
מדיניות לעידוד השקעות זרות איכותיות במדינת ישראל

דו"ח הוועדה הבין-משרדית

יולי 2016
עודכן: יולי 2018



משרד הכלכלה והתעשייה
הרשות להשקעות זרות ושיתוף פעולה תעשייתי

תקציר מנהלים

אין עוררין על חשיבותן של השקעות זרות ישירות (Foreign Direct Investments) בעידן הגלובלי שבו אנו חיים כיום. השקעות אלה מסייעות למעבר ידע ומיומנויות ממדינת המקור לתעשייה המקומית, מעלות את דמות התעסוקה ומשפרות את הפריור ולכן חיוניות להמשך צמיחת כלכלת היעד בה מתבצעת ההשקעה.

חרף חשיבותן הרבה של ההשקעות הזרות ומעורבותן בפועל של המדינה בהשקעות אלה, בדרך של תמריצים והקלות במס, חסרה במדינת ישראל תפיסה אחידה לעידודן. כמו כן, חסרה מערכת מדידה מתאימה הבוחנת את השפעות ההשקעות הזרות על המשק.

על מנת ליהנות מההשקעות הזרות באופן מיטבי, יש לפעול לקידומן של השקעות זרות איכותיות, כאלה העונות על קריטריון מרכזי – יכולתן לסייע למדינת ישראל להתמודד עם אתגריה הלאומיים כיום, ובפרט: כריון, תעסוקה בכריכריה והעסקת אוכלוסיות מיוחדות. גישה דומה ניתן למצוא במדינות המובילות בעולם בגיוס השקעות זרות ישירות דוגמת אירלנד, אנגליה וצ'כיה.

מרבית ההשקעות הזרות בישראל כיום הן בעלות מאפיינים מובהקים: ההשקעות הן בתחום המחקר והפיתוח, מופנות בעיקר לתעשיות ההי-טק ובעיקר לאזור מרכז הארץ. כתוצאה מכך, הן מעודדות משרות בעלות ערך מוסף גבוה פר עובד, אך בעלות השפעה תעסוקתית מוגבלת ובעלות ריכוז גיאוגרפי גבוה. תופעה זאת, של השקעות זרות בעלות מאפיין מובהק, היא תוצאה של תהליכי הגלובליזציה במאה האחרונה ובפרט בעשורים האחרונים, שהביאו ליצירת שרשראות ערך גלובליות המבוססות על מיקום גיאוגרפי והתמחות מקומית. המדינות השונות בעולם ממוקמות בחוליות ערך שונות ומדורגות על ידי החברות הרב לאומיות על פי יתרון היחסי: סין ממוקמת בחוליית הייצור ההמוני, ארה"ב בחוליית התכנון, הייצור והשיווק, ישראל בחוליית המחקר והפיתוח וכן הלאה.

בראיה גלובלית, על מנת לקדם השקעות זרות איכותיות כפי שהוגדרו לעיל, על מדינת ישראל להרחיב את נוכחות הכלכלה הישראלית לחוליות נוספות על שרשרת הערך הגלובלית, במיוחד בתחומי שירותי הקונספט והעיצוב, והיצור המתקדם. זאת באמצעות שימוש ביתרונותיה היחסיים הקיימים: חדשנות והון אנושי והרחבתם, תוך שימור מעמדה כמובילה עולמית בתחום המחקר והפיתוח.

קידום ההשקעות הזרות ביצור מתקדם צריך להתבצע בשני מישורים:

1. קידום יצור מתקדם בכלל ענפי התעשייה הישראלית: חיבור חברות ישראליות העוסקות ביצור מתקדם לחברות בינלאומיות רלוונטיות למטרת השקעה.
2. קידום יצור מתקדם בסקטורים בעלי עצימות טכנולוגית גבוהה: קידומן של תעשיות בעלות מאפיין מובהק של ייצור מתקדם כגון: תעופה וחלל, רכב, אלקטרוניקה ושבבים, אופטיקה, מכשור רפואי ומחשבים. בהקשר זה יש לשאוף להשקעות משמעותיות (ראשונות או חוזרות) של חברות רב לאומיות מתחומים אלה במפעלים ומרכזי עיצוב.

על מנת להוציא לפועל את האסטרטגיה ולפעול לעידוד השקעות זרות איכותיות יש להקים יחידה לקידום השקעות (Investment Promotion Agency – IPA) בעלת מבנה ארגוני ותשומות מתאימות שתלווה את המשקיע לאורך כל שלבי ההשקעה.

מחקרים שונים מראים כי בבחירת המיקום להשקעה, החלטת המשקיע מושפעת רבות מ-“אקלים ההשקעה” במדינת היעד, קרי: היכולת לבצע השקעות בקלות תוך התייחסות לכל היבטי ההשקעה: מרגולציה וחקיקה דרך התנהלות גורמים וגופים ממשלתיים ועד הסביבה העסקית במדינה. היחידה לקידום השקעות תתמקד ביצירת המערך היעיל והאיכותי ביותר לעידוד משקיעים לבצע השקעות בישראל, תוך שימת דגש על השירות הניתן למשקיע וייעול תהליך העבודה מולו.

על היחידה להתמקד בשלושה שירותים מרכזיים: קידום (Promotion), סיוע בהשקעות (Facilitation), ושימור ושירות לאחר ההשקעה (After Care). בכל אחד מההיבטים תבוא לידי ביטוי האסטרטגיה לקידום השקעות זרות איכותיות: קידום השקעה בייצור מתקדם לצד המשך קידום ההשקעות במחקר ופיתוח.

ה-Promotion עוסק בקידום ישראל כיעד עולמי מוביל להשקעות זרות בשני מישורים: יצירת מיתוג חדש המותאם לקהל-יעד של משקיעים בתחומי מפתח, והנעת משקיעים פוטנציאליים איכותיים לבחינת ההשקעה בישראל תוך שימוש במגוון אמצעים שיווקיים.

ה-Facilitation עוסק בניהול תהליכי השקעה ומשקיעים, מיצירת הקשר הראשוני ועד להשקעה בפועל, תוך תערוך התשומות בהתאם למאפייני ההשקעה הפוטנציאלית.

ה-After-Care עוסק בניהול הקשר עם משקיעים נוכחיים (הסרת חסמים, קשרי עבודה ועוד) במטרה לשמר אותם בישראל ולעודד אותם לבצע השקעות חוזרות.

על מנת למלא תפקידים אלה באופן אפקטיבי, על היחידה להקים מספר יכולות תומכות, כגון מערכת ממשקים "דו כיוונית" עם כלל הגופים בממשלה הנמצאים בקשר עם משקיעים לשם ניתוב הזדמנויות וכממשק לפתרון בעיות ובירוקרטיות; פיתוח יכולת ניתוח והפצת מידע בכל הקשור לתעשייה הישראלית, תוך שיתוף פעולה בידע ומחקר עם גופים אחרים; הקמת מערכת ניהול קשרי לקוחות בדומה לעולם השיווק המסחרי ויצירת מבנה ארגוני התומך באופן הפעולה (מומחי תוכן, מומחי גיאוגרפיות, מנהלי קשרי לקוחות וכו').

לאור האסטרטגיה שהותוותה בדו"ח, פועלת היחידה כיום בשלושה אפיקים מרכזיים כדי לעודד ולקדם השקעות זרות איכותיות בישראל: קידום (Promotion), סיוע בהשקעות (Facilitation) ושימור ושירות לאחר ההשקעה (After Care). לשלושת אלו נוספה זרוע רביעית: מידע ומחקר, הנועדה להפוך את היחידה למוקד ידע זמין ונגיש למשקיעים ובעלי עניין.

באפיק הקידום (Promotion) פועלת היחידה לקידום מעמדה של ישראל במספר דרכים: כתיבה ופרסום של חומרים שיווקיים, בניית אתר חדש ונגיש, קידום ברשתות החברתיות, פרסום ראיונות ומאמרים בעיתונות כתובה ודיגיטלית, ניהול קמפיין שיווק בינלאומי, ארגון אירועים וכנסים ברחבי העולם, יצירת ושימור קשרים אסטרטגיים ועוד.

באפיק הסיוע בהשקעות (Facilitation) מלווה היחידה משקיעים זרים פוטנציאליים. מנהלי הלקוח מלווים את תהליך ההשקעה של החברה הזרה ומסייעים לה בבניית התוכנית העסקית להשקעה בישראל. הליווי מקיף את כלל ההיבטים הרלוונטיים להשקעה, וביניהם: נתינת מענה ראשוני, חיבור לחברות ישראליות, ליווי החברה בממשקים מול גורמים באקוסיסטם הישראלי, אירוח משלחות משקיעים מחו"ל וכן ליווי בהקמת מפעלים ובהגשת בקשות למענקים ממשלתיים.

באפיק השירות לאחר השקעה (After-Care), הקימה היחידה מרכז שירות המספק לחברות רב-לאומיות בישראל פתרון כולל תחת קורת-גג אחת לטיפול בחסמים שחברות זרות מתמודדות עימם בבואן לקבל שירותים או לפעול מול משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וגופים ציבוריים נוספים. עד כה סייע המרכז למעל 100 חברות רב-לאומיות בתהליך ההשקעה שלהן בישראל.

באפיק המידע והמחקר כללה פעילות היחידה כתיבת מאות תיקי רקע על משקיעים פוטנציאליים; איסוף נתוני רקע לעשרות כתבות וקמפיינים תקשורתיים לקידום ההשקעות בישראל; סקירות כלכליות מקיפות בתחום ההשקעות הזרות ופוטנציאל השקעה מבוסס מדינת יעד; רכישת מאגרי מידע הסוקרים היקפי השקעות וכן בניית מאגר מידע על פעילותן של יותר מ-500 חברות זרות בישראל.

על פעילותה במהלך השנתיים האחרונות זכתה היחידה בפרס היחידה המצטיינת לשנת 2018 על ידי מגזין ההשקעות Site Selection בכנס סוכנויות ההשקעות העולמי האחרון באנגליה.

חברי הוועדה הבין-משרדית¹

עמית לנג	מנכ"ל, משרד הכלכלה והתעשייה
נחום איצקוביץ	מנהל מרכז ההשקעות, משרד הכלכלה והתעשייה
ינון אלרואי	משנה למנכ"ל, משרד הכלכלה והתעשייה
אוהד כהן	מנהל מינהל סחר חוץ, משרד הכלכלה והתעשייה
מיכל פינק	סמנכ"ל אסטרטגיה ותכנון מדיניות, משרד הכלכלה והתעשייה
זיוה איגר	מנהלת הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי וקידום השקעות זרות, משרד הכלכלה והתעשייה
עודד דיסטל	מנהל המטה לקידום השקעות, משרד הכלכלה והתעשייה
יונתן הדר	סגן מנהל, מינהל סחר חוץ, משרד הכלכלה והתעשייה
עוז כ"ץ	מנהל תחום בכיר, אסטרטגיה ותכנון מדיניות, משרד הכלכלה והתעשייה
מישל היברט	מנכ"ל מתי מו"פ, לשכת המדען הראשי, משרד הכלכלה והתעשייה
צביקה ליבוביץ	מנהל מחלקת חוקי עידוד, רשות המסים
עידו סופר	רפרנט תעשייה ומסחר, אגף התקציבים, משרד האוצר
נתנאל עודד	המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה

תוכן עניינים

III	תקציר מנהלים
VII	תוכן עניינים
IX	רשימת תרשימים
1	חלק 1: יעדים להשקעות זרות ישירות איכותיות בישראל
1	השקעות זרות ישירות (Foreign Direct Investment) - הגדרה פורמלית.....
1	מגמות עולמיות
2	היתרונות של השקעות זרות ישירות.....
2	המצב הקיים בישראל כיום
6	מקרי בוחן מובילים: מדיניות לעידוד השקעות זרות בעולם.....
17	ישראל: אתגרים לאומים והשקעות זרות.....
23	סיכום החלק הראשון
25	חלק 2: אסטרטגיה לקידום השקעות איכותיות
25	שרשרת ערך גלובלית: הגדרה ופרשנות.....
28	מקרה בוחן: קוסטה ריקה ושרשרת הערך של תעשיית המכשור הרפואי.....
32	מיקומה של ישראל על שרשרת הערך הגלובלית.....
35	ייצור
52	שירותים
57	יתרון הקשר בין מו"פ לייצור
58	סיכום
61	חלק 3: מאסטרטגיה לטקטיקה
61	הצורך ביחידה לקידום השקעות
62	תפקידי היחידה: קידום, סיוע ושימור ושירות.....
64	קידום (Promotion)

68..... סיוע (Facilitation)

76..... שימור ושירות (After Care)

79 **חלק 4: Invest in Israel - פעילות והישגים**

79..... קידום (Promotion)

82..... ליווי השקעות (Facilitation)

82..... מרכז שירות לחברות זרות (After Care)

83..... מידע ומחקר

רשימת תרשימים

- תרשים 1- היקף השקעות זרות ישירות נכנסות, גלובלי ולפי קבוצות, 2005-2017 (במיליארדי דולרים) 2
- תרשים 2 - השקעה שנתית של תושבי חו"ל בישראל, 2005-2017 (במיליוני דולרים) 4
- תרשים 3 - יתרת השקעות ישירות של תושבי חו"ל בישראל, 2016, על פי ענפי כלכלה 5
- תרשים 4 - עיקרי תכניות הצמיחה בבריטניה, 2011 7
- תרשים 5 - מיקוד תעשייתי בקידום השקעות זרות בבריטניה, UKTI, 2011 9
- תרשים 6 - מספר ההשקעות הזרות הישירות בבריטניה 2012-2017 10
- תרשים 7 - שיעור מס החברות במדינות נבחרות, 2018 11
- תרשים 8 - הישגי IDA Ireland, 2017 14
- תרשים 9 - יתרת השקעות זרות ישירות במדינות מזרח אירופה, יורו לנפש, 2016 15
- תרשים 10 - הפער בפריז לנפש ולשעה בין ישראל לבין המחצית העליונה של מדינות ה-OECD, 2000-2016 18
- תרשים 11 - משקל החברות בבעלות זרה בתוצר ובתעסוקה בישראל בפילוח ענפי, 2014 19
- תרשים 12 - שיעור השינוי באוכלוסייה היהודית בגילאי 15-30 במהלך העשור 2002-2012 (שינוי באלפים) .. 20
- תרשים 13 - הבוגרים העתידיים של מערכות החינוך הנכנסים לשוק העבודה 21
- תרשים 14 - ההפרש באחוזים בין רמת המחירים במדינות ה-OECD למחירים בישראל 22
- תרשים 15 - ה-GVC שינו באופן מהותי את אופי הסחר הבין-לאומי לסחר בסחורות לא מוגמרות 26
- תרשים 16 - ה-Smile Curve ומיקומה של ישראל בצד השמאלי (צד המחקר והפיתוח) 27
- תרשים 17 - העמקת הפערים בין המשתתפים השונים בערך המוסף בחוליות של שרשרת הערך הגלובלית מאז שנות ה-70 27
- תרשים 18 - שרשרת הערך של תעשיית הציוד הרפואי 29
- תרשים 19 - כיצד שדרגה קוסטה-ריקה את מקומה ב-GVC תוך משיכה של חברות רב-לאומיות בתחום המכשור הרפואי 30
- תרשים 20 - ייצוא מכשירים רפואיים מקוסטה ריקה בחלוקה לפי קטגוריה 1998-2011 31

35	תרשים 21 - הובלתה של ישראל בעולם בהוצאה היחסית למו"פ ובמספר היחסי של חוקרים.....
38	תרשים 22 - התרומה המשמעותית של התעשייה המתקדמת לכלכלה האמריקאית.....
39	תרשים 23 - מיון התעשיות השונות על פי עוצמה טכנולוגית ועתירות הון/עתירות עבודה.....
41	תרשים 24 - תעשיית המכשור הרפואי, חברת Boston Scientific.....
42	תרשים 25 - תעשיית התעופה, חברת GKN-Aerospace.....
43	תרשים 26 - תעשיית האלקטרוניקה, שירותי ייצור, חברת Jabil.....
45	תרשים 27 - ייצור מתקדם בתעשייה המסורתית בישראל.....
46	תרשים 28 - המלצות למסלולי קידום השקעות זרות בתעשייה הישראלית.....
48	תרשים 29 - עיקרי תוכנית Industry 21 של ממשלת סינגפור.....
50	תרשים 30 - דוגמאות למפעלי ייצור מתקדם בסינגפור.....
50	תרשים 31 - זרם השקעות זרות ישירות נכנסות ומספר השקעות, סינגפור, 2003-2015.....
51	תרשים 32 - השינוי בתמהיל התעשייה בסינגפור, בתפוקות ובערך המוסף 1990-2010.....
53	תרשים 33 - מגמת הגידול בשירותים בזירה העולמית.....
55	תרשים 34 - שירותים עיקריים לאורך שרשרת הערך הגלובלית.....
55	תרשים 35 - מס' עובדים במוקדי שירות לקוחות שנת 2015 בהודו, בפיליפינים ובמדינות מובילות בארה"ב.....
57	תרשים 36 - תהליך פיתוח מוצר בחברת Applied Materials.....
59	תרשים 37 - מסלול ההתרחבות של מדינת ישראל בשרשרת הערך הגלובלית ממו"פ לייצור.....
62	תרשים 38 - תפקידיה העיקריים של יחידה לקיום השקעות (IPA).....
63	תרשים 39 - The Purchase Funnel.....
65	תרשים 40 - מטרת המותגים של אירלנד.....
66	תרשים 41 - אמצעים שיווקיים.....
69	תרשים 42 - יצירת הקשר הראשוני.....
70	תרשים 43 - שלבי הסיוע.....

תרשים 44 - שיקולי תערוך ההשקעות.....	71
תרשים 45 - הליווי אותו מספקת היחידה לקידום השקעות למשקיע.....	72
תרשים 46 - שירותי הייעוץ של היחידה לקידום השקעות בגרמניה.....	73
תרשים 47 - המבנה המטריציוני (גיאוגרפיה למול סקטורים) של היחידה לקידום השקעות באוסטריה.....	74
תרשים 48 - מדדים מובילים הנמדדים על ידי הסוכנות לקידום השקעות באירלנד IDA.....	75
תרשים 49 - פרסומים וראיונות בעיתונות כלכלית מובילה.....	80
תרשים 50 - אירועים וכנסים בפריסה עולמית.....	81
תרשים 51 - סוג הפניות למרכז השירות לחברות רב לאומיות וקצב הגידול השנתי, 2016-2018.....	83
תרשים 52 - מספר פניות לבקשת מידע מ-Invest in Israel לפי שנים.....	84
תרשים 53 - מספר פניות לבקשת מידע מ-Invest in Israel לפי דסק.....	84

חלק 1: יעדים להשקעות זרות ישירות איכותיות בישראל

השקעות זרות ישירות (Foreign Direct Investment) – הגדרה פורמלית

בספרות האקדמית ובארגונים בין-לאומיים מובילים משתמשים במושג "השקעות זרות ישירות" (FDI) ביחס לחשבונות הלאומיים של המדינה. בהתאם לכך ההגדרות המקובלות בעולם הן אלה של קרן המטבע הבינלאומית, המפרסמת הוראות מדויקות ומעודכנות בנוגע לאופן המדידה של השקעות זרות ישירות.² **על פי הגדרתה של קרן המטבע הבינלאומית השקעה זרה ישירה היא השקעה משמעותית של משקיע זר, כלומר משקיע שאינו תושב של מדינת ההשקעה, ששיעורה עומד על לפחות 10 אחוזים מהון חברת היעד.** הגדרה זו משמשת לחישובי המאזן של הנכסים ושל החשבונאות הלאומית ונועדה להבחין בין השקעה אסטרטגית, שבה המשקיע הופך להיות בעל עניין בחברה, לבין השקעה נזילה, שהיא חלק מתיק ההשקעות וניתנת למימוש בטווח זמן קצר.

מגמות עולמיות

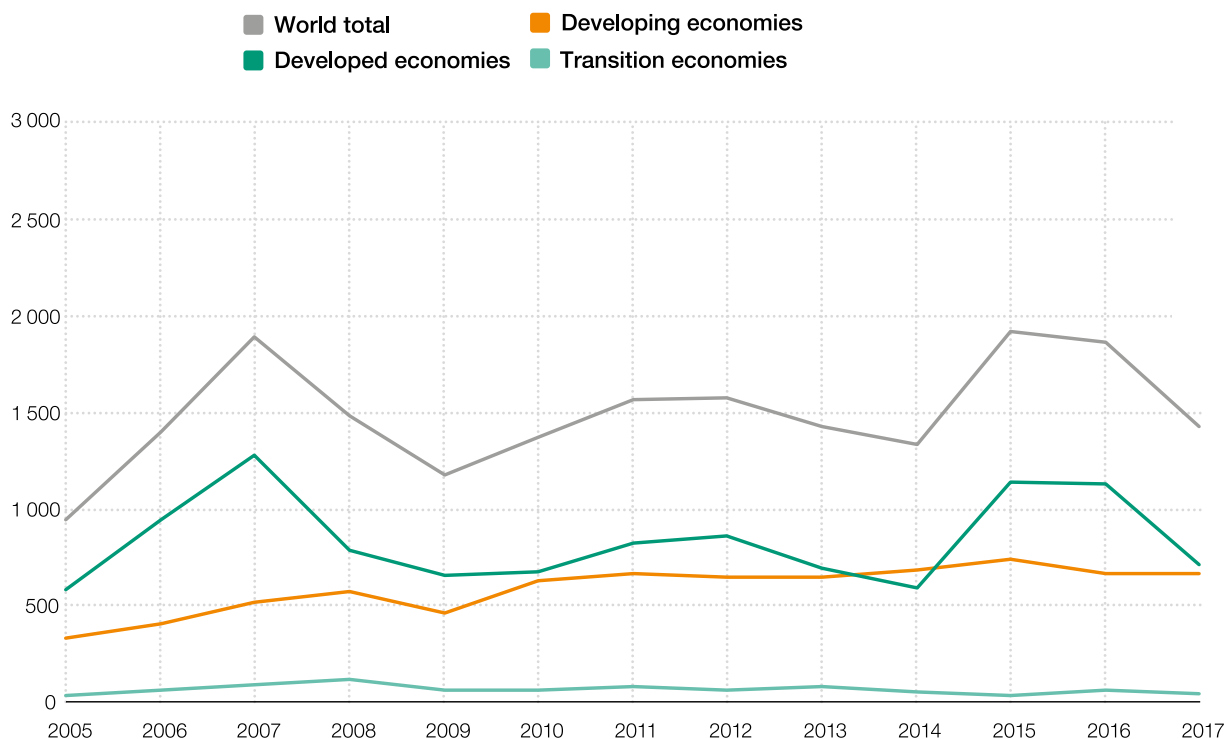
ברמה הגלובלית השקעות זרות ישירות הן הסמן הראשי לבחינת היקפו של המסחר העולמי.

כפי שניתן לראות בתרשים 1, בין השנים 2010-2017 נצפו עליות וירידות בהיקף ההשקעות הישירות ברחבי העולם. בשנת 2016 עמד היקף ההשקעות האלה על 1.87 טריליון דולר.³ בניגוד לתחזיות האופטימיות לגידול בהיקף ההשקעות האלה בשנים 2017-2018, היקף זה ירד בשנת 2017 ב-23 אחוזים והוערך בכ-1.43 טריליון דולר. מגמה זו מיוחסת לירידה בהיקפי הרכישות והמיזוגים הבינלאומיים וירידה מתמשכת בהיקף ההשקעות הישירות הזרות במדינות המפותחות.

2 IMF, Balance of Payments and International Investment Position Manual, 6th edition, 2009.

3 UNCTAD, World Investment Report, 2018.

תרשים 1 – היקף השקעות זרות ישירות נכנסות, גלובלי ולפי קבוצות, 2005-2017 (במיליארדי דולרים)



Source: UNCTAD, FDI/MNE database (www.unctad.org/fdistatistics)

היתרונות של השקעות זרות ישירות

השקעות זרות ישירות מציינות איתות חיובי לחוזק הכלכלה וליציבותה, ונוסף על כך הן טומנות בחובן מגוון יתרונות, ביניהם:

- יצירת מקומות עבודה חדשים באזורי עדיפות גאוגרפיים;
- גידול בכריון המקומי והגדלת כושר התחרותיות של המשק;
- מעבר ידע, כלים ומיומנויות מחברות רב-לאומיות לתעשייה המקומית והשפעה חיובית על שרשרת האספקה המקומית;
- שיפור הכלכלה המקומית באמצעות יצירת גיוון (Diversification) בכלכלה הנשענת על מספר קטן של סקטורים תעשייתיים ואיזון שער החליפין;
- הגדלת ההון הזמין ההכרחי להקמת אתרי ייצור הנשענים על טכנולוגיות מתקדמות.

המצב הקיים בישראל כיום

בישראל קיימים נתונים ביחס למדינת המקור של המשקיע ו/או ביחס לסקטור התעשייתי שמתבצעת בו ההשקעה. מהנתונים הזמינים האלה עולה כי מקורן של רוב ההשקעות הוא מצפון אמריקה ויעדי ההשקעה הם מסחר ושירותים, בפרט בשירותי מידע ותקשורת, תכנות, ייעוץ ובמחקר ופיתוח. תרשימים 2 ו-3 להלן מציגים נתונים אלה בפירוט.⁴

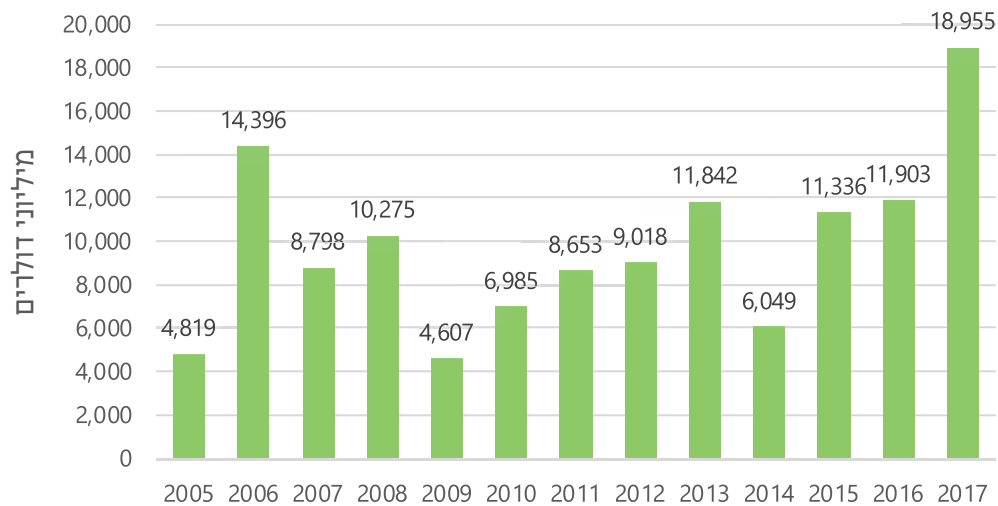
השימוש השגור במונח "השקעות זרות ישירות" אינו מאפשר הבחנה משנית בין סוגי ההשקעות השונים ובפרט לנתח האם ההשקעות מסוימות מטיבות יותר מאחרות עם הכלכלה והמשק בישראל. לדוגמה השקעה נחשבת להשקעה זרה ישירה רק אם חל מעבר של הון זר בין שתי מדינות. כפועל יוצא מכך, השקעה של חברה רב-לאומית שגייסה הון באמצעות השווקים המקומיים לצורך הקמת מפעל מקומי המבוסס על ידע זר, לא נחשבת להשקעה זרה. זאת אף על פי שהיא בעלת השפעה חיובית על המשק הישראלי. דוגמה נוספת קשורה לאופי ההשקעה: הקריטריון שלפיו נדרשת בעלות של 10 אחוזים מהון החברה במטרה להבטיח עניין של המשקיע הזר, אינו מספק ואינו מבטיח אינטרס ארוך טווח בחברה המקומית. יתר על כן, לעתים אחוז ההחזקה של החברה הזרה עובר את רף עשרת האחוזים, אך ממוקד ברכישת ידע והנחלתו לחברת האם (עד לסכנה של סגירת הסניף הקיים ואיחודו עם החברה הרב-לאומית). השקעה כזאת אינה מועילה למשק המקומי על אף היותה השקעה זרה ישירה מובהקת. לבסוף, בנתונים הקיימים בנוגע להשקעות ישירות זרות אין הבחנה בין השקעות פיננסיות לבין השקעות ריאליות ובין הקמה של פעילויות להרחבה של פעילויות קיימות.

לסיכום, הנתונים הקיימים בנוגע להשקעות זרות ישירות אינם מספקים מידע על איכות ההשקעות הזרות במדינת ישראל ועל סוגי ההשקעות הללו. כך למשל מבדיקה של תנועת ההון הזר לישראל בשבע השנים האחרונות עולה כי בשנת 2013 גדל היקף ההשקעות הישירות הנכנסות, והוא עמד על 11.8 מיליארד דולר. לאחר מכן, בשנת 2014, ירד היקף ההשקעות הללו ועמד על כ-6 מיליארד דולר בלבד. אולם כאשר בוחנים את הנתונים האלה ביתר עומק עולה כי הגידול בהיקף ההשקעות הזרות הישירות בשנת 2013 נבע בעיקרו מאירוע חד-פעמי, ממכירת "ישקר", ומכמה עסקות חד-פעמיות שהתבצעו בעקבות שחרור "הרווחים הכלואים" ושנרשמו כתנועה של הון זר. באופן דומה, ההשקעות הזרות הישירות ב-2017 הסתכמו בכ-19 מיליארד דולר, כשליש מהן השקעה ישירה בחברה אחת בענף ייצור ותכנות המחשבים ("אקזיט").

לאור זאת, כדי לעמוד על טיב ההשקעות הזרות המופנות לישראל ותרומתן למשק הישראלי צריך לאמץ מדדים נוספים שיסייעו לבחינת התועלת הכלכלית למשק. דוגמאות למדדים כאלה אפשר למצוא בהמשך המסמך, בסקירה של אופני מדידה של מדינות מובילות בעולם.

4 בדיווחי הלמ"ס ובנק ישראל, נהוג להבחין בין יתרת ההשקעות הזרות הישירות המייצגת את סך ההון הזר המצוי במדינה בשנה נתונה לבין תנועה של השקעות זרות ישירות המייצגת את ההון הזר שנכנס למדינה בשנה נתונה.

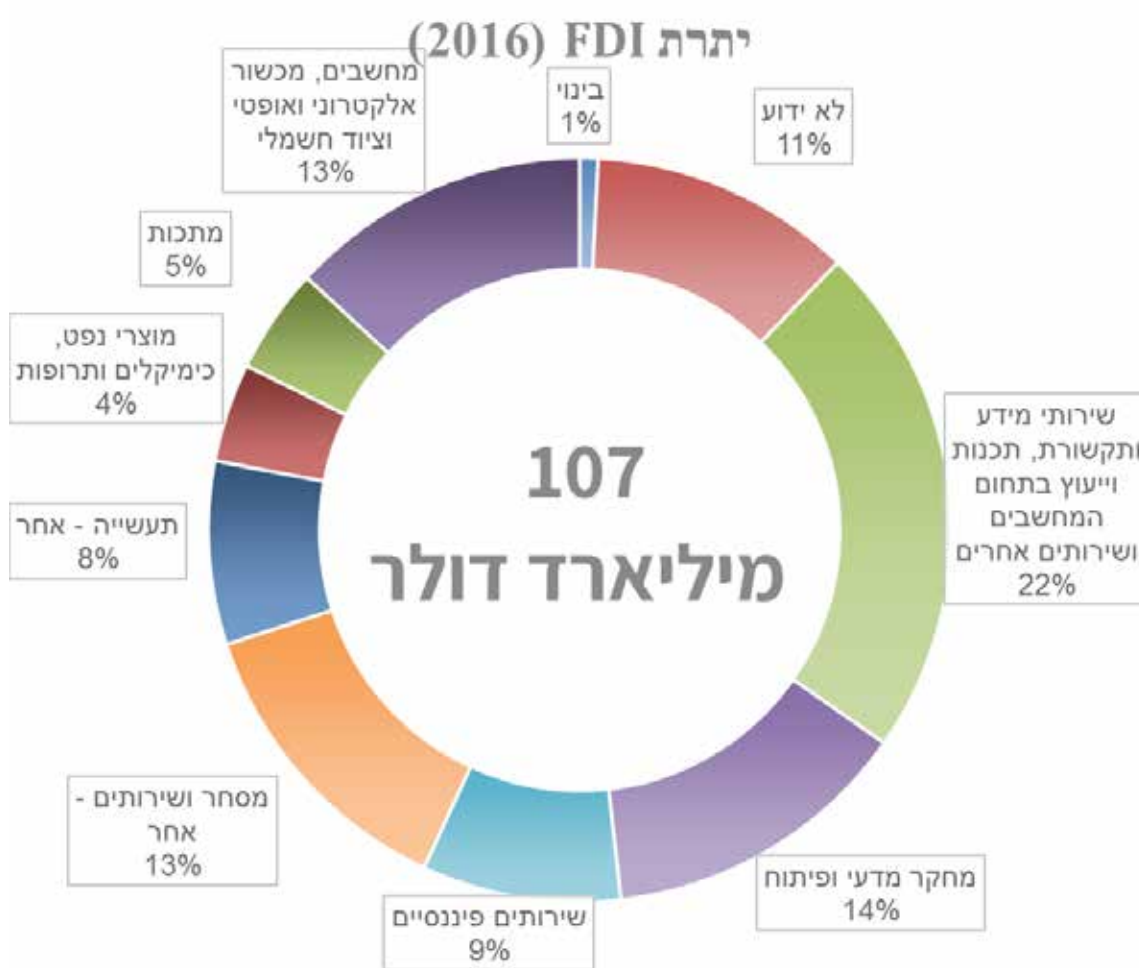
תרשים 2 – השקעה שנתית של תושבי חו"ל בישראל, 2005 – 2017 (במיליוני דולרים)



מקור: לשנים 2005 – 2016: OECD. לשנת 2017: לוח 7 – החשבון הפיננסי (נתונים מקוריים); הלמ"ס; 2018



תרשים 3 – יתרת השקעות ישירות של תושבי חו"ל בישראל, 2016, על פי ענפי כלכלה



מקור: השקעות ישירות של ישראל בחו"ל, ושל חו"ל בישראל, לפי ענפי כלכלה ולפי מדינות – 2014-2016; הלמ"ס 2018

מקרי בוחן מובילים: מדיניות לעידוד השקעות זרות בעולם

כדי להתוות את המדיניות לעידוד השקעות זרות ישירות נותחו מספר מקרי בוחן של מדיניות זו במדינות מובילות בעולם. במסגרת הניתוח נלמדו כל המסמכים האסטרטגיים הזמינים לעיון באתרים של היחידות הרלוונטיות ובוצע מחקר מעמיק בכל המקורות הנוספים הזמינים באתרי הממשלה של כל מדינה ומדינה שבוצע בה התהליך הנזכר לעיל.

