



The Bottom of the Pyramid **בסיס חדש לצמיחה העולמית**

ביה"ס לממשל ולמדיניות
ע"ש הרולד הרטוך
הפקולטה למדעי החברה ע"ש גרשון גורדון
אוניברסיטת תל אביב



המכון הישראלי לייצוא ולשיתוף פעולה בין-לאומי

מאמצים רבים הושקעו בהבטחת מהימנותו של המידע המתפרסם בחוברת זו. יחד עם זאת ייתכנו טעויות מטעויות שונות, אי לכך לא תחול על מכון היצוא הישראלי כל אחריות ישירה או עקיפה לבזק שעלול להיגרם כתוצאה מטעויות שנפלו בחוברת זו או כתוצאה משימוש במידע המופיע בה (ט.ל.ח.) © כל הזכויות שמורות למכון הישראלי ליצוא ולשיתוף פעולה בין-לאומי

ליהיא סקולר, ביה"ס לממשל ומדיניות ע"ש הרטון, אוניברסיטת תל אביב
דד' עליזה ענבל, ראש תוכנית פירס לחדשנות עבור פיתוח בינלאומי, ביה"ס לממשל ומדיניות ע"ש הרטון, אוניברסיטת תל אביב
ידידה וולף, ביה"ס לממשל ומדיניות ע"ש הרטון, אוניברסיטת תל אביב
אפרת בן יחזקאל, מנהלת היחידה הכלכלית, המכון הישראלי ליצוא ולשיתוף פעולה בין לאומי
שאוילי כצנלסון, סמנכ"ל ומנהל חטיבת שירותים מקצועיים, המכון הישראלי ליצוא ולשיתוף פעולה בין לאומי

תוכן עניינים

5.....	מהו בסיס הפירמידה?
7.....	ישראל ושוק בסיס הפירמידה
8.....	הזדמנויות לפי ענפים
23.....	פעילות בבסיס הפירמידה: אתגרים ואסטרטגיות
28.....	שחקנים מסחריים ולא מסחריים בשוקי בסיס הפירמידה (BOP)
31.....	גישה למקורות מימון
37.....	סיכום – עסקים ישראלים ובסיס הפירמידה
39.....	נספח 1: מוסדות מולטילטרליים
42.....	נספח 2: מימון לסקטור הפרטי ומנגנוני שיתופי פעולה לפי סוכנויות מימון וסיוע
45.....	מכון היצוא הישראלי
48.....	תוכנית פירס לחדשנות לפיתוח בינלאומי
49.....	תוכניות סיוע של המדען הראשי במשרד הכלכלה לפיתוח מוצרים מתאימים לתחתית הפירמידה
50.....	מערך כלי הסיוע לתעשייה של מנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה
51.....	קול קורא להשתתף ב-Grand Challenges Israel

יצואנים נכבדים,

חוברת זו עוסקת בפוטנציאל העסקי הקיים בשכבת האוכלוסייה הענייה ביותר בעולם, המונה כארבע מיליארד איש, החיים בעוני קיצוני והמוכרת גם בשם "בסיס הפירמידה" או "Bottom of the Pyramid" - B.O.P.

בדומה לשחקנים רבים בשוק הפרטי ברחבי העולם, חברות ישראליות בדרך כלל אינן לוקחות בחשבון את שוקי בסיס הפירמידה בחשבון בתכנון אסטרטגי. לחברות הישראליות יש מספר יתרונות יחסיים בפיתוח פתרונות עסקיים לשוקי בסיס הפירמידה לעומת מדינות מערביות אחרות. יתרונות אלה טומנים בחובם הזדמנויות משמעותיות לכלכלה הישראלית אשר כרגע אינה מנוצלת.

חוברת זו פורשת בפניכם היצואנים, דוגמאות, הצעות ודרכי פעולה לפיתוח עסקים עם שכבת אוכלוסייה זו, המייצגת כוח קנייה הנאמד בשווי של 5 טריליון דולר.

רבים מתחומי המומחיות של ישראל רלוונטיים מאוד לעולם המתפתח, כולל חקלאות באזורים שחונים, פתרונות אנרגיה מתחדשת, ניהול משק מים, טכנולוגיות מידע ותקשורת (ICT), מכשור רפואי, ביוטכנולוגיה וטכנולוגיה חינוכית. יתרה מכך, ישראל נהנית מקרבה גיאוגרפית יחסית לשוקי אסיה, אפריקה וחבר המדינות (ברה"מ לשעבר).

מכון היצוא יזם הפקת חוברת זו על מנת להאיר את הפוטנציאל הרב הטמון בשווקים אלו ולצורך גירוי ופיתוח חשיבה עסקית מגוונת אצל יצואנים ומקבלי החלטות. המכון ימשיך לפעול בסיוע לחברות בנושאי חוברת זו ובכלל.

אנו עומדים לרשות היצואנים ולרשות קהילות העסקים, במגוון רחב של שירותים - מידע, תוכניות הדרכה, סיוע לקידום השיווק, ארגון משלחות ותערוכות ויצירת הזדמנויות עסקיות.

כולי תקווה כי המידע בחוברת זו, יסייע בידכם ויתרום לקידום היצוא והכלכלה של מדינת ישראל.

בברכה,

עופר זקס

מנכ"ל מכון היצוא

מהו בסיס הפירמידה?

מחצית מאוכלוסיית העולם המונה 7.1 מיליארד איש עדיין ענייה, כאשר 1.1 מיליארד איש חיים בעוני קיצוני (מתקיימים מהכנסה של פחות מדולר אחד ביום) ועוד כ- 2.6 מיליארד בני אדם חיים בעוני (מתקיימים על 1-3 דולר ליום).¹ 3.7 מיליארד האנשים הללו לעיתים קרובות מכונים "תחתית הפירמידה" או "בסיס הפירמידה" (Bottom of the Pyramid – BOP). מזה שנים רבות שתוכניות פיתוח ויוזמות בינלאומיות מתמקדות בבסיס הפירמידה ורבות נכתב על שיפור תנאי החיים של עניי העולם. אם זאת, לאחרונה השחקנים בתחום החלו להתבונן בפלח הדמוגרפי הזה דרך עדשה שונה. כתוצאה מתחרות הולכת וגוברת ופוטנציאל מוגבל בשווקים הכלכליים של מדינות מפותחות, חברות ברחבי העולם מתחילות לראות באוכלוסייה שבסיס הפירמידה כפלח שוק עצום ולא מנוצל לסחורות ושירותים.²

הרעיון של שוקי בסיס הפירמידה הוצג לראשונה על ידי C.K. Prahalad ו-Stuart L. Hart בשנת 2002 במאמרם המפורסם – "ההון בבסיס הפירמידה". המאמר רב ההשפעה (והספר שיצא בעקבותיו) הצביע על כך שהדרך הטובה ביותר לענות על צרכי האוכלוסייה הענייה היא באמצעות פתרונות מונעי רווח ומבוססי שוק. כותבי המאמר טענו שחברות אשר תמצאנה דרכים אפקטיביות להגיע לשווקים (של אוכלוסיית בסיס הפירמידה) הכלתי מוערכים, תקצורנה רווחים כלכליים משמעותיים. במקביל, פעילות כלכלית כזו תעניק תועלת חיונית לעניים ביותר.

ההזדמנויות העצומות בשוקי בסיס הפירמידה נובעות מכמות הצרכנים הגדולה. לדוגמה, כלכלת הודו, עם אוכלוסייה של מעל מיליארד איש, נאמדת בכטריליון דולר.³ ובניגוד לשווקים בעולם המפותח, שווקים במדינות מתפתחות צפויים להמשיך ולגדול בשיעורי שיא בעשורים הקרובים. תוך ארבעים שנה, 3.7 מיליארד האנשים אשר מהווים כיום את בסיס הפירמידה צפויים להגיע לכ- 6 מיליארד. אין זה מפליא, אם כך, ש-Prahalad קרא לבסיס הפירמידה "השוק פוטנציאלי הגדול ביותר בהיסטוריה של המסחר".⁴

אמנם, חברות רבות אינן רואות באנשים בבסיס הפירמידה הכלכלית כצרכנים פוטנציאליים בשל הרמה הנמוכה של הכנסה פנויה למשק בית. אך עם התרחבות הגלובליזציה והתגברות התחרות בשווקים הבינלאומיים, מופיעים ניצניה של מגמה חדשה. מספר הולך וגדל של חברות מוצאות דרכים להרוויח מהשוק העצום הזה באמצעות שינוי חשיבה בנוגע לדרך שבה הם מנהלים את עסקיהם. בכך חברות אלה לא רק מנצלות הזדמנות עסקית מיידית; הן ממצבות את עצמן לצמיחה ושגשוג עתידיים בעולם שבו קצב הצמיחה הכלכלית של המדינות מתפתחות צפוי להיות מהיר הרבה יותר מזה של מדינות מפותחות בעתיד הנראה לעין.

¹ נתונים אלה מותאמים לשוויון כוח הקנייה (PPP)

² בדוח זה, ה-BOP מתייחס לארבעת מיליארד האנשים החיים על הכנסה שנתית לנפש של פחות מ- 3,000 דולר במונחי שוויון כוח הקנייה (PPP). 3,000 דולר במונחי PPP, בערכים נומינליים, שווים ל- 3.2 דולר ליום בברזיל, 2.1 דולר ליום בסין, 1.9 דולר ליום בגאנה או 1.6 דולר ליום בהודו, נכון ל- 2005.

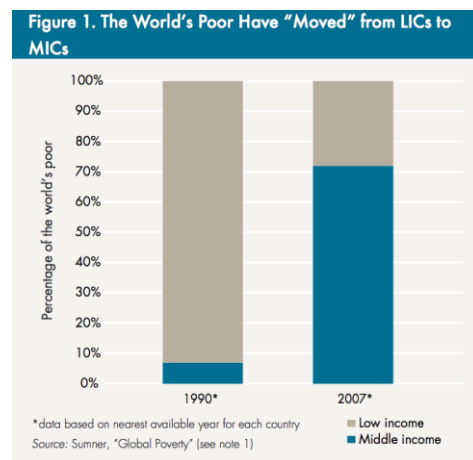
³ A. Hammond, et al, *The Next Four Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute and International Finance Corporation, Washington DC, 2007

⁴ C. Prahalad and Harvey Fruehauf, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, Philadelphia, 2004.

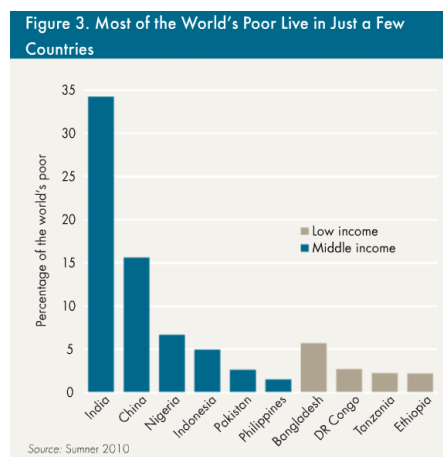
היכן קיים בסיס הפירמידה?

מרבית עניי העולם מתגוררים במדינות אשר מסווגות על ידי הבנק העולמי כמדינות בעלות הכנסה בינונית. מחצית מהעניים בעלי הכנסה של 2 דולר ליום חיים בהודו וסין, ו-25 אחוז נוספים מתגוררים במדינות בעלות הכנסה בינונית אחרות כגון ניגריה ואינדונזיה. השינוי בפיזור של עניי העולם מהווה הזדמנות להסתמך על מנגנוני השוק כדי לספק את צרכי העניים. השיפור בתשתיות התחבורה והתקשורת וגידול האוכלוסין במדינות בעלות הכנסה בינונית מאפשרים גישה נוחה יותר לחברות המעוניינות להיעזר במודלים עסקיים חדשים על מנת לשווק סחורות ושירותים לבסיס הפירמידה.

* עניי העולם "עברו" ממדינות בעלות הכנסה נמוכה למדינות בעלות הכנסה בינונית



* מרבית מעניי העולם חיים במספר קטן של מדינות



מקור: עדכון על העוני הגלובלי והמיליארד החדש בתחתית – אנדי סאמנר
 * Low Income Countries: הכנסה לאומית לנפש קטנה מ \$1,036
 * Middle Income Countries: הכנסה לאומית לנפש \$1,036 - \$12,615

ישראל ושוק בסיס הפירמידה

ארבעת מיליארד האנשים החיים בעוני מייצגים כוח קנייה הנאמד בשווי של 5 טריליון דולר.⁵ למרות שהנגישות לשוק זה רצופה אתגרים, מחקרים שנעשו לאחרונה וסיפורי ההצלחה של מספר שחקנים אמיצים מצביעים על כך שניתן להתגבר על האתגרים הללו. באמצעות פיתוח של פתרונות טכנולוגיים חדשניים לאוכלוסיות בסיס הפירמידה ואימוץ מודלים עסקיים ממוקדים, חברות יכולות להיות רווחיות ובמקביל לשפר את איכות החיים של משתמשי הקצה. פעמים רבות, דווקא טכנולוגיה חדשנית, קלה לשימוש, הנמכרת במחיר נמוך יחסית היא גורם המפתח לטיפול בצרכים של אוכלוסיות אלה – אך מרבית ממפתחי הטכנולוגיה ברחבי העולם לא פונים לשווקים אלה והצרכים הטכנולוגיים נותרים ללא מענה.

בדומה לשחקנים רבים בשוק הפרטי ברחבי העולם, חברות ישראליות בדרך כלל אינן לוקחות את שווקי בסיס הפירמידה בחשבון בתכנון אסטרטגי. עד כה, חברות ישראליות התמקדו כמעט לחלוטין בשווקי צפון אמריקה ואירופה בעת פיתוח המוצרים והמודלים העסקיים שלהן. אך לישראל יש מספר יתרונות יחסיים בפיתוח פתרונות עסקיים לשווקי בסיס הפירמידה לעומת מדינות מערביות אחרות. יתרונות אלה טומנים בחובם הזדמנות משמעותית לכלכלה הישראלית אשר כרגע לא מנוצלת.

רבים מתחומי המומחיות של ישראל נמצאים בתחומים רלוונטיים מאוד לעולם המתפתח, כולל חקלאות באזורים שחונים, פתרונות אנרגיה מתחדשת, ניהול משק מים, טכנולוגיות מידע ותקשורת (ICT), מכשור רפואי וביוטכנולוגיה וטכנולוגיה חינוכית. יתרה מכך, ישראל נהנית מקרבה גיאוגרפית לשוקי אסיה, אפריקה וחבר המדינות (ברה"מ לשעבר).

תיאור מקרה: אינקובטורים מחבקים

פתרונות טכנולוגיים לבסיס הפירמידה: אמברייס אינקובטורס (Embrace Incubators)

יותר מ-20 מיליון תינוקות בעלי משקל נמוך ופגים נולדים מדי שנה ברחבי העולם, כאשר 80 אחוז מתינוקות אלה נולדים מחוץ לבתי חולים ויותר מ-4 מיליון מתים בחודשים הראשונים לחייהם. ייסות טמפרטורת הגוף היא בעיה מרכזית עבור תינוקות אלה, אולם האינקובטורים המודרניים יקרים מאוד ואינם נמצא באזורי הכפר של מדינות מתפתחות. המוצר של אמברייס אינקובטורס שתוכנן במקור על ידי סטודנטים בקורס "Extreme Affordability" (קורס למוצרים המיועדים לאוכלוסיות העניות ברחבי העולם) של אוניברסיטת סטנפורד, מיועד לפעול במרפאות כפריות או בסביבה הביתית. הוא נייד, לא דורש חיבור לחשמל, אין לו חלקים נעים ומחירו הוא כ-25 דולר. האינקובטור של אמברייס, אשר מעוצב כשק שינה מיניאטורי, עשוי מחומר השומר על חום קבוע במשך שש שעות. פתרון זול זה שומר על חום גופם של פגים ותינוקות שנולדו במשקל נמוך ומאפשר להם לשרוד.

⁵ Alexandre de Carvalho, Jessica Graf, Olivier Kayser, and Christian Vouvouras, *Access to Safe Water for the Base of the Pyramid*, Hystra, Paris, 2011

הזדמנויות לפי ענפים

בשעה שכל ענף תעשייתי כמעט יכול להיות רלוונטי בשווקי בסיס הפירמידה, ענפים מסוימים דורשים תשומת לב מיוחדת. ענפים אלו מציעים הזדמנויות משמעותיות במונחי רווחיות, גודל שוק ופוטנציאל צמיחה במקביל לדומיננטיות של החברות הישראליות בענפים אלה. להלן סקירה קצרה של מספר ענפים מרכזיים:

ענף המים

לשווקים של בסיס הפירמידה צורכי מים משמעותיים שאינם זוכים למענה. לכ- 2.1 מיליארד עניים אין גישה למים בטוחים לשתייה, כולל 900 מיליון איש ללא גישה למקורות מים משופרים ו- 1.2 מיליארד אנשים עם גישה למקורות מים משופרים אך לא בטוחים. ההשלכות של היעדר פתרון לצורכי מים של אוכלוסיית בסיס הפירמידה הינן מזעזעות וכוללות תמותה של כ- 2.4 מיליון אנשים בכל שנה, בעיקר בקרב ילדים מתחת לגיל חמש, כתוצאה ממחלות מעיים קשות הקשורות לצריכת מים לא בטוחים.

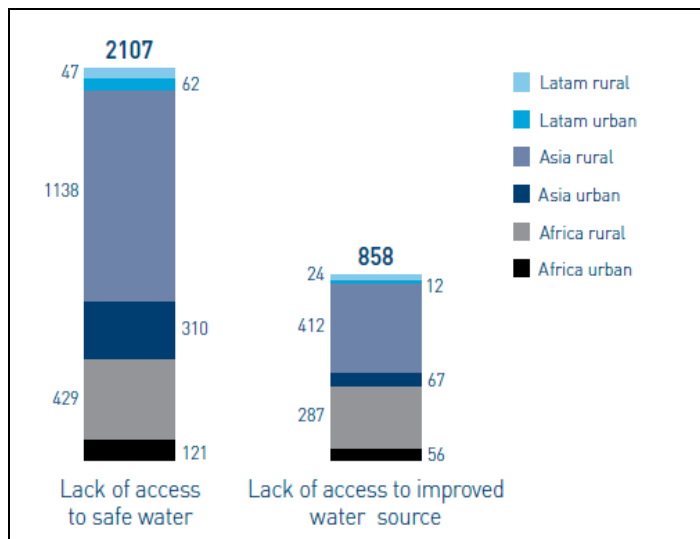
באזורים העירוניים של מדינות מתפתחות, תאגידי מים גדולים מספקים מים בצינורות ל- 1.7 מיליארד איש בלבד, בעוד ליותר מ- 300 מיליון תושבים בערים הגדולות אין גישה למים בטוחים. יתרה מכך, האוכלוסיות העירוניות באפריקה ואסיה צפויות לגדול בשיעור של כ- 70% עד שנת 2030, ולהגיע 1.7 מיליארד איש נוספים – כאשר מרביתם אינם צפויים ליהנות מגישה למים בטוחים.

במקביל ובאופן פרדוקסלי, דווקא האוכלוסיות העניות שאינן מחוברות לרשת המים משלמות בדרך כלל יותר מאשר מצרכנים עשירים באזורים עירוניים. לדוגמא, בשכונות העניות של ג'קרטה, בירת אינדונזיה, צרכנים קונים מים ממוכרי מים מקומיים במחיר של 7.5 דולר למטר מעוקב, בעוד שהתעריף הרשמי הוא 0.12 דולר מטר מעוקב עבור אוכלוסיות המחוברות לרשות המים הלאומית⁶.

בהקשר זה, ענף המים מייצג הזדמנות אסטרטגית עבור חברות עם פתרונות זולים לצורכי המים של אוכלוסיות בסיס הפירמידה.

