונים, לא היה להם במסגרת התוכנית מימון מספק כדי לממש את ההמלצות.

Australian Development Accelerator 2.3.2.2

מאיץ הפיתוח האוסטרלי פועל כתוכנית בעלת תקציב של 12 מיליון דולר אוסטרלי לקידום תרבות של חדשנות התומכת בפעילות המשרד לסיוע החוץ והמסחר האוסטרלי. זאת על-ידי מתן משאבים ותמיכה לארגונים לא-ממשלתיים שמטרתם לבחון פתרונות חדשניים שעשויים לשפר את יעילות תוכנית הסיוע הממשלתית. הארגונים הזכאים להשתתף בתוכנית הם עמותות, חברות, עסקים חברתיים, ארגונים בינלאומיים ומוסדות אקדמיים, וכתנאי לקבלת הסיוע הם נדרשים להציג תוכנית אסטרטגית לצמיחה עסקית ולקבלת מימון לאחר שלב הפיילוט. הפתרונות המוצלחים נרכשים על-ידי צוותי תוכנית הסיוע האוסטרלית כלקוח ראשון.

סוגי הסיוע שמעניקה התוכנית לחברות ולארגונים

<p>מענק גמיש המותאם לצורכי הפיילוט ואינו עולה על 500 אלף דולר אוסטרלי לפיילוט, למעט מקרים חריגים. המענק ניתן בתשלומים על-פי אבני דרך או הישגים מוגדרים מראש המותאמים לאופי הפרויקט.</p>	<p>מימון</p>
<p>ניתן מתקציב נפרד מזה של המענק וכולל ליווי של מנטורים ושירותי תמיכה טכניים, על-פי צורכי הארגון והפרויקט. הסיוע הטכני משמש את הממשלה כגורם שמטרתו לצמצם את הסיכונים הכרוכים במתן המענק, ולהגדיל את סיכויי ההצלחה של החברות בשוק היעד.</p>	<p>סיוע טכני</p>
<p>קיימת אפשרות לחלון מימון שני של עד מיליון דולר אוסטרלי עבור פרויקטים מטעם קרן "Innovative Practice Fund". גם קרן זו תומכת במשרד לסיוע החוץ והמסחר האוסטרלי בניסוי של טכנולוגיות חדשות, במטרה לשמש את צוותי תוכנית הסיוע האוסטרלית. מימון נפרד זה מיועד לחזק את מערך הניהול ואספקת השירותים של תוכנית הסיוע האוסטרלית (ADA, 2017).</p>	<p>חלון מימון שני – לא קבוע</p>

דוגמה לחברה שקיבלה תמיכה במסגרת התוכנית

Tupaia – חברה אוסטרלית המפתחת פלטפורמה דיגיטלית לאיסוף ולניתוח של מידע רפואי מפלטפורמות אינטרנטיות ומערכות שונות, קיבלה מענק של כ-1.4 מיליון דולר אוסטרלי ממאיץ הפיתוח האוסטרלי. הרכיב הכלכלי של התמיכה חייב הקצאה לפעילויות מוגדרות מראש, כגון פיתוח הפלטפורמה הטכנולוגית ומיפוי המערכת הרפואית במדינות היעד, והוא ניתן לצד רכיב טכני שכלל ייעוץ עסקי וחיבור למשקיעים ולשותפים במדינות היעד, הזמנה לכנסים וסיוע בבעיות לוגיסטיות במדינות היעד. כמו כן, כחלק מהתוכנית נעשה חיבור לגורמים ממשלתיים שונים עם פוטנציאל להפוך ללקוחות המשתמשים במוצר.

נקודות עיקריות מהראיונות עם חברות שהשתתפו בתוכנית

- אף שמרכיב הסיוע המרכזי שמעניקה התוכנית הוא מימוני, גם הרכיב הטכני נתפס כמשמעותי, והוא כולל חיבור לגורמים ממשלתיים באוסטרליה ובמדינות היעד, חיבור למנטורים, הזדמנויות לנטוורקינג על-ידי השתתפות בכנסים ובתערוכות, פרסום, ייעוץ עסקי וייעוץ רגולטורי.
- צוין כי סיוע טכני בלבד גוזל זמן רב, ואינו ניתן ליישום במצב של מחסור בכסף או בכוח אדם. כמו כן, היכולת ליישם עצות רבות בו-זמנית מוגבלת. לדברי היזמים, הסיוע הטכני הניתן במסגרת התוכנית מאוזן והולם את הסיוע המימוני.

