



Project  
funded by the  
**EUROPEAN UNION**



**ENPI  
CBCMED**  
CROSS-BORDER COOPERATION  
IN THE MEDITERRANEAN



الاقتصاد المحلي المستدام  
כלכלה מקומית מקיימת  
Local Sustainable Economic Development

# עשרה "מפתחות הצלחה" למערכי טיפוח יזמויות ועסקים קטנים למינוף הכלכלה המקומית

פרקטיקות  
מקצועיות לפיתוח  
עסקים וקהילות

## רונית שלח מורטון

תובנות אלה יושמו, בין היתר, בפיתוח מודל העבודה של מרכז כא"ן (כלכלה אזורית בנגב) בנגב המזרחי, על ידי אשר שטרן ויואל רובין ממרכז כא"ן, זהר דביר, יועצת עסקית בכירה מחברת שילובים, וד"ר גילי ברוך ורונית שלח-מורטון מפרוייקט כמ"מ בשתיל באר שבע.

# עשרה "מפתחות הצלחה" למערכי טיפוח יזמויות ועסקים קטנים למינוף הכלכלה המקומית

רונית שלח מורטון

## Ten Principles for the Fostering of Entrepreneurship and Small Businesses in Local Economy

Ronit Shelach Morton

עריכה גרפית: איילת טיקוצקי

פרסום זה הופק בסיוע הכספי של האיחוד האירופי במסגרת תכנית ENPI CBC באגן הים התיכון. תוכנו של מסמך זה הוא באחריותו הבלעדית של תכנית כלכלה מקומית מקיימת בשתיל ואין להתייחס אליו בשום מקרה כמשקף את עמדת האיחוד האירופי או של המבנה הניהולי של התוכנית.

## פתיח

"לא טוב היות האדם לבדו", אומר הפתגם, והוא נכון גם כאשר מדובר בעסקים ומיזמים קטנים ומקומיים המתמודדים עם קשיים ועם אתגרים בשוק תחרותי, גלובלי. אחת מדרכי ההתמודדות היא חלופה של פיתוח כלכלי המתמקדת ביתרונות ובנכסים של המקומי, וכך מייצרת שוק חדש, ובו התנהלות עסקית שונה. זוהי גישה המזהה את העסקים הקטנים והמקומיים כעמוד השדרה וכמנוע העיקרי של הכלכלה המקומית משום שהם מעסיקים תושבים מקומיים ומספקים שירותים לעצמם, למוסדות עוגן ציבוריים ולעסקים גדולים. מצבם העסקי משפיע, הן על הכלכלה והן על החוסן הקהילתי, בשל היותם חלק בלתי נפרד מהמרקם היישובי והאזורי.

פיתוח כלכלה מקומית מחייב, אם כך, אסטרטגיה להצמחה ולחיזוק העסקים הקטנים והמקומיים כדי שיפרחו ויבטיחו לעצמם קיום יציב וארוך טווח. תפיסה זו הביאה להתפתחותן של מסגרות שונות – אינקובטורים, פארקים, האבים (Hubs) ומאיצים. מסגרות אלה משמשות מערך תמיכה ופלטפורמה ארגונית מטפחת ומצמיחה לעסקים אלה. הן מרכזות בתוכן שירותים מגוונים הכוללים תמיכה, תיאום ורישות, לצד בניית יכולות מקצועיות ויצירת שיתופי פעולה אסטרטגיים וענייניים.

שלושה ארגונים מהשותפים במסגרת Project wealth מעורבים בתהליכי בנייה, תמיכה והפעלה של מסגרת תמיכה למיזמים ולעסקים קטנים ובינוניים. שלושת הארגונים פועלים אמנם בהקשר טריטוריאלי שונה מבחינה היסטורית, כלכלית ותרבותית, ולמרות זאת, מתוך תפיסת הכמ"מ, זיהינו דווקא את המשותף ביניהם. כל עשר התובנות המוצגות להלן נובעות מהעבודה המעשית בשטח.

המשותף לכל המודלים הוא ששלושתם נועדו לתת מענה תשתיתי, במטרה להתמודד עם הקשיים המגוונים והרבים הכרוכים, הן במימוש רעיון יזמי והן בקיימות כלכלית של עסק. החומרים והמודלים שהוצגו, ונידונו במפגשים, כללו את מודל עבודה של CRIA להזנק עסקים קטנים, מודל שהוצג על ידי הוגו בארוש (Hugo Barros), מודל הפארק הטכנולוגי "טכנופוליס" (Technopolis), הפועל כסביבה תומכת ליזמים, שהוצג על ידי אנה-מריה אניצ'יקיאריו (Annamaria Annicchiarico) ומודל Bizz-Fizz לפיתוח עסקי בעזרת הקהילה, של ארגון NEF הבריטי, שהוצג על ידי ליז קוקס (Liz Cox).