⁶ Alexandre de Carvalho et al., *Access to Safe Water for the Base of the Pyramid*, Hystra, Paris, 2011

הגישה של אוכלוסיית העולם למקורות מים משופרים לעומת גישה למים בטוחים נתוני 2008, מיליון איש

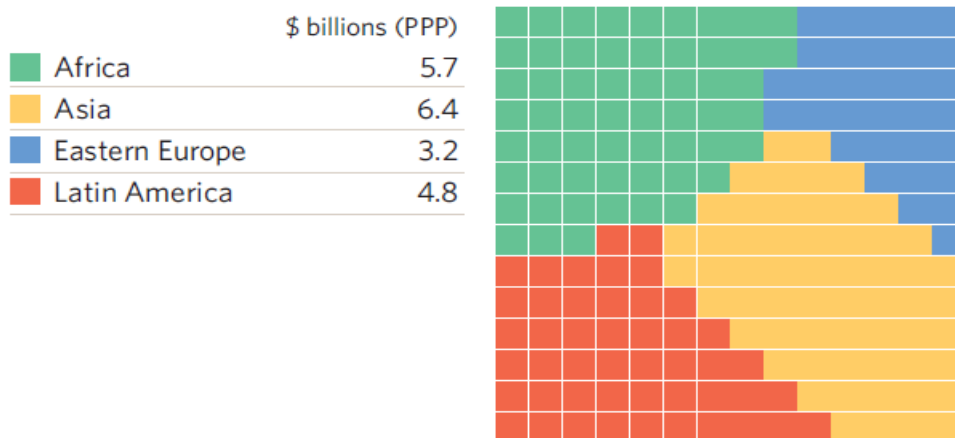


מקור: ארבעת המיליארד הבאים, WRI 2007⁷

גודל השוק

לפי דוח שפורסם לאחרונה על ידי ה-WRI (World Resources Institute) וה-IFC (מקבוצת הבנק העולמי), שווי שוק המים הגלובלי בשנת 2010 נאמד בכ- 20 מיליארד דולר.⁸ שווי זה מייצג את הוצאות המים השנתיות של משקי בית של 3.96 מיליארד איש. שוק המים של בסיס הפירמידה הנמדד בפועל באמריקה הלטינית הוא הגדול ביותר ונאמד ב- 3.8 מיליארד דולר עבור 262.5 מיליון איש.

הוצאות המים של בסיס הפירמידה (אומדנים) גודל שוק: 20.1 מיליארד דולר



כל ריבוע מייצג כ- 100 מיליון דולר.

מקור: ארבעת המיליארד הבאים, WRI 2007

⁷ A. Hammond, et al, *The Next Four Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute and International Finance Corporation, Washington DC, 2007
⁸ כולל 11 מדינות באפריקה, 7 באסיה, 5 במזרח אירופה ו- 7 באמריקה הלטינית והקריביים

הזדמנויות בשוק המים – כללי

ניתן לחלק את הפתרונות לצורכי המים של בסיס הפירמידה לארבעה קטגוריות:

שאיבה ואיסוף מים – מתקנים לשאיבת מי תהום או איסוף מי גשם: לדוגמא, בארות מוגנים עם משאבות, מכילים לקציר מי גשם.

פילטרים ומטהרים – מוצרים מחטאים בצורת נוזל או טבליות, או פילטרים ומכשירים עמידים לסינון וטיהור מים שאינם נקיים.

מרכזים קטנים לטיפול במים – מתקני טיהור מים קטנים לטיפול במים מזוהמים או מליחים, אשר מתאימים לעיירות קטנות וכפרים.

תאגידי מים קטנים לפיתוח תשתיות לאספקת מים בקנה מידה מקומי – התקנת רשת צינורות מים וביוב בקנה מידה קטן, בעיקר באזורים עירוניים עם צפיפות אוכלוסין רבה. במקומות רבים נחוץ לפתח פתרונות לשירותי ביוב ומים באיכות גבוהה, הטמעת טכנולוגיות מים חדשות, וביצוע עבודות תחזוקה ושיפור מתמיד⁹.

חברות עם פתרונות ברי השגה בקטגוריות הללו יכולות לנצל הזדמנויות משמעותיות בשוקי בסיס הפירמידה. הפתרונות הקיימים לרוב אינם ברי השגה עבור מרבית האוכלוסייה. לדוגמה, באזורי הכפר של קמבודיה, משקי בית עניים מוציאים עד 180 דולר לשנה על דלק להרתחת המים (עבור חיטוי בסיסי של מים לא-מטופלים), בשעה שמסנן מתקדם ובעל תו תקן איכותי עשוי לשמש לאותה מטרה בעשירית העלות. קיים צורך לפתח פתרונות נוספים אשר פונים באופן ספציפי לבסיס הפירמידה. קיימות גם הזדמנויות לחדשנות במודלים להפצה כגון מוכרי מים בקנה מידה קטן לתושבי הכפרים ואזורים חצי-עירוניים (peri-urban) ומערכות משופרות לטיהור מים במקום השימוש.

ענף טכנולוגיית המים בישראל

לחברות ישראליות יש פוטנציאל לנצל חלק מההזדמנויות העסקיות הללו בשל מיצובן הבולט בענפים הקשורים לטכנולוגיות מים. ישראל נחשבת כמובילה בעולם בניהול אספקת מים. יצוא תעשיית המים הסתכם בכ- 1.4 מיליארד דולר בשנת 2010, ומורכב בעיקר ממוצרי השקיה לחקלאות, פתרונות לניהול מים ופתרונות לטיפול במים (כולל מי שפכים). יותר מ- 600 חברות ישראליות פועלות בתחום זה עם מגוון של מוצרים וטכנולוגיות. זה זמן רב שחברות ישראליות רואות בענף המים יעד פעילות מרכזי. תוכניות ממשלתיות תומכות במאמצים אלה ותוכניות ואסטרטגיות חדשות מצויות בשלבי תכנון עבור ענף זה. טכנולוגיות ישראליות חדשניות בין היתר כוללות:

טכנולוגיות לטיפול במים ובמי שופכין – ישראל היא מובילה עולמית בהשקעה ושימוש חוזר במי קולחין, תחום עם פוטנציאל יישומי עצום ברחבי העולם, כולל בבסיס הפירמידה. 50 אחוז מחברות המים הישראליות פועלות בענף טיהור והשבת מים.

ניהול מים – חברות מסחריות בישראל פיתחו מוצרים וטכניקות חדשניות בתחום בטיחות/הבטחת מים (כולל מניעה, גילוי וטיפול בזיהומים), דליפת מים (כולל טכנולוגיות זיהוי, טיפול ומניעה), בקרת זרימה ומדידה.

⁹ Alexandre de Carvalho, Jessica Graf, Olivier Kayser, and Christian Vouvouras, *Access to Safe Water For the Base of the Pyramid*, Hystra, Paris, 2011.

טכנולוגיות התפלה מתקדמות – בשל מחסור מתמשך במים, ישראל נשענת בעיקר על התפלת מי ים.¹⁰ כתוצאה מכך, חברות ישראליות פיתחו מומחיות בנושא אשר רלוונטית לשווקים רבים (מוקפי יבשה) בבסיס הפירמידה עם גישה לאספקת מים מותפלים.

טכנולוגיות מים אחרות קיימות בתחום ההשקיה (ראה חקלאות בהמשך) – מכונות/ציוד סינון ואינטגרציית מערכות.

ענף האנרגיה

למעלה מ-2 מיליארד אנשים אין גישה למקורות אנרגיה מהימנים ונקיים לצורכי תאורה וכישול. מתוכם, כ-1.7 מיליארד איש אינם מחוברים לרשת החשמל ברחבי העולם. צריך לזכור כי גישה לשירותי אנרגיה ברי השגה ואמינים מהווה גם תנאי יסוד להפחתת העוני ולפיתוח אנושי בר קיימא. שירותי האנרגיה משפיעים על כל היבטי החיים והמחיה של בני האדם – אנשים ללא גישה לשירותי אנרגיה נידונים לחיי עוני. להיעדר אנרגיה בת השגה יש לא מעט השלכות כלכליות על צרכנים בבסיס הפירמידה. זיהום אוויר כתוצאה משימוש ביתי בדלקים מזהמים לבישול, גורם ל-1.6 מקרי מוות מדי שנה; איסוף עצים לבעירה דורש זמן רב, הבא על חשבון זמן עבודה או ישיבה בבית הספר. כמו כן, האוכלוסיות בבסיס הפירמידה משלמים מחירים גבוהים מאד עבור השימוש באנרגיה (מזהמת ולא יעילה). עלות זו הינה חלק מ"מס העוני" של אוכלוסיות עם הכנסה נמוכה – זוהי העלות הנוספת שמשלמים העניים.

בשנים האחרונות, חברות מהמגזר הפרטי ומוסדות ציבוריים פועלים יחד כדי לצמצם את פער האנרגיה באמצעות גישות חדשניות לייצור חשמל באופן מבוזר (ללא חיבור לרשת החשמל) ברמת משק הבית והקהילה, ויוזמות לבישול נקי יותר, אלה הם עסקים בעלי שורה תחתונה כפולה (double bottom line), הפועלים לקדם גם רווחיות וגם מטרות סביבתיות וחברתיות.

גודל השוק

שווי שוק האנרגיה למשקי בית בבסיס הפירמידה באפריקה, מזרח אירופה ואמריקה הלטינית והקריביים נאמד בכ-433 מיליארד דולר בשנת 2007, כאשר הוא מייצג את הוצאות האנרגיה של 3.96 מיליארד איש. אסיה מייצגת את שוק האנרגיה של בסיס הפירמידה הנמדד בפועל הגדול ביותר בעולם, עם הוצאות שנתיים הנאמדות בכ-177 מיליארד דולר מצד 1.5 מיליארד איש.¹¹

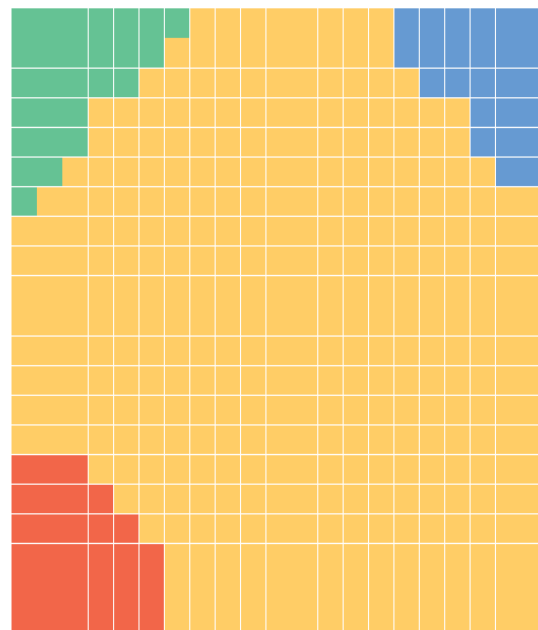
¹⁰ ב-2013, כ-70% מצריכת המים המקומית צפויה להגיע ממקורות מים מותפלים

¹¹ A. Hammond, et al, *The Next Four Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute and International Finance Corporation, Washington DC, 2007.

הוצאות על אנרגיה של בסיס הפירמידה גודל שוק: 433.4 מיליארד דולר

	\$ billions (PPP)
Africa	26.6
Asia	350.9
Eastern Europe	25.4
Latin America	30.5

Each square represents approximately \$1 Billion



כל ריבוע מייצג בערך מיליארד דולר

מקור: ארבעת המיליארד הבאים, WRI 2007 "The Next 4 Billion"

ההבדל הקיים בנגישות לחשמל באזורים כפריים ואזורים עירוניים יוצר דפוסים שונים של הוצאות אנרגיה. בברזיל, למשל, 6.5 מיליון משקי בית כפריים בבסיס הפירמידה מוציאים כ-661 מיליון דולר בשנה על אנרגיה, או כ-102 דולר למשק בית. בשעה שכ-25.3 מיליון משקי בית עירוניים בבסיס הפירמידה מוציאים 10.1 מיליארד דולר, או כ-397 דולר למשק בית. בממוצע, משק בית עירוני בבסיס הפירמידה בברזיל מוציא 289% יותר על אנרגיה מאשר עמיתו הכפרי.¹²

הזדמנויות בשוק האנרגיה - כללי

ניתן לחלק את הפתרונות בתחום האנרגיה לבסיס הפירמידה לשלוש קטגוריות:

- **פתרונות אנרגיה לבישול** – מרבית האוכלוסיות בבסיס הפירמידה מבשלת דרך שריפת עצי הסקה ופחם (מקורות ביומאסה), ועקב כך גורמות לנזקים בריאותיים וסביבתיים משמעותיים. ישנן הזדמנויות רבות לעסקים המציעים תנורים יעילים או דלקים אלטרנטיביים לבישול, כגון גז בישול (LPG).
- **פתרונות תאורה** – עבור 1.7 מיליארד האנשים שאינם מחוברים לרשת החשמל, תאורת הלילה בדרך כלל מבוססת על עששיות נפט (הפועלות על כהל). בנוסף לכך שהתאורה של העששיות הינה באיכות ירודה, זהו אמצעי תאורה מסוכן ויקר מאוד. למעשה, מחירי הנהל עלולים להיות עד פי 10 יקרים יותר בשווקי בסיס הפירמידה מאשר בשווקים מערביים. קיים צורך עז לפתח פתרונות תאורה המתבססים על טכנולוגיות חדשות, או על שיפורים מודרניים בטכנולוגיות קיימות (כגון נורות LED) במחירים המתאימים לאוכלוסיות הללו - באזורים עירוניים וכפריים כאחד.

¹² A. Hammond, et al, *The Next Four Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute and International Finance Corporation, Washington DC, 2007

- **ייצור אנרגיה** – פתרונות אלטרנטיביים לייצור אנרגיה מחוץ לרשת החשמל, המיועדים לשימוש קהילתי או ליצירת הכנסה, מהווים הזדמנות חשובה נוספת. אנרגית מים (הידרואלקטרית), אנרגית שמש (סולארית פוטו-וולטאית), מערכות לייצור חשמל מביוגז וביומאסה, ופתרונות היברידיים כבר צוברים תאוצה במספר שווקים בבסיס הפירמידה. באזורים כפריים רבים הפוטנציאל להפקת אנרגיה הידרואלקטרית ואנרגיה סולארית קיימת בשפע, דבר המאפשר שימוש אופטימלי בטכנולוגיות אלה. כמו כן, מדינות מתפתחות רבות אימצו מדיניות המעניקה תמריצים ליצרנים המפיקים חשמל ממקורות אנרגיה מתחדשת, כגון תעריפים מיוחדים הגבוהים ממחירי החשמל הרגילים (שיטה המכונה גם Feed in Tariffs, או תעריפי הזנה), דבר המחזק את פוטנציאל הרווחיות של מודלים אלה.

תיאור מקרה: סלקו – מערכות סולאריות לבתים בהודו

מבוא

סלקו (Solar Electric Light Company – חברת חשמל סולארי) היא יוזמה חברתית שנוסדה בשנת 1995 על ידי יזם מקומי בבנגלור, הודו. סלקו מספקת פתרונות ושירותי אנרגיה ברי-קיימא למשקי בית בעלי הכנסה נמוכה ולעסקים ללא גישה לרשת החשמל. סלקו חותרת לספק חבילה שלמה אשר כוללת שירותי תחזוקה למערכות סולאריות ביתיות ואפשרויות מימון צרכני באמצעות אגודות שיתופיות, בנקים מסחריים ומוסדות למימון זעיר (microfinance). סלקו מעסיקה קרוב ל-170 עובדים בקרנאטה ובגוג'ראט, כ-25 מרכזי השירות של החברה. מאז 1995, החברה מכרה, שירתה ומימנה יותר מ-125,000 מערכות סולאריות.

סלקו ממלאת תפקיד מרכזי בשיפור רמת החיים של משקי בית עניים באזורים הכפריים של הודו, תוך שהיא נאבקת בהצלחה למען אימוץ מדיניות הולמת בנושא ופותחת את הדלת לכניסתן של חברות אחרות מהסקטור הפרטי לשוק בסיס הפירמידה. בנוסף, החברה ידועה ביישום פתרונות חדשניים לענפים שונים בשוק בסיס הפירמידה, אשר נחשבו כבלתי ישימים על ידי גופים אחרים. בתמורה לפעילותה, סלקו זכתה במספר פרסים יוקרתיים.

ההזדמנות

בדצמבר 2011, יותר מ-300 מיליון אזרחים הודים (75 מיליון משקי בית) לא היו מחוברים לרשת החשמל, מספר המייצג 40 אחוז מהאוכלוסייה הכפרית ו-6 אחוז מהאוכלוסייה העירונית. אוכלוסייה זו נשענת ברובה על מוצרי נפט (כהל) לצורכי תאורה, כאשר השווי הנוכחי של שוק זה הוא 2.2 מיליארד דולר. פירוש של דבר שההוצאה הממוצעת על כהל היא כ-24 דולר בחודש, וזאת בקרב אוכלוסייה עם הכנסה ממוצעת של פחות מ-50 דולר בחודש (כלומר כ-50 אחוז מההכנסה החודשית).

המוצר

סלקו מספקת שירותי אנרגיה מבזרים בשלושה ענפים עיקריים – מערכות סולאריות פוטו-וולטאיות, מערכות סולאריות-תרמיות, ותנורי בישול יעילים. בכדי לפתח הזדמנויות חדשות ולתכנן מוצרים חדשים שישדרתו את צורכי הלקוחות, החברה גם הקימה מרכז חדשנות בשם "מעבדות סלקו" (SelCo Labs) בקרנאטקה. מעבדות סלקו מפתחות יוזמות חדשות ומתאימות מוצרים לצרכים הספציפיים של לקוחות, כגון מכונות תפירה הפועלות על אנרגיה סולארית ופנסים הפועלים על אנרגיה סולארית.

(המשך)

תוצאות

בסוף העשור הראשון לפעילותה, סלקו הגיעה ליותר מחצי מיליון צרכנים באמצעות התקנת 125,000 מערכות סולאריות ביתיות ב- 80,000 משקי בית, עסקים קטנים וקהילות, מה שהפך את החברה לאחת מספקיות האנרגיה הפוטו-וולטאית הגדולות בעולם. ב- 2001, סלקו הגיעה לרווחיות ואיזון תפעולי. מרבית מכירותיה של סלקו היו מערכות סולאריות בהספק של 40 וואט, אשר יכולות להאיר מספר של נורות 7 וואט ולספק חשמל להטענת טלפונים סלולריים והפעלת מקלטי רדיו (450 דולר למערכת). למרות ששני שלישי מלקוחות החברה מרוויחים פחות מ- 3 דולר ליום ו-90 אחוז מהמערכות נמכרות בתשלומים, פחות מ- 10 אחוז מלקוחות החברה אינם פורעים את חובותיהם. מאז 1995, מוסדות פיננסיים העניקו הלוואות בסך 20 מיליון דולר למשקי בית למימון רכישת מוצרי סלקו.

גורמי ההצלחה של סלקו

- **התמקדות בחדשנות ואסטרטגיית Bottom Up בתכנון המוצר.** לאחר המחקר הראשוני, סלקו הגיעה להבנה שיש לתכנן פתרונות סולאריים כך שיענו על הדרישות הייחודיות של כל קבוצת לקוחות. למשקי בית כפריים יש צרכים טכניים ופיננסיים שונים מאשר למוכרי רחוב בערים. מחקר ופיתוח מתמשך והתאמת המוצרים מהווים מאפיין מרכזי של אסטרטגיית החברה. בשל האינטנסיביות של תהליך התכנון, הצמיחה של סלקו איטית אך קבועה.
- **שיתופי פעולה נרחבים עם שחקנים שונים.** המימון הראשוני לפעילות סלקו ניתן ב- 1996 על ידי USAID ומספר מוסדות פילנתרופיים. סבב המימון השני של סלקו הגיע ממשקיעים. מאז, סלקו קיבלה מספר רב של השקעות ומענקים, ומשתתפת באופן קבוע בתוכניות מחקר ומדיניות אזוריים ובינלאומיים שמובילות ממשלות, קרנות, מוסדות פרטיים וכל השחקנים הפועלים בענף זה – על מנת להבטיח חדשנות בלתי פוסקת ולאפשר אימוץ של אנרגיה סולארית.
- **שירות לקוחות לאחר מכירה.** שירותי אחזקה אמינים הם תנאי הכרחי למכירת מערכות סולאריות ביתיות, במיוחד לאור פרופיל הלקוחות וחדשנותה של הטכנולוגיה. סלקו יצרה רשת של מרכזי שירות ותמיכה בכל אזורי המכירות של החברה, על מנת לשמור על אמון הלקוחות. סלקו גובה דמי אחזקה שנתיים בסך 5 דולר עבור כל מערכת. על אף העובדה שמרבית ההתקנות הן באזורים רחוקים, סלקו טוענת שהיא מסוגלת להגיב ל- 65% מכלל קריאות החירום תוך 24 שעות.
- **אפשרויות למימון צרכני (Consumer Finance) השקעה בענפים משלימים של השוק.** על מנת שלקוחותיה יוכלו להרשות לעצמם לרכוש את מוצריה, סלקו פיתחה חבילות מימון המותאמות למשתמשי הקצה, על בסיס תזרים המזומנים הספציפי שלהם. סלקו יצאה במבצע שיווק אגרסיבי כדי לשכנע בנקים מקומיים שמערכות סולאריות הן בנות קיימא וביקשה שהם יעניקו קווי אשראי למימון צרכני. במהלך השנים, ועל אף הסירוב הראשוני של בנקים אזוריים (Regional Rural Banks), סלקו שיתפה פעולה עם מס' רב של מוסדות פיננסיים ומוסדות למימון זעיר על מנת לפתח מוצרים פיננסיים מתאימים, אשר לוקחים בחשבון את תזרים המזומנים של לקוחות החברה.