ניתן לציין כי בדרך כלל במדינות שנותחו מדיניות ההשקעות הזרות הישירות היא חלק בלתי נפרד ממדיניות כלכלית רחבה. יעדי ההשקעות מבוססים על היתרון התחרותי היחסי של המדינה (גאוגרפיה, הון אנושי, עלויות שכר וכו') והם מסייעים להתמודדות עם האתגרים הלאומיים של כל מדינה ומדינה.

בריטניה

ב-2011 פרסמה ממשלת בריטניה תוכנית אסטרטגית ארוכת טווח לקידום של צמיחה בת קיימא: "The Plan for Growth".⁵ התוכנית נכתבה לאחר שבשנים שקדמו לכתיבת הדו"ח הלכה והידרדרה הכלכלה הבריטית במדדים כלכליים עולמיים: מדד התחרותיות של הפורום הכלכלי העולמי, במצוינות אקדמית במתמטיקה ובמדעים, היקף הייצור, אובדן מקומות עבודה והיקף היצוא, שחלה בו ירידה ניכרת.

כדי להתמודד עם האתגרים הכרוכים בצמיחה כלכלית ולשמור על יציבות כלכלית הציבה ממשלת בריטניה רשימת יעדים (Ambitions). רשימה זו מוצגת בתרשים 4 להלן, ומעיון בה עולה כי הדרך להשגת כמה מן היעדים הללו היא על-ידי גידול בהשקעות זרות ישירות (ראה היעדים H-D, B בתרשים להלן).

5 UK Government, Plan for Growth, 2011.

תרשים 4 – עיקרי תכניות הצמיחה בבריטניה, 2011

The Plan for Growth: Ambitions and Measurable Benchmarks

To create the most competitive tax system in the G20

- A The lowest corporate tax rate in the G7 and among the lowest in the G20
- B The best location for corporate headquarters in Europe
- C A simpler, more certain tax system

To make the UK one of the best places in Europe to start, finance and grow a business

- D Improving the UK's ranking in major international indices of competitiveness
- E A lower domestic regulatory burden
- F More finance for start-ups and business expansion
- G An increase in the proportion of planning applications approved and dealt with on time

To encourage investment and exports as a route to a more balanced economy

- H Ensure the UK remains one of the top destinations for foreign direct investment (FDI)
- I An increase in exports to key target markets
- J An increase in private sector employment, especially in regions outside London and the South East
- K Increased investment in low carbon technologies

To create a more educated workforce that is the most flexible in Europe

- L Supporting more apprenticeships than any previous government
- M Home to more of the world's top universities than any other country except the USA
- N An increase in the participation of 16-24 year olds in employment or learning
- O Narrowing the educational attainment gap, allowing everyone to meet their potential
- N Lowest burdens from employment regulation in the EU

Source: Plan for growth, 2011

כל אחד מהיעדים הנזכרים לעיל עובד לתוכנית, ליעדי משנה ולמטרות בגוף השלטוני המוסמך לכך. את התוכנית להשקעות הזרות פיתחו ביחידה לעידוד הסחר וההשקעות (UKTI – UK Trade & Investment). יחידה זו הוקמה בשנת 2003 בעקבות איחוד של שתי היחידות האחראיות לסחר חוץ ולקידום השקעות זרות

ליחידה אחת, והייתה אחראית לקידום הסחר וההשקעות בבריטניה (יחידה זו התחלפה לאחרת בשנת 2016, ראה הרחבה בהמשך הדו"ח). ביחידה לעידוד הסחר וההשקעות בבריטניה הועסקו כ-2,500 עובדים, כולל יועצים חיצוניים, והיא פעלה ליישום המדיניות הממשלתית בהתאם לתפיסה שסחר בין-לאומי בשילוב עם השקעות מובילים לצמיחה כלכלית.

ב-2011, בהמשך לתוכנית הנזכרת לעיל, פורסם ביחידה לעידוד הסחר וההשקעות בבריטניה המסמך "Britain Open for Business"⁶, ובו פורטה האסטרטגיה לסחר חוץ ולעידוד ההשקעות הזרות בחמש השנים שלאחר מכן.

להלן היעדים שהציבה היחידה לעידוד הסחר וההשקעות בבריטניה למען קידום ההשקעות:

- 1. בניית צבר (pipeline) משמעותי של השקעות ישירות איכותיות שיש ליישמו להשקעות בפועל –** התמקדות בהשקעות איכותיות "המועילות לכלכלה הבריטית באמצעות הטמעת רעיונות, דרכי עבודה, טכנולוגיות וידע חדשים"⁷, כלשון הפרסום של התוכנית. נוסף על כך, התמקדות במשקיעים מוסדיים (דוגמת קרנות עושר לאומיות), מיקוד בפרויקטים לאומיים לתשתית המתאפיינים בביקוש גבוה למימון והגדלת מספרם של שוקי היעד שבריטניה משתפת עמם פעולה מ-34 ל-51.
 - 2. יצירת מערכת יחסים אסטרטגית עם משקיעים ומקבלי החלטות במגזר העסקי –** התמקדות בניהול קשרי לקוחות עם משקיעים פוטנציאליים משמעותיים, גילוי הבנה לנושאים אסטרטגיים של הנהלת החברות המשקיעות בבריטניה כמו גם טיפול בנושאים האלה ונוסף על כך, גיוס של חברי ממשלה בבריטניה למען שיפור הקשרים עם חברות מסחריות.
- כדי לעודד השקעות איכותיות שיובילו לצמיחה ארוכת טווח, בחנה היחידה, בשיתוף משרדי ממשלה נוספים, מה הם יתרונותיה היחסיים של המדינה ומיפתה חמש קבוצות של סקטורים נבחרים בתעשייה שהיתרונות האלו באים לידי ביטוי אצלם (ראה תרשים 5 להלן):
- 1. ייצור מתקדם –** בתעשיות התעופה והחלל, תעשיית הרכב, הכימיקלים, אנרגיה מזון וחקלאות.
 - 2. תעשיות ביטחוניות ותעשיות התומכות בביטחון לאומי/ביטחון פנים.**
 - 3. תשתיות –** בנייה, סביבה ומים ותחבורה (שדות תעופה, נמלים ורכבות).
 - 4. בריאות ומדעי החיים –** ביוטכנולוגיה, רפואה ותעשיית התרופות.
 - 5. שירותים –** תעשייה יצירתית (creative industries), חינוך, מיומנות והכשרה, שירותים פיננסיים, שירותים עסקיים ומקצועיים ושירותי מסחר.
- נוסף על כך, כל התעשיות הנזכרות לעיל מתאפיינות בקדמה טכנולוגית ובידידותיות לסביבה (Low carbon).

6. UKTI, Britain Open for Business, 2011.

7. Ibid.

תרשים 5 – מיקוד תעשייתי בקידום השקעות זרות בבריטניה, 2011

Advanced manufacturing	Defence and security	Infrastructure	Healthcare and life sciences	services
Aerospace Afrifood Automotive Chemicals Energy	Defence Security	Construction Environment and water Transport (airports, marine, ports, railways)	Healthcare Industrial biotechnology Pharmaceuticals and medical biotechnology	Creative industries Education, skills and training Financial services Professional and business services Retail
Technology				
Low carbon				

Source: UKTI, Britain open for Business, 2011

את המיקוד של היחידה בסקטורים אפשר לראות בדו"ח התשתיות הלאומיות.⁸ יש בו פרק מיוחד המתמקד במימון ובפרט מתייחס להשקעות הישירות הזרות בתשתיות בבריטניה בהתאם למשתנים האלה: זהות המשקיע, תאריך ביצוע ההשקעה, מדינת המקור של המשקיע, גודל ההשקעה ואחוז האחזקה של המשקיע הזר.

על מנת לקדם את המדיניות להשקעות זרות אימצה היחידה לעידוד הסחר וההשקעות שיטת מדידה הכוללת בחינה של פעילות היחידה לצד בחינה של תוצאות הפעילות, וזאת כדי לשפר את הקצאת המשאבים בעתיד. המדדים שאומצו כוללים את מספר הכרויקטים שטופלו וקודמו, מספר מקומות התעסוקה שנוצרו בעקבות ההשקעה, מדינות המקור של ההשקעות, יעד גאוגרפי, סוג ההשקעה (השקעה ריאלית לעומת השקעה פיננסית, הרחבת פעילות לעומת פעילות חדשה) ופילוח של סקטורי היעד בתעשייה.

בדו"ח שפרסמה היחידה בשנת 2014 פורטו הישגיה בהתאם למטרות שהוגדרו בתוכנית החומש שפרסמה בשנת 2011. מאז שגובשה תוכנית זו הוקם שירות מתקדם למשקיעים זרים; פותחה תוכנית לניהול מערכת יחסים עם משקיעים זרים אסטרטגיים וננקטו צעדים שונים כדי למשוך משקיעים זרים למדינה ולשמר אותם. תוכנית החומש הוגדרה בבריטניה כהצלחה. בזכותה גדל חלקה היחסי של בריטניה בכלל ההשקעות הישירות הזרות ברחבי העולם מ-3.6 אחוזים ב-2010 ל-4.6 אחוזים ב-2012; כמו כן בזכות ההשקעות הזרות הישירות בבריטניה בשנים 2012-2013 נוצרו או שומרו 170 אלף משרות.⁹ יש לציין כי בכנס ההשקעות העולמי שנערך מטעם האו"ם בשנת 2014 זכתה היחידה באות הצטיינות לקידום השקעות זרות.

ב-2016 פרסמה היחידה לעידוד הסחר וההשקעות בבריטניה דו"ח נוסף. עולה ממנו כי היחידה השיגה את מטרותיה – לשמש יעד מוביל להשקעות הזרות הישירות באירופה ולהפוך ליעד ההשקעות המוביל באירופה עבור שווקים מתעוררים.¹⁰ כמו כן, היחידה תמכה ב-1,731 מבין 2,213 השקעות זרות שתועדו בשנים 2015-2016,

8 UK Government, National Infrastructure Plan, Ch. 14, 2014

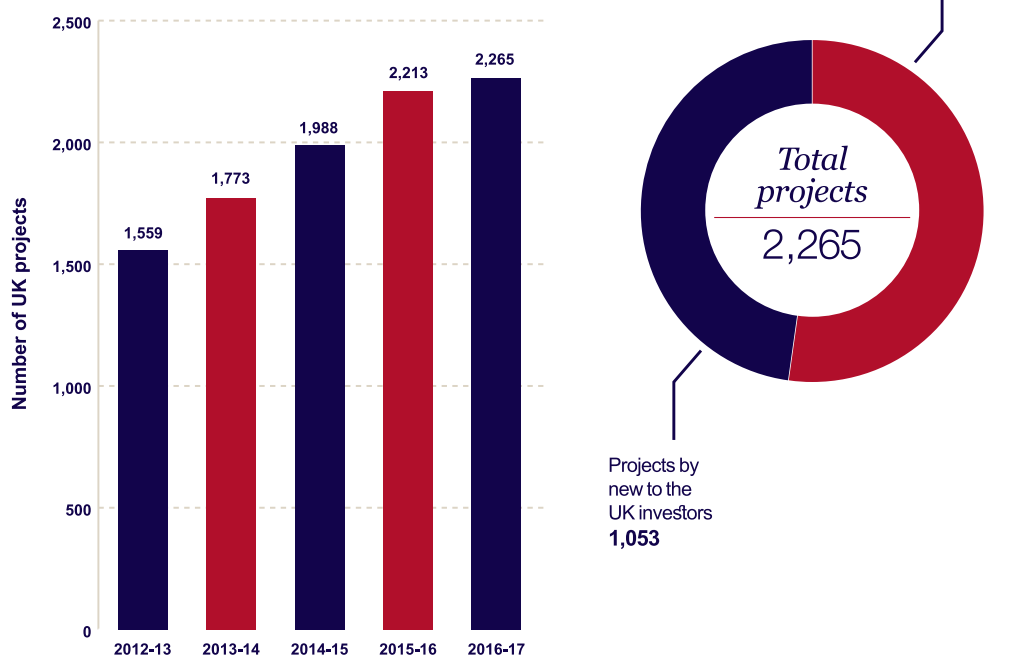
9 UKTI, Britain Open for Business: The Next Phase, 2014

10 שוק מתעורר הוא כינוי למדינה שבה התמ"ג לנפש נמוך מתמ"ג זה במדינה מפותחת, אף על פי שיש בה צמיחה כלכלית מהירה ורמת החיים בה קרובה לרמת החיים במדינות המפותחות.

ומספר המשרות ששומרו או נוצרו בזכות ההשקעות הזרות הישירות בשנים אלו עמד על כמעט 116 אלף. בנוסף לכך, בשנת 2016, עם בחירתה של תרזה מיי לראשות הממשלה ולאור עזיבתה הצפויה של בריטניה את האיחוד האירופי, הוקמה המחלקה לסחר בין-לאומי (DIT – Department of International Trade). מחלקה זו היא איחוד של UKTI ושל היחידה האחראית למימון וביטוח ייצוא (UK Export Finance). תחומי אחריותה של המחלקה כוללים: פיתוח מדיניות חדשה לסחר ולהשקעות, הובלתה ויישומה, פיתוח קשרים כלכליים, חתימה על הסכמי סחר חופשי עם מדינות מחוץ לאיחוד האירופי וליווי של תהליכי ייצוא והשקעות זרות ותמיכה בהם.¹¹ מדו"ח שפורסם במחלקה זו ב-2017 עולה כי מספר ההשקעות הזרות הישירות החדשות בבריטניה גדל: בשנת 2013 הוא עמד על 777, ואילו בשנת 2017 הוא עמד על 1,237.¹²

תרשים 6 – מספר ההשקעות הזרות הישירות בבריטניה 2012-2017

FDI projects in the UK 2012-13 – 2016-17



Source: Department of International Trade, UK.

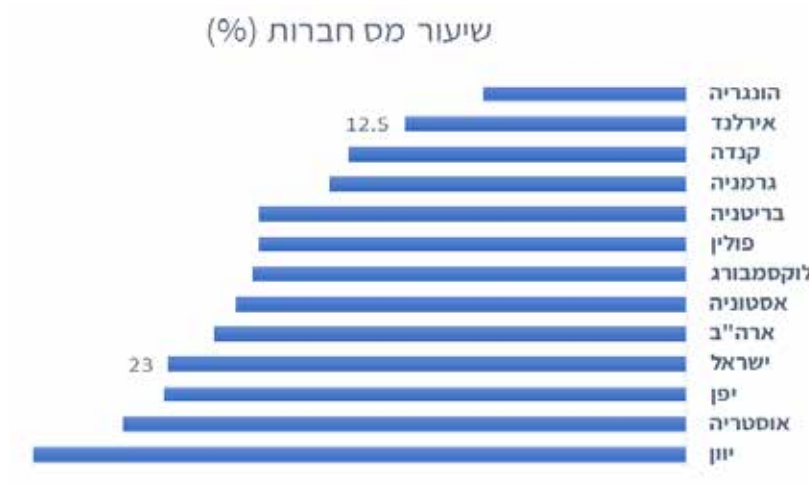
¹¹ UKTI Annual Report and Accounts 2015-16

¹² Department for International Trade, Inward Investment Results 2016-17, 2017

אירלנד

ממשלת אירלנד רואה בהשקעות ישירות זרות מנוע צמיחה מרכזי לתעשייה האירית. בעת כתיבת הדו"ח (2016) כעשירית מהעובדים באירלנד הועסקו על ידי חברות רב-לאומיות. היקף היצוא של החברות האלה מהמדינה עמד על יותר מ-120 מיליארד יורו בשנה; מס החברות שהן משלמות עמד על יותר מ-2.8 מיליארד יורו בשנה וההוצאה על מו"פ של החברות האלה נאמדת ב-1.4 מיליארד יורו בשנה.¹³ כדי להבטיח המשך לצמיחת הכלכלה האירית נקטה הממשלה כמה צעדים, והמשמעותי מביניהם הוא שמירה על שיעור נמוך ותחרותי של מס חברות לאורך זמן ובתקופות של משברים כלכליים (ראה תרשים 7 להלן, מעודכן ל-2018).

תרשים 7 – שיעור מס החברות במדינות נבחרות, 2018



Source: OECD

נוסף על הנזכר לעיל, כוונת אירלנד לחיזוק הקשר עם המשקיעים וליצירת אקלים השקעה אידאלי באמצעות היחידה לקידום השקעות זרות IDA Ireland. משימתה העיקרית של היחידה הזו היא "ליצור שיתופי פעולה עם חברות רב-לאומיות כדי לזכות בהשקעות זרות ישירות ולפתח אותן שיספקו תעסוקה שתועיל לאירלנד מבחינה חברתית ומבחינה כלכלית".¹⁴ על מנת לעמוד במשימה זו, הציבה לעצמה היחידה מטרה (שאפתנית) להיות היחידה הטובה בעולם לקידום השקעות ואימצה את התפיסה ש"המשקיע הוא לקוח".

ב-2014 פרסמה ממשלת אירלנד תוכנית אסטרטגית חמש שנתית במטרה להבטיח תעסוקה מלאה לכלכלה האירית עד 2018 ולהבטיח צמיחה בת קיימא בעשור הקרוב. התוכנית האסטרטגית התבססה על מחקר ומידע שספקו משקיעי עבר, בעלי עניין ונציגי ממשלה. נוסף על כך, בחנו האירים מגמות עולמיות: שינויים בהרכב האוכלוסייה, שינויי אקלים, שינויים במודלים עסקיים ומבני השווקים בעולם. לאחר מכן הציבו יעדים להשקעות זרות ישירות העולים בקנה אחד עם המגמות העולמיות ועם המטרות הלאומיות.

¹³ נכון לשנת 2017 עשירית מהעובדים באירלנד מועסקים בחברות רב-לאומיות, וההוצאה המצטברת שלהן על מו"פ (החל משנת 2015) עומדת על שלושה מיליארד יורו. מקור: IDA Ireland, Winning: Foreign Direct Investment 2015 - 2019, 2014.

¹⁴ IDA Ireland, Winning: Foreign Direct Investment 2015-2019, 2014.

יעדי ההשקעות הזרות הישירות נחלקים לארבעה מישורים מרכזיים:

1. **תחומי השקעה ועידוד סקטורים תעשייתיים** – היחידה לקידום השקעות זרות באירלנד זיהתה יתרון אידי בייצור מתקדם והציבה מטרה לחזק באירלנד סקטורים קיימים שיתרון זה בא לידי ביטוי בהם, למשל טכנולוגיה, תקשורת, ביופרמצטיקה, מכשירים רפואיים והנדסה. זאת ועוד, כדי לשמור על גיוון בתעשייה המקומית הציבה היחידה הנזכרת לעיל מטרה נוספת: קידום השקעות ופיתוח סקטורים נוספים דוגמת Big Data, IoT, כלכלה שיתופית וטכנולוגיות פיננסיות.
 2. **מקורות ההשקעה** – כ-70 אחוזים מההשקעות הזרות הישירות באירלנד היו תוצאה של השקעה חוזרת, לכן נוסחו המלצות להשקיע משאבים ביצירת מערכת יחסים ארוכת טווח ושימורה.
 3. **אופי ההשקעה** – אירלנד צריכה לפעול להגדלת הגיוון בהשקעות ובפרט לעידוד השקעות במו"פ. יש לזכור שרוב ההשקעות הנוכחיות באירלנד הן בייצור ובשירותים. כמו כן, היחידה תפעל לעידוד פרויקטים מסוג Greenfield (פרויקטים חדשים).
 4. **יעדי השקעה גאוגרפיים** – היחידה תפעל לקידום ההשקעות באזורים גאוגרפיים מחוץ לדבלין ובתוך כך תעודד את הקלסטרים התעשייתיים הפועלים באזורים השונים.
- כחלק מהתוכנית האסטרטגית נקבעו ליחידה יעדים לשנים 2015-2019 והם:

זכייה ב-900 השקעות חדשות

- לשלב בין משקיעים חדשים (שאינם פעילים כיום באירלנד) ובין משקיעים חוזרים (כאלה הפעילים במדינה);
- לדאוג שההשקעות יהיו בפריסה גאוגרפית על פני כל המדינה ותנוהלה בשיתוף פעולה עם בעלי העניין המקומיים;
- יעד ההשקעות החדש גדול ב-40 אחוזים מיעדי השנים 2010-2014.

תמיכה במשקיעים ויצירת 80,000 משרות חדשות

- במהלך התקופה צפוי גם אובדן משרות של חברות, לכן נקבע יעד משנה של גידול נטו (משרות חדשות פחות משרות שאבדו) בשיעור של לפחות 35,000 משרות.

גידול בנתח השוק של אירלנד בשוק ההשקעות הזרות הישירות בעולם ומקסום ההשפעה החיובית של ההשקעות האלה

- גידול במספר החברות בפורטפוליו – מ-1,195 ב-2014 ל-1,350 ב-2019;
- גידול בנתח השוק של השקעות זרות ממדינות אירופיות וממדינות שחל בהן גידול בתחום ההשקעות הזרות;
- זכייה בהשקעות במו"פ בסך כולל של 3 מיליארד יורו והגדלת מספר החברות העוסקות במו"פ בפורטפוליו ל-120;
- גידול של 20 אחוזים בתרומתן של החברות הזרות לכלכלה האירית (בשירותים, בסחורות ובמשכורות) מ-22.4 מיליארד יורו בשנת 2013 ל-26.8 מיליארד יורו בשנת 2019.

כדי לבחון יעדים אלו עורכים ביחידה לקידום השקעות זרות באירלנד מדידה מתקדמת הכוללת בחינה מקיפה של כלל ההשקעות הישירות הזרות. בחינה זו כוללת את המרכיבים האלה:

- מספר ההשקעות והיקפן, אופיין ופילוח לפי סקטור, מיקום גאוגרפי ומקור ההשקעה;
- סוג מקומות העבודה והיקפם בפילוח לפי סקטור ומיקום גאוגרפי;
- השפעה כלכלית של חברות זרות על אירלנד במונחי מכירות, יצוא, הוצאות שכר, תשומות וכו'.
- עלות יצירת מקום עבודה חדש. היחידה אחראית גם למענקים ולהקלות במיסוי, לכן שאיפתה היא להדגים יעילות גבוהה יותר במשאבים ולהפחית בעלות ליצירת מקום עבודה חדש מדי שנה.

ב-2018 פרסמה IDA Ireland דו"ח תוצאות ליעדים שנקבעו בתוכנית האסטרטגית שתוכננה לשנת 2017. מדו"ח זה עולה כי בשנת 2017 מספר המשרות בחברות רב-לאומיות עמד על 210,443, בהשוואה ל-174,385 משרות בשנת 2014. עוד עולה מן הדו"ח הנזכר לעיל כי מספר החברות שהשקיעו באירלנד בשנת 2004 עמד על 1,246, ואילו בשנת 2017 הוא גדל ועמד על 1,384. שני ההישגים האלה אף עולים על היעדים שנקבעו במסגרת התוכנית האסטרטגית לשנת 2019. כמו כן התוצאות שהוצגו בדו"ח לעיל מצביעות על התקדמות ביעדים נוספים שהוגדרו בתוכנית, כגון גידול במספר המצטבר של ההשקעות, במספר המשרות המצטבר, בהיקף ההשקעות במו"פ ובהיקף ההשקעות מחוץ לדבלין (לפרטים ראה תרשים 8 להלן).

כדי לעמוד ביעדים שהוגדרו בתוכנית האסטרטגית ולהגיע להישגים נוספים, נערכו בסוכנות IDA Ireland מספר התאמות לשנת 2018. למשל נבדקו ההזדמנויות למשוך משקיעים זרים משווקים חדשים, כגון איחוד האמירויות הערביות, תורכיה ודרום אפריקה; כמו כן הוחלט לשים דגש על השקעות בתחומים בינה מלאכותית ורובוטיקה; נערכו שינויים ארגוניים ותפעוליים בהתייחס לבריטניה כטריטוריה נפרדת לאור פרישתה הצפויה מהאיחוד האירופי ונפתח סניף חדש של הסוכנות בטורונטו, קנדה.¹⁵



תוצאות 8 – הישגי IDA Ireland, 2017

Summary Performance

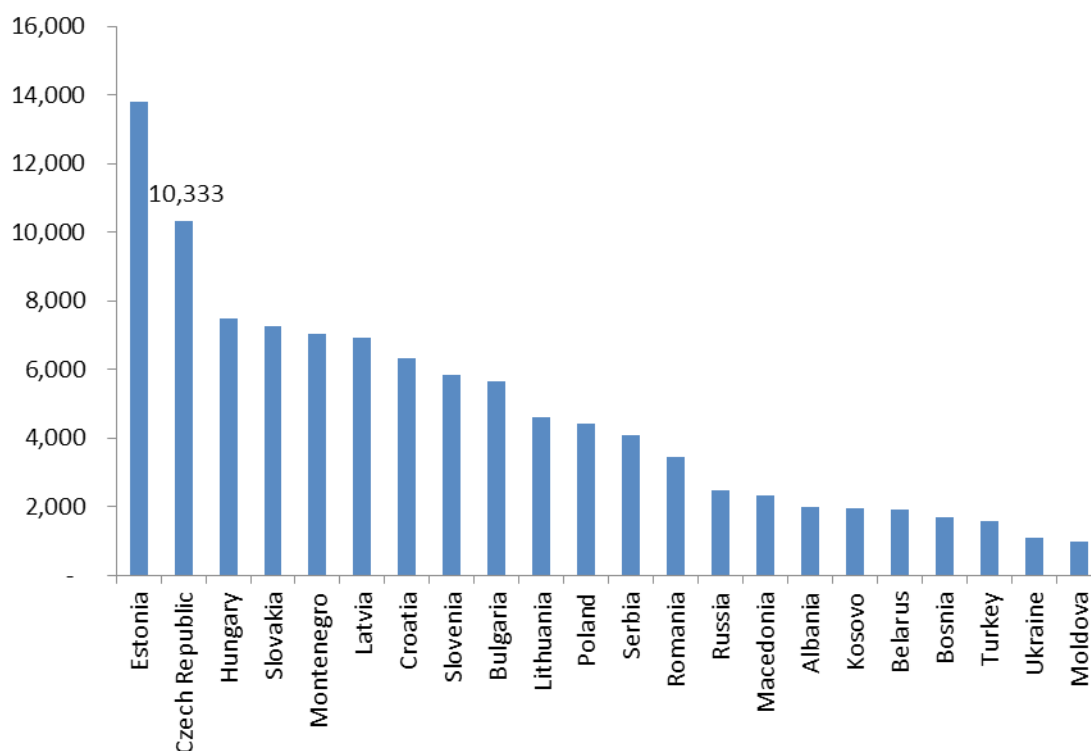


Source: IDA Ireland, 2017

צ'כיה

כדי לעודד אסטרטגיה להשקעות זרות דואגת ממשלת צ'כיה לשיפור של הסביבה העסקית. בעבר נהנתה צ'כיה מקרבתה לגרמניה ומהמעבר המהיר שלה לכלכלת שוק בשנות ה-90, לכן זכתה להשקעות זרות בשיעור העולה על היקף זה אצל שכנותיה במזרח אירופה (ראה תרשים 9 להלן). בעשור האחרון המעבר שחל בצ'כיה – מכלכלה מתפתחת (המושכת משקיעים בגלל עלויות העבודה הזולות) לכלכלה מפותחת שעלויות השכר בה גבוהות יותר מאלו שבמדינה מתפתחת – מצריך ממנה לקדם השקעות חדשות בתחומים חדשים שיועילו לכלכלה ויבטיחו את יציבותה.

תרשים 9 – יתרת השקעות זרות ישירות במדינות מזרח אירופה, יורו לנפש, 2016



Source: Vienna Institute for International Economic Studies

את האסטרטגיה לעידוד השקעות זרות ישירות בצ'כיה מקדמת Czech Invest – היחידה לקידום השקעות זרות. החזון שלה הוא להציע מגוון שירותים למשקיעים זרים או לחברות מקומיות במטרה ליצור שיתופי פעולה שיובילו ליצירת מקומות תעסוקה חדשים.¹⁶ ב-2015 היחידה הציבה לעצמה מטרה להפוך את צ'כיה לאחד מעשרת היעדים המובילים באירופה בתחום ההשקעות הזרות הישירות בתוך כשלוש שנים.¹⁷

¹⁶ KPMG, Meet the Heart of Europe, 2017

¹⁷ Czech Invest, 2015

האסטרטגיה הנזכרת לעיל כוללת חמישה יעדים והם:

1. הגדלת פעילות היחידה בחו"ל;
2. שיפור השירותים שמעניקה היחידה למשקיעים;
3. שיפור בתמיכה בעסקים קטנים ובינוניים על ידי שיפור התיאום בין היחידות השונות;
4. דגש על השקעות במחקר ובפיתוח;
5. שיפור הממשקים והתקשורת מול משקיעים (לקוחות היחידה) ויחידות אחרות בצ'כיה.

היחידה בחרה לקדם השקעות זרות ישירות בסקטורים מובילים: תעשיית הרכב, תעשיית החלל והתעופה, הנדסת מכונות, מדעי החיים, אלקטרוניקה והנדסת אלקטרוניקה, IT, פיתוח תכנה, שירותים, ננו טכנולוגיה וקליין-טק. בכל אחד מהתחומים מספקת היחידה שירותי ייעוץ הכוללים מידע על תוכניות סיוע, גישה למסדי נתונים של עסקים ונותני שירות מקומיים, גישור מול סוכנויות המדינה, תמיכה עד יישום הפרויקט ושירותים לסיוע לאחר ההשקעה (After Care).¹⁸

כדי להבטיח שהאסטרטגיה שפיתחו ביחידה לקידום השקעות זרות בצ'כיה תצא לפועל אימצה היחידה הזו, בדומה לאנגליה ולאירלנד, מדדים מפורטים לבחינת אופיין של ההשקעות הזרות הישירות והם:

1. **סוג ההשקעה** – האם מדובר במפעל, במרכז לשירותים עסקיים או במרכז טכנולוגי;
2. **אופי ההשקעה** – הקמת אתר חדש או הרחבת אתר קיים;
3. **היקף השקעות** – מספר הפרויקטים והיקפם לפי מדינת המקור והסקטור התעשייתי, מספר מקומות העבודה שנוספו בעקבות ההשקעה ומדדים מספריים נוספים.

סיכום מקרי הבוחן

מסקירת מקרי הבוחן לעיל ומקרי בוחן נוספים שנבדקו עולה כי היעדים הלאומיים להשקעות זרות ישירות נחלקים לחמישה סוגים של יעדים. בכל המקרים היעדים האלו נועדו לסייע למדיניות הממשלה המקומית בהתמודדות עם אתגרים לאומיים. בטבלה מספר 1 להלן אפשר לראות את סיכום הממצאים.