3. מסקנות והמלצות

מחקר זה התחקה אחר טיב הקשר בין כלי סיוע מימוניים לכלי סיוע טכניים שנועדו לתמוך בפעילות המגזר הפרטי בשווקים מתפתחים מטעם ממשלות שונות, במטרה לבחון כיצד אפשר להביא לידי מימוש מרבי את הפוטנציאל הקיים בפתרונות שמציעות חברות ישראליות לאתגרים המאפיינים מדינות מתפתחות. המסקנות וההמלצות המובאות בפרק זה מבוססות על השוואה בין התוכניות והקרנות השונות שמפעילות ממשלות הולנד ואוסטרליה. המסקנות נסמכות גם על הראיונות שנערכו עם נציגי ממשל ועם נציגי המגזר הפרטי המשתתפים באותן יוזמות. לנוכח מסקנות אלו חוברו המלצות שנועדו לשמש גורמי ממשל ישראליים הבונים תוכניות לתמיכה בפעילות המגזר הפרטי הישראלי בשווקים מתעוררים. מטרת ההמלצות להביא לידי מימוש הפוטנציאל העסקי של חברות ישראליות בשוקי היעד, לצד ניצול מיטבי של התקציב הממשלתי המושקע בתוכניות אלו. יש לציין כי ההמלצות לא מתייחסות באופן פרטני לכל חסם שצוין בפרק החסמים, אלא מציעות פתרונות כוללים הנוגעים במגוון החסמים. כמו כן, מאחר שהשונות בין התוכניות ההולנדיות לאוסטרליות אינה גדולה במידה ניכרת מהשונות הקיימת בין התוכניות ההולנדיות או האוסטרליות לבין עצמן, רוב המסקנות מבוססות על השוואה בין המאפיינים הייחודיים של התוכניות שנסקרו, ללא דגש פרטני על מדינת המוצא.

א. גמישות כלי הסיוע המימוניים והטכניים כגורם המאפשר מיצוי מיטבי שלהם

מסקנה: כפי שעלה מן הראיונות עם בכירי ממשל הולנדים ואוסטרליים, מתן כלי סיוע טכניים לצד כלי סיוע מימוניים מאפשר לממשלה למנוף את המימון הניתן לחברות ולהעלות את סיכוייהן להצליח ולעמוד ביעדים שהגדירה הממשלה, בין שהם נוגעים להחזר ההלוואה ובין שהם נוגעים ליצירת השפעה חברתית וכלכלית בשוק היעד. באופן כללי, זו דרכה של הממשלה כגוף מממן להגדיל את הסיכוי שהתקציב שהשקיעה בתוכניות אלו יתבטא לבסוף בצורת ערך כלכלי למדינה. מן הצד השני, החברות שקיבלו את תמיכת כלל התוכניות המציעות כלי סיוע מימוניים לצד סיוע טכני, הן בהולנד והן באוסטרליה, מעידות כי השילוב בין שני סוגי כלי הסיוע תרם להצלחתן בשוקי היעד. לעומת זאת, חברות שקיבלו את הסיוע במסגרת קרן ה-DHI ההולנדית, המציעה סיוע טכני בלבד על בסיס תקציב מוגדר מראש, טענו כי סיוע פיננסי נוסף על הסיוע הטכני היה מסייע להן לממן צרכים נוספים שעלו מן השטח בעת קיום הפרויקט והיה תורם להצלחת הפרויקט ולהצלחה עסקית רחבה יותר בשוק היעד. שילוב בין כלי סיוע מימוניים וטכניים במסגרת תוכניות תמיכה ממשלתיות הוא אפוא בעל ערך. עם זאת, לא די בו. האופן שבו מעוצבים כלי הסיוע משמעותי גם הוא. כדי להגדיל את יכולתה של התוכנית לסייע לחברות, יש לעצב את כלי הסיוע השונים בגמישות ובתאום זה עם זה, באופן המביא בחשבון את הצרכים המגוונים והמשתנים של המגזר הפרטי.

מן הראיונות עם נציגי חברות שקיבלו סיוע מהתוכניות האוסטרליות, ואלו שהשתתפו בתוכנית ה-Frontier Innovators Program בפרט, עלה כי אף שסוגי הסיוע הטכני נקבעים בתהליך איתור צרכים פרטני לכל חברה, החברות לא היו מרוצות מהעובדה שספקי הסיוע הטכני נבחרו עבורם על-ידי הנהלת התוכנית. לטענתם, יש חשיבות עסקית בהתאמת היועץ לאופי החברה ולעובדים בה, והתאמה שרירותית עלולה להוביל לסיוע טכני שאינו ממוצה היטב. כמו כן, החברות ציינו שבמקרים שבהם משך הליווי הטכני נקבע גם הוא באופן שרירותי שלא תאם את צורכי החברה, הן לא הצליחו לנצל את מלוא הפוטנציאל שהוא מציע, שכן לעתים הוא ניתן רק למשך חודשים ספורים בשלב לא רלוונטי להתקדמות שלהן.