ענף האנרגיה בישראל

במהלך העשורים האחרונים, מספר חברות מסחריות ישראליות פיתחו טכנולוגיות חדשניות לייצור אנרגיה מתחדשת, חלקן עם פוטנציאל ליישום בשווקי בסיס הפירמידה. המחסור העולמי במקורות דלק המאובנים (Fossil Fuel) והרצון להשתחרר מהתלות במקורות נפט זרים דוחפים את מדינת ישראל לחפש אחר מקורות אנרגיה מתחדשת ותחליפי נפט. מדי שנה מפתחים בארץ טכנולוגיות חדשות בתחום, בתמיכתה של ממשלת ישראל.

להלן דוגמאות לחדשנות ישראלית בענף זה:

- **אנרגיה סולארית** – חברות ישראליות ממשיכות לפתח דרכים חדשות ומשופרות לרתום את אנרגיית השמש, עם פתרונות חדשניים כגון טכנולוגיות פוטו-וולטאיות משופרות, צלחות פרבוליות ייחודיות, ייצור חשמל באמצעות פלטפורמות solar on water, מערכות חימום סולאריות, מחממים ואגרנים סולאריים חדשניים, ופתרונות אנרגיה סולארית מודולרית והיברידית.
- **טכנולוגיות רוח לייצור חשמל** – רוח קיימת בשפע בישראל וישנן חברות מסחריות המפתחות פתרונות טכנולוגיים חדשים לניצול אנרגיה זו. מדענים ישראלים בתחום זה מתמקדים על מגוון רחב של פתרונות, כולל טורבינות רוח קטנות עבור אתרים שאינם מחוברים לרשת החשמל, ותכנון משופר של תיבת ההילוכים של טורבינות. למרות שאינם פופולאריים כמו פתרונות סולאריים, טכנולוגיות הרוח הולכות ותופסות מקום חשוב בארץ בשנים האחרונות והם צפויים לספק כרבע מתצרוכת האנרגיה של המדינה עד שנת 2020. חלק מהטכנולוגיות הללו – במיוחד אלו המיועדים לאתרים שאינם מחוברים לרשת חשמל, ניתן ליישם בשווקי בסיס הפירמידה.
- **יבולי אנרגיה** – חשיבותם של דלקים ביולוגיים (biofuels) הולכת וצוברת תאוצה, כתוצאה מהעלייה במחירי הנפט והרצון להגביר את הביטחון האנרגטי. ישראל הפכה למובילה בפיתוח וזיהוי זני צמחים חדשים אשר תורמים לייצור דלקים ביולוגיים באמצעות פתרונות טכנולוגיים אשר משלבים בין גנומיקה חישובית (computational genomics), ביולוגיה מולקולארית ושיטות רבייה וגטטיבית מתקדמות.
- **ביומאסה** – באופן דומה, חברות ישראליות מפתחות שיטות חדשות להמרת חומרים אורגניים זמינים כגון פסולת ועץ לדלקי תחבורה (כגון ביודיזל, אתנול) וצורות אחרות של אנרגיה שימושית (כגון גז מתאן). מתודולוגיות פורצות דרך (למשל, שיטות לשיפור יעילות העיכול - enhanced digestibility, שיפור תכונות הסיבים וכד') נמצאות בשלבים של מחקר ופיתוח בתמיכת תוכניות ממשלתיות.
- **יעילות אנרגטית** – לצד מאמצים אלו, חברות ישראליות התמקדו בפיתוח טכניקות ופתרונות לשימור אנרגיה, שהובילו למגוון חידושים אשר יושמו בתעשייה ובבתים פרטיים. חידושים אלה כוללים מערכות לבקרת אנרגיית תאורה, מערכת רשת חשמל חכמה וטכנולוגיה לויסות ובקרת מתח.

טכנולוגיות תקשורת ומידע (ICT)

ענף טכנולוגיות תקשורת ומידע, בעיקר פלטפורמות סלולריות, הוא ענף עם פוטנציאל עצום במדינות מתפתחות. פתרונות מבוססי סלולר יכולים לטפל במגוון צרכים כגון בריאות, חינוך ומימון. ענפים רבים יכולים להרוויח מפלטפורמות סלולר, כגון חינוך, בריאות, חקלאות ושירותים פיננסיים ועוד.

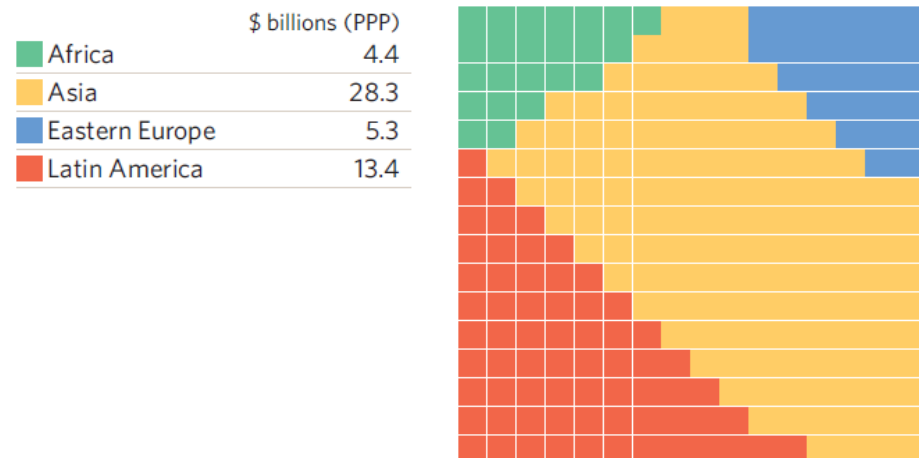
מתוך חמישה מיליארד משתמשים בטלפונים סלולריים ברחבי העולם, 3.8 מיליארד חיים במדינות מתפתחות, שבהן תעשיות התקשורת הסלולרית מתרחבת בקצב מרשים. ויש גידול קבוע ומשמעותי במספר המנויים לרשתות סלולריות בקרב אוכלוסיית בסיס הפירמידה. תקשורת סלולרית משרתת צרכים אישיים, פיננסיים וחברתיים. חלק מהשירותים שניתן לספק בעזרת רשתות תקשורת אלחוטית קשורים במישרין לפיתוח סוציו-כלכלי.

גודל השוק

שוק בסיס הפירמידה להייטק (טכנולוגיות מידע ותקשורת) נאמד בכ- 51 מיליארד דולר וצפוי לגדול בצורה משמעותית בשנים הקרובות (WRI, 2007).¹³

בשנת 2007, שוק בסיס הפירמידה באסיה לטכנולוגיות מידע היה הגדול ביותר, עם שווי שוק של כ- 28.3 מיליארד דולר, אשר מייצג הוצאות תקשורת של כמעט 3 מיליארד איש. המרכיב החשוב ביותר של שוק ה-ICT עבור בסיס הפירמידה הוא תעשיית הטלפונים הסלולריים, שבה אפריקה מייצגת את השוק עם הפוטנציאל הגדול ביותר. כיום, ישנם כמעט 650 מיליון משתמשים בטלפונים סלולריים באפריקה, כאשר אפריקה רושמת את הצמיחה המהירה ביותר בעולם בתחום הטלפונים הסלולריים.¹⁴

הוצאות בסיס הפירמידה על טכנולוגיות מידע ותקשורת גודל שוק: 51.4 מיליארד דולר



כל ריבוע מייצג בערך 200 מיליון דולר
מקור: ארבעת המיליארד הבאים, WRI 2007

¹³ Jakobus Smit, *Cooperation Issues in Developing the BOP Market*, Utrecht: Utrecht University, 2009. The report can be found at: http://www.academia.edu/360950/Cooperation_Issues_In_Developing_the_BOP_Market

¹⁴ Enock Yonazi, Tim Kelly, Naomi Halewood and Colin Blackman, *The Transformational Use of Information and Communication Technologies in Africa*, Washington D.C: The World Bank and the African Development Bank, 2012

הזדמנויות בשוק ה-ICT כללי

ענף ה-ICT בבסיס הפירמידה מייצג הזדמנות כבירה לחברות עם פתרונות אשר נותנים מענה לצרכים הבסיסיים של צרכני בסיס הפירמידה. ניתן לחלק את שוק בסיס הפירמידה לטכנולוגיית מידע לשלוש קטגוריות:

1. **טלפונים סלולריים ושירותים סלולריים/אפליקציות** (כולל פלטפורמות) בכל אחד מהתחומים הבאים:
 - **חינוך** – לדוגמא אוניברסיטאות וירטואליות ופלטפורמות ללמידה באמצעות האינטרנט, אשר מעניקים גישה לתוכן חינוכי לצרכנים בבסיס הפירמידה באזורים מרוחקים.
 - **בריאות** – למשל כלים דיאגנוסטיים המבוססים על תשתית סלולרית עבור רופאים ואחיות הפועלים באזורים כפריים, המנותקים ממתקנים רפואיים קונבנציונאליים.
 - **שירותים פיננסיים** – למשל שירותי בנקאות מקוונים ושירותי גבייה מבוססי סלולר.
 - **ממשלה** – לדוגמא פלטפורמות לשיתוף מידע בין משרדי ממשלה או בין משרדי ממשלה לציבור הרחב.
2. **מוצרים בתחום ה-ICT** – כולל פיתוח מוצרים חדשים בענפי הטלוויזיות, מחשבים, טלפונים ומצלמות.
3. **תשתיות ICT, כולל מגדלים של אנטנות סלולריות ורשתות סלולריות**.¹⁵

מבין שלושת הענפים הנ"ל – שירותים ואפליקציות לטלפונים סלולריים מייצגים את הפוטנציאל העסקי החשוב ביותר. מגוון הולך וגדל של שירותים סלולריים, כולל אפליקציות סלולריות לשירותים פיננסיים (ראה תיאור מקרה בחברת M-Pesa להלן), טיפול רפואי ואפשרויות תעסוקה נמצאים כרגע בפיתוח. שוק זה עדיין חדש וחלקים משמעותיים ממנו טרם מופו, אך הוא מייצג אפשרויות רבות מאד. כמו כן, עלויות ההשקעה למטרות מחקר ופיתוח לפתרונות ICT בשוק זה בדרך כלל נמוכות מהנהוג בענף. כאשר ההשקעה הראשונה בדרך כלל עשירית מזו שנדרשת בתעשיות המפתחות נכסים פיזיים. יתרה מכך, משום שהמוצרים והשירותים שמפתחת תעשיית ה-ICT הם מפתח להשגת יעדי פיתוח חשובים, תורמים עשויים לממן חלק מפעילויות המחקר והפיתוח הנ"ל (ראה להלן בסעיף "שחקנים").¹⁶

¹⁵ Alexandre de Carvalho, Lucie Klarsfeld, and Francois Lepicardm, *Leveraging Information and Communication Technology for the Base Of the Pyramid Innovative business models in education, health, and Financial Services*, Paris: Hystra, 2012.

¹⁶ Enock Yonazi, Tim Kelly, Naomi Halewood and Colin Blackman, *The Transformational Use of Information and Communication Technologies in Africa*, Washington D.C: The World Bank and the African Development Bank, 2012

תיאור מקרה: M-PESA - בנקאות סלולרית בקניה

במדינות מתפתחות רבות מקובל שאדם יחזיק בטלפון סלולרי אך לא בחשבון בנק. שירות M-Pesa הוא השירות הבנקאי הסלולרי הראשון והמצליח ביותר, שגייס 17 מיליון מנויים עד דצמבר 2011 בקניה לבדה. מאז כניסת M-Pesa לשוק, בנקאות סלולרית חוללה מהפכה בדרך שבה צרכני בסיס הפירמידה משתמשים בשירותים פיננסיים. קרוב ל-364 מיליון אפריקנים ללא חשבון בנק, עם הכנסה נמוכה, השתמשו בשירותי בנקאות סלולרית ב-2012, וייצרו הכנסות של מעל 7.8 מיליארד דולר עבור תעשיית הסלולר באמצעות עמלות עסקה.

המוצר

שירות M-Pesa ניתן לשימוש לפעילויות הבאות:

1. ככלי בנקאי לפיקדונות, משיכות (באמצעות סוכני מכירות), רכישות קמעונאיות, העברות טלגרפיות, תשלומי חשבונות, בדיקות יתרה וכו'.
2. כאמצעי לגביית חובות – חברות קנייתיות משתמשות ב-M-Pesa לגביית תשלומים מלקוחותיהם. המשתמש הגדול ביותר הוא חברת החשמל, כאשר 20 אחוז ממיליון לקוחותיה משלמים באמצעות M-Pesa.

ההזדמנות

בשנות ה-90 ענף הבנקאות המסורתי התעלם מאוכלוסיות הגרות באזורים כפריים בקניה ועובדים שהתגוררו בערים היו תלויים בשיטות יקרות או לא אמינות להעברת כספים לקרובים ללא-הכנסה בכפרים המרוחקים. לפני השקת M-Pesa, 14.3% מאוכלוסיית קניה היתה תלויה בהעברות כספים אלה כמקור הכנסה עיקרי. עובדים עירוניים יכלו להכניס את המשכורת למעטפה ולשלם לשליח עבור נסיעה של שעות לכפר, או לנסוע באופן אישי לביתם בכפר. בשתי האופציות היה צורך בהשקעת נתח משמעותי מהמשכורת עבור משלוח הכסף. כמו כן, לחברות עסקיות עם חשבונות בנקים לא הייתה נגישות לשירותים פיננסיים מהירים, זולים ובטוחים כדי לשלם ללקוחות, ספקים ועובדים, משום שבנקים מקומיים גבו עמלות גבוהות עבור שירותים אלה. בשנת 2002, ארגון הפיתוח הבריטי (UK Department for International Development) השיק תוכנית פיילוט לבנקאות סלולרית בקרב 20 כפרים. אומנם הפיילוט הופסק בשל עלויותיו הגבוהות, אך הוא גרם לאוכלוסיה להתרגל לרעיון של בנקאות סלולרית, וקבוצה של אנשים שחזו ביתרונות של שירות זה החליטו לאמץ אותו.

תוצאות M-PESA

שירות M-Pesa הושק ב-2007 על ידי המפעיל הסלולרי המוביל בקניה, Safaricom. מאז השקתה, M-Pesa רושמת צמיחה מואצת. מספר הלקוחות גדל מ-52,000 ב-2007 ל-15 מיליון בשנת 2012. כל לקוח מבצע בממוצע שתי עסקאות P2P בחודש, כאשר בחודש מתבצעות עסקאות בסך של כ-450 מיליון דולר (או 16% מהתמ"ג של קניה). לקוחות אלה מייצגים כ-68% מהאוכלוסייה הבוגרת של קניה (37% מסך האוכלוסייה). הרווחים של M-Pesa הסתכמו בכ-100 מיליון דולר בשנת 2012, והם ממשיכים לגדול בשיעור של כ-32% בשנה. עד לשנת 2012 יותר מ-600 מיליארד דולר הועברו באמצעות M-Pesa, כאשר עסקאות בסך 930 מיליון דולר נרשמו בשנת 2012 לבדה (כ-32% מהתמ"ג של קניה). M-Pesa מרוויחה בעיקר מהיותה החברה הראשונה שנכנסה לשוק. למרות שכל המפעילים הסלולריים ומספר בנקים מציעים אף הם שירותים פיננסיים סלולריים, M-Pesa שולטת ב-78% מהשוק.

גורמי הצלחתה של M-PESA

- **שיתופי פעולה עם חברות רב-לאומיות וארגוני פיתוח בינלאומיים.** Safaricom פעלה בשיתוף פעולה עם Vodafone – חברה עם שווי שוק של מיליארדי דולרים. כתוצאה מכך, הם יכלו להשקיע את ההון הראשוני הגבוה בסך 10 מיליון דולר שהיה דרוש לצורך השקת הפרויקט. בנוסף, הפיילוטים הראשונים ובחינת המוצרים מומנו על ידי UK Department for International Development, אשר סיבסד את הסיכון הראשוני של הטכנולוגיה החדשה.
- **מענה לצורך אמיתי** – כאשר M-Pesa הושקה בשנת 2007, רק ל-19% מאוכלוסיית קניה היתה גישה לשירותים בנקאיים. מספר חסמים מנעו מאוכלוסיה זו מלהשתמש בשירותים פיננסיים, כגון חוסר יכולת לקרוא ולכתוב, בדיקת נאותות מסובכת, ודרישות גבוהות ליתרת מינימלית בחשבון, דבר שמנע מתושבים רבים אחזקה ותפעול חשבונות בנק. חברת M-Pesa נתנה מענה לחסמים הללו.
- **תכנון מוצר גמיש בשיטת ה-bottom up** – ההצלחה האמיתית של M-Pesa נעוצה ביכולתה להתאים את המוצר הראשוני במהירות לדרישות הלקוח. המוצר המקורי התמקד בתחילה במימון זעיר (microfinance) אך כאשר מנהלי התכנית הבינו שקיימים צרכים נוספים הקשורים למוצר, החברה הרחיבה ושינתה את השירות במהירות, דבר שהביא להצלחה בקנה מידה גדול.
- **מוצר פשוט וידידותי למשתמש** – עוד מאפיין שתרם להצלחת החברה הוא היכולת התפעולית הפשוטה – והעובדה שלא דרושה כל השכלה או ידע מוקדם כדי להשתמש בו. על מנת להשתמש בשירות, הלקוח מוסר את כספו לסוכן של M-Pesa אשר מעביר את האשראי לחשבון הטלפון הסלולרי של הלקוח. על מנת להעביר את הכסף לטלפון של קרוב משפחה, הלקוח פשוט לוחץ על "שלח". קרוב המשפחה הולך לסוכן מקומי ופודה את הכסף שנשלח דרך הטלפון. כך אוכלוסיות מגוונות בגילאים שונים הצליחו להבין את המערכת והמוצר באופן מיידי.
- **מוצר בר השגה ומבנה תשלומים הולם** – לשם פתיחה ותפעול של חשבונות M-Pesa אין צורך ביתרת חשבון מינימלית ואין גביית עמלות על פיקדונות או משיכות או עמלות בנקאיות אחרות. עמלות מינימליות נגבות רק בעת שליחת הכסף, על פי מודל של "תשלום עבור שימוש".
- **שימוש ברשתות קיימות** – ל-Safaricom, שכבר פרסה רשת רחבה של טכנולוגיה סלולרית וסוכני מכירות זמן-אוויר ברחבי המדינה, היתה גישה מהירה לאוכלוסיה ה-BOP.
- **רווח כתוצאה משרשרת ערך** – סוכניה של Safaricom גובים עמלה על כל עסקה ועמלה נוספת בעת מכירת שירותים קשורים. הרווח מעמלות אלה משמעותי למדי לכל סוכן, במיוחד במונחים של בסיס הפירמידה. לסוכנים אלה יש תמריץ לגייס לקוחות נוספים ל-Safaricom ולהחתים אותם על שירות M-Pesa. על מנת להגדיל את התמריץ, Safaricom שומרת על יחס לקוח-סוכן גבוה.

ענף התקשורת הישראלי

השוק של בסיס הפירמידה מציע לחברות תקשורת ישראליות שלל הזדמנויות, במיוחד בנוגע לעסקאות B2B. חברות ישראליות מעורות בכל ההיבטים של שוק הטלקום המודרני, ומעניקות לספקי השירותים פתרונות לאתגרים הטכנולוגיים והעסקיים שלהם. חברות ישראליות מפתחות חומרות ותוכנות חדשות, מתכננות את אבני הבניין של מעבדי שבבים, ומספקות תמיכה לאינטגרציה של מערכות. החדשנות הישראלית הביאה לפיתוחם של מערכות ושירותים לניהול שירותים ופתרונות אופטימיזציה, ומערכות למתן שירותים, חלקן עם פוטנציאל יישומי בשוקי בסיס הפירמידה.