טבלה 1 – סיכום יעדי מדיניות להשקעות זרות

סוג היעד	דוגמה
קידום סקטור תעשייתי	בריטניה: מימון כרויקטים של תשתית סינגפור: קידום סקטור הסחר הבין-לאומי (Trading)
שיפור בתעסוקה	אירלנד: אחד מהאמצעים להגיע לתעסוקה מלאה
פיזור גיאוגרפי	צ'כיה: התמקדות באזורים מוכי אבטלה גרמניה: התמקדות במזרח גרמניה אירלנד: פיזור מחוץ לדבלין והכללה מלאה של כל המחוזות
הרחבת ההשתתפות בשרשרת הערך	אירלנד: קידום השקעות בתחום המחקר והפיתוח והחדשנות (RD&I)
הגדלת הייצוא	בריטניה וסינגפור: סיוע לעסקים הרוצים ליצור שיתופי פעולה עם חברות גלובליות על מנת להתרחב לשווקים בין-לאומיים

ישראל: אתגרים לאומים והשקעות זרות

נשאלת השאלה האם אפשר לגבש מדיניות דומה גם בישראל? קרי, לגבש סדרי עדיפויות להשקעות זרות שלפיהם ההשקעות הזרות הן אחד מהכלים להתמודדות עם אתגרים לאומיים. לתפיסתו של צוות העבודה ולאור הסקירה בעולם מדיניות זו בת קיימא ומתבקשת.

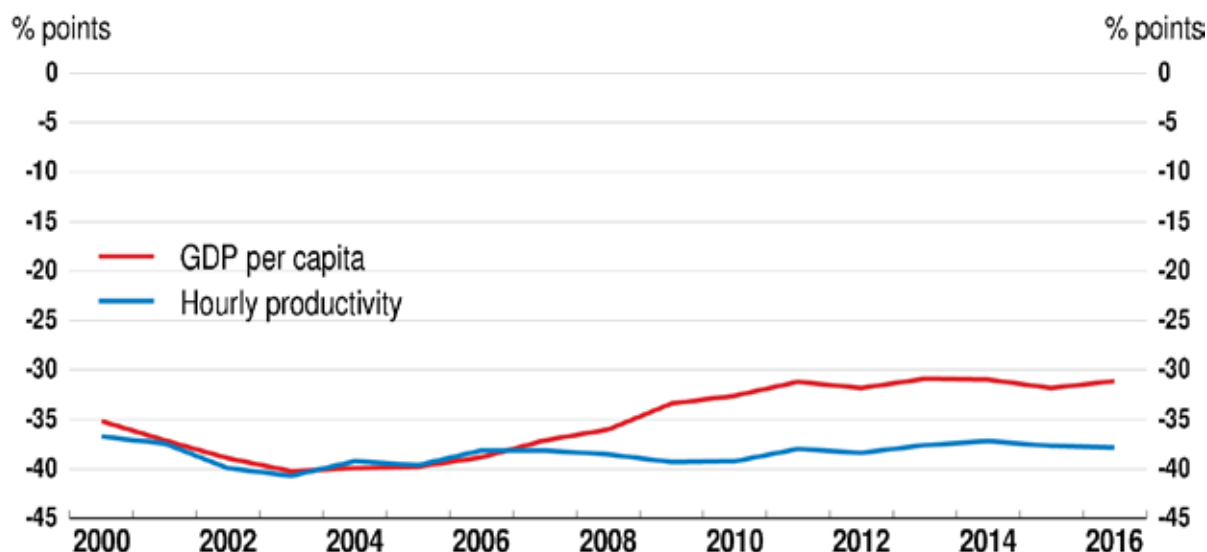
לשם כך דן הצוות בקבוצה מצומצמת יחסית של אתגרים לאומיים בהם קיים פוטנציאל גבוה לשיפור כתוצאה מהשקעות זרות ישירות. האתגרים הלאומיים הללו נבחרו על סמך הערכת המצב החברתית לאומית שהמועצה הלאומית לכלכלה הציגה לממשלה¹⁹ ואישרה אותה במאי 2015.²⁰

פריון נמוך בתעשייה ושירותים מקומיים

פריון העבודה משקף את הפרודוקטיביות של העובדים במשק ונמדד בחילוק סך התפוקה (התמ"ג) בסך התשומות (שעות העבודה או מספר העובדים). במדינת ישראל פריון העבודה נמוך מהרמה הממוצעת בשווקים המפותחים. תרשים 10 להלן מציג את הפער בפריון בישראל לעומת המדינות המובילות ב-OECD. ניתן לראות כי הפער נשאר ברמתו לאורך השנים מאז שנת 2000 ועומד על כ-30%-40% לאורך התקופה. פער זה מדאיג משום שהפריון משפיע רבות על הצמיחה הכלכלית ועל רמת החיים.

19 המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה, הערכת מצב אסטרטגית כלכלית-חברתית, 2015.
20 להערכתנו מאז פרסומה של הערכת המצב האחרונה בשנת 2015 אתגרים אלו נשארו רלוונטיים גם בשנת 2018.

תרשים 10 – הפער בפריון לנפש ולשעה בין ישראל לבין המחצית העליונה של מדינות ה-OECD, 2000-2016



מקור: OECD

הקשר שבין פריון גבוה לבין השקעות זרות נחקר והוא אחד המניעים העיקריים לקידום השקעות זרות בעולם. בבחינת פריון הפירמות בבעלות זרה בישראל, בפילוח לפי ענפי הכלכלה על פי הלמ"ס, עולה שפריון העובדים בחברות בבעלות זרה גבוהה מהפריון הענפי הממוצע בכל אחד מהענפים. תרשים 11 מציג את הנתונים היטב.

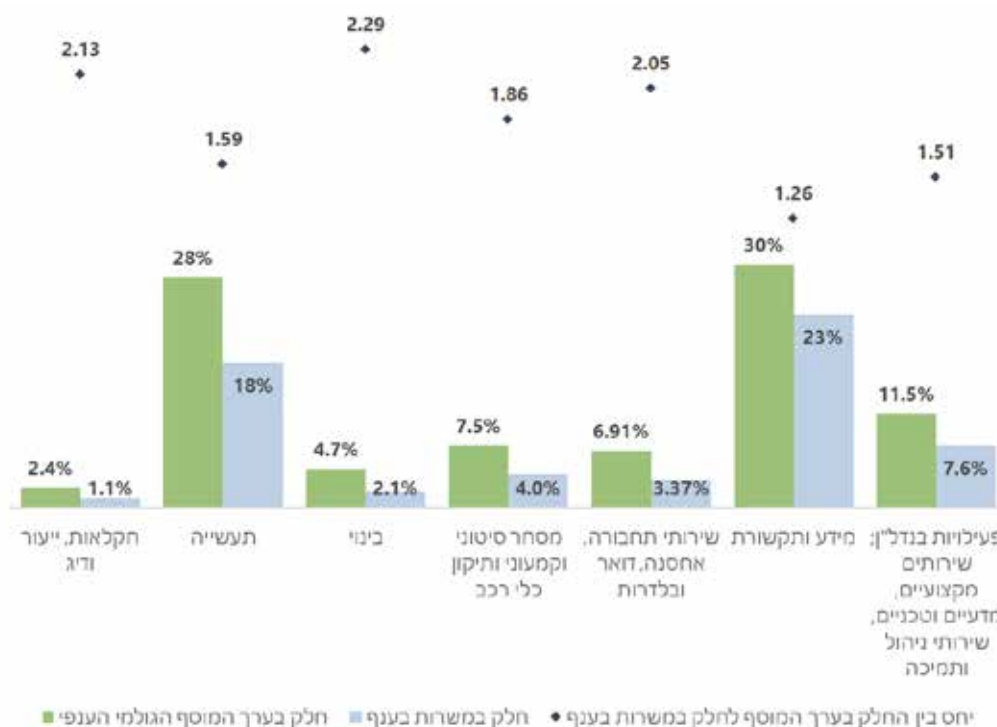
התרשים מציג את שיעור המשרות בחברות בבעלות זרה מתוך סך המשרות בכל ענף, את שיעור הערך המוסף הגולמי בחברות בבעלות זרה מתוך סך הערכים המוספים הגולמיים בכל ענף, ואת היחס שבין שיעור הערך המוסף לבין שיעור המשרות של החברות בבעלות זרה, בכל ענף בנפרד.

בענף המידע והתקשורת שיעור החברות בבעלות זרה בערך המוסף עומד על כ-30%, וזהו הענף שבו החברות בבעלות זרה תופסות את הנתח המשמעותי ביותר. יחד עם זאת, עולה שדווקא בענף זה היחס שבין שיעור הערך המוסף לשיעור המשרות הוא הנמוך ביותר ועומד על כ-1.26 בלבד. כלומר, הפריון של העובדים בחברות הזרות בענף זה לעומת הפריון של העובדים ביתר החברות בענף דומה באופן יחסי. להערכתנו, על סמך דוחות שפורסמו בעבר בישראל, הדבר נובע מהדומיננטיות הרבה של חברות ישראליות רב לאומיות בשוק זה. חברות אלה הפועלות בשווקים גלובליים, נהנות מפריון גבוה יחסית, בהשוואה לחברות הפועלות בשוק המקומי בלבד.

לעומת זאת, בענף הבינוי היחס שבין שיעור הערך המוסף לשיעור המשרות עומד על כ-2.29, כלומר, עובד בחברה בבעלות זרה בענף הבינוי מפיק בממוצע פי 2.29 מהעובד הממוצע בענף.

בענפי התעשייה המתאפיינים בדומיננטיות של חברות בבעלות זרה (כ-28% מסך הערכים המוספים הגולמיים), היחס שבין השיעור בערך המוסף לשיעור במשרות של החברות בבעלות זרה בענף עומד על כ-1.59.

תרשים 11 – משקל החברות בבעלות זרה בתוצר ובתעסוקה בישראל בפילוח ענפי, 2014



מקור: ניתוח פנימי, היחידה לקידום השקעות זרות על פי נתוני הלמ"ס (נתוני החברות שבשליטה זרה)

הגירה למרכז והיחלשות הפריפריה

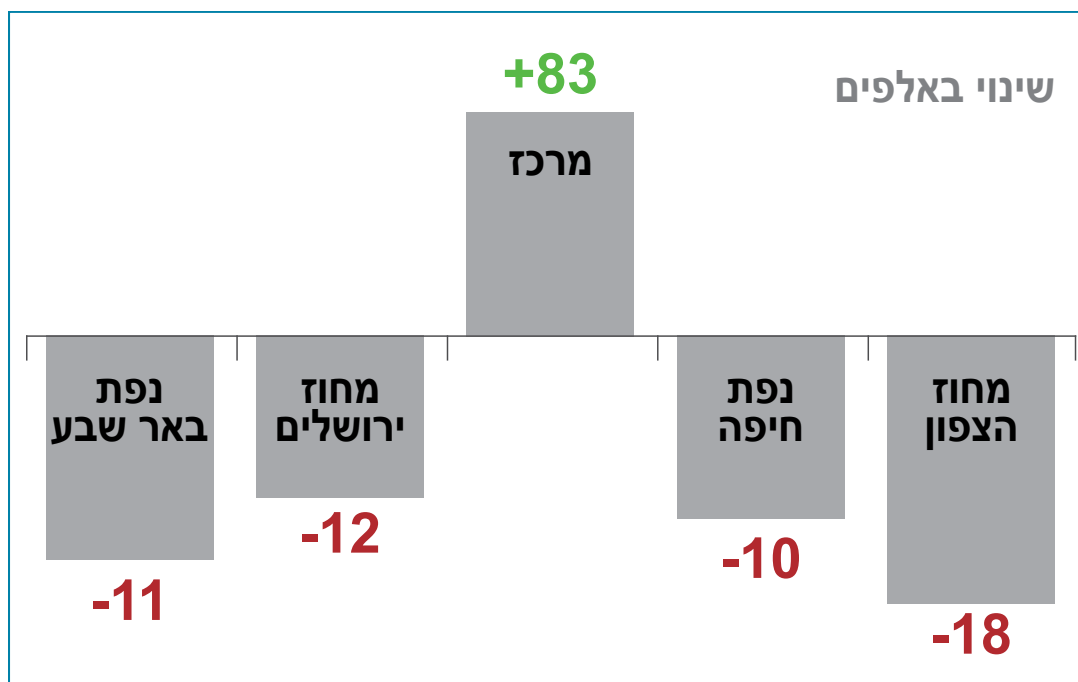
בעשור האחרון, כתוצאה מתהליך האגלומרציה, גדל בהתמדה ריכוז האוכלוסייה במחוז המרכז, בשעה שבכל יתר המחוזות נרשם גידול שלילי. תהליך זה לווה בריכוז משרות איכותיות במרכז יותר מאשר בשאר המחוזות ובעקבותיו, בין השאר, עלו מחירי הדיור במרכז.²¹

יש לציין כי בין השנים 1998-2011 הצטמצם אי השוויון הכללי באוכלוסייה. עם זאת, פירוק מדדי אי השוויון על פי אזורים גאוגרפיים מצביע על מגמה מדאיגה שלפיה אי השוויון בתוך כל מחוז ומחוז הלך והצטמצם, אולם אי השוויון בין המחוזות הלך והתרחב. זהו תהליך המעמיק את הקיטוב בחברה הישראלית משום שבאזורי הפריפריה נרשם גידול בחלקם של החמישונים התחתונים מסך האוכלוסייה. תרשים 12 מציג את הנתונים מדו"ח המצב של המועצה הלאומית לכלכלה ב-2015 עליו התבסס ניתוח הוועדה בזמנו.²²

21 בנק ישראל, תמורות באי שוויון ביו המחוזות בישראל ובתוכם, 2014.

22 נתוני הלמ"ס המעודכנים, שהתפרסמו בתחילת 2017 מאששים מגמה זאת: גם בשנת 2016 נמשך מאזן ההגירה השלילי מהמחוזות השונים אל מחוז המרכז. ראה: למ"ס, הגירה פנימית בין ישובים, לפי מחוז וקבוצת אוכלוסיה, 2017.

תרשים 12 – שיעור השינוי באוכלוסייה היהודית בגילאי 15-30
במהלך העשור 2002-2012 (שינוי באלפים)



מקור: מועצה לאומית לכלכלה, הערכת מצב אסטרטגית, כלכלית חברתית, 2015

יש קשר ברור בין השקעות זרות לבין פיזור אוכלוסייה והוא בא לידי ביטוי בנוסח של חוק עידוד השקעות הון שלפיו מוענקת עדיפות במיסוי ובמענקים להשקעות באזורי הפריפריה. הדבר בולט ביתר שאת כאשר ההשקעות הן השקעות ריאליות במפעלים הזקוקים לשטחי אדמה גדולים יחסית ולכן מוקמים ברובם מחוץ לאזור המרכז.

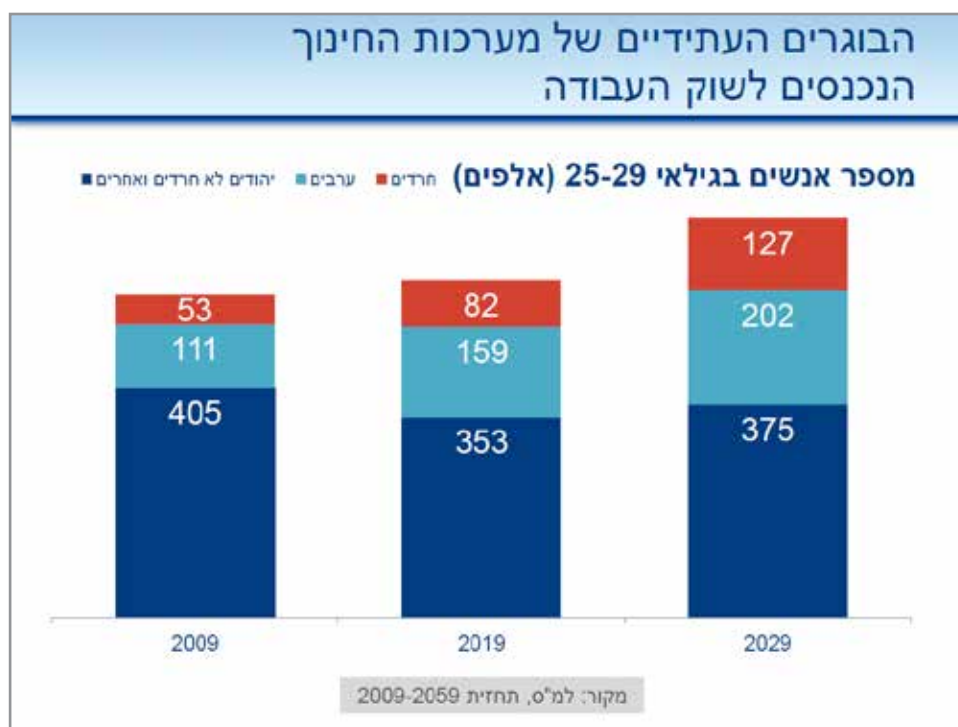
שינוי בתמהיל העובדים

מדינות רבות בעולם חוות שינויים בתמהיל העובדים המושפע בעיקר מהזדקנות האוכלוסייה: כשליש מהאוכלוסייה בעולם חצתה את גיל 65 ותוחלת החיים הולכת ועולה.²³

בעקבות הזדקנות האוכלוסייה משתנה יחס התלות²⁴ ומשפיע בצורה ניכרת על שוק העבודה, מערכת הבריאות, השירותים החברתיים ומערכת הפנסיה. נוסף על השינויים האלו, מתרחשים בישראל שינויים דמוגרפיים נוספים: שיעורם של הערבים והחרדים הולך וגדל למרות שיעורם הנמוך בכוח העבודה (בדגש על גברים חרדים ונשים ערביות).²⁵ תרשים 13 מציג את הנתונים מדו"ח המצב של המועצה הלאומית לכלכלה ב-2015 עליו התבסס ניתוח הוועדה בזמנו.²⁶

השקעות זרות יסייעו להתמודדות עם השינוי בתמהיל העובדים רק אם יקצו אותן לתחומים אחרים מלבד מו"פ – לייצור ולשירותים. תמהיל העובדים הנדרש להשקעות כאלה הוא שונה ועשוי לסייע באתגרים האלה. מידע נוסף על הקשר הזה נמצא בהרחבה בחלק השני של דו"ח הצוות הבין-משרדי.

תרשים 13 – הבוגרים העתידיים של מערכות החינוך הנכנסים לשוק העבודה



מקור: מועצה לאומית לכלכלה – הערכת מצב אסטרטגית, כלכלית חברתית, 2015

23 רחל מכטיגר, האוכלוסייה הקשישה בישראל: תמונת מצב, דילמות חברתיות ואתגרים במדיניות.

24 הגודל היחסי של קבוצות הגיל שאינן שייכות לכוח העבודה לקבוצות הגיל השייכות לכוח העבודה.

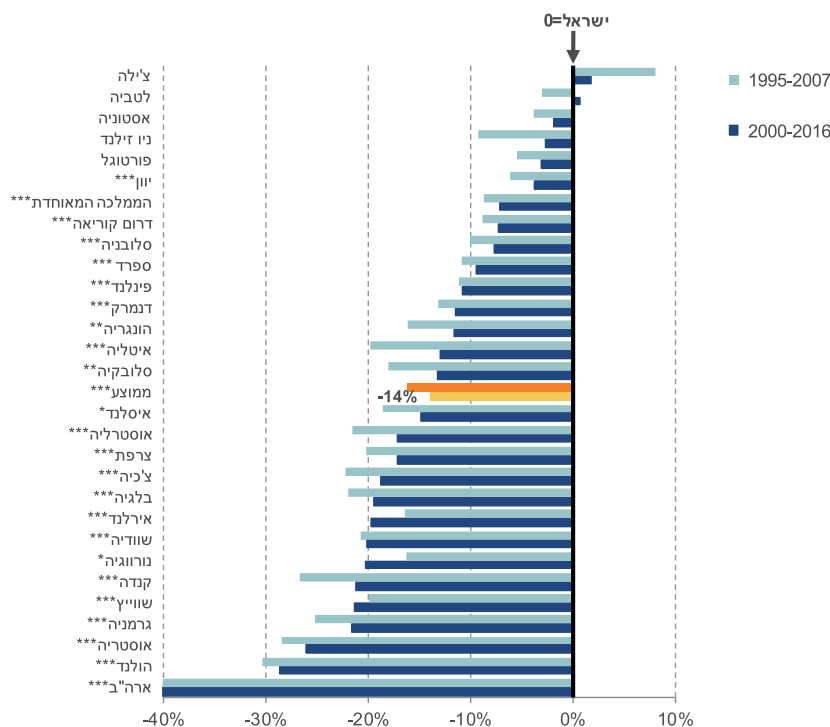
25 יוסף ג'בארין ואחרים, תעסוקת ערבים בישראל, האתגר של הכלכלה הישראלית.

26 תחזית האוכלוסייה של הלמ"ס שפורסמה במהלך 2017 מאששת מגמה זאת. ראה: למ"ס, תחזית אוכלוסייה, 2017.

עלייה ביוקר המחיה

יוקר המחיה הוא מונח כלכלי חברתי הבוחן את גובה ההוצאות הדרושות על מנת לקיים משק בית אל מול ההכנסות: השכר הריאלי או התוצר לנפש. לרוב בוחנים את יוקר המחיה באמצעות מדד המחירים לצרכן או באמצעות השינוי בשוויון כוח הקנייה (יחס ה-PPP). יוקר המחיה במדינת ישראל עלה בעשור האחרון בצורה ניכרת והוא אחד האתגרים הלאומיים של מדינת ישראל.²⁷ כפי שניתן לראות בתרשים 14 העלייה ברמת המחירים בישראל איטית ביחס למדינות ה-OECD בשנים האחרונות (ולאחרונה המחירים אף ירדו מעט). למרות זאת, המחירים בארץ עודם גבוהים באופן ניכר ממרבית המדינות האחרות בארגון: 14 אחוזים יותר מהמוצע ו-40 אחוזים יותר מארצות הברית, שבה רמת המחירים נמוכה במיוחד.

תרשים 14 – ההפרש באחוזים בין רמת המחירים במדינות ה-OECD למחירים בישראל



מקור: מרכז טאוב, תמונת מצב המדינה, 2018

השקעות זרות ישירות של חברות רב-לאומיות בישראל – כדי לפתח בה שירותים מתחרים לשירותים המקומיים (לדוגמה כניסתו של בנק חדש לשוק הבנקאות בישראל, כניסתו של קמעונאי מזון חדש לשוק המזון בישראל) – דומות מאוד לפתיחתו של השוק ליבוא. חברות רב-לאומיות המקימות בישראל מרכז ייצור או שירותים לשוק המקומי מביאות עמן ידע ושיטות גלובליות המעמידים את החברות הפועלות בענף בתחרות.

27 מרכז המחקר של הכנסת – נתונים על יוקר המחיה בישראל בהשוואה למדינות המפותחות, עדכון.

גם כאשר החברה הזרה אינה מייצרת את המוצרים בישראל אלא מייבאת אותם בלבד (בדומה לחברת איקאה, הפעילה בישראל) השפעתה על רמת המחירים בענף שהיא פועלת בו עשויה להיות משמעותית.

סיכום החלק הראשון

השקעות זרות איכותיות מסייעות למדינת ישראל בהתמודדות עם אתגרים חברתיים כלכליים. תפיסה זאת באה לידי ביטוי באסטרטגיה לעידוד השקעות זרות של מדינות רבות בעולם, ביניהן שתיים מהמדינות המובילות כיום בגיוס השקעות זרות: בריטניה ואירלנד.

כדי שהשקעות זרות ייטיבו עם המשק הישראלי יש לקבוע מדיניות המעדיפה השקעות זרות המסייעות בהתמודדות עם האתגרים הלאומיים של המדינה והם:

- הגדלת הפריזון בתעשיות ובשירותים מקומיים;
- קידום תעסוקה בפריפריה;
- תעסוקה איכותית לאוכלוסיות מיוחדות: חרדים, ערבים, בני 55 ומעלה.

חלק 2: אסטרטגיה לקידום השקעות איכותיות

בחלקו הראשון של הדו"ח בחנו את הנושאים הבאים: היקף ההשקעות הזרות הישירות המגיעות לישראל; כיצד מדינות שונות בעולם מציבות יעדים להשקעות זרות והאתגרים הלאומיים בישראל. כמו כן, בחרנו בכמה אתגרים לאומיים שהשקעות זרות יכולות לתת להם מענה. בחלק זה של הדו"ח נבחן אלו סוגי השקעות על מדינת ישראל לקדם כדי להתמודד עם אתגריה הלאומיים.

בספרות הכלכלית שדנה בנושא בשנים האחרונות נהוג לבחון קידום השקעות זרות ישירות באמצעות המודל "שרשרת הערך הגלובלית" (GVC – Global Value Chain). מודל זה משמש לבחינת המאפיינים של שלבי הייצור תוך כדי התייחסות לערך המוסף לעובד המאפיין כל שלב.

שרשרת ערך גלובלית: הגדרה ופרשנות

שרשרת ערך (Value Chain) כוללת את הפעילויות שחברות מבצעות כדי שהמוצר שהן מייצרות יהיה בשימוש פעיל, החל מהשלב הראשון של התכנון וכלה בשלב השימוש בו ואף לאחר מכן: מחקר ופיתוח, עיצוב, ייצור, שיווק, הפצה ומתן שירות לאחר המכירה.

שרשרת ערך יכולה להתייחס למוצר מסוים או לתעשייה מסוימת והפעילויות שלה יכולות להתבצע רק בחברה אחת או להתבצע בכמה חברות. כמו כן, הפעילויות של שרשרת הערך יכולות להתבצע רק בחברה אחת ולכלול גם פעילות של החברה באמצעות ספקי משנה (Outsourcing).

בספרות המקצועית משתמשים במושג "שרשרת ערך" לסירוגין ביחס למוצרים, לתעשיות או מדינות. לדוגמה אפשר להתייחס לשרשרת ערך של חולצה, לשרשרת הערך של תעשיית הטקסטיל ולשרשרת הערך של מדינות המייצרות טקסטיל, למשל וייטנאם.

לעתים אפשר להתייחס לשרשרת ערך מסוימת כשלב אחד בלבד בשרשרת ערך אחרת, לדוגמה: אפשר להתייחס לתעשיית התוכנה כאל שרשרת ערך עצמאית ששלב הייצור בה הוא כתיבת הקוד, אך אפשר גם להתייחס אליה כאל שירות שהוא חלק משרשרת ערך גדולה יותר של מוצר אחר.

בסקירה זו נשתמש בהגדרות לעיל לסירוגין ונשים דגש על מיקומן של מדינות בשרשראות ערך עולמיות בתעשיות השונות. בתוך כך נבחן את שיקולי החברות הרב-לאומיות במיקום של כל חוליה וחוליה.

המושג "שרשרת ערך גלובלית" מתמקד במיקום הגאוגרפי שמתבצעת בו כל אחת מהפעולות הנדרשות ליציאה של מוצר לאוויר העולם ובוחן הן את תהליך קבלת ההחלטות של החברות בכל הקשור לבחירת אתרי ייצור (Site Selection) והן את ההשפעה שיש להחלטות אלה על המיקומים הגאוגרפיים השונים.

התפתחותה המשמעותית של שרשרת הערך הגלובלית התרחשה בעשורים האחרונים בעקבות האצה במגמות הגלובליזציה ובעקבות השינוי באופיים של הכלכלה והסחר הבין-לאומי. הסרת חסמי מסחר ושינויים טכנולוגיים (בראשם מהפכת המידע הדיגיטלית) אפשרו לחברות רב-לאומיות למקם חלקים שונים בשרשרת

הערך במדינות שונות בהתאם ליתרונות הגלומים במדינות הללו, וזאת כדי למקסם את רווחיהן; שינויים אלו באים לידי ביטוי באופי המשתנה של המסחר. אפשר לראות כי יותר מ-50 אחוזים מהמסחר הבין-לאומי כולל סחורות לא מוגמרות.²⁸ משמעות הדבר היא כי כמה מדינות שותפות לשרשרת הערך של רוב תהליכי הייצור (ראה תרשים 15 להלן).

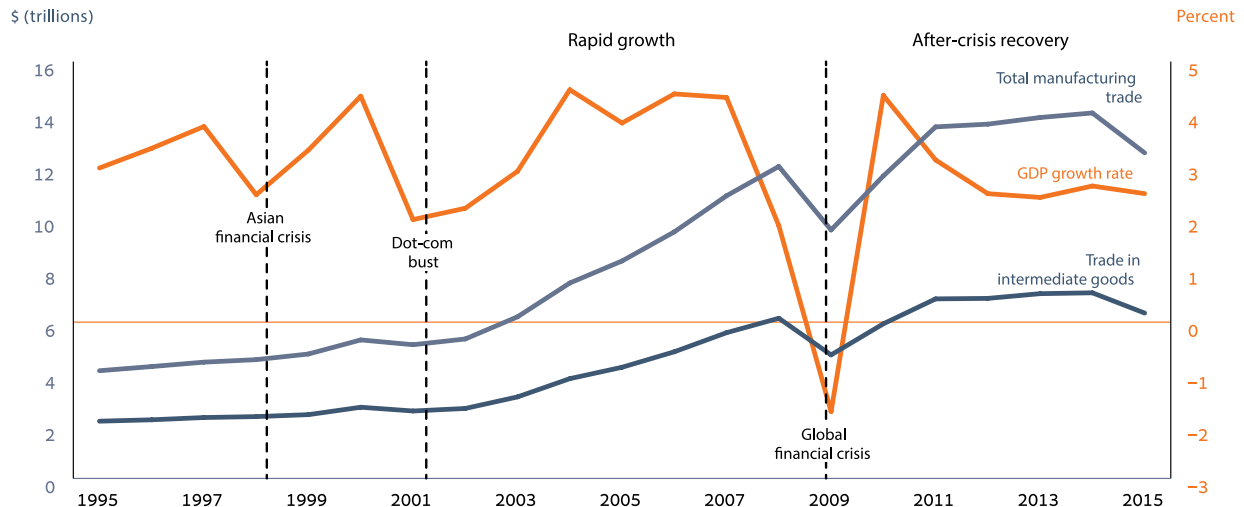
בתחילת שנות ה-90 טבע סטן שיה (Stan Shih), מייסד ומנכ"ל Acer, את המושג "Smile Curve" – גרף המתאר את הערך המוסף לעובד ביחס לשלבים השונים על שרשרת הערך, ולפיו ערכם המוסף של שירותי קונספט ושירותים הניתנים לאחר הייצור גבוה משמעותית מהערך המוסף לעובד בשלב הייצור עצמו (תרשים 16 להלן). לגרף זה, כמו גם למציאות שהוא מייצג, ובה יש חלוקה בלתי שוויונית של הערך המוסף בתהליכי הייצור, יש חשיבות מכרעת לכל מדינה המעוניינת להשתתף ב-GVC, כפי שנראה בהמשך.

האצת תהליכי הגלובליזציה בעשורים האחרונים שינתה את חלוקת הערך המוסף לאורך שרשרת הערך הגלובלית. פעילות הייצור, שאינה דורשת הכשרה וכוח אדם מיומן, הועברה (שוב ושוב) למדינות שעלות העבודה בהן נמוכה יחסית למדינות אחרות, וכתוצאה מכך הערך המוסף של פעילות זו הלך ופחת. במקביל, שירותי העיצוב ושירותי המו"פ דרשו מומחיות שהלכה וגברה והביאו לעליית הערך המוסף לעובד. התוצאה של שני התהליכים האלה היא העמקת ה-"Smile Curve", ובעקבות זאת מדינות רבות העוסקות בייצור בלבד חוות לחץ הולך וגובר על תעריפי העבודה שלהן וחלקן בערך המוסף הכולל של מוצרים הולך וקטן (ראה תרשים 17 להלן).