כמו כן, מן הראיונות עם חברות אוסטרליות והולנדיות שקיבלו סיוע ממשלתי בתוכניות השונות, עולה כי קיימות שבעות רצון גבוהה מקרן ה-DGGF ההולנדית ומתוכנית ה-Frontier innovators האוסטרלית. שתי התוכניות מציעות מימון גמיש בהיבט הפעילות שבהן הוא ניתן. גובה המימון נקבע מראש, אך הוא ניתן בחלקים לפי ההתקדמות ולפי צורכי החברה, כפי שהם עולים מהשטח, ובהתבסס על המידע שמעבירה החברה בשיחות תקופתיות, ולא על-פי יעדים קשיחים ומוגדרים מראש. לצד זאת, חברות באותן תוכניות דיווחו כי חוסר גמישות בגובה המימון מנע מהן לממש רבות מההמלצות של ספקי הסיוע הטכני. כך, אמנם חברות יכולות לקבל את המימון בפעילות משתנות ומותאמות לאופי הפרויקט, אך אם יש להן הוצאות נוספות הנובעות מרצון לממש המלצות שעלו במסגרת הליווי הטכני, כדוגמת הוספת פעילויות שיווק או שיפור התוכנית העסקית, חסרה להן היכולת הפיננסית. הקצאת תקציב נוסף לטובת מימוש המלצות מסוג זה, עשויה להגדיל את סיכויי ההצלחה של הפרויקט, וכך גם לתמוך במטרות הרחבות של הממשלה המפעילה את התוכנית.

המלצה: כדי להגביר את יכולתם של כלי הסיוע הטכניים והמימוניים לתמוך בהצלחת הפרויקט או העסק, מומלץ לבנות כלי סיוע גמישים ומסונכרנים. כדי לבנות כלי סיוע טכניים גמישים שיתאמו את אופי החברה וצרכיה, מומלץ לאפשר לחברות לבחור את ספקי הסיוע הטכני מתוך מאגר יועצים מאושרים על-ידי הממשלה, במסגרת התקציב שאושר להן לטובת סיוע טכני. כמו כן, בעת עריכת מיפוי הצרכים של החברה וקביעת סוגי הסיוע הטכני שיידרשו לה, יש להביא בחשבון גם את התזמון ואת משך הליווי של היועץ הטכני, כדי שהחברות יוכלו להקדיש את המשאבים והזמן המתאימים לעבודה עם היועץ, ולהתאים כל סוג סיוע טכני לשלב ההתפתחות של החברה או הפרויקט.

בהמשך לכך, ניכר כי יש ערך בבניית כלי סיוע מימוניים שגמישותם באה לידי ביטוי לא רק בפעילות שלפיהן ניתן לחברות, אלא גם בגובה המימון. לכן, מומלץ להגדיר רזרבות מימוניות בתקציב הכולל אשר קבלתן מותנית בהמלצה מספקי הסיוע הטכני. באופן זה, חברות יוכלו לעמוד בעלויות הכרוכות במימוש ההמלצות העולות במסגרת הסיוע הטכני. במודל מסוג זה, נציגי הממשל המלווים את החברה או הפרויקט יהיו אמונים על קיום קשר עם ספקי הסיוע הטכני ועל עריכת מעקב בנוגע להמלצות הטכניות שהחברות מעוניינות לממש. זאת לצד ביצוע מעקב אחר האופן שבו החברה משתמשת בתקציב הניתן לה מהממשלה, כך שיהיה אפשר לאתר צורך בחריגה תקציבית מבעוד מועד. מודל זה משתלב עם ניהול גמיש של המימון לפי פעילות משתנות לאורך תקופת הפרויקט, ועל-פי תקציב ראשוני מאושר מראש, אך הוא גם מאפשר לקבל מימון נוסף במידת הצורך לטובת מימוש מיטבי של כלי הסיוע הטכניים.

ב. ליווי של יועץ עסקי לאורך תקופת התוכנית לטובת מיצוי מיטבי של כלי הסיוע השונים

מסקנה: בעוד רוב התוכניות שנסקרו, הן מטעם ממשלת אוסטרליה והן מטעם ממשלת הולנד, כוללות שילוב בין סיוע מימוני לטכני, התוכנית אשר בולטת לטובה בהיבט החיבור בין שני סוגי הסיוע היא תוכנית ה-Frontier Innovators האוסטרלית. כחלק מחבילת הסיוע לחברות, תוכנית זו מעניקה ליזמים ליווי של יועצים עסקיים מקומיים שתפקידם הוא, בין היתר, להנחות את היזמים להשתמש במענק ובסיוע הטכני באופן שבו המימון יתמוך בסיוע הטכני ולהפך, כך שהמשאבים הניתנים להם במסגרת התוכנית ימוצו כראוי. קשה לקבוע אם היעדר סיוע שכזה במסגרת התוכניות ההולנדיות שנסקרו ובמסגרת פלטפורמת השותפויות העסקיות האוסטרלית, פוגע ביכולתן של חברות לעשות שימוש מיטבי בשני סוגי הסיוע שהן זכאיות לו. עם זאת, ניכר כי היזמים שהשתתפו בתוכנית ה-Frontier Innovators וזכו לליווי של מנטור צמוד, היו שבעי רצון מכך. הם העידו כי תמיכת היועץ העסקי עודדה אותם להשתמש בסיוע הטכני ובסיוע המימוני באופן הוליסטי, ותרמה להצלחת פעילותה של החברה בשוק היעד. זאת במסגרת מגבלות התקציב ומשך הסיוע