- **תשתיות** – פתרונות מערכתיים תוצרת ישראל – הן בתוכנה והן בחומרה – מיושמים על ידי מפעילים סלולריים ברחבי העולם. חברות ישראליות, המספקות את תשתית התקשורת הבסיסית, לקחו חלק בפריסת רשתות רחבות היקף ברחבי העולם. פתרונות ישראלים רבים תומכים במתן שירותי טלקום באתרים מרוחקים; ניתן ליישם פתרונות אלה בשווקי בסיס הפירמידה על מנת להגיע לצרכנים שאינם מחוברים לרשת סלולרית באזורים כפריים. חברות אינטגרציה משתמשות בפתרונות תוצרת ישראל על מנת לנהל, להפעיל ולהרחיב שירותים על גבי רשתות IP. פתרונות תקשורת לוויינית מתוצרת ישראל נותנים מענה לצרכים כגון יצירת תוכן, ניהול והפצתו עבור רשתות טלוויזיה וכבלים. פתרונות אלה עשויים להיות רלוונטיים עבור יצרני ציוד ואינטגרטורים בשווקי בסיס הפירמידה.
- **שירותי ערך מוסף** – ספקיות התקשורת הישראליות מציעות מגוון של שירותי ערך מוסף משלימים עבור פלטפורמות תקשורת, כגון שליחת הודעות, העברת תכנים ושירותי הפצה. פתרונות תקשורת ישראלים משמשים במגוון של משימות ניהוליות ואדמיניסטרטיביות, כולל גבייה, מערכות לניהול קשרי לקוחות ושירות לקוחות. ספקיות התוכן משתמשות בפלטפורמות ישראליות למטרות ניהול – יצירה, הפצה וגבייה בגין העברת תכנים על גבי רשתות אלחוטיות, כבלים ולוויינים. פתרונות ערך מוסף אחרים כוללים אבטחת רשתות ואבטחת הכנסות.
- **יישומים** – חברות ישראליות מציעות אפליקציות חדשניות מבוססות רשת ומבוססות לקוח ליצירת רווחים. פיתוח האפליקציות מיועד למגוון רחב של שימושים כולל: העברת תכנים, רשתות חברתיות, פרסום מבוסס-אתרים, טלרפואה, יישומי אבטחה, משחקים ובידור, ומסחר סלולרי. אפליקציות שמפתחות חברות ישראליות פונות לצרכנים בודדים וללקוחות חברה ומציעות מגוון פתרונות – החל מרשתות ואבטחה ביתית, דרך Voice over IP וכלה בניווט לווייני. קיימות אפשרויות כמעט בלתי מוגבלות לפיתוח אפליקציות, דבר שהופך את הענף רלוונטי במיוחד לשוק בסיס הפירמידה.
- **מכשירים ומתקנים סלולריים** – חברות ישראליות מספקות לאינטגרטורים ויצרנים סלולריים טכנולוגיות וגאג'טים חדשניים, המאפשרים לספקי השירותים להתאים מוצרים לצרכים הייחודיים של קבוצות משתמשים. רכיבים תוצרת ישראל נכללים במכשירים סלולריים של הדור הבא, ומספקים ממשקי משתמש חדשים, תוכנה לזיהוי קול ופנים, רכיבי אבטחה, מודולים לניווט ועיבוד תמונות.

ענף החקלאות / המזון

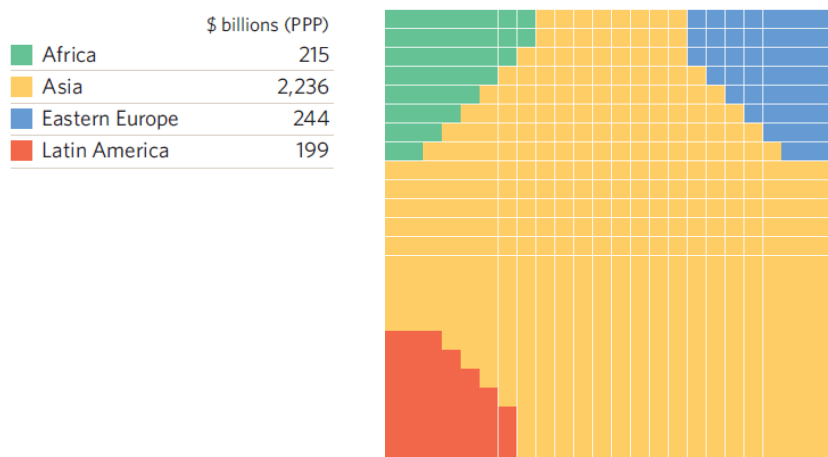
מזון מהווה יותר ממחצית תקציב משקי הבית של בסיס הפירמידה במדינות רבות ואת השוק הגדול ביותר בקרב בסיס הפירמידה. כמו כן, הרחבת הגישה למזון בעל ערך תזונתי גבוה עבור צרכני בסיס הפירמידה משרת צורך קריטי של צרכנים אלה.

ענף החקלאות הינו חלק חיוני של שרשרת ערך בתחום המזון ומקור עיקרי של תעסוקה והכנסה עבור אוכלוסיות עם הכנסות בבסיס הפירמידה. ענף זה מספק הזדמנויות עסקיות רבות עבור חברות הפונות לשוקי בסיס הפירמידה.

גודל השוק

שוק המזון למשקי בית בבסיס הפירמידה נאמד בכך- 2.89 טריליון דולר בשנת 2007, ומייצג את הוצאות משקי הבית על מזון של 3.96 מיליארד אנשים. אסיה מחזיקה בשוק המזון הגדול ביותר לבסיס הפירמידה, הנאמד בפועל בכ- 1.1 טריליון דולר, ומשקף אוכלוסיית של 1.5 מיליארד איש.

הוצאות על מזון של בסיס הפירמידה (אומדן) גודל שוק: 2,894 מיליארד דולר



כל ריבוע מייצג כ- 5 מיליארד דולר
מקור: ארבעת המיליארד הבאים, WRI 2007

מקור ההכנסה העיקרי של יותר מ- 80% מחברי בסיס הפירמידה מגיע מחקלאות וחוואות. שיפור פריון העבודה של החקלאים וחזקת שרשרת אספקת המזון הם בעלי חשיבות עליונה לבסיס הפירמידה. ניתן לשפר את פריון העבודה באמצעות מספר מוצרים וטכניקות שונות – חלקם לפני הקציר וחלקם לאחר הקציר. למרות שקשה למצוא נתונים מהימנים על גודל שוק החקלאות של בסיס הפירמידה (למעט מזון), אין ספק שפתרונות ברי-השגה עם פוטנציאל ליצירת עושר עבור חקלאים בבסיס הפירמידה מספקים הזדמנויות משמעותיות לחברות הפועלות בתחום.

הזדמנויות כללי

ניתן לחלק את שוק המזון והחקלאות לארבעה קטגוריות:

- דברי מזון – כולל דברי מאכל, משקה ואריזה לצריכה ביתית.
- תשומות לחקלאות – כולל זרעים, דשנים, קוטלי חרקים וכד' לשימוש מצד חקלאים.
- ציוד חקלאי ותיקונים – כולל טרקטורים, טכנולוגיות וציוד השקיה, ציוד לטיפול במשק חי וכד'.
- שירותים ומוצרים חקלאיים לאחר הקציר – כולל אריזה, אחסון, מחסנים ומשלוח. קיימות הזדמנויות נוספות בענף זה לחברות אשר רוכשות יכולים רווחיים (cash crops – יכולים שמגדלים לצורך רווח כגון כותנה) ומצרכים בסיסיים מחוואים קטנים לצורך אספקה לקניינים מזון גדולים בראש שרשרת האספקה. חלק מהחברות הללו מעניקות מחירי פרמיום עתידיים ומעניקות לחקלאים שירותים כגון אשראי, אחסון ושינוע, כמו גם זרעים ודשנים בעלות נמוכה לצורך שיפור יכוליהם.

טכנולוגיה חקלאית ישראלית וענף הפוסט-קציר

מאז קום המדינה, מחקר בתחום החקלאות היה עמוד התווך של פיתוח מדעי במדינה וטכנולוגיות חקלאיות הינם ענף חשוב בתעשיית הישראלית. שילוב של משאבים מגבילים של אדמה ראויה לעיבוד ומחסור במים הביאו חקלאים ישראלים לפתח טכנולוגיות ושיטות חדשניות בתחום החקלאות. רבים מהפתרונות הללו בעלי פוטנציאל יישומי גבוה עבור צרכני בסיס הפירמידה. הקטגוריות העסקיות המובילות בחקלאות הישראלית הינם דשנים, השקיה וכימיקלים אחרים, אשר יחדיו מהווים כ- 80% מסך היצוא. על אף שאינם מהווים ענף יצוא גדול, זרעי ירקות נחשבים כבעלי פוטנציאל יצוא לא מנוצל. חברות טכנולוגיה חקלאית מרוויחות מהיכרות טובה יותר של שוק בסיס הפירמידה לעומת ענפים אחרים, בחלקו בשל שיתוף הפעולה הבינלאומי בין ישראל ומדינות מתפתחות בתחום החקלאות. השתתפות בתוכניות אלה מגדילה את יכולתן של חברות ישראליות לפתח פתרונות (למשל: מערכת טפטוף בגרביטציה) אשר תפורות לפי צרכיהם המיוחדים של צרכני בסיס הפירמידה.

- **כימיקלים ודשנים** – היום המרכיב המשמעותי ביותר של יצוא האגרו-טכנולוגיה של ישראל. תשומות אלה מהווים מרכיבים משמעותיים בשיפור והגברת היכול החקלאי. למרות שהמינרלים מיוצאים לעיתים כחומרי גלם, הם עוברים עיבוד וערבוב על מנת להגביר את יעילותם והשפעתם. קיימים חידושים גם בתחום מערכות ההשקיה (כגון מערכות טפטוף תת קרקעיות שנועדו למנוע מהמינרלים מלפגוע בשורשי הצמח, ודשנים בשחרור מבוקר). יצוא ישראלי פופולרי נוסף הוא של חומרי הדברה ביולוגית של מזיקים וצמחים באמצעות מיקרואורגניזמים אשר מונעים ומטפלים במחלות בצמחים.
- **השקיה** – כיום, חברות ישראליות שולטות בכ- 30% מהשוק העולמי של מערכות השקיה. אולם, נתח השוק של שיטות השקיה בטפטוף הוא חלק קטן בלבד ממוצרי ההשקיה בעולם, דבר שמצביע על אופק צמיחה משמעותי. הזדמנות עסקית זו רלוונטית במיוחד לשווקי בסיס הפירמידה, אשר סובלים ממחסור באספקת מים סדירה ותלויים באופן מסיבי בחקלאות. עם זאת, על מנת שמוצרי השקיה בטפטוף יהיו רלוונטיים לשווקים אלה, יש להפחית את עלויות ההפעלה לחקלאים באופן משמעותי.
- **זרעי ירקות** – חוקרים ומדענים ישראלים פיתחו מגוון של זרעים חקלאיים עם מאפיינים משופרים. השיפור בתכונות הזרעים נוגע לגידול ביבולים, עמידות למחלות, עמידות בפני בצורת, אורך חיי מדף והתאמה לתנאי אקלים שונים.

למרות שהם מהווים ענפי יצוא קטנים בשלב זה, שירותי ייעוץ, פתרונות מיכון, טכנולוגיות הקשורות למוצרי חלב ועוף וחקלאות דגים עשויים להוות הזדמנויות עסקיות עבור חברות ישראליות בשוקי בסיס הפירמידה.

פעילות בבסיס הפירמידה: אתגרים ואסטרטגיות

מדוע שווקים אלה שונים משווקים של מדינות מפותחות?

על חברות המעוניינות לבדוק הזדמנויות בבסיס הפירמידה לחפש פתרונות המותאמים לצרכים הייחודיים של אוכלוסיות אלה. כדי להצליח, על החברות לקחת בחשבון מאפיינים בסיסיים של שוקי בסיס הפירמידה (BOP), כגון:

- **צרכנים בעלי הכנסה נמוכה** – יש לספק מוצרים ושירותים שידם של צרכני ה-BOP משגת. רגישות קיצונית של לקוחות למחירים מאלצת חברות לשקול חומרים, תהליכים ומודלים עסקיים חילופיים, כגון לפי שימוש או lease to own (השכרה עם אופציה לרכישה עתידית).
- **כלכלת מזומן/ חוסר נגישות לאשראי** – לצרכן BOP טיפוסי אין כמעט גישה למקורות אשראי. יתרה מכך, גישה לשירותים פיננסיים הינה מוגבלת והכנסה קבועה אינה נפוצה. כתוצאה מכך, יש לשקול מדיניות מחירים ומבני הכנסות יצירתיים כאשר מנסים לחדור לשווקים אלה. מודלים של תשלום פר שימוש, אסטרטגיית מכירות המתאימה לעונות החקלאות ומערכות מודולריות הם אסטרטגיות פופולריות של חברות הפועלות בשווקי BOP. פתרון נוסף לאתגר של מימון צרכני הוא יצירת שותפויות בין החברה ומוסדות למימון זעיר מקומיים (MFI). שיתופי פעולה מעין אלה בדרך כלל מאפשרים למשתמש הקצה לרכוש מוצר ספציפי באמצעות קו אשראי ייעודי מ-MFI מקומי.
- **יצירת ביקוש למוצרים** – פעמים רבות עסקים נדרשים להשקיע ב"בניית השוק" למוצר או השירות שהם מספקים. לעיתים, אוכלוסיות ה-BOP לא מכירות או מעריכות את השימושיות של המוצר, גם כאשר הוא משפר את בריאותם או איכות חייהם של הלקוחות. כמו כן, מודעות למותגים היא אתגר משמעותי בשווקי BOP. הגודל העצום והפיזור הרחב של האוכלוסייה אשר מאפיינים את שווקי BOP רבים יכולים להערים קשיים להכנסת מותגים חדשים. ריבוי החיקויים (מוצרים באיכות ירודה ובמחירים נמוכים) הופכים את המצב למורכב עוד יותר. בכדי להגיע לנתחי שוק משמעותיים, עסקים רבים בוחרים לעבוד עם מוצרים ומותגים מבוססים.
- **אופקי זמן ארוכים יותר** - רווחיות בשווקי BOP בדרך כלל כרוכה בלוח זמנים ארוך יותר מאשר בשווקים מסורתיים. סיבה אחת קשורה לכך שנדרשים היקפי מכירות גבוהים יותר בכדי להגיע לרווחיות. בשל העבודה שמודלים עסקיים בשווקי BOP מתמקדים במכירות עם היקפים גבוהים אך שולי רווח נמוכים.
- **גיוון** – למרות שכל צרכני ה-BOP רגישים למחירים ובעלי הכנסה נמוכה, קיימים הבדלים משמעותיים בין ענפיו השונים של שוק זה – הבדלים עם השלכות משמעותיות מנקודת מבט עסקית. צרכנים כפריים מייצגים מגבלות שונות (למשל, אתגרים בתחום ההפצה כתוצאה מהיעדר תשתיות כבישים) והזדמנויות שונות בתכלית (למשל, פתרונות אנרגיה ומים חוץ אל-רשתיים) בהשוואה לצרכנים עירוניים. הבדלים במיקום גיאוגרפי ופערים תרבותיים משפיעים על נושאים כגון חומרים זמינים, עלויות ייצור ועוצמת מוסדות משפטיים לשמירה על זכויות קניין.

קיימים גם הבדלים בגורמים תרבותיים, חברתיים וכלכליים. כתוצאה מכך, מודל עסקי אינו יכול להתייחס לכלל צרכני ה-BOP אלא לפנות לתת-ענף ספציפי של אוכלוסייה זו. לפיכך, יש להתאים מודלים עסקיים מצליחים לתנאים הספציפיים של כל שוק מקומי.

- **אתגרים בתחום התשתיות וההפצה** – עלות עשיית עסקים בשוקי BOP בדרך כלל גבוהה יותר מאשר בשווקים מערביים מסורתיים. סיבה אחת לכך היא שצרכני BOP – במיוחד בכפרים – בדרך כלל מפוזרים מבחינה גיאוגרפית. הפצה ומשלוח של סחורות לצרכנים ברחבי שטחים נרחבים יכולה להיות עסק יקר. יתרה מכך, מערכות הפצה ממוסדות אינן נפוצות בשוקי BOP, על כן חברות רבות צריכות לתכנן כל שלב בשרשרת הערך שלהן, החל מייצור, דרך אחסון וכלה בהפצה למשתמשי הקצה.
- **איתור שותפים מקומיים מתאימים** – עשיית עסקים בשוקי BOP מצריכה שיתוף פעולה עם גורם מקומי אחד או יותר, המכיר היטב את השוק ומסוגל לנווט בתוכו. זיהוי שותפים מתאימים יכול להיות משימה מאתגרת. קיים היצע נמוך יחסית של שותפים פוטנציאליים עם כישורים גבוהים בניהול ומימון ולא קל לאתר את השותפים הפוטנציאליים האיכותיים מרחוק. באופן דומה, מחסור בכוח אדם מקומי בעל כישורים מציב קושי בפני עסקים בשוקי BOP בגיוס ושמירה על כוח אדם איכותי ומוכשר.
- **מידע** – איסוף מידע על השוק הוא אתגר לא פשוט, גם עבור המקומיים. גם בענפים עם ביצועים קודמים (track record) בשוקי BOP, קשה לאמוד את גודל השוק, כאשר מאגרי המידע מוגבלים. על כן, נדרשת יצירתיות באיסוף המידע והבנת השוק.

תיאור מקרה "Ruf and Tuf" של ארווינד

ארווינד הוא היצרן החמישי בגודלו בעולם בייצור ג'ינסים היום. בשנות ה-80 החברה גילתה שמכירות הג'ינסים בשוק ההודי מוגבלות, משום שבמחיר של 40 עד 60 דולר לזוג, הג'ינסים לא היו בטווח השגתם של ההמונים. לפיכך, ארווינד הציג את ה-"Ruf and Tuf" – מארז "הכן זאת בעצמך" של מרכיבי ג'ינס (הבד, הרוכסן, ניטים וטלאי) במחיר של כ-6 דולר. המארזים הופצו באמצעות רשת של אלפי חייטים מקומיים, מרביתם בעיירות וכפרים קטנים, שהיה להם אינטרס כלכלי לשווק את המארזים בשקידה. ג'ינסים אלה הם כיום המותג הנמכר ביותר בהודו, עם מכירות אשר עולות על אלה של ליוויס ומותגים אחרים מאירופה וארה"ב.

כיצד ניתן להתגבר על המכשולים?

ההתעניינות העסקית בשוקי BOP נמצאת בעלייה. חברות לאומיות גדולות מתגלות כבעלות חשיבה יצירתית במתן מענה לצורכי יצרנים וצרכנים, במיוחד בענפים כגון דיור, חקלאות, מוצרי צריכה ושירותים פיננסיים. יתרה מכך, מספרן של חברות סטארט-אפ ויזמים חברתיים אשר מתמקדות בשוקי BOP הולך וגדל בהתמדה.

להלן מספר אסטרטגיות עסקיות יצירתיות שיושמו בהצלחה על ידי חברות מסחריות בשוקי BOP. למרות שהרשימה אינה מייצגת, היא מספקת אינדיקציה לסוגי הפשרות והאדפטציות הנדרשות מחברות בכדי לחדור בהצלחה לשוקי BOP:

1. תכנון מוצר אשר מתאים לשוק – מרבית העסקים המצליחים בשוקי BOP השקיעו תשומת לב בתכנון מוצר שהוא גם בר השגה וגם מתאים לצרכים המקומיים. אסטרטגיות תכנון המתאימות לצרכנים אלה כוללות: פירוק המוצרים למרכיביהם הבסיסיים – רגישות מחירים היא מכשול משמעותי למכירות ב-BOP. חברות רבות הורידו את המחירים והצליחו להנגיש את המוצר לאוכלוסיות ה-BOP דרך וכך שמרו על רווחיות. יתרה מכך, חברות עם חשיבה יצירתית הגו רעיונות חדשניים, על ידי עיצוב מחדש של מוצרים בהתאם על השימושיים הבסיסיים שלהם. (ראה דוגמת EMBRACE).

התמקדות ביצירת עושר – מוצרים אשר מסייעים לצרכנים להגדיל את הכנסותיהם, חסכוניותיהם או פיריון העבודה שלהם, צפויים להיקלט מהר יותר בשוקי BOP. לדוגמא, אחד מהמנועים לרכישת מערכות סולאריות ביתיות – הפופולאריות בקרב שווקים מסוימים – היא יכולתם של הרוכשים לייצר הכנסה נוספת באמצעות מתן שירותי הטענת טלפונים לתושבים מקומיים.

2. מודלים פיננסיים ומודלים של הכנסות לא מסורתיים – על מנת לפצות על היעדר הון זמין לרכישת מוצרים ועל התבססות השווקים הללו על כלכלת מזומנים (Cash Economy), ישנן חברות שפיתחו מודלים פיננסיים אשר מאפשרים לצרכני ה-BOP לרכוש מוצרים ושירותים מבלי לשאת בעלויות חד-פעמיות משמעותיות. מחזורים גבוהים, רווחים נמוכים – טווח הרווחים על מכירות מוצרים בשוקי BOP לעיתים נמוך. עסקים הפונים לשוקי BOP למדו לפצות על שולי רווח נמוכים אלה באמצעות התמקדות בהיקפי מכירות גבוהים. אם המוצר משווק בהצלחה לבסיס לקוחות גדול, חברות יכולות ליהנות מרווחיות על אף רמות רווח נמוכות פר מכירה. מודלים של תשלום עבור שימוש ותשלום מראש (prepaid) – לצרכנים BOP לעיתים רחוקות יש מספיק כסף לשלם עבור מוצרים בתשלום אחד. כתוצאה מכך, מודלים של תשלום עבור שימוש צוברים פופולאריות עצומה בשוקי BOP. לדוגמא, באפריקה כ-80% מלקוחות הסלולר נמצאים במסלול של prepaid. שותפויות ומקורות מימון לא מסחריים – ניתן לממן חלק מהעלויות הראשוניות הגבוהות של ביצוע עסקים בשוקי BOP באמצעות מימון מגופים לא מסחריים כגון סוכנויות סיוע בינלאומיים, מוסדות ציבוריים ופילנתרופיים. פעילות מסחרית אשר משרתת "שורה תחתונה כפולה" (תשואה פיננסית וחברתית), ונותנת מענה לאתגרים קריטיים של צרכני BOP עשויה לגייס מימון עבור עלויות הכניסה לשוק (שעלולות להיות גבוהות). ניתן להשתמש בכסף למימון רכישת ציוד, הכשרת עובדים, הנחת תשתיות ופעילויות אחרות. תמיכה זו יכולה להינתן דרך מענקים, אשראי בריבית נמוכה או ערבויות להלוואות.