תרשים 15 – ה-GVC שינו באופן מהותי את אופי הסחר הבין-לאומי לסחר

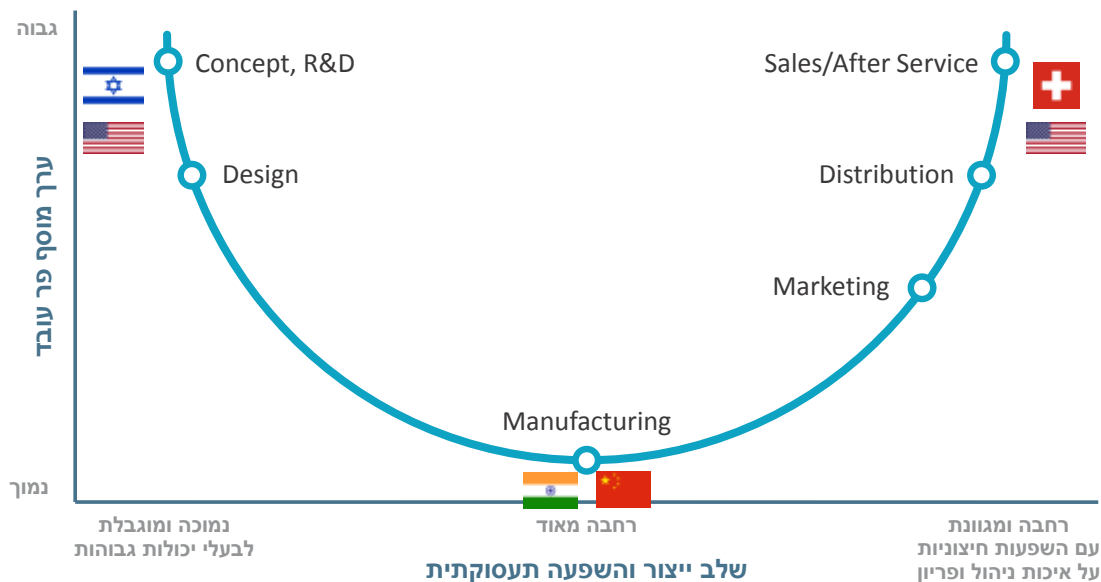
בסחורות לא מוגמרות

FIGURE 2.1 Trends in global GDP and manufacturing trade before and after recent economic downturns, 1995–2015



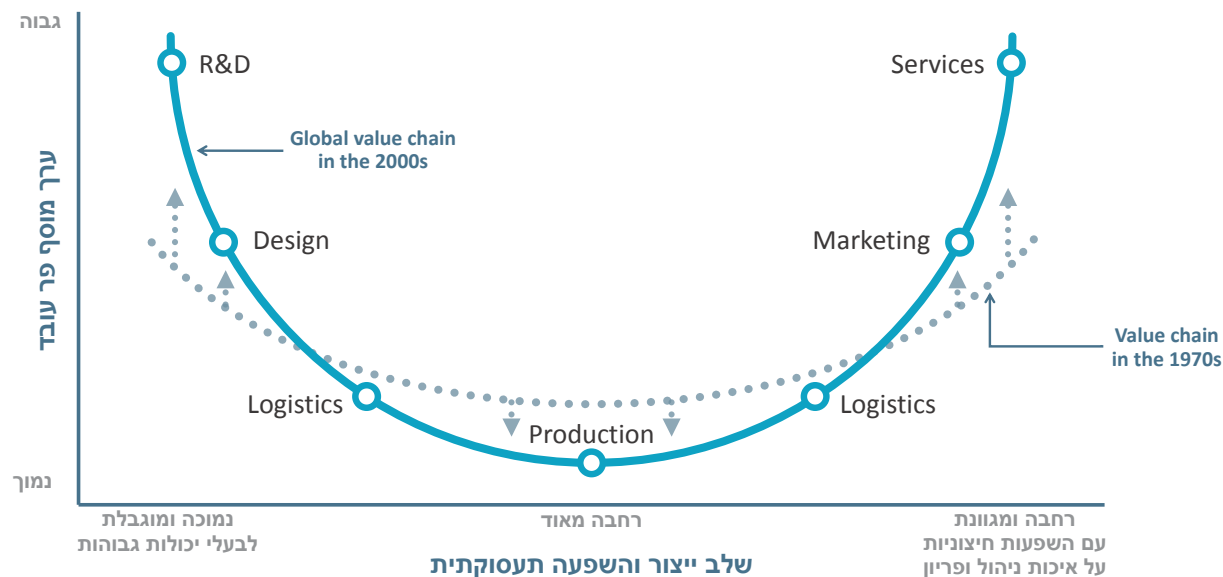
מקור: ארגון הסחר העולמי (WTO), סטטיסטיקות סחר עולמיות, 2017

תרשים 16 – ה-Smile Curve ומיקומה של ישראל בצד השמאלי (צד המחקר והפיתוח)



מקור: המועצה הלאומית לכלכלה, הערכת מצב אסטרטגית, כלכלית וחברתית 2015

תרשים 17 – העמקת הפערים בין המשתתפים השונים בערך המוסף בחוליות של שרשרת הערך הגלובלית מאז שנות ה-70



מקור: ניתוח פנימי

מקרה בוחן: קוסטה ריקה ושרשרת הערך של תעשיית המכשור הרפואי²⁹

תעשיית המכשור הרפואי (Medical Device)

תעשיית המכשור הרפואי כוללת תחום רחב מאוד של מוצרים שחלקם בעלי ערך נמוך וחלקם בעלי ערך גבוה (החל מקטטרים חד-פעמיים וכלה במכשירי MRI). על פי ארגון הבריאות העולמי יש כיום כ-1.5 מיליון סוגי מכשירים שונים המחולקים לכ-10,000 קבוצות עיקריות.

נכון ל-2017 שוק המכשור הרפואי מוערך ב-521.2 מיליארד דולר, וערכו גדל באופן קבוע כבר כמה שנים.³⁰ הייצור של מכשור רפואי מרוכז במספר קטן יחסית של חברות רב-לאומיות האחראיות לכ-50 אחוזים מהשוק העולמי. אומנם מספר היצרנים בשוק זה נמוך יחסית, אך בכל זאת מופעלים עליהם לחצים להוריד מחירים: הצרכנים של המכשור הרפואי אינם לקוחות פרטיים אלא בתי חולים ומרפאות. אלה לקוחות שיש להם כוח מיקוח משמעותי, והם מנצלים זאת ומפעילים על יצרני המכשור הרפואי לחץ כבד להורדת מחירים. כמו כן ממשלות וארגוני בריאות המתמודדים עם עלייה בהוצאה על בריאות מבצעים באופן קבוע תהליכי רכש חדשים ובודקים אפשרות להוזלת מחירים.

שרשרת הערך של תעשיית המכשור הרפואי (תרשים 18 להלן) מורכבת משש חוליות מרכזיות: מחקר ופיתוח, יצור רכיבים, הרכבה, הפצה, שיווק ומכירות ושירות לקוחות לאחר המכירה. כל אחד מהשלבים האלה מורכב מתתי שלבים נוספים. הערך המוסף לעובד בכל אחת מהחוליות שונה. הערך הגבוה ביותר הוא בשלבי המחקר והפיתוח ובשלבי ההפצה והשירות לאחר מכירה, זאת בדומה לציור הסכמתי של ה-Smile Curve שהוצג קודם לכן.

קוסטה ריקה

קוסטה ריקה התמחתה שנים רבות בייצור עזרים רפואיים מתכלים, פעילות המאופיינת בערך מוסף נמוך לעובד. ממשלת קוסטה ריקה שאפה להרחיב את פעילותה לחוליות נוספות בשרשרת הערך הגלובלית של מכשור רפואי ולפעול בתחומים נוספים.

לשם כך בוצעו בקוסטה ריקה כמה תהליכים אסטרטגיים במטרה להתרחב לחוליות שבהן הערך המוסף לעובד גבוה יותר מערך זה בפעילות הייצור. התהליכים העיקריים היו עבודה אינטנסיבית מול משקיעים זרים ומתן מענקים ומדיניות של הקלות במס. תחילה נוספה לשרשרת הערך פעילות רכש והפצה ולאחר מכן פעילות שיווק ועיצוב. מלבד זאת, עודדה הממשלה השקעות במפעלים של מוצרים רפואיים בשונה ממפעלים של עזרים רפואיים מתכלים. זהו המהלך ה-"קלסי" שחוות מדינות מפתחות בתהליך ההתקדמות בשרשרת הערך (ראה תרשים 19 להלן).

29. Garry Gereffi, Penny Bamber — Costa Rica in the medical devices global value chain, 2013

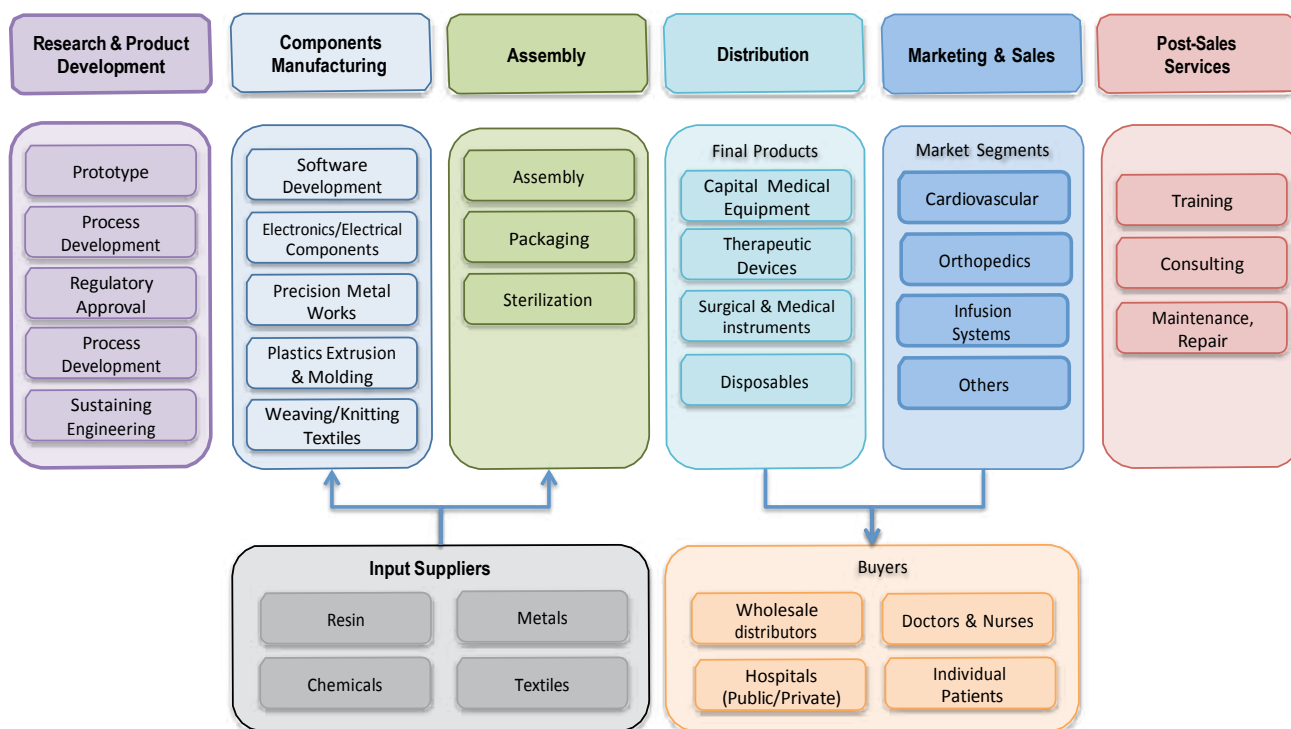
30. BCC Research, Medical Devices: Technologies and Global Markets, 2018

מ-1998 קצב הגידול השנתי (CAGR) של תעשיית המכשור הרפואי בקוסטה ריקה עמד על 24 אחוזים והיקף היצוא בשנת 2011 עמד על כ-1.2 מיליארד דולר, מה שהפך את קוסטה ריקה ליצרנית המכשור הרפואי השנייה בגודלה באמריקה הלטינית (ראה תרשים 20 להלן).

פרופ' גארי גרפי – ראש המרכז לגלובליזציה באוניברסיטת דיוק שבצפון קרוליינה, ארצות הברית (Director of the Center for Globalization at the Duke University) – עמד בראש צוות המומחים שיעץ לקוסטה ריקה. מראיון שערכנו עמו עולה כי הישגיה של קוסטה ריקה בהתרחבות על שרשרת הערך הגלובלית התאפשרו בעיקר **לאור פעילות של חברות רב-לאומיות שבחרו למקד את פעילותן בקוסטה ריקה** בזכות יתרונותיה בהיצע העבודה הזול, הסביבה העסקית וקרבתה לשוק האמריקני.

ב-2014 היקף הייצוא של תעשיית המכשור הרפואי בקוסטה ריקה עמד על 1.4 מיליארד דולר, 12 אחוזים מהיקף הייצוא הכולל של המדינה. בשנת 2015 כללה תעשיית המכשור הרפואי בקוסטה ריקה יותר מ-50 חברות בתחום המכשור הזה ו-16 חברות נוספות שסיפקו שירותי אריזה ותמיכה. בזכות הצמיחה בתעשיית זו במדינה נוצרו בין השנים 2000-2015 כ-17,500 משרות.³¹

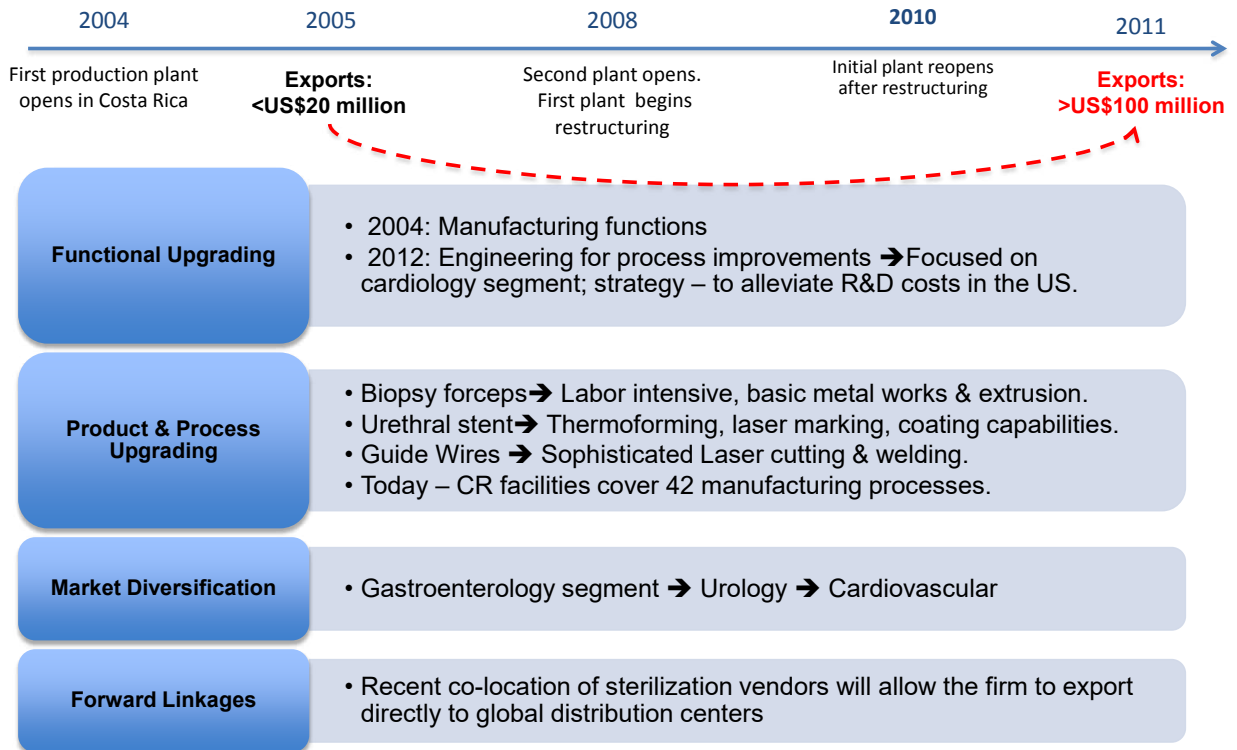
תרשים 18 – שרשרת הערך של תעשיית הציוד הרפואי



Source: Medical Devices Global Value Chain: Opportunities and Challenges for Upgrading. Life Sciences Forum. Duke University, 2013.

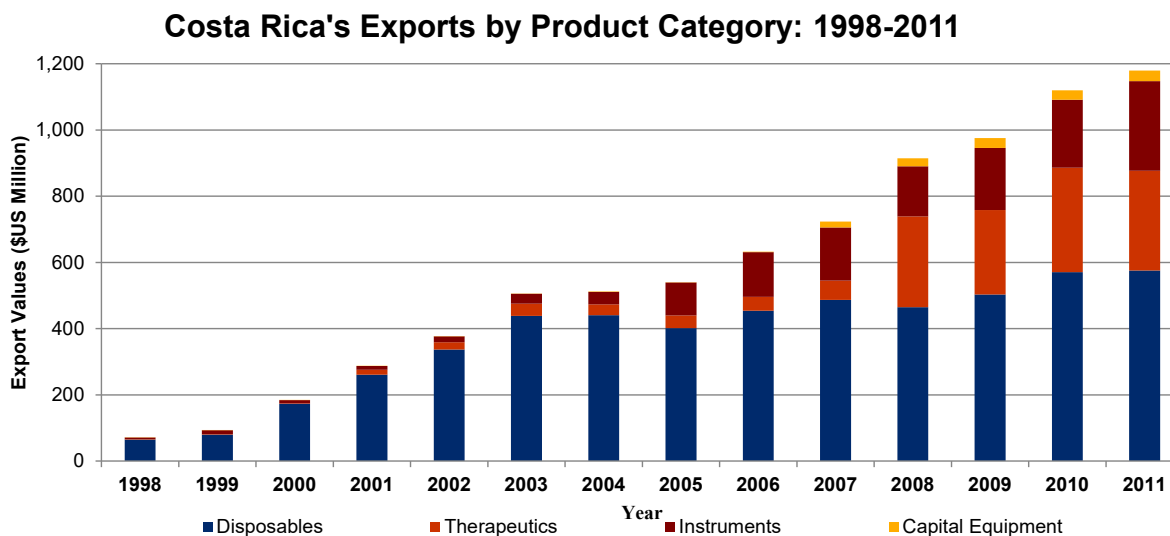
תרשים 19 – כיצד שדרגה קוסטה-ריקה את מקומה ב-GVC תוך משיכה של חברות רב-

לאומיות בתחום המכשור הרפואי



Source: Medical Devices Global Value Chain: Opportunities and Challenges for Upgrading. Life Sciences Forum. Duke University, 2013.

תרשים 20 – ייצוא מכשירים רפואיים מקוסטה ריקה בחלוקה לפי קטגוריה 1998-2011



- **Disposables** still the largest product category exported, but no longer a strong growth area.
- Exports in **surgical instruments** have grown steadily since 2005.
- **Therapeutics** has become 2nd largest category since 2008; likely to increase as newly established firms complete transfer of new product lines.
- Limited export of highest value **capital equipment**

Source: Medical Devices Global Value Chain: Opportunities and Challenges for Upgrading. Life Sciences Forum. Duke University, 2013.

סיכום

מניתוח ההתרחבות של קוסטה ריקה על שרשרת הערך של מכשור רפואי אפשר להסיק כיצד הצליחה מדינה זו לנתח לעומק את אופי ההשקעות הזרות שהיא זוכה בהן ובתוך כך להסיט השקעות לאזורים נוספים של שרשרת הערך ולהשכיל ולשכנע חברות רב-לאומיות להשקיע בפעילויות בעלות ערך מוסף גבוה יותר מזה של פעילות הייצור. זאת בשונה ממדינות אחרות בדרום אמריקה (דוגמת ברזיל) הממשיכות גם כיום לעסוק בעיקר בייצור של עזרים רפואיים מתכלים.

מיקומה של ישראל על שרשרת הערך הגלובלית

מדינת ישראל מובילה בעולם בהוצאה על מחקר ופיתוח כאחוז מהתמ"ג ונמצאת במיקום ייחודי³² בצדה השמאלי של שרשרת הערך הגלובלית. זהו מיקום יוצא דופן, שכן רוב המדינות הנמצאות בחוליה זאת נמצאות גם בחוליות אחרות בשרשרת הערך הגלובלית. הממצא הזה מעיד על יתרונה המובהק של ישראל במו"פ ועל כך שחברות רב-לאומיות בוחרות בה לפעילויות המחקר שלהן, על פני גיאוגרפיית המקור שלהן. לא בכדי ידועה ישראל בעולם כ-Start-Up Nation.

למרות יתרונה היחסי של ישראל במחקר ובפיתוח ולמרות שפע ההשקעות הזרות שזורמות אליה בתחום זה, השפעתו הכלכלית מוגבלת. שיעור השכירים המועסקים בתעשיית ההיי-טק בישראל עומד על כ-8% בלבד, ולא עלה משמעותית בעשור האחרון.³³ נוסף על כך, בעשור האחרון מסתמנת ירידה משמעותית בנתח מקבלי התארים בתחום המדעים בכלל ובמדעי המחשב בפרט, ומצב זה מונע את הגידול במספר המועסקים בהיי-טק. בעיה זו של הזמינות בכוח האדם מתבטאת גם במדד הפורום הכלכלי העולמי. עולה ממנו כי ישראל מדורגת במקום ה-17 במדד הקלות שבה אפשר להשיג כוח אדם מיומן.³⁴ כמו כן, תעשיית ההיי-טק מאופיינת בהיצע משרות שרובו מרוכז במרכז הארץ ובפרישה מוקדמת משוק העבודה. לכן מספרם של המבוגרים (+50) בתעשייה זו מועט יחסית למספר המבוגרים המועסקים בתעשיות אחרות.³⁵

כדי שהשקעות זרות תסייענה בהתמודדות עם האתגרים הלאומיים (דוגמת מרכז, פריון, אוכלוסיות מיוחדות) יש לפעול להגברת הנוכחות של ישראל גם בחוליות אחרות של שרשרת הערך ותוך כדי כך לבחון האם השתתפות ב-GVC בחוליות האלה תסייע בהתמודדות עם האתגרים הנזכרים לעיל.

התרחבות על שרשרת הערך הגלובלית

כדי לבחון לאלו חוליות בשרשרת הערך הגלובלית יכולה מדינת ישראל להתפתח באמצעות השקעות זרות נלמדו חוליות הייצור וחוליות השירותים, ובכל תחום נסקרו שיקוליהן של חברות רב-לאומיות אל מול היתרונות היחסיים של מדינת ישראל.

לחברות רב-לאומיות מארג שיקולים מורכב בבחירת מיקום לעסקיהם. שיקולים אלו מושפעים בצורה ניכרת מהתעשייה שהחברה פועלת בה ומאסטרטגיית ההתפתחות שלה. עם זאת, אפשר לזהות ארבעה גורמים מרכזיים המהווים שיקול מרכזי בתהליך ההחלטות של חברות רב-לאומיות: סביבה עסקית, מיקום השווקים, כוח האדם ותשתיות וספקים.³⁶ כל אחד מגורמים אלו מורכב מגורמי משנה.

32 ייחודיות המקרה הישראלי אושרה בשיחה עם פרופ' גארי גרפי מאוניברסיטת דיוק.

33 רשות החדשנות, חדשנות בישראל תמונת מצב, 2017.

34 שם.

35 שם.

36 OECD, Connecting local producers in developing countries to regional and GVCs — Update, 2014

סביבה עסקית: 37

- תנאי מיסוי ומענקים: כלל ההטבות הכספיות הניתנות לחברה הוא גורם מרכזי בהחלטת חברה על מיקום אתר חדש עקב השפעתו הישירה על הכדאיות הכלכלית ועל הרווחיות.
- תנאי רגולציה: עלויות עסקה, עלויות הקמת חברה או מפעל ועלויות רגולטוריות נוספות, כגון חובות דיווח ובדיקה. נוסף על כך, נכללים בסעיף זה עוד היבטים רגולטוריים שאין להם עלות ישירה, אך הם יכולים להשיא עלויות עקיפות, כגון תנאים למתן אישורי בנייה, אשראי בנקאי, מתן ויזה ומעבר של עובדים זרים למדינת היעד.
- Data & IP Protection: אוסף החוקים והתקנות במדינה המסדירים את זכויות הקניין והבעלות על נתונים. אלו הכרחיים על מנת להבטיח פעילות תקינה של החברה בעתיד והגנה מפני מתחרים פוטנציאליים.

שווקים:

- שוק מקורי של החברה: חברות רבות בוחרות למקם אתרים בשוק המקומי שהחברה צמחה בו, וזאת מטעמי נוחות או בזכות היכרות עם הסביבה העסקית והרגולטורית.
- מיקום גאוגרפי אסטרטגי: פעמים רבות חברות יבחרו במיקום בהתאם לשווקים חדשים שהן מתכננות להתרחב אליהם. לעתים יבחרו בשוק מסוים כמרכז לוגיסטי בזכות מיקומו ביחס לשווקים אחרים ובזכות עלויות הובלה נמוכות ממנו ואילו.

כוח אדם (כמות ואיכות):

- חדשנות: גורם משמעותי לצמיחת עסקים באמצעות מציאת רעיונות, המצאות ופתרונות חדשים היוצרים ערך מוסף ויתרון יחסי.
- הון אנושי: סך הכישורים, הידע או הנכסים הבלתי מוחשיים האחרים שיש בידי פרטים במדינה, המסייעים להם ליצור ערך כלכלי עבור המעסיק, החברה או הקהילה.
- היצע עבודה ועלות עבודה: מספר העובדים הזמין לצורכי החברה ועלותם.

תשתיות וספקים:

- שרשרת אספקה: היצע הספקים הזמין הדרוש לחברה והעמידה שלהם בתקנים עולמיים לייצור.
- תשתיות תחבורה, תקשורת חשמל וגז: תשתיות מתקדמות מאפשרות פעילות יעילה וחסכונית מבחינה כלכלית וממשות גורם מכריע עבור חברות בחלק מהתעשיות.

יתרונותיה היחסיים של מדינת ישראל

כדי להבטיח צמיחה כלכלית בת קיימא בישראל, חייבת המדיניות לעידוד השקעות זרות להתבסס על יתרונותיה היחסיים של ישראל. לשם כך בחנו כיצד ישראל עונה על צורכי החברות הרב-לאומיות בהתאם לארבעת הגורמים המרכזיים שהוזכרו לעיל: סביבה עסקית, מיקום השווקים, כוח האדם ותשתיות וספקים.

סביבה עסקית: ישראל תחרותית במידת מה בתנאי המיסוי והמענקים המוצעים בה.³⁸ עם זאת, היא מדורגת במקום ה-54 בעולם במדד Doing Business של הבנק העולמי, המדד המוביל בעולם לבחינת הסביבה העסקית והמתייחס לקשיים רגולטורים שנתקלים בהם עסקים בפעילות במדינה.³⁹

עובדה זו נתמכת במידע שנאסף בשיחות שקיים הצוות עם מנהלי חברות רב-לאומיות הפועלות בישראל, ולטענתם הרגולציה בישראל מקשה על הפעילות העסקית ומשמשת תמריץ שלילי לקיום עסקים בישראל.

מיקום השווקים: אוכלסיית ישראל מוערכת בכ-8 מיליון תושבים, ולכן אינה שוק גדול דיו כדי למשוך חברות כיעד אסטרטגי צרכני. נוסף על כך, ישראל היא מדינה של כלכלת אי, קרי אינה מקיימת יחסי מסחר מלאים עם שכנותיה. כמו כן, מיקומה הגאוגרפי אינו מהווה יתרון לחדירה לשווקים נוספים.

כוח אדם: ישראל מובילה בתחום החדשנות ובהון האנושי. ב-2017 דורגה ישראל במקום העשירי בעולם במדד החדשנות של בלומברג. היא בלטה לטובה במספר החוקרים ביחס לגודל האוכלוסייה, במחקר ופיתוח ובריכוז היחסי של חברות ההיי-טק שבה.⁴⁰ במדד התחרותיות של הפורום הכלכלי העולמי לשנת 2017-2018 דורגה ישראל במקום השלישי מבין 137 מדינות בקטגוריית החדשנות⁴¹ ובמדד התחרותיות של Insead לשנת 2017-2018 דורגה ישראל במקום השלישי בעולם ברמת הכישורים והיכולות של המועסקים.⁴²

תשתיות וספקים: היות ומדינת ישראל היא שוק קטן, אין בה היצע ספקים גדול. עובדה זו עשויה להקשות על פעילות של חברה רב-לאומית. כמו כן, התשתיות בישראל – נמלי תעופה וים ותשתיות תחבורה ותקשורת – מפגרות ביחס לעולם המערבי.

מהניתוח לעיל עולה כי ישראל צריכה להתבסס על יתרונותיה העסקיים בתחום החדשנות וההון האנושי ולבחון כיצד תוכל להתרחב באמצעותם לחוליות נוספות על שרשרת הערך הגלובלית. אין לישראל יתרון יחסי בשווקים או במיקום הגאוגרפי. לאור זאת, נבחן עתה את תחומי הייצור והשירותים הגלובליים, ולאחר מכן נסקור כיצד ישראל יכולה להשתלב בהם.

38 יש לציין כי קשה מאוד להשוות בין היקף המענקים הניתן במדינות שונות לאור מגוון המענקים הקיים מצד אחד ומידע חסר לגבי המענקים המוענקים בפועל במסגרת עסקאות מצד אחר.

39 The World Bank, Doing business ranking, 2018

40 Bloomberg, Bloomberg Innovation Index, 2017

41 World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2017-2018

42 INSEAD, The Global Talent Competitiveness Index, 2018

ייצור

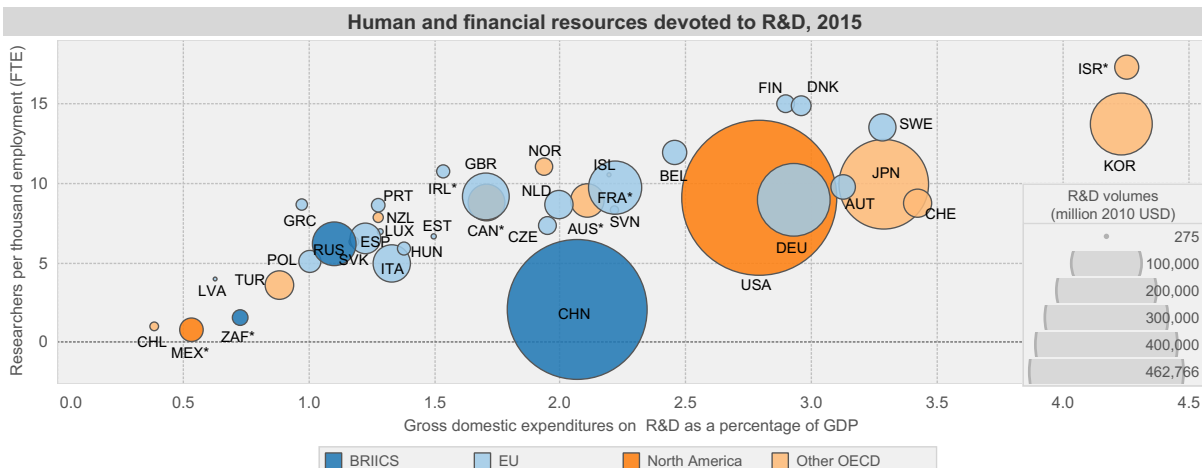
ייצור הוא הפעולה הנדרשת להפיכת חומרים לחפצים בעלי ערך באמצעות יישום של תהליכים מכניים, כימיים ופיזיים בעזרת כלים, מכונות עבודה ואנרגיה. סוגי הייצור השונים ניכרים באמצעות שלושה מאפיינים מרכזיים:

חומר הגלם	חומר הגלם שמשמשים בו לחלק מתהליך הייצור, לדוגמה ייצור באמצעות מתכת או פלסטיק.
התעשייה	המוצר הסופי שהוא תוצאה של הליך הייצור, לדוגמה תעשיית הרכב או תעשיית המכשור הרפואי.
אופי התהליך	סוג השינוי המופעל על חומר הגלם עד להפיכתו למוצר הסופי, לדוגמה תעשייה תהליכית.

במסמך זה נשתמש בשלושת המאפיינים הללו בהתאם לצורך ולנושא.

כאמור, יתרונה היחסי של מדינת ישראל בחדשנות ובהון האנושי בא לידי ביטוי במחקר ופיתוח וביכולת טכנולוגיות. היא מובילה הן באחוז ההוצאה על מחקר ופיתוח כאחוז מהתמ"ג והן באחוז העובדים העוסקים במחקר (ראה תרשים 21 להלן).

תרשים 21 – הובלתה של ישראל בעולם בהוצאה היחסית למו"פ ובמספר היחסי של חוקרים



Source: OECD

בהתאמה בחנו באלו ענפי ייצור (במובן של תעשיות, שווקים, או תהליכים) מעורבים תהליכי מחקר ופיתוח ואלו סוגי ייצור מאופיינים בעתירות טכנולוגית גבוהה.

נמצא כי **ייצור מתקדם, הכולל אינטגרציה של חדשנות, טכנולוגיה, מערכות ותהליכים**, עונה על דרישה זאת. המיקוד בייצור מתקדם אינו גוזר תעשייה מסוימת או מוצרים מסוימים אלא מצביע על מאפיין של תהליך הייצור, המוצר או חומרי הגלם. **לכן בתחום זה עשוי להיות למדינת ישראל יתרון תחרותי נוסף שיסייע לה למשוך אליה השקעות זרות ישירות שיובילו לפיתוח כלכלי בר קיימא.**

ייצור מתקדם: הגדרה ומאפיינים

קיימות הגדרות רבות לייצור מתקדם. הוועדה הבין-משרדית בחרה להשתמש בהגדרה הרחבה של ה-IDA, המרכז האמריקאי לחקר הביטחון.⁴³ הגדרה זו מתבססת על ניתוח שנאסף מ-25 מחקרים שונים על ייצור מתקדם שנערכו ב-20 השנים האחרונות והנבדלים בהגדרות שאימצו להם. על פי ההגדרה של המרכז האמריקאי לחקר הביטחון ייצור מתקדם הוא ייצור שעונה על אחד משלושת המאפיינים להלן:

1. **ייצור של מוצר מתקדם** – מוצר מורכב טכנולוגית, בעל רכיבים מתקדמים או בעל עיצוב מתקדם חדשני, לדוגמה מעבד מחשב, רכיבי סיליקון שונים, קסדת אופנוע המכילה סיבי פחמן ולכן בעלת חוזק גבוה משמעותית יחסית למשקלה, מצבר המכיל ננו טכנולוגיות המאריכות את אורך השימוש בו.