הטכני הניתן כחלק מהתוכנית. העובדה שמנטורים אלו הם מקומיים בשוק היעד העניקה לחברות גם היא ערך מוסף, שכן לדברי היזמים, הם סייעו רבות בהנגשת שוק היעד בהיבטי הסביבה העסקית, הבירוקרטיה הממשלתית והחיבור לשותפים ולמפיצים מקומיים אמנים. היבטים אלו, ובפרט בכל הנוגע למציאת שותפים ומפיצים מקומיים מהימנים, הוזכרו על-ידי חברות ישראליות וזרות כחסם לקיום פעילות עסקית בשווקים מתפתחים. אפשר לסכם ולומר שההיכרות המעמיקה עם שוק היעד, לצד הבנה עסקית והיכרות עם המשאבים המוצעים לחברות כחלק מהתוכנית, אפשרה ליועצים העסקיים להעניק לחברות ייעוץ המביא בחשבון מגוון שיקולים שונים שיש להם תפקיד קריטי בהצלחת החברה בשוק היעד – דבר המגדיל את יכולת המיציא של הסיוע הטכני והמימוני הניתן במסגרת התוכנית.

המלצה: מומלץ להצמיד יועץ עסקי מומחה בשוק היעד לכל חברה המקבלת סיוע מתוכנית ממשלתית הכוללת רכיב מימוני לצד רכיבים טכניים. כדי ליישם זאת, אפשר לייצר מאגר של יועצים המומחים בשוקי היעד שהתוכנית הממשלתית והחברות המשתתפות בה מתמקדות בהם. כפי שעולה מן הביקורות על תוכנית ה-Frontier Innovators, יועצים עסקיים מקומיים בשוק היעד מביאים ערך רב לחברות, אך ערך מספק יכול להתקבל מיועצים ישראלים בעלי מומחיות וניסיון בשוק היעד, אשר יהיו מוכוונים לסייע לחברות למצוא את כלי הסיוע השונים הניתנים להן במסגרת התוכנית.

ג. יצירת מערך סיוע מקיף ומסונכרן למגזר הפרטי

מסקנה: בעוד ממשלת הולנד מצהירה כי היא בונה את מערך כלי הסיוע למגזר הפרטי ההולנדי בהתאם לעיקרון הרצף במטרה לאפשר לכל חברה הולנדית להסתייע באופן רציף בתוכניות השונות לאורך תהליך הצמיחה שלה, מידע שנאסף מחברות הולנדיות שנעזרו בסיוע הממשלתי מלמד כי כוונת הממשלה לא באה לידי ביטוי בפועל, וכי רמת הסינכרון בין תוכניות הסיוע השונות נמוכה. תוצאות אלו מבטאות תפיסה נקודתית ולא הוליסטית של הסיוע הממשלתי למגזר הפרטי בשווקים מתפתחים, תפיסה הממוקדת ברמת התוכנית ולא במערך הכולל. לעומת זאת, נראה כי ממשלת אוסטרליה, אשר לא מכוונת באופן ישיר לקידום המגזר הפרטי האוסטרלי בשווקים מתפתחים ודווקא מתמקדת בפיתוח ובחזיון של המגזר הפרטי במדינות היעד, מייצרת יוזמות המבטאות תפיסה רוחבית, מעמיקה ומשלימה של סיוע למגזר הפרטי, תפיסה המאפשרת לחברות זרות יכולת התבססות גבוהה בשווקים אלו.

במסגרת המדיניות ההולנדית לפיתוח בינלאומי שחרטה על דגלה קידום חברות הולנדיות בשווקים מתפתחים, וכחלק מהניסיון של סוכנות העסקים ההולנדית לבנות מערך תוכניות סיוע למגזר הפרטי המבוסס על תפיסה המשכית הנותנת מענה לצורכי חברות הולנדיות בשלבי צמיחה שונים, הוקמו תוכניות שנועדו להוות גשר זו לזו. SBIR, קרן המיועדת לתמיכה ביוזמות בשלבי פיתוח ראשוניים, אמורה לשמש כמקפצה להסתייעות בקרן ה-DHI הנותנת מענקים לביצוע פרויקטי הדגמה, מחקרי היתכנות והכנה להשקעות, וזו נועדה לשמש כגשר לקבלת סיוע מקרן ה-DGGF, התומכת בחברות קטנות-בינוניות המעוניינות בקיום פעילות עסקית בשווקים מתפתחים. לבסוף, קרן ה-SDG Partnership נועדה לקדם שיתופי פעולה בין ארגונים שונים לטובת ביצוע פרויקטים בקנה מידה גדול בשווקים מתפתחים. עם זאת, הדבר לא עומד במבחן המציאות. בבחינת הנתונים הממשלתיים מתגלה כי מתוך 700 חברות שזכו לתמיכה במסגרת קרן ה-DHI, רק כ-2% אושרו לקבלת סיוע מה-DGGF. כפי שמעידות חברות שקיבלו את תמיכת ה-DHI, רבות מהן לא עומדות ברף הקבלה ל-DGGF. זאת בעיקר עקב הגבלת גיל החברות שיכולות לקבל את תמיכת הקרן לחמש שנים, דבר המותיר חברות ותיקות יותר שיש להן מוצר, ללא סיוע ממשלתי מתאים. ניכר שלמרות הצהרת הממשלה, קריטריוני הקבלה של התוכנית

השונויות מונעים בפועל מחברות להסתייע בתוכניות אלו לאורך שלבי צמיחתן, דבר הפוגם ביכולת מערך הסיוע ההולנדי לייצר מנגנון מקיף והמשכי.

