



משרד התעשייה המסחר והתעסוקה



מינהל | FOREIGN TRADE  
סחר חוץ | ADMINISTRATION

מנוף לצמיחה בשוק העולמי



# ישראל והסחר בשירותים

הוכן עבור משרד התמ"ת  
ע"י קבוצת הייעוץ של  
**Deloitte** בריטמן אלמגור זהר



משרד התעשייה המסחר והתעסוקה



מינהל | FOREIGN TRADE  
סחר חוץ | ADMINISTRATION

מנוף לצמיחה בשוק העולמי



# ישראל והסחר בשירותים

הוכן עבור משרד התמ"ת  
ע"י קבוצת הייעוץ של  
**Deloitte** בריטמן אלמגור זהר

אפריל 2010

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



## דבר מנהל המינהל לסחר חוץ

### שלום רב,



ממשלת ישראל מקדמת בדרכים שונות את הסחר הבינלאומי, מתוך הכרה בתרומתו המרכזית לצמיחתו וחוסנו של המשק הישראלי. על רקע זה בולט היעדר קיומה של מדיניות עידוד בתחום הסחר בשירותים, וזאת למרות מרכזיות התחום בכלכלה הישראלית והעולמית.

לאור ההכרה בחשיבות ההולכת וגוברת של סקטור השירותים הוחלט במשרד התמ"ת כי קיים צורך ממשי לבחון את קידום התחום הזה ולשרטט מדיניות ואסטרטגיה לקידום יצוא השירותים מישראל. לשם כך, התקשר משרד התמ"ת עם חברת הייעוץ דלויט ברייטמן אלמגור זהר במטרה להפיק סקירה עבור משרד התמ"ת על שוק השירותים בישראל והפוטנציאל לגידול בתחום.

העבודה של דלויט מיפתה מספר רב של ענפי שירותים והתמקדה בארבעה עשר ענפי שירות עיקריים, כגון תיירות רפואית, לימודים אקדמיים, וניסויים קליניים, בהם לישראל יתרון יחסי, ואשר יכולים ליצור מגוון מקורות תעסוקה חדשים במשק הישראלי למטרות יצוא ותעסוקה.

אנו מתכוונים עתה להתמקד ביישום מסקנות העבודה תוך שיתוף משרדי הממשלה והגורמים הרלבנטיים במשק.

ברצוני להודות לכל האנשים אשר תרמו להצלחת הפרויקט במשרד התמ"ת ובחברת דלויט, וכן לכל אותם מנהלים בכירים מענפי השירותים השונים אשר השתתפו בימי שולחנות עגולים אותם חברת דלויט ארגנה. במיוחד, ברצוני להודות לחברי ועדת ההיגוי אשר ליוו את תהליך העבודה, וסיפקו, לנו ולאנשי דלויט, תובנות חשובות.

בברכה,

**בוזא הירש**  
מנהל המינהל לסחר חוץ



## אודות המינהל לסחר חוץ

### המינהל לסחר חוץ אחראי על גיבוש וקידום מדיניות סחר החוץ של ישראל במטרה להגביר התחרותיות של המשק הישראלי בשווקים הבינ"ל

#### למטרה זאת פועל המינהל בתחומים הבאים:

- בחינת כדאיות הסכמי סחר חדשים, יזום וניהול מו"מ על הסכמי סחר חדשים, שיפור ותחזוק הסכמים קיימים, וכן ניהול מחלוקות סחר למול ממשלות זרות.
  - ייצוג ישראל בארגון הסחר העולמי, גיבוש וקביעת מדיניות ישראל בארגון וייצוג המדינה בסבבי הסחר העולמיים המתנהלים במסגרת הארגון.
  - ריכוז עבודת המטה של משרד התמ"ת בתהליך ההצטרפות ל-OECD, וכן התווית תוכנית העבודה לפעילות שוטפת מול הארגון, בעיקר בתחומי הסחר והשקעות, אך גם נושאים משיקים כגון: עסקים קטנים, חדשנות, תעשייה, צמיחה ירוקה, כימיקלים ועוד.
  - תיאום פעילות הגופים במערך סחר החוץ של משרד התמ"ת העוסקים בקידום הסחר, שת"פ והשקעות,
  - הפעלת מערך בן 35 נספחים מסחריים הפועלים ב-50 ארצות המהוות את מרכזי הסחר העולמיים ויעדי היצוא העיקריים של ישראל.
- קביעת הנחיות לתוכנית עבודה המתואמת בין ארגונים אלו ומערך הנציגויות המסחריות בחו"ל.
  - הכשרת הנציגים הכלכליים של ישראל העוסקים בקידום הקשרים הכלכליים - מסחריים הבינמדינתיים ויצירת הזדמנויות לשת"פ כלכליים בין ישראל ושותפות הסחר וכן טיפול בהיבטים השונים של מדיניות סחר חוץ.
  - חקירת תלונות של יצרנים מקומיים על יבוא בהיצף או יבוא במחיר נתמך (סובסידיות זרות) בהתאם לסמכות המוקנה על פי חוק היטלי סחר, התשנ"א 1991.
- בנוסף עוסק המינהל בקידום השקעות זרות בישראל ויצירת שיתופי פעולה תעשייתיים בין חברות זרות וחברות ישראליות וזאת באמצעות זיהוי חברות יעד להשקעה בישראל, הגדרה ותעדוף תחומי פעילות להשקעה בישראל, הקמת תשתיות הסברתיות לקידום סחר והשקעות, בניית רשת קשרים ומאגרי מידע, הכנת תיקי משקיעים וארגון סמינרים וכנסים.



## רשימת חברי ועדת ההיגוי

- **בועז הירש,** מנהל המינהל לסחר חוץ
- **יוליה איתן,** כלכלנית בכירה, המועצה הלאומית לכלכלה, משרד רה"מ
- **אייל אפשטיין,** רכז תחום משרד התמ"ת, אגף התקציבים, משרד האוצר
- **דר' קובי ברויידא,** מחלקת המחקר, בנק ישראל
- **ד"ר עמית פרידמן,** ראש תחום מאקרו, חטיבת המחקר, בנק ישראל
- **סולי פלג,** מנהלת אגף מאקרו כלכלה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
- **שמעון אריאלי,** ראש תחום מאזן תשלומים, סחר חוץ ואנרגיה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
- **פרופ' עוזי דה-האן,** הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול, הטכניון
- **דני קטריבס,** ראש אגף סחר חוץ וקשרים בינלאומיים, התאחדות התעשיינים
- **שאויל כצנלסון,** סמנכ"ל ליצוא שירותים מקצועיים, מכון היצוא
- **ישראלה מני,** מנהלת אגף כלכלה, איגוד לשכות המסחר
- **רחל הירשור,** ס. מנהל המינהל לסחר חוץ (מדיניות סחר)
- **רפי ברנדר,** ס. מנהל המינהל לסחר חוץ (קידום יצוא)
- **שי מזוס,** המחלקה למדיניות סחר והסכמים בינלאומיים, המינהל לסחר חוץ





## תקציר מנהלים

סקטור השירותים מהווה כשני שלישי מהתל"ג בעולם, אולם הסחר בשירותים מסתכם רק בכ-25%-20% מהסחר העולמי. הסיבה העיקרית לכך היא שרק מתחילת שנות ה-90 מרבית השירותים הפכו להיות סחירים. מאכן, שלסקטור זה יש פוטנציאל גידול משמעותי בשנים הקרובות. אנו למדים כי סקטור השירותים צומח בשנים האחרונות בכל המדינות ומגיע ל-70% מהתמ"ג במדינות המפותחות, כאשר קיימת קורלציה חיובית ברורה בין הכנסה לנפש לאחוז השירותים מהתמ"ג. הגידול ביצוא השירותים בעולם היה מהיר יותר מהגידול ביצוא הסחורות. החלק היחסי של יצוא השירותים גדל מ-16% אחוז בשנת 1980 ל-20% מסך היצוא בשנת 2006. יחד עם הגידול ביצוא השירותים התרחש שינוי משמעותי בהרכבו, ה"שירותים האחרים" גדלו על חשבון ענפי התיירות והתחבורה. עד תחילת שנות ה-90 שירותי התחבורה והתיירות היוו כ-60% מכלל יצוא השירותים, בעוד שבשנת 2005 חלקם היחסי ירד ל-50%.

סך יצוא סחורות ושירותים מישראל בשנת 2008 הסתכם בכ-81 מיליארד \$, כאשר יצוא השירותים מהווה כ-30% מסך היצוא הכולל (24 מיליארד \$). יצוא השירותים, בדומה ליצוא הסחורות, צמח בממוצע שנתי של 8% לשנה בין השנים 2006-1980, ואף עבר אותו במעט בין השנים 2002-2006 עם צמיחה שנתיית ממוצעת של 12.8% ביצוא השירותים ו-12.3% ביצוא הסחורות.

בעבודה המוגשת זוהו ענפי השירותים שבהם לישראל יש יתרון תחרותי ושלהם קיימים ביקושים עולמיים. ענפי השירותים בישראל, בניגוד למדינות מתפתחות כגון הודו, סין ומדינות מזרח אירופה, אינם יכולים להתבסס על יתרון במחיר, אלא, עליהם להתמקד בתחומי שירותים שמציעים ערך רב ללקוח ודורשים, ברב המקרים, מומחיות מנותן השירות ויכולת קבלת החלטות.

העבודה של דלויט מיפתה מספר רב של ענפי שירותים והתמקדה בארבע עשר ענפי שירות עיקריים, אשר יכולים ליצור מגוון מקורות תעסוקה חדשים במשק הישראלי למטרות יצוא. את העבודה הנחה המינהל לסחר חוץ במשרד התמ"ת והיא לוותה ע"י ועדת היגוי שכללה את נציגי בנק ישראל, הלמ"ס, המועצה הכלכלית שליד רה"מ, משרד האוצר ונציגי הסקטור העסקי והאקדמי.

לשם העמקת ניתוח התועלות הכלכליות והחברתיות הצפויות מתמיכה בתחומי השירותים, התבקשה חברת דלויט למפות שבעה תחומים מתוך ארבעה-עשר הענפים שנמצאו כבעלי פוטנציאל הגבוה ביותר ליצוא בשלב הראשון. תחומים אלו צפויים לשמש כבסיס בתוכנית עתידית לקידום סחר החוץ בשירותים בישראל. תעדוף התחומים התבצע באמצעות בניית מודל אשר כימת את הפוטנציאל היחסי של כל אחד מ-14 תחומים באמצעות ממוצע משוקלל של מדדים איכותיים וכמותיים המבטאים את האספקטים הכלכליים, מדיניים, קשיי יישום ואחרים, המאפיינים את התחומים. אופן החישוב מפורט בחלקו השני של מסמך זה תחת הפרק "ישראל והסחר בשירותים: תעדוף 14 הענפים - שלב ב'".

### להלן ריכוז התחומים אשר נמצאו כבעלי הפוטנציאל הרב ביותר בישראל:

תחומים	
ייעוץ בטחוני	מו"פ פארמה
ייעוץ חקלאי	מחקרים קליניים
לימודים אקדמאים	תיירות רפואית
מו"פ הייטק	

ממצאי העבודה עולה כי הפוטנציאל הכלכלי של שבעה תחומי השירותים הנבחרים מסתכם ב-20.7 מיליארד \$ בשנת 2012. סה"כ הכנסה נוספת מוערכת ב-6.4 מיליארד \$, המהווה גידול של 42% לעומת המצב הנוכחי, וזאת על ידי השקעה מצטברת של 246 מיליון \$. מספר המשרות שיתווספו מוערך ב-13 אלף משרות, חלקן בפריפריה.

בהתאם למגמות העולמיות המצביעות על צמיחה משמעותית בסחר בשירותים, ובהתאם לצמיחה ולהתעוררות שאנו עדים לה בענפי השירותים בישראל, ההמלצה היא שמדינת ישראל צריכה לממש מדיניות של תמיכה דינאמית בהמשך פיתוח ענפים אלו ליצוא.

על מנת לממש את תוכנית הפעולה המוצגת בעמודים הבאים, יש לייצר מעורבות של מספר משרדי ממשלה וגורמים מקצועיים שונים, אשר ייקחו חלק במאמצים, בהשקעה ובמחויבות, על מנת לגבש תוכנית לאומית, ראשונה מסוגה, לקידום הסחר בשירותים.



13	ישראל והסחר בשירותים שלב א'	
14	1. תקציר מנהלים - שלב א'	
16	2. מגמות מרכזיות בסקטור השירותים העולמי וייצוא השירותים בעולם	
25	3. מגמות מרכזיות בייצוא השירותים מישראל	
28	4. ניתוח תוכניות תמריצים בישראל ודוגמאות מהעולם	
30	5. מיפוי ראשוני של שירותים בעלי פוטנציאל לייצוא מישראל	
31	6. תערוך תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא	
33	7. ניתוח תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא	
33	7.1 ייעוץ חקלאי	
35	7.2 שירותי אדריכלות והנדסה	
37	7.3 קונטקט סנטר פרמיום	
39	7.4 מו"פ הייטק	
42	7.5 לימודים אקדמאיים	
44	7.6 שירותי טלה-רפואה	
47	7.7 ראיית חשבון וייעוץ מס	
49	7.8 מחקרים קליניים	
52	7.9 מו"פ פארמה	
55	7.10 תיירות רפואית	
58	7.11 ייעוץ ביטחוני	
60	7.12 Information Technology Offshoring (ITO)	
62	7.13 Business Process Offshoring (BPO)	
64	7.14 שירותים משפטיים	
67	8. מסקנות והמלצות	
71	9. פוטנציאל כלכלי	
74	10. נספחים	
85	ישראל והסחר בשירותים: תערוך 14 הענפים - שלב ב'	





משרד התעשייה המסחר והתעסוקה



מינהל | FOREIGN TRADE  
סחר חוץ | ADMINISTRATION

מנוף לצמיחה בשוק העולמי



ישראל והסחר בשירותים | שלב א'

## 1. תקציר מנהלים – שלב א'

### 1.1. מבוא

נכון להיום, ממשלת ישראל מקדמת בדרכים שונות את הסחר בתחום התעשייתי מישראל ולא קיימת מדיניות עידוד בתחום השירותים למרות מרכזיות התחום בכלכלה הישראלית. לראשונה, התקבלה החלטה במשרד התמ"ת כי קיים צורך ממשי לבחון את הצורך בקידום תחום השירותים, ולשרטט מדיניות ואסטרטגיה לקידום יצוא השירותים מישראל.

התוכנית לקידום סחר החוץ בשירותים של מדינת ישראל נכתבה על-ידי חברת הייעוץ דלויט ברייטמן אלמגור זהר עבור משרד התמ"ת.

סקטור השירותים מהווה כשני שלישי מהתל"ג בעולם, אולם הסחר בשירותים מסתכם רק בכ-25%-20% מהסחר העולמי. הסיבה העיקרית לכך היא שרק מתחילת שנות ה-90 מרבית השירותים הפכו להיות סחירים. מכאן, שלסקטור זה יש פוטנציאל גידול משמעותי בשנים הקרובות. אנו למדים כי סקטור השירותים צומח בשנים האחרונות בכל המדינות ומגיע ל-70% מהתמ"ג במדינות המפותחות, כאשר קיימת קורלציה חיובית ברורה בין הכנסה לנפש לאחוז השירותים מהתמ"ג. הגידול ביצוא השירותים בעולם היה מהיר יותר מהגידול ביצוא הסחורות. החלק היחסי של יצוא השירותים גדל מ-16% אחוז בשנת 1980 ל-20% מסך היצוא בשנת 2006. יחד עם הגידול ביצוא השירותים התרחש שינוי משמעותי בהרכבו, ה"שירותים האחרים" גדלו על חשבון ענפי התיירות והתחבורה. עד תחילת שנות ה-90 שירותי התחבורה והתיירות היוו כ-60% מכלל יצוא השירותים, בעוד שבשנת 2005 חלקם היחסי ירד ל-50%.

בעבודה זו זיהינו את ענפי השירותים שבהם לישראל יש יתרון תחרותי ושלהם קיימים ביקושים עולמיים. ענפי השירותים בישראל, בניגוד למדינות מתפתחות כגון הודו, סין ומדינות מזרח אירופה, אינם יכולים להתבסס על יתרון במחיר, אלא, עליהם להתמקד בתחומי שירותים שמציעים ערך רב ללקוח ודורשים, ברב המקרים, מומחיות מנותן השירות ויכולת קבלת החלטות.

התוכנית לקידום סחר החוץ בשירותים מיפתה מספר רב של ענפי שירותים ומתמקדת בארבע עשר ענפי שירות עיקריים, אשר יכולים ליצור מגוון מקורות תעסוקה חדשים במשק הישראלי למטרות יצוא. את העבודה הנחה המינהל לסחר חוץ במשרד התמ"ת והיא לוותה ע"י ועדת היגוי שכללה את נציגי בנק ישראל, הלמ"ס, המועצה הכלכלית שליד ה"מ, משרד האוצר ונציגי הסקטור העסקי והאקדמי. רשימה מצורפת בנספח.

הניתוחים התבססו על שולחנות עגולים שנערכו עם בכירים בכל אחד מענפי השירותים שנבחנו, מאגרי מידע של חברת D&B, עיתונות כתובה, מחקרי Deloitte, מאגרי מידע בעולם ומחקרים בעולם על הענפים השונים.

### 1.2. ממצאים עיקריים

**ניתוח תוכניות תמריצים בישראל ודוגמאות מהעולם – ספקיות שירותים זרות, ישראליות, או חברות רב לאומיות המעוניינות להקים מרכזי פעילות למתן שירותים בישראל, אינן נהנות ממענקים ממשלתיים, למעט הזכות להשתתף במרכז מסלול תעסוקה. לעומת ישראל, ממשלות שונות בעולם, מציעות תוכניות תמריצים לסקטור השירותים באופן ישיר ועקיף. כל אחת מהמדינות שנסקרו (הודו, קנדה, אירלנד, הונגריה, צ'כיה, פולין, רומניה וטורקיה) מציעות תמריצים לתחומי השירותים בכלל, וליצוא השירותים בפרט.**

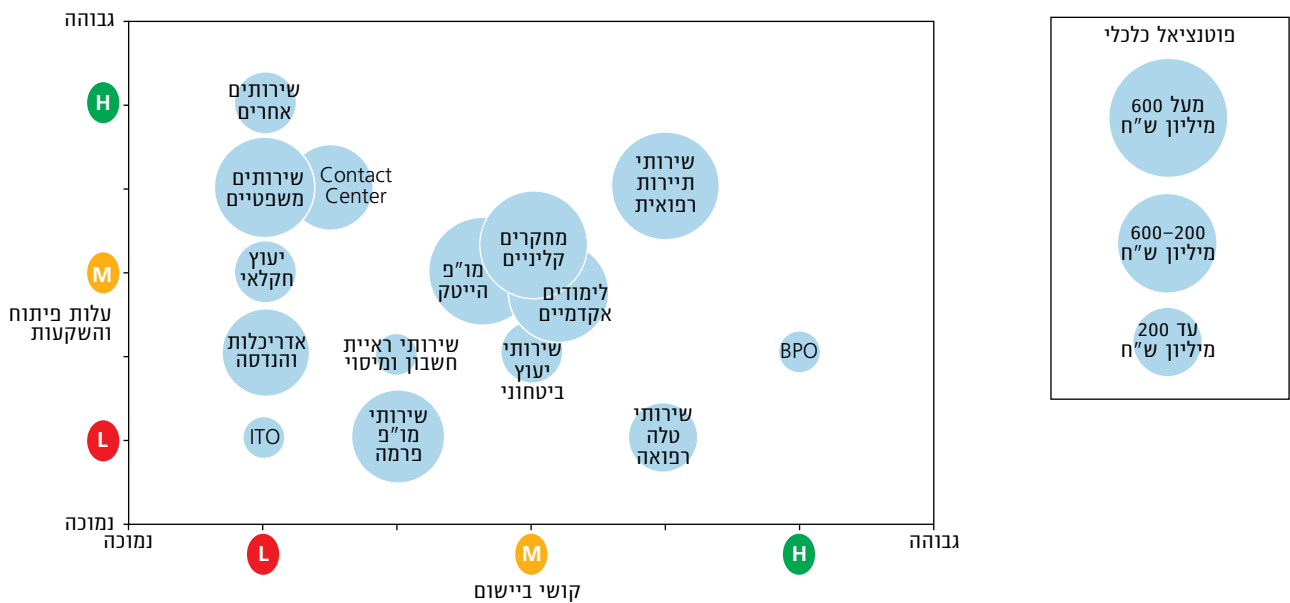
**מיפוי ותעדוף תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל ליצוא מישראל – על מנת להתמקד בתחומים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר לייצוא, מוכו ותועדפו הענפים הפוטנציאליים שזוהו מהניתוחים השונים, באמצעות שלושה קריטריונים מרכזיים: תשתית קיימת, יתרון יחסי ופוטנציאל כלכלי. ענפי השירותים שנמצאו בעלי פוטנציאל גבוה לייצוא הינם: BPO, ITO ותריסר ענפי שירותים בתחום ה-KPO. כל השירותים האלו מקבלים התייחסות מעמיקה ונפרדת (ייעוץ בטחוני, הנדסה ואדריכלות, שירותים משפטיים, מו"פ הייטק, תיירות רפואית, ראיית חשבון וייעוץ מס, מחקרים קליניים, שירותי קונטקט סנטר פרמיום, טלה רפואה, מו"פ פארמה, לימודים אקדמיים וייעוץ חקלאי).**

עשרה ענפים נוספים בתחום ה-KPO לא נמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה לייצוא, וקיבלו התייחסות רוחבית: מחקר מניות, יעוץ ניהולי, הדרכה והכשרות, אנימציה ופיתוח תוכן, מידע ומידענות, מחקרי שוק, תרגום, עיצוב, מחקר פרסומי וכתבת פטנטים.

מבין ענפי השירותים שנבחנו כבעלי פוטנציאל גבוה לייצוא בוצע תעדוף נוסף באמצעות שלושה מדדים: עלות פיתוח והשקעות, קושי ביישום ופוטנציאל כלכלי בשנת 2012.

לכל ענף נבנה מיני Business Case שבוחן את הפוטנציאל הכלכלי שלו ב-2012 וכולל את ההכנסות מיצוא בענף, מספר המשרות בענף, ואת עלות הפיתוח וההשקעות הנדרשות לקידומו. לשלושת המדדים ניתנו משקלים על פי סולם של High, Mid ו-Low כאשר הניתוח הינו כמותי למדדי עלות פיתוח, השקעות ופוטנציאל כלכלי, ואיכותני למדד קושי ביישום.

על ציר X נבחן המדד האיכותני קושי ביישום. משמעות המושג Low הינה שקל ליישם את ההמלצות שיעזרו לפתח את היצוא בענף, על ציר Y נמצא המדד עלות פיתוח והשקעות כאשר משמעות המושג High הינו שהעלויות לפיתוח הענף למטרות יצוא הינן גבוהות. גודל העיגול מסמל את הפוטנציאל הכלכלי של היצוא כאשר ככל שהעיגול גדול יותר כך הפוטנציאל הכלכלי רב יותר.



- השירותים בישראל שזוהו, ומדרגם לפי פרמטרים שונים. פרק 6 – סקירת תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא – פרק זה כולל ניתוח של כל אחד מארבע עשר ענפי השירותים בישראל שזוהו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא, החסמים המונעים את התפתחות התחום והמלצות לפעולה. כמו כן לכל ענף חושב מיני Business Case שמעריך את סך היצוא בשנת 2008, הפוטנציאל הכלכלי בשנת 2012, מספר המשרות שיתווספו ועלות התוכנית לכל ענף.
- פרק 7 – המלצות ומסקנות. – פרק זה כולל פירוט של ההמלצות הרוחביות לפעילויות שונות היכולות לתמוך בקידום ועידוד הסחר.
- פרק 8 – כימות הפוטנציאל הכלכלי. – פרק זה סוקר את סך הפוטנציאל הכלכלי, מספר המשרות שיתווספו והעלות של כלל התוכנית.