תובנות אלה יושמו, בין היתר, בפיתוח מודל העבודה של מרכז כא"ן (כלכלה אזורית בנגב) בנגב המזרחי, על ידי אשר שטרן ויואל רובין ממרכז כא"ן, זהר דביר, יועצת עסקית בכירה מחברת שילובים ורונית שלח-מורטון, יועצת בכירה בתוכנית כמ"מ בשתיל באר שבע.

## עשרת המפתחות

### המסמך שלהלן כולל עשר תובנות שאנו מציעים ליישום ולאיימוץ כעקרונות מנחים בעבודה.

- 1. "חממה ללא קירות" – תהליכי הייעוץ, הליווי והרישות מתבצעים בזירה המקומית, בקרבת העסקים עצמם, תוך טיפוח הקשרים והיחסים עם הסביבה. מכיוון שההצלחה העסקית תלויה פעמים רבות בהקשר שבתוכו פועל העסק, עיקרון זה מעודד ומזמין שימוש מיטבי במשאבים ובנכסים מקומיים לטובת העסק. בנוסף, נחסכות עלויות של נסיעות, שכר דירה ועוד. עיקרון זה מניח שגם אם קיים מרכז אחד המנהל או מתכלל את תהליכי התמיכה, אין הכרח שהעסקים יישבו ממש באותו מקום. ההיפך הוא הנכון.**
- 2. התאמה למקומי, מינוף קהילתי – עיקרון זה משלים ונותן משנה תוקף לעיקרון הקודם. תהליכי הטיפוח של המיזמים והעסקים חייבים להיות מעוגנים (embedded) במרחב הגיאוגרפי, הכלכלי והחברתי, תוך יצירת יחסי הדדיות בין היזמות או העסק לאוכלוסייה ולקהילה. נחוצה גם רגישות למאפיינים של היזמים: מובטלים, נשים, צעירים ועוד. הדדיות זו מאפשרת, הן מינוף של מאפייני המקום והן חיזוקה של הכלכלה המקומית, וזאת לטובת חיזוק העסקים המקומיים. עיגון הפעילות ב"מקום" מנוגדת לתפיסות עבודה המקדמות גבריות, מודלים "על המדף" ודומיהן. התאמה מחייבת פיתוח מענים, תוך שימוש ביתרונות ובמשאבים המקומיים והאזוריים.**
- 3. פעולה מולטי-סקטוריאלית (רב תחומית ורב-מגזרית) – חיוני לבנות ממשקי שיתוף פעולה בין בעלי עניין מקומיים (local stake holders) ובכלל זה ארגונים מסקטורים שונים – האקדמי, מגזר ציבורי (ממשלתי ו/או סמי-ממשלתי כמו סוכנויות לקידום תעסוקה), המגזר העסקי והפרטי והחברה האזרחית. שיתוף הפעולה יכול להתבטא ברמות שונות, החל בוועדה מלווה וכלה בגוף ניהול משותף. פעולה משולבת של מגזרים שונים מאפשרת עבודה מערכתית שהנה יציבה ובת קיימא לטווח ארוך, ומסתמנת כדרך מנצחת המביאה לתוצאות מוצלחות עבור הפועלים והמקום גם יחד.**
- 4. הישענות על משאבים ועל נכסים מקומיים – עסקים ומיזמים פועלים בקונטקסט מקומי. מערך התמיכה המקומי יכול להנגיש, ואף לשלב, את המיזם החדש בקיים, להגביר את המסה הקריטית של הפעילות הכלכלית הנמצאת במקום וכן לעודד יצירת מוצר ומענה חדש לצורך קיים. תמיכה במיזם או בעסק קטן צריכה להישען על תוצרי זיהוי, שימוש ופיתוח מושכל של משאבים ונכסים מקומיים. נכסים מקומיים, אנושיים ופיסיים, הם גם הבסיס לחדשנות!**
- 5. "ד.נ.א יזמי" – הפנמה והטמעה של מנגנונים והתנהלות מאופיינת בחדשנות ויזמות בתוך מסגרת התמיכה עצמה. גוף סטטי ולא גמיש, המאופיין בפעולות מובנות מאד, שמטרותיו לעודד ולטפל ביזמות, עלול להיכשל בייעודו בשל אופי ארגוני כזה. דוגמה לפתרון: ייסוד של תו תקן לחדשנות בסגנון ISO for innovation.**