האסטרטגיה האוסטרלית לפיתוח, המתבססת על עיקרון ה-Aid for Trade (סיוע לטובת מסחר), מתמקדת בחיזוק המגזר הפרטי במדינות היעד, במטרה לקדם צמיחה כלכלית בהן ולהגביר את המסחר ביניהן ובין אוסטרליה. אף שאפשר לצפות שמערך כלי סיוע המבוסס על כוונה ישירה לקדם פעילות חברות זרות בשוקי יעד יניב מערך תוכניות סיוע מקיף ומותאם יותר לצורכי המגזר הפרטי, כמו זה ההולנדי, נראה כי דווקא מערך תוכניות הסיוע האוסטרלי, הממוקד בפיתוח המגזר הפרטי של מדינות היעד, מציע מערך סיוע עשיר המאפשר לחברות זרות להתבסס באופן רוחבי ותשתיתי במדינות היעד. דוגמה לכך אפשר לראות בפרויקטים שמממנת תוכנית ה-Business Partnership Platform האוסטרלית, המציעה תמיכה לחברות בוגרות בקיום שיתופי פעולה בשווקים מתפתחים. פרויקטים אלו מאפשרים לחברות להציע פתרונות תשתיתיים המסייעים להן לחלוש על תפקידי מפתח בשרשראות אספקה במדינת היעד. כך קרה בשיתוף הפעולה בין שלושה ארגונים אוסטרליים שהקימו פרויקט החולש על כלל שלבי האספקה של כותנה במחוז קוואל בקניה. דוגמה נוספת אפשר למצוא באופן שבו מעוצב מערך התוכניות שמציעה תוכנית החדשנות האוסטרלית, ה-InnovationXchange. תוכנית החדשנות מפעילה את תוכנית ה-Scaling Frontier Innovation Program (SFI), תוכנית גג שבמסגרתה פועלות ארבע תוכניות-בת שמטרתן הכוללת היא יצירת סביבה עסקית במדינות היעד. כל אחת מארבע התוכניות פועלת באופן עצמאי אך תוך סנכרון זו עם זו, סביב ארבעת הנושאים האלה: קידום השקעות אימפקט, הקמת מאיצי חברות הזנק בשוקי היעד, טיפוח שותפים מקומיים במדינות היעד, והענקת תמיכה לזימים. מערך כולל זה מייצר לחברות אוסטרליות ואחרות תשתית מקיפה לקיום פעילות עסקית במדינות מתפתחות, תשתית המאפשרת להן להתפתח בשוק היעד גם לאחר סיום קבלת התמיכה הייעודית מהתוכנית לקידום יזמים. בהתבסס על דברי נציגי החברות שקיבלו את סיוע ממשלת אוסטרליה, נראה כי המערך האוסטרלי לא רק נותן מענה לחברות במגוון שלבי הצמיחה, אלא גם מייצר עבור החברות תשתית מקיפה ומתמשכת לטובת התבססות עסקית בשוקי היעד, בזכות התמיכה בהשתלבות עסקים אוסטרליים ואחרים בשרשראות אספקה ובזכות יצירת מערך תמיכה מימוני וטכני במדינות היעד עצמן.

המלצה: מומלץ להשקיע בבניית מנגנוני סנכרון בין התוכניות השונות הפועלות במסגרת מערך הסיוע למגזר הפרטי, ולפעול לפיתוח תשתית עסקית במדינות היעד כדי לתמוך במאמצי המגזר הפרטי הישראלי בפעילות מסחרית בשווקים אלו. על מנגנוני הסנכרון להיות מבוססים על תפיסה המשכית, המאפשרת לחברות להיעזר בסיוע הממשלתי לאורך שלבי צמיחתן. מטרה זו אפשר להשיג בכמה אופנים.

1. על-ידי קיום תקשורת שוטפת בין המנהלים והמפעילים של התוכניות השונות, תוך שיתוף תובנות ולקחים. באופן זה יוכלו מנהלי התוכניות השונות לאתר קשיים שהחברות מתמודדות עמן בשלב מוקדם בתהליך הצמיחה, ובמידת הצורך יוכלו התוכניות המתקדמות לתת מענה לפערים שלא נסגרו בשלבים מוקדמים.
2. את מנהלי התוכניות המעניקות סיוע לחברות בשלבים מתקדמים אפשר לשלב בוועדה הבוחרת את החברות הזכאיות להשתתף בתוכניות הסיוע המותאמות לשלבי צמיחה מוקדמים יותר. כך יוכלו מנהלי התוכניות המתקדמות להצביע על חברות בעלות פוטנציאל גבוה להצלחה בשווקים מתפתחים ולהכיר את הפתרון ואת המודל העסקי שלהן מבעוד מועד, דבר שיאפשר לתוכניות אלו להציע לחברות מענה מותאם יותר אם יסתייעו בהן בהמשך.