#### 1.4. סיכום

בהתאם למגמות העולמיות המצביעות על צמיחה משמעותית בסחר בשירותים, ובהתאם לצמיחה ולהתעוררות שאנו עדים לה בענפי השירותים בישראל, ההמלצה היא שמדינת ישראל צריכה לממש מדיניות של תמיכה דינאמית ומסיבית בהמשך פיתוח וצמיחת ענפים אלו ליצוא.

השקעה ועידוד יוסיפו למשק הישראלי עד 2012 מחזור נוסף של קרוב ל 9 מיליארד ש"ח ביצוא, ויתרה מכך יאפשרו הוספה של 17 אלף משרות בפועל, חלקן בפריפריה.

על מנת לממש את תוכנית הפעולה הנפרשת בעמודים הבאים, יש לייצר מעורבות של מספר משרדי ממשלה וגורמים מקצועיים שונים, אשר ייקחו חלק במאמצים, בהשקעה ובמחויבות.

\* עבודה זו נכתבה ברובה בשנת 2008 ורב הנתונים שבה נאספו טרם המשבר הכלכלי שפקד את העולם החל מאוגוסט-ספטמבר 2008. עם זאת, נראה לנו כי ממצאי העבודה תקפים גם לשעה זו וכי עדיין לא ניתן להסיק מהמשבר כל מסקנה ברורה שתשנה את הממצאים.

**כימות הפוטנציאל הכלכלי** – הפוטנציאל הכלכלי של 14 תחומי השירותים שזוהו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא מוערך ב- 23.6 מיליארד ש"ח בשנת 2012, גידול של 60% מ- 14.8 מיליארד ש"ח בשנת 2008. סה"כ הכנסה נוספת של 8.8 מיליארד ש"ח שמהווה מכפיל של 16 על השקעה מצטברת של 545 מיליון ש"ח במהלך 5 שנים (סך עלות ההשקעה בתוכנית לקידום הסחר בשירותים ממדינת ישראל).

הגידול בהכנסה מלווה בגידול במשרות ובמגוון מקורות התעסוקה במשק, כאשר 17 אלף משרות חדשות ב-14 תחומים שונים העוסקות ביצוא יצטרפו למשק, ויהוו 52 אלף משרות בשנת 2012.

**המלצות** – לכל ענף מ-14 הענפים שנבחרו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא נכתבו המלצות ספציפיות ומפורטות המהוות תוכנית לקידום. כמו כן, ישנן שלוש המלצות רוחביות הנוגעות לכל תחומי השירותים. המלצות בנושא הטבות מס ומענקים לכלל ענפי השירותים, שיווק תמיכה ועידוד יזמות של העוסקים בתחום ע"י משרד התמ"ת ושיפור שיטת הדיווח הסטטיסטי על היצוא בתחום ענפי השירותים.

#### 1.3. מבנה העבודה

- פרק 1 – סקטור השירותים העולמי וייצוא השירותים בעולם – פרק זה כולל בתוכו מגמות בסקטור השירותים ובסחר החוץ העולמי, וסוקר ביקושים בתחומי השירותים המקובלים השונים.
- פרק 2 – ייצוא השירותים מישראל – פרק זה סוקר את סחר החוץ מישראל לאורך השנים ואת התפלגות היצוא לפי התחומים.
- פרק 3 – ניתוח תוכניות תמריצים בישראל ודוגמאות מהעולם – פרק זה סוקר את כלל התמריצים הניתנים בישראל ומשווה אותם לתמריצים הניתנים על-ידי מדינות שונות בעולם.
- פרקים 4 ו-5 – מיפוי ותעדוף תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל ליצוא מישראל – פרקים אלו בוחנים את כלל ענפי



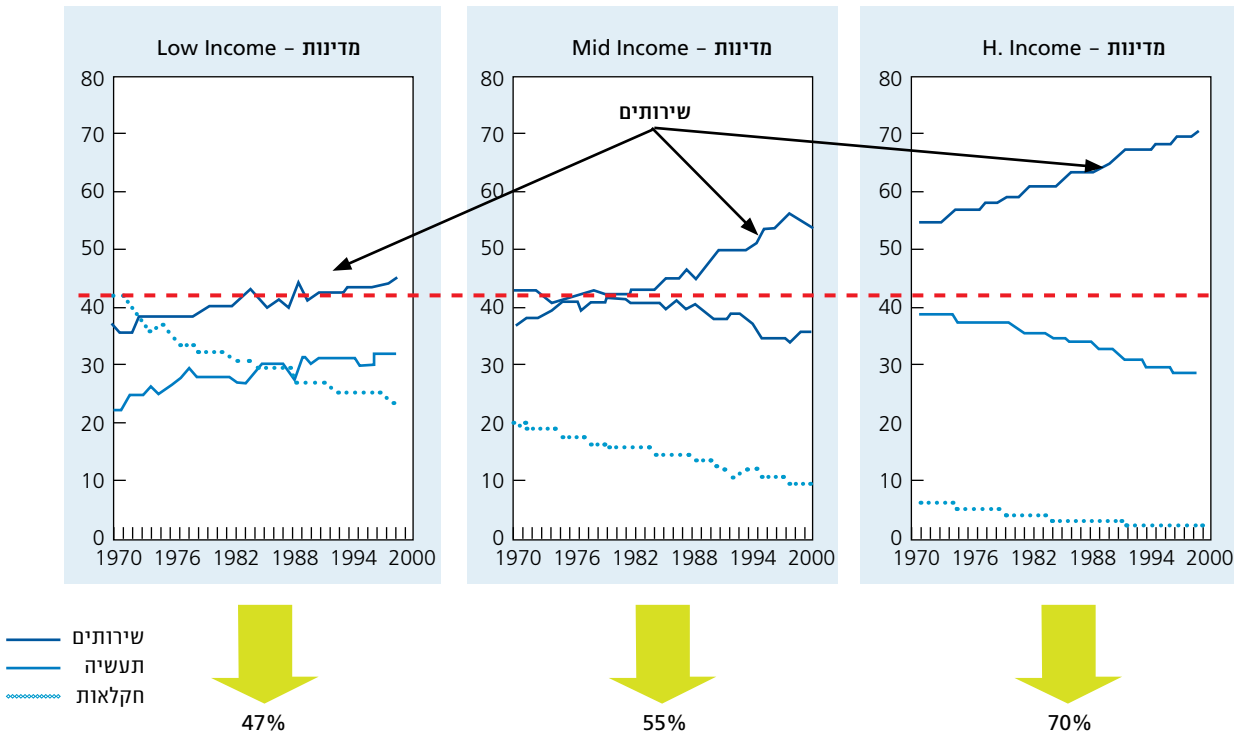
## 2. מגמות מרכזיות בסקטור השירותים העולמי וייצוא השירותים בעולם

לסקטור השירותים, בעוד שבמדינות בעלות הכנסה בינונית<sup>1</sup> אחוז זה עומד על 55% ובמדינות בעלות הכנסה נמוכה הוא עומד על 47% בלבד. בנוסף, במדינות בהן ההכנסה לנפש גבוהה, הגידול בסקטור השירותים מתרחש בעיקרו על חשבון ירידה בסקטור התעשייה, ואילו במדינות בעלות הכנסה לנפש נמוכה הגידול מתרחש על חשבון ירידה בסקטור החקלאות.

### 2.1. סקטור השירותים

בעשורים האחרונים סקטור השירותים נמצא במגמת צמיחה כלל עולמית ועובר לחזית הפעילות הכלכלית גם במדינות המתפתחות (תרשים 2.1). מהתרשים עולה כי קיימת קורלציה חיובית בין ההכנסה לנפש במדינה לחלקו של סקטור השירותים בתמ"ג. כך לדוגמא, במדינות בעלות הכנסה גבוהה כ-70% מהתמ"ג מופנה

תרשים 2.1: התפלגות התוצר לפי הסקטורים כאחוז מ-GDP, 1970-2001



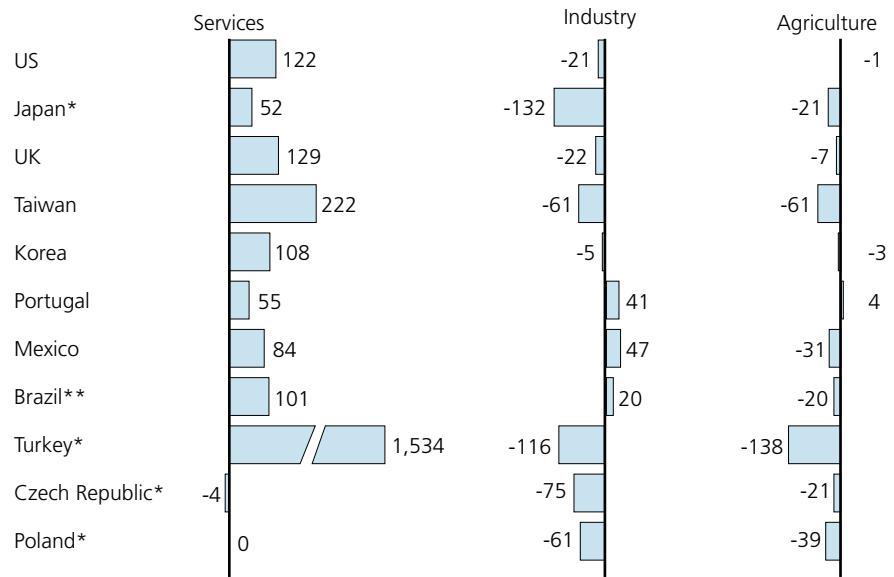
רב הגידול במשרות המוצעות במשקים השונים מתרחש בסקטור השירותים (תרשים 2.2). מעל 70% מכלל המשרות במדינות העשירות, 60% במדינות עם הכנסה בינונית ו-50% במדינות עם הכנסה נמוכה הינן בסקטור השירותים. בהשוואה לענפי השירותים, התעסוקה בסקטור התעשייה הולכת ומצטמצמת על פני הזמן, בעיקר בעקבות ההתייעלות בתהליכי עבודה ושימוש בטכנולוגיות אשר מקצרות את זמן העבודה. בין השנים 1995 ל-2003 סקטור התעשייה בעולם איבד כ-22 מיליון משרות, כאשר בסין לבדה, "המדינה המייצרת לכל העולם", נעלמו כ-15 מיליון משרות.<sup>2</sup>

מחקרים מראים כי אחוז השירותים מהתמ"ג נמצא בקשר עולה עם הכנסה לנפש. כך ניתן לראות, לדוגמא, כי בשנת 2004 בהונג קונג ובהולנד הווה סקטור השירותים מעל 80% מהתמ"ג, בעוד שבמדינות כמו הודו וסין סקטור זה היווה פחות מ-30% מהתמ"ג, עם זאת יש לשים לב כי קיימת שונות בין מדינות עם רמת הכנסה דומה. לדוגמא, סקטור השירותים מהווה כ-75% מהתמ"ג בפרו, אף שהכנסתה לנפש דומה לזו של סין.

בהתאם לתרומתו הגוברת של סקטור השירותים לתוצר, הוא הפך לסקטור המוביל גם בתעסוקה. בשנים האחרונות ניתן לראות כי

1. World Bank מגדיר מדינות בעלי הכנסה בינונית כמדינות עם הכנסה לנפש ב-2003 בין \$766-\$9,385.  
2. McKinsey: Global Institute "Domestic Services: The Middle Key to Growth", 2005.

**תרשים 2.2: תרומה של הסקטורים השונים לצמיחה במשרות בשנים 1997-2003**



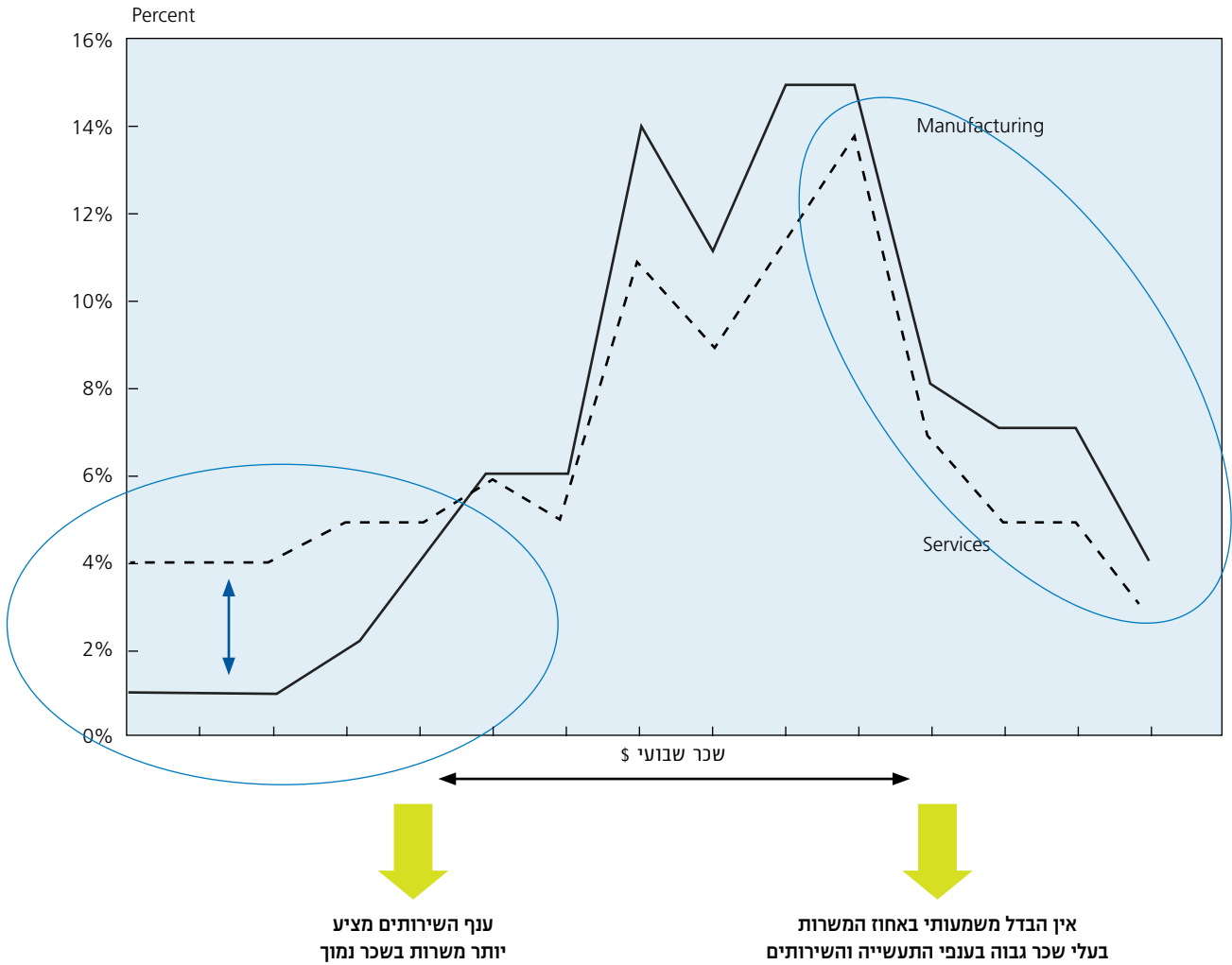
**גידול אבסולוטי במספר המשרות החדשות של סקטור השירותים בין השנים 1997-2003**

Skill בענפי השירותים והתעשייה גם יחד נתפשות כפחות אטרקטיביות, אך אלו הן המשרות הקריטיות בכל כלכלות העולם; אלו המשרות שמספקות תעסוקה לאנשים שמצטרפים לשוק העבודה או אנשים בעלי כישורים נמוכים. חשוב לשים לב כי ברמות השכר הגבוהות אין פערים משמעותיים בין שכר המועסקים בשני הסקטורים.

סקטור השירותים מציע יותר משרות שנמצאות בקטגוריית High Skill מאשר סקטור התעשייה. בארה"ב לדוגמה, מעל 30% מהמשרות בסקטור השירותים נמצאות בקטגוריה זו, לעומת 12% בלבד בסקטור התעשייה<sup>3</sup>. עם זאת, ענף השירותים בארה"ב מציע יותר משרות בשכר נמוך מאשר משרות כאלה המוצעות בענפי התעשייה (תרשים 2.3). מגמה דומה מתרחשת גם במדינות האחרות. משרות הנמצאות בקטגוריית Low

3. המגמה דומה מתרחשת במשקים מתפתחים אחרים לפי McKinsey Global Institute "Domestic Services: The Middle Key to Growth", 2005

תרשים 2.3: התפלגות השכר בארה"ב לפי ענפי התעשייה והשירותים, 2004



## 2.2. סחר בשירותים

בשונה מהסחר בסחורות, מסחר בשירותים התמסד רק לפני כעשור, עם הגדרתם לראשונה של הסכמי הסחר בשירותים (GATS<sup>5</sup>) על ידי ארגון הסחר העולמי, ה- World Trade Organization (WTO), ארגון עולמי יחידי אשר עוסק בכללי סחר בין לאומיים.

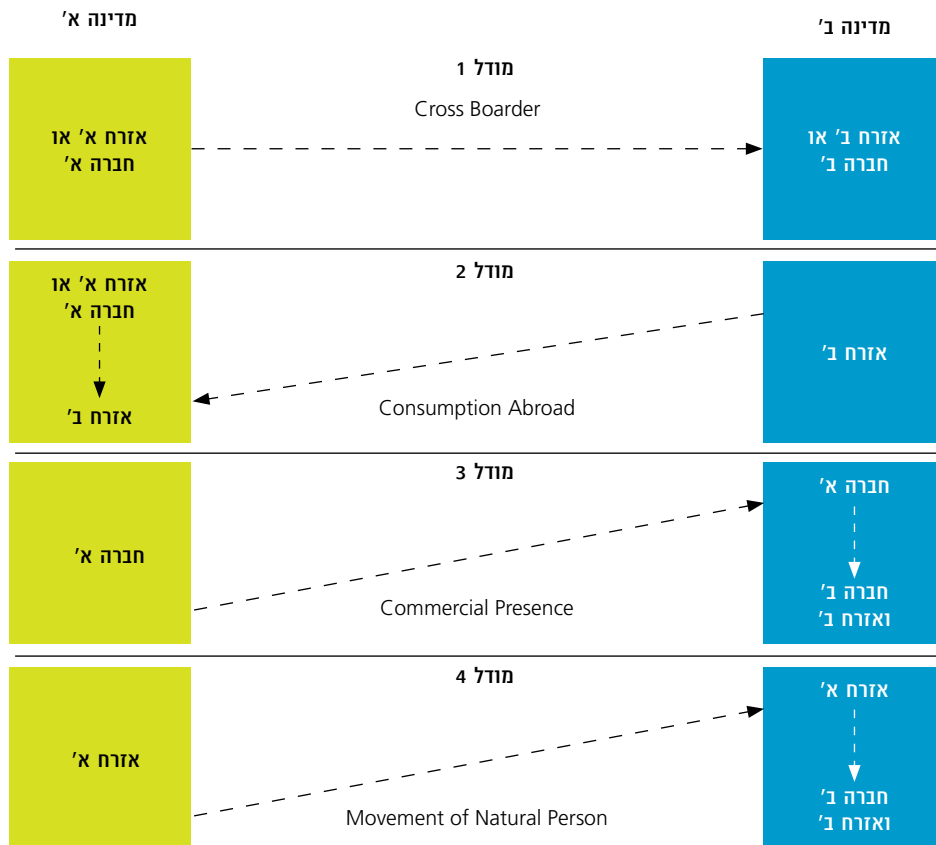
חלק גדול מהצמיחה בפריון העבודה במדינות ה-OECD בין השנים 1995-2001 מקורה בענפי השירותים<sup>4</sup>. מתוך ענפי השירותים השונים, שירותי מחשוב ומידע, שירותים פיננסיים, שירותי ביטוח ושירותים עסקיים אחרים הינם בעלי התרומה הגבוהה ביותר לפריון העבודה. עם זאת, ישנן מדינות ב-OECD, כגון ניו זילנד וצרפת שבהן סקטור התעשייה הוא דווקא זה שהניע את הצמיחה בפריון העבודה. תופעה זו נובעת כנראה מהעובדה שישנם ענפי שירותים רבים, כגון: שירותים סוציאליים וחברתיים, שירותי מלונאות ומסעדנות שלהם צמיחה פרודוקטיביות יחסית נמוכה ולעיתים אף שלילית והם מהווים חלק גדול משירותים המסופקים בחלק מהמדינות.

4. Wölfl, A. (2003), "Productivity Growth in Service Industries

5. General Agreement on Trade in Services - GATS קבוצה הראשונה והיחידה של חוקים המנחים את המסחר הבינלאומי.

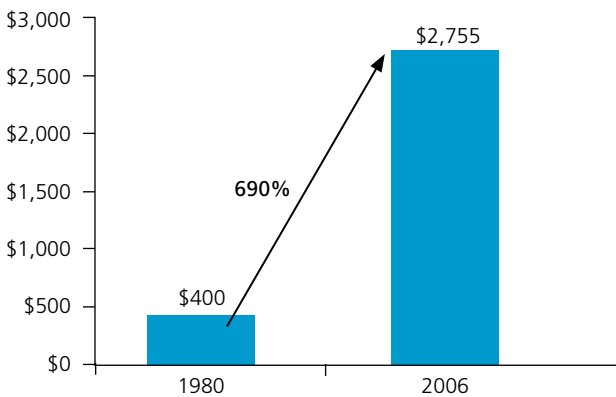
סחר בינלאומי בשירותים יכול להתבצע באמצעות ארבעה אופני אספקה (מודולים) לפי הגדרת ה-GATS (תרשים 2.4):

**תרשים 2.4: ארבעת המודולים למסחר בשירותים**



- מודול 1: Cross Border Supply** – שירותים המסופקים על ידי אזרח או חברה ממדינה א' לאזרחים או חברות ממדינה ב', באמצעות ערוץ טכנולוגי או דואר. הכוונה לשירותים דוגמת שירותי יעוץ, מחקרי שוק, הדרכה ולימוד מרחוק, ייעוץ טלה-רפואי, ושירותים עסקיים אחרים.
- מודול 2: Consumption Abroad** – שירותים המסופקים על ידי אזרח או חברה ממדינה א' לאזרח ממדינה ב' הצורך את אותם שירותים כשהוא נמצא במדינה א'. לדוגמא: אזרחים ממדינה ב' השוהים במדינה א' כתיירים, כסטודנטים או כחולים, וצורכים שירותים שונים.
- מודול 3: Commercial Presence** – שירותים המסופקים על ידי אזרח או חברה ממדינה א' לצרכנים במדינה ב' באמצעות מסחרית במדינה ב'. לדוגמא: שירותים המסופקים באמצעות חברות בת ומשרדים מייצגים, כגון בנקים, בתי מלון, חברות בניה, מרכזי שירות וכד'.
- מודול 4: Presence of Natural Person** – שירותים המסופקים על ידי אזרח ממדינה א' לצרכנים במדינה ב', כאשר אזרח ממדינה א' עובר באופן זמני למדינה ב' כעצמאי או כשכיר. לדוגמא: אדריכל שנוסע לעבוד על פרויקט בניה כלשהו במדינה אחרת.

**תרשים 2.5: סך יצוא השירותים בעולם במיליוני דולר**



יחד עם הגידול ביצוא השירותים התרחש שינוי משמעותי בהרכבו, השירותים האחרים גדלו על חשבון ענפי התיירות והתחבורה (תרשים 2.6). ניתן לראות כי עד תחילת שנות ה-90, שירותי התחבורה והתיירות היוו כ-60% מכלל יצוא השירותים, בעוד שבשנת 2005 חלקם היחסי ירד ל-50%.