- 6. קיימות סביבתית** – קיימות סביבתית הנה מרכיב חיוני בכל עסק ויזמות, חשיבות מרכיב זה הולכת וגדלה ומעוגנת במדיניות של האיחוד האירופי. עיקרון זה מדגיש את האחריות ואת המחויבות של הגוף היועץ, כמו גם של העסקים עצמם, לקחת בחשבון את ההיבטים הסביבתיים הקשורים לפעילות הכלכלית שלהם ואת השלכות פעילותם על הקיימות הסביבתית.
- 7. מרווח לרווחת חיים** – הצלחת העסק נמדדת באמצעות הגדרה מחודשת ומרחיבה. הגדרה זו כוללת, לא רק את שורת הרווח הכלכלי המידי של העסק, אלא גם שורות רווח נוספות, חברתיות, קהילתיות וסביבתיות, המרכיבות יחד איכות חיים. למשל, הבטחת העסקה הוגנת, התפתחות אישית ואסתטיקה – אלה ואחרים הם מדדים מעשיים, כלכליים ומוסריים חשובים.
- 8. רישות** – עידוד יצירת קשרים בין יזמים ועסקים לגורמים שונים הפועלים במרחב העסקי. הנחת העבודה היא שקשרים אישיים ומקצועיים מצמצמים "דליפות" של משאבים מקומיים, ממנפים פעילות ומקדמים שיתופי פעולה, חילופי ידע והתנסויות, זיהוי הזדמנויות ופיתוח שרשראות ערך מקומיות. במקביל, מעגלים הולכים ומתרחבים של הפעילות הכלכלית באזור נבנים במפגשי פנים אל פנים של בעלי עסקים ובעלי מקצוע התומכים בפעילות העסקית, והם מונחים ומכוונים להגדלת הרווחים של המשתתפים.
- 9. שילוב בין תהליכים מלמטה-למעלה (Bottom-Up) לבין תהליכים מלמעלה-למטה (Top-Down) תוך שמירה על איזון ביניהם** – יצירתיות ופיתוח מקומי נכון נשענים על נכסים מקומיים. משום כך, עידוד, חיזוק ומינוף האנרגיות והיזמות הנובעות מהשטח הנם תנאים הכרחיים, אך לא מספיקים. יוזמות אלה לבדן יתקשו לייצר השפעה עמוקה, נרחבת וארוכת טווח. לשם כך נדרשת מדיניות תומכת והתגייסות של גופי רשות וגורמים אחרים בעלי סמכות ומשאבים, שינועו יחד לכיוון משותף תוך איחוד כוחות ושיתוף פעולה ותוך אבטחת ההתפתחות והיציבות של הכלכלה המקומית.
- 10. "ללכת עם האנרגיה"** – כדי להבטיח יצירתיות, דפוסי הפעילות של המערך התומך צריכים להיות קשובים ולאפשר ליזמים לנוע מתוך מקור האנרגיה שלהם, מבלי להתעכב ולהתעקש על מובנות יתר. ארגון ומיסוד בשלב מוקדם מדי עלולים "לכבות" את האנרגיה ואת התשוקה הטבעית לעשייה החדשנית. לכן עבודה כזו עם הגורם או עם הגוף הפעיל מסייעת לו להתממש כגורם מאיץ ומחולל, שהשפעתו תתרחב, ובהמשך תחבר ותרטום גורמים נוספים שבתחילת התהליך הנם חלשים או פסיביים יותר.

## אודות תכנית כלכלה מקומית מקיימת:

Project Wealth: Promoting Local Sustainable Economic Development תכנית כלכלה מקומית מקיימת ENPI CBC-MED של האיחוד האירופאי, קוראת תיגר על התפיסות הניאו ליברליות המקובלות הרואות את המונח "עושר" כביטוי של הכנסה כלכלית בלבד. באמצעות פיתוח פרדיגמה כלכלית אלטרנטיבית, במסגרתה "עושר" נבחן בהתאם לרווחתם של בני אדם וכדור הארץ, מקדמת התכנית פיתוח בר קיימא באזורים בהם היא מיושמת.

התכנית, המתבססת על שיתוף פעולה בין שותפים מישראל, איטליה, פורטוגל והרשות הפלסטינאית, מסייעת במתן מענה למגמות בולטות של פיתוח סוציו-אקונומי בינלאומי. התכנית חותרת לחיזוק כלכלות איתוריות, במיוחד בשווקים וביישובים פריפריאליים ולהציג אלטרנטיבה ליוזמות פיתוח המבקשות לחזק אזורים פריפריאליים תוך התעלמות מהצרכים והיכולות של קהילות מקומיות.

## הצהרה בדבר התכנית:

תכנית ENPI CBC 2007-2013 באגן הים התיכון היא יוזמה לשיתוף פעולה רב צדדי חוצה גבולות, הממומנת על ידי כלי תוכנית השכנות האירופיות והשותפות (ENPI). מטרת התכנית היא לקדם תהליך של שיתוף פעולה בר קיימא והרמוני ברמת אגן הים התיכון, על ידי התמודדות עם האתגרים המשותפים וחיזוק הפוטנציאל האנדוגני. התוכנית מממנת פרויקטי שיתוף פעולה התורמים לפיתוח כלכלי, חברתי, סביבתי ותרבותי של אזור הים התיכון. 14 המדינות הללו משתתפות בתכנית: קפריסין, מצרים, צרפת, יוון, ישראל, איטליה, ירדן, לבנון, מלטה, הרשות הפלסטינית, פורטוגל, ספרד, סוריה (השתתפותה מושעת בשלב זה), תוניסיה. רשות הניהול המשותפת (JMA) הנה האזור האוטונומי של סרדיניה (איטליה). השפות הרשמיות של התוכנית הן ערבית, אנגלית וצרפתית ([www.enpicbcmed.eu](http://www.enpicbcmed.eu)).