3. מודל הפצה – מרבית צרכני ה-BOP חיים במדינות שבהן מערכות ההפצה אינן מצליחות להגיע ליותר ממחצית האוכלוסייה. כתוצאה מכך, צרכני BOP ממשיכים להיות תלויים במוצרים ושירותים מאד מקומיים. חברות המעוניינות למכור לאוכלוסיות BOP נדרשות לחשיבה יצירתית כדי להגיע לחלקים המרוחקים והנידחים של הלקוחות שלהם.

להלן מספר אסטרטגיות:

שותפויות לא קונבנציונליות – לעיתים קרובות חברות משתפות פעולה עם ארגונים לא ממשלתיים או סוכנויות ממשלה על מנת לספק מוצרים ושירותים ללקוחות פוטנציאליים. שחקנים לא מסחריים אלה בדרך כלל מעוניינים לקחת חלק בפעילות שעוזרת לתושבים להגיע למוצרים ושירותים המשפרים את בריאותם, מקדמים את חינוכם או מעודדים יצירת עושר בקהילה המקומית.

רשתות הפצה מקומיות – מפיצים ברמת הקהילה נשענים על רשתות חברתיות ומנגנוני מסחר קיימים על מנת להפיץ מוצרים חדשים. אלו כוללים מאמצים למינוף ושיכלול ערוצי הפצה ומכירות לא רשמיים אשר מוכרים מוצרים באמצעות מספר רב של מנגנונים מבוזרים (ראה המקרה של טוילה).

מפיצים רב-לאומיים - חברות רב-לאומיות רבות פונות לצרכנים של בסיס הפירמידה. חלקן מחפשות מוצרים חדשים וטכנולוגיות חדשניות המתאימות לאוכלוסיות אלו. בנוסף, חברות לאינטגרציה של פרויקטים אשר מתמחות בפרויקטים במדינות מתפתחות, מחפשות אחר טכנולוגיות על מנת לשלבן בפרויקטים שלהן בתחומים כגון חקלאות ומים.

4. ללכת מעבר ל"עסקים כרגיל" – בנוסף ליצירתיות בתכנון מוצרים, מערכות הפצה ומודלים של הכנסות, עבודה עם בסיס הפירמידה פירושו השקעה בפעילויות שבדרך כלל אינן נדרשות כדי להצליח בשווקים מפותחים:

- יצירת מודעות לפתרון, לא למוצר – כפי שנאמר לעיל, לעיתים קרובות חברות הפועלות בשוקי BOP נדרשות ליצור מודעות למוצרים ולשירותים שהן מבקשות למכור. חברות אלו פועלות לקדם יוזמות כלליות כגון רפואה מונעת, שבהן נדרשת רמה גבוהה של פיתוח מודעות, חינוך ויצירת ביקושים. בדרך כלל נדרשות הוצאות הוניות לא מבטלות ואופקי זמן על מנת להשיג מודעות זו¹.
- על מנת להפחית את העלויות של מאמצים אלו, ישנן חברות המתמקדות ביצירת ביקושים לסוג הפתרון שהן מציעות (לדוגמא, תנורי בישול) או פיתוח מודעות לבעיה שהמוצר שלהן פותר (למשל: זיהום הנובע משתיים מים לא נקיים). כך הן יכולות לחבור לארגונים לא ממשלתיים ושחקנים לא מסחריים אחרים בפיתוח שוק עבור מוצריהן. למרות שמבצעי שיווק אלה לא יוצרים מודעות למותגים ספציפיים או מקדמים את מוצריה של החברה, הם מניחים את התשתית החיונית למאמצים אלו.
- העצמה של שותפים מקומיים – חברות זרות המעוניינות בשיתוף פעולה עם ארגונים לא ממשלתיים צריכות לסייע לשותפיהן להתגבר על אתגרים ספציפיים, ולבנות את היכולת של שותפים אלה, על מנת לחדור בהצלחה לשוקי BOP. עזרה זו מגיעה בצורת הכשרה עסקית, פיתוח מקצועי, הכשרת כוח אדם וגישה למקורות מימון.

שותפויות ייחודיות עם מוסדות ללא כוונת רווח

בשונה משווקים אחרים, שותפויות בין עסקים למוסדות ללא מטרת רווח איננה נדירה. מוסדות ללא כוונת רווח מסוגלים לסייע לחברות עסקיות לפרוץ לשווקים חדשים. ארגונים ללא כוונת רווח רבים פיתחו יחסי אמון עם קהילות מקומיות, דרך לימוד עמוק של תרבויות וצרכים מקומיים. יוזמות פרטיות יכולות למנף יתרונות אלה ולפתח פרויקטים מסחריים מוצלחים אשר משרתים את שווקי ה-BOP.

שותפות זו מבוססת על שיתוף ידע וכישורים. ארגונים לא ממשלתיים או ללא כוונת רווח יכולים לרתום את המומחיות העסקית של אנשי מקצוע מהמגזר הפרטי כדי לסייע ללקוחות BOP לפתח עסקים יעילים. מצד שני, חברות פרטיות יכולות לשכור מומחים מקרב ארגונים אלה על מנת להגיע לצרכנים בבסיס הפירמידה ולפתח תכנית שיווק ומכירות שמתאימה להם.

לדוגמא, מוסדות ציבוריים מעניקים הכשרה מקצועית בחזקת טכנולוגיות סולאריות, ובכך מספקות כוח אדם מיומן לחברות הפעילות בענף האנרגיה הסולארית ב-BOP. קולג'ים מקצועיים ללא כוונת רווח מעניקים הכשרה איכותית למגוון אנשים, כולל העניים ביותר.

מקרים לדוגמא:

בשנת 2007 חברת דנונה הקימה פרויקט משותף עם בנק גראמין בבנגלדש (Grameen Bank) לייצור ומכירה של מוצרי חלב לאוכלוסיית ה-BOP. נסטלה יצרה שותפות עם מוסדות בריאות ללא כוונת רווח בקולומביה, פרו ובפיליפינים על מנת להעביר תכניות חינוכיות בנושא תזונה ומוצרי מזון לעניים. שתי התוכניות הללו שיפרו את הרגלי התזונה של משקי בית וגם בסופו של דבר הגדילו את מכירותיה של נסטלה ודנונה במוצרים עם ערך תזונתי גבוה.

צורה אחרת של שיתוף פעולה עם ארגונים ללא כוונת רווח כוללת מחקר ותכנון מוצרים. מספר מחקרים ניתחו את הסביבה העסקית של ה-BOP ואת צורכיהם הייחודיים, כולל פרויקטים כגון UNDP's Growing Enterprise project (פרויקט פיתוח באמצעות יזמות). World Resources Institute (WRI) Development Through Inclusive Markets Initiative -

שחקנים מסחריים ולא מסחריים בשוקי בסיס הפירמידה (BOP)

שוקי בסיס הפירמידה מאופיינים במגוון גדול יותר של שחקנים רלוונטיים מאשר שווקים מסורתיים. על מנת להצליח בשוקי ה-BOP, רצוי לעבוד עם המגוון הגדול ביותר של משאבים ותמיכה המגיעים מהשחקנים השונים בסקטור הציבורי והפרטי. הבנה של אופיים ותפקידם של שחקנים אלה חיונית לכל עסק המעוניין לפעול בשוקי BOP. להלן דיון קצר בנוגע לשותפים פוטנציאליים:

1. חברות

ישנן חברות רבות הפעילות בשוקי ה-BOP. תאגידים רב-לאומיים או חברות בנות מקומיות שלהם יזמים בינלאומיים ומקומיים, ממלאים תפקיד בפיתוח מוצרים ופתרונות חדשים ומכירתם ללקוחות ה-BOP. לכל אחת מגופים אלה יתרונות וחסרונות בחדירה לשוקי ה-BOP.¹⁷

א. **הבנת צורכי השוק** – לעסקים (קטנים ובינוניים) מקומיים יתרונות משמעותיים על פני שחקנים אחרים בהבנת הצרכים והתנאים של השוק המקומי. הם מסוגלים לבצע התאמה קסטומיזציה יעילה יותר של מוצרים ושירותים באופן שעונה בצורה הולמת על צורכי הלקוח ומנצל הזדמנויות עסקיות.

ב. **גמישות של מודלים עסקיים** – חברות קטנות יותר – זרות ומקומיות – בעלות יכולת טובה יותר לפתח פתרונות לא קונבנציונליים לבעיות עסקיות ולהתאים עצמן לשינויים בשוק.

ג. **הפצה יעילה** – עסקים מקומיים מסוגלים להפיץ מוצרים ושירותים ביעילות, בשל היכרותם עם מוסדות מקומיים ורשתות קיימות. כפי שצויין לעיל, הפצה יכולה להיות אתגר משמעותי ביחס לצרכני BOP אשר נוטים לגור באזורים כפריים ללא תשתית הולמת. בנוסף, חברות רב-לאומיות הפעילות במדינות מתפתחות, כגון יוניברסל ופרוקטר אנד גמבל, פיתחו ערוצי הפצה יעילים שיכולים לשמש להפצת מוצרים ושירותים.

ד. **אשראי ומימון** – עסקים מקומיים מתקשים יותר בהשגת מימון לעסקיהם. למרות שחברות זרות עלולות להתקל בקשיים בעת גיוס הון עבור פרויקטים של BOP בהשוואה לפרויקטים בשווקים מפותחים, יש להם יכולת רבה יותר לבצע מימון עצמי ולגייס הון או אשראי. לעסקים מקומיים קטנים המעוניינים לפעול בשוקי ה-BOP בדרך כלל אין גישה למקורות מימון מסורתיים והשגת מימון באמצעות מוסדות פיננסיים היא עניין מאתגר במקרה הטוב. מצד שני, לחברות מקומיות יש גישה רבה יותר למענקים והלוואות מצד סוכנויות סיוע ובנקים לפיתוח, אשר יכולים לממן חלק מהפעילות.

ה. **מיומנויות עסקיות וניסיון עבר** – בשל העובדה ששווקים אלה מצויים בתחילת דרכם, יזמים מקומיים בדרך כלל נעדרי מיומנויות עסקיות וניסיון. דבר זה פוגע ביכולתם לנהל ולפתח עסק מצליח בצורה יעילה. בנוסף, העדר ניסיון מצדם עלול להקשות עליהם לבצע עסקאות ולחתום על חוזים.

¹⁷ חברות זרות המחפשות לשתף פעולה עם עסקים מקומיים צריכות להבין את האופי והתפקיד של עסקים אלו. על חברות זרות לסייע לעסקים מקומיים להתגבר על חלק מאתגרי אלו, ולבנות את היכולות העסקיות של שותפים אלה, על מנת לחדור בהצלחה לשוקי BOP.

2. ממשלות וקובעי מדיניות

גופים מובילים בסקטור הפרטי והציבורי לעיתים חולקים מטרה משותפת וממלאים תפקידים משלימים בהגדלת הצמיחה ואיכות החיים של קהילות ומדינות מתפתחות. ממשלות יכולות למלא תפקיד משמעותי בהצלחת פתרונות מבוססי שוק. הממשלה יכולה לסייע למאמצים מסחריים בשוקי BOP בדרכים הבאות:

- א. **לפעול כקניינית עוגן** – רכישות ממשלתיות של מוצרים יכולות לסייע לעסקים בשוקי BOP במספר מישורים. בתור קניינית קבועה, הממשלה יכולה להפחית חלק מאי-הוודאות הפיננסית הכרוכה בעשיית עסקים בשווקים אלה. גם לפני ביצוע התשלום, התחייבות לרכישה ממשלתית יכולה להבטיח מימון עבור מחקר ופיתוח והתאמה של מוצרים, שזו בעיה עבור חברות עסקיות בשוקי BOP. רכישות ממשלתיות גם שולחות מסר חשוב לציבור הרחב בנוגע לאיכות המוצר ואמון החברות, דבר שיכול להגביר את מכירות המוצרים.
- ב. **פיתוח מסגרות רגולטוריות ידידותיות** – מסגרות רגולטוריות בשוקי BOP רבים עלולות להיות עוינות, לא עקביות או לא אמינות. עם זאת, מדינות רבות פועלות לשפר את הסביבה הרגולטורית שלהן, כך שתכבד ותגן על זכויות תאגידים. למרות ששחיתות נותרה גורם משמעותי במדינות מתפתחות רבות, קיימת מגמה גלובלית להגברת השקיפות והיעילות. עדיין, בעת ביצוע הערכה לגבי הפוטנציאל בשוק והאסטרטגיות הרלוונטיות, יש לקחת בחשבון את המסגרות הרגולטוריות ורמות השחיתות.
- ג. **סובסידיות ותמריצים עקביים** – ממשלות בשוקי BOP בדרך כלל נוקטות באמצעים לעודד את פיתוח השוק. עם זאת, יוזמות עם סובסידיות ממשלתיות עלולות לסתור ולחתור תחת יוזמות פרטיות, ועל הממשלה להיות זהירה ולאמץ גישה הוליסטית בנוגע להשפעות שליליות ועקיפות של סובסידיות ותמריצים על השוק. לדוגמה, סובסידיה "חכמה" תכלול מלגות ייעודיות להכשרה מקצועית או תמריצים להפחתת הוצאות ההון של ספקים פרטיים של מים ואנרגיה בניגוד לסכסוד מחירי מוצרים למשתמשי קצה.
- ד. **תיאום פעילויות לאורך שרשרת הערך** – ממשלות יכולות לקדם פעילויות של שחקנים מקומיים או להעניק תמיכה בתור שותף-מיישם. למשל, הממשלה יכולה להשקיע בפלטפורמות שיגבירו את הכדאיות הכלכלית של קבוצות ספקים או לקוחות בעלי הכנסה נמוכה בתור שותפים מסחריים. הממשלה יכולה גם לאפשר הקמת קואופרטיבים וארגונים אחרים מצד יחידות עסקיות קטנות, אשר תוכלנה להרוויח כתוצאה מיתרון לגודל.

3. ארגונים בינלאומיים

ארגונים בינלאומיים רבים פונים יותר ויותר לשחקנים בשוק על מנת לקדם יעדי פיתוח. בחמש עשרה השנים האחרונות, גם קהילת התורמים הבינלאומית מגלה עניין גובר ב"פתרונות מבוססי-שוק" - יוזמות אשר משתמשות בכלכלת השוק בכדי לספק מוצרים ושירותים חיוניים. השוק מעודד פתרונות אלה משום שהם משרתים "שורה תחתונה כפולה" – יצירת רווחים במקביל להשפעה חברתית חיובית על צרכני BOP. ההשפעה החיובית נובעת מפיתוח והפצה של מוצרים בעלי תועלת חברתית במחירים שווים לכל נפש או בצורה של צמיחה כלכלית – על ידי לקיחת שותפים עסקיים מקרב אוכלוסיית ה-BOP ושיפור ההכנסה שלהם.¹⁸

¹⁸ יש לציין שישנם עסקים מצליחים בבסיס הפירמידה שאינם משפרים את איכות חייהם של משתמשי קצה, כגון מוצרי טבק ואלכוהול, אך שומרים על ביקושים מקומיים חזקים. בניגוד אליהם, למוצרים רבים יש השפעה חיובית משמעותית, אך אינם מוכרים היטב לאוכלוסייה. ראה דיון בנוגע ל"בניית שווקים" במיוחד בהקשר של מוצרים עם אסטרטגיה של "דחיפה".

פעמים רבות, מודלים עסקיים הממנפים מוסדות פיתוח בינלאומיים משלבים בין מימון המונע על ידי רווח ומימון פילנתרופי, והביצועים נמדדים לא רק במונחי רווח או הפסד אלא גם במידת ההשפעה של הפעילות על שווקים וצרכנים מקומיים. סוכנויות סיוע, בנקים לפיתוח וקרנות פילנתרופיות ממלאים תפקיד מרכזי בקידום עסקים בשווקי BOP. גופים אלה מתמקדים במחקר ויצירת ידע, מעניקים הון גמיש ומסייעים בהפחתת הסיכונים. יתרה מכך, בשל כוחם, חלק מגופי סיוע אלה ממוצבים במקום הטוב ביותר לכנס את בעלי האינטרסים הפועלים בשווקי BOP ולאחד את מאמציהם. חברות המעוניינות לחדור לשווקים אלה, עשויות להרוויח מהתמיכה שמעניקים סוכנויות סיוע וגופים ציבוריים, בדרכים הבאות:

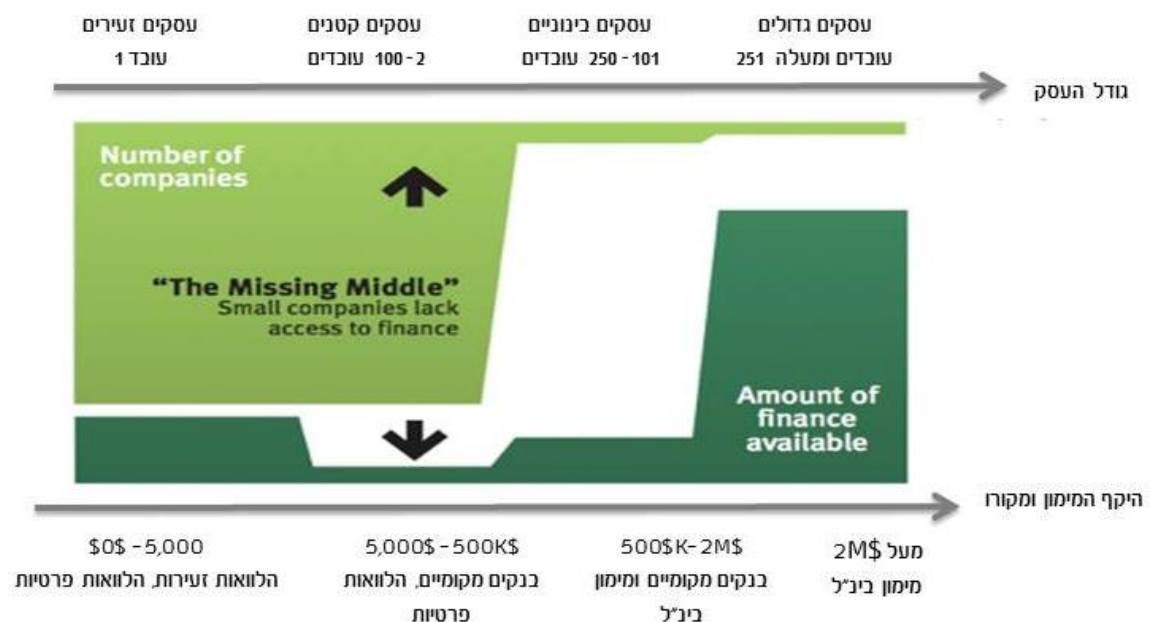
- א. **מחקר ופיתוח, רכש וסובסידיות** – סוכנויות סיוע רוכשות מוצרים ושירותים לשם הפצתם בקרב צרכני BOP, בדרך כלל באמצעות ארגונים לא-ממשלתיים (NGO) או סוכנויות ממשלתיות מקומיות. ישנם גופים רב-לאומיים או מוסדות פילנתרופיים שמעניקים מימון למחקר ופיתוח עבור מוצרים שמשפרים את איכות חייהם של אוכלוסיית BOP, ובכך מקזזים עלויות שחברות מסחריות היו נדרשות לשאת בעצמן. בנוסף, ישנם גופים שמסבסדים את המחיר לצרכן של מוצרים¹⁹ (בדרך כלל מוצרים בריאותיים), ובכך מאפשרים לחברות להציע מוצרים אלה במחירים ברי השגה.
- ב. **מימון והון "רך"** – גופים לא מסחריים ומוסדות ציבוריים בדרך מעניקים קווי אשראי, מענקים, הלוואות מסובסדות או ערבויות לחברות מסחריות בשווקי BOP, באמצעות מימון חלקי של העלויות הראשוניות של פרויקטים (למשל, מחקרי כדאיות, פיילוט למוצרים ושירותים).
- ג. **יזמות לקידום מודעות ציבורית** – גופי סיוע מממנים קמפיינים כגון "מודעות למים נקיים" אשר מסייעים ליצירת ביקושים לפתרונות הנמצאים בשוק. הקמפיינים מנוהלים על ידי ארגונים לא ממשלתיים או סוכנויות ממשלתיות מקומיות, הפועלים לבדם או בשיתוף עם חברות למטרות רווח. יזמות אלה מגבירות את המודעות בקרב לקוחות BOP בנוגע לערכם של מוצרים ושירותים המוצעים על ידי חברות מסחריות בתעשיות אלה, ובכך יוצרות ביקושים.
- ד. **בניית יכולות בקרב שחקנים מקומיים** – גופים פילנתרופיים זרים פועלים לבניית יכולות בקרב קהילות ושחקנים מקומיים בשווקי BOP, תוך מימון תכניות הכשרה ופיתוח. המשתתפים בתוכניות אלו עשויים להיות עובדים של שותפים עסקיים מקרב אוכלוסיית ה-BOP או עובדים של חברת בת של תאגיד זר.
- ה. **יצירת תשתיות** – גופי סיוע מעניקים סיוע לתשתיות פיזיות וחברתיות אשר תומכות בפעילות עסקית. תשתית פיזית עשויה לכלול קואופרטיבים או פלטפורמות אחרות אשר תומכות בהקניית ידע על עסקים ושווקים. המימון לפעילויות אתה בדרך כלל ניתן לממשלות מקומיות או לארגונים לא ממשלתיים מקומיים. מימון זה בתשתיות מפחית עלויות תפעול ומאפשר לחברות לעסוק בפעילויות רווחיות.
- ו. **הפחתת סיכונים** – בנקים לפיתוח מפחיתים תנודתיות וסיכונים הניצבים בפני עסקים בבסיס הפירמידה, כגון תנודתיות במחירי מזון, אנרגיה וסחורות, באמצעות גידור סיכוני מטבע או מתן ערבויות למשקיעים אחרים (ראה פרק "מימון" להלן). סוכנויות סיוע וגופים פילנתרופיים ממוצבים בעמדה הטובה ביותר לספוג ולהפחית את הסיכונים באמצעות יצירת ביטוחים, ביטוח נזק ראשון (ביטוח חלקי), וחוזק היכולות העסקיות של שחקני שוק.
- ז. **יצירת ידע** – גופים פילנתרופיים וגופים לא מסחריים אחרים מעודדים פיתוחה של מערכת אקולוגית (ecosystem) להשקעות פרטיות באמצעות יצירת מאגרי מידע על שווקים, במיוחד בשלבים הראשונים, על ידי הזמנת דוחות, ייזום מחקרי שוק, ביצוע מחקרי שדה וכד'.