המודולים בעלי המשקל הגבוה ביותר במסחר הבינלאומי הם מודל 1 ומודל 3 (טבלה 2.1). לפי הפרסומים של WTO מודול מס' 4 קשה מאוד למדידה וסובל מאי דיוקים רבים בגלל בעיות דיווח.<sup>6</sup>

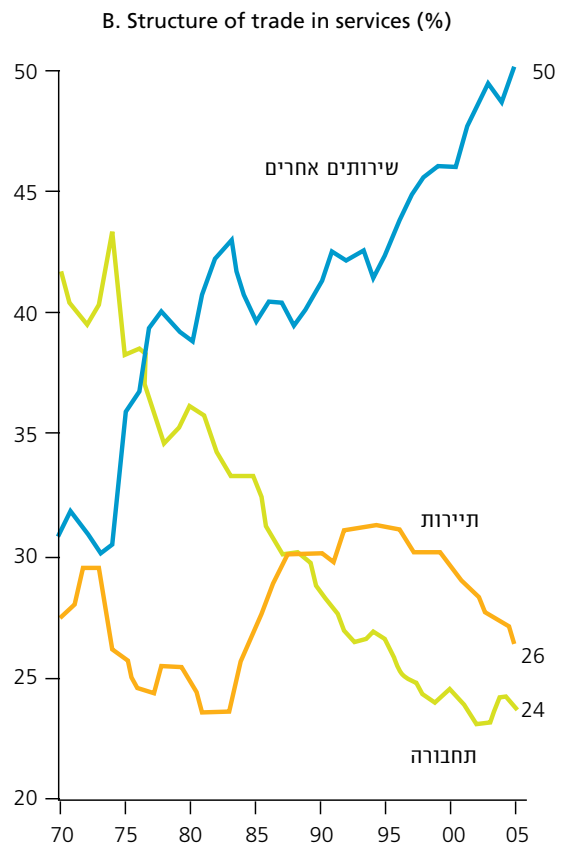
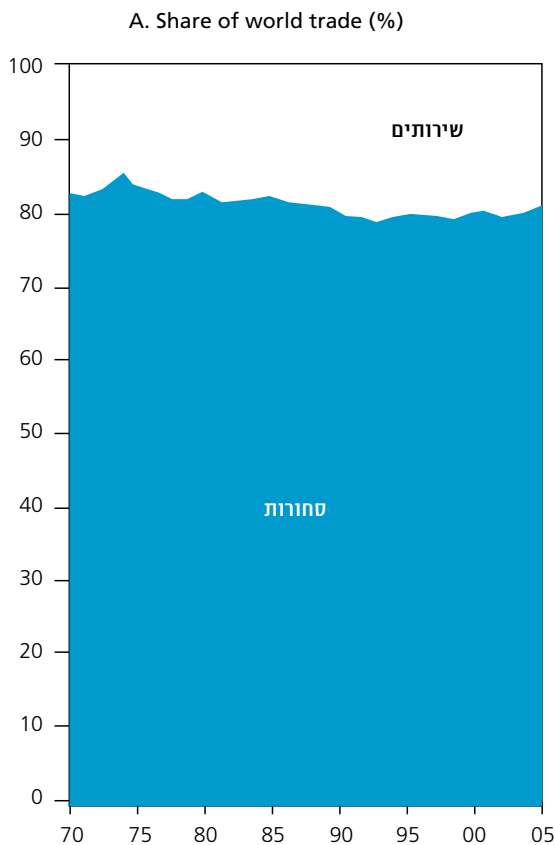
**טבלה 2.1: מסחר לפי המודולים בעולם, 2000**

מודול	מליארדי \$
Cross Boarder	1000
Consumption Abroad	500
Commercial Presence	2000
Movement of Natural Person	50

**2.3. יצוא השירותים בעולם**

יצוא השירותים בעולם התרחב במהירות במהלך העשורים האחרונים ומוערך בכ-2,800 מיליארד \$ בשנת 2006 (תרשים 2.5). נתון זה מגלם קצב צמיחה שנתי ממוצע של 7.7% החל משנת 1980. הגידול ביצוא השירותים בעולם היה גבוה יותר מהגידול ביצוא הסחורות כך שהחלק היחסי של היצוא בשירותים גדל מ-16% אחוז בשנת 1980 ל-20% בשנת 2006.

**תרשים 2.6: חלק מסך היצוא התפלגות יצוא הסחורות והשירותים**



.6 Marion Jansen and Roberta Piermartini (2004).

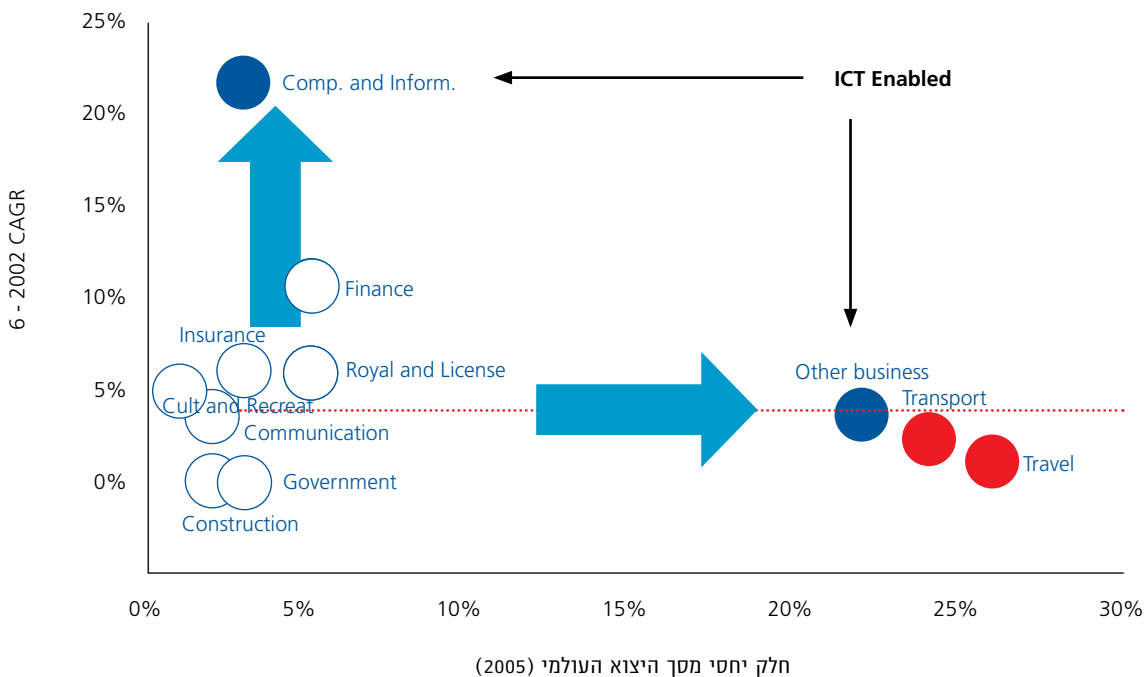
למרות שהשירותים מהווים כשני שלישים מהתל"ג בעולם, המסחר בשירותים מסתכם רק ב-20% עד 25% מהסחר העולמי. הסיבה העיקרית לכך היא שרק מתחילת שנות ה-90 מרבית השירותים הפכו להיות סחירים.

התחומים שהתפתחו בצורה המשמעותית ביותר מתחילת שנות ה-90 הם תחומי ה-ICT Enables, הכוללים שירותי מידע ומחשוב ושירותים עסקיים, ומהווים כ-30% מסך השירותים המיוצאים בעולם (תרשים 2.7). הסיבות העיקריות שהביאו להתפתחות השירותים הללו הן **קדמה טכנולוגית** המספקת תשתית להעברה של השירותים השונים, **ליברליזציה במסחר והשקעות** שאפשרה כניסה/יציאה של השירותים דרך גבולות המדינה והרצון של החברות להתייעל ולהשיג יתרון תחרותי בשוק המקומי והעולמי.

מרבית המסחר בשירותים, כ-80% מכלל יצוא השירותים העולמי, נשלט על ידי המדינות המפותחות (על פי פרסומי ה-OECD). בשנת 2005 סיפקו ארה"ב ובריטניה כ-60% מכלל יצוא השירותים העולמי<sup>7</sup>, אירלנד היא היצואנית הגדולה בעולם בשירותי מחשוב ומידע ומייצאת כ-19% מסך היצוא בתחום, ארה"ב מייצאת כמחצית משירותי הפטנטים בעולם, בריטניה מובילה ביצוא השירותים הפיננסיים ומייצאת כ-32% מסך השירותים הפיננסיים בעולם.

קיים הבדל בין המדינות המתפתחות למדינות המפותחות, לגבי הרכב השירותים המיוצאים. מרבית השירותים המיוצאים מהמדינות המתפתחות הינם בתחום התיירות, ואילו במדינות המערביות, מגוון שירותים אחרים, כגון: שירותי תקשורת, מחשוב, שירותים פיננסיים - מהווים את הרוב<sup>8</sup>. הודו יוצאת דופן והיא ידועה בעולם כמובילה בתחום שירותי המחשוב, המהווים כ-40% מסך יצוא השירותים הלאומי.

תרשים 2.7: יצוא השירותים לפי ענפי השירותים, בעולם



OECD Statistics .7  
 .8 במדינות המפותחות יצוא השירותים האחרים מהווה את מרבית השירותים המיוצאים כ-54%. לעומת זאת, במדינות המתפתחות יצוא השירותים האחרים עומד על 39%.  
 (2008) Isabelle Bensidoun & Deniz Unal-Kesenci

לקוחות קטנים הצטרפו לשוק רק לאחרונה לאחר ששוק ה-BPO הפך בשל יותר מבעבר והסיכונים בו יותר ברורים.

**ספקים**

השוק נשלט על ידי ספקים גדולים הרוכשים חברות קטנות ובינוניות שמתמחות בנישות מסוימות (Vertical BPO) וכך הם מרחיבים פעילות ומצילים את יתרונותיהם. מרבית החברות בתחום מתפרסות על פני אזורים גיאוגרפים רבים על מנת לנצל את הפוטנציאל הטמון במדינות השונות, במטרה לגדול ולהשיג יתרונות תחרותיים. מלבד זה גורם לספקים הקטנים, בדרך כלל, להתמחות בנישות (Vertical Specialists ו-Sector Specialist).

**חברה בתחום ה-BPO**

חברת Genpact התחילה את פעילותה בשנת 1997 בהודו כזרוע התפעולית של התהליכים העסקיים של חברת GE Capital. בשנת 2005, החברה נהפכה לעסק עצמאי ומותגה מחדש כ-Genpact. מאז החברה צמחה בצורה מהירה, הרחיבה את השירותים המוצעים על ידה, התפרסה גלובאלית וגיוונה את בסיס הלקוחות שלה. חברת Genpact משרתת חברות ברחבי העולם במספר רב של שירותים, הכוללים שירותים פיננסיים, שירות לקוחות, ביטוח, שרשרת אספקה ורכש. החברה מנהלת ומשפרת את תהליכי לקוחותיה בעזרת עקרונות של Six Sigma ו-Lean. במספר רב של אזורים גיאוגרפיים, ומספקת את שירותיה מ-30 מרכזי תפעול המתפרסים ב-12 מדינות. המרכזים ממוקמים בהודו, סין, הפיליפינים, רומניה, הונגריה, פולין, הולנד, ספרד, מרוקו, מקסיקו, גואטמלה וארה"ב. החברה הונפקה בבורסה בניו יורק באוגוסט 2007 והכנסותיה לסוף שנת 2008 הסתכמו ב-1.04 מיליארד דולר. לחברה יותר מ-36 אלף עובדים, מתוכם כ-20 אלף הינם בוגרי אוניברסיטה ו-8,100 מ-20 שפות. בין הלקוחות המובילים של החברה נכללים: GE, Hertz, Cadbury, eBay ובנק Wachovia.

**מאפייני השוק**

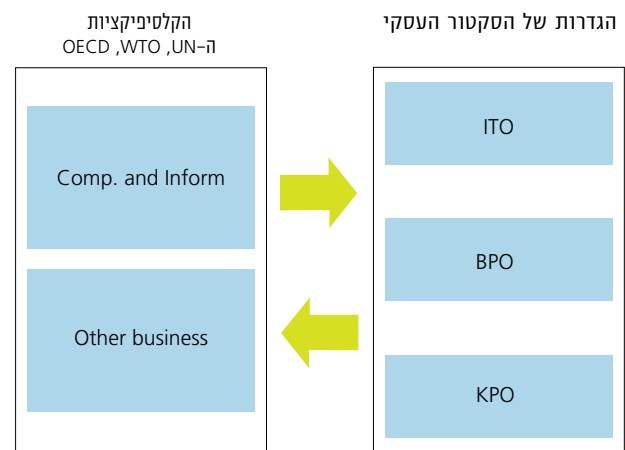
- תחומי ה-BPO בעלי גודל השוק הגבוה ביותר הם: HR; Vertical Industry Operation ו-Customer Relationship Management. תחומי ה-BPO בעלי קצב צמיחה העתידי הגבוה ביותר הם: Financial & Accounting, Payment ו-Services Vertical Industry.
- תחום ה-BPO עובר ממתן שירותים פשוטים (non core, non strategic) לשירותים שדורשים התמחות.
- הדרישה לשירותי ה-BPO עוברת מתהליך יחיד לריבוי תהליכים (HRO, FAO).
- ישנה מגמה של עליה בביקוש לחוזי אספקת שירותים שהם קטנים ובינוניים בגודלם (200-50 מיליון דולר) ולהם פונקציות יותר ספציפיות.
- ככל שהשירותים מצריכים התמחות רבה יותר כך ישנה דרישה של הלקוחות להמצאת תעודות המעידות על עמידה בתקני איכות: COPC, ISO, TQM וכד'.

**2.4. ביקושים בעולם – ITO, BPO, KPO**

קיימת הלימה גבוהה בין יצוא השירותים המוגדרים בקטגוריית ICT Enables Offshore למיקור חוץ של הסקטור העסקי, שמתחלק לשלוש קטגוריות עיקריות: ITO, BPO ו-KPO באסטרטגיית ה-Offshore (תרשים 2.8). משמעות אסטרטגיה זו הינה מיקום מחדש של פונקציות ו/או תהליכים עסקיים ממדינה אחת למדינה אחרת, בד"כ עם תועלות גבוהות יותר.

פעילות ה-Offshoring כוללת את כל סוגי התהליכים העסקיים, לרבות תעשייה ושירותים. בד"כ ספק שירותי ה-Offshoring (ארגון חיצוני) נשכר לבצע באופן חלקי או מלא פעילות עסקית במדינה אחרת, ולא במדינה שבה יימכר המוצר הסופי לצרכנים.

**תרשים 2.8: הגדרות הסקטור העסקי**



**2.4.1 שוק ה-BPO (Offshoring)**

Business Processes Outsourcing/ Offshoring – מיקור חוץ של תהליכים עסקיים לספק חיצוני או ליחידה נפרדת המוקמת על-ידי החברה, שניהם שוכנים במדינה אחרת. פעילות ה-BPO כוללת את התחומים הבאים: משאבי אנוש, לוגיסטיקה, שיווק, מכירות, שירות לקוחות וכד'. בעסקאות הללו, הספק אחראי על ניהול וביצועי התהליך העסקי בשביל הלקוח.

**גודל שוק וצמיחה**

שוק ה-BPO (Offshoring) הוערך ב-12.6 מיליארד \$ בשנת 2005, כאשר לפי הערכות הוא צפוי לצמוח בקצב של כ-26% בממוצע שנתי<sup>9</sup>.

**לקוחות**

הלקוחות המרכזיים בשוק ה-BPO הם חברות גדולות ממערב אירופה וארה"ב מענפי ה-T, הפיננסי והתקשורת. לקוחות השוק מעדיפים ספקי שירות גדולים (Tier I ו-Tier II) והם פונים לשחקנים קטנים שמתמקדים בנישות מסוימות. הלקוחות משתמשים במספר ספקים בתחום אשר דורשים התמחות ספציפית כדי למזער סיכונים, אולם בתחומים שלא דורשים התמחות ספציפית הלקוחות עדיפו ספק יחיד, מה שמקל על התיאום בין ספקים רבים שלרוב מסרבים לשתף פעולה.

### מאפייני השוק

- שירותי IT הגיעו לבשלות, כ-80% מחברות ה-Fortune 100 כבר אימצו שירותים אלה.
- במהלך השנים האחרונות חל גידול במספר החברות ששוקלות הוצאת פעילות ל-Offshore.
- מספר רב של תחומים מוצאים ל-Offshore במספר רב של תעשיות. תחום פיתוח ותחזוקת האפליקציה (ADM) הינו הגדול והבשל ביותר. תחום זה צפוי להמשיך ולהתפתח ולהכיל שירותים מורכבים יותר.
- הלקוחות מבקשים עסקאות חבילה הכוללות כמה מרכיבים בתחומי ה-ITO ואף כוללות שילוב עם BPO.
- הערך מפעילות IT Offshore נובע בעיקרו מחיסכון בעלויות, טיפול בבעיית מחסור בכ"א, קיצור Time To Market ויעילות ואיכות גבוהים. אולם, הפעילות טומנת בחובה "דאגות" הנוגעות לאבטחת מידע, IP ועלויות נוספות הקשורות לפעילות

### דוגמה לחברה בתחום ה-ITO

חברת Satyam הוקמה בשנת 1987 בהודו והינה חברה מובילה בתחום טכנולוגיית המידע, מספקת שירותי ייעוץ, אינטגרציה של מערכות ושירותי מיקור חוץ בתחום האפליקציות ללקוחות ביותר מ-20 תעשיות. לחברה משרדים ב-65 מדינות בשש יבשות, 690 לקוחות גלובליים הכוללים 185 חברות מתוך רשימת ה-Fortune 500, ומעסיקה יותר מ-52 אלף עובדים. החברה מונפקת בבורסה בניו יורק, באמסטרדם ובהודו והכנסותיה לשנת 2008 הסתכמו ביותר מ-2 מיליארד \$ - גידול של 46% מהשנה הקודמת.

### תחרות - גיאוגרפיות

הודו הינה מרכז לשירותי IT Offshore ומהווה 65% מנתח השוק העולמי. יתרת האחוזים מתפלגת בין מספר רב של מדינות אולם, הביקוש הגבוה לעובדים בהודו יוצר אינפלציה שכר גבוהה ושיעור תחלופת עובדים גבוה, אלה פוגעים במעמדה של הודו כמרכז Offshore בתחום ה-IT.

### מיצוב

חברות מחקר רבות מפרסמות דירוגים למיקומי Offshore מובילים לשירותי IT. הודו, סין, מדינות מזרח אירופה, הפיליפינים ומלזיה מובילות את הרשימות. לאירלנד ולקנדה מקום מכובד בחלק מהדירוגים. חשוב לציין כי ישנם פערים משמעותיים בשכר בין המדינות השונות.

### 2.4.3 שוק ה-KPO

Knowledge Process Outsourcing/ Offshoring - מיקור חוץ של תהליכים עסקיים מורכבים, הדורשים ידע ספציפי ברמה גבוהה, לצוות מיומן ומנוסה של ספק חיצוני או ליחידה נפרדת המוקמת על-ידי החברה וממוקמת במדינה אחרת. למשל: שירותים משפטיים, שירותי מו"פ, שירותים פיננסיים וחשבונאים ושירותים רפואיים.

- פעילות BPO Offshore מציפה ערך ומאפשרת חיטכון בעלויות, התמקדות בפעילות הליבה, גישה לכוח אדם איכותי, קיצור Time To Market ומבנה עלויות משתנה. אולם, הפעילות טומנת בחובה "דאגות" הנוגעות לאבטחת מידע, IP, ירידה באיכות ואובדן שליטה.

### תחרות גיאוגרפית

הודו היא המדינה המובילה ב-BPO Offshoring והיא צפויה להוביל גם בעתיד. מדינות נוספות צפויות להוות יעד אטרקטיבי ל-BPO Offshoring ביניהן ניתן למנות את: הפיליפינים ומדינות מזרח אירופה (למדינות מזרח אירופה יתרונות נוספים מלבד המחיר כגון: קרבה גיאוגרפית, התאמה תרבותית וריבוי שפות). אנו רואים כי יותר ויותר מדינות וערים הופכות למרכזי BPO, ככל שהמרכזים הקיימים ממצים את הפוטנציאל שלהם והופכים להיות יקרים יותר, ולכן פחות אטרקטיביים.

### מיצוב

חברות מחקר רבות מפרסמות דירוגים ל-BPO Offshore. הודו, פיליפינים, פולין ואירלנד מובילות את הרשימות, יעדים אטרקטיביים נוספים הם מזרח אירופה ודרום אמריקה. חשוב לציין כי ישנם פערים משמעותיים בשכר בין המדינות השונות.

### 2.4.2 שוק ה-ITO (Offshoring)

Information Technology Outsourcing/ Offshoring - מיקור חוץ של ניהול טכנולוגיית המידע לספק חיצוני או ליחידה נפרדת המוקמת על-ידי החברה, שניהם שוכנים במדינה אחרת. כולל: פיתוח אפליקציות, תשתית טכנולוגית, רשת וכד'.

### גודל שוק וצמיחה

שוק ה-IT Offshoring מוערך בעשרות מיליארדי \$ והוא צפוי להמשיך ולצמוח בקצב דו ספרתי עד שנת 2012.

### לקוחות

פוטנציאל הצמיחה של תעשיית שירותי ה-IT Offshore מצוי בפלח שוק של חברות בגודל Small and Medium Businesses. כיום, אין מענה לצרכים של חברות בסדר גודל כזה המנהלים פרויקטים בהיקף קטן מאלה של החברות הגדולות.

### ספקים

הספקים המובילים הינם חברות רב לאומיות, אך הספקים ההודים מצמצמים פערים. קיימת מגמה של קונסולידציות ספקים, כאשר ספקים גדולים רוכשים ספקים קטנים.

ספקי השירות השונים עומדים בסטנדרטי השירות הגבוהים ביותר ואנו רואים כי ההתמחות הופכת לקריטריון חשוב בבחירת ספק השירותים.

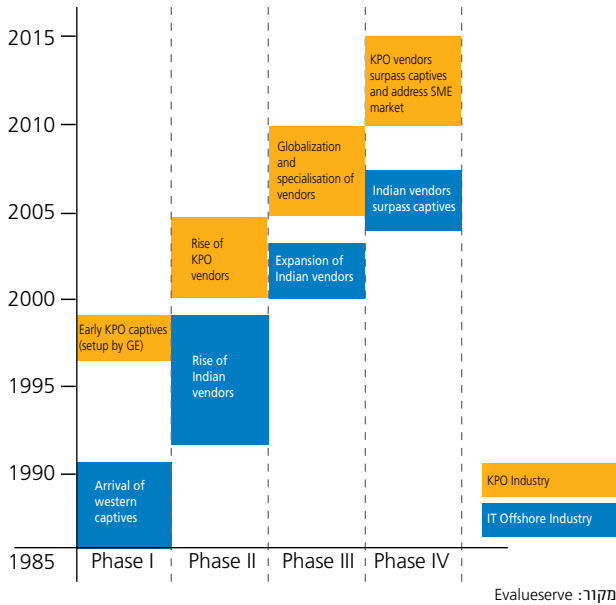
ההתמחות בעסק או בתחום מסוים הופכת להיות קריטריון מבדל משמעותי בשוק ולכן ספקי השירות ההודים "שמואשמים" תדיר בחד גוניות, יהפכו למובדלים בעתיד.

ספקי שירותי ה-IT ימשיכו לרכוש פירמות באירופה ובארצות על מנת לרכוש כישורי ניהול ולהרחיב את בסיס הלקוחות.



**תרשים 2.9: התפתחות תחומי ה-KPO וה-ITO**

שירותי ה-KPO עוקבים בפיגור של 10 שנים אחר מודל שירותי ה-ITO



זה החל להתרחש בתחום ה- ITO כבר לקראת אמצע שנות ה- 2000, בעוד שהוא צפוי להתרחש בתחום ה- KPO בסביבות שנת 2010.