2. **ייצור באמצעות טכנולוגיה מתקדמת** – מוצר המתבסס על תהליך מתקדם או על טכנולוגיית ייצור מתקדמות דוגמת הדפסה תלת ממדית. תוצרי תהליך הייצור עשויים להיות מתקדמים או מסורתיים, לדוגמה שימוש במדפסות תלת ממד בתעשיית הפלסטיק בשלב ההדמיה של המוצרים, טרום הייצור הסדרתי.

3. **ייצור שנעשה בטכנולוגיות מידע מתקדמות** – מערכות ייצור המשלבות טכנולוגיות מידע מתקדמות ולרוב מאופיינת בייצור דינמי וגמיש. בייצור הזה משלבים את מערכות המידע בכל שלבי הייצור עבור מגוון פעולות: איסוף נתונים, מידול וסימולציה, בקרה, תפעול, יעול, הקניית גמישות, ניהול שרשרת האספקה וחיסכון באנרגיה – לדוגמה: שימוש במערכות של סנסורים במפעל מסורתי לייצור משקאות מאפשר יתר שליטה על תהליכי הייצור והוצאות האנרגיה של המפעל.

בחרנו במכוון בהגדרה רחבה **שאינה מפרידה** בין תעשיות ההיי-טק לבין התעשיות המסורתיות משום שתהליכי ייצור חדשים וחומרים חדשים יכולים להפוך תעשיות מסורתיות למתקדמות, דוגמת התהליך שעבר על תעשיית האוטומוטיב. מלבד זאת, ההגדרה הנזכרת לעיל מאפשרת לנו הן תפיסה רחבה של התעשייה הישראלית והפוטנציאל שלה ליהנות מהשקעות זרות והן התמקדות בתעשיות מסוימות שאנו מכנים אותן "תעשיות על" ושנמצאים בהן כל המרכיבים של ייצור מתקדם.

43. Institute for Defense Analysis - Emerging Global Trends in Advanced Manufacturing, 2012

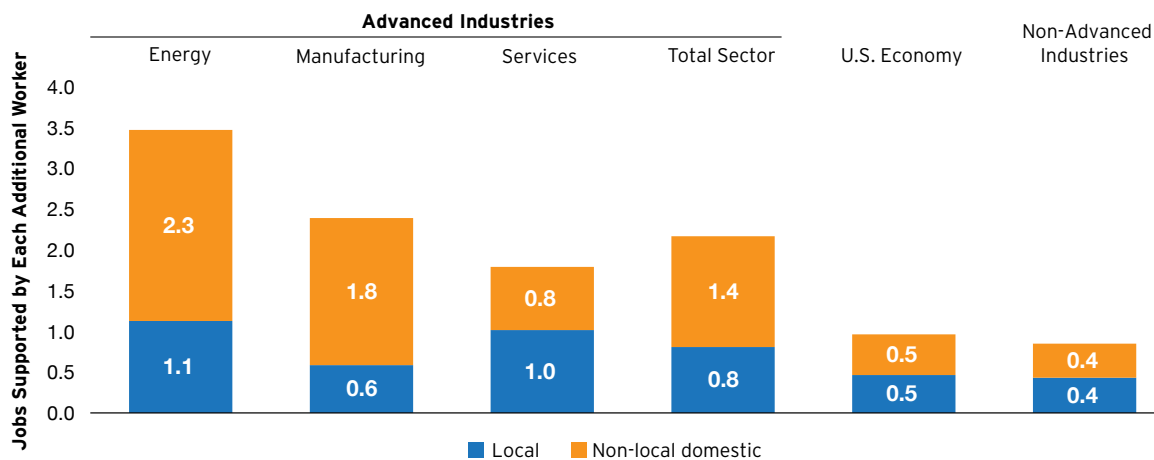
במחקר שנערך במכון Brookings בארה"ב⁴⁴ בנוגע לייצור מתקדם נמצא ששיעור הגידול בהכנסה הממוצעת לאורך זמן בתעשיות המתקדמות היה גדול פי חמישה ממוצע ההכנסות מהתעשייה בארצות הברית. עוד עולה מן המחקר הנזכר לעיל כי השקעה בייצור מתקדם מובילה ליצירת משרות נוספות עקיפות בשיעור שהוא פי שניים משיעור זה בתעשייה המסורתית (ראה תרשים 22 להלן). לדוגמה מממצאי המחקר לעיל עולה כי משרה בתעשיית האנרגיה במפעלים שעל פי המחקר מסווגים כמתקדמים מובילה בעקבותיה ליצירה של 3.4 משרות נוספות (Jobs supported by each additional worker), חלקן בסמיכות קרובה (Local) וחלקן מחוץ לאזור, אולם עדיין בארצות הברית (Non local domestic). זאת בהשוואה למשרה אחת בממוצע בכלכלה האמריקאית.

מדיניות המעודדת השקעות זרות ישירות בייצור מתקדם מתאפיינת בהיותה מדיניות בת קיימא המתבססת על יתרונות יחסיים קיימים, ונוסף על כך עונה על שלושה אתגרים לאומיים מרכזיים: גידול בפריון, עידוד תעסוקה במגזרים השונים מלבד המגזר הטכנולוגי ופיזור תעסוקתי בפריפריה.

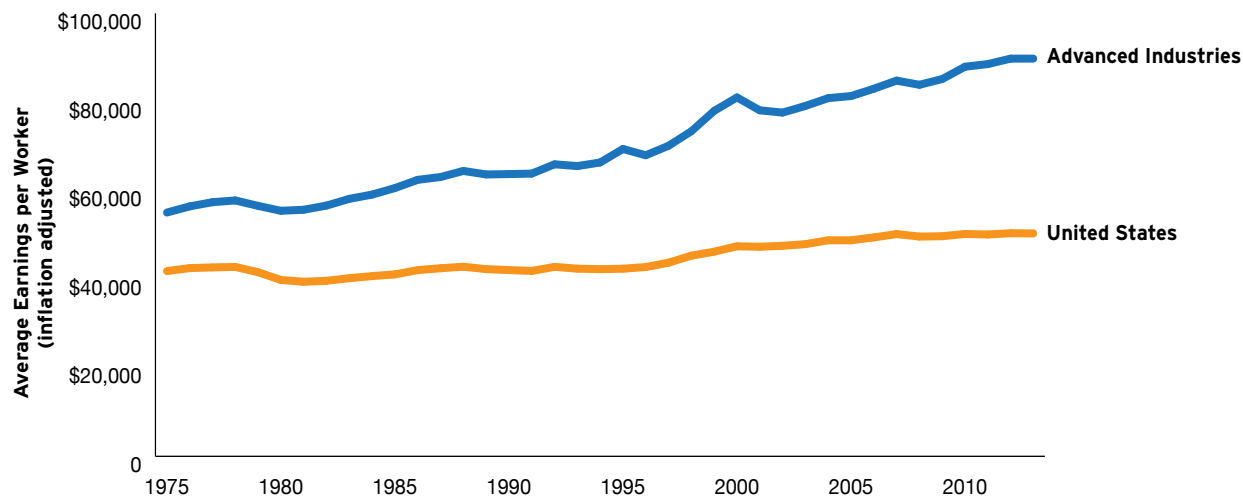
44 .Brookings Institute, America's advanced Industries, 2015

תרשים 22 – התרומה המשמעותית של התעשייה המתקדמת לכלכלה האמריקאית

משרה בתעשייה מתקדמת יוצרת יותר מפי 2 משרות נוספות, יותר מהתעשיות האחרות



מאז 1975, ההכנסה הממוצעת בתעשיות מתקדמות עלתה בקצב מהיר פי 5

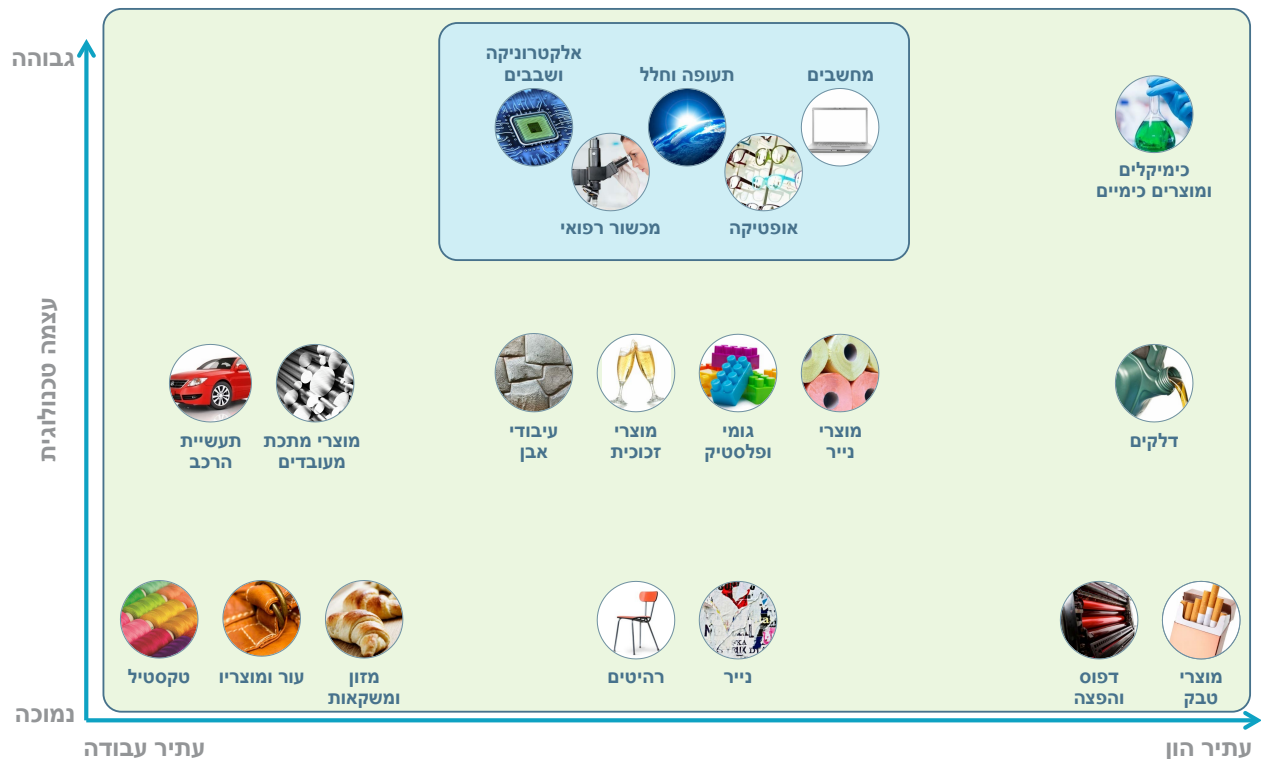


Source: America's advanced industries, Brookling Institute

ייצור מתקדם: בתעשיות המתקדמות ובכל ענפי התעשייה

כדי לבחון אלו תעשיות הן הרלוונטיות ביותר לעידוד השקעות בייצור מתקדם, ביצענו ניתוח של כלל הסקטורים בתעשייה. הניתוח להלן התבסס על הדו"ח לפיתוח תעשייתי של האו"ם,⁴⁵ אחד מהדוחות הבין-לאומיים המקיפים ביותר בנושא פריון ותעשייה. בהסתמך על הדו"ח בחרנו שני מדדים לסיווג התעשיות השונות: עתירות הון ועתירות טכנולוגית (ראה תרשים 23 להלן).

תרשים 23 – מיון התעשיות השונות על פי עוצמה טכנולוגית ועתירות הון/עתירות עבודה



מקור: ניתוח פנימי

הבחירה בצירים הנזכרים לעיל מבוססת על שתי הנחות:

- יש מתאם בין העוצמה הטכנולוגית של ענף תעשייתי (ההוצאה על מו"פ כאחוז מהמחזור וכאחוז מהערך המוסף בתהליך הייצור) לבין הסיווג של הענף כבעל ייצור מתקדם. האינדיקציות לכך נמצאו בכל מסמכי העבודה שנסקרו, בראיונות עומק עם מנהלים בתעשיות מתקדמות, בשיחות עם מנהלים במשרד המדען הראשי וביחידות השונות במשרד הכלכלה והתעשייה.
- יש מתאם בין עתירות הון/עתירות עבודה לבין מספר המועסקים בענף, קרי מספר העובדים שתעשיות עתירות הון נוטות להעסיק נמוך יותר ממספר העובדים שנוטות להעסיק תעשיות אחרות ביחס לכל דולר מושקע.

UNIDO, Industrial Development Report, 2013 45

התעשיות המתקדמות

בהתייחס למדדים שבחרנו לסווג התעשיות, כנזכר לעיל, אפשר לזהות כי יש מקבץ של "תעשיות מתקדמות" שהן תעשיות עתירות טכנולוגיה המשלבות עבודה במידה בינונית – למשל מחשבים, תעופה וחלל, אלקטרוניקה ושבבים, אופטיקה ומכשור רפואי.

למדינת ישראל יש עניין בתעשיות עתירות הטכנולוגיה המשלבות עבודה במידה בינונית, כפי שנזכר לעיל, וזאת מכמה סיבות:

- הן עונות על הגדרת הייצור המתקדם באופן רב ממדי: מוצר מתקדם, שיטות ייצור מתקדמות ושימוש במערכות מידע מתקדמות. הן בחוד החנית של הייצור המתקדם ופעמים רבות הן סמן ימני לתרומה האפשרית של ייצור מסוג זה.
- הן עשויות לענות על קריטריון נוסף של מיצוי הפוטנציאל התעסוקתי של האוכלוסיות החדשות הנכנסות למעגל העבודה, כפי שנדון מוקדם יותר בדוח. זאת בשונה מתעשיות מתקדמות עתירות הון (דוגמת תעשיית הכימיקלים, המופיעה במיפוי).

בהסתמך על הסיבות הנזכרות לעיל בחנה הוועדה הבין-משרדית האם חברות הפועלות בתעשיות מתקדמות מבצעות השקעות בין-לאומיות מחוץ למדינת המקור, ובפרט האם יש בעולם מדינות שהשכילו למשוך את החברות האלה להשקיע בהן. דוגמה אחת שמוכרת היטב בישראל היא חברת אינטל, שהשקיעה בעבר כמה פעמים בישראל והקימה מפעלים לייצור שבבים (FAB).

כדי לענות על השאלה האם חברות הפועלות בתעשיות מתקדמות משקיעות מחוץ למדינת המקור שלהן, ערכנו סקר עומק שכלל מספר רב של חברות רב-לאומיות רלוונטיות הפועלות בתעשיות האלה, מממצאי הסקר הזה עולה שהחברות הללו מבצעות באופן תדיר השקעות בין לאומיות במדינות מפותחות. תרשימים 24-26 להלן מציגים כמה דוגמאות לכך.

תרשים 24 – תעשיית המכשור הרפואי, חברת Boston Scientific

- נוסדה בשנת 1979 בארה"ב
- עוסקת בייצור ושיווק מכשירים רפואיים המשמשים למגוון רחב של התמחויות רפואיות
- היקף מכירות מוערך: 7.3 מיליארד דולר
- כ- 24,000 עובדים
- מפעלי ייצור באירופה, צפון אמריקה ומרכז אמריקה



אירלנד, קורק

- המפעל הוקם ב-1998 כחלק מתוכניות ההתרחבות של החברה באירלנד
- במפעל מתבצע ייצור עבור מגוון חטיבות רפואיות באמצעות טכנולוגיות חדשניות ומתקדמות
- למעלה מ-1,100 עובדים



אירלנד, קלונמל

- המפעל מייצר מוצרים מורכבים להשתלה: קוצבי לב ומכשירים להחזרת קצב הלב (Implantable defibrillators)
- מעל 700 עובדים, ביניהם מהנדסים וטכנאים המתמחים במגוון תחומים: מכניקה, חשמל, אלקטרוניקה, תוכנה וכימיה.
- בשנת 2011 Boston Scientific השקיעה 26 מיליון יורו במפעל, ביחד עם IDA Ireland (הסוכנות לעידוד השקעות). ההשקעה נועדה להרחיב את פעילות המו"פ במפעל לטובת עיצוב דור מתקדם של מוצרים בתחום ניהול קצב הלב.

מקור: ניתוח פנימי

תרשים 25 – תעשיית התעופה, חברת GKN-Aerospace

- GKN-Aerospace היא חטיבה של חברת GKN PLC, חברת הנדסה בינלאומית שמקורה בבריטניה ונוסדה במאה ה-18
- GKN עוסקת בייצור חלקים ומערכות למטוסים (25% צבאי, 75% אזרחי)
- היקף מכירות מוערך: 3.4 מיליארד דולר
- כ-12,350 עובדים
- מפעלי ייצור באירופה, צפון אמריקה, מרכז אמריקה ואסיה



Small and medium cases (for turbines)

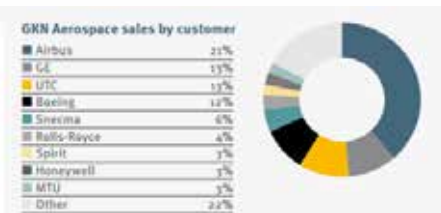


HTF7000 Nacelle



Turbine Rear frames / Turbine exhaust cases

GKN Aerospace לקוחות מרכזיים ופריסה עולמית



מפעל לייצור מתקדם בנורבגיה, קונגסברג

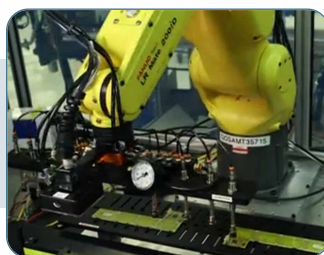
- המפעל מייצר חלקים לטורבינות
- בעל מחזור מכירות של כ-200 מיליון דולר, כ-500 עובדים
- הייצור מתבצע בתהליך הכולל אוטומטיזציה גבוהה ושיטות ייצור ייחודיות המאפשרות מענה לדרישות איכות מחמירות



מקור: ניתוח פנימי

תרשים 26 – תעשיית האלקטרוניקה, שירותי ייצור, חברת Jabil

- נוסדה בשנת 1966 בארצות הברית ועוסקת בעיצוב וייצור מוצרי אלקטרוניקה מורכבים
- היקף מכירות מוערך: 15.8 מיליארד דולר
- כ-180,000 עובדים
- מפעלי ייצור באירופה, צפון אמריקה, דרום אמריקה, אסיה



מפעל ייצור מתקדם: סקוטלנד, ליווינגסטון

- הוקם ב-1993 כאתר הייצור הבינלאומי הראשון של החברה בשל הקרבה לשוק האירופאי
- לקוחות רבים ממגוון תעשיות: הרפואה, טלקום, הגנה וחלל, ועוד
- בין המוצרים המיוצרים: סורקי MRI, סורקי X-ray, Network Servers
- הייצור במפעל הפך במהלך השנים ל- "High complexity, High mix, Low volume"



מקור: ניתוח פנימי

התעשיות המסורתיות

נוסף על התעשיות המתקדמות, כפי שהוגדרו לעיל, יש מרכיבים של ייצור מתקדם גם בכל אחת מהתעשיות האחרות המופיעות במיפוי, חלקן תעשיות המוגדרות כתעשיות מסורתיות שבדרך כלל העוצמה הטכנולוגית בהן נמוכה או בינונית; ברוב התעשיות האלה תהליכי הייצור מתקדמים. בעבודת הוועדה הבין-משרדית עלו כמה דוגמאות לכך והן: תעשיית הטקסטיל (טכנולוגיה לבישה), תעשיית המזון (שימוש בטכנולוגיות מידע לאורך שרשרת הייצור) ותעשיית הגומי (שיפור הגמישות והחוזק של הגומי על ידי שימוש בננו טכנולוגיות).

למדינת ישראל יש עניין רב בתעשיות האלה משום שהן מצביעות על הפוטנציאל של התעשייה המסורתית – שהיא רוב התעשייה בישראל – לשמש יעד להשקעות זרות כבר היום. לשם כך יש לזהות מפעלי תעשייה מסורתית שכבר השכילו לאמץ דפוסים של ייצור מתקדם, ולאחר מכן לפתוח בפניהם את האפשרות ליהנות מהשקעות זרות שיסייעו להם בהמשך ההשקעות בעתיד ובפיתוח של יכולות המכירה והשיווק ברחבי העולם.

זיהוי התחלתי לפוטנציאל הגלום בתעשיות המסורתיות בישראל אפשר למצוא בחיתוכים להלן:

- **גידול ביצוא –** היות וישראל מתאפיינת בכלכלת אי, גידול ביצוא מצביע באופן מסורתי על תחום או תעשייה בעלי כושר תחרותיות ברמה הגלובלית.
- **דפוסי השקעה של חברות Private Equity המשקיעות בתעשייה הישראלית –** השקעה של קרנות אלו מצביעה כי יש פוטנציאל השקעה אסטרטגי של חברה רב-לאומית. לצורך הניתוח, נבחנו יותר מ-150 השקעות של הקרנות המובילות ב-10 השנים האחרונות.
- להלן הסקטורים המובילים שזוהו כמובילים בניתוח שביצעה הוועדה על סמך מאגר מידע שפותח במיוחד לצורך דו"ח זה וכולל נתונים מהשנים 2006 – 2016:
- **תעשיית המתכת –** 13 השקעות בסכום העולה על 175 מיליון דולר.
- **תעשיית הפלסטיק –** 10 השקעות בסכום העולה על 390 מיליון דולר.
- **האלקטרוניקה ואלקטרואופטיקה –** 21 השקעות בהיקף העולה על 235 מיליון דולר.
- **קלינטק (אנרגיה ומים) –** 7 השקעות בסכום העולה על 220 מיליון דולר. בייחוד תעשיית המים חוותה גידול בייצוא מכ-600 מיליון דולר ב-2006 לכ-2 מיליארד דולר ב-2014.
- על סמך הסקירה שבוצעה, בתרשים 27 להלן מוצגות דוגמאות לחברות ישראליות מהסקטורים שזוהו ולצדן חברות רב-לאומיות אשר עשויות לגלות עניין בהשקעה בחברות הישראליות האלה (נכון ליולי 2016).

תרשים 27 – ייצור מתקדם בתעשייה המסורתית בישראל

תעשיית הפלסטיק

דוגמא	המשקיע הפוטנציאלי	מובילה ישראלית
		
	פיתוח, ייצור ושיווק של אריזות פלסטיק • בריטניה. • למעלה מ-10,000 עובדים והיקף מכירות שנתי המוערך ב-1.8 מיליארד דולר. • לחברה מכירות באסיה, אירופה, צפון ודרום אמריקה, אפריקה ואוסטרליה • החברה מפתחת, מייצרת ומשווקת מגוון של אריזות פלסטיק למנעד רחב של לקוחות.	תכנון, פיתוח וייצור של מוצרי פלסטיק • ראשון לציון. • 40 עובדים. • תכנון, פיתוח וייצור של מוצרי פלסטיק בהזרקה. • תהליך ייצור טכנולוגי ומתקדם ליצירת מוצרים בעלי מבנה וגיאומטריה מורכבים. • בין לקוחותיה: מוטורלה, קודאק, סודה-סטרים
		

תעשיית האלקטרוניקה: טכנולוגיית קירור מתקדמת

דוגמא	המשקיע הפוטנציאלי	מובילה ישראלית
		
	עוסקת בייצור מערכות מתקדמות לניתוח, ייצור ושינוי חומרים ממגוון תעשיות (אלקטרוניקה, חקלאות, רפואה) • בריטניה • 2,420 עובדים, מחזור מכירות כ-570 מיליון דולר • לחברה מכירות באירופה, ארצות הברית ואסיה • בין מוצריה: מערכות קריאוגניות לתחומי המחקר, סמיקונדקטורים ויישומים רפואיים	מובילה עולמית בתחום טכנולוגיות קירור, עבור תעשיות האינפרא-אדום, סמיקונדקטורים והמכשור המדעי • קיבוץ עין-חרוד איחוד • 185 עובדים, מחזור מכירות כ-25 מיליון דולר • פיתוח, ייצור, הרכבה ותחזוקה של מקרים קריאורגניים (196- מעלות) ומערכות ואקום. • ייצרה מערכת קירור עבור אחד מחיישני החללית מרקורי מסג'ר
	Cryogenic cold head רכיב במערכת קירור קריאוגנית המיוצר על ידי Oxford Instruments 	

מקור: ניתוח פנימי

המלצות לקידום השקעות זרות איכותיות בתעשייה הישראלית

על סמך הניתוח שהוצג לעיל, הוועדה הבין-משרדית ממליצה לפעול בשני מסלולים במקביל:

- קידום השקעות זרות בתעשיות מתקדמות:** כפי שנדון קודם לכן, התעשיות המתקדמות טומנות בחובן תועלת עצומה למשק הישראלי ויסייעו להתמודדות עם אתגרים לאומיים מרכזיים. לכן יש לעודד השקעות זרות ישירות בתעשיות אלו ובתוך כך ליצור אקוסיסטם מתאים, אם הדבר נדרש. המהלכים האלה נעשו בעבר בתעשיות הסייבר, הפינטק והמים (Newtech). דוגמה למהלך דומה שבוצע לאחרונה היא התוכנית הממשלתית לקידום מקבץ (Cluster) מדעי החיים במחוז הצפון. בתוכנית זו השקיעה הממשלה מאמץ מקיף שכלל קידום השקעות זרות בתחום מדעי החיים והבריאות.
- יש להדגיש כי במסלול זה היחידה לקידום השקעות זרות אינה אחראית ליצירת האקוסיסטם. כמו כן, ההשקעות המבוקשות לתעשיות המתקדמות הן מסוג Greenfield שבמסגרתן מוקמת פעילות תעשייתית חדשה, ובהתאם לכך קידום ההשקעות אינו תלוי במצאי של חברות הפועלות בתחומי ההשקעה. יתרונה של ישראל במסלול זה הוא יכולות המחקר והפיתוח שאפשר להפנות אותן לתעשייה מתקדמת.
- קידום השקעות זרות בייצור מתקדם בתעשייה המסורתית:** כבר היום יש בישראל תעשיות מתקדמות ומסורתיות שיש בהן מרכיבי ייצור מתקדם. התעשיות האלה ייהנו מהשקעות זרות ללא צורך בהקמה של אקוסיסטם. יש לזהות בהן את היתרונות היחסיים בתעשייה הישראלית, ולאחר מכן לקדם שיתופי פעולה עם חברות רב-לאומיות שיובילו למעבר ידע וכישורים לתעשייה המקומית ובתוך כך לפתיחת אפיקים חדשים לשיווק ולהפצה.

תרשים 28 – המלצות למסלולי קידום השקעות זרות בתעשייה הישראלית

2 ייצור מתקדם בכלל ענפי התעשייה	1 תעשייה מתקדמת	הסקטור התעשייתי
ניתן למצוא בכל תחומי התעשייה ובמגוון סקטורים	יש להתמקד בתחומים בעלי עצימות טכנולוגית גבוהה	מדיניות הממשלה
קידום התעשייה הישראלית תוך בחינת יתרונות תחרותיים יחסיים	קידום קלסטרים ייחודיים בתעשייה לטובת פיתוח הכלכלה והמשק הישראלי	טקטיקה לפעולה
זיהוי חברות מובילות במשק הישראלי בעלות פוטנציאל לשיתוף פעולה בינלאומי	בחינת תעשיות מתקדמות בעולם ביחס לאקוסיסטם מקומי היכול לתמוך במשיכת משקיע להקמת מפעל חדש	

מקרה בוחן – סינגפור: תמיכת המדינה במעבר לייצור מתקדם

סינגפור שוכנת באי מדרום למלזיה; היא מונה כ-5.5 מיליון תושבים ומובילה עולמית בייצור מתקדם. במספר רב של ראיונות שערכנו עם בכירים בחברות תעשייה רב-לאומיות הפועלות בישראל, הם הזכירו תמיד כי סינגפור היא אתר מתחרה לפעילות שלהם בישראל. בנינוח להלן נציג כיצד הפכה סינגפור ליעד מוביל למפעלי ייצור מתקדם בסיוע מדיניות ממשלתית.

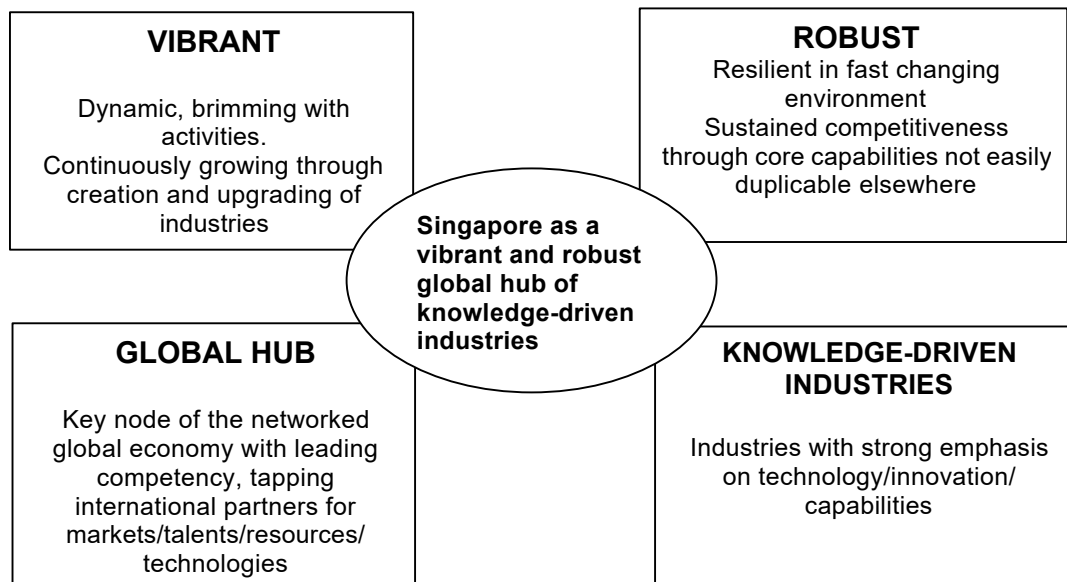
בשנות ה-90 המוקדמות זיהתה ממשלת סינגפור שכדי לשמר את הצמיחה לא די ביתרונה המסורתי של סינגפור כמוקד סחר עולמי, ועליה לעודד ייצור מקומי כדי להגביר את רמות התעסוקה במדינה. בעבר הייצור בסינגפור היה עתיר תעסוקה, ורק בשנות ה-80 החלו להיווצר תעשיות מוטות ייצוא טכנולוגיות. ב-1991 הציגה סינגפור תוכנית לקידום הכלכלה המקומית, ובה נכללו הגדרת יעדים וצעדי מדיניות מרכזיים לפיתוח כלכלי.

אחריה, במסגרת תוכנית Manufacturing 2000, הוגדרו סקטורים מובילים שהממשלה בחרה להתמקד בהם: כימיקלים, אלקטרוניקה, תרופות, תעופה וחלל, מערכות הנדסה מדויקות ומערכות הנדסה כבדה. המדינה נקטה מגוון צעדים כדי לעודד תעשיות אלו, בראשם קידום השקעות זרות ישירות בתחומי העדיפות. בדומה למדינות אחרות שנסקרו קודם לכן, השכילה סינגפור לקדם מטרות לאומיות באמצעות עידוד להשקעות זרות.

לאחר מכן התוכנית הממשלתית שהתמקדה בתחום הייצור המתקדם פורסמה ב-1999, והיא הייתה חלק מתוכנית Industry 21, תוכנית עשר שנתית שנקטה ממשלת סינגפור כדי להפוך את התעשייה לתעשייה מונעת ידע (Knowledge driven economy). עיקרי התוכנית מוצגים בתרשים 29 להלן, והיא מתבססת על הגישה כי סינגפור היא מוקד עולמי פעיל ורב-עוצמה לתעשייה מונעת ידע – "Singapore as a vibrant and robust global hub of knowledge-driven industries". יש לציין שאחת מארבע אבני היסוד של התוכנית (Global Hub) היה הפיכתה של המדינה למוקד עולמי של הכלכלה העולמית ומשיכה של שותפים בין-לאומיים – לקידום החזון התעשייתי.