¹⁹ פעולות שמפריעות לקביעת מחירי שוק יכולות להשפיע בצורה שלילית על כוחות השוק ולגרום להשלכות מזיקות ארוכות טווח על מאמצים מסחריים. על החברות לאמץ טקטיקות מעין אלו בזהירות.

גישה למקורות מימון

הדרכים המסורתיות לגיוס הון או נטילת אשראי לפעילות עסקית בדרך כלל אינם מתאימים לשוקי בסיס הפירמידה. כפי שצוין לעיל, מרבית השווקים הפיננסיים במדינות מתפתחות מוגבלים ולא מפותחים, ולעסקים חדשים אין גישה להשקעות מקומיות או לקווי אשראי זמינים. סיטואציה זו כבר כונתה "פער מימון לפיתוח" (Development Finance Gap) או "האמצע החסר" (The Missing Middle).²⁰

"האמצע החסר" חברות קטנות אינן מסוגלות להשיג מימון



Source NCDO

על מנת להתמודד עם הפער באפשרויות מימון, שחקנים לא צפויים החלו לממן עסקים חדשים במדינות אלו, במיוחד עסקים הפונים לצרכני BOP. כיום, גם ממשלות וגם ארגונים ללא מטרות רווח מקצים כספים לפיתוח הסקטור הפרטי באמצעות מכשירי מימון שונים, עבור פרויקטים המפיקים רווחים פיננסיים וחברתיים במקביל (גישת ה"שורה התחתונה הכפולה"). בנקים לפיתוח וארגוני סיוע אחרים פועלים לממן יוזמות רבות המשרתות את צרכני BOP. הון ממקורות אלה ניתן בצורה של קווי אשראי, ביטוח, מענקים, תכניות הכשרה וסבסוד. ראה טבלה להלן המעניקה סקירה כללית של מכשירי מימון.

²⁰ מכיוון שכך, בדרך כלל יש להשלים מקורות אשראי והון מקומיים עבור יוזמות בשוקי BOP.

מימון ציבורי וכלי תמיכה ליוזמות עסקיות הפונות לאוכלוסיות BOP

מכשירי מימון ציבוריים			סיוע ציבורי (מענקים)	
מכשירים להפחתת סיכונים	השקעות בהון	הלוואות (חוב)	סיוע ברמת הפרויקט	סיוע ברמת השוק (מאקרו)
מסייע לפרויקטים/חברות והמשקיעים שלהם לנהל סוגים מסוימים של סיכונים.	השקעות הון בונה את התשתית של החברה, מאפשר לה לגדול ולגייס מקורות מימון נוספים.	מקור המימון הרווח ביותר לפרויקטים ועסקים בבסיס הפירמידה.	הענקת תמיכה כספית משמעותית (מענקים) לצורך מעבר מיוזמה עסקית ליישום.	טיפול בכשלי שוק מערכתיים על מנת ליצור בסיס להשקעות בבסיס הפירמידה.
מוסדות למימון פיתוח (DFI) פיתחו מספר מכשירים לזירוז השקעות של הון מסחרי. אלו כוללים ביטוח "נזק ראשון" בקרן השקעות (ועל ידי כך מגדילים את התשואות של משקיעים אחרים), מתן ערבויות להשקעה במקרה של כישלון וכד'.	השקעות בהון בדרך כלל ניתנות בשני שלבים של העסק: הון ראשוני לפתרונות מבוססי ידע, והון לצמיחה (Private Equity) כשהעסק כבר הוכיח שיש לו פוטנציאל להגיע לשלב הבא ומעוניין לגדול. מקורות הון ציבוריים קיימים גם עבור השקעות בפרויקטים.	מימון הלוואות הוא מכשיר נפוץ לשלבים הראשונים של עסק, במיוחד מימון החזקת מלאים או הון חוזר.	דוגמאות לסיוע ברמת הפרויקט כולל מענקים להגדלת היכולת המקצועית של עובדים ומנהלים וקידום הידע הטכנולוגי, מימון קמפיינים להגברת המודעות הציבורית למוצרים חדשים ופיילוטרים.	סיוע בנושאים אלה כוללת מענקים לתמיכה, הקמת חברות הקשורות לענפים חדשים (למשל, אנרגיה מתחדשת), יצירת פתרונות מימון צרכני עבור בסיס הפירמידה וכד'.

מוסדות למימון פיתוח (DFI – Development Finance Institutions)

מוסדות למימון פיתוח (DFI) הם כנראה הארגונים המולטילטרליים הרלוונטיים ביותר למימון יוזמות עסקיות BOP. מוסדות אלה, הממומנים על ידי ממשלות, מיועדים לאפשר מימון לסקטור הפרטי במדינות מפתחות דרך השקעות אשר מקדמות פיתוח. הם ממלאים תפקיד משמעותי בקידום והנעת השקעות והפחתת סיכונים המתלווים להשקעות ביוזמות בשווקים בבסיס הפירמידה. בין היתר, מוסדות אלה מעניקים אשראי בריבית נמוכה, יוצרים מכשירי הון או ערבויות ייעודיות, ומעניקים סובסידיות עבור סיוע טכני, מחקרי כדאיות או פרויקטים אחרים. עם זאת, מוסדות אלה לא תמיד מהווים מקור אידיאלי למימון בשל המבנה הביורוקרטי המורכב שלהם ודרישתם לקבל תשואה כספית על השקעותיהם (בניגוד למענקים הניתנים על ידי ארגונים פילנתרופיים ומולטילטרליים – ראה פרק "שחקנים" לעיל).

המוסדות למימון פיתוח הגדולים ביותר הם מולטילטרליים (הם ממומנים על ידי מספר מדינות), והם כוללים את הזרוע הפיננסית של הבנק העולמי World Bank International Finance Corporation ("החברה

למימון בינלאומיים של הבנק העולמי (IFC), European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) ("הבנק האירופאי לשיקום ופיתוח"), European Investment Bank (EIB) ("בנק ההשקעות האירופאי"), African Development Bank (AfDB) ("הבנק לפיתוח אפריקה") ועוד. מוסדות אלה, יחד עם כל מוסדות המימון האירופאיים, השקיעו סך של כ-33 מיליארד דולר בשנת 2009 (ראה נספח להלן בנוגע למידע על תוכנית של מוסדות למימון פיתוח). חשוב לזכור כי המימון הנ"ל אינו תמיד מתאים לחברות זרות המעוניינות לעשות עסקים בשוקי BOP ממספר סיבות. ראשית, מרבית המימון של מוסדות אלה מושקע בתשתיות ובסקטור הפיננסי במדינות מתפתחות. יתרה מכך, לחלק מהמוסדות הבילטרליים יש העדפה לפרויקטים שיוזמות חברות מקומיות.²¹

מוסדות למימון פיתוח (DFI) ו-BOP – דוגמא

תוכנית אשר באופן ספציפי מקדמת את האינטרסים של בסיס הפירמידה היא "הזדמנויות עבור הרוב" של ה-Inter-American Development Bank. תוכנית זו משקיעה במודלים עסקיים חדשניים אשר מטרתם לספק מוצרים ושירותים איכותיים לאוכלוסיות בעלות הכנסה נמוכה, או BOP, במדינות אמריקה הלטינית והקאריביים. מאגר הון זה מעניק הלוואות, אשראי, ערבויות וסיוע טכני לחברות בסקטור הפרטי, בכל הגדלים, אשר משקיעות בפרויקטים המיועדים ל-BOP באזור זה – החל מ-3 מיליון דולר ועד ל-10 מיליון דולר (ניתן לשקול סכום של עד ל-20 מיליון דולר). פרויקטים של סיוע טכני נעים בין 100,000 דולר ל-500,000 דולר ומשמשים לבחינת מודלים עסקיים, לביצוע מחקרי שוק, הכנת מחקרי כדאיות כלכלית, בניית יכולות מקצועיות ותמיכה בהקניית השכלה. לקבלת מידע נוסף:

<http://www.iadb.org/en/resources-for-businesses/financing-for-bop-businesses-in-latin-america,5764.html>

מוסדות למימון פיתוח וחברות ישראליות

ישראל חברה בשני בנקים מולטילטרליים לפיתוח: הבנק לפיתוח דרום אמריקה ובנק ההשקעות האירופאי (European Investment Bank - I Inter American Development Bank). כתוצאה מחברות זו, חברות ישראליות זכאיות להגיש בקשה להשתתפות בתוכניות ובמכרזים שמציעים בנקים אלו. בנוסף, חברות ישראליות המעוניינות לפעול במדינות מתפתחות יכולות לפנות למנגנון והמכשירים הפיננסיים שמוצעים על ידי הבנקים – מענקים והשקעות הון – כל עוד פעילויותיהן מתאימות ליעדים שנקבעו על ידי מוסדות אלה.

ישראל איננה חברה ב-African Development Bank או ב-Asian Development Bank, ולפיכך, חברות ישראליות הפועלות באזורים אלה נדרשות לפעול באמצעות חברות מקומיות על מנת להשיג מימון מבנקים אלה. באופן דומה, מוסדות מימון אירופאיים רבים דורשים שאחוז מסוים מההשקעותיהם ילך לחברות אירופאיות ולכן, על מנת להשיג מימון זה, חברות ישראליות נדרשות לפעול באמצעות שותף אירופאי.

²¹ Christian Kingombe, Isabella Massa and Dirk Willem te Velde, *Comparing Development Finance Institutions*, London: Overseas Development Institute

למעט מכשירי המימון הציבורי שצוינו לעיל, קיימים מודלים פיננסיים נוספים עבור פרויקטים של BOP. הראשון, "השקעות בעלות השפעה חברתית" (Impact Investing), חותר להקצות הון לעסקים המייצרים השפעה סביבתית או חברתית מדידה – על ידי השקעות בעסקים קטנים ובינוניים במדינות מתפתחות. מקור מימון נוסף כולל מימון פחמן (carbon finance). מימון פחמן מעניק תשואות כלכליות על פרויקטים מסחריים אשר מפחיתים את פליטות גזי החממה במדינות מתפתחות. למרות שאין הוא מיועד באופן ספציפי למדינות BOP, מימון פחמן יכול להוות מקור מימון משמעותי עבור עסקים ופרויקטים בבסיס הפירמידה. להלן דיון קצר בנוגע לשני המודלים הללו:

משקיעים בעלי השפעה חברתית (Impact Investors)

בשנים האחרונות, יש גידול בפעילות של משקיעים בעלי השפעה חברתית בשווקים מתפתחים. רשת ההשקעות החברתיות הגלובלית (Global Impact Investing Network) מעריכה שהשקעות הון חברתי בסך של 50 מיליארד דולר של הון משפיע התבצעו בשנת 2010 כאשר יותר מ- 200 קרנות השקעה חברתית נוסדו בעשור האחרון. קרנות אלה בדרך כלל בנויות כקרנות הון פרטיות או קרנות הון סיכון בשווקים מפתחים, ומבטיחים תשואות פיננסיות וחברתיות למשקיעים, כמו גם עמלות שנתיות למנהל הקרן. התשואות על השקעות חברתיות עונות על מגוון רחב של ציפיות – ממסחרי ועד חברתי.

בשל העובדה שבפני עסקים ב-BOP עומדים סיכונים רבים, השקעות חברתיות לא נחשבו בתחילה לכדאיות מבחינה כלכלית. בשלב ראשון, המשקיעים החברתיים נאלצו לגייס הון מארגונים פילנתרופיים. אך ככל שמודל ההשקעה התבסס והתשואות גדלו, יכלו המשקיעים עם השפעה לגייס כספים ממוסדות השקעה ציבוריות, כגון בנקים לפיתוח אזוריים ולאומיים. לאחרונה, משקיעים מסחריים כגון משקיעים מוסדיים ובנקים להשקעות החלו להפגין עניין בתחום זה, והחלו להשקיע בקרנות השקעה חברתיות.

משקיעים חברתיים בשווקי BOP תופרים את מוצריהם לדרישות ההון הייחודיות של שווקים אלה. בדרך כלל, חברות אשר משרתות שווקים אלה זקוקות לסכומי כסף קטנים יחסית כדי לתפעל את העסק בשלבים המוקדמים – בין 250,000 דולר ל- 2 מיליון דולר. בנוסף, עסקים רבים ב-BOP זקוקים להון חוזר בצורת אשראי, שלא קל לגייס בשווקים מתפתחים. על מנת לענות על צורך זה, משקיעים חברתיים רבים מעניקים הון הלוואות (debt) והון מניות (equity) (ומכשירים הון נוספים בעת הצורך) בניגוד לקרנות השקעות מסורתיות אשר מתמקדות בהון מניות התחלתי.

משקיעים עם השפעה מציעים גם תמיכה ניהולית לחברות בפורטפוליו שלהם. עסקים המעניקים פתרונות BOP במדינות מתפתחות בדרך כלל סובלים מידע ניהולי מוגבל בשל מספר סיבות. האחת, המודלים העסקיים עבור פתרונות BOP עדיין בשלב הניסיוני והמומחיות בתחום זה מוגבלת מאוד. שנית, בעלי מקצוע המיומנים בתחום העסקים, שהם נדירים בכלכלות מתפתחות, נוטים להעדיף הזדמנויות תעסוקה רווחיות יותר. כתוצאה מכך, משקיעים חברתיים מעניקים הדרכה עסקית מקיפה לחברות BOP על מנת להבטיח ניהול תקין וצמיחה.

ישראל וקרנות להשקעות חברתיות (Impact Investing)

השקעות חברתיות הם סקטור פיננסי חדש בישראל, עם מספר קטן מאוד של קרנות אשר פועלות לפי העקרונות החברתיים והפיננסיים הקשורים לתחום זה. למרות שענף זה עדיין בחיתוליו, השקעות חברתיות בישראל נמצאות בעלייה וכוללות קרנות השקעה חברתית קטנות אשר מעניקות הון התחלתי ליוזמות חברתיות (כגון הקרן החדשה Impact First) וקרנות הון פרטיות גדולות אשר מתמקדות בהשקעות גדולות יותר (כגון Vital Capital, חברה חדשה יחסית). כמו כן, ישנם קרנות השקעות חברתיות שאינם מוכנים לממן עסקים שאינם פועלות במדינות מתפתחות. במקרים אלה, רצוי שעסק ישראלי שירצה לגייס הון ממשיקע עם השפעה, ימצא שותפים מקומיים במדינות מתפתחות.

שוק הפחמן (Carbon Market)

אופציה אחת לגיוס הון עבור פרויקטים ועסקים בשווקי BOP היא באמצעות שווקי פחמן בינלאומיים. כאשר פרויקט BOP מביא לירידה בפליטת גזי חממה – (בדרך כלל באמצעות פיתוח פתרונות אנרגיה) חברות עשויות להרוויח מההשפעות הסביבתיות החיוביות באמצעות מנגנון הפיתוח הנקי של האו"ם (Clean Development Mechanism-CDM) ושווקי פחמן וולונטריים (Voluntary Carbon Markets). מנגנונים אלה מאפשרים לחברות ומדינות מפותחות להפחית את פליטת גזי החממה שלהן באמצעות מימון פרויקטים של אנרגיה נקיה במדינות מתפתחות. שני המוצרים העיקריים אשר מעניקים מימון לפרויקטים של הפחתת פליטות גזי חממה הם "Certified Emission Reduction" (CER) (הפחתת פליטות מאושרת) ו-"Emission Reduction Voluntary" (VER) (הפחתת פליטות וולונטרית):

- ה- CDM (המנגנונים של האו"ם) פועלים כשוק סחורות לאשראי פחמני (Carbon credit). במסגרת מנגנון זה (המוגדר באמנת קיוטו), ניתן לסחור ולמכור אשראי פחמני בשווקים פיננסיים גלובליים.²²
- לפרויקטים וולונטריים בדרך כלל יש מתודולוגיות גמישות יותר מאשר ל- CDM, דבר שיכול להאיץ את תהליכי הבדיקה והאישור של תוכניות. עם זאת, כתוצאה מסטנדרטים ושיטות מחמירים פחות, מחירי הסחורות (האשראי הפחמני) בדרך כלל נמוכים יותר.

פיתוח פרויקטים למימון פחמני

תכנון ופיתוח של פרויקט פחמני יכול לקחת זמן רב, כאשר שלב הקמת הפרויקט מצריך מומחיות טכנית רב ומשאבים כספיים משמעותיים. לדוגמה, תהליך האימות של ה- CDM למסחר באשראי פחמני מורכב ויכול לקחת עם שלוש שנים עם השקעה של 100,000 דולר – 200,000 דולר. עם זאת, חשוב לזכור שכל הפרויקטים אשר מפחיתים פליטת גזי חממה יכולים להפוך לפרויקטים פחמניים מצליחים, ללא קשר לגודלם. הגורם אשר קובע את כושר הקיימות של פרויקט פחמני הוא יחס עלויות רישום הפרויקט הצפויות להכנסות החזויות של הפרויקט.

בשל האופי המורכב ורמת המיומנות הגבוהה הנדרשת על מנת לרשום פרויקט פחמני בהצלחה, מרבית מבעלי הפרויקט מעדיפים לפנות לחברות פיתוח פרויקטים. חברות אלה מבינות את תהליכי המתודולוגיה והביקורת של תוכנית CER ו- VER. ישנן מספר סוגים של חברות פיתוח פרויקטים, המסווגות לפי סוג

²² הפרויקט חייב להיות במדינה מתפתחת אשר חתמה על אמנת קיוטו ועליו לקדם פיתוח בר-קיימא במדינה המארחת. ראה קישור להלן בנוגע לרשימת מדינה מתועשות ומדינות מתפתחות אשר משתתפות ב- CDM:
http://unfccc.int/parties_and_observers/parties/non_annex_i/items/2833.php

הפרויקטים שהן מתמחות בו. לדוגמא, פרויקט ייעור מחדש שונה מאוד מפרויקט פחמני הקשור לסכר הידרו-חשמלי.

חברות לפיתוחי פרויקטים פחמניים בדרך כלל מעניקות מימון לתהליך רישום הפרויקט, בתמורה לאחוז מהרווחים שהפרויקט צפוי להניב, או מניות בפרויקט עצמו.