ככלל, בתחום ה- KPO התמונה מורכבת יותר מאשר בתחומי ה- ITO וה- BPO משום שהתחום מורכב ממספר רב של ענפי שירותים שונים במהותם - בתוכם שירותים משפטיים, פיתוח מוצרי תוכנה, שירותי מחקר פיננסי, מו"פ הנדסי, שירותי מחקר ופיתוח פרמצבטי, שירותים פיננסיים וחשבונאים, שירותים רפואיים, שירותי מחקר שוק, מחקר ייעוצי ופרסומי, שירותי אנימציה ופיתוח תוכן, שירותי לימוד והכשרה, שירותי תמיכה במיטוי, שירותי ניתוח נתונים, שירותי כתיבה ופיתוח תוכן ועוד.

**דוגמא לחברה בתחום ה-KPO**

חברת Evalueserve הוקמה בשנת 2000 בהודו ע"י אלוק אגרוול שהקים בשנת 1997 את מעבדת המחקר של IBM בהודו וע"י מרק וולונודר שהיה המנכ"ל של מרכז המחקר של חברת מקינזי בהודו. החברה מספקת שירותים בתחומים הבאים: מחקרי שוק, מחקר עסקי, מחקר השקעות ואף נכנסת לתחום של שירותים משפטיים וקניין רוחני. לחברה יותר מ-2000 אנליסטים שמסקרים באופן קבוע מספר רב של תעשיות בכל יבשת ביותר מ-50 שפות. מהקמתה בשנת 2000, החברה צמחה במספר רב של מימדים הכוללים את מספר העובדים (מ-40 בשנת 2000 ליותר מ-2000 בשנת 2008), התרחבות גאוגרפית (משרדי מכירות בצפון ודרום אמריקה, אירופה, אסיה ומרכזי תפעול בהודו, סין, צ'ילה ורומניה), והכפילה את רווחיה על בסיס שנתי

תחום ה- KPO בשונה מתחומי ה- BPO וה- ITO הינו מבוסס ידע, מאופיין בקבלת החלטות ומערב עבודה ברמה גבוהה של מומחיות. התפתחות תחום שירותי ה- KPO דומה לזו של ה- ITO, אך מתרחשת בפיגור של כ-10 שנים מזה האחרון (תרשים 2.9).

שני התחומים החלו להתהוות באמצעות הקמת Captives (חברה בינלאומית מקימה שלוחה במדינה אחרת שמטרתה מתן שירותים לחברה), תחום ה- ITO החל להתהוות באמצע שנות ה- 80 בעוד שתחום ה- KPO החל קורם עור וגידים לקראת סוף שנות ה- 90.

בשלב השני בהתפתחות, החלו לקום ספקי שירותים עצמאיים (Vendors). בתחום ה- ITO החל התהליך בתחילת שנות ה- 90 בעוד שבתחום ה- KPO התהליך החל רק בשנת 2000. בשלב השלישי, ספקי ה- Vendors המשיכו לגדול ולצבור התמחויות. תחום ה- ITO עובר שלב זה בשנת 2000 בעוד שבתחום ה- KPO שלב זה מתבצע מאוחר - בשנים האחרונות.

בשלב הרביעי והאחרון, ה- Vendors צפויים לעקוף את ה- Captives ולהציע שירותים גם לחברות בינוניות וקטנות. תהליך

### 3. מגמות מרכזיות בייצוא השירותים מישראל

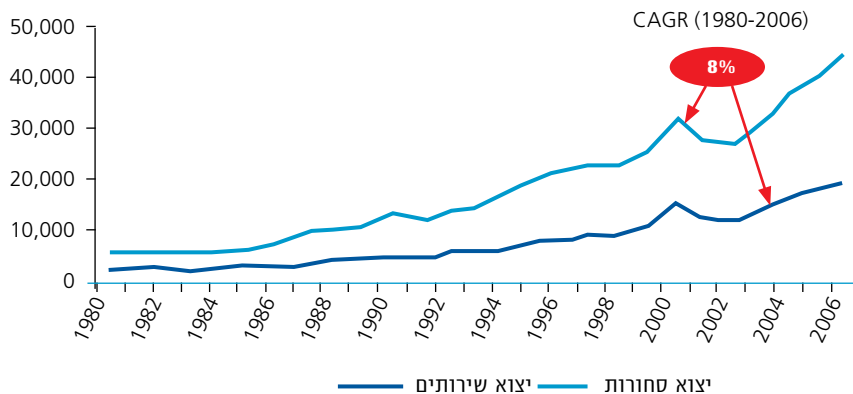
7.2% לעומת צמיחה ממוצעת משולבת של 5.3% בתחום ייצוא השירותים (תרשים 3.2). בשנות ה-90 אנו רואים כי המגמה התהפכה. קצב הצמיחה של ייצוא השירותים גדל ל-11.3% ועבר את קצב צמיחת ייצוא הסחורות, שעמד על 8.2% בממוצע לשנה. בין השנים 2002-2006, התמונה התאזנה וקצב גידול ייצוא השירותים עמד על 12.8% לשנה, כאשר קצב גידול ייצוא הסחורות עמד על 12.3% לשנה.

סך ייצוא סחורות ושירותים מישראל בשנת 2007 הסתכם בכ-70 מיליארד \$, כאשר ייצוא השירותים מהווה כ-30% מסך הייצוא הכולל (21 מיליארד \$).

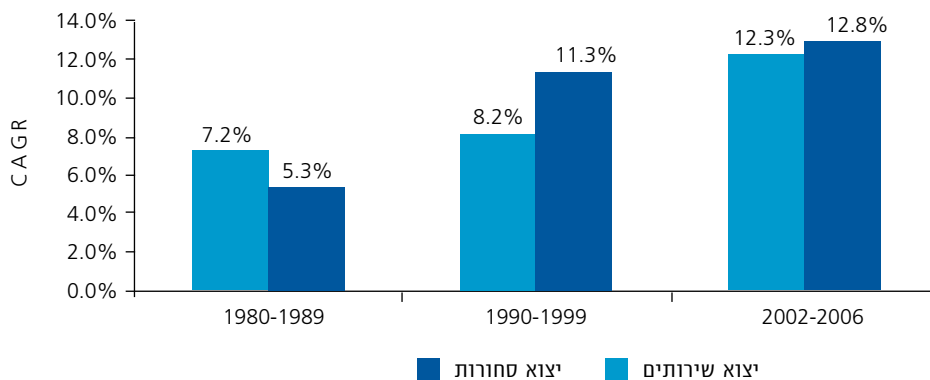
ייצוא השירותים, בדומה לייצוא הסחורות, צמח בממוצע שנתי משולב (CAGR) של 8% לשנה בין השנים 1980-2006 (תרשים 3.1).

בשנות ה-80 ייצוא הסחורות צמח בממוצע שנתי משולב של

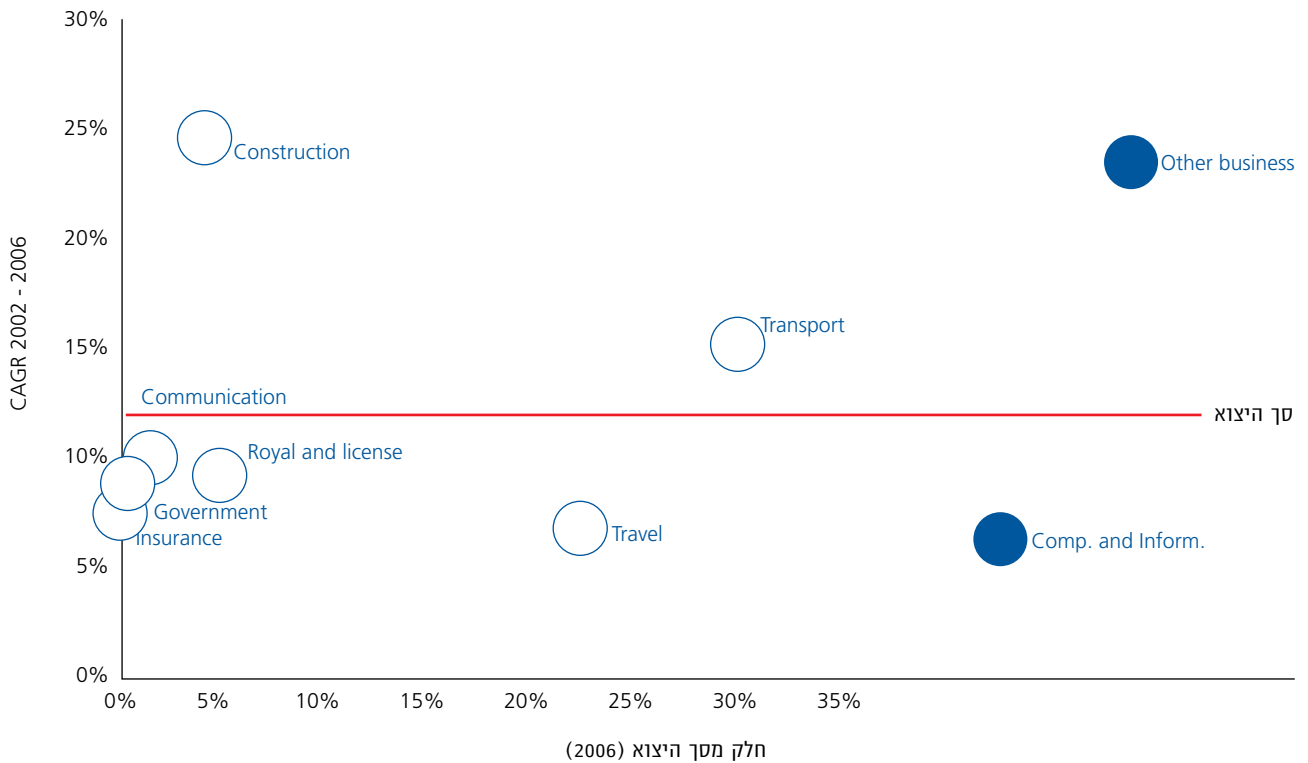
תרשים 3.1: ייצוא סחורות ושירותים מישראל במיליוני \$ (1980-2006)



תרשים 3.2: שיעורי צמיחה בייצוא סחורות ושירותים



תרשים 3.3: מבט על חלוקה של יצוא השירותים ואחוזי צמיחה



על פי נתוני הלמ"ס, סך יצוא השירותים בשנת 2004 הסתכם ב-16 מיליארד \$ והתחלק בין: שירותים עסקיים אחרים (10.3 מיליארד \$), שירותי תחבורה (3.2 מיליארד \$) ושירותי ביטוח (1.5 מיליארד \$).

יצוא השירותים העסקיים האחרים מהווה 66% מסך יצוא השירותים והתפלג בין למעלה מ-24 ענפי שירות שונים. ענפי השירות שהניבו את ההכנסה הגבוהה ביותר היו: שירותי מחשוב (2.28 מיליארד \$) ומחקר ופיתוח (2.26 מיליארד \$). כמו כן, סכום בלתי מבוטל (1.4 מיליארד \$) נמצא תחת קטגוריית שירותים בלתי מסווגים.

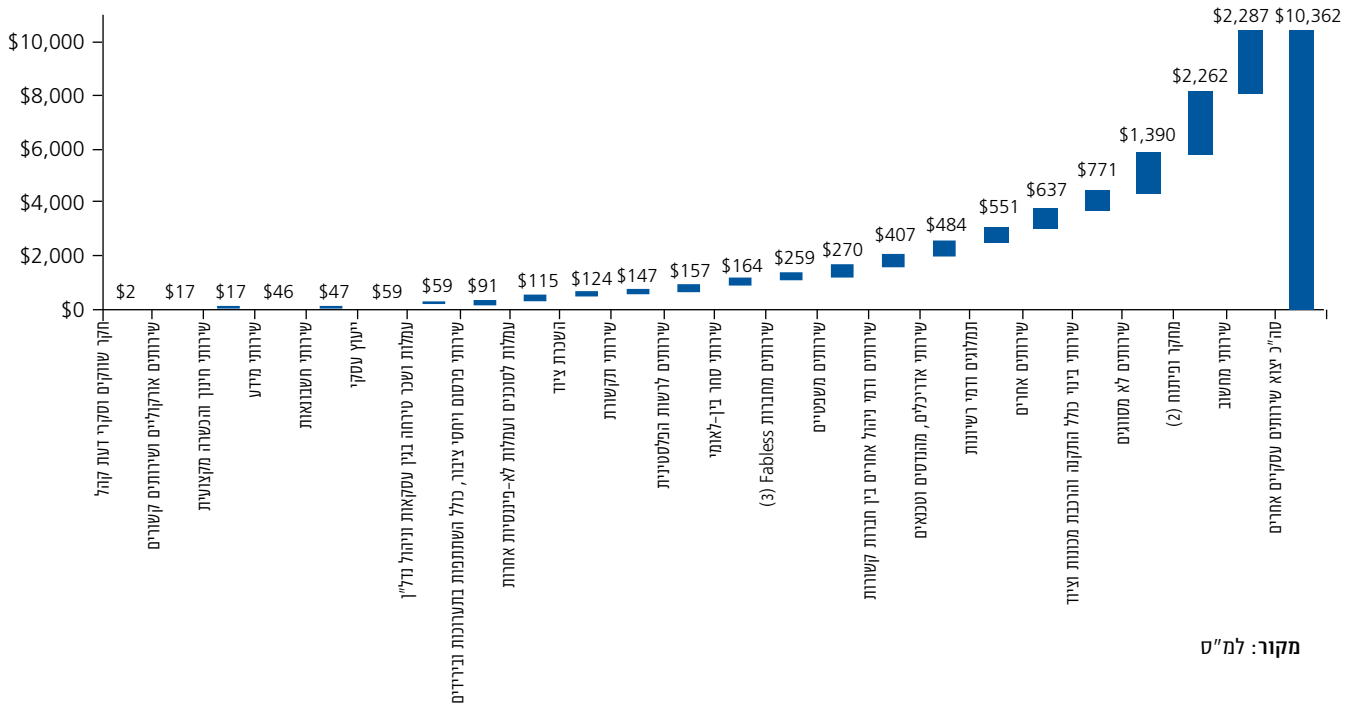
מבט על חלוקת יצוא השירותים מישראל בשנת 2006, ועל אחוזי הצמיחה בין השנים 2002-2006 ניתן לראות כי יצוא שירותים עסקיים אחרים מישראל מהווה כ-32% מסך יצוא השירותים והינו גבוה מהמוצע העולמי, העומד על כ-23% מסך הייצוא (תרשים 3.3). קצב הגידול הממוצע המשולב של יצוא שירותים עסקיים אחרים מישראל בין השנים 2002-2006 הינו גבוה בהרבה מהמוצע העולמי (7%) ועומד על כ-23% לשנה.

תחום ה-Computer and Information הגיע לבשלות והינו מפותח מאוד בישראל. התחום אף מהווה כ-27% מסך היצוא לעומת כ-3% מסך היצוא בעולם. אך הצמיחה בישראל מתונה מאוד ועומדת על כ-5% לשנה לעומת 22% בעולם.

תחומי התחבורה והתיירות שבעולם מהווים כמעט 50% מסך הייצוא תופסים בישראל חלק יחסי נמוך שעומד על כ-35%, יחס זה נשמר לאורך השנים האחרונות.

מתוך כלל קטגוריות השירותים של הלמ"ס זוהו 24 ענפי שירותים בעלי פוטנציאל לצמיחה ביצוא (תרשים 3.4).<sup>10</sup>

תרשים 3.4: התפלגות השירותים שנבחנו בישראל (מיליוני \$), 2004



10. עיבוד נתוני הסחר בתחום השירותים בעולם בכלל ובארץ בפרט נמצאים עדיין בתחילת הדרך. עד לאחרונה לא היו ללמ"ס נתונים מפורטים עפ"י סוגי השירותים הנכללים ב-KPO, ולאחר השקעה ועבודה רבה התפרסם סקר לשנת 2004...

## 4. ניתוח תוכניות תמריצים בישראל ודוגמאות מהעולם

ניתן לסווג את תוכניות העידוד הממשלתיות בעסקים בישראל לשניים: מענקים עבור פעילות מו"פ, ומענקי מיקום. טבלה 4.1 מציגה תקציר של המענקים הניתנים בישראל, מטרת התוכנית, פירוט החברות הנהנות מהמענק, גוף המימון והיקפו.

טבלה 4.1: פירוט התמריצים בישראל

שם התכנית	מטרת התכנית	סוג המענק	חברות יעד	גוף מימון	היקף מימון
מפעל מאושר / מוטב (מספר סוגי מסלולים) – מיקום	קידום אזורי עדיפות ופיתוח התעשייה; עידוד משקיעים זרים (הזרמת הון לישראל)	מס, מענק הקמה	מפעל תעשייתי, מרכזי שירות תמיכה סלפוני, מרכז תמיכה בשרותי מחשוב או מרכז לוגיסטי	רשות המיסים, משרת התמ"ת, משרד האוצר	תלוי במסלול עד 24% מענקים והקלות במס עד 10 שנים
מסלול תעסוקה – מיקום	קידום תעסוקת עובדים באזורי עדיפות	כ"א	כנ"ל	משרד התמ"ת	עד 20% החזר הוצאות
מדען ראשי- מו"פ תעשייתי	עידוד מו"פ בישראל	מענק/הלוואה פיתוח מוצר	כל גוף תעשייתי בעל פעילות מו"פ, מוסדות מחקר ואקדמיה	המדען הראשי במשרד התמ"ת	עד 50% החזר על הוצאות מו"פ, בכפוף לתשלום תמלוגים
קרנות דו-לאומיות, EUREKA – מו"פ	עידוד מו"פ וחיזוק קשרים בינ"ל	מענק/הלוואה פיתוח מוצר	כל גוף תעשייתי בעל פעילות מו"פ וקשר לגוף ממדינת היעד	המדען הראשי במשרד התמ"ת	כנ"ל
FP7 – מו"פ	עידוד מו"פ וחיזוק קשרים בינ"ל	מענק/הלוואה פיתוח מוצר	גופי תעשייה ומחקר	כנ"ל	עד 75% החזר על הוצאות מו"פ
מרכזי פרויקטים – מו"פ	עידוד מחקר ופיתוח תעשייתי	מענק/הלוואה פיתוח מוצר	חברות ומוסדות מחקר ישראלים, חברות רב לאומיות מהתעשייה המסורתית והמעורבת	המדען הראשי במשרד התמ"ת	עד 50% החזר על הוצאות הפעלת הפרויקט
חממות וקרנות עידוד יזמים – מו"פ	עידוד מו"פ ויזמות בישראל	מענק/הלוואה פיתוח מוצר	גופים בתהליך פיתוח חדשני (עצמאיים או בשיתוף אקדמיה)	כנ"ל (למעט תכנית ניצוץ-משרד התמ"ת)	מימון של עד 85% מהתכנית
תכניות מנהל המימון – שיווק (קטן)	לעודד שיווק לחו"ל	מענק/הלוואה שיווק	יצואנים וחברות בעלי פוטנציאל ייצוא	יחידת המימון בתמ"ת, מכון היצוא, בנק אוצר החייל	עד 50% מענק (הלוואה)
קרנות הסוכנות ותכניות קטנות – שיווק (קטן)	סיוע לקידום אזורי עדיפות ויצואנים קטנים	הלוואה הקשורה לפעילות	עסקים קטנים באזורי עדיפות	בנק אוצר החייל	עד 75,000\$

### 4.1. מענקי מיקום

- **תוכנית מפעל מאושר / מוטב (מספר סוגי מסלולים):** קידום אזורי עדיפות ופיתוח התעשייה; עידוד משקיעים זרים. מענקי מיקום ניתנים לחברות עסקיות הפועלות באזורי עדיפות שונים. הגדרת החברות היא "מפעל תעשייתי" – מפעל בישראל שעיקר פעילותו בשנת המס היא פעילות יצרנית, למעט מפעל חקלאי מאושר. הפעילות היצרנית כוללת ייצור לרבות ייצור מוצרי תוכנה ופיתוח, וכן מחקר ופיתוח תעשייתי עבור תושב חוץ.
- **מסלול תעסוקה:** קידום תעסוקת עובדים באזורי עדיפות. התוכנית אינה מעוגנת בחוק אלא נקבעה בהוראת מנכ"ל ועל פי הגדרתה מיועדת לכל סוגי החברות (ולא רק לחברות יצרניות). על מנת ליהנות מהמענקים יש לגשת למכרז.

### 4.2. מענקי מו"פ

בשנות ה-90 הגה קומץ ישראלים רעיון לאומי: ישראל תהיה מדינה מובילה בטכנולוגית המידע. מאז, תעשיית ההיי-טק הצליחה מעל למשוער והכניסה לקופת המדינה כ-150 מיליארד \$.

להלן תיאור תוכניות העידוד בנושאי המו"פ:

- **מדען ראשי:** עידוד מו"פ בישראל
  - **מרכזי פרויקטים:** עידוד מחקר ופיתוח תעשייתי
  - **חממות וקרנות:** עידוד מו"פ ויזמות בישראל
- שלושת המענקים הנ"ל מיועדים לגופים תעשייתיים בעלי פעילות מו"פ.
- **קרנות דו-לאומיות, EUREKA ו-FP7:** עידוד מו"פ וחיזוק קשרים בינ"ל.

#### 4.4. דוגמאות מהעולם

לעומת ישראל, ממשלות שונות בעולם, מציעות תוכניות תמריצים לסקטור השירותים באופן ישיר ועקיף. בטבלה 4.2 מצורפת טקירה מתומצתת של תוכניות התמריצים המיועדות לשירותים במדינות הודו, קנדה, אירלנד, הונגריה, צ'כיה, פולין, רומניה וטורקיה. כל אחת מהמדינות שנסקרו מציעות תמריצים לתחומי השירותים בכלל, וליצוא השירותים בפרט.

שני המענקים הנ"ל מיועדים לכל גוף תעשייתי בעל פעילות מו"פ ובעל קשר לגוף ממדינת היעד.

#### 4.3. חברות העוסקות בייצוא שירותים בישראל

ספקיות שירותים זרות, ישראליות או חברות רב לאומיות המעוניינות להקים מרכזי פעילות למתן שירותים בישראל, אינן נהנות ממענקים ממשלתיים, למעט הזכות להשתתף במכרז מסלול תעסוקה.