3. יש לסנכרן בין קריטריוני הקבלה והיעדים של התוכניות השונות ולבסס אותם על מיפוי מעמיק של מאפייני החברות הרלוונטיות בשוק. כך, היעדים שחברה נדרשת לעמוד בהם בסיום תוכנית המעניקה סיוע בשלב מוקדם של צמיחה יהיו מותאמים לרף הקבלה לתוכנית שמעניקה סיוע לשלב הצמיחה הבא של החברות. באופן זה, ובמידת הצורך, חברות יוכלו להמשיך ולהיעזר בתמיכה הממשלתית לאורך כל שלבי צמיחתן עד להתבססות עסקית בשוקי היעד.
4. כעזר למערך התמיכה לחברות, יש לשקול להשקיע בפיתוח תשתיות עסקיות במדינות היעד או בקיום שיתופי פעולה עם מדינות שונות (כדוגמת אוסטרליה) בפרויקטים שהן מפעילות, סביב נושאים כגון השקעות אימפקט, מאיצי חברות הזנק וטיפול מערך מתווכים ממדינות היעד. היתרון היחסי של מדינת ישראל, הנובע מהמומחיות שלה בנושאי חדשנות וטכנולוגיה, יכול לבוא לידי ביטוי בעיקר בעיצוב התוכנית והידע המועבר במסגרתן, כולל במאיצי חברות הזנק ובהכשרה של יועצים מקומיים במדינות היעד. כך לא תידרש ממשלת ישראל להשקיע תקציב ענף בהקמה ובניהול של מרכזי הכשרה שכאלה, אך היא תוכל לייצר תרומה שתעניק לה דריסת רגל בשוקי היעד ותבסס מערך תמיכה נוסף לחברות ישראליות שיהיו מעוניינות לפעול בשווקים אלו.

סיכום

מחקר זה בחן את הממשק בין כלי סיוע מימוניים לכלי סיוע טכניים המוצעים למגזר הפרטי כחלק מתוכניות וקרנות ממשלתיות שונות. מטרתו להצביע על האופנים המיטביים שבהם כלי סיוע אלו והשילוב ביניהם עשויים לתמוך בפעילות המגזר הפרטי בשווקים מתפתחים, תוך מתן מענה לאתגרים הרווחים במדינות אלו. תחילה נבחנו ההזדמנויות הכלכליות שטומנים בחובם יעדי הפיתוח של האו"ם, והחסמים המרכזיים למגזר הפרטי בשווקים המתפתחים. לאחר מכן נסקרו תוכניות וקרנות שמציעות ממשלות הולנד ואוסטרליה למגזר הפרטי לשם תמיכה בקיום פעילות עסקית בשווקים מתפתחים, והמטרות שהנחו את עיצוב כלי הסיוע המוצעים כחלק מתוכניות אלו, וכן זוהו פערים בין מטרות הממשלה בקיום תוכניות אלו לבין השפעתן בפועל על החברות והארגונים שקיבלו מהן תמיכה. לסיום, בהתבסס על סקירת התוכניות הממשלתיות של הולנד ואוסטרליה ועל הפערים בין הרצוי למצוי, מוצגות שלוש המלצות עיקריות הנוגעות לבניית תוכניות סיוע ממשלתיות למגזר הפרטי המשלבות בין כלי סיוע מימוניים לטכניים, באופן שיעניק לחברות תמיכה מקיפה וייצר תשתית שתגביר את סיכויי הצלחה העסקית שלהן בשווקים מתפתחים.

בעוד מדיניות הפיתוח הבינלאומי של ממשלות הולנד ואוסטרליה מבוססות על מניעים שונים, שתי המדינות פיתחו מערך סיוע ענף למגזר הפרטי המציע שילוב של כלים פיננסיים לטכניים. ממשלת הולנד נוקטת מדיניות ישירה ומצהירה כי היא פועלת לקידום המגזר הפרטי ההולנדי, ואילו ממשלת אוסטרליה פועלת על-פי מדיניות עקיפה השמה למטרה את פיתוח המגזר הפרטי והסביבה העסקית של מדינות היעד, כדי לייצר תשתית מתאימה למסחר עם אוסטרליה. מסקירה של מערך הסיוע למגזר הפרטי שמפעילה ממשלת הולנד אל מול חוות הדעת של חברות הולנדיות שהשתתפו בתוכניות השונות במסגרתן, ניכר כי קיים פער בין מטרות מערך הסיוע לבין תוצאותיו בפועל. בעוד מערך הסיוע ההולנדי בנוי על עקרון ההמשכיות, הנועד לאפשר לכל חברה הולנדית להיות מוכן באופן שוטף בתוכניות ממשלתיות לאורך שלבי הצמיחה שלה, מידע שנאסף מחברות הולנדיות מלמד כי מידת הסנכרון בין תוכניות הסיוע השונות נמוכה, דבר הפוגע ביכולתן של חברות הולנדיות להסתייע בכלים הממשלתיים. בניגוד לכך, נראה שדווקא המדיניות האוסטרלית שאינה מכוונת באופן ישיר