בנוסף, קיימת שונות רבה במחירי האשראי הפחמני. המחיר תלוי בסיכונים ובטכנולוגיות הכרוכים בפרויקט נתון ובזהות יוזמי ורוכשי הפרויקט. שיתוף פעולה עם מפתח פרויקטים בעל ניסיון עשיר עשוי להפחית את הסיכונים והתנודתיות המיוחסים לשווקי פחמן כיום.

תהליך הרישום על ידי ה- Clean Development Mechanism-CDM לקבלת מימון פחמני

מחקר בסיס ושיטת בחירה	הערכה ותכנון של הפרויקט	בדיקת הפרויקט (גוף עצמאי)	רישום הפרויקט	יישום ובקרה	אישור צד שלישי והנפקת אשראי
←	←	←	←	←	
הערכה ובדיקת היתכנות של הפרויקט; 10,000 דולר – 50,000 דולר משך הזמן משתנה	יצירת PDD - I PIN; עד 12 חודשים; 50,000 עד 100,00 דולר	בדיקת הפרויקט עלולה לקחת 3-8 חודשים; קרוב ל- 10,000 דולר; אישור המדינה המארחת עשוי לקחת 6 חודשים נוספים	חישוב עלויות לאשראי פחמני; 6-24 חודשים	ברגע שהפרויקט מתחיל ישנו תהליך שוטף של יישום ובקרה; 10,000 דולר – 20,000 דולר + 2% CER המונפקים	אישור נדרש כל 1-3 שנים; 10,000 דולר – 20,000 דולר + 2% ממכשירי ה-CER המונפקים

סיכום – עסקים ישראלים ובסיס הפירמידה

ההזדמנויות העסקיות בשוקי אוכלוסיית בסיס הפירמידה מגרות את הדמיון - 4 מיליארד איש בעלי צרכים רבים ומגוונים והכנסה פנויה שהולכת וגדלה מייצגים שוק עצום. כתוצאה מכך יותר ויותר עסקים מרחבי העולם פונים לשוק זה ומחפשים מענה לצורכיו, במיוחד בענפים כגון מים, דיור, חקלאות, אנרגיה, תקשורת, מוצרי צריכה, חינוך ושירותים פיננסיים. החוברת פותחת חלון ומציגה מעט מההזדמנויות העסקיות הללו.

מנגד, כמו בכל תחום חדש, עומדים בפנינו גם אתגרים חדשים כגון: מידע לגבי השוק וצרכיו, המודל העסקי הנכון ואתגרי השיווק וההפצה. מחקרים שנעשו לאחרונה וסיפורי הצלחה של עסקים יצירתיים ואמיצים מצביעים על כך שניתן להתגבר על האתגרים הללו. באמצעות פיתוח פתרונות טכנולוגיים לאוכלוסיות בסיס הפירמידה ואימוץ מודלים עסקיים חדשניים, ניתן ליהנות מניצול ההזדמנויות בשוק זה ובמקביל להביא לשיפור איכות החיים של משתמשי הקצה.

עבור עסקים ישראלים, הפוטנציאל הטמון בשוק זה הוא גדול במיוחד. היכולת היזמית, ההתמקדות בפתרונות טכנולוגיים יצירתיים, יעילים ופשוטים, בשילוב הידע הישראלי בפיצוח אתגרי פיתוח ואתגרים אקלימיים (כגון מחסור במים), ממצבים את ישראל במיקום אידיאלי לפיתוח מוצרים ושירותים לאוכלוסיית בסיס הפירמידה. יתרה מכך, קרבתה לאפריקה מקלה על כניסת חברות ישראליות למשקים הללו.

למעשה נדרשת הפניה ומינוף של פעילות היזמות והחדשנות הישראלים לשווקים הללו, גם כחלק מאסטרטגיית גיוון יעדי היצוא של חברה, אך חשוב לזכור שכניסה לשווקים הללו צורכת משאבים ייעודיים ואסטרטגיה ארוכת טווח.

להלן מספר אסטרטגיות עסקיות יצירתיות שיושמו בהצלחה על ידי חברות מסחריות בשוקי בסיס הפירמידה. למרות שהרשימה אינה מייצגת, היא מספקת אינדיקציה לסוגי הפשרות והאדפטציות הנדרשות מחברות בכדי לחדור בהצלחה לשווקים אלו.

1. תכנון מוצר מתאים לשוק. המוצר חייב להיות בר השגה ומתאים לצרכים המקומיים. אסטרטגיות תכנון מקוריות כוללות פיתוח מוצרים המגדילים את ההכנסה הפנויה של הצרכנים.
2. אפשרויות מימון צרכני לא מסורתיות. בעקבות המחסור בהון ואשראי זמין עסקים הפונים ל-BOP צריכים לפתח פתרונות מימון משולבים ומתאימים כגון מודל של תשלום עבור שימוש - Pay Per Use.
3. מודל הפצה יצירתי. מרבית צרכני ה-BOP חיים באזורים מרוחקים ללא תשתיות מפותחות, כך שהגישה אליהם קשה ודורשת יצירתיות. בכדי להצליח בשוק זה, יש להשתלב ברשתות הפצה קיימות (שלעיתים שונות מאד משיטות הפצה המוכרות בעולם המפותח).
4. שיווק או יצירת שוק. (Market Development) עסקים הפועלים בשוקי ה-BOP נדרשים לעיתים ליצור מודעות לפתרון, לא למוצר. כמו למשל חינוך והגברת מודעות לרפואה מונעת ודרך כך גם הגברת ביקושים למוצר בתחום זה.
5. שותפויות מקומיות. בכדי לתכנן וליישם את המודל העסקי בצורה נכונה (כולל עיצוב המוצר, פיתוח אסטרטגיית הפצה וכו') יש צורך ביצירת שותפויות עם עסקים בעלי נוכחות מקומית.

6. מקורות מימון מפתיעים. כפי שמצוין בחוברת, בשווקים הללו פועלים שחקנים בינלאומיים רבים שניתן לשותף איתם פעולה ולהזיל את עלויות הכניסה לשוק. בפרט, פעילות עסקית אשר משרתת "שורה תחתונה כפולה" (תשואה פיננסית וחברתית), ועונה על אתגרים קריטיים של צרכני BOP עשויה לגייס מימון משחקנים אלו.

צעדים ראשונים

ההזדמנויות, האתגרים והאסטרטגיות המועילות במסמך זה יכולות להרגיש מופשטות ומרוחקות מעסקים ישראלים שאינם פעילים בשווקים הללו. בכדי להתחיל לבחון את הרלוונטיות של שוקי אוכלוסיית בסיס הפרמידה עבור עסק מסוים, ניתן להתחיל בשלושה צעדים ראשונים:

בחינת ההזדמנות הקיימת לחברה בתחום הפעילות שלה וקבלת החלטה אסטרטגית ברמת ההנהלה הבכירה על הפניית משאבים לתחום וחשיבה לטווח של 2-3 שנים קדימה.

למידת השוק. יש צורך להשקיע משאבים משמעותיים בלימוד הצורך, ההזדמנות, האתגרים, והעבודה הנדרשת. מנהלים חייבים ללמוד את צרכי השוק ולדבר ישירות עם לקוחות הקצה. יותר מדי יזמים מפתחים את המוצר שהם רוצים לפתח במקום את המוצר הנדרש. בכדי להבטיח פיתוח ושיווק של מוצר מתאים כדאי לשתף פעולה עם ידע מקומי בשלב מוקדם ככל הניתן. שותף מקומי יכול לעזור הן בתכנון ועיצוב מוצר המתאים לצרכי השוק, הן ביישום פילוח מקומי ראשוני, והן בשיווק והפצה מסחרית של המוצר.

לסיכום, כניסה לשוק ו/או פלח שוק חדש מרגשת ומאתגרת כאחד. מאחר ותחום זה הינו חדש יחסית לא קיימים פתרונות מדף לפיתוח מודל עסקי לאוכלוסיות בבסיס הפירמידה. אך ישנם עסקים שבזכות יצירתיות והתמדה הצליחו לחדור לשווקים הללו. כדאי ללמוד מניסיונותיהם ולא להמציא את הגלגל. החוברת היא בבחינת מסגרת כללית להעלאת המודעות וקצה חוט להגברת עניין החברות בשוקים אלו.

בהצלחה!

נספח 1: מוסדות מולטילטרליים

מקור: מכשירי מימון ציבוריים למינוף הון פרטי עבור השקעות בתחום האקלים: התמקדות בסוכנויות מולטילטרליות "WRI, 2012, וושינגטון

מכשיר	תיאור	מענקים	הלוואות (חוב)	השקעות והון ומעין הון (Quasi equity)	קרנות ומכשירים מובנים	מכשירים להפחתת סיכונים
בנקים לפיתוח מולטילטרליים						
African Development Bank (ADF) (הבנק האפריקני לפיתוח)	ה-AFD היא חברת האם של הקרן לפיתוח אפריקה (ADF), שהיא הזרוע הזכינית של ה-AFD. ב-AFD ישנן 78 מדינות חברות	מענקים לסיוע טכני	מציע הלוואות המגובות בערבויות מדינה והלוואות ללא ערבויות מדינה, הלוואות בריבית נמוכה, הלוואות במבני A - non-) B (sovereign	השקעות הון ישירות ועקיפות, כתבי התחייבות נדחים, מניות בכורה ניתנות לפדיון.	קרנות מיוחדות: Emergency Liquidity Facility - Trade Finance Fund	הלוואות סינתטיות במטבע מקומי, ערבויות אשראי חלקיות, חוזי החלפת ריבית (IRS), חוזי החלפת מטבע, interest rate caps and collars, חוזי החלפת מדד/סחורות
Inter-American Development Bank (IDB) (הבנק האינטר-אמריקני לפיתוח)	ה-IDB נוסד ב-1959 ומעניק מימון למדינות אמריקה הלטינית והקריביים. ל-IDB יש 48 מדינות חברות	מענקים הניתנים באמצעות הקרן למענקים של ה-IDB, קרנות נאמנות, קרן השקעות מולטילטרלית והתוכנית ליזמות חברתית	הלוואות לסקטור הציבורי: הלוואות מבוססות מדיניות הלוואות חירום; הלוואות לסקטור הפרטי: הלוואות A/B וסינדיקציות, הלוואות באמצעות קרן ההשקעות בעסקים קטנים, התוכנית ליזמות חברתית והיזומה של מתן הזדמנויות לרוב; מימון concessional) financing) המוצע למרבית המדינות החברות החלשות	ה-IDB לא מבצע השקעות הון בעצמו אלא ה-MIF וה-Inter-American Investment Corporation משקיעים בעסקים פרטיים	אין	ערבויות לסקטור הציבורי באמצעות ה-Guarantee Disbursement Loan Program; ערבויות לסקטור הפרטי: ערבויות אשראי פוליטי; ערבויות במטבע המקומי מוצעות בכפוף לזמינות בשוק
European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (הבנק האירופאי לשיקום ופיתוח)	ה-EBRD הוא מוסד מימון בינלאומי אשר משקיע בעיקר בסקטור הפרטי ותומך בפרויקטים כ-29 מדינות ממרכז אירופה למרכז אסיה. ישנן 63 מדינות חברות, האיחוד האירופאי וה-EIB	אין	הלוואות לפרויקטים גדולים: נעים בין 5 מיליון אירו ל-250 מיליון אירו, עם תקופות החזר של בין 5 ל-15 שנים; הלוואות לפרויקטים קטנים: ה-EBRD תומך בבנקים מסחריים מקומיים, אשר מעניקים הלוואות לעסקים קטנים ובינוניים ועיריות	משקיע הון שכיך 2 מיליון אירו ל-100 מיליון אירו. המכשירים המוצעים כוללים מניות רגילות, מניות בכורה, כתבי התחייבות נדחים, אג"ח ושוטרי הכנסה (income notes), בין היתר.	אין	מענק ערבויות להלוואות, ערבויות מקומי וערבויות לכבדים מסחריים לקידום מסחר במדינות המשתתפות guarantees for trade facilitation

מוסדות מולטילטרליים (המשך)

European Investment Bank (EIB) Bank האירופאי (השקעות)	בעלי הבניות של הבנק הן 27 המדינות החברות באיחוד האירופאי, שכולן יחדיו ביצעו חיתום להון הבנק. 90% מהמימון ניתן באמצעות הלוואות	מעניק סיוע טכני באמצעות מענקים, כאשר יותר מ-3/4 מהמענקים ניתנים למוסדות למימון זעיר באפריקה, הקריביים ומדינות הפסיפיק	מציע הלוואות לפרויקטים של פיתוח מעל 25 מיליון אירו, הלוואות senior, כתבי התחייבות נדחים, אג"ת, מיקרו-הלוואות והלוואות לזמן בינוני לעסקים קטנים ובינוניים ולרשויות מקומיות	מציע השקעות מזנין (ביניים) בקרנות להעברת טכנולוגיה וקרנות ה- business angels matching funds	מציע איגות, מכשירים נגזרים הקשורים לפרויקט וקרנות הון סיכון	ערביות לחוב בכיר וחוב נדחה, ערביות לפרויקטים של ה-Trans-European Transport Network, ערביות ישירות, ערביות משותפות וערביות נגד למוסדות למימון זעיר, ערביות להון מניות וביטוח לאשראי יצוא
מכשיר	תיאור	מענקים	הלוואות (חוב)	השקעות והון ומעין הון (Quasi equity)	קרנות ומכשירים מובנים	מכשירים להפחתת סיכונים
בנקים לפיתוח מולטילטרליים						
World Bank – International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) (הבנק הבינלאומי לשיקום ופיתוח)	זרוע הסקטור הציבורי של הבנק העולמי; מעניקה מימון לממשלות ולסקטור הציבורי. הבנק מונה 188 מדינות חברות	מענקים לפרויקטים לפיתוח	הלוואות גמישות עם ריביות גמישות או משתנות לתקופות של עד 30 שנים לממשלות של מדינות מתפתחות	אין	מציע קרנות נאמנות לסיוע רשמי לפיתוח	מימון לביטוח אסונות טבע, ניהול סיכונים פיננסיים, ערביות חלקיות לסיכונים, ערביות אשראי חלקיות וערביות מבוססות מדיניות
World Bank – International Development Association (IDA) (החברה לפיתוח בינלאומי של הבנק העולמי)	זרוע הסקטור הציבורי של הבנק העולמי; מעניקה מימון לממשלות ולסקטור הציבורי ב-81 המדינות הפי פחות מפותחות; לחברה יש 170 מדינות חברות (בעלות מניות)	מעניקה מימון על בסיס מצוקת האשראי של המדינה	הלוואות (concessional) למדינות הזכאיות למימון של ה-IDA (הכנסות נמוכות), כולל תקופת גרייס. אלו כוללות אשראי רגיל, אשראים מעורבים והלוואות קשיחות (hard lending)	אין	כ"ל	ערביות חלקיות לסיכונים
World bank – Multilateral Investments Guarantee Agency (הסוכנות של הבנק העולמי לערביות להשקעות)	זרוע הסקטור הפרטי של הבנק העולמי, בבעלות 177 מדינות חברות	קיימת תמיכה של קרנות נאמנות מסוימות	אין	אין	אין	ביטוח לסיכונים פוליטיים

מוסדות מולטיטרליים (המשך)

• ערבויות אשראי חלקיות • חלוקת סיכונים (risk sharing), מכשירי אשראי מובנים - Guaranteed offshore Liquidity Facility Risk Management (swaps)	• קרנות לקידום השקעות זרות בהון וחוב פרטי • קרנות נאמנות לסיוע טכני ושירותי ייעוץ • חברה לניהול נכסים: גיוס וניהול כספים מטעם משקיעים מוסדיים • איגוח	הלוואות C – כולל אג"ח המירים וכתבי התחייבות נדחים, מניות בכורה והשקעות בשטרי הכנסה	- הלוואות A – מוחזקות בחשבון ה- IFC - הלוואות B – מגויסות על ידי המדינות המשתתפות; ה- IFC ממשיך להיות המלווה העיקרי (lender of record)	סיוע טכני ושירותי ייעוץ	זרוע הסקטור הפרטי של הבנק העולמי; מממנת רק פרויקטים של הסקטור הפרטי; 184 מדינות חברות ב- IFC	World Bank – International Finance Corporation (IFC) (החברה למימון בינלאומי של הבנק העולמי)
חוזי החלפת מטבע, חוזי החלפת ריביות וערבויות לסיכון פוליטי	מכשיר מימון מורכב (multi-tranche financing facility)	- השקעות הון ישירות ועקיפות - השקעות הון ישירות בצורת מניות רגילות, מניות בכורה או ני"ע המירים	- מוצרי הלוואה במטבע מקומי, הלוואות על בסיס LIBOR וריביות מקומיות, הלוואות הממומנות יחד עם מוסדות אחרים; הלוואות - concessional) (loans	מענקים לסיוע טכני	מעניק מימון לפרויקטים ממשלתיים ולא ממשלתיים. ב- ADB ישנן 67 מדינות חברות	Asian Development Bank: Public and Private (ADB) Sector (הבנק האסיאתי לפיתוח)

נספח 2: מימון לסקטור הפרטי ומנגנוני שיתופי פעולה לפי סוכנויות מימון וסיוע

PPDP Mechanisms by Agency												
Agency	PPDP Mechanism	Target countries	Eligible businesses	Forms of collaboration/public support								
				Brokering links between companies/ companies and NGOs	Private support to donor-funded development projects	Financial support				Knowledge sharing	Advice/ Technical assistance	Advocacy/ policy dialogue
						Loans	Grants	Equity	Guarantees			
AUSAID	Business for Millennium Development Initiative	Asia and Pacific region	Australian and multinational businesses	✓								
	Enterprise Challenge Fund	Asia and Pacific region	Any origin				✓					
BMZ/ GTZ	DeveloPPP.de (Ideas Competitions and Strategic Alliances)	n/a	German and European companies				✓				✓	
	Cooperation Agreements in bilateral programmes	All partner countries	Multinational, regional or local companies				✓					
	Africa Facility	African countries	African-based companies				✓					
CIDA/ DFAIT	Investment Cooperation Programme	All ODA recipient countries	Canadian businesses				✓					
Denmark MFA / Danida	Mixed Credits Programme	Danida programme countries and other least developed countries (Tied mixed credits); Danida programme countries and South Africa (untied mixed credits)	Danish suppliers (tied mixed credits); all OECD countries (untied mixed credits)			✓	✓					
	Business-to-Business Programme	Danida programme countries, Egypt and South Africa	Danish companies	✓			✓				✓	
	Innovative Partnership Programme	n/a	Companies advancing CSR	✓			✓				✓	
	Danish Import	Danida	Danish	✓								
ADA	Business Partnership Programme	Precedence given to priority countries of Austrian Development Cooperation	Enterprises from Austria or the European Economic Area (EEA)				✓					
AFD	Market website	n/a	n/a				✓				✓(?)	

Heinrich, M., 2010, Public-Private Development Partnerships – An Overview of Current Work of DCED Member Agencies, DCED Working Paper.

PPDP Mechanisms by Agency												
Agency	PPDP Mechanism	Target countries	Eligible businesses	Forms of collaboration/public support								
				Brokering links between companies/ companies and NGOs	Private support to donor-funded development projects	Financial support				Knowledge sharing	Advice/ Technical assistance	Advocacy/ policy dialogue
						Loans	Grants	Equity	Guarantees			
	Promotion Programme	programme countries	importers and exporters from programme countries									
DFID	Business Innovation Facility	Nigeria, India, Bangladesh, Zambia, Malawi	Business with “inclusive business models”	✓			✓			✓	✓	
	Responsible and accountable garment sector challenge fund	Low-income countries in Asia and Sub-Saharan Africa	n/a				✓					
	Food Retail Industry Challenge Fund	Africa	Uk retailers buying from African farmers				✓					
	Harakat	Afghanistan	n/a				✓					
Finnish MFA	Finnpartnership	ODA-recipient countries	Finnish businesses	✓			✓				✓	
	Finnfund	ODA-recipient countries	Finnish businesses			✓		✓	✓			
	Concessional credits	Low-income and low average income countries	Finnish businesses			✓						
	Local cooperation funds	n/a	Local businesses				✓					
IFC	Investment and Advisory Services	Developing countries	Private companies and financial institutions operating in developing countries			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Business Linkages	Developing countries	Multinational companies							✓	✓	
ILO	PPP for Decent	n/a	Large		✓					✓	✓	✓

PPDP Mechanisms by Agency												
Agency	PPDP Mechanism	Target countries	Eligible businesses	Forms of collaboration/public support								
				Brokering links between companies/ companies and NGOs	Private support to donor-funded development projects	Financial support				Knowledge sharing	Advice/ Technical assistance	Advocacy/ policy dialogue
						Loans	Grants	Equity	Guarantees			
	Work		companies									
JICA	Collaboration with CSR activities of companies	n/a	n/a		✓						✓	
	Public-private partnerships in infrastructure	n/a	n/a			✓					✓	
	Support to BOP Businesses	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Netherlands MFA	Dutch Sustainable Trade Initiative (IDH)	Developing countries	Companies in selected natural resources/ agri-sectors and tourism	✓						✓	✓	
	Private Sector Investment Programme	43 developing countries (PSI Regular) and fragile states (PSI Plus)	Dutch and other foreign businesses				✓					
	Partnerships Resource Centre	n/a	n/a		✓ (the centre is jointly funded with firms)					✓		
Norad	Matchmaking Programme	Sri Lanka, India, South Africa	Norwegian companies and companies in programme countries	✓			✓				✓	
	NORFUND	n/a	n/a			✓		✓				
SDC	Swiss South Africa Cooperation Initiative	South Africa	Swiss and South African companies		✓							
Sida	DemoEnviron-ment (B4D)	All partner countries, but priority given to Botswana, Namibia, South Africa, Indonesia and China	Large companies (preferred) and SMEs				✓					
	Innovations	n/a	Large companies			✓	✓		✓		✓	

PPDP Mechanisms by Agency												
Agency	PPDP Mechanism	Target countries	Eligible businesses	Forms of collaboration/public support								
				Brokering links between companies/ companies and NGOs	Private support to donor-funded development projects	Financial support				Knowledge sharing	Advice/ Technical assistance	Advocacy/ policy dialogue
						Loans	Grants	Equity	Guarantees			
	against Poverty (B4D)		(preferred) and SMEs									
	Public-private partnership programme (B4D)	n/a	Large companies		✓		✓					
	Market Transformation (B4D)	n/a	Multinationals		✓							
UNIDO	Business Partnership Programme	Developing countries and emerging economies	Multinational companies								✓	
USAID	Global Development Alliance	Developing countries	Large US or multinational companies		✓						✓ (by companies)	



המכון הישראלי לייצוא ולשיתוף פעולה בין-לאומי

מכון היצוא הישראלי

שירותי המכון

כדי שתוכל להגיע הכי רחוק שאפשר... ואפשר!

כחבר במכון תיהנה ממגוון רחב מאוד של שירותים, אשר נועדו למטרה אחת בלבד: לעזור לך להצליח בשווקים הבין-לאומיים, לפרוץ לשווקים חדשים ולייצר בעבורך עוד ועוד הזדמנויות עסקיות.

מגוון השירותים העומדים לרשותך:

- **מפגשים עסקיים בארץ ובחו"ל**

ארגון ותיאום מפגשים עסקיים עם נציגי חברות מובילות בעולם, שותפים פוטנציאליים, קניינים ומפיצים במסגרת ביקורים יזומים בארץ, כנסים בין-לאומיים, Road shows בחו"ל ומשלחות יוצאות ונכנסות.

- **חשיפה בין-לאומית**

הזמנת עיתונאים וגורמי מדיה מקצועיים לארץ לפגישות עם יוצאים, סיורים במפעלים והכרת התעשייה הישראלית הרלוונטית.

- **ייעוץ שיווקי**

סיוע אישי על ידי טובי המומחים בגיבוש אסטרטגיה שיווקית, בחירת שוקי יעד, התאמה לשוק יעד ועוד.

- **מכרזים ופרויקטים בין-לאומיים**

איתור מכרזים ופרויקטים בין-לאומיים רלוונטיים לחברות הישראליות, תמיכה וליווי בכל הליך הגשת המועמדות.

- **תערוכות בין-לאומיות**

השתתפות בביתן לאומי בתערוכות בין-לאומיות ברחבי העולם בחבילת השתתפות, לרבות ארגון וליווי מקצועי וסל שירותים הכולל מפגשים עסקיים, סיורי קניינים, קידום הביתן ויח"צ. הביתן הלאומי מקנה יתרון של בולטות בשטח תחת מיתוג ישראל.

- **הדרכה והכשרה**

קורסים, סדנאות וימי עיון- העוסקים במגוון הרחב של נושאים בתחום היצוא והסחר הבין-לאומי: תובלה ושילוח, כללי מכס, אנגלית עסקית, שיווק בין-לאומי, ניהול מו"מ, אינטרנט, מודיעין עסקי, webinars- סמינרים מקוונים ועוד.

- **הכוונה וקידום יוצאים מתחילים**

שירות למייצא המתחיל הכולל מידע ראשוני, ייעוץ והכוונה שמסייעים להגדיל את סיכויי ההצלחה בשווקים העולמיים.

תוכנית תכל' - תוכנית ייחודית לשילוב חברות מהמגזר הערבי במעגל היצוא.

תוכניות סיוע ייחודיות למעצבים בתחום מוצרי הצריכה.

- **סקירות ונתונים כלכליים**

אינדיקטורים כלכליים על 62 הכלכלות המובילות בעולם, כולל נתוני הסחר של ישראל עם מדינות אלה. סקירות כלכליות מפורטות על מדינות מובילות. ניתן לקבל גם מצגת כלכלית על הכלכלה והיצוא הישראלי לצורך מפגשים עם גורמים מחו"ל.

- **מרכז מידע**
מגוון רחב ומקצועי של שירותי מידע, המתבססים על תשתית מקורות המידע העסקי המובילה בישראל. בין היתר, כולל השירות מידע אקספרס - תוך 24 שעות, איתור גורמים בעולם (מפיצים, סוכנים, יצרנים, ארגונים, רשתות וכו') מחקרי מדף במחירים אטרקטיביים, סקרי שוק מותאמים לצרכי הלקוח, הזדמנויות עסקיות, מידע פיננסי על חברות בעולם, מידע חדשותי ועוד.
- **קופון בשווי 1000₪ לרכישת מידע**
הסדר חדש לרכישת מידע ללא תשלום בשווי 1000₪, יאפשר לחברי המכון לבחור מבין שירותי המידע השונים, את חבילת המידע אשר תיתן מענה לצרכיהם עד השווי הנ"ל. ההסדר מופעל באורח ניסיוני לתקופה מוגבלת, למספר מוגבל של ענפים.
- **כניסה מושכלת לשוק חדש - שיחה עם מומחה מקומי**
טרם כניסתן של חברות לפעילות חדשה בשוק מסוים, הן נדרשות לבצע בדיקות מקדימות. לסל הבדיקות האפשריות הוספנו שירות חדשני, לפיו החברה תוכל לקיים שיחה אישית של כשעה עם מומחה בתחומה. שירות זה נשען על ידע וניסיון עשיר של גורם מקצועי מקומי ובמחיר אטרקטיבי עבור חברי המכון.
- **איתור שותפים עסקיים**
תיאום פגישות איכותיות עם שותפים עסקיים פוטנציאליים במדינת יעד, על פי צרכי היצואן. מבוצע בפועל ע"י מומחה לשיווק בין-לאומי בעל ניסיון והתמחות בשוק היעד הרלוונטי.
- **איתור שותפים עסקיים באירופה**
חשיפת חברתך ברשת העסקית הגדולה מסוגה בעולם, המנוהלת על ידי האיחוד האירופאי (EU) ופרוסה ב-51 מדינות. הרשת פותחת בפניך מגוון הזדמנויות עסקיות, לצורך פיתוח קשרים עסקיים ומקנה לחברה שלך יתרונות רבים בחדירה לשוק האירופאי.
- **משלחות ענפיות יוצאות**
השתתפות במסגרת יציאה מאורגנת של קבוצת חברות מענף מסוים, למפגשים עסקיים מתואמים מראש במדינת יעד. משלחת כזו כוללת בדרך כלל סמינר, סיור ברשתות שיווק, או בחברות מובילות ומפגשי B2B.
- **משלחות רשמיות**
השתתפות במשלחת עסקית, הנלווית למשלחת רשמית בחו"ל.
- **פורומים וסמינרים עסקיים**
השתתפות בסמינרים מקצועיים, לפי שוקי יעד ולפי נושאים ענפיים.
- **מפגשי שולחן עגול**
מפגשים ממוקדים של חברות בעלות מכנה ענפי משותף, לצורך בירור צרכים, החלפת דעות, לימוד הדדי ונטוורקינג. המפגש יעשה בניהול של מומחה מהתחום ומנהל הענף.
- **ייעוץ מקצועי בתחום הסחר הבין-לאומי**
פגישה ראשונה עם יועץ לבחירתך ללא תשלום; הכוונה והדרכה של יועץ מקצועי בתעריף מופחת לשעת ייעוץ; מימון חלקי בגין שעות ייעוץ שבוצעו.

- **מפגשי ייעוץ קבוצתיים**
מפגשים ממוקדי נושא, כגון: תקשורת שיווקית, הכנת אסטרטגיה שיווקית, מענה למכרז בין-לאומי, קניין רוחני באינטרנט וכו', המועברים על ידי יועצי Experts4u ומוצעים לחברי המכון ללא תשלום.
- **חונך/מנטור**
לחברות ללא מנהל יצוא, מציע המכון ליווי מתמשך של חונך (מנטור) למנכ"ל החברה. החונכות הינה למשך שנה, ללא עלות ליצואן. חונך בעל ניסיון עשיר בניהול ובהובלת תהליכי יצוא ושיווק בחברות יסייע לך, המנכ"ל, בהתלבטויות ובקבלת החלטות אשר יכולות להשפיע על השגת מטרות ויעדי החברה, בכל הקשור לפעילותה הבין-לאומית.
- **סיוע בפיתוח העסקי ובניהול היצוא של החברה**
ליווי צמוד של מנהל יצוא, בהיקף משרה חלקי, אשר יטפל בהיבטים השיווקיים הבין-לאומיים והלוגיסטיים של חברתך, במימון משותף של מכון היצוא ושל החברה.
- **ייעוץ פיננסי**
מפגש ייעוץ לצורך בחינת הצרכים הפיננסיים של חברות יצוא, לצורך ניתוח אפשרויות המימון הרלוונטיות לחברה, כולל סבירות לקבלת אשראי בנקאי נוסף.
- **החתמת תעודות מקור**
הנפקת והחתמת תעודת מקור של מכון היצוא, למדינות עמן אין לישראל הסכמי סחר (כ-70% מהמדינות), על פי דרישת הקוחות והשלטונות במדינת היעד. אספקת מסמכי יצוא ותעודות נדרשות במחירים האטרקטיביים ביותר בישראל ובשירות מהיר.
- **ייעוץ וליווי לשוק הסיני**
ייעוץ וסיוע ליצואנים שבחרים לפעול בשוק הסיני, בגיבוש אסטרטגיה שיווקית והיערכות לפעילות עם שותפים רלוונטיים. שירות ייחודי, הכולל מומחים דוברי סינית.
- **חשיפה בפרסומים**
חשיפה בקטלוג היצואנים המקוון, באתר מכון היצוא ובקרב לקוחות פוטנציאליים מקצועיים בעולם, במגוון פרסומים מודפסים ודיגיטליים, המפורסמים על ידי המכון.



תוכנית פירס לחדשנות לפיתוח בינלאומי

תוכנית פירס לחדשנות לפיתוח בינלאומי בבית הספר לממשל ומדיניות באוניברסיטת תל אביב פועלת למנף את יכולות החדשנות של ישראל לטובת אספקת פתרונות לבעיות העולם המתפתח. התכנית פועלת להצמיח בארץ את התשתית הנדרשת להפיכת ישראל למקור חשוב של פתרונות חדשניים הנותנים מענה לאתגרי העולם המפתח. צוות התכנית עובד בשיתוף פעולה הדוק עם המגזר הממשלתי, הפרטי ועם החברה האזרחית לפיתוח כלי מדיניות ותוכניות המסייעות להקמתה של תעשיית פיתוח בינלאומי בישראל. בנוסף, התכנית תומכת ביצירת קהילת יזמים ועסקים העוסקים בחדשנות לפיתוח - לפרטים נוספים www.israeldev.org. במסגרת זו תכנית פירס מספקת לחברות וליזמים ישראלים מגוון רחב של פרסומים, סמינרים, ימי עיון ותחרויות חדשנות המסייעות בבניית היכולות של הקהילה העסקית בישראל לגשת לשווקים מתפתחים ולתעשיית הפיתוח הבינלאומי.

תוכניות סיוע של המדען הראשי במשרד הכלכלה לפיתוח מוצרים מתאימים לתחתית הפירמידה

תוכנית Grand Challenges Israel ("אתגר") של המדען הראשי במשרד הכלכלה בשיתוף מש"ב במשרד החוץ – ישראל הצטרפה ליוזמת GRAND CHALLENGES העולמית לפיתוח פתרונות טכנולוגיים לאתגרי הבריאות וביטחון המזון בעולם המתפתח. חוקרים, יזמים, חברות קטנות ובינוניות (עד 100 עובדים), מוסדות מחקר ועמותות, ראשים להגיש הצעות לתוכנית "אתגר". ההצעות שיימצאו מתאימות יזכו במענק פיתוח בגובה של עד 500,000 ש"ח, לצורך הוכחת היתכנות, (PROOF OF CONCEPT) בשיעור של 90% מהתקציב המאושר למיזם. דרך התוכנית, ניתן יהיה לקבל תמיכה במציאת שותפים בשטח ובפיתוח תוכנית עסקית.

תוכניות יעודיות להודו, סין, ברזיל

יותר ממחצית ענפי העולם גרים בשתי מדינות: הודו וסין. המדען הראשי סימן את הודו סין וברזיל כמדינות יעד חשובות במיוחד. כתוצאה מכך, ישנו מגוון רחב של תוכניות של המדען המכוונות למדינות הנ"ל, ובנוסף גם לארגנטינה ואורוגוואי :

- **הסכמי מו"פ בילטראליים:** לישראל הסכמי מו"פ בילטרליים עם שלושת מדינות היעד והפרובינציות בתחומן. הסכמים אלה מאפשרים לחברות ישראליות לקבל מענקים למו"פ משותף עם חברות במדינות השותפות, אשר מקבלות במקביל מענקים ממשלותיהן למימון שיתוף הפעולה.
 - **התאמת מוצרים:** המדען הראשי מממן מו"פ הדרוש למען התאמת מוצרים קיימים למדינות היעד, כלומר, לא רק פיתוח של טכנולוגיות חדשות, והפעלה של אתרי BETA במדינת היעד - דבר שנחוץ במיוחד לפיתוח מוצרים לאוכלוסיות עניות.
- עבור כל התכניות הללו מתימו"פ מסייעת במציאת שותפים בהודו, סין וברזיל ונותנת עדיפות באישור בקשות לחברות שעובדות עם שותפים בשטח.

פרטים נוספים באתר: www.matimop.org.il

ובאתר: www.grandchallenges.org.il

מערך כלי הסיוע לתעשייה של מנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה:

בשנת 2010 הוקם מערך חדש במנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה - מערך כלי סיוע לתעשייה, הפועל על מנת לסייע לחברות הישראליות בשוק הפרויקטים הבין-לאומי ומפעיל מספר כלי סיוע להשגת מטרה זו. להלן פירוט על הכלים המופעלים ע"י המערך:

הקן לפרויקטים ולמכרזים בין לאומיים:

משרד הכלכלה שם לו כיעד להגדיל את הזכויות של חברות ישראליות בפרויקטים בינלאומיים. אחד הכלים להשיג מטרה זו היא הקן לסיוע בפרויקטים ומכרזים בינלאומיים. הקן תומכת בהכנת סקר היתכנות בחו"ל לקראת פרויקט בינלאומי או בהגשת הצעה למכרז בינלאומי. תמיכה מקסימלית - 800,000 ₪. מאז הקמת הקן בנובמבר 2010 הוגשו 183 בקשות. מתוכן אושרו 101 בקשות בתקציב כולל של כ- 30 מיליון ₪.

פעילות מול המוסדות הפיננסיים:

הגופים המרכזיים, המממנים כיום פרויקטים בין-לאומיים, הם המוסדות הפיננסיים הבין-לאומיים. המרכזי שבהם הוא הבנק העולמי. מערך כלי הסיוע לתעשייה פועל בכדי לחזק את הקשרים עם המוסדות הפיננסיים השונים ברחבי העולם במטרה להגדיל את מספר החברות הישראליות השותפות בפרויקטים הממומנים על ידי מוסדות אלה. הפעילות מתבצעת באמצעות קרן יועצים שהוקמה מול ה-EBRD - הפצת מידע לתעשייה והדרכתה בנושא מכרזים ופרויקטים, הוצאת משלחות ישראליות למוסדות פיננסיים בינ"ל, שלוב פעילות מול המוסדות הפיננסיים בתוכניות העבודה של הנספחים המסחריים וכן אירוח בכירים רבים מהמוסדות הפיננסיים בארץ.

תוכנית הודו סין:

תכנית הודו-סין, המשותפת למשרדי הכלכלה והאוצר, נועדה לסייע לחברות ישראליות המעוניינות להקים נציגות שיווקית בהודו ובסין. התוכנית מסייעת בהגדלת מספר היצואנים הישראלים הפועלים בשווקים אלה, בגיוון הרכב היצוא הישראלי, ולמעשה בחיזוק התעשייה בישראל ובהקניית אפיקי צמיחה ברי קיימא. התוכנית משתתפת ב-50% מההוצאות עבור עובדים, יועצים, משרד, עלויות תפעול ובקרה בשוק היעד וכן הקמת בטא סייט או התקנה מסחרית ראשונה בשוק היעד. היקף ההשתתפות בהוצאות המקסימלי עבור בקשה הינו 2.5 מיליון ₪. התכנית הושקה בספטמבר 2011, ועד כה פורסמו ארבעה קולות קוראים לחברות ישראליות. בשלושת הקולות הקוראים הראשונים הוגשו 115 בקשות לתמיכה במסגרת התכנית מתוכם 50 בקשות זכו בתמיכה התקציבית. מחצית בהודו ומחצית בסין. התמיכה התקציבית הממוצעת לכל אחת מהבקשות עומדת על 1,450,000 ₪, וככלל הוענקה תמיכה בסך של 72,500,000 ₪, שיועברו לחברות במשך שלוש שנים מיום הזכייה. 38 בקשות נוספות הוגשו במסגרת הקול הקורא הרביעי. בנוסף מממנת תכנית הודו סין הקמה של מאגדי תשתית בהודו סין המופעלים במסגרת קרן השיווק לחו"ל. מטרתם הינה הקמת מתקני הדגמה ע"י קבוצת חברות שישמשו הצגה, הדרכה ומכירה של מוצרים, שירותים וטכנולוגיות ישראליות.

פרטים נוספים באתר: www.economy.gov.il/icf

קול קורא להשתתף ב-Grand Challenges Israel



הבריאות העולמית היא אתגר והאתגר הזה שווה לכם עד 500,000 ₪ מענק פיתוח



קול קורא להשתתף ב-Grand Challenges Israel

ישראל מצטרפת ליוזמת Grand Challenges הבינלאומית לפיתוח פתרונות לאתגרי הבריאות ובטחון המזון העולמיים. מש"ב, משרד רה"מ ולשכת המדען הראשי, גאים להשיק:

מסגרת תמיכה ייעודית בפיתוח פתרונות טכנולוגיים לאתגרי בריאות ובטחון מזון במדינות המתפתחות – "תכנית אתגר"

ניתן להגיש הצעות לפיתוח במגוון תחומים הקשורים לבריאות הציבור ובטחון מזון במדינות המתפתחות, לרבות:

- הנגשת שירותי בריאות
- בריאות ילדים ואימהות
- חקלאות מתקדמת
- תברואה וטיפול בשפכים
- בריאות קהילתית ונפשית
- Point of Care Diagnostics
- מחלות שנישאות ע"י טפילים
- טיפול לאחר קטיף
- מכשור רפואי

רשאים להגיש הצעות: חוקרים, יזמים, חברות קטנות ובינוניות (עד 100 עובדים), מוסדות מחקר ועמותות. הצעות שיימצאו מתאימות יזכו במענק בשיעור של 90% מהתקציב המאושר למיזם, עד לתקרת מענק של 500,000 ₪ – לצורך הוכחת היתכנות (PROOF OF CONCEPT).

התוכנית הינה חלק מתרחמת ישראל להתמודדות העולמית עם אתגרי הפיתוח והשת"פ הבינ"ל לטובת מדינות מתפתחות, במקביל למאמץ לשילוב חדשנות ויזמות ישראלית בשוק חדש שונה וגדול זה. לאור מורכבות הסביבה העסקית במדינות המתפתחות, יסייעו לשכת המדען הראשי ומש"ב, ליזמים המעוניינים בכך, באיתור שותפים מתאימים לפיתוח ויישום המיזם במדינות היעד.

מועד אחרון להגשת הצעות: 31/3/2014

להגשת הצעות, פרטים נוספים ועיון בנהלי התכנית: <http://www.grandchallenges.org.il>
לקבלת מידע נוסף ניתן לפנות למנהל התכנית, יעקב פישר, בטלפון: 03-5165044 או בדוא"ל: Grand.Challenges@tnufa.org.il



המכון הישראלי לייצוא ולשיתוף פעולה בין-לאומי

רח' המרד 29, תל אביב 68125

טל': 03-5142820/03, פקס: 03-5142852

www.export.gov.il