טבלה 4.2: פירוט דוגמאות לתמריצים מהעולם

מדינה	מטרת התמריצים	סוג התמריצים	כולל שירותים	כולל ייצוא שירותים	השוואה לישראל	
					נקודות דמיון	נקודות שוני
הודו	עידוד FDI קידמה טכנולוגית	בעיקר מיסוי	כחלק ממסגרת כללית (בעיקר כחלק מסקטור ה-IT)	כחלק ממסגרת כללית (בעיקר כחלק מסקטור ה-IT)	מטרה - בדומה למפעל מאושר עידוד השקעות זרות	בהודו הטבות מיוחדות לסקטור IT בהודו עידוד השירותים כחלק ממסגרת כללית, בישראל דגש על פעילות יצרנית
קנדה	קידום חדשנות ומו"פ עידוד תעסוקה	בעיקר מקומיים, מענקים/הלוואות	מעט מאד (במסגרת עידוד או תעסוקה)	מעט מאד (במסגרת עידוד השקעה או תעסוקה)	הטבות לענף השירותים במסגרת מסלולי תעסוקה	ריבוי תוכניות הקשורות לחדשנות ואיכות הסביבה גופי תמיכה מקומיים
אירלנד	קידום חדשנות ומו"פ עידוד FDI עידוד ייצוא ותעשייה מקומית	מקומיים - בעיקר מענקים FDI - מענקים ומיסוי			עידוד מו"פ בדומה לתכנית המדען הראשי	תוכניות הרחבה ממוקדות במשקיעים מקומיים (לעומת מפעל מוטב) במסלול תעסוקה - דגש על פיתוח ידע והכשרת עובדים (לעומת קידום אזורי פיתוח בישראל) גופי תמיכה מקומיים
הונגריה	עידוד FDI קידום תחום ה-ICT	מענקים ומיסוי				תכנית ספציפית לעידוד שירותים גוף תמיכה מרכזי
צ'כיה	עידוד FDI קידום תחום ה-ICT	מענקים			מסלול תעסוקה באזור פיתוח עידוד השקעה בפעילות יצרנית	דגש על הכשרת עובדים קידום סקטור השירותים גוף תמיכה מרכזי
פולין	עידוד FDI קידום אזורי עדיפות	מענקים ומיסוי			הטבות על השקעה ותעסוקה, בדומה לחוק עידוד קידום אזורי פיתוח	התייחסות ספציפית לשירותים גוף תמיכה מרכזי
רומניה	פיתוח תעשייתי ומו"פ קידום ICT עידוד תעסוקה	מענקים ומיסוי	כחלק ממסגרת כללית	כחלק ממסגרת כללית	הטבות על השקעה ותעסוקה, בדומה לחוק עידוד קידום אזורי פיתוח	עידוד סקטוריאלי: כגון: ICT, אנרגיה, חקלאות מו"פ שירותים
טורקיה	עידוד FDI קידום תעשייה ומסחר עידוד תיירות	הלוואות, מיסוי והטבות נוספות	כחלק ממסגרת כללית	כחלק ממסגרת כללית	עידוד השקעות ותעסוקה	הטבות ייחודיות (הוצאות חשמל, תחבורה) העדפה להשקעות במו"פ וסביבה עידוד תיירות

## 5. מיפוי ראשוני של שירותים בעלי פוטנציאל לייצוא מישראל

משקלים יחסיים שונים על פי סולם של High, Mid ו-Low ניתנו לתחומים השונים, ועל פיהם נבחרו תחומי השירותים בעלי פוטנציאל גבוה לייצוא. תחומי השירותים שנמצאו בעלי פוטנציאל גבוה לייצוא: ITO, BPO ותריסר ענפי שירותים בתחום ה-KPO קיבלו התייחסות מעמיקה נפרדת (ייעוץ בטחוני, הנדסה ואדריכלות, שירותים משפטיים, מו"פ היי-טק, תיירות רפואית, ראיית חשבון וייעוץ מס, מחקרים קליניים, שירותי קונטקט סנטר פרמיום, טלה רפואה, מו"פ פארמה, לימודים אקדמאיים וייעוץ חקלאי). עשרה תחומים נוספים בתחום ה-KPO לא נמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה לייצוא וקיבלו התייחסות רוחבית (מחקר מניות, יעוץ ניהולי, הדרכה והכשרות, אנימציה ופיתוח תוכן, מידע ומידענות, מחקרי שוק, תרגום, עיצוב, מחקר פרסומי וכתביבת פטנטים).

- על מנת להתמקד בתחומים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר לייצוא, מופו התחומים באמצעות ניתוחים שנשענו על מקורות מידע שונים ומגוונים, הכוללים: ראיונות עומק עם מעל לשישים בכירים מהענפים השונים, מאגרי המידע של חברת D&B, עיתונות כתובה, מחקרי Deloitte, מאגרי מידע בעולם, ומחקרים בעולם על הענפים השונים.
- התחומים מופו באמצעות שלושה קריטריונים מרכזיים: תשתית, יתרון יחסי ופוטנציאל כלכלי (טבלה 5.1).
- תשתית:** האם קיימת תשתית איתנה לייצוא השירותים מישראל?
  - יתרון יחסי:** האם לייצוא השירותים מישראל יש יתרון יחסי בהשוואה לשווקים זרים?
  - פוטנציאל כלכלי:** מהו הפוטנציאל הכלכלי הקיים בייצוא השירותים מישראל?

טבלה 5.1: מיפוי ראשוני של שירותים בעלי פוטנציאל לייצוא מישראל

השירותים	תשתית	יתרון יחסי	פוטנציאל כלכלי	תשתית	יתרון יחסי	פוטנציאל כלכלי
שירות מחקר מניות	L	L	M	ITO		
שירותי יעוץ ניהוליים	L	L	M	BPO		
שירותי הדרכה והכשרות	M	L	M	KPO	ייעוץ בטחוני	
שירותי אנימציה ופיתוח תוכן	M	L	M		שירותי הנדסה ואדריכלות	
שירותי מידע ומידענות	M	L	L		שירותים משפטיים	
שירותי מחקר שוק	L	L	L		מו"פ הייטק	
שירותי תרגום	M	L	L		תיירות רפואית	
שירותי עיצוב	M	L	L		ראיית חשבון וייעוץ מס	
מחקר פירסומי	L	L	L		ניסויים קליניים	
שירותי כתיבת פטנטים	L	M	L		שירותי קונטקט סנטר	
					טלה רפואה	
					מו"פ פארמה	
					לימודים אקדמאיים	
					יעוץ חקלאי	

תחומי השירותים שיקבלו התייחסות ממוקדת

תחומי השירותים שיקבלו התייחסות רוחבית

## .6 תערוך תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה

את הפוטנציאל הכלכלי שלו ב-2012 וכולל את ההכנסות מיצוא בענף ומספר העובדים בענף ואת עלות פיתוח והשקעות שכולל: מענקי פיתוח עסקים, קידום התחום ברמת הענף, מענק קליטה לעולים, מענקי השקעה פיילוט ומענקים אחרים על פי צורכי כל ענף. לשלושת המדדים ניתנו משקלים על פי סולם של High, Mid -1 Low כאשר הניתוח הינו כמותי למדדי עלות פיתוח והשקעות ופוטנציאל כלכלי, ואיכותני למדד קושי ביישום.

מבין תחומי השירותים שנבחרו כבעלי פוטנציאל גבוה לייצוא נעשה תערוך באמצעות שלושה מדדים: עלות פיתוח והשקעות, קושי ביישום ופוטנציאל כלכלי בשנת 2012 (טבלה 6.1).

הניתוחים התבססו על שולחנות עגולים עם בכירים בכל אחד מענפי השירותים שנבחנו, מאגרי מידע של חברת D&B, עיתונות כתובה, מחקרי Deloitte, מאגרי מידע בעולם ומחקרים בעולם על הענפים השונים. לכל ענף נבנה מיני Business Case שבוחן

טבלה 6.1: תערוך תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא

פוטנציאל כלכלי	קושי ביישום	עלות פיתוח	
L	L	L	ITO
L	M H	L M	BPO
M H	L	M H	שירותים משפטיים KPO
M	L	L M	שירותי אדריכלות והנדסה
M	L	M H	שירותי Contact Center
L M	L	M	שירותי יעוץ חקלאי
M H	M	M	לימודים אקדמיים
L M	M H	L	שירותי טלה רפואה
L	L M	L M	שירותי ראיית חשבון ומיסוי
L M	M	L M	שירותי ייעוץ בטחוני
H	M H	M H	שירותי תיירות רפואית
M	L M	L	שירותי מו"פ פארמה
H	M	M	שירותי מחקרים קליניים
H	M	M	מו"פ היטק
L M	L	H	שירותים אחרים

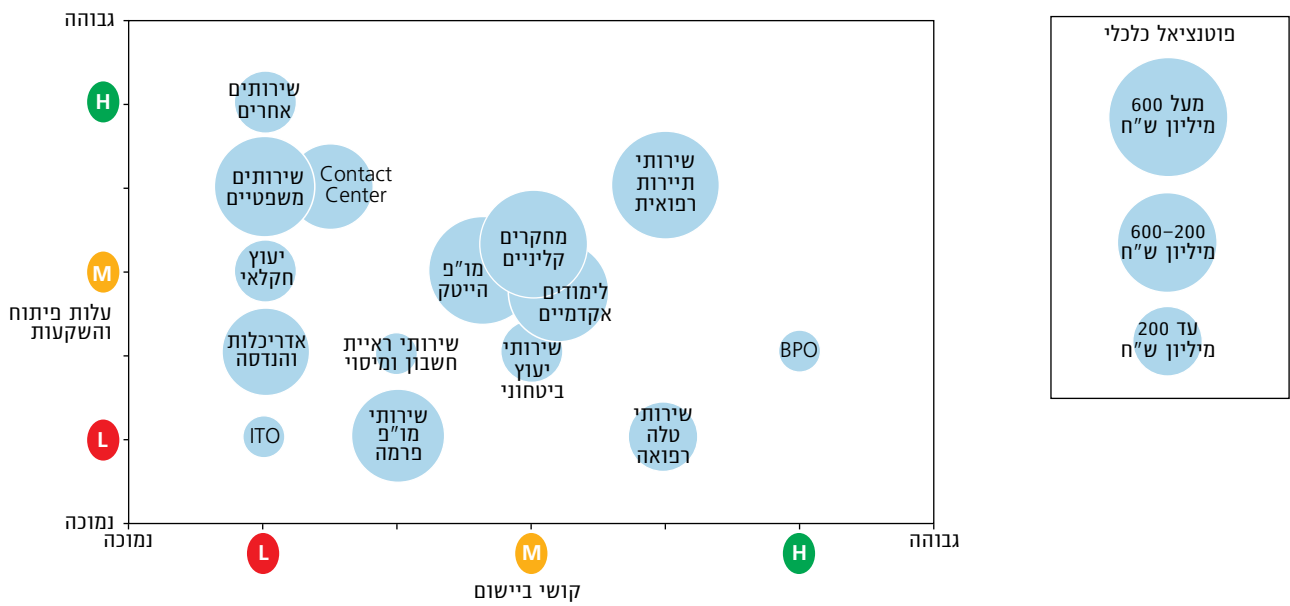


גודל העיגול מסמל את הפוטנציאל הכלכלי של היצוא כאשר ככל שהעיגול גדול יותר כך הפוטנציאל הכלכלי רב יותר.

הפרק הבא מתאר ניתוח של כל אחד מ-14 הענפים שנבחרו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא.

דרך הצגה אחרת ניתן לראות בתרשים 6.1 המאפשר להשוות בצורה אחרת בין הענפים השונים. על ציר X נבחן המדד האיכותני קושי ביישום. משמעות המושג Low הינה שקל ליישם את ההמלצות שיעזרו לפתח את היצוא בענף, על ציר Y נמצא המדד עלות פיתוח והשקעות כאשר משמעות המושג High הינו שהעלויות לפיתוח הענף למטרות יצוא הינן גבוהות.

תרשים 6.1: תעדוף תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא



\*ההסבר לתעדוף פר ענף נמצא בנספח ב'

## 7. ניתוח תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא

### 7.1. ייעוץ חקלאי

מדינת ישראל חלוצה בתחום הייעוץ החקלאי, ונחשבת מובילה ופורצת דרך אל מול מתחרותיה בעולם. בארץ מסופק מגוון רחב של שירותים בתחום, כגון הנדסת צמחים, זרעים, השקיה וטיפול במים, הקמת תשתיות חקלאיות, גידול בע"ח למטרות ייצור מזון וטיפול בהם. פרופיל החברות נע בין יועצים עצמאיים ובין חברות ענק המספקות מוצרים ושירותים נלווים, כאשר היועצים העצמאיים והחברות הקטנות מספקים שירותי ייעוץ וניהול פרויקטים, ויצרני המוצרים מספקים שירותי ייעוץ כערך מוסף למוצר.

בישראל קיימים עשרות גופים המייצאים שירותי ייעוץ חקלאי, ומציעים שלושה סוגי פרויקטים: הסוג הראשון הינו שירותי ייעוץ בלבד הניתנים בעיקר על ידי יועצים עצמאיים וחברות קטנות, בנושאים כגון פיתוח תשתית, הדרכה ושיטות עבודה (מדובר בעיקר בלקוחות ממשלתיים, בגופים בינלאומיים כמו האו"ם ובבנק העולמי). הסוג השני של הפרויקטים הינו שירותי פרויקטים הניתנים על ידי יועצים עצמאיים וחברות בסדרי גודל שונים, וכוללים ביצוע סקרי היתכנות, תכנון, הקמה וניהול (הלקוחות הם בעיקר אנשים פרטיים, חברות ויזמים). הסוג השלישי הינו מוצרי כאשר חברות יצרניות גדולות בתחומי השקיה, טיפול במים, רפתות, לולים וחממות, מספקות שירותי ייעוץ כערך מוסף למוצר, שלעתים מהווים מקור הכנסה משמעותי.

### התשתית ליצוא שירותי ייעוץ חקלאי מישראל

- מעמדה המוביל של ישראל בעולם נובע מהאתגרים שהתמודדו עמם בעבר בארץ, ומשילוב של ניסיון ותעשייה עתירת ידע.
- הניסיון הרב בפרויקטים בינלאומיים ובשילוב מוסדות בינלאומיים כגון האו"ם והבנק העולמי, הקנו לישראל מוניטין רב (ישראל נחשבת למובילה עולמית בתחומי המחלבות, טיפול במים והנדסת צמחים).
- לישראל יתרון תחרותי ביחס למדינות אחרות בפיתוח מוצרים חדשניים, בידע ייחודי בתחומי נישא, בעלות נמוכה יותר של שירותי ייעוץ בהשוואה למתחרים מהמערב, וביכולת מתן שירות ברמה גבוהה עם קשר קרוב ללקוח. בעוד שבעבר האקדמיה והמחקר בתחום החקלאות היו מהמובילים בעולם, כיום יש נסיגה בשל העדר השקעה.

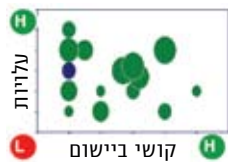
### חסמים

- ישנם מספר חסמים המונעים את התפתחות התחום:
- חסמים שיווקיים ביצירת קשרים ופתיחת דלתות, בייחוד מול רשויות וממשלות.
- רגולציה מיושנת בארץ ולא מתאימה לקדמה הטכנולוגית, גורמת לקשיים ולמגבלות בתחום פיתוח מוצרים, וקבלת היתרים לייצוא.
- חדירה לשווקים בחו"ל דורשת משאבים שיווקיים משמעותיים.
- העדר פרומים מקצועיים בתחום פוגע ביכולת שיתוף פעולה ואיחוד משאבים במאמצי שיווק.
- העדר ידע עסקי בנוגע לשווקים פוטנציאליים: חוסר בידע אסטרטגי וידע בסוגיות הקשורות לחדירה לשווקים, ניסיון מצומצם בסוגיות עסקיות וסוגיות מיסוי בינלאומיות, בייחוד בקרב חברות קטנות ויועצים פרטיים.

### המלצות לפעולה

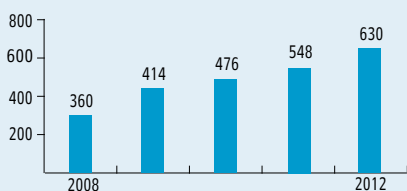
- מענקים והטבות מס: תמיכה במאמצי היצוא.
- רגולציה ובירוקרטיה: טיפול ברגולציה המקומית.
- שיווק תמיכה ועידוד יזמות: מיסוד ושיווק מקצועיות ישראלית בתחום שירותי הייעוץ החקלאי.
- נושאים נוספים: תמיכה במו"פ בתחום החקלאות.

### תעדוף תחומי השירותים

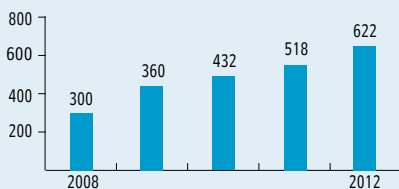


\* תחום הייעוץ החקלאי מסומן באדום

### פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



### מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום, מוערך סך היצוא בתחום הייעוץ החקלאי ב-360 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה מוערך בשנת 2012 בכ-630 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-300 משרות ב-2008 לכ-622 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קדום לענף זה הוא בסך של 40 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענק פיתוח עסקים	25 מיליון ש"ח
קידום התחום ברמת הענף	5 מיליון ש"ח
תמיכה במו"פ בחקלאות	10 מיליון ש"ח
<b>סה"כ</b>	<b>40 מיליון ש"ח</b>

## פירוט ההמלצות

### רגולציה ובירוקרטיה

לפי המשתתפים בשולחן העגול, החקיקה המקומית לעיתים פוגעת באפשרותם של החברות והיועצים בתחום בקידום פעילותם. זוהי חקיקה מיושנת שלא עודכנה משנות השמונים, ושמגבילה, בין השאר, את האפשרות לרשום פיתוחים חדשים ולקבל אישור לשימוש בהם. לדוגמה, בתחום פיתוח תרכיבים חדשים לבע"ח ולקבל אישור לשימוש בהם. הרגולציה אינה מעודכנת ולכן פיתוח תרכיב שכזה צריך לעבור את אותו התהליך של תרופה הומאנית. גם פיתוח זרעים סובל מבעיה דומה של רגולציה לא מעודכנת כאשר כל פיתוח חדש מחייב תעודת בריאות.

### מפתח עיקרי להצלחה: טיפול ברגולציה המקומית

בחינה מעמיקה של התאמת החוקים הרלבנטיים להתפתחות בענף, וזאת כדי להקל על פיתוחו מחד, ולאזן בין האינטרס של פיקוח לשמירה על בריאות הציבור, מאידך.

### שיווק תמיכה ועידוד יזמות

#### מפתח עיקרי להצלחה: מיסוד ושיווק מקצועיות ישראלית בתחום שירותי הייעוץ החקלאי

- זיהוי הזדמנויות עסקיות: מעקב ועדכון שוטף במכרזים בינלאומיים של האו"ם והבנק העולמי, ובכנסים בינלאומיים ואירועים שייזמו משרד התמ"ת ומכון היצוא.
- קידום שיתופי פעולה בעולם: פתיחת דלתות במשרדי ממשלה בעולם ובגופים בינלאומיים על מנת להגביר מודעות לידע ולמקצועיות הישראלית, וכדי לאפשר גישה לפרויקטים המנוהלים על ידי גופים אלה.
- הסכמים בינלאומיים: קידום הסכמים עם מדינות יעד בעלות פוטנציאל לצרוך שירותי ייעוץ בתחום החקלאות.

- יצירת קונסורציום: יצירת קונסורציום המאגד את הגופים השונים הפועלים בשוק למטרת שיתוף בידע, פיתוחים ושת"פ בין השחקנים השונים בשוק. ביצוע מחקר שווקים וזיהוי יעדים פוטנציאליים באמצעות מחקר שוטף ועדכונים מהנציגויות השונות וממשרדי הממשלה, זיהוי נושאים רוחביים שמהווים חסמי ידע ומקצועיות בעבור החברות והיועצים הפועלים בשוק, ובכלל זה נושאי שיווק, ניהול, מ"מ, נושאי מיסוי ועוד.

### נושאים נוספים

הידע הייחודי (פיתוחים, טכנולוגיות, דרכי טיפול ומוצרים) הישראלי מבוסס על מחקר ופיתוח של שנים רבות תוך התמודדות עם האתגרים בארץ. בשנים האחרונות חלה ירידה משמעותית בהיקף התמיכה הממשלתית במחקר ובפיתוח בתחום, ותוצאותיה הם ירידה במספר המחקרים, ירידה במספר הלומדים את התחום ובעתיד אף ירידה ברמת החדשנות ובמעמד המוביל של הענף.

### מפתח עיקרי להצלחה: תמיכה במו"פ בתחום החקלאות

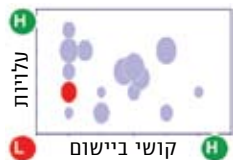
- הגברת התמיכה במוסדות אקדמיים ומקצועיים העוסקים במו"פ
- מלגות לסטודנטים וחוקרים מובילים בתחום.
- תמיכה בשיתופי פעולה אקדמיים ומחקריים עם מוסדות מובילים בעולם ועם הענף.

### מענקים והטבות מס

#### מפתח עיקרי להצלחה: תמיכה במאמצי היצוא

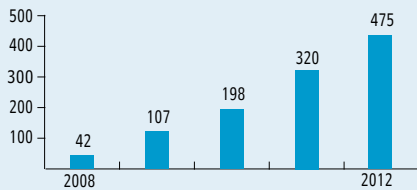
- מודול 4 - מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 4 - הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.

**תערוך תחומי השירותים**



\* תחום אדריכלות והנדסה מסומן באדום

**פוטנציאל כלכלי 2008-2012**  
מיליוני ש"ח



- כיום מוערך סך היצוא בתחום האדריכלות וההנדסה ב-42 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כ-475 מיליון ש"ח.
- העלות של תוכנית תמיכה לתחום זה עומדת על סך של 25 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

**עלות פיתוח והשקעה:  
תקציב ל-5 שנים**

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענק פיתוח עסקים	20 מיליון ש"ח
קידום התחום ברמת הענף	5 מיליון ש"ח
סה"כ	25 מיליון ש"ח

**7.2. שירותי אדריכלות והנדסה**

יצוא שירותי אדריכלות והנדסה נמצא בשלוש שנים האחרונות בצמיחה יוצאת דופן, בעיקר בעקבות תנופה בתחום הבנייה במדינות מזרח אירופה, מחסור באנשי מקצוע מקומיים בארצות אלו, וערנות של יזמים ישראלים שזיהו את הפוטנציאל הטמון בתחום. הצמיחה מתבטאת במספר המשרדים הגדל ובאנשי המקצוע הרבים שהשתתפו בפרויקטים בחו"ל.

אנשי המקצוע הישראלים בתחום האדריכלות וההנדסה פעילים בעיקר בשווקים המתפתחים של מזרח אירופה ודרום-מזרח אסיה, כאשר רוב הפעילות מתבצע במזרח אירופה. השירותים הניתנים בתחומי הנדסה ואדריכלות נחלקים לשירותי אדריכלות והנדסה כלליים, ולהתמחויות נישא כמו היי-טק, ביו-טק, ביטחון והנדסת תשתיות.

סוגי השירותים הניתנים נחלקים לפי שני שלבים עיקריים בפרויקט בנייה: השלב הראשון הינו שלב התכנון הקונסטרואלי, והשלב השני הינו Development/ Production וליווי עד תום הקמת הפרויקט (סיום הבנייה וקבלת ההיתרים). הפעילות של משרדי האדריכלים הישראליים בחו"ל מתמקדת ברובה בשלב התכנון (עיצוב הרעיון/הקונסטפט), מפני שהוא רווחי יותר, דורש ייחודיות, ופחות מעורבות בעבודה במקום.

ניתן להבחין בין שלושה סוגי התקשרויות של האדריכלים/מהנדסים: נסיעה של איש המקצוע לחו"ל לטובת הפרויקטים השונים, חבירה למשרד מקומי והקמת משרד מקומי. רוב אנשי המקצוע בתחום האדריכלות וההנדסה עובדים בחו"ל עם יזמים ישראלים על פי מתכונת ההתקשרות הראשונה, מתי מעט חברו למשרד מקומי או הקימו משרדים.