לתמיכה בפעילות של מגזר פרטי אוסטרלי וזר במדינות היעד, מייצרת מערך סיוע מקיף, מעמיק ומסונכרן למגזר הפרטי המאפשר לחברות זרות יכולת התבססות גבוהה בשוקי היעד. זאת בעיקר בזכות הסיוע שמעניקה אוסטרליה לחברות אוסטרליות ואחרות בהשתלבות בשרשראות אספקה, הניהול המסונכרן של התוכניות, ומערך התמיכה המימוני והטכני שהיא בונה במדינות היעד עצמן. בפיכך, ההמלצות לממשלת ישראל בעיצוב מערך תוכניות סיוע למגזר הפרטי בשווקים מתפתחים, מתמקדות ביצירת מערך תמיכה המבוסס על תפיסה המשכית, המאפשרת לחברות להיעזר בסיוע הממשלתי לאורך שלבי צמיחתן ועד לאחרי סיום השתתפותן בתוכניות השונות.

בהמשך לכך, ובהתבסס על ביקורת מהחברות שקיבלו סיוע מהתוכניות השונות שנסקרו, עולה כי כדי לאפשר מיצוי מיטבי של כלי הסיוע המימוניים והטכניים, מומלץ לתכנן את כלי הסיוע השונים באופן גמיש אשר יאפשר יצירת הלימה וסנכרון ביניהם. מומלץ לעודד חברות להתייחס אל שני סוגי הסיוע כאל שני צדדיו של אותנו מטבע, **כדי להגביר את יכולתן למצות את הסיוע הניתן להן ולאפשר לסיוע המימוני למנף את הסיוע הטכני ולהפך. המלצות אלו יוכלו לשמש כבסיס לדיון מושכל על עיצוב תוכניות וקרנות ממשלתיות המשלבות בין כלי סיוע מימוניים לטכניים, באופן שיעניק תמיכה מעמיקה ומקיפה ויגביר את סיכויי ההצלחה של המגזר הפרטי במדינות היעד.**

ביבליוגרפיה

- האגודה לפיתוח בינ"ל סיד-ישראל. 2019. ממצאי תהליך חשיבה אסטרטגי להגברת האימפקט הישראלי בעולם המתפתח. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. 2019. יצוא שירותים - מרץ 2019. (נצפה ב-28 ביולי, 2019). <https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/pages/2019/%D7%99%D7%A6%D7%95%D7%90-%D7%A9%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%AA%D7%99%D7%9D-%D7%9E%D7%A8%D7%A5-2019.aspx>
- מכון היצוא. 2015. היצוא הישראלי - אתגרים ופתרונות. (נצפה ב-12 ביולי, 2019). <http://www.export.gov.il/files/publications/ExportIsraelRecommendationsSummary.pdf?loaded=true>. כרמל, ע'.. 2018. פלטפורמה ישראלית לפיתוח בינלאומי. מרכז מילקן לחדשנות.
- ADA, 2017. Information-and-FAQs-Final-V3. <https://www.globalinnovationexchange.org/programs/australian-development-accelerator/info> [Accessed: June 23, 2019].
- Atsmon, Y., Child, P., Dobbs, R., and Narasimhan. L. 2012. "Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Markets". *McKinsey Quarterly*, (4), pp. 20-35.
- BPP ROUND 3, 2018. <http://thebpp.com.au/wp-content/uploads/2019/04/BPP-Guidelines-for-Applicants-Round-3.pdf> [Accessed: May 22, 2019].
- Business and Sustainable Development Commission. 2017. "Better Business, Better World". https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.3/better-business-better-world.pdf. [Accessed: April 25, 2019].
- CBS.NL. 2019. Trends in the Netherlands 2019. <https://longreads.cbs.nl/trends19/economie/cijfers/internationale-handel/> [Accessed July 22, 2019].
- DFAT. 2015. Strategy for Australia's aid investments in private sector development.
- DFAT. 2017. Innovation Strategy 2018-2021. <https://d3qlm9hpgjc8os.cloudfront.net/wp-content/uploads/2018/07/03095158/DFAT-Innovation-Strategy-FINAL.pdf> [Accessed: May 22, 2019].
- DFAT. 2018a. Annual Report 2017-2018. <https://dfat.gov.au/about-us/publications/corporate/annual-reports/Pages/department-of-foreign-affairs-and-trade-annual-report-2017-18.aspx> [Accessed: May 26, 2019].
- DFAT, 2018b. Performance of Australian Aid 2016-17. <https://dfat.gov.au/about-us/publications/Pages/performance-of-australian-aid-2016-17.aspx> [Accessed: June 21, 2019].
- DFAT. 2018c. InnovationXchange: Experimentation, Partnership and Learning. <https://dfat.gov.au/about-us/publications/Pages/experimentation-partnership-and-learning-insights-from-a-review-of-the-first-three-years-of-dfats-innovationxchange.aspx> [Accessed: June 21, 2019].