תרשים 29 – עיקרי תוכנית Industry 21 של ממשלת סינגפור

Vision of Industry 21



Source: EDB (Economic Development Board of Singapore)

התוכנית הנזכרת לעיל יצאה לפועל על פי מתווה מפורט:

- **גיוון בין תעשיות המפתח –** יצירת תערובת מאוזנת של תעשיות כדי להשיג צמיחה ולהקטין את הסיכון לתנודתיות בסקטורים מסוימים.
- **בניית יכולות ברמה עולמית –** יכולת תחרות בין-לאומית ואטרקטיביות כיעד להשקעות.
- **קידום חדשנות**
- **הון אנושי –** פיתוח עובדים מקומיים בעלי כישורים (local talent) ועידוד משיכת עובדים מוכשרים לא מקומיים (foreign talent).
- **פיתוח עתודות קרקע לתעשייה**
- **ידע –** בניית סביבה התורמת לעסקים והקמת תשתית ברמה עולמית עבור פעילויות מונעות ידע (Knowledge driven activities).

הסוכנות לקידום השקעות בסינגפור (EBD) הייתה אחראית לקידום של אחד מקווי המתווה. היא נמצאת במוקד הפעילות לעידוד השקעות זרות, ומטרתה למצב את סינגפור כמרכז עסקים גלובלי וכיעד להשקעות כדי ליצור צמיחה כלכלית בת קיימא באמצעות הפעולות האלה:

- **עידוד השקעות – מתפקדת כ-"one stop shop"** ומנחה את המשקיעים (זרים ומקומיים) בתחומי הייצור והשירותים.
- **פיתוח תעשיות – הרחבת הפעילות הכלכלית וקידום התעשייה.**
- **חיזוק הסביבה העסקית –** חוליה מקשרת בין המשקיעים לבין הממשל. עוסקת ביצירת סביבה עסקית נוחה ויעילה למשקיעים.
- **פיתוח ייצור המתקדם –** מובילה תוכניות לפיתוח התעשייה תוך כדי שיתוף פעולה עם סוכנויות אחרות דוגמת A*STAR, העוסקת במו"פ ובקשרי מו"פ-תעשייה.

דוגמאות למפעלי ייצור מתקדם בסינגפור ניתן לראות בתרשים 30. תרשים 31 מציג את הגידול המרשים בהשקעות הזרות בסינגפור לאורך השנים. את השינוי שחל במאפייני הייצור בסינגפור בשנים 1990-2010 ניתן לראות בתרשים 32.

עשור מאוחר יותר, ב-2010, כלל פרסום של ה-Economic Strategic Committee בסינגפור תוכנית שנועדה לשכר את המיומנויות של כוח האדם בתעשייה ובשירותים ולעודד את ההשקעה במחקר ופיתוח במגזר הפרטי. מגמה זו התחזקה בשנת 2017 עם פרסום הדו"ח של הוועדה לכלכלת העתיד, העונה לשם "חלוצי הדור הבא". בדו"ח זה מוצגת תוכנית שמטרתה לחזק את הכלכלה בסינגפור. לשם כך תוכננו בה 7 אסטרטגיות, וביניהן רכישה והפקת תועלת מיכולות עומק (deep skills) וחיזוק יכולות יזמיות כדי לפתח חדשנות.⁴⁶

לסיכום, סינגפור זיהתה את הגורמים המשמעותיים שעליה לפתח בהם יתרון כדי למשוך השקעות זרות בתחום הייצור המתקדם: הון אנושי, פיתוח עתודות קרקע, קידום חדשנות ויצירת ממשקים בין המחקר לתעשייה. בכל אחד מהתחומים האלה הקימה סוכנות ממשלתית שאחראית למתן תמריצים ותוכניות אסטרטגיות. EDB, היחידה לעידוד השקעות זרות בסינגפור, פועלת מול המשקיעים הבין-לאומיים ומגשרת בין הסוכנויות המקומיות.

הפעולות הנזכרות לעיל הגבירו משמעותית את ההשקעות הזרות הישירות במדינה, והובילו לגידול משמעותי במספר מפעלי הייצור המתקדם הפועלים בה ולגיוון בתעשיות המפתח.

תרשים 30 – דוגמאות למפעלי ייצור מתקדם בסינגפור

AMGEN



Amgen – חברת הביוטכנולוגיה חנכה בשנת 2014 מפעל בשווי 160 מיליון דולר בסינגפור. זהו מפעל הייצור הראשון של החברה באסיה. המפעל מייצר תרופות תוך שימוש בתהליכי ייצור יעילים וגמישים יותר.

ST

STmicroelectronics – חברת סמיקונדקטורים, הקימה בשנת 1999 שני מפעלים בסינגפור כהרחבה של פעילות ייצור קיימת.



Lucite International



Lucite international – מהמובילות בעולם בייצור מוצרים המבוססים על חומרים אקריליים. בשנת 2008 פתחה החברה בסינגפור את המפעל הראשון בעולם לייצור MMA (חומר המשמש במגוון תעשיות – סמיקונדקטורים, אלקטרוניקה, זכוכית) בשיטה חדשנית הנקראת – Alpha process.

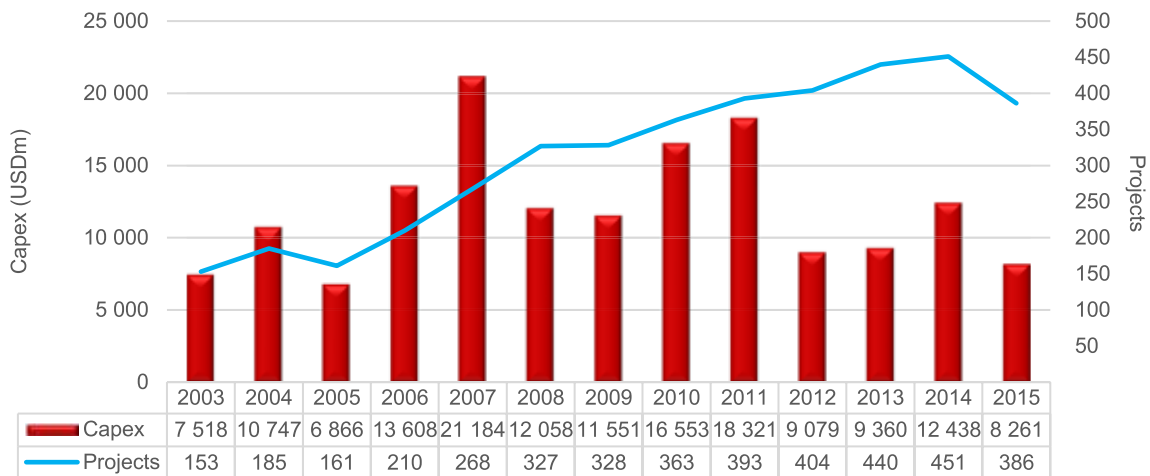
Pratt & Whitney
A United Technologies Company



Pratt & Whitney – אחת החברות המובילות בתחום המנועים לתעופה. המפעל הוקם ב-2013, בפארק התעופה Seletar. המפעל מייצר חלקי טורבינות.

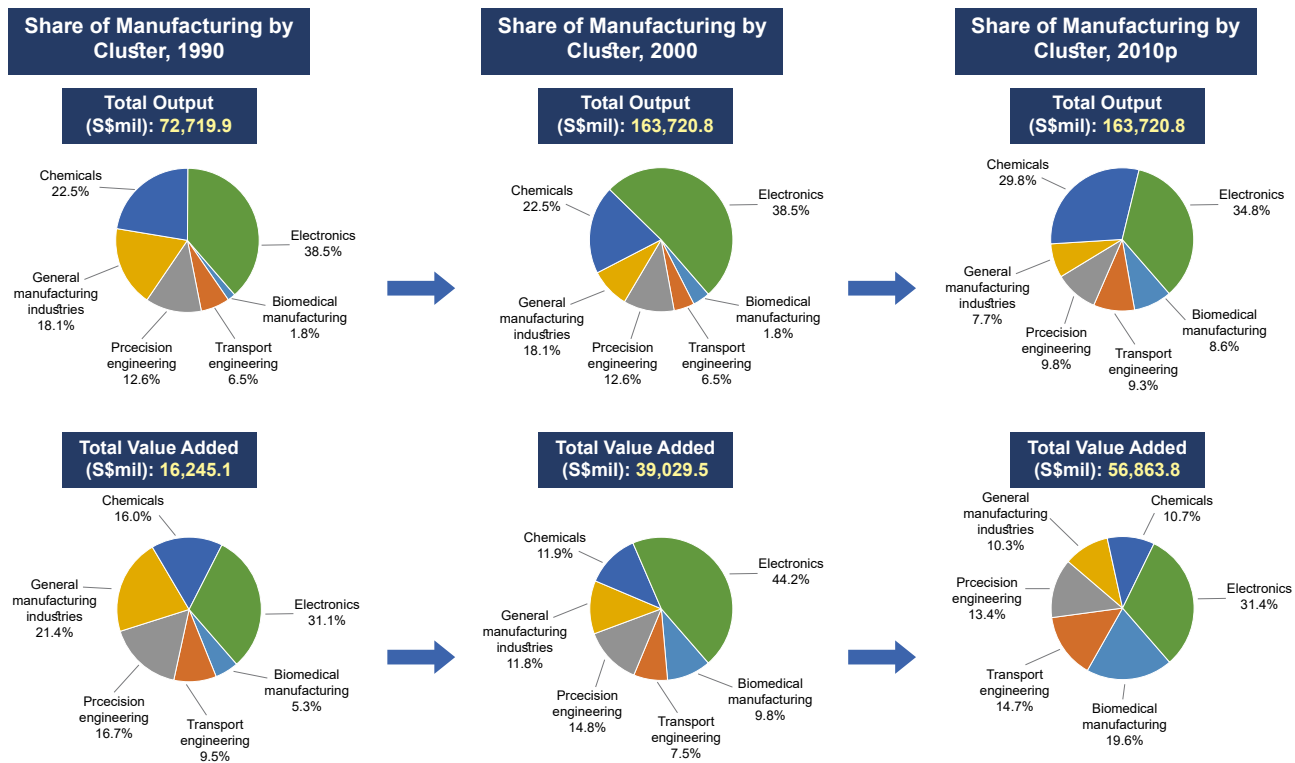
מקור: ניתוח פנימי

תרשים 31 – זרם השקעות זרות ישירות נכנסות ומספר השקעות, סינגפור, 2003-2015



Source: FDI Intelligence, 2016

תרשים 32 – השינוי בתמהיל התעשייה בסינגפור, בתפוקות ובערך המוסף 1990–2010



Source: Economic Survey of Singapore 2010, Ministry of Trade & Industry, 17 Feb 2011.

שירותים

ההגדרה למושג "שירותים" היא פעילות כלכלית בלתי מוחשית שאינה ניתנת לאחסון ואינה מובילה לבעלות. מעצם הגדרת שירותים כנכסים בלתי מוחשיים, קיים קושי למדוד ולהעריך אותם. נוסף על כך, שירותים מתומחרים בצורה בלתי נפרדת מהמוצרים המכילים אותם, לכן קיים קושי מובנה לבחון את השוני בין סוגי השירותים.

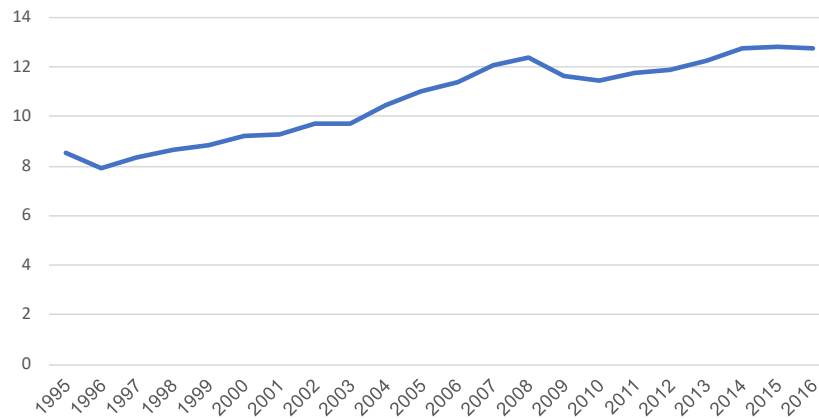
מגמות עולמיות

למרות הקושי המובנה בהגדרת המושג "שירותים", נכון ל-2016 שיעורם של השירותים בתמ"ג העולמי עומד על כ-66 אחוזים⁴⁷ והם הבסיס הכלכלי של מרבית המדינות המפותחות בעולם (תרשים 33 להלן). בעקבות מגמות עולמיות ושינויים טכנולוגיים השתנה אופי השירותים – הם הפכו לנסחרים ברמה הגלובלית ובמידת מה דומים במאפייניהם למוצרים.

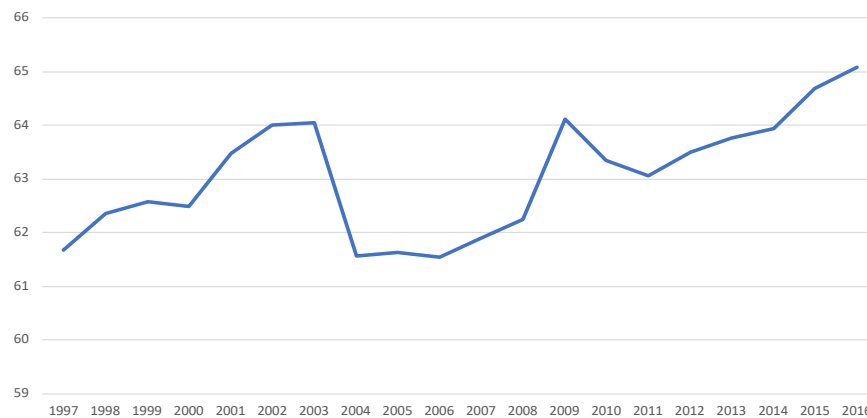
שירותים שבעבר ניתנו ברמה המקומית בלבד, דוגמת שירותי מחשבים, שירות לקוחות ושירותים מקצועיים שונים, ניתנת היום ברמה הגלובלית על ידי נותני שירות ממדינות שונות. מגמות אלו הובילו לשינוי מאפייני התחרות בתחום השירותים: עלות מתן השירותים, קרי שכר העובדים, נעשתה נתון לתחרות גלובלית בין מדינות שונות.

תרשים 33 – מגמת הגידול בשירותים בזירה העולמית

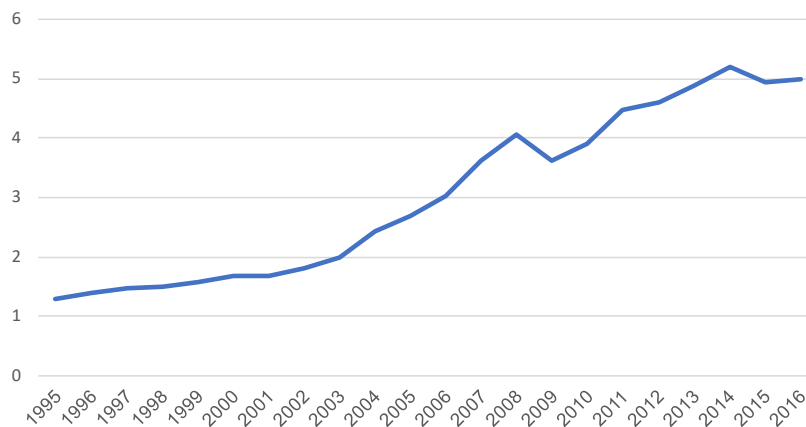
מסחר בשירותים כאחוז מה-GDP העולמי, 1995 – 2016



שירותים, ערך מוסף, כאחוז מה-GDP העולמי, 1995 – 2016



ייצוא של שירותים בעולם (מיליארד דולר), 1995 – 2016



Source: World Bank Data Center, 2018

אמנם קשה לאפיין את סוגי השירותים השונים עקב הקשר ההדוק שבין השירות, סוג המוצרים שהשירות הוא חלק מהם והתעשייה שבה ניתן השירות, אך אפשר לנתח את סוגי השירותים בהתאם **לשלב שהם ניתנים בו על גבי שרשרת הערך** (ראה תרשים 34 להלן).

לכל סוג שירות יש מאפיינים שונים. אי לכך, חברות רב-לאומיות הבוחנות היכן למקם את מרכז השירותים שלהן בוחנות את היתרונות של מדינת היעד בהתאם לסוג השירות ומאפייניו, שהם:

שירותים רוחביים בעלי ערך מוסף גבוה

שירותים הרלוונטיים לפעילות הכלכלית בכל אחת מהחוליות של שרשרת הערך, דוגמת שירותי הנהלה ומטה, שירותי ניהול ושירותי כספים. מניתוח של מספר רב של חברות רב-לאומיות שביצענו, ביחס לשירותי מטה, עולה כי מסיבות היסטוריות, ולא דווקא משיקולים כלכליים, שירותים רוחביים בעלי ערך מוסף גבוה ימוקמו בדרך כלל בשוק המקומי שהחברה צמחה בו ללא קשר לפריסה הבין-לאומית שלה כיום.

בשונה מכך, שירותי הנהלה ומטה מקומיים (Regional headquarters) ימוקמו במיקום גאוגרפי אסטרטגי בסמיכות לשווקים המקומיים בדגש על הון אנושי ותנאי רגולציה נוחים.

שירותים רוחביים בעלי ערך מוסף נמוך

שירותים הרלוונטיים לפעילות הכלכלית בכל אחת מהחוליות של שרשרת הערך אך רלוונטיים במיוחד כשירותי מעטפת לתהליך הייצור, לדוגמה שירותי לוגיסטיקה, שירותי ניהול כוח אדם, תחבורה וניקיון. לרוב שירותים אלו מקומיים ומאופיינים במיומנות נמוכה ובכריון נמוך, לכן אינם אטרקטיביים כמטרה לעידוד השקעות זרות ישירות.

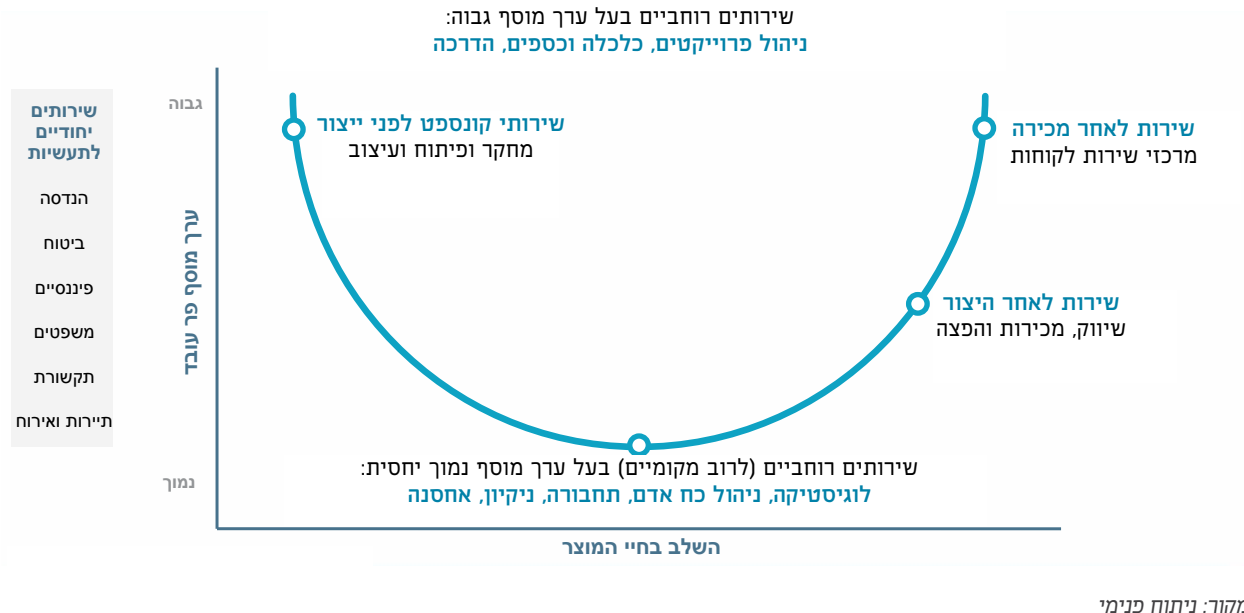
שירותים לאחר ייצור

שירותי שיווק, מכירות והפצה מאופיינים במומחיות והערך המוסף שלהם כר עובד גבוה יותר מאשר הערך המוסף של עובד בשירותי ייצור. חברות המעוניינות להקים מרכז שירותים מסוג זה יבחרו מיקום גאוגרפי אסטרטגי שסמוך לשוק היעד, ושירותי השיווק ימצאו לרוב סמוך למרכזי עסקים גלובליים שהמיקום שלהם מרכזי. לדוגמה כאשר חברת וואוי (Huawei) הסינית הייתה צריכה לבחור את המיקום להנהלת המטה למזרח אירופה, בחרה בפולין בזכות מיקומה המרכזי, גודל השוק שלה והזמינות של הון אנושי איכותי ובעלות נמוכה.

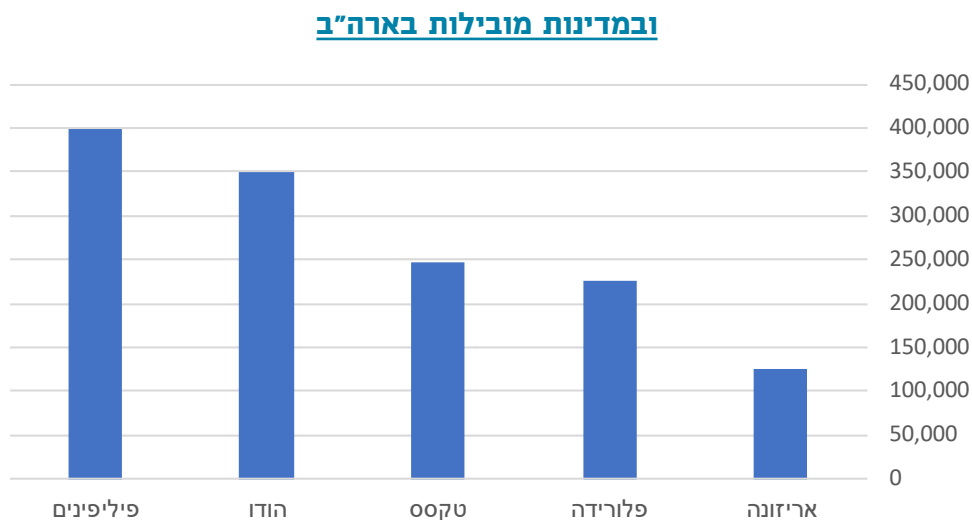
שירותים לאחר מכירה

שירותים אלו כוללים בעיקר שירות לקוחות וימוקמו במקום שיש בו היצע עבודה זמין, זול ואיכותי ששולט בשפה הנדרשת. הודו, למשל, משמשת אבן שואבת לחברות רב-לאומיות רבות הממקמות בה את שירות הלקוחות שלהן. זאת עקב כוח העבודה הזול והמשכיל, עלויות העבודה הנמוכות יחסית וכמובן השליטה של העובדים המקומיים בשפה האנגלית. בתרשים 35 להלן, מוצגים נתונים על מספר המועסקים במרכזי שירות לקוחות בכמה מן המדינות בעולם.

תרשים 34 – שירותים עיקריים לאורך שרשרת הערך הגלובלית



תרשים 35 – מס' עובדים במוקדי שירות לקוחות שנת 2015 בהודו, בפיליפינים ובמדינות מובילות בארה"ב



Source: Site Selection Group, 2015

שירותי קונספט

שירותי המחקר והפיתוח והעיצוב, מתבצעים בשלב התחלתי עוד לפני הייצור. חברות רב-לאומיות יבחרו למקם שירותים אלו במדינות המאופיינות בהון אנושי גבוה ובחדשנות.

על מנת לבחון את האטרקטיביות של ישראל בתחרות העולמית על שירותים, בחנו את רשימת הקריטריונים המשמשת ארגונים בבואם לבחון אתרים פוטנציאליים לארגוני השירותים. עבור כל שירות ציינו את רמת החשיבות של כל אחד מהקריטריונים בתהליך קבלת ההחלטות.

הרשימה המוצגת מבוססת על ניירות עמדה של ארגון ה-OECD, העובד עם מדינות מפותחות ועם מדינות מתפתחות כדי לסייע להן להגדיל את שיעור ההשתתפות שלהן ב-GVC בתחום השירותים. ככל שהצבע הכחול בטבלה הולך ומתכהה, הדבר מעיד על חשיבות גדולה יותר של הקריטריון.

טבלה 2 – קריטריונים מובילים ושחשיבותם היחסית בבחירת מקום פעילויות שירות

של חברות רב-לאומיות

שירותי קונספט: מו"פ ועיצוב	שירותים לאחר המכירה: שירות לקוחות	שירותים רוחביים בעלי ערך מוסף גבוה: הנהלה ומטה	שירותים לאחר ייצור: שיווק ומכירה	
				תנאי מיסוי ומענקים
				"Easy to do business"
				Data & IP Protection
				שוק מקורי של החברה
				מיקום גאוגרפי אסטרטגי
				חדשנות
				הון אנושי
				היצע ועלות העבודה
				שרשרת אספקה
				תשתיות תחבורה, תקשורת, חשמל וגז

מקור: ניתוח פנימי על בסיס מסמכי OECD

בהתייחס לקריטריונים השונים, לסוגי השירותים ולחשיבותם של כל אחד מהקריטריונים לסוג השירות, כפי שמוצג בטבלה לעיל, אפשר להתרשם שיתרונותיה היחסיים של ישראל (ההון האנושי והחדשנות) רלוונטיים למשקיעים רק בחוליית שירותי הקונספט.

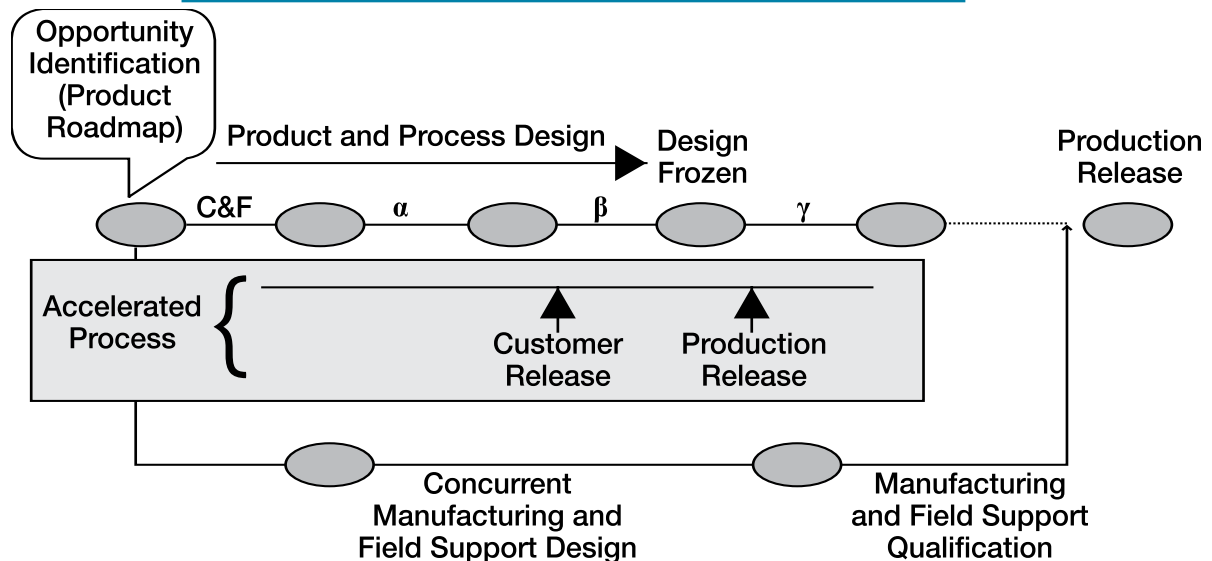
יתרון הקשר בין מו"פ לייצור

קידום השקעות זרות בתחום הקונספט כך שיתקיים קשר רציף בין שלב המו"פ לשלב הייצור טומן בחובו יתרונות נוספים. דוגמה לכך עולה מממצאי מחקר שבחנו בו תהליכים לפיתוח מוצרים בחברות רב-לאומיות,⁴⁸ ולפיה כאשר פיתוח המוצר ועיצובו מתבצעים במקביל לפיתוח תהליך הייצור והתמיכה אצל הלקוח גובר כושר הייצור (manufacturability) ועולה רמת השירות (serviceability). פיתוח כזה במקביל יכול להתבצע רק כאשר יש קשר בין הצוותים השונים המעורבים בשלבים השונים של חיי המוצר. כדי לשפר את הסיכוי להצלחתו של פיתוח כזה נדרשים קרבה גאוגרפית של הצוותים, מעברים של עובדים ביניהם לשם לימוד והפריה הדדית וקרבה תרבותית. נוסף על כך, העבודה המשותפת מביאה לחיסכון לאורך כל שלבי התהליך: בדיקת ההיתכנות ליישום מתבצעת כבר בשלבי הפיתוח המוקדמים וזמן ההטמעה של תהליך הייצור החדש מתקצר.

חשוב שצוותי מחקר ופיתוח וצוותי התכנון (design) יעבדו בסמיכות זה לזה כאשר הם מפתחים מוצרים שמייצרים אותם בסדרות קטנות (ולא בפסי ייצור), נדרשים לייצורם תהליכי אינטגרציה מורכבים, יש בהם מכלולים רבים ונדרש להתאימם ללקוח. לעיתים המוצרים האלה מכונים "High Mix, High complexity, Low volume".

בראיונות שערכנו עם מנהלים בחברת Applied Materials בישראל, הם ציינו כי לסניף הישראלי המאגד בתוכו מו"פ, תכנון (design) וייצור תחת קורת גג אחת יש יתרון יחסי לעומת צוותים אחרים של החברה הפרוסים ברחבי העולם (ראה תרשים 36 להלן). ההיגיון התפעולי שהציגו המנהלים בחברת Applied Materials בישראל זהה לניתוח המוצע לעיל.

תרשים 36 – תהליך פיתוח מוצר בחברת Applied Materials



מקור: ניתוח פנימי על סמך נתוני חברת Applied Materials

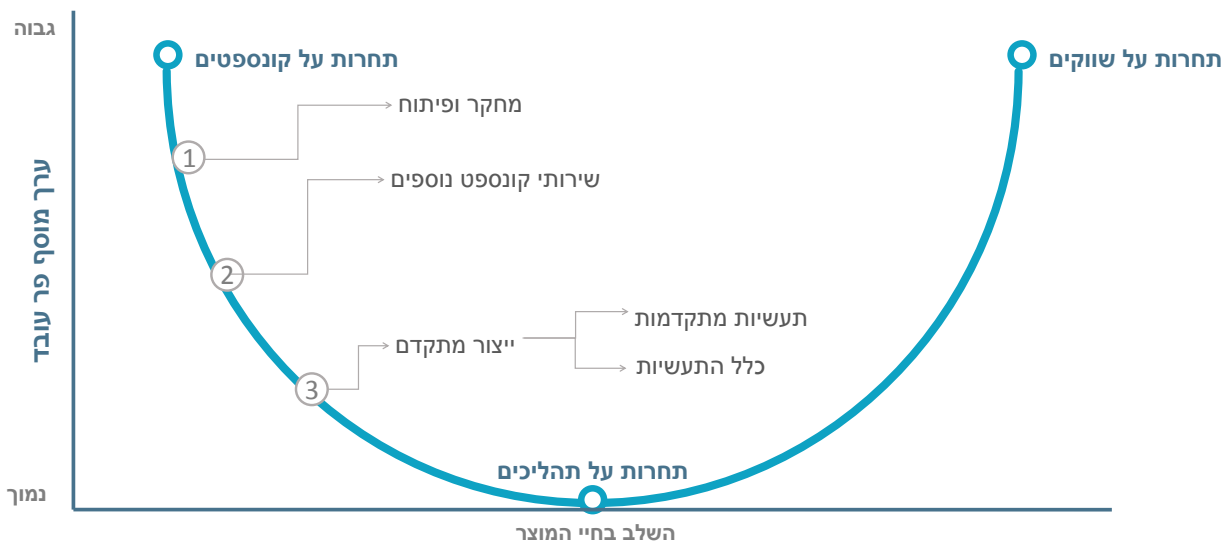
סיכום

על מנת להתמודד עם האתגרים הלאומיים מדינת ישראל צריכה להתרחב למקומות נוספים בשרשרת הערך, כאשר קידום ההשקעות הזרות בישראל צריך להישען על יתרונות תחרותיים של המדינה בחדשנות וטכנולוגיה. כתוצאה מכך, ישראל צריכה להרחיב את פעילויותיה על הצד השמאלי של שרשרת הערך, בעיקר בתחום העיצוב והייצור המתקדם. יש לקדם את האסטרטגיה הזו בשני מסלולים מקבילים: בטווח הקצר ובטווח הבינוני-ארוך (ראה טבלה 3 להלן). בטווח הזמן הקצר יש לזהות חברות ישראליות מובילות ולייצר שיתופי פעולה ביניהן לבין חברות רב לאומיות שיסייעו לצמיחת התעשייה, ונוסף על כך יש לפנות לחברות רב לאומיות הפועלות בישראל העוסקות בייצור ולבדוק אפשרות להרחבת פעילותן במדינה. בטווח הזמן הבינוני-ארוך יש לייצר מדיניות הפועלת לקידום קלסטרים בתוך התעשייה המתקדמת, תוך שימת דגש על שילוב השקעות זרות איכותיות במדיניות ממשלתית רחבה זו. כל זאת, במקביל להמשך העבודה על קידום השקעות זרות ב-R&D ומיצובה של ישראל כבעלת יתרון משמעותי לאורך כל צד שמאל של שרשרת הערך (תרשים 37 להלן).