**התשתית ליצוא שירותים מישראל**

- הרמה המקצועית בתחום האדריכלות וההנדסה בארץ מקבילה למערב אירופה וארצות הברית וגבוהה יותר מהרמה במדינות מזרח אירופה והמזרח הרחוק. למשרדים הישראליים הפועלים בחו"ל יש ניסיון מצטבר בהקמת פרויקטים בסטנדרטים גבוהים במזרח אירופה ובמזרח אסיה.
- מהירות תגובה ויצירתיות: אנשי מקצוע ישראלים מצטיינים במתן פתרונות יצירתיים בצורה מהירה וביכולת אלתור והתאמה גבוהה.
- יזמים ישראלים: יזמי נדל"ן ישראלים בחו"ל מעדיפים לעבוד עם אנשי מקצוע מישראל, לכן, כל עוד ליזמים הישראלים יהיו פרויקטים בחו"ל, יהיה ביקוש לאנשי מקצוע ישראלים בתחום לעבודות בחו"ל.
- פערי שכר מול משרדים מערביים: קיימים פערים של עשרות אחוזים בחיוב שעת עבודה בין המשרדים הישראלים למקביליהם במערב אירופה ובארצות הברית. למרות זאת אין פערים משמעותיים בעלות הסופית של פרויקט מול משרדים בארצות הברית, שכן מוסר העבודה של עובדים במערב גבוה יותר והם פרודוקטיביים יותר מהעובד הישראלי. לפיכך אין הבדלים גדולים בין עלות ליחידת תפוקה בין משרדים ישראלים למשרדים אמריקאיים.
- לחלק מהמשרדים בישראל התמחויות ספציפיות (כגון מבנים ביטחוניים, היי-טק וביו טכנולוגיה) והם מצליחים לבדל עצמם בשוק ולייצא את שירותיהם ללקוחות מקומיים בחו"ל (גם לא ליזמים ישראלים). בין תחומי ההתמחות נמצא התחום של הנדסת תשתיות. בתחום זה קיים פוטנציאל רב בשנים הבאות ליצוא שירותים למדינות בעלות תשתיות ירודות במזרח אירופה והמזרח הרחוק.

**חסמים**

- גולציה: בכל מדינה קיימת חובת רישוי והסמכה לבעלי מקצוע בתחום, לכן אדריכלים ומהנדסים ישראלים לא יכולים לחתום על העבודות שנעשות בחו"ל, מה שמחייב אותם לשתף פעולה עם אנשי מקצוע מקומיים.

### פירוט ההמלצות

#### שיווק תמיכה ועידוד יזמות

##### מפתח עיקרי להצלחה: מיסוד ושיווק מקצועיות ישראלית בתחום האדריכלות וההנדסה מול גופים עסקיים ומוסדות ממשלתיים

- הגברת הסיוע ביצירת קשר שוטף בין ההזדמנויות הקיימות בשוק לבין הגופים הממשלתיים.
- אירועי שווק: ארגון אירועי שווק במדינות יעד / פוטנציאליות.
- קידום שיתופי פעולה בעולם: פתיחת דלתות במשרדי ממשלה בעולם ובגופים בינלאומיים על מנת להגדיל מודעות לידע והמקצוענות הישראלית ועל מנת לאפשר גישה לפרויקטים המנוהלים על ידי גופים אלה.

##### מפתח עיקרי להצלחה: תמיכה, ייעוץ עסקי וליווי בשלב התרחבות ומיסוד הפעילות בחו"ל

- ליווי עסקי צמוד סיוע לחברות המעוניינות להתרחב ולמסד פעילות בחו"ל במגוון רחב של נושאים עסקיים כגון: ניתוח שווקים, בניית תוכנית עסקית, מימון, יעוץ משפטי בנושא הקמת חברות, חוזים, יעוץ בנושאי מס, סריקת מרכזים.

#### מענקים והטבות מס

##### מפתח עיקרי להצלחה: עידוד משרדי אדריכלות והנדסה להרחיב ולמסד פעילות בשווקים זרים

- מודול 3 – מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 3 – הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.

- אחריות מקצועית ופילילית (מכוח חוקי תכנון ובנייה): לקיחת אחריות מקצועית ופילילית נותנת תמריץ שלילי לפתיחת משרדים בחו"ל ולניהול פרויקטים הכוללים אחריות כלשהי כלפי החוק המקומי.

- מוטיבציה להקמת משרדים בחו"ל: המשרדים בתחום האדריכלות הם ברובם בעלי מוטיבציה נמוכה לפתוח משרדים בחו"ל, בעיקר בגלל הרצון לשמור על אופיים הקטן ו"הבוטיקי" אשר אחראי על התכנון הקונסטרוואלי בפרויקט וחוסר הרצון להיות כפופים לאנשי מקצוע מקומיים.

- סיכון פיננסי: רוב משרדי האדריכלים הינם מסגמנט ה-Small and Medium Businesses וככאלה חוששים לקחת על עצמם את הסיכון הפיננסי של הקמת משרדים ושיווק בחו"ל.

- סיכון תפעולי וניהולי: רוב בעלי המשרדים הישראליים, במיוחד בתחום האדריכלות, אינם בעלי ניסיון ניהולי, ובפרט ניסיון ניהולי בינלאומי. הם חוששים מלהקים ולנהל אופרציות בחו"ל, להתקשר עם אנשי מקצוע מקומיים ולהיות כפופים לחוקים באותם מדינות.

- היזמים המקומיים: בשל העדר היכולת של המשרדים הישראליים ללוות פרויקטים מתחילתם ועד סופם (הצורך ברישיון והעדר המוטיבציה לקיים JV במדינות היעד), לא יכולים המשרדים להציע Total Package לפרויקט.

- התמחויות ספציפיות: מעטים מהמשרדים בישראל מחזיקים בהתמחויות ספציפיות (כגון מבנים ביטחוניים, הנדסת תשתיות וכו')-טכנולוגיה ומצליחים לבדל עצמם בשוק ולייצא את שירותיהם ללקוחות מקומיים (כלומר לא יזמים ישראלים).

### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: עידוד משרדי אדריכלות והנדסה להרחיב ולמסד פעילות בשווקים זרים.
- שיווק תמיכה ועידוד יזמות: תמיכה, ייעוץ עסקי וליווי בשלב התרחבות ומיסוד הפעילות בחו"ל.
- שיווק תמיכה ועידוד יזמות: שיווק וקידום מקצועות בתחום האדריכלות וההנדסה מול גופים עסקיים ומוסדות ממשלתיים.

### 7.3 קונטקט סנטר פרמיום

ענף מיקור החוץ בתחום הקונטקט סנטר בישראל מאופיין על ידי חמש חברות גדולות המספקות שירותי מיקור חוץ, כאשר חברת תקשוב מהווה כ- 65 אחוז מהשוק המקומי של מיקור חוץ בתחום ומעסיקה כ- 4,000 עובדים. יש לציין כי עיקר פעילות הקונטקט סנטר אינה ניתנת במודל מיקור חוץ, כי אם חברות עסקיות רבות, כגון חברות תקשורת, בנקים, קופ"ח וכו', בחרו לתפעל את מערך הקונטקט סנטר בצורה עצמאית. מגמה זו עומדת בסתירה למצב בשווקים זרים.

בארץ פועלות שתי חברות שמייצאות שירותי קונטקט סנטר: חברת IDT, המעסיקה 600 עובדים ברחבי הארץ העוסקים ביצוא, וחברת תקשוב, המעסיקה 100 עובדים העוסקים ביצוא. כמו כן, חברות ההימורים המקוונים מפעילות מרכזי שירות ותמיכה במגוון רחב של שפות. חברת IDT מייצאת מגוון שירותים הכוללים שירותי תמיכה טכנית, שירות לקוחות, שימור לקוחות, מכירות וכו', בשפות אנגלית, צרפתית, ספרדית, גרמנית, רוסית ואחרות. כל שירותי החברה מוגדרים כשירותי ה-Premium (שירותים ברמה הגבוהה ביותר), ולפעמים כוללים גם שירותים נלווים כמו שירותי אי-מייל, צ'טים, SMS וכד'. חברת תקשוב מפעילה קונטקט סנטר הנותן תמיכה למשחקים באינטרנט.

הלקוחות בתחום הם חברות גדולות מארצות הברית וממערב אירופה המחפשות להוזיל עלויות במדינות המוצא מבלי לפגוע באיכות השירות, ומעוניינות לקבל שירותי Premium. לחברת IDT 25 לקוחות בחו"ל.

העובדים המועסקים בתחום הם דוברי שפות זרות, ברמת שפת אם, המתאימים מבחינת השפה, התרבות והמנטאליות למדינות המקבלות את השירות (כ-95 אחוז מהם נולדו באותן מדינות הצורכות את השירות).

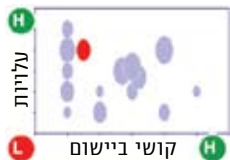
### תשתית ליצוא שירותי קונטקט סנטר פרמיום מישראל

- יצוא שירותי הקונטקט סנטר הינו בסגמנט שירותי הפרמיום בלבד. שירותים אלה ניתנים לחברות זרות על ידי עובדים בעלי שפת אם זרה. חלק זה מתייחס לתשתית הקיימת בישראל בתחום אספקת שירותי הפרמיום. בנוגע לשירותי קול סנטר סטנדרטיים, לישראל אין יתרון תחרותי.
- ישראל היא מדינת הגירה ולכן קיים פוטנציאל של דוברי שפות. עובדה זו מקנה לה יתרון תחרותי על פני הודו. כמו כן, תרבות המהגרים זהה לתרבות האנשים במדינות הפוטנציאליות למתן שירותי קול סנטר.
- העובדים המועסקים בתחום בישראל הם ברמה גבוהה ביחס למדינות מזרח אירופה ומדינות המזרח הרחוק מבחינת יכולות למידה, הכשרה ותודעת השירות.

### חסמים

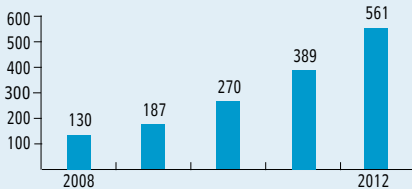
- עלויות שיווק: רווחיות שירותי הקול סנטר נמוכה, ולכן השקעה מסיבית בשיווק טומנת בחובה סיכון רב. מערך שיווק בחו"ל הינו יקר ומסובך לתפעול.
- פיזור גיאוגרפי: אוכלוסיית דוברי שפות זרות בישראל אינה מרוכזת במקום אחד אלא מפוזרת מבחינה גיאוגרפית, מה שמקשה על גיוס העובדים.
- ניהול במודל שלט רחוק: בעולם קיימות מיספר חברות המספקות שירותי Contact Center במודל של פעילות מהבית. במודל זה השירות ניתן על ידי עובדים המחבורים למערכת המחשוב מביתם, בניגוד לפעילות סטנדרטית של קול סנטר. מודל זה מחייב התמחות ניהולית תפעולית מורכבת שאינה קיימת כיום בישראל.
- מודעות: ישראל אינה נתפסת בעולם כמדינה המתמחה במתן שירותי פרמיום.
- פערי השכר מצטמצמים: פערי השכר בין ישראל למערב מצטמצמים בעקבות התחזקות השקל, שגרמה לעלייה במחירי השירותים המיוצאים מישראל.

### תערוך תחומי השירותים

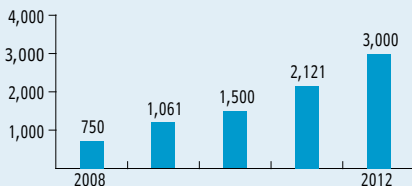


\* תחום קונטקט סנטר פרמיום מסומן באדום

### פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



### מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום מוערך סך היצוא בתחום הפרמיום קונטקט סנטר ב-130 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כ-561 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-750 משרות ב-2008 ל-3000 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית זו עומדת על סך של 25 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענק פיתוח עסקים	20 מיליון ש"ח
קידום התחום ברמת הענף	5 מיליון ש"ח
<b>סה"כ</b>	<b>25 מיליון ש"ח</b>

- Cross Sale: שיווק התחום במסגרת משלחות המגיעות לישראל המונות נציגים של חברות שירותים גדולות.

#### מענקים והטבות מס

עידוד יישום מודל "עבודה מהבית". חלק מכוח העבודה הפוטנציאלי משתכן רחוק ממרכזי השירות ומשפיע על המוטיבציה של עובדים להצטרף למעגל העבודה.

#### מפתח עיקרי להצלחה: תמרוץ השימוש בטכנולוגיות המסייעות למודל העבודה מהבית

- הקמת קרן מיוחדת המתגמלת עבור כל עובד המועסק במודל של "עבודה מהבית" לתקופה קצובה של מספר שנים.
- מודול 1 – הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.

#### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: תמרוץ השימוש בטכנולוגיות המסייעות למודל העבודה מהבית.
- שיווק תמיכה ועידוד יזמות: הגברת המודעות העולמית לישראל כספקית שירותי פרמיום קונטקט סנטר.

#### פירוט ההמלצות

##### שיווק תמיכה ועידוד יזמות

- **מפתח עיקרי להצלחה: הגברת המודעות העולמית לישראל כספקית שירותי פרמיום קונטקט סנטר**
- קמפיין פרסומי: קמפיין פרסומי ממוקד המציג את ישראל כספקית שירותי פרמיום קונטקט סנטר בערוצים הרלוונטיים מול קהלי מטרה.

## 7.4. מו"פ הייטק

יצוא שירותי מו"פ היי-טק מישראל נעשה ע"י שני גורמים עיקריים: חברות גלובאליות שפותחות בישראל מרכזי מו"פ, וחברות מו"פ ישראליות.

לרוב החברות הגלובליות המובילות יש מרכזי מו"פ בישראל, כאשר לפי IVC ישנם למעלה ממאתיים חברות בינלאומיות הפועלות בישראל (חברות כגון: IBM, HP, Microsoft, Google וכד'). חברות המו"פ הישראליות משרתות בעיקר את תעשיית ההיי-טק הישראלית (מרכזי המו"פ של החברות הגלובליות והסטארטאפים) אך יש להם גם לקוחות בחו"ל.

הפתיחה של מרכז מו"פ בישראל ע"י החברות הגלובליות נעשית בשתי דרכים עיקריות: הראשונה ע"י רכישת חברות, כאשר בשנים האחרונות נעשו רכישות רבות של חברות מו"פ ישראליות ע"י החברות הגלובליות; לדוגמה, IBM, Microsoft, Nokia Simmons – 1 EMC רכשו כל אחת בין 3-5 חברות בשלוש השנים האחרונות. חלק מהרכישות נעשות אך ורק בשביל ה- IP ואז החברה מפורקת, שאר החברות הנרכשות נשארות בישראל ומהוות מרכז מו"פ עבור החברה הרוכשת.

הדרך השנייה שבה נפתח מרכז מו"פ של חברה גלובלית בישראל הינה כאשר החברה הגלובלית מחליטה להקים מרכז חדש. חלק מהחברות הגלובליות החלו את דרכן בישראל בשל רצון של עובדים בכירים בחברה לחזור/לעלות לישראל והחברה לא רצתה לאבד את אותו העובד ולכן פיתחה סביבו מרכז מו"פ.

אופי הפעילות בישראל הוא המורכב ביותר-פיתוח מוצרים חדשים, וזאת בניגוד למדינות מתפתחות כמו הודו, סין ומזרח אירופה ששם אופי הפעילות הינו של שיפור מוצרים קיימים. לדוגמה, HP מפתחת בישראל 4 תחומים שונים במלואם מתוך סך של 10 תחומים בפורטפוליו של החברה. כיום, מרבית פעילות המו"פ במדינות הודו, סין ומזרח אירופה הינה המשך פיתוח של מוצרים קיימים - Keep the Light on Activity, בניגוד לפעילות בארה"ב ובישראל שהינה ברובה פיתוח של מוצרים חדשים.

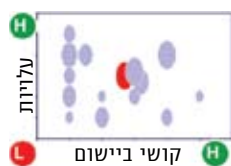
החיסרון הגדול במדינות אלו הינו קושי בראייה הוליסטית שכוללת הבנת השוק, המוצר והלקוח. פרט לכך ישנם מספר מאפיינים ייחודיים למדינות אלו. בהודו העלויות זולות משמעותית מאלה בישראל אך הן מאמירות בשנים האחרונות. כמו כן, לעובדים בהודו אין מחויבות כלפי מקום העבודה ושיעור תחלופת העובדים הינו מאוד גבוה.

מאידך, קיימת מגמה של חזרתם של הודים שלמדו ועבדו בארה"ב, בעלי ראייה הוליסטית שמסוגלים לקבץ סביבם צוות שיפתח מוצר חדש. כמו כן, ישנו שיפור משמעותי באיכות התשתיות בהודו שמקל על הפעילות. בסין יש מספר חסרונות נוספים הכוללים שפה, תרבות ושמירה על IP. הסינים לא דוברים את השפה האנגלית והתרבות שלהם שונה מאוד מזו המערבית, מה שמקשה מאוד על הפעילות מולם. כמו כן, חברות רבות לא מייצאות פעילות לסיין בגלל אי השמירה על קניין רוחני. במערב אירופה העלויות גבוהות משמעותית מאלה בישראל. חוקי העבודה במדינות אלו מייקרים משמעותית את הפעילות (איסור על פיטורים, שבוע עבודה קצר, חופשות ארוכות וכו'). העלויות בעמק הסיליקון הינן גבוהות מאלה בישראל אך באזורים שונים בארה"ב (לדוגמה, קולורדו) נפתחים מרכזי פיתוח של החברות המובילות. העלויות במרכזים אלו כמעט וזהה לעלויות בישראל ולכן התחרות העיקרית נובעת מהם.

### מבט על תשתית מו"פ היי-טק בישראל

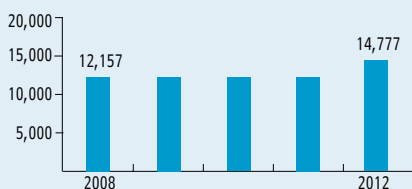
- צה"ל והתעשיות הביטחוניות כ- HUB הינם אחד הקטליזטורים העיקריים לפיתוח התחום. אפשר להזכיר בהקשר זה את יחידת ממר"ם, שהוקמה ב-59' ושממנה יצאו אינספור עובדים מקצועיים המאיישים עמדות מפתח בהיי-טק הישראלי. מלבד ממר"ם, צריך להזכיר גם את רפא"ל ואת היחידות הטכנולוגיות של חיל המודיעין, שהיוו כר פורה לאינספור חברות סטארט-אפ אשר הוקמו

### תערוך תחומי השירותים

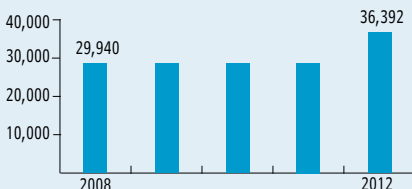


\* תחום מו"פ הייטק מסומן באדום

### פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



### מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום מוערך סך היצוא בתחום מו"פ היי-טק ב-12 מיליארד ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כ-14.7 מיליארד ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-30 אלף משרות ב-2008 לכ-36 אלף בשנת 2012.
- העלות של תוכנית הקידום לתחום עומדת על סך של 40 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

תקציב ל-5 שנים

סעיף

מענק השקעות פיילוט 50 מיליון ש"ח



- אין תמיכה מספקת בפעילות משותפת עם האקדמיה: המדינה כמעט ואינה משקיעה בפעילות משותפת של מרכזי הפיתוח של החברות הגלובאליות עם האקדמיה. השקעה בפעילות זאת, הייתה משפרת את איכות הלימודים ומגדילה את כושר הייצור.

### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: תמרוץ חברות רב לאומיות להקמת מרכזי מו"פ בישראל.
- רגולציה ובירוקרטיה: שיפור תשתיות אקדמיות לצורך הגדלת היצע העובדים בתחום מו"פ היי-טק.
- נושאים נוספים: חיזוק ותמרוץ פעילות מחקרית בשילוב האקדמיה
- נושאים נוספים: טיפוח סביבת עבודה גלובאלית.

### פירוט ההמלצות

#### רגולציה ובירוקרטיה

תעשיית ההיי-טק הישראלית נשענת בבסיסה על הון אנושי איכותי. המשך התפתחות תחום יצוא שירותי המו"פ תלוי בהיקף כוח העבודה ולכן, ישנה חשיבות עליונה במציאת פתרונות להגדלת כוח העבודה הפוטנציאלי המתאים לתחום.

#### מפתח עיקרי להצלחה: שיפור תשתיות אקדמיות לצורך הגדלת היצע העובדים בתחום מו"פ היי-טק

- העלאת המודעות ללימודי מדעי המחשב והטכנולוגיה במסגרת תוכנית הלימודים התיכונית לצורך הגדלת הביקוש ללימודים אקדמאיים בתחום.
- הגדלת היצע מקומות הלימוד באמצעות הרחבת הסגל האקדמי.

#### נושאים נוספים א'

ישנה חשיבות רבה לעידוד ופיתוח הקשר בין המחקר באקדמיה לתעשייה בתחומים רבים וכן בתחום מו"פ היי-טק שבו קיימת סינרגיה והפריה הדדית. המשך ההצלחה ומובילות ההיי-טק הישראלי, נשענת בין היתר על הידוק הדיאלוג ושיתוף פעולה שוטף בין החברות ומרכזי הפיתוח לאקדמיה.

#### מפתח עיקרי להצלחה: חיזוק ותמרוץ פעילות מחקרית בשילוב האקדמיה

- הרחבת התמיכה והשתתפות בפרויקטי מחקר משותפים בין מרכזי הפיתוח וחברות ההיי-טק לאקדמיה – קיים במסגרת תוכנית מגנט הנותנת לחברה תעשייתית מענק בגובה 66% מהתקציב המאושר.

#### נושאים נוספים ב'

המשך צמיחתה של ישראל כמרכז מוביל לפעילות מו"פ תלויה, בין היתר, ביצירת סביבת עבודה גלובאלית המאפשרת נידוד

בשנות ה-90 ובעשור הנוכחי. התעשיות הביטחוניות וצה"ל פיתחו טכנולוגיות תקשורת, שבבים, אבטחת מידע ותוכנה, שכולן תפסו מרכיב מרכזי בהיי-טק הישראלי לאחר שאוזרחו.

- כיום מוערך סך היצוא בתחום מו"פ היי-טק ב-12 מיליארד ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כ-14.7 מיליארד ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-30 אלף משרות ב-2008 לכ-36 אלף בשנת 2012.
- העלות של תוכנית הקידום לתחום עומדת על סך של 40 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.
- היכולת של בוגרי יחידות המחסבים של צה"ל הינה גבוהה מאוד והם מספקים תוצרת משמעותית בפרק זמן קצר יחסית ממועד תחילת עבודתם. לעובדה זו שתי סיבות עיקריות ראשית לחיילים יש ראיית Enterprise כוללת הנובעת בעיקר מכך שהצבא מאפשר לחיילים להוביל פרויקטים בגיל צעיר מאוד.
- ריבוי ומורכבות מערכות המחשוב תורמת להתפתחותם המקצועית של החיילים. מלבד צה"ל ומערכת הביטחון גם לתרבות הישראלית, המעודדת יוזמה, חדשנות ונטילת סיכונים ללא חשש מכישלון, תערובת מתאימה לתרבות הסטארט אפ. המפתח/המהנדס הישראלי נחשב כיצירתי ומוכוון מטרה ביחס למקביליו בעולם.
- במהלך השנים צבר שוק ההיי-טק הישראלי מוניטין גבוה. מה שהביא לפתיחת מרכזי מו"פ של חברות רב לאומיות מובילות, בקצב בלתי פוסק. וזו אולי גם אחת הסיבות לכך שהסיכוי בהצלחת רכישת חברות בישראל ע"י החברות הגלובאליות ושילובן בתוך מוצרים הינו גבוה בצורה משמעותית מהסיכויים בעולם.

### חסמים

- הצע מוגבל של מהנדסים/מתכנתים מתאימים: החסם העיקרי לגידול פוטנציאל ההיי-טק בישראל הינו ההיצע המוגבל של עובדים בתחום. המחסור נובע מהעדר תשתיות אקדמיות מתאימות המשפיעות על מספר הסטודנטים המסיימים לימודים מתאימים.
- תמרוץ חלקי ביחס למדינות מתחרות: כמעט ולא קיים תמרוץ לחברות גלובאליות המעוניינות לפתוח מרכז מו"פ בישראל ביחס למדינות אחרות.
- גודל שוק: שיקול משמעותי עבור חברות גלובאליות הרוצות לפתוח מרכז מו"פ הינו פוטנציאל המכירות במדינה. במדינת ישראל יש שוק קטן מאוד מבחינת מחזור הכנסות פוטנציאלי, ולכן אין היא יעד אטרקטיבי ביחס למדינות כמו הודו וסין.
- קושי בהעסקת מהנדסים/מתכנתים מחו"ל: קיים קושי משמעותי בהוצאת אשרות עבודה לזמן קצר לעובדים השייכים לחברות הרב לאומיות המעוניינים להגיע לכאן לצרכים שונים כגון: הכשרות.

#### מענקים והטבות מס

#### מפתח עיקרי להצלחה: תמרוץ חברות רב לאומיות להקמת מרכזי מו"פ בישראל

- מודול 1 - מענקים: מתן מענק פיתוח לחברות העוסקות בפעילות מו"פ.
- מודול 1 - הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות של חברות העוסקות בפעילות מו"פ.

\* בעת כתיבת הדו"ח משרד התמ"ת הגה תוכנית סיוע חדשה אשר תאפשר לחברות זרות לקבל מענקים ישירים להקמת מרכזי פיתוח בפריפריה.

עובדים בעלי אזרחויות שונות לישראל ומישראל. לעיתים רבות, הבירוקרטיה בישראל מכבידה על תהליכים אלו ומשפיעה על מאמצים ותהליכים פנים ארגוניים הנהוגים בחברות גלובאליות.

#### מפתח עיקרי להצלחה: טיפוח סביבת עבודה גלובאלית

- הקלת תהליך ניווד עובדים בחברות גלובאליות הכולל: מתן אישורי כניסה, מתן אשרות שהייה, בדיקות ביטחוניות ועוד.

### 7.5. לימודים אקדמיים

שוק הסטודנטים הלומדים מחוץ למדינתם גדל מ-600 אלף סטודנטים בשנת 1975 ל-2.7 מיליון בשנת 2005, עלייה של 5% משנת 2004. השוק צפוי לגדול כמעט פי שלוש עד לשנת 2025 ולהסתכם ב-7.5 מיליון סטודנטים. המדינות שמובילות את התחום הינן ארה"ב, בריטניה צרפת וגרמניה המארחות כ-50% מסך הסטודנטים הלומדים מחוץ למדינתם. ארה"ב מהווה את השוק הגדול ביותר עם כ-583 אלף סטודנטים זרים בשנת 2006. 59% מהסטודנטים הזרים מגיעים לארה"ב מאסיה. ארה"ב היא גם כן אחת המדינות ששולחות את המספר הרב ביותר של סטודנטים לחו"ל עם כ-223 אלף בשנת 2006, אך כמחציתם עוברים ללמוד רק סמסטר אחד בחו"ל, 37% נרשמים לתוכניות קצרות ורק 5.5% משלימים שנה אקדמית מלאה או יותר. אוסטרליה וניו-זילנד לקחו על עצמן את התחום כפרויקט לאומי כאשר כיום, יותר מ-16% מהסטודנטים הלומדים במדינות הללו הינם זרים. לעומת זאת, בארה"ב שמהווה כאמור את השוק הגדול ביותר, שיעור הסטודנטים הזרים עומד על 3% מסך הסטודנטים.

#### בישראל קיימות מספר תוכניות לימוד באוניברסיטאות ובמכללות השונות המלמדות תושבי חוץ במספר רב של תחומים. אלה כוללים:

**אוניברסיטת ת"א:** באוניברסיטת ת"א יש מספר מסלולי לימוד לתושבי חוץ הכוללים לימודים לסמסטר אחד או שנה, באנגלית. הלימודים הללו מוכרים ע"י אוניברסיטאות בצפון אמריקה. כמו כן, ישנן מספר תוכניות ללימודים של תואר מלא כגון: בית הספר לרפואה: The New York State/American Program הינה תוכנית בבית ספר סקלאר לרפואה באוניברסיטת ת"א ואחת משתי היחידות בעולם מחוץ לארה"ב שמוכרת ע"י the University of the State of New York/State Education Department. תואר שני בהיסטוריה של המזרח התיכון: תוכנית ללימודי תואר שני בהיסטוריה של המזרח התיכון, באנגלית, המיועדת לכל תושב זר המעוניין ללמוד בישראל.

**טכניון:** לראשונה בתולדותיו, החליט הטכניון לשנות כבר בשנת הלימודים הקרובה את שפת הלימוד בתוכנית לתואר שני במינהל עסקים לשפה האנגלית הן על מנת להכין את הסטודנטים טוב יותר לעסקים בעולם גלובלי, והן על מנת לנסות ולמשוך סטודנטים זרים. כאשר שכר הלימוד של סטודנט זר יהיה גבוה פי 4 מזה של סטודנט ישראלי. בנוסף לתואר במינהל עסקים שיועבר רק באנגלית, פותח הטכניון תוכנית בינלאומית בהנדסה שמיועדת בעיקר לתלמידים זרים, ושתפעל במקביל לתוכנית בעברית. התוכנית מציעה תואר ראשון בהנדסה אזרחית, הנדסת תחבורה והנדסת סביבה ומים, ותואר שני בהנדסת סביבה וניהול בנייה.

**אוניברסיטת בר אילן:** מציעה שתי תוכניות אפשריות לתלמידי חו"ל: תוכנית לימודים לשנה אחת לצבירת קרדיט אקדמי תכנית "תורה ודרך ארץ", המשלבת לימודים אקדמיים עם לימודים תורניים במכון הגבוה לתורה, ותוכנית לימודים של International MBA של שנה. שתי התוכניות נלמדות באנגלית.

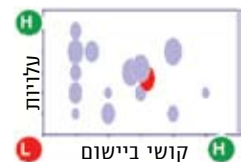
**המרכז הבין תחומי:** לימודים בשפה האנגלית לתואר ראשון במנהל עסקים, בממשל, בתקשורת, בפיסיכולוגיה ובמדעי המחשב. תכנית הלימודים זהה מבחינה אקדמית לתכנית בעברית. ומופנה לסטודנטים ישראלים לצד סטודנטים מ-58 מדינות.

- כיום מוערך סך היצוא בתחום לימודים אקדמיים ב-310 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כמיליארד ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-175 משרות ב-2008 ל-500 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קדום התחום עומדת על סך של 40 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

#### מבט על תשתית לימודים אקדמיים בישראל

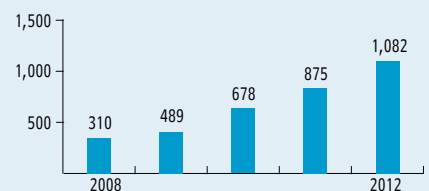
- מיקומה של ישראל בדירוגים הבינלאומיים המובילים באיכות ההוראה הינו גבוה.

#### תערוך תחומי השירותים

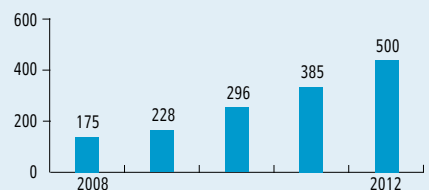


\* תחום לימודים אקדמיים מסומן באדום

#### פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



#### מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום מוערך סך היצוא בתחום לימודים אקדמיים ב-310 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כמיליארד ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-175 משרות ב-2008 ל-500 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קדום התחום עומדת על סך של 40 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

#### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענק פיתוח עסקים	40 מיליון ש"ח
קידום התחום ברמת הענף	10 מיליון ש"ח
סה"כ	50 מיליון ש"ח

כיום הנקבעת במסגרת הות"ת מגבילה ואינה מתמרצת מרצים לקחת חלק פעיל בפעילות זו.

#### מפתח עיקרי להצלחה: טיפול בסוגיות רגולטוריות המגבילות את הפעילות תוך ראייה כלל מערכתית

- טיפול בנושא תגמול מרצים: יש לאפשר לגוף המרכז פעילות של לימודים לסטודנטים זרים באוניברסיטאות השונות לתגמול ולתמרץ מרצים ישראלים זרים להשתתף בצורה פעילה בתוכניות מיוחדות אלו. תגמול המרצים ייקבע במנגנון שוק חופשי, ללא מגבלות, כפי הנהוג בתחרות העולמית בתחום זה.
- כיום מוערך סך היצוא בתחום לימודים אקדמיים ב- 310 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כמיליארד ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ- 175 משרות ב-2008 ל- 500 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קדום התחום עומדת על סך של 40 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל- 5 שנים.

#### ש"פ עם גורמים זרים

קידום שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים מובילים בחו"ל יסייע בהכרה באיכות הלימודים האקדמיים בישראל, ויתרום להרחבת הגישה לידע ולשיתוף במחקרים בינלאומיים.

#### מפתח עיקרי להצלחה: קידום שיתופי פעולה אקדמיים עם מוסדות בחו"ל

- עידוד מוסדות אקדמיים לשיתופי פעולה.
- הקמת מסלולי לימודים משותפים.
- ייסוד תוכנית לחילופי סטודנטים מול מוסדות בינלאומיים מובילים.
- הצעת גישה מרחוק למחקר/קורסים של מוסדות בינלאומיים מובילים.
- עידוד שיתופי פעולה עם מוסדות בינלאומיים מובילים בתחום המחקר, וזאת על ידי הקמת מרכזי מחקר משותפים ועל ידי ארגון משלחות מחקר לחו"ל שנוציגיהן ייצרו קשר עם המקבילים הישראלים ויצגו את ממצאי המחקר בסמינרים ייעודיים.

#### שיווק תמיכה ועידוד יזמות

##### מפתח עיקרי להצלחה: שיווק התחום

- העלאת המודעות לתחום: בניית קמפיין פרסומי להעלאת המודעות בנושא לימודים אקדמיים בישראל. המטרה הינה להציג את ישראל כיעד למצינות בתחום הלימודים האקדמיים.

#### מענקים והטבות מס

##### מפתח עיקרי להצלחה: חיזוק התשתית ועידוד יזמות

- מודול 2 - מענקים: מתן מענק לחברות המייצאות שירותים לפי הגדרות מודול 2.
- מודול 2 - הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות של חברות המייצאות שירותים לפי הגדרות מודול 2.

- קיים מספר רב של הזדמנויות לקדם את התחום בישראל; מספר רב של יהודים/ישראלים המעוניינים לעלות/לחזור לישראל ושהינם מרצים באוניברסיטאות המובילות בעולם. לדוגמה, 15 מתוך 130 המרצים ב-MBA בקולומביה הינם ישראלים; בעולם יש מספר לא מבוטל של יהודים (רובם מארה"ב) שאפשר לעניינם להגיע לישראל לחלק מהתואר שלהם לסמסטר או לשנת לימודים ואפילו לתואר מלא; המוניטין היהודי בעולם ובמיוחד במזרח אסיה יכול לתרום משמעותית למאמצי השיווק בתחום.
- ישראל היא אחד מהמרכזים המובילים בעולם בתחום ההייטק. ניתן למנף זאת לצרכים שיווקיים של תוכניות הלימודים המצוינות המכשירות עוסקים בתחום.
- קיימת תשתית מבנית פנויה משום שרוב המבנים באוניברסיטאות אינם מנוצלים בשעות הערב.

#### חסמים

- רגולציה - ות"ת: ההסכמים ללימודים של סטודנטים זרים הינו זהה לסטודנטים ישראלים למרות שהראשונים משלמים מחיר גבוה משמעותית. לדוגמה, לא ניתן לשלם למרצים מן החוץ מעל שכר מסוים, מה שמגביל מאוד את המשיכה של מרצים שהינם מובילים בתעשייה ללמד באקדמיה. כמו כן, המצב הינו זהה גם למרצים שכיום מלמדים באוניברסיטאות המובילות בעולם ואי אפשר למשוך אותם לחזור לישראל בגלל השכר הנמוך המשולם באוניברסיטאות.
- דירוגים בינלאומיים: אמנם, המיקום של ישראל בדירוגים המובילים באיכות ההוראה הינו גבוה, אך מספר רב של סטודנטים בכיתה ונוחות המתקנים מורידים את מעמדה של ישראל בדירוג הכללי.
- הכרה בתואר: התואר בישראל אינו זוכה להכרה ע"י מרבית המעסיקים במדינות היעד כמו תואר באוניברסיטה מובילה במדינות הללו.
- חסמים שיווקיים: יש קושי "להגיע" לסטודנט פוטנציאלי ממדינה זרה
- המצב הביטחוני

#### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: חיזוק התשתית ועידוד יזמות.
- רגולציה ובירוקרטיה: טיפול בסוגיות רגולטוריות המגבילות את הפעילות תוך ראייה כלל מערכתית.
- ש"פ מול גורמים זרים: קידום שיתופי פעולה אקדמיים עם מוסדות בחו"ל
- שיווק תמיכה ועידוד יזמות: שיווק התחום.

#### פירוט ההמלצות

##### רגולציה ובירוקרטיה

מספר אוניברסיטאות ישראליות מייצאות שירותי לימודים אקדמיים בהצלחה וזאת ללא הסדרת התחום. כיום, פעילות זו באוניברסיטאות הינה מוגבלת ואינה מגיעה לידי מיצוי. המשאב החשוב ביותר לפיתוח התחום הינו הסגל האקדמי. הרגולציה

### 7.6 שירותי טלה-רפואה

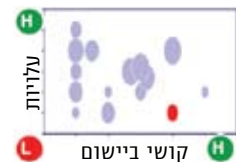
כיום, שירותי הטלה-רפואה מציעים מידע רפואי שניתן להעביר בצורה דיגיטלית, כשלא נדרשת נוכחות פיזית של הרופא מול החולה. השירותים הללו נחלקים לשני סוגים: טלה-רדיולוגיה - שירותים הכוללים Imaging (רנטגן, CT), אולטרא סאונד, MRI ורפואה גרעינית. שירותי טלה-רפואה אחרים - כוללים כל מידע רפואי אחר שניתן להעביר בצורה דיגיטלית, פרט לרדיולוגיה, למשל קרדיולוגיה, פתולוגיה, דרמטולוגיה, ייעוץ רפואי (דעה שנייה) וכדומה.

בשנת 2008 פועלים בישראל כ-21 אלף רופאים, מתוכם כ-300 עד 400 רדיולוגים. בקבוצה זו ניתן למצוא רופאים בעלי רישיון ישראלי בלבד, רופאים בעלי רישיון ישראלי שהתמחו במשך תקופה מסוימת בחו"ל ורופאים בעלי רישיון ישראלי זה. בשנים האחרונות חלה התקדמות משמעותית בתחום שירותי טלה-רפואה בישראל בזכות התפתחות הטכנולוגיה, וכן בעקבות מחסור עולמי ברופאים בכלל וברדיולוגים בפרט. ההתפתחות הטכנולוגית מאפשרת שימוש יעיל ומהיר בשידור ההדמיה בפס רחב, שיפור ביכולת הצפנת המידע ושימוש בתוכנות ששומרות על חיסיון רפואי ומפרידות בין פרטי האישיים של החולה ובין המידע הרפואי הנוגע לו. היצוא בתחום הטלה-רפואה הינו פרטני וספוראדי. מודל הפעילות הנפוץ נוגע לרופאים עצמאיים המייצאים שירותי רדיולוגיה לבתי החולים שבהם עבדו בעבר. כיום פועלים בישראל כ-20 רדיולוגים עצמאיים, בעלי רישיון לעסוק ברפואה בארצות הברית, ומס' מועט של רופאים רדיולוגים הפועלים בשוק האנגלו-סקסי (אוסטרליה, ניו זילנד, בריטניה וכו'). כמו כן פועלת באוקראינה חברה בשם "אלאר", שהשכילה לעבוד ישירות מול שר הבריאות האוקראיני ולהנפיק רישיון עבודה בשוק זה. מיזמים ספורים מנסים כיום להנפיק רישיון רפואי בכמה מדינות מערביות לצורך יצוא שירותי טלה-רדיולוגיה. הניסיונות הללו מורכבים מאוד ולעת עתה אינם נושאים פרי. עיקר זמנם של הרופאים העוסקים ביצוא שירותי רדיולוגיה מוקדש לתחום זה, וחלקם מקדישים מזמנם גם לרפואה בישראל, בעיקר כדי להתרענן בפרוצדורות או מתוקף התנדבות ממניעים ציוניים. חלק מהרופאים נדרשים להשתלמות שנתית של כמה שבועות בבית החולים שאליו הם מייצאים את שירותיהם.

### תשתית ליצוא שירותי טלה-רפואה

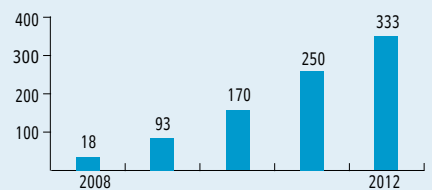
- רמתם המקצועית של הרופאים בישראל בכלל, ושל הרדיולוגים בפרט היא מהגבוהות בעולם; היא טובה מזו שבמערב אירופה ואינה נופלת מזו שבארצות הברית.
- שכרו של הרדיולוג הישראלי נמוך באופן משמעותי משכרם של רדיולוגים במערב אירופה ובארצות הברית. בארצות הברית, למשל, הכנסה ממוצעת של רדיולוג נעה בין 350 ל-450 אלף דולר בשנה במגזר הציבורי, ובין חצי מיליון למיליון דולר במגזר הפרטי.
- מדינת ישראל היא המרכז הטכנולוגי בעבור רוב פיתוחי הטכנולוגיה המרכזיים בתחום הטלה-רדיולוגיה. לדוגמא, מרכזי הפיתוח של חברות כגון GE ו-Kodak פועלים מישראל, ומערכת הדימות הממוחשבת מסוג PACS, שהיא המתקדמת ביותר בתחום, פותחה בישראל.
- יתרון נוסף לייצוא שירותי טלה-רפואה נעוץ בהפרשי הזמנים שבין ישראל לארצות הברית. הפרשי הזמן מקנים ערך משמעותי למתן שירותי פענוח דימות. רדיולוגים הפועלים מישראל במשך היום, יכולים במקרים דחופים להחליף תורני לילה הפועלים בארצות הברית. כמו כן, במקרים שאינם דחופים, רדיולוג ישראלי יכול לפתח את ההדמיות במשך היום, והן יהיו מוכנות בעבור הרופא האמריקאי לכשיתחיל יום עבודתו.
- יצוא שירותי פענוח דימות דורש היכרות עם השפה ועם סגנון הכתיבה בשווקים

### תערוך תחומי השירותים

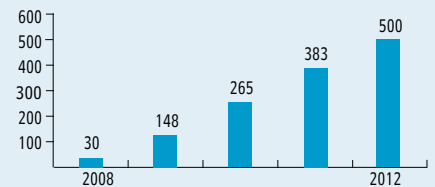


\* תחום שירותי טלה-רפואה מסומן באדום

### פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



### מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום מוערך סך היצוא בתחום הטלה-רפואה ב-18 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כ-330 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-30 משרות ב-2008 ל-500 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קידום תחום זה עומדת על סך של 3 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מימון צוות יעודי לקידום הנושא	3 מיליון ש"ח

- הסכמי סחר ורישוי: הסדרת בעיית הרישוי מול מדינות היעד.
- רגולציה וברוקרטיה: מציאת האיזון בין הרחבת הייצוא בתחום ובין שמירת האינטרסים של השוק המקומי.

### פירוט ההמלצות

#### שת"פ עם גורמים זרים

במדינות שלהן תשתית שירותי רפואה ירודים (מזרח אירופה, אפריקה, קפריסין, אנגליה ועוד), קיים צורך ביבוא ידע רפואי מתקדם. לאור הרמה המקצועית הגבוהה בישראל והמוניטין העולמי של מערכת הרפואה הישראלית, יכולה ישראל להציע חבילות שירותי רפואה מתקדמים אשר יסייעו בחיזוק ובפיתוח התשתית הרפואית המקומית, ובמסגרת חבילה זו יכללו גם שירותי הטלה-רפואה שיסופקו מישראל למדינות הרלוונטיות באופן קבוע וגם שירותי תיירות רפואית בפרוצדורות המסובכות.

#### מפתח עיקרי להצלחה: קידום שיתופי פעולה רפואיים בין ישראל ובין מדינות היעד

- הקמת צוות ייעודי הממונה על גיבוש תוכנית עבודה, ובכלל זה:
- זיהוי מדינות יעד כגון מדינות מזרח אירופה, אפריקה, קפריסין ואנגליה
- איתור ויצירת קשרים עם אנשי מפתח בקרב מדינות היעד
- מיפוי וניתוח הצרכים הרלוונטיים בעבור כל מדינת יעד
- גיבוש חבילת השירותים הרלוונטיים בשיתוף מוסדות הרפואה בארץ
- כיום מוערך סך הייצוא בתחום הטלה-רפואה ב-18 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על-כ-330 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-30 משרות ב-2008 ל-500 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קידום תחום זה עומדת על סך של 3 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

#### שת"פ עם מוסדות אקדמאים בחו"ל

קידום שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים מובילים בחו"ל יסייע בהכרה באיכות לימודי הרפואה הישראלית בכלל, ובמקצועיות הרופא הישראלי בפרט, ויתרום להרחבת הגישה לידע ולשיתוף במחקרים בינלאומיים.

#### מפתח עיקרי להצלחה: קידום שיתופי פעולה אקדמיים עם מוסדות בחו"ל

- עידוד מוסדות אקדמיים לשיתופי פעולה.
- הקמת בתי ספר לרפואה/מסלולי לימודי רפואה משותפים.
- ייסוד תוכנית לחילופי סטודנטים מול מוסדות בינלאומיים מובילים.

- כיום מוערך סך הייצוא בתחום הטלה-רפואה ב-18 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על-כ-330 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-30 משרות ב-2008 ל-500 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קידום תחום זה עומדת על סך של 3 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

#### חסמים

- סוגיית הרישוי: רישיון רופא הוא מקומי ואינו מאפשר לרופאים ישראלים לייצא שירותי טלה-רפואה לשווקים זרים. לדוגמה, רישיון בארצות הברית דורש התמחות של 4-5 שנים (Board Eligible), רישיון מוגדר באחת ממדינות ארצות הברית ולאחריו רישיון ספציפי לבית חולים. יש לציין כי גם עיסוק בפעילות ממוקדת בתחום הטלה-רפואה מחייב רישיון מקומי.
- עלויות ביטוח אחריות מקצועית: עלות ביטוח אחריות מקצועית של רופא ישראלי המייצא שירותי טלה-רדיולוגיה למדינות זרות גבוהה באופן משמעותי מזו של הרופא באותה מדינה.
- תביעות משפטיות: בתחום הרפואה, תביעה משפטית נוגעת לכל הקשורים בחולה מסוים ולבית החולים. טעות של רופא המייצא שירותי טלה-רדיולוגיה משפיעה ישירות על הרופאים ועל מנהלי המחלקות בבית החולים שאיתו הוא עובד. הרופאים בבית החולים המייבא מסתמכים על חוות דעתו של הרופא המייצא שירותי טלה-רדיולוגיה, ובנסיבות אלו מוטלת עליו אחריות במקרה של תביעה.
- התנגדות רופאים מקומיים: להערכתנו ולהערכת העוסקים בתחום, הרופאים בשווקים זרים יתנגדו בתוקף להכרה ברישיון זר בארצם מתוך חשש מפני אובדן משרות לרופאים זרים וירידה באיכות השירות הרפואי.
- מגבלות הטכנולוגיה בשאר שירותי הטלה-רפואה: תחום הטלה-רדיולוגיה מתקדם מאוד וכיום אין שום מכשול טכנולוגי להעביר הדמיות בין מדינות. מנגד, תחום הפתולוגיה הטלה-רפואית מסובך יותר מבחינה טכנולוגית. לדוגמה, גודל קובץ הדמיית CT מלאה הוא 50 מגה וגודל תמונת ביופסיה בודדת הוא 7 ג'יגה. בעתיד, עם התפתחות הטכנולוגיה והגידול ברוחב הפס, ניתן יהיה לייצא את כלל שירותי הטלה-רפואה ביתר קלות.
- מחסור: השוק המקומי טובל כיום ממחסור קל ברדיולוגים, אך מחסור זה צפוי להעמיק. הרחבת יצוא שירותי טלה-רדיולוגיה עשויה להביא להחרפת המחסור.

#### המלצות לפעולה

- שת"פ מול גורמים זרים: קידום שיתופי פעולה רפואיים בין ישראל ובין מדינות היעד.
- שת"פ מול גורמים זרים: קידום שיתופי פעולה אקדמיים עם מוסדות בחו"ל.

- הצעת גישה מרחוק למחקר/קורסים של מוסדות בינלאומיים מובילים.
- עידוד שיתופי פעולה עם מוסדות בינלאומיים מובילים בתחום המחקר, וזאת על ידי הקמת מרכזי מחקר משותפים ועל ידי ארגון משלחות מחקר לחו"ל שנציגיהן ייצרו קשר עם המקבילים הישראליים ויציגו את ממצאי המחקר בסמינרים ייעודיים.
- יצירת מגעים עם גורמי הרישוי במערב אירופה ובארצות הברית סביב הנושאים הבאים:
- הסכמה על תחומי עיסוק ספציפיים במסגרת הטלה-רפואה.
- קידום נושא של פיילוט או מכסה ראשונית.
- פעילות ממוקדת מול בתי חולים ממשלתיים.
- קידום הכרה ברישוי הישראלי כרישיון במסגרת ה-EU:
- הכרה ברישיון הישראלי במסגרת האיחוד האירופאי לצורכי אספקת שירותי טלה-רפואה.

### הסכמי סחר ורישוי

רישיון רפואי הוא מקומי. כדי לייצא שירותי טלה-רפואה יש להנפיק, אפוא, רישיון רפואי של מדינת היעד. הנפקת הרישיון במדינות מערביות דורשת התמחות של חמש שנים במדינות אלה. כיום נחלקים הרופאים בישראל לשלוש קבוצות עיקריות: רופאים בעלי רישיון ישראלי בלבד, רופאים בעלי רישיון ישראלי בלבד שהתמחו במשך תקופה מסוימת בחו"ל, ורופאים בעלי רישיון זר. רק האחרונים, שהם מתי מעט (עשרות בודדות), מורשים לייצא שירותי טלה-רפואה.

### רגולציה ובירוקרטיה

בד בבד עם הרצון להרחיב את יצוא שירותי הטלה-רפואה, יש לקחת בחשבון את המחסור הקיים ברופאים ישראלים בשוק המקומי, שאף צפוי להחריף.

### מפתח עיקרי להצלחה: מציאת האיזון בין הרחבת היצוא בתחום ובין שמירת האינטרסים של השוק המקומי

- תכנון התמהיל המומלץ ליצוא שירותי הטלה-רפואה.
- המכסה הרצויה של רישיונות זרים שיונפקו לרופאים ישראלים.
- אוכלוסיית היעד הרלוונטית ליצוא שירותי טלה-רפואה.

**מפתח עיקרי להצלחה: הסדרת בעיית הרישוי מול מדינות היעד**  
 הסדרת בעיית הרישוי של רופאים ישראלים שהתמחו בחו"ל  
**תחילה**, כדי לאפשר להם לטפק שירותי טלה-רפואה לשווקים זרים באמצעות:

## 7.7. ראיית חשבון וייעוץ מס

הדרישה לרישיון מקומי והצורך בעבודה צמודה מול הלקוח מגבילים מאוד את היכולת להוציא שירותים אלו ל-outsourcing, לכן, התחומים הנפוצים יותר הם חשבות, הנהלת חשבונות, ייעוץ מס אישי והכנת דוחות. יצוא של שירותים בתחומים אלו יהיו ברובם בעלי אופי בינלאומי, כך לדוגמה בתחום ייעוץ המס-יצוא של שירותי ייעוץ בתחומי מסחר בינלאומי ומחירי העברה - Transfer Pricing. עד לשנה האחרונה תחום זה היה בצמיחה. כיום ניתן לראות חזרה של הפעילות למדינות המוצא, וכן חברות המכניסות שירותים אלה In House. משרדי ראיית החשבון והמיסוי בארץ מייצאים שירותים לארצות הברית בעיקר במתכונות חירום - כאשר יש שינוי רגולטורי מקיף הדורש כוח אדם מיומן (SOX לדוגמה). במקרים אלה נשלחים רואי חשבון מהארץ לארצות הברית כדי למלא את הצורך. אולם, בשל ארעיות הצורך, לא ניתן לייצר שירות יציב למשך זמן. עוד ניתן לראות כי פירמות בחו"ל מזמינות שירותים מישראל כאשר יש עסקאות בישראל בהן מעורבים משקיעים זרים. במקרים אלו יש ערך מוסף לרואה החשבון המקומי. גם חברות ה-BIG 4 אינן ממהרות להוציא עבודה החוצה כאשר כל סניף מנוהל כמרכז רווח והפסד גיאוגרפי.

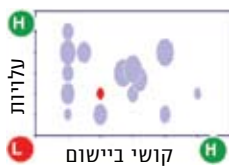
### תשתית

- היתרונות ללקוח ביצוא שירותים אלה לחו"ל מגוונים.
- רמת רואי החשבון וייעוץ המס בישראל היא מהגבוהות בעולם.
- החלתם של התקנים החשבונאיים הבינלאומיים החדשים (IFRS) על החברות הציבוריות בישראל מאפשרת לישראל להיכנס לכפר הגלובלי ולתקשר בשפה אחידה ומוסכמת עם לקוחות שונים ברחבי העולם.
- השכר של רואי החשבון ומנהלי החשבונות נמוך משמעותית מזה של מקבילים במערב אירופה ובארצות הברית.
- הסביבה העסקית משתנה באופן רציף והופכת גלובלית יותר, על כן יש הזדמנות ליצירת התמחויות נישא כחלק מזיהוי מגמות חדשות בתחום ייעוץ המיסוי בעולם.
- תחום ה-Transfer Pricing קיים במידה מצומצמת בארץ, אך ניתן להתמחות בו בזמן קצר יחסית, ובהתאמה לתעשייה ספציפית הוא יכול להוות יתרון תחרותי, בשל הצורך בשירותי ייעוץ מס בעסקאות בין חברות ממדינות שונות, המבוסס על ידע והתמחות גלובליים ולא ע"פ חוקי מדינה ספציפית. גם בתחום ה-Carbon Accountancy, תחום שבשל החקיקה הבינלאומית והאמנות הבינלאומיות הופך ליותר ויותר רלבנטי בעבור חברות בעולם, קיימת דרישה גדולה לשירותים עם היצע מצומצם.

### חסמים

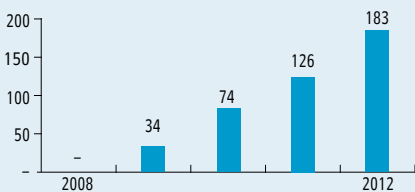
- אופי השירותים: רוב שירותי הביקורת, ראיית החשבון ככלל ושירותי ייעוץ נלווים, דורשים קרבה בין הלקוח לנותן השירות, והמרחק הפיזי יהווה חסם.
- התמחות: ישראל לא יכולה להתחרות מול מזרח אירופה ואסיה על שירותים בסיסיים, ולכן היתרון התחרותי יכול לבוא משירותי נישא התמחותיים.
- רגולציה: הדרישה לרישוי מקומי בעבור ביצוע רוב השירותים בתחום לא מאפשרת לרואי חשבון מקומיים ללא רישוי זר וללא התעדכנות שוטפת בחידושים, לייצא שירותים. בארץ מעטים רואי חשבון בעלי רישוי זר, ומעטים מהם מעודכנים בקצב התפתחות החקיקה בתחום.
- מיומנויות שפה: על מנת לספק שירותים ברמה גבוהה נדרשת שליטה מלאה דיבור ובכתיבה בשפה האנגלית והכרת הטרימינולוגיה המקצועית. בארץ יש מעט רואי חשבון בעלי מיומנויות אלה כיום.

### תערוך תחומי השירותים

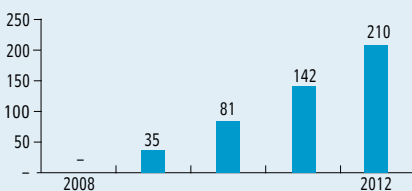


\* תחום יעוץ מס מסומן באדום

פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום אין יצוא בתחום יעוץ המס מישראל. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה עומד בשנת 2012 על כ-183 מיליון ש"ח.
- כיום אין משרות המשוכות ליצוא בתחום ובשנת 2012 מס' המשרות יעמוד על 210.
- העלות של תוכנית זו עומדת על סך של 18 מיליון ש"ח נתקציב כולל ל-5 שנים.

### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענקי קליטה לעולים	13 מיליון ש"ח
מענק פיתוח לעסקים	5 מיליון ש"ח
<b>סה"כ</b>	<b>18 מיליון ש"ח</b>



### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: יצירת תשתית להרחבת בסיס הידע המקצועי – משיכת יועצי מס ומומחים.
- מענקים והטבות מס: עידוד יצירת התמחויות בתחום המיסוי הבינלאומי.

### פירוט ההמלצות

#### מענקים והטבות מס

- מפתח עיקרי להצלחה: יצירת תשתית להרחבת בסיס הידע המקצועי – משיכת יועצי מס ומומחים**
- מודול 1 – מענקים: מתן מענק הסתגלות לבעלי מקצועות חופשיים שיעלו לישראל וייצאו שירותים.
  - מודול 1 – הטבות מס: הקלות במס לעולים חדשים על ייצוא לשווקים זרים מישראל.

- מודול 1 – הטבות מס: מסלול מומחים – הרחבת חוק מומחה מאושר לפעילות בענפי השירותים.

#### מפתח עיקרי להצלחה: עידוד יצירת התמחויות בתחום המיסוי הבינלאומי.

- מודול 1 – מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 1 – מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 1 – הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.

## 7.8 מחקרים קליניים

שוק התרופות העולמי גדל במוצע של 13 אחוז בשנה, ושוק המחקרים הקליניים גדל בקצב גבוה אף יותר, של 20 אחוז בשנה, ומוערך ב-100 מיליארד דולר בשנת 2007. פיתוח תרופה נמשך 12-15 שנה וטומן בחובו השקעה אדירה שעלתה באופן משמעותי בשנים האחרונות, מכחצי מיליארד דולר למיליארד דולר בממוצע. הרגולציה והדרישות של ה-FDA עלו, ולכן פחות תרופות מגיעות לשוק על אף ריבוי המחקרים הקליניים.

ייצור התרופות כולו נעשה בידי הסקטור הפרטי. חברות התרופות וחברות הביוטכנולוגיה הן אלה היוזמות והממנות את ביצוע המחקרים הקליניים כאשר הביצוע נעשה בפועל במודל inhouse או במיקור חוץ על ידי Clinical Research Organizations (CRO). החברות היוזמות (ביחד עם ה-FDA) הן אלו הקובעות את המיקומים שבהם יבוצעו המחקרים הקליניים, ובדרך כלל המחקר נעשה בכמה מדינות. בעבר הוציאו החברות היוזמות את המחקרים לבידוק היתכנות במספר רב של מדינות, על מנת לבחון את יכולתן לעמוד בדרישות המחקר אך כיום, גוברת המגמה של זיהוי מרכזי מצוינות על ידי דירוגים פנימיים של חברות התרופות, שמודעות ליתרונות ולחסרונות של כל מדינה. המגמה כיום הינה לצמצם את מספר החולים במחקר במדינות המפותחות, הן בשל רצון לחסוך בעלויות והן בשל הקושי העולמי בגיוס חולים למחקרים. על רקע זה התחזק מעמדן של המדינות המתפתחות בתחום, משום שהעלויות בהן נמוכות ויש מסות של חולים. מדינות כמו פולין, צ'כיה, רומניה ובולגריה תופסות מקום מרכזי בשוק זה.

מספר מגמות מרכזיות מעידות על צמיחת השוק: ראשית, חברות התרופות עוסקות בחיפוש נמרץ אחר ה"בלוק באסטר" הבא. שנית, המחקר מתייקר ודרישות הבטיחות של ה-FDA גוררות ניסויים מקיפים ולכן יקרים יותר עבור כל תרופה. שלישית, תוחלת החיים עולה. רביעית, קיימת עלייה של מעמד ביניים גדול בסין והודו אשר תגרום לחברות התרופות ולחברות הביוטכנולוגיה להשקיע יותר בפיתוח תרופות חדשות.

קיים פיתוח גדול והולך של תרופות ביולוגיות כאשר הצפי הוא שב-2013 60% מהתרופות יהיו מסוג זה. לא ברור עדיין כיצד תרופות אלה ישפיעו על השוק מאחר שהניסוי תלוי במחלה אליה הוא מתייחס. תרופות "אישיות" שהן הדבר הבא בתחום יקרות יותר ודורשות ניסויים יקרים יותר במבנה שונה מכפי שהדבר נעשה בתרופה כימית, בנוסף, חברה שרוצה לפתח תרופה ביולוגית צריכה להקים מערך ייצור על מנת לייצר את החומר שנועד למחקר - דבר המייקר מאוד את התרופה.

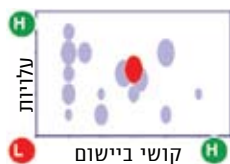
שוק המחקרים הקליניים בישראל מוערך ב-300 מיליון דולר בשנת 2007 (פחות מחצי אחוז מסך השוק העולמי), וההכנסה של בתי חולים בישראל מתחום המחקרים הקליניים מוערכת ב-55 מיליון דולר.

בישראל פועלות שלוחות של 15 חברות התרופות המובילות (ישנן גם מספר חברות אשר מבצעות ניסויים קליניים בארץ אף שאין להן שלוחות). בכל חברה יש מחלקה של שיווק ומכירות ומחלקה המנהלת מחקרים קליניים (חברת Pfizer למשל, התחילה את הפעילות שלה בישראל עם מחלקה של מחקרים קליניים עוד לפני השיווק והמכירות). מודל פעילות הביצוע של המחקרים הקליניים בישראל זהה לזה שבעולם ומתחלק בין המחלקות של חברות התרופות המובילות ל-CRO הבינלאומיים ול-CRO המקומיים. בישראל פועלות שבע חברות CRO בינלאומיות וכ-13 חברות מקומיות.

בישראל כ-1000 איש מועסקים ישירות בתחום המחקרים הקליניים. מתוכם 500 עובדים בחברות ה-CRO הבינלאומיות בישראל, 150 עובדים בטבע, 100 עובדים בחברות התרופות המובילות והשאר בחברות ביוטכנולוגיה וב-CRO מקומיים.

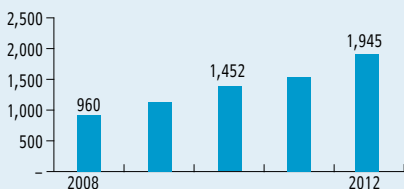
יצוין כי ניסויים קליניים מתבצעים גם בתחום הציוד הרפואי - תחום בו ישראל מצטיינת והכולל כ-800 חברות, רובן קטנות ובינוניות. הנתונים שנאספו מתייחסים לתרופות בלבד. תחום הציוד הרפואי הוא המעסיק הגדול.

### תערוך תחומי השירותים

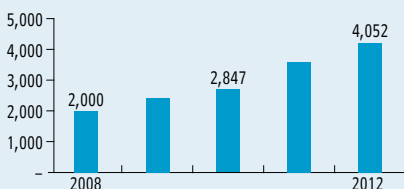


\* תחום מחקרים קליניים מסומן באדום

### פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



### מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום, מוערך סך היצוא בתחום המחקרים הקליניים ב-960 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה מוערך בשנת 2012 בכ-2 מיליארד ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-2,000 משרות ב-2008 לכ-4,052 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קדום לענף זה הוא בסך של 3 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
תוספת תקנים במשרד הבריאות	3 מיליון ש"ח

## תשתית

מספר גורמים מביא חוקרים ממדינות אחרות לקיים בישראל את מחקרם:

- מערכת הבריאות הישראלית היא מהמודרניות בעולם.
- רמה מקצועית גבוהה של רופאים וחוקרים ואחוז שימור חולים במחקרים הקליניים שהינו גבוה ביחס למדינות אחרות.
- לרופאים ולצוות הרפואי הישראלי שליטה מספקת בשפה האנגלית ורובם בעלי כישורי מחשב תומכים.

העובדה כי בישראל 96 אחוז מהאוכלוסייה מבוטחת בקופת חולים מאפשרת מעקב פשוט ונוח. בנוסף, בקופות החולים בישראל כל המידע על החולים ממוחשב, וזאת בניגוד למדינות אחרות שמתחרות בישראל בתחום.

גם להיענות הגבוהה של מתנדבים: להשתתף במחקרים יש חלק חשוב בהגעת חוקרים לישראל. היענות זו נובעת ממספר גורמים:

- הקשר המיוחד שיש בישראל בין רופא לפצינט.
- האופי הישראלי הפתוח יותר, והמוכנות לקחת סיכון מחושב לטובת הסיכוי להירפא.
- תמהיל האוכלוסייה בארץ מגוון מבחינה אתנית, וזהו גורם המסייע למהימנות הניסוי ושאלות המחקר. בישראל קיימים ריכוזי אוכלוסייה גדולים עם מחלות גנטיות ספציפיות, המאפשרים ביצוע ניסוי במסה קריטית של חולים – בתרופות יתום.

## חסמים

- רגולציה: בארץ לא קיים עדיין חוק בנושא (ראה בהמשך פעילות בנושא) והתהליכים לאישור מחקרים קליניים בישראל אינם תמיד תחרותיים מספיק ביחס למדינות אחרות. לדוגמה, מדינות שונות באירופה כגון בלגיה ואוסטריה הכירו בכך שיש יתרונות רבים בביצוע מחקרים קליניים והקטינו מאוד את משך הזמן למתן אישור לניסויים קליניים. בנוסף, לפי נספח 4, ישראל היא מהמדינות היחידות בעולם שקיימת בהן התחייבות להמשך מתן התרופה למשך שלוש שנים אחרי סיום המחקר הקליני בכל סוגי המחקרים ואין הפרדה בין אישורים לסוגי המחקרים, וגם המחקרים פשוטים עשויים לדרוש הליך ארוך כפי שדורשים ניסויים מורכבים יותר.
- ביורוקרטיה: התפיסה בישראל אינה שירותית, ומעכבת מאוד את התהליך משום שאין לוחות זמנים ושקיפות במשך התהליך לאישור המחקרים הקליניים במשרד הבריאות.
- התחרות בתחום מתחזקת: במדינות מרכז ומזרח אירופה, שהצטרפו לאיחוד האירופי, מתבצעים מחקרים קליניים באיכות רפואית ורגולטורית ברמה הגבוהה ביותר, בקצב גיוס חולים מהיר ובעלות נמוכה יחסית. כמו כן, קיימת התעניינות גוברת מצד חברות התרופות הבינלאומיות בשוק המתעורר של סין ודרום מזרח אסיה.

- הדיון הציבורי בתחום: בישראל יש רגישות מיוחדת לנושא המחקרים הקליניים ושאלת "שפני מחקר" עולה לעתים קרובות. החשש הוא כי עובדה זו עשויה למנוע את התפתחות התחום.
- גודל האוכלוסייה: גודל האוכלוסייה בישראל מוגבל, ולכן במקרים שבהם נדרש מחקר קליני בהיקף גדול (יותר מ-10,000 נבדקים), ישראל אינה יעד אטרקטיבי.
- מעורבות ויחס של בתי החולים והרופאים: בישראל תחום המחקרים הקליניים וחשיבותו אינם בתודעת ציבור הרופאים והצוות המקצועי. גורם זה לעתים מקשה ואף פוגע בעבודת המחקר ותוצאותיו.

## המלצות לפעולה

- רגולציה וביורוקרטיה: טיפול ברגולציה וביורוקרטיה המסרבלת את תהליך קבלת אישור המחקר.
- ושאים נוספים: יצירת מרכז מצוינות.

## פירוט ההמלצות

### רגולציה וביורוקרטיה

אחד הקריטריונים החשובים ביותר לחברות הרב לאומיות כאשר הן בוחרות מדינות יעד הוא הזמן מרגע הוצאת הפרוטוקול למחקר עד לתחילת הניסוי בנבדק הראשון (Cycle Time). הרגולציה והביורוקרטיה בתחום הן קריטיות, אפוא, בתחרות בין המדינות השונות, כאשר ה - Cycle Time בישראל הינו גבוה משמעותית ממדינות אחרות ואין שקיפות לתהליך.

### מפתח עיקרי להצלחה: טיפול ברגולציה וביורוקרטיה המסרבלת את תהליך קבלת אישור המחקר

#### המלצות ברמה הביורוקרטית:

- בשנתיים האחרונות מתקיים דיון בחוק ניסויים קליניים בבני אדם. לבקשת משרד התמ"ת כבר הוכנסו מספר שינויים בהצעת החוק ומתקיימים דיונים עם משרד הבריאות על תיקונים נוספים. לדעתנו, יש צורך בטיפול ברמת השירות וממשק העבודה בין חברות תרופות וה-CRO למשרד הבריאות תוך התמקדות בנושאים הבאים:
- קיצור זמן אישור התהליך, שנובע בין היתר ממספר מצומצם של פקידים המטפלים בפניות.
- שקיפות לתהליך.
- דגש על עמידה ויישום של החוקים והתקנות בתחום.
- הקלות ברמת הרגולציה:
- לוחות זמנים קבועים למחקרים מסוגים שונים.
- בחינת ההנחיה הגורפת כתוקף בנספח 4 לצורך יצירת מספר מסלולים כמקובל בעולם.

#### נושאים נוספים

התחרות בתחום המחקרים הקליניים מתחזקת בשנים האחרונות בין המדינות השונות, בין היתר לאור העובדה כי מדינות רבות

- מחקר קליני הינו חלק אינטגרלי מעבודת הרופא: העיסוק במחקרים הקליניים בשונה מתיירות רפואית הינו חלק אינטגרלי מעבודתו של הרופא והצוות הרפואי. מחקרים קליניים אינם יכולים להתבצע בצורה יעילה ומקצועית ללא תמיכה ומעורבות רציפה של הרופאים והצוות המקצועי. לאור זאת, יש לכלול פעילות זו כחלק מפעילות הרופא והצוות הרפואי כך שנושא זה יקבל ביטוי במסגרת שעות העבודה הסטנדרטיות.
- הגדלת התקינה במימון הכנסות מפעילות המחקר הקליני: על מנת לתת מענה הולם לפעילות זו, יש להגדיל את מספר התקנים בבתי החולים. מימון התקינה יתבצע במסגרת תוכנית עסקית כוללת לפיתוח התחום שתהיה באחריות הגוף החוץ תקציבי כך שתקצוב התקינה יתבצע באמצעות הכנסות ממחקר קליני.
- הכשרת חוקרים לעבודה בניסויים קליניים ועמידה בתקנים בינלאומיים.

(מערכות בריאות) מבינות את הערכים המוספיים הטמונים בכך. בנוסף יש לציין כי חלק אינטגרלי מעבודת הרופא הינה עיסוק במחקר בכלל ומחקר קליני בפרט. חברות התרופות מדרגות את האטרקטיביות של המדינות השונות לביצוע המחקר. מגמה המתחזקת בשנים האחרונות היא של מרכזי מצוינות בתחום, שזוכים ברוב המחקרים. בישראל, קיימת תשתית מצוינת לפעילות בתחום זה אולם, התחום אינו ממוסד בראייה כוללת. על מנת לפתח ולקדם את התחום יש לשאוף להקמת מרכזי מצוינות

#### מפתח עיקרי להצלחה: יצירת מרכזי מצוינות

- הקמת גוף נפרד בבעלות ביה"ח העוסק במחקר קליני: הקמת גוף המרכז תחתו את כלל הפעילות של המחקר הקליני ברמת ביה"ח. גוף זה יפעל במסגרת חוץ תקציבית כאשר ירכוש שירותים מביה"ח ורווחיו יועברו במלואם לקרן פיתוח תשתיות רפואיות