- DFAT. 2019. InnovationXchange: Impact and Lessons Learned. <https://d3qlm9hpgjc8os.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/04/10164656/Impact-and-lessons-learned-doc-updated-10-April-2.pdf> [Accessed: June 28, 2019].
- DFAT: What is the Business Partnerships Platform. <https://dfat.gov.au/aid/who-we-work-with/private-sector-partnerships/bpp/Pages/business-partnerships-platform.aspx> [accessed: September 22, 2018].
- Donor Tracker, 2019. Netherlands. https://donortracker.org/country/netherlands?gclid=CjwKCAjwvJvpBRAtEiwAjLuRPTjDwKdHC6k3a98TZpau6dlcDp-5R10pdjbYxA4OpyJpZ3tqGukpVBoC5gYQAvD_BwE [accessed: June 22, 2019]
- Easterly, W. 2007. *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- IOB. 2014. IOB Study no. 392: Good things come to those who make them happen: Return on aid for Dutch exports. <http://archieff.iob-evaluatie.nl/en/node/809.html> [accessed: September 10, 2018].
- Letter to Parliament on international financing in perspective - seize opportunities, 2019. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/02/14/kamerbrief-internationaal-financieren-in-perspectief-kansen-pakken-resultaten-boeken> [accessed: May 10, 2019].
- Martin, M. 2015. "Private and blended development cooperation: Assessing their Effectiveness and Impact for Achieving the SDGs". *Development*, (7), pp. 1-19.
- Martínez-Zarzoso, I., Nowak-Lehmann, F., Parra, M. D., and Klasen, S. 2014. "Does aid promote donor exports? Commercial interest versus instrumental philanthropy". *Kyklos*, 67(4), pp. 559-587.
- Mosse, D. 2013. "The Anthropology of International Development". *Annual Review of Anthropology*, 42(1), pp. 227-246.
- Moyo, D. 2009. *Dead aid: Why aid is not working and how there is another way for Africa*. London; New York: Allen Lane.
- Netherlands Development Cooperation, 2019. <https://www.government.nl/topics/development-cooperation/the-development-policy-of-the-netherlands> [accessed: April 12, 2019].
- OECD. 2015. Private Sector Engagement for Sustainable Development: Lessons from DAC. <https://www.oecd.org/publications/private-sector-engagement-for-sustainable-development-9789264266889-en.htm> [accessed: April 28, 2019].
- OECD. 2016. Engaging the Private Sector in Development Co-operation: Learning from Peers (July) 139–149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/dcr-2016-13-en> [accessed: June 30, 2019].

- OECD, 2019. Trade in goods and services. <https://data.oecd.org/trade/trade-in-goods-and-services.htm> [accessed: June 22, 2019].
- OECD: Net ODA. <https://data.oecd.org/oda/net-oda.htm>[accessed: July 2, 2019].
- Otor, S. A., and Dornan, M. 2017. *How does foreign aid impact Australian exports in the long-run?* Australian National University, Crawford School of Policy, Development Policy Center.
- Stirrat, R., and Henkel, H. 1997. "The Development Gift: The Problem of Reciprocity in the NGO World". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 554, pp. 66-80.
- The Dutch Good Growth Fund, 2019. <https://www.dggf.nl/wie-kan-aanvragen/nederlandse-ondernemer-investeren/technische-assistentie-nederlands-mkb-2>. [accessed: June 10, 2019].
- The Scaling Frontier Innovation (SFI) Programfrom. 2019. <https://www.scalingfrontierinnovation.org/>. [accessed: July 2, 2019].
- The World Bank. 2018. Atlas of Sustainable Development Goals 2018 from World Development Indicators <http://datatopics.worldbank.org/sdgatlas/>. [accessed: April 21, 2019].
- The World Bank. 2019. GINI index <https://data.worldbank.org/indicator/si.pov.gini> [accessed July 23, 2019].
- UN General Assembly. 2015. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- WEF. 2015. "Blended Finance Toolkit". <https://www.weforum.org/reports/blended-finance-toolkit/>. [accessed: June 22, 2019].
- Woetzel, J., et al. 2015. "The Power of Parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth". McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/employment%20and%20growth/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.ashx . [accessed: May 25, 2019].
- World Investment Report. 2014. Investing in the SDGs: An Action Plan for promoting private sector contributions. <https://worldinvestmentreport.unctad.org/wir2014/wir2014-ch4-promoting-private-sector-contributions/> [accessed: May 18, 2019].
- World population review. 2019. GDP ranked by country <http://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp/>
- World Trade Organization, 2015. Trade Policy Review: Australia. https://www.wto.org/english/tratop_e/tp_r_e/tp412_e.htm [accessed: July 20, 2019].

מכון ירושלים למחקרי מדיניות
מרכז מילקן לחדשנות
רחוב רד"ק 20 ירושלים 9218604
משרד: 02-5630175 (שלוחה 34)
www.milkeninnovationcenter.org