טבלה 3 – סיכום ההמלצות למסלולי קידום השקעות זרות השונים בטווח הקצר והארוך

מסלול קידום יצור מתקדם קיים	מסלול קידום תעשיות מתקדמות	מסלול קידום שירותי עיצוב והרחבת תהליכי R&D	טווח קצר
1. איתור חברות ישראליות בעלות יכולות ייצור מתקדמות 2. ניתוח בשלות להשקעה/שת"פ עם חברה זרה 3. חיבור לחברות בינלאומיות	1. איתור חברות ישראליות בעלות יכולות ייצור מתקדמות 2. ניתוח בשלות להשקעה/שת"פ עם חברה זרה 3. חיבור לחברות בינלאומיות	1. זיהוי חברות בינלאומיות פעילות בישראל כמו"פ ובעלות פוטנציאל ייצור ועיצוב 2. עבודה משותפת לבדיקת והרחבת הפעילות בישראל לאזורים אלה	
הטמעת טכנולוגיות חדשניות בחברות על מנת להבטיח יתרון ישראלי גם בעתיד	1. עבודה בשיטות פעולה עם משרדי הממשלה המקדמים יצירה של קלסטרים 2. זרוע מקשרת לחברות הבינלאומיות על פי עדיפויות לאומיות	1. מיתוג ישראל כמובילה בתהליכי עיצוב המקשרים בין מו"פ לייצור 2. משיכת חברות בינלאומיות שאינן פעילות בישראל כיום תוך הצגת היתרון לאורך כל צד שמאל של שרשרת הערך	טווח בינוני - ארוך

תרשים 37 – מסלול ההתרחבות של מדינת ישראל בשרשרת הערך הגלובלית ממו"פ לייצור



מקור: ניתוח פנימי

חלק 3: מאסטרטגיה לטקטיקה

הצורך ביחידה לקידום השקעות

לאחר הגדרת היעדים והאסטרטגיה לקידום השקעות זרות איכותיות בשירותי הקונספט והייצור המתקדם יש להגדיר את הטקטיקה הדרושה כדי לבצע זאת.

כפי שצוין לעיל, החלטת המשקיע על יעד ההשקעה מושפעת מכמה גורמים. ממחקר שבוצע ע"י KPMG⁴⁹, עבור הרשת לקידום השקעות זרות, עולה כי הגורמים המכריעים בהחלטת המשקיע לבחור יעד להשקעה זה הם: זמינות כוח אדם מיומן, חקיקה תעסוקתית, נגישות, חבות מס ותמריצים, סביבה עסקית, עלויות תפעוליות ותשתיות.

רוב המשתנים המשפיעים על החלטת המשקיע בבחירת היעד אינם ניתנים כלל לשינוי באמצעות מדיניות (לדוגמה מיקום גיאוגרפי כיעד אסטרטגי) או אינם ניתנים לשינוי בטווח זמן ריאלי, אך לעומתם מדיניות ממשלתית יכולה להשפיע במידה ניכרת על הסביבה העסקית שהמשקיעים פועלים בה אף בטווח זמן קצר יחסית.

נוסף על כך, בסקרים שנערכו על ידי חברות ייעוץ בינלאומיות המתמחות בייעוץ בבחירת אתרים להשקעות⁵⁰ נמצא, כי יותר מ-75 אחוזים מהמשקיעים יפנו ליחידה לקידום השקעות באחד משלבי תהליך ההשקעה כדי לקבל מידע וייעוץ, וקרוב ל-100 אחוזים מיועצי המיקום יפנו ליחידה לקידום השקעות זרות לפני קבלת ההחלטה הסופית. מכאן שליחידה לקידום השקעות יש תפקיד משמעותי בעידוד משקיעים, וביכולתה ליצור ולקדם סביבה עסקית תומכת ומתאימה למשקיעים.

במחקר אחר שנערך על ידי האו"ם⁵¹, נמצא כי ב-81 אחוזים מהמדינות בעולם יש יחידה לקידום השקעות, ובכל המדינות המפותחות (100 אחוזים מהמדינות המפותחות) יש יחידה כזו. החוקרים במחקר לעיל השתמשו בכמה אינדיקטורים כמותיים כדי להשוות עידוד של השקעות זרות ישירות וגילו כי בכלכלות שלא מציעות לחברות זרות תהליכים ומידע מספק להשקעה, היקף ההשקעות הזרות הישירות נמוך יותר מאשר בכלכלות שאכן מציעות לחברות זרות את האמצעים הנזכרים לעיל.

לפיכך כדי לממש את האסטרטגיה ולעודד משקיעים איכותיים בתחומים שמדינת ישראל מעוניינת בהם יש לפעול להקמת יחידה לקידום השקעות זרות בהתאם למבנה ולתשומות הנדרשים. זאת ועוד, כדי להבטיח שמבנה היחידה והתשומות המושקעות בה ישרתו את המשקיע, בחנו לצורך הדו"ח הזה את תהליך ההשקעה והעבודה מול היחידה לקידום השקעות כפי שמוצג בספרות המקצועית והאקדמית.

49. KPMG, Site selection, 2017

50. Development Counselors International, 2014

51. UNCTAD, 2013

תפקידי היחידה: קידום, סיוע ושימור ושירות

תהליך ההשקעה נחלק לשלושה חלקים מרכזיים והם:

- הקידום (Promotion) המתמקד בקידום מעמדה של מדינת ישראל כיעד עולמי מוביל להשקעות זרות באמצעות מיתוג ושיווק.
- הסיוע (Facilitation) המתמקד בניהול תהליכי השקעה וניהול משקיעים, החל מיצירת הקשר הראשון וכלה בהשקעה בפועל, תוך כדי תעדוף השקעות על פי פרמטרים המותאמים ליעדים הלאומיים ולאופי ההשקעה.
- השימור והשירות (After Care) המתמקד בניהול הקשר עם המשקיעים הפועלים כבר בישראל ועידוד השקעות חוזרות.

תרשים 38 – תפקידיה העיקריים של יחידה לקיום השקעות (IPA)



מקור: ניתוח כנימי

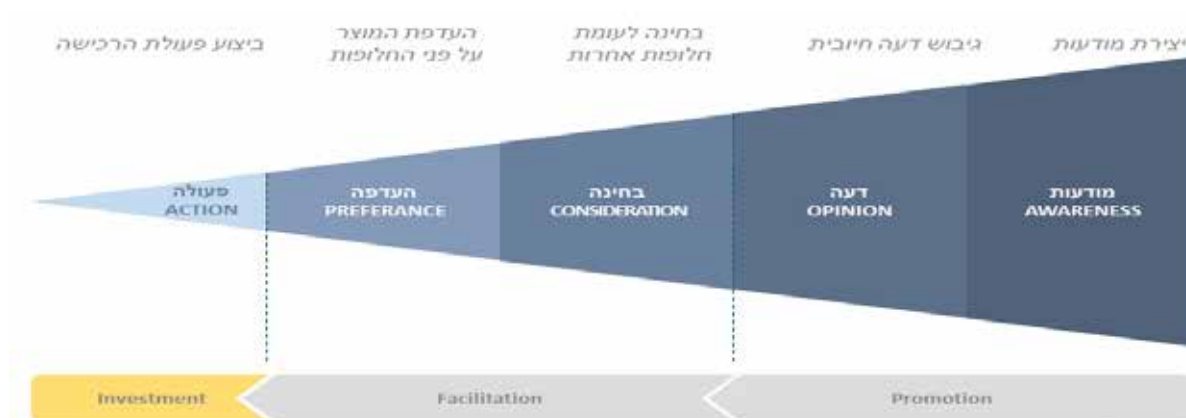
בכל אחד משלבי ההשקעה תבוא לידי ביטוי האסטרטגיה לקידום השקעות זרות איכותיות: השקעה במחקר ובפיתוח והשקעה בייצור מתקדם.

כדי לבחון את תפקידי היחידה בכל אחד מהשלבים הנזכרים לעיל נעזרנו במודל The Purchase Funnel. זהו מודל תיאורטי המתאר את תהליך הרכישה של מוצר ואת השלבים השונים שעובר הצרכן לאורך התהליך של רכישת המוצר, החל מהרגע הראשון שהוא בא במגע עם המותג וכלה בשלב הסופי של הרכישה; תהליך דומה עובר המשקיע מרגע שהוא נחשף למותג המדינה ועד להחלטתו להשקיע בה. כדי שהיחידה תצליח לעודד השקעות בצורה הטובה ביותר עליה לתת מענה למשקיע בכל אחד מהשלבים במודל:

1. **יצירת מודעות** – זהו השלב ההתחלתי והבסיסי ביותר בתהליך הרכישה וההשקעה. בשלב זה המשקיע יכיר בקיום האפשרות להשקעה במדינה באמצעות קמפיין שיווקי, כתבה או המלצה מחבר. ייתכן שבשלב התחלתי זה המשקיע כלל לא מודע לאפשרות של השקעה ריאלית מבחינתו.
2. **יצירת דעה** – זהו השלב השני בתהליך הרכישה, ולרוב יתעורר לאחר שכבר יש כוונה לביצוע ההשקעה. המשקיע ישאב מידע מהאמצעים השיווקיים הזמינים לו ויערוך היכרות בסיסית עם המותג.

3. **בחינת המוצר –** לאחר היכרות עם המוצר ויצירת דעה חיובית עליו המשקיע יעבור לבחון את אפשרות ההשקעה. הוא יבקש ללמוד לעומק על אפשרות ההשקעה על מנת שיוכל להשוות אותה עם אלטרנטיבות אחרות העומדות לרשותו.
4. **העדפה –** בשלב האחרון לפני ההשקעה, לאחר שקיימים בידיו של המשקיע כלל הנתונים הזמינים, יהיה ביכולתו לגבש העדפה כלפי אפשרות ההשקעה במדינה.
5. **השקעה**

תרשים 39 – The Purchase Funnel



- שלב יצירת המודעות וגיבוש דעה חיובית יעשה באמצעות **קידום (Promotion)**.
- שלב בחינת ההשקעה וגיבוש ההעדפה יעשה באמצעות **סיוע (Facilitation)**.
- הבטחת השקעה עתידית באמצעות **שימור ושירות (After Care)**.

קידום (Promotion)

תהליך הקידום מתייחס לשלב הראשון במערכת היחסים שבין מדינות וממשלות ובין המשקיע הפוטנציאלי, ולמעשה מטרתו להפוך משקיע למשקיע פוטנציאלי. עיקר שלב זה מתייחס ליצירת מודעות ולאחר מכן לביסוס דעה חיובית על ישראל כיעד להשקעות איכותיות. לתהליך הקידום שני יעדים מרכזיים:

1. מיתוג מדינת ישראל כיעד מוביל להשקעות זרות במחקר ופיתוח ובייצור המתקדם.
2. הנעת משקיעים פוטנציאליים איכותיים לבחון השקעות זרות בישראל ולבצע בדיקה ראשונה של אפשרויות ההשקעה.

מיתוג מדינת ישראל כיעד מוביל עולמי להשקעות זרות ישירות במחקר ופיתוח ובתעשייה מתקדמת

המותג הוא שילוב רב ממדי של מאפיינים המייחדים את המוצר מבחינה מסחרית שמעוגנת היטב ורלוונטית לבעלי העניין שהוא פונה אליהם. "מיתוג הוא התהליך של יצירת שם ייחודי ותמונה למוצר אצל הצרכן בעיקר באמצעות קמפיין שיווקי המתבסס על תמה עקבית. מטרת המיתוג ליצור למוצר נוכחות שונה ומשמעותית בשוק כדי שימשוך לקוחות נאמנים וישמר אותם".⁵²

בעבר מיתוג נקשר רק לפעילות של חברות מסחריות שביקשו לקבע אצל הצרכן מודעות התחלתית לקיום המוצר-מותג בניסיון לבדלו ממוצרים מתחרים. בסוף המאה ה-20 ובראשית המאה ה-21, במקביל להתפתחות שרשרות הערך הגלובליות, החלו מדינות להבין כי המיתוג שלהן חשוב ומשמש כלי מרכזי בעל ערך כלכלי הניתן לכימות. הוא מסייע למדינות בקידום מדיניות ביחסים הבין-לאומיים בכמה מישורים עיקריים: תרבות, תיירות, מדיניות חוץ והשקעות זרות.⁵³

מיתוג הפך לכלי מרכזי עד כדי כך שכיום רק למדינות בודדות אין כלל מיתוג. נוסף על כך, בשנים האחרונות החלו לפעול מוסדות העוסקים בדירוגים עולמיים למיתוג מדינות. כך למשל, בדירוג העולמי של FutureBrand 2014-2015, האחרון שפורסם עד כה, המבוסס על מידע כמותני ואיכותני שנאסף מאלפי שאלונים שמילאו אנשי עסקים ותיירים המרבים בנסיעות, דורגה ישראל במקום ה-26. השאלונים התייחסו לידיעה על קיומה של המדינה (Top of Mind), למידת ההיכרות עמה, לתפיסת המדינה (ערכים, תרבות, מורשת, פוטנציאל עסקי), לאטרקטיביות שלה כיעד לביקור ולמאפיינים נוספים המשקפים את תדמיתה של המדינה בעולם.

מיתוג מדינות הפך לכלי מרכזי שבאמצעותו המדינות משווקות את יתרון היחסי. כך למשל, גרמניה משווקת את עצמה כיעד המוביל לייצור בתעשייה המתקדמת, מקדוניה כיעד המוזיל עלויות ואירלנד כמקום טוב לעסקים.

בדומה למיתוג צרכני, גם למיתוג מדינות יכולים להיות קהלי יעד שונים: דיפלומטים, תיירים, אנשי עסקים ותעשייה ועוד. לכן על מנת למקסם את הצלחת המיתוג בחרו מדינות רבות לעצב כמה מותגים ייעודיים שיתאימו לקהלי היעד הרלוונטיים. במצב אידיאלי מנוהלים כל מותגי המדינה תחת מטריה אחת ומתוך

⁵² <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html>

⁵³ FutureBrand, Country Brand Index 2014 – 2015, 2016

ראייה כוללת על מנת שסך ההשפעה שלהם תייצר תמונה שלמה ומאוזנת שבה המותגים מכירים זה את זה. לאירלנד לדוגמה יש מספר מותגים ייחודיים הפועלים במקביל במטרה לקדם היבטים שונים של המדינה: תיירות, תרבות, מזון ועסקים.

תרשים 40 – מטרת המותגים של אירלנד



Source: Branding and Begorrah: The importance of Ireland's Nation brand image, John Fanning; ניתוח פנימי

בעבר הוביל משרד החוץ הישראלי קמפיין למיתוג של מדינת ישראל מחדש – לתדמית של "אנרגיה יצירתית" המנסה לשוות לישראל מראה חדשני ומגוון. אולם מיתוג זה אינו מיועד לקהל היעד של משקיעים זרים הבוחנים הזדמנויות השקעה אטרקטיביות. לפיכך יש למקד את המיתוג של מדינת ישראל ביתרונות היחסיים של הכלכלה והמדינה: חדשנות והון אנושי כיעד להשקעות זרות וכמפתח לצמיחה ולהצלחה.

הנעת משקיעים פוטנציאליים איכותיים לבחון השקעות זרות בישראל ולבצע בדיקה התחלתית של אפשרויות ההשקעה

לאחר תהליך המיתוג ויצירת המודעות ההתחלתית למדינת ישראל כיעד להשקעות זרות איכותיות אצל המשקיע הפוטנציאלי יש לפעול להנעת משקיעים כדי שיבחנו אפשרויות ההשקעה במדינת ישראל, קרי יגבשו דעה חיובית על מדינת ישראל ויעברו ממצב פסיבי להתעניינות אקטיבית בהשקעה.

תהליך זה מתבצע באמצעות מגוון אמצעים שיווקיים והם:

- **קמפיין שיווקי** – האמצעי להגיע למשקיעים המתאימים לאסטרטגיית ההשקעות.
- **אתר אינטרנט** – אתר אינטרנט של יחידה לקידום השקעות הוא חלון הראווה של המדינה. הוא מעניק למדינה הזדמנות פז להציג את יתרונותיה ואת כלכלתה בצורה המיטבית.⁵⁴
- **כלים משלימים למאמץ השיווקי** – למשל נוכחות דיגיטלית ברשת, חלוקת עלוני מידע (ברושרים) אטרקטיביים מותאמי לקוח, דירוג בסקרים מובילים ויחסי ציבור.

תרשים 41 – אמצעים שיווקיים



מקור: ניתוח פנימי

כך לדוגמה, ב-2014 השיקה ממשלת הודו קמפיין שיווקי בשם "Make in India" במטרה לעודד השקעות זרות בתחומי הייצור. הקמפיין נועד לשרת מטרה רחבה שהיא חלק מאסטרטגיה כוללת של ממשלת הודו להרחיב את היקף הייצור התעשייתי כאחוז מהתוצר מ-15 אחוזים ל-22 אחוזים עד לסוף 2022. מלבד הקמפיין השיווקי

⁵⁴ World Bank, Global investment promotion best practices, 2016

הזה כללה האסטרטגיה שורה של צעדים נוספים, כגון מתן הטבות ותמריצים והסרת חסמים רגולטוריים ובירוקרטיים, כמו גם קידום הייצור בכנסים, במשלחות ובקמפיין השיווקי.

כמו כן, צ'כיה השקיעה משאבים רבים בבניית אמצעי השיווק שלה. אתר האינטרנט של היחידה הצ'כית להשקעות זרות זמין בשש שפות שונות וכולל ספריית מסמכים מקיפה המספקת מידע רב למשקיע. בנוסף, מפורסמים בתדירות גבוהה דו"חות ופרסומים שונים אודות פועלה של היחידה ואפשרויות ההשקעה במדינה.

האמצעים השיווקיים מיועדים להוביל לפעולה של המשקיע דרך כנסים, משלחות, פגישות אישיות ומפגשים כלליים עם היחידה ועם אנשי הנספחיות הכלכליות. כנסים ומשלחות לדוגמה הם אמצעי מצוין להיכרות אישית ראשונה עם אנשים אמיתיים ("האנשים שמאחורי הסיפורים") ולא רק עם הבטחת המותג, והם מתפקדים כשלב משמעותי בתהליך ההבשלה של מקבל ההחלטה לשקול האם לבחור בישראל כיעד השקעה מועדף. הפעילות בשלב זה יכולה להיות ממוקדת גאוגרפיה (למשל – כנס השקעות במדינה מסוימת), סקטור (למשל יצרני תרופות), קהל יעד (למשל, בנקאי השקעות, מעצבי דעת קהל בשוק), מטרה אסטרטגית (למשל כנס להתנעת תהליכי ייצור מתקדם) וכו'.

סיוע (Facilitation)

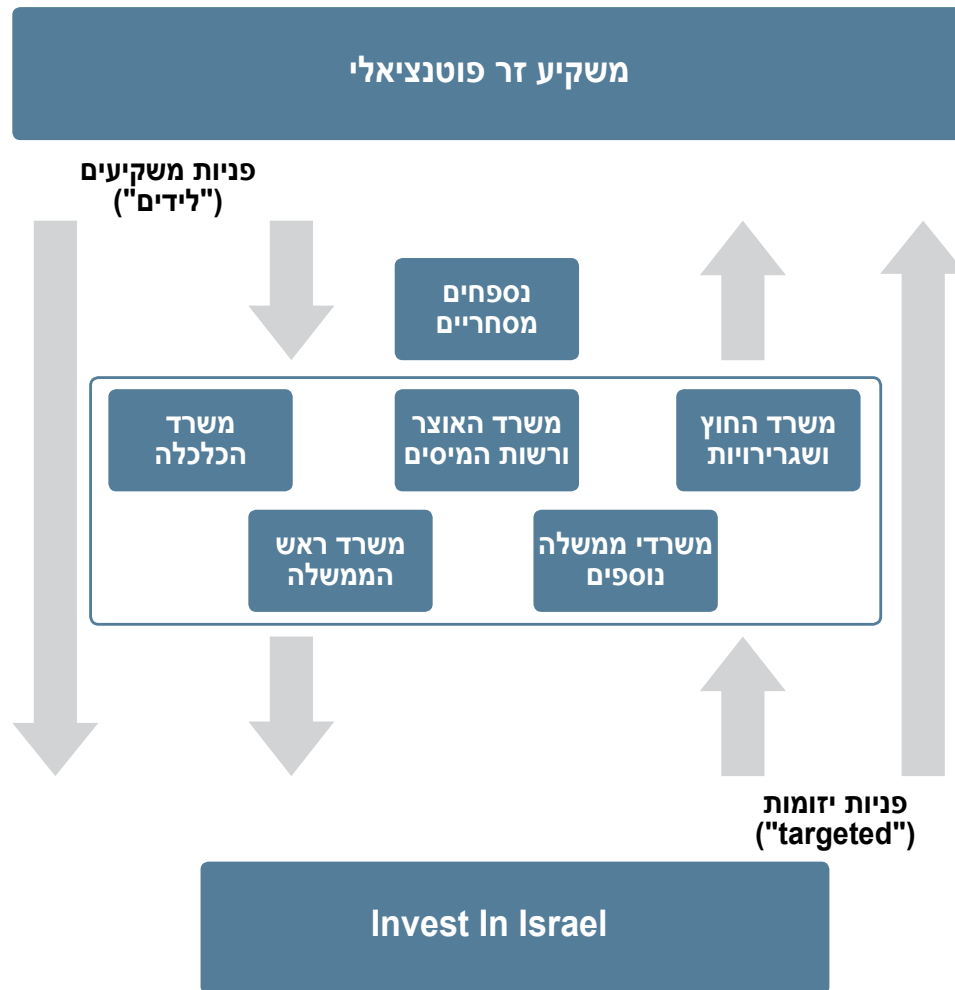
בשלב הסיוע המשקיע נעשה אקטיבי. לאחר שגיבש דעה חיובית על אפשרות להשקעה, הוא בוחן את הזדמנות ההשקעה שמובילה להעדפה של אפשרות זו על פני אפשרויות אחרות. לתהליך הסיוע שלושה היבטים מרכזיים:

- שלב א' – מענה ראשון;
 - שלב ב' – בניית תוכנית עסקית בשיתוף הלקוח (Business Case).
 - שלב ג' – ניהול לקוח.
- במקביל לשלבים הללו ישנם תהליכים רוחביים המקיפים את כלל ניהול התהליך.
- יצירת תשתית ידע;
 - ניהול מערכות מידע ומדידה;
 - מיצוב היחידה כ-one stop shop ויצירת ממשקים בין-משרדיים.

כדי ששלב הסיוע יצליח חשוב לנהל מעקב על הקשר ההתחלתי עם המשקיע, עוד לפני הסיוע. לרוב המפגש הראשון עם המשקיע נוצר על בסיס קשר אישי, קרבה גיאוגרפית וכיוצא באלה. מפגש זה יכול להיווצר הן מכנייה של המשקיע לרשות או לנציגות של המדינה והן מכנייה יזומה (targeted) של הרשות למשקיע. לפיכך יש להעצים את כל הרשויות הקיימות במידע זמין באמצעות אתר אינטרנט, עלוני מידע (ברושורים) או אגרות מידע (ניוזלטר). ביחידה להשקעות זרות יפתחו ויתחזקו ידע זה.

לאחר יצירת הקשר הראשון עם המשקיע הפוטנציאלי יועבר הטיפול ליחידה להשקעות זרות כדי שיבחנו בה את האטרקטיביות של ההשקעה, יבנו תוכנית עסקית וינהלו את הלקוח לאחר ההשקעה, כל זאת בשיתוף פעולה מלא עם הגורם הראשון, שפעמים רבות מקיים קשר ישיר עם המשקיע.

תרשים 42 – יצירת הקשר הראשוני



מקור: ניתוח פנימי

ניהול תהליך ההשקעה (Pipeline) על פני השלבים השונים

הניהול של תהליך ההשקעות כולל ליווי של המשקיע לאורך כל שלבי ההשקעה, וככל שהמשקיע מתקדם בתהליך, המעורבות של היחידה להשקעות זרות והתשומות המושקעות בליווי המשקיע הולכות וגדלות.

תרשים 43 – שלבי הסיוע



מקור: ניתוח פנימי

שלב א': בשלב זה יינתנו למשקיע סקירות מדף עדכניות ביחס לסקטורים של התעשייה בישראל, ביחס לאקלים ההשקעה ולאפשרויות ההשקעה וסקירה ראשונה של ההקלות והתמריצים המוצעים לו בהתאם למאפייניו הספציפיים. למשל, מדינות רבות מפיקות מסמך Doing Business, מסמך ממשלתי המאגד בתוכו את כל המידע הדרוש למשקיעים זרים – אינדיקטורים כלכליים, מאפייני שווקים, סוגיות מיסוי שונות, תמריצים והטבות, תהליכי רישום חברות, ויזות ואשרות עבודה, תנאי העסקה מקובלים ומגורים ועוד – ובעזרתו יכולים המשקיעים לבדוק את כדאיות ההשקעה במדינה. המידע הזה יהיה זמין למשקיע באתר האינטרנט ויתעדכן באופן רציף. נוסף על כך, המידע הנזכר לעיל יהיה זמין לכלל משרדי הממשלה ובפרט לנספחים המסחריים בחו"ל, ואלו יוכלו להנגיש את המידע הזה למשקיעים פוטנציאליים הפונים אליהם.

שלב ב': אם המשקיע יהיה מעוניין להמשיך ולבדוק אפשרות להשקעה, הוא יעבור לשלב השני, הכולל את בניית תיק ההשקעה ביחידה להשקעות זרות. בשלב זה יפנה המשקיע ליחידה, וזו תבצע סינון ראשון של כדאיות בהתאם לאופי ההשקעה ותרומתה הפוטנציאלית למימוש היעדים האסטרטגיים של מדינת ישראל (קידום תעסוקה מגוונת, מיסוד תהליכי ייצור מתקדם ועוד). כמו כן, היחידה להשקעות זרות תספק למשקיע סיוע נוסף בהתאם לצרכיו, כמו למשל הסבר על ההטבות הרלוונטיות לסוג ההשקעה שהוא מעוניין לבצע או סקירה מעמיקה של סקטור מבוקש. במקביל, יאפיין נציג היחידה את המשקיע ואת ההשקעה הפוטנציאלית: היקפה, סקטור תעשייתי, מיקום גאוגרפי, השפעה תעסוקתית פוטנציאלית וכו'. פרטים אלו יסייעו ליחידה לבחון האם השקעה זו עולה בקנה אחד עם האסטרטגיה ולהפנות את המשקיע לטיפול המתאים.

תהליך התעדוף מאפשר ליחידה למקסם את המשאבים ואת התשומות העומדים לרשותה. עם סיומו השקעות המקדמות את האסטרטגיה תהפוכנה להיות השקעות מועדפות ותועברנה ל"ניהול לקוח", ואילו השקעות בעדיפות נמוכה יותר הנמצאות בתחום הטיפול של אחד מהגופים הממשלתיים יופנו לגוף המתאים (כמו למשל הפניית טיפול בהשקעת מו"פ למדען הראשי). במקרה שלא תידרש מעורבות ממשלתית, היחידה

להשקעות זרות תכנה את המשקיע לגופים מסחריים להמשך הטיפול. אם ההשקעה מסווגת כהשקעה בתעודות נמוך, ייתכן שהמשקיע יוכנה למידע רלוונטי קיים ולהמשך התהליך כהשקעה עצמאית.

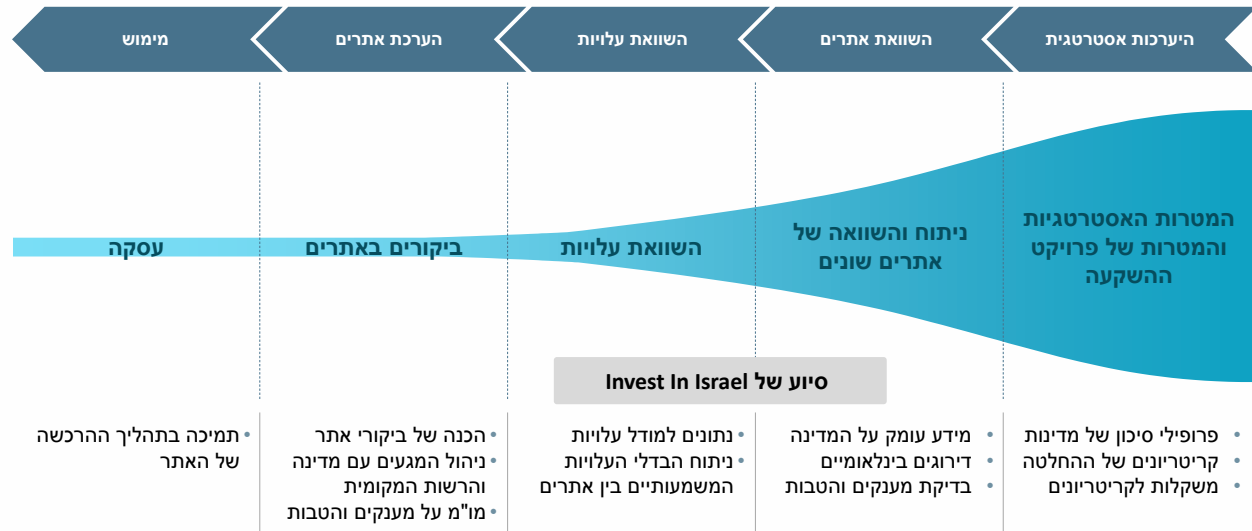
שלב ג': אם ההשקעה הוגדרה כהשקעה פוטנציאלית מועדפת, ימונה למשקיע מנהל לקוח שילווה אותו לאורך תהליך ההשקעה. המלווה יסייע למשקיע בפעולות האלה: בניית תיק ההשקעה, חיבור לגורמים מסחריים שונים הפועלים בישראל ולמקבלי החלטות רלוונטיים למשקיע, ליווי מול הגורמים הממשלתיים השונים והרשויות המוניציפליות השונות, מיפוי אתרים גאוגרפיים ובחינתן להשקעה והנגשת התמריצים וההטבות המיועדות לו. נוסף על כך, מנהל הלקוח יעמוד לרשות המשקיע לצורך ביצוע סקירות מעמיקות על התעשייה הרלוונטית ויסייע לו בזיהוי הזדמנויות במרחב הישראלי ובגיבוש אסטרטגיה המתאימה לו באופן אישי (Tailor-Made). כך למשל, קוסטה ריקה מציעה למשקיע ליווי פעיל בכל היבטי ההשקעה ומתייחסת אל המשקיע כאל לקוח מקבל שירות.

תרשים 44 – שיקולי תעודות ההשקעות



מקור: ניתוח פנימי

תרשים 45 – הליווי אותו מספקת היחידה לקידום השקעות למשקיע

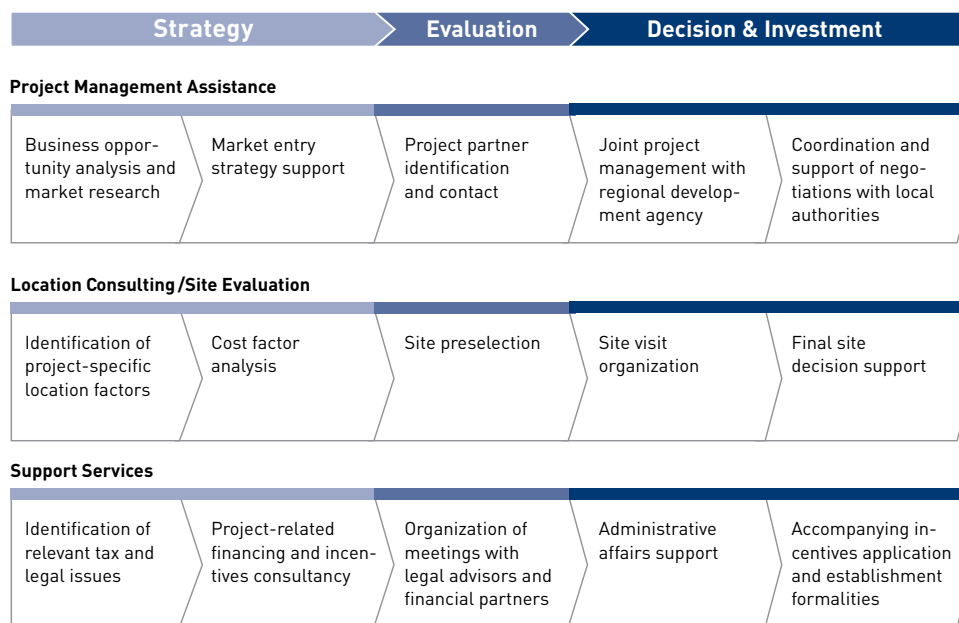


למעשה, על היחידה להשקעות זרות להעניק למשקיע ליווי צמוד בתהליך בחירת האתר להשקעה ולספק לו את המידע הנכון והתמיכה הנחוצה לו בכל שלב עד לסגירת העסקה. היות וכאמור אקלים ההשקעה הוא פרמטר מוביל בהשפעתו על בחירת המיקום של המשקיע, היכולת לבצע עסקות בקלות – המושגת במידה רבה בזכות התמיכה שמעניקה היחידה להשקעות זרות למשקיע בתהליך הבחירה וההשקעה עצמה – משפיעה בצורה ישירה על סגירת העסקה הסופית ועל עידוד השקעות זרות בהיקפים משמעותיים, ובפרט השקעות זרות איכותיות התואמות את האסטרטגיה הלאומית.⁵⁵

בגרמניה למשל (ראה תרשים 46) מעניקים למשקיעים זרים שירותי ייעוץ בשלושת השלבים המרכזיים בתהליך הבחירה: האסטרטגיה, ההערכה וההחלטה הסופית, בתחומי ניהול הפרויקט, בחירת המיקום ועבודה מול רשויות ממשלתיות וגורמים נוספים. כל השירותים האלה משלימים את ניהול הפרויקט של המשקיע הזר.

תרשים 46 – שירותי הייעוץ של היחידה לקידום השקעות בגרמניה

Complete your project management needs from our range of investment and one-stop project consultancy services.



Source: German trade and invest

במקביל לשלבי ניהול ההשקעה על היחידה להשקעות זרות לקיים כמה תהליכים רוחביים שיאפשרו לה למקסם כל שלב בתהליך ולפעול בצורה יעילה וממוקדת.

יצירת תשתית ידע

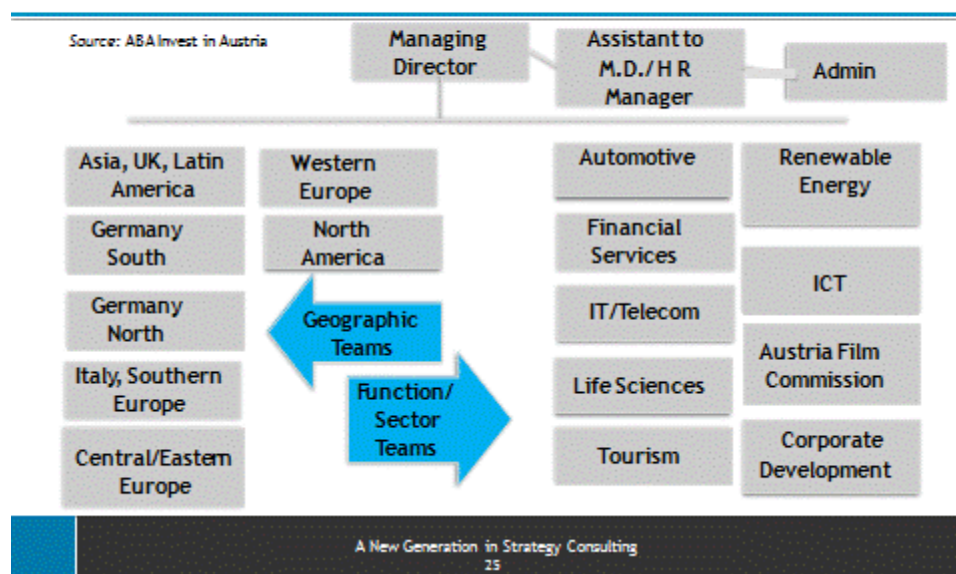
כדי שהמשקיע יקבל מענה מתאים לאורך השלבים השונים בסיוע שהוא נזקק לו (Facilitation), על היחידה להשקעות זרות לפתח תשתית ידע מתאימה, בדומה לנהוג ביחידות מקבילות בעולם. תשתית זו הכרחית כדי שהיחידה תשמש מקור מידע אמין ונגיש למשקיע במטרה לשמר את הקשרים עם המשקיע במהלך ההשקעה ובייחוד אחריה ולקראת השקעה נוספת בעתיד.

תשתית זו צריכה לכלול היכרות מעמיקה עם הסקטורים המובילים בישראל, וזאת באמצעות למידה מעמיקה, פגישות עם כתבים כלכליים ומקצועיים ועם אישים מובילים בתעשייה, פעילות בכנסים המובילים בתחום וקשרים בין-לאומיים ענפים. כמו כן, היחידה להשקעות זרות צריכה לכלול יחידת אנליזה פנימית בעלת ממשקים לארגוני ידע תומכים, כגון מכון היצוא והתאחדות התעשיינים, שיסייעו לסקירות שוטפות על סקטורים מובילים וליצירת מאגר חברות שותפות בתעשייה. כמו כן על היחידה להשקעות זרות לקיים ממשקי עבודה שוטפים עם היחידות השונות בתוך משרד הכלכלה ועם משרדי ממשלה אחרים במטרה לספק מענה כוללני, מהיר ומדויק ולעבוד בהרמוניה עם כלל גורמי הממשל הרלוונטיים למשקיע.

תרשים 47 – המבנה המטריציוני (גיאוגרפיה למול סקטורים) של היחידה

לקידום השקעות באוסטריה⁵⁶

AUSTRIA'S TOP-RANKED IPA HAS ONLY 21 PROFESSIONAL EMPLOYEES, BUT EACH HAS OVERLAPPING GEOGRAPHIC AND SECTOR/FUNCTIONAL RESPONSIBILITIES



Source: Investment consulting associates, June 2015

ניהול מערכות מידע ומדידה

מדידה

כדי להשלים את הידע המקצועי של עובדי היחידה להשקעות זרות יש לפתח מנגנוני מדידה שיבחנו את היקף ההשקעות האיכותיות בישראל על פי פרמטרים רלוונטיים, כנהוג בעולם. מדדים אלו יאפשרו לאפיין את כלל המאמצים המתבצעים היום במשרדי הממשלה במטרה לעודד השקעות זרות בישראל. ריכוז הנתונים יתבצע בשיתוף עם גופים רלוונטיים כמו הלמ"ס ובנק ישראל. הגדרת המדדים, הן לבחינת תהליך העבודה של היחידה והן לבחינת תהליך ההשקעה של המשקיע, תסייע לקידום ההשקעות ותאפשר קבלת החלטות אפקטיבית ומגובת נתונים. דוגמה מובילה ליחידה שמתבצעת בה מדידה איכותית היא הסוכנות לעידוד השקעות באירלנד (IDA), המאפשרת לבחון כל השקעה במגוון רחב של היבטים (תרשים 48).

⁵⁶ נכון ל-2018, מבנה היחידה נותר כשהיה, למעט מספר סקטורים שנוספו, ביניהם: Industry 4.0, M&A, Venture Capital & Private Equity, Startups, Strategic investment.

תרשים 48 – מדדים מובילים הנמדדים על ידי הסוכנות לקידום השקעות באירלנד IDA

- סך השקעות שאושרו
- מס' פרויקטי Greenfield
- מס' פרויקטי הרחבה
- מס' פרויקטי R&D וחדשנות
- סה"כ השקעה ב-R&D וחדשנות
- סה"כ המשרות, ע"פ סקטור, בחברות שקיבלו תמיכה
- % ההשקעה בחברות מחוץ ל-Dublin ו-Cork
- % מהמשרות שאושרו מחוץ ל-Dublin ו-Cork
- % מהמשרות שאושרו שהן מעבר ל-35,000 יורו
- משכורת ממוצעת בהשקעות חדשות
- סך תשלום המיסים של לקוחות IDA
- סך ההוצאה של החברות על R&D

מקור: עיבוד פנימי על סמך מסמכי IDA

מערכות מידע

כדי להעניק שירות מיטבי למשקיע, דרושות ליחידה להשקעות זרות שתי מערכות מידע עיקריות:

1. **מאגר חברות ישראליות המעוניינות ליצור שיתופי פעולה עם משקיעים בין-לאומיים** – כפי שצוין בשלב האסטרטגיה, בתעשייה הישראלית קיימות חברות שיש להן יתרון יחסי יוצא דופן במגוון תחומים, לדוגמה תעשיית המים. כדי שהיחידה תוכל לסייע לחברות אלו לצמוח באמצעות שיתוף פעולה והשקעה זרה, יש לפתח מאגר חברות שיעדכנו באופן תדיר האנליסטים ביחידה. חשוב לציין כי קיימים מאגרים דומים כבר היום, אך אלו שמים דגש על חברות יצרניות ולא בהכרח על חברות המעוניינות לקיים קשרים עם חברות רב-לאומיות.

היחידה להשקעות זרות בצ'כיה, למשל, מספקת למשקיעים הפוטנציאליים מאגר חברות עדכני הממוין לפי סקטור באתר האינטרנט שלה.

2. **מערכת ניהול משקיעים** – על היחידה להתייחס למשקיע כאל לקוח ואל ההשקעה בישראל כמוצר. על פי תפיסה זו, ועל מנת לבצע מעקב איכותי אחר הטיפול במשקיע, יש להקים מערכת לניהול קשרי לקוחות.

היחידה עובדת מול מספר גדול של משקיעים ומקשרת ביניהם ובין יחידות ומשרדי הממשלה השונים, לכן יש צורך במערכת מסודרת שתנהל את הסטטוס של כל משקיע בהתאם לתעדוף ותאפשר טיפול יעיל בכל השקעה פוטנציאלית. המשקיע ייכנס למערכת מרגע המגע הראשון וכל ההתקשרות עמו תנוהל דרכה. כך למשל יתועדו במערכת השיחות או הפגישות שהתקיימו עם הלקוח ויצוינו כלל החומרים והמידע שנשלח לו וכן מאפיינים נוספים של המשקיע וההשקעה.

ממשקים בין-משרדיים ומיצוב כ-“One Stop Shop”

חשוב ביותר שליחידה להשקעות זרות יהיו ממשקים בין-משרדיים מהסיבות להלן.

ראשית, כדי להבטיח ניהול של תהליך ההשקעה וליווי מיטבי של המשקיע יש לוודא כי כלל הפניות תועברנה לטיפול היחידה לאחר הפנייה הראשונה. בצורה זו, היחידה תוכל לוודא שהמשקיעים מקבלים את כלל המידע הזמין ואת המענה המתאים.

שנית, כדי שהיחידה תוכל לתפקד כשער לממשלה, עליה להיות מעודכנת בפרטי העשייה, בשינויים הרגולטוריים והטכניים ובתוכניות השונות המתקיימות במרחב הממשלתי והתעשייתי כולו. עובדי היחידה יוכלו להכיר לעומק את הפעילות ביחידות השונות אך אין ביכולתם לבצע את הפעילות הזו בעצמם, לפיכך יזדקקו לעזרת היחידות השונות לטובת הניהול של תהליך ההשקעה לכל אורכו ובפרט בשלב האחרון של ליווי המשקיע ובניית תוכנית ההשקעה.

שימור ושירות (After Care)

תהליך השימור והשירות מוגדר ככלל הפעילויות והשירותים שמציעה היחידה לקידום השקעות לאחר הקמת אתר במדינה במטרה לעודד השקעות נוספות ולהגביר את ההשפעה על הכלכלה המקומית. לתהליך זה שלושה יעדים מרכזיים:

1. יצירת מערכת יחסים מתמשכת עם חברות שביצעו השקעות בישראל בעבר;
2. טיפול בחסמים רוחביים תוך מיקוד בממשקים עם הממשלה ורשויות מקומיות;
3. קידום השקעות חוזרות בישראל.

שירות השימור והשירות שמציעות יחידות לעידוד השקעות זרות בעולם דומה במהותו לשירות לאחר מכירה שמציעות חברות מסחריות. מטרת השירות להבטיח את שביעות רצון הלקוח או המשקיע ולהבטיח את נאמנותו לטובת רכישה או השקעה חוזרת.

ממחקר שבוצע באו"ם, כונקציה זו היא פעילות ליבה ביחידה לקידום השקעות וחשובה ביותר לעידוד השקעות זרות ישירות. הכלכלה הגלובלית הרווחת כיום מאפשרת לחברות רב-לאומיות להעתיק את מיקומן בין מדינות בקלות וביעילות, לכן לא די לעודד חברות להקים אתר במדינה אלא יש להבטיח כי יבחרו להישאר ביעד ולהמשיך את השקעותיהן בעתיד באמצעות מגוון שירותים.

עדויות לחשיבותה של הפעילות באות לידי ביטוי ביחידות לקידום השקעות זרות ברחבי העולם. IDA Ireland, הידועה כאחת היחידות להשקעות זרות המובילות בעולם, מדווחת כי יותר מ-70 אחוזים מההשקעות במדינה מתבצעות על ידי חברות שכבר פעילות בה. כך גם בבריטניה, כ-50 אחוזים מהיקף ההשקעות בה הן השקעות חוזרות.⁵⁷

משיחות שקיימנו עם נציגי חברות רב-לאומיות הפועלות בארץ עולה כי הקושי העיקרי שלהם בישראל ניכר בהתמודדות עם הרשויות הממשלתיות והמוניציפליות ועם גורמים נוספים – כמו מכבי האש, המשטרה והנמלים. חברות רבות דיווחו על צעדים חד-צדדים ורטוראקטיביים יחד עם הנחיות סותרות ומבלבלות מצד הרשויות הממשלתיות. לפיכך מומלץ להקים מערך לטיפול בחסמים רוחביים מול הרשויות השונות ומערך לליווי לחברות בפעולתן מול הרשויות. נוסף על כך, כדי להבטיח שביעות רצון של החברות הללו וטיפול מיטבי בהן יש להקים פורום של חברות רב-לאומיות הפועלות בארץ ולדאוג שיתכנס כפעמיים בשנה כדי לדון בחסמים המרכזיים בפעילות בישראל. שיחות הפורום תהיינה חסויות ותאפשרנה לחברות להציג לדרג המקצועי הבכיר את צרכיהן.

סיכום הטקטיקה ואפיון היחידה להשקעות זרות

על היחידה למלא שלושה תפקידים מרכזיים בקידום ההשקעות הזרות בישראל:

- קידום המותג ישראל כיעד להשקעות זרות והנעה של משקיעים פוטנציאליים לבחון השקעות בפועל;
- ניהול תהליך לבחינת ההשקעה וקידום פעיל של השקעות רלוונטיות תוך סינון ההזדמנויות על פי יעדים שהוגדרו;
- מתן שירות לחברות שהשקיעו בארץ בעבר כדי להסיר חסמים ולעודד אותן להשקעות חוזרות.
- על מנת למלא תפקידים אלה באופן אפקטיבי, על היחידה להקים כמה יכולות תומכות:
- מערכת ממשקים "דו-כיוונית" עם כלל הגופים בממשלה הנמצאים בקשר עם משקיעים הן לשם ניתוב הזדמנויות והן כממשק לפתרון בעיות ובירוקרטיות;
- יכולת לניתוח מידע בכל הקשור לתעשייה הישראלית ולהפצתו תוך כדי שימוש ביכולות מידענות מגופים אחרים;
- מערכת ניהול קשרי לקוחות;
- מבנה ארגוני התומך באופן הפעולה (מומחי תוכן, מומחי גאוגרפיות, מנהלי קשרי לקוחות וכו').



חלק 4: Invest in Israel – פעילות והישגים

לאור התוכנית האסטרטגית שהותוותה ל-Invest in Israel במהלך 2016, פועלת היחידה בשלושה אפיקים מרכזיים לעידוד וקידום השקעות זרות איכותיות בישראל: קידום (Promotion), סיוע בהשקעות (Facilitation), שימור ושירות לאחר ההשקעה (After Care). לשלושת אלו נוספה זרוע רביעית: מידע ומחקר, הנועדה להפוך את היחידה למוקד ידע זמין ונגיש למשקיעים ובעלי עניין.

על פעילותה במהלך השנתיים האחרונות זכתה היחידה בפרס הסוכנות המצטיינת לשנת 2018 על ידי מגזין ההשקעות Site Selection. זאת, לאחר בחינת קריטריונים רבים כגון הידע והמקצועיות של הצוות ביחידה, מתן מידע למסדי נתונים והנגשתו, מענה מהיר לפניות, גישה למשקיעים, אתר אינטרנט קל לניווט ועוד. להלן תמצית פעילותה של היחידה באפיקים אלה.

קידום (Promotion)

אפיק הפעילות הראשון של Invest in Israel הוא מיתוג ושיווק, להגברת המודעות לישראל כיעד עולמי מוביל להשקעות זרות. מאז הקמתה פעלה היחידה לקידום מעמדה של ישראל בדרכים הבאות:

חומרים שיווקיים – היחידה הפיקה חומרי מידע רבים, ובהם חוברות שיווקיות, מדריכים, סקירות, עלוני מידע ואיגרות מידע (ניוזלטר), במטרה לייצר תשתית ידע מעמיקה ונגישה למשקיעים הזרים ולהקל על תהליך קבלת ההחלטות. החומרים השיווקיים מעודכנים באופן שוטף.

עד כה פורסמו כ-40 חוברות שיווקיות וסקירות מקצועיות: סדרת פרסומי סקטורים (אוטומוטיב, מדעי החיים, תעופה, ICT ועוד); סדרת פרסומי מודל השקעה; מדריך לעשיית עסקים בישראל; חוברות שיווקיות ממוקדות (כמו למשל, הטבות ייחודיות במסגרת נהלי ה-BEPS החדשים); חוברות שיווקיות כלליות ועוד. כמו כן, הופקו כ-10 סרטוני שיווק ומידע בתחומים שונים ומגוונים.

אתר אינטרנט – הוקם אתר אינטרנט מקיף ומתקדם המספק מידע אודות שירותי היחידה ומשמש כפלטפורמת ידע דיגיטלית לקידום ישראל כיעד השקעות אטרקטיבי. לאתר עיצוב חדשני ומזמין, המשרד סביבה עסקית מתקדמת וסטנדרטים גבוהים של איכות ומצינויות. באתר מפורסמים באופן תדיר חומרים וסרטונים שיווקיים, חדשות ואירועים וכן בלוג הנכתב על-ידי עובדי היחידה. כחלק מאסטרטגיית הדיגיטל של היחידה, הופעלו חשבון טוויטר ועמוד לינקדאין של המותג Invest in Israel, והיחידה מכרסמת בהם, באופן שוטף, תכנים התומכים במאמצי המיתוג והשיווק.

פרסומים בעיתונות כתובה ודיגיטלית – היחידה יצאה בקמפיין שיווק בין-לאומי באתרים המובילים The Wall Street Journal ו-CNBC, במטרה לשנות תודעה ביחס להשקעה בישראל, ובפרט ביחס לייצור מתקדם. במסגרת הקמפיין הוקמו בשני האתרים מתחמי תוכן מותאמים, ובהם פורסמו עשרות כתבות על כלכלת ישראל. כתבות אלו זכו לחשיפה של כ-5.6 מיליון איש. בתקופת הקמפיין זינק מספר הכניסות לאתר Invest

in Israel בכ-80 אחוזים, וקרוב ל-90% מהן היו של מבקרים חדשים. כמו כן נצפתה עלייה משמעותית ועקבית בנפח החשיפה במדיה החברתית. הקמפיין הוכתר כהצלחה, ועורר שיח ועניין בנוגע לכלכלת ישראל ולמדינת ישראל כיעד מוביל להשקעות זרות. בנוסף, פרסמה היחידה עשרות כתבות וראיונות במגזינים מקצועיים וכלכליים הנוגעים לעולם ההשקעות הזרות.

תרשים 49 – פרסומים וראיונות בעיתונות כלכלית מובילה

 The New Economy	 World Finance	 fDi Magazine
 Business Xpansion Journal	 Site Selection	 Chief Executive

מקור: עיבוד פנימי, Invest in Israel

אירועים וכנסים – היחידה יזמה כנסי השקעות ייעודיים רבים ברחבי העולם, ובכלל זה יפן, סין, הודו, סינגפור אוסטרליה, צרפת, גרמניה, בריטניה וארה"ב, במטרה להגיע ישירות לבעלי עניין רלוונטיים במדינות הללו ולהנגיש עבורם מידע על אפשרויות ההשקעה בישראל. בכנסים הוצגו היבטים שונים של האקוסיסטם בישראל ונערכו פאנלים ומושבים ייעודיים. בנוסף, במהלך הכנסים נחשף הקהל המקומי לחברות הזנק ישראליות, והתקיימו בהם פגישות רבות של נציגי תעשייה מישראל עם בעלי עניין מקומיים. כמו כן, היחידה השתתפה והציגה בכנסים רבים שנערכו בארץ.

תרשים 50 – אירועים וכנסים בפריסה עולמית



מקור: עיבוד פנימי, Invest in Israel

קשרים בין-לאומיים – להעמקת תשתית הידע והנוכחות העולמית בזירת ההשקעות הזרות, פיתחה היחידה קשרים מגוונים עם גורמי מפתח הרלוונטיים לקידום השקעות זרות בישראל. כך למשל, יזמה היחידה קשר עם חברות ייעוץ ייעודיות לתחום בחירת אתרים להשקעה של חברות (Site Selection), במסגרתו התבצע מיפוי מקדים של צורת העבודה וזיהוי אנשי קשר פוטנציאליים, הופקו חומרים מקצועיים ייעודיים, נערכו פגישות אישיות, נשלחה נציגות לכנסים מקצועיים ועוד.

כמו כן פיתחה היחידה קשרים עם ארגוני גג בין-לאומיים, עם מוסדות בין-לאומיים כמו ה-OECD והבנק העולמי ועם סוכנויות מקבילות בעולם, לשם העברת ידע וקידום קשרי השקעה. בתוך כך נחתם בינואר 2017 מזכר כוונות (MoI) עם היחידה המקבילה של הודו, Invest India, וכן הושגה הסכמה עקרונית עם מספר סוכנויות נוספות על נוסח לחתימה.

ליווי השקעות (Facilitation)

אפיק הפעילות השני של Invest in Israel הוא ליווי משקיעים זרים הבוחנים אפשרויות השקעה בישראל. במהלך הליווי, מנהל הלקוח מלווה את המשקיע הפוטנציאלי לאורך כל תהליך ההשקעה ובניית התוכנית העסקית. ליווי המשקיע מקיף את כלל ההיבטים הרלוונטיים להשקעה, וביניהם: נתינת מענה ראשוני (RFI), סקירות מדף, הקלות ותמריצים, קידום פעילות סקאוטינג וחיבור חברות ישראליות למשקיעים פוטנציאליים, חיבור וליווי החברה בממשקים מול גורמים באקוסיסטם הישראלי: תעשייה, בתי חולים, אקדמיה, משרדי ממשלה ואחרים (כמו מכון הייצוא והתאחדות התעשיינים), אירוח משלחות משקיעים מחו"ל, ליווי בהקמת מפעלים, גיוס עובדים וייבוא ציוד ומכונות לארץ וליווי של חברות בהגשת בקשות למענקים ממשלתיים.

להלן מספר דוגמאות מתוך עשרות החברות שליוותה Invest in Israel:



מרכז שירות לחברות זרות (After Care)

באפיק פעילותה השלישי Invest in Israel משמשת מרכז שירות המספק לחברות רב-לאומיות בישראל פתרון כולל תחת קורת-גג אחת. מרכז השירות אחראי לטיפול בקשיים שחברות זרות מתמודדות עימם לעתים בפעילותן מול משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וגופים ציבוריים נוספים.

בראשית פעילותו של המרכז נערך מיפוי של חסמים רגולטוריים ולאחר מכן נערכו כגישות עם נציגי חברות זרות בישראל – "לקוחותיו" העתידיים של המרכז – כדי לשמוע את עמדותיהם והצעותיהם.

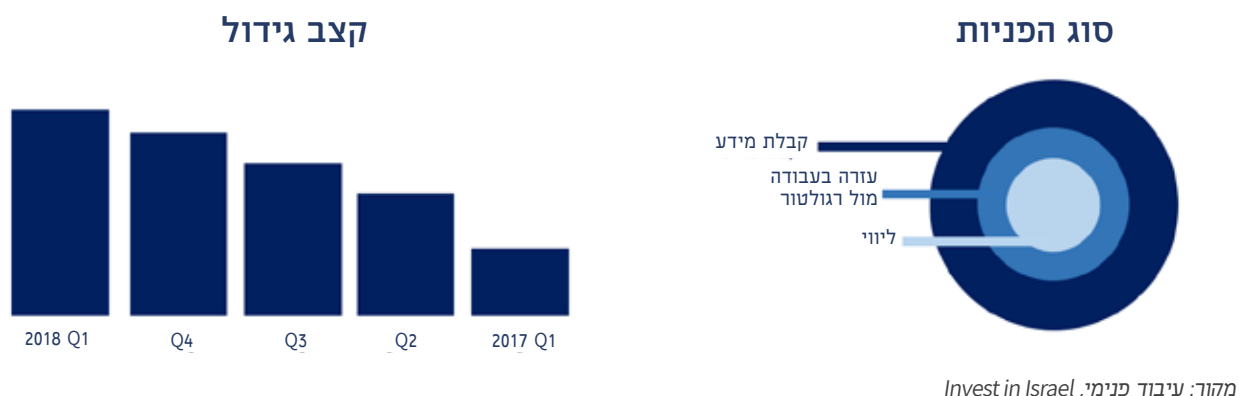
במקביל ערכה היחידה כגישות עם רגולטורים שונים כדי ליצור ממשקי עבודה משותפים ושיתופי פעולה נקודתיים. בעקבות הכגישות האלה גובשה רשימת חסמים הניתנים לטיפול – רישיון עסק, מענקים והטבות וייבוא מוצרים וחומרי גלם והוצג נוהל עבודה ("מסלול ירוק") שבמסגרתו יוצרת היחידה קשר עם כל רגולטור או משרד ממשלתי המסייעים בעבודה אל מול המשקיעים הזרים, כמו רשות מקרקעי ישראל, רשות המיסים, משרד האוצר ועוד.

בשנתיים הראשונות לפעילות של מרכז השירות טופלו בו כ-140 פניות מחברות רב-לאומיות מרחבי העולם המשתייכות לכ-20 סקטורים שונים, ביניהם: אלקטרוניקה, ציוד רפואי, מוליכים למחצה, תוכנה, תרופות ורכב. מרבית הפניות היו בקשות לקבלת מידע תומך השקעה, וכשליש מהן היו בקשות לעזרה בהסרת חסמים

ובעבודה מול הרגולטורים בישראל. עד כה סייע המרכז ל-104 חברות רב-לאומיות בתהליך ההשקעה שלהן בישראל.

מאז הקמתו של מרכז השירות נרשם מדי רבעון גידול במספר הפניות של משקיעים זרים אליו. לשם המחשה, ברבעון הראשון של 2017 התקבלו במרכז עשר פניות, ואילו ברבעון הראשון של 2018 מספר הפניות מחברות רב-לאומיות ומשקיעים זרים שולש, ועמד על 32 פניות.

תרשים 51 – סוג הפניות למרכז השירות לחברות רב לאומיות וקצב הגידול השנתי, 2016-2018

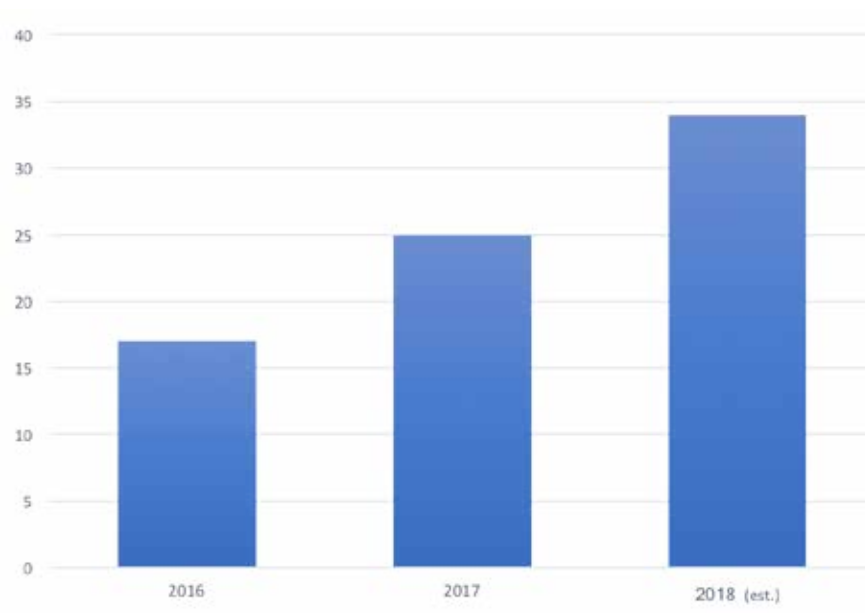


מידע ומחקר

נוסף על שלוש הזרועות לעיל, מפעילה היחידה זרוע נוספת בתחום המידע והמחקר. מאז שנת 2016 פעלה היחידה להעמקת הידע והאנליזה לטובת קידום השקעות זרות בישראל. פעילות זו כללה: כתיבת מאות תיקי רקע על משקיעים פוטנציאליים; איסוף נתוני רקע לעשרות כתבות וקמפיילים תקשורתיים לקידום ההשקעות בישראל; סקירות כלכליות מקיפות בתחום ההשקעות הזרות ופוטנציאל השקעה מבוסס מדינת יעד; רכישת מאגרי מידע הסוקרים היקפי השקעות וכן בניית מאגר מידע על פעילותן של יותר מ-500 חברות זרות בישראל. מאמצים אלו נתמכים בשיתוף פעולה עמוק בידע ומחקר עם שותפים כגון אגף הכלכלן הראשי במשרד האוצר, אגף תקציבים במשרד האוצר, המועצה הלאומית לכלכלה, רשות החדשנות, מינהל סחר חוץ במשרד הכלכלה והתעשייה, בנק ישראל והלמ"ס.

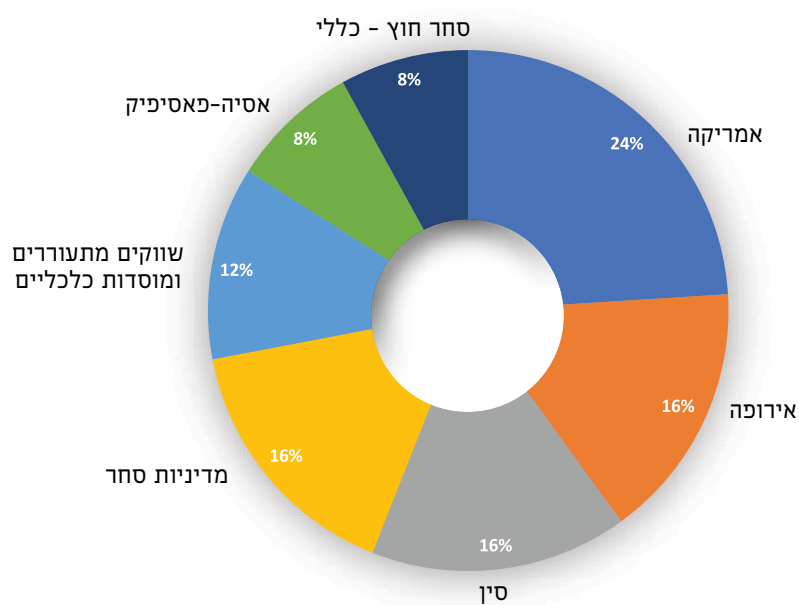
בנוסף, על בסיס המלצות דו"ח ועדת ההיגוי פעלה היחידה לשיפור המדידה של ההשקעות זרות בישראל, בדגש על ההשפעות הריאליות של השקעות אלה על המשק. ראשית, נעשה מיפוי מדוקדק של המצב הקיים מול הגורמים הממונים על הרישום והמדידה של ההשקעות הזרות בישראל – הלמ"ס ובנק ישראל – וזוהו הפערים השונים. לאחר מכן, בוצע פרויקט שיתוף פעולה ראשון מסוגו עם הלמ"ס למיצוי הנתונים הקיימים על הפעילות הריאלית של חברות זרות בישראל, על בסיס הצלבה בין מאגרי מידע קיימים. נתונים חדשים נחקרו במסגרת דו"ח מחקרי המבקש לשקף תמונת מצב על תרומת החברות הזרות לכלכלה בישראל.

תרשים 52 – מספר פניות לבקשת מידע ממערך סחר חוץ מ-Invest in Israel לפי שנים



מקור: עיבוד פנימי, Invest in Israel

תרשים 53 – מספר פניות לבקשת מידע מ-Invest in Israel (לפי דסק במינהל סחר חוץ)



מקור: עיבוד פנימי, Invest in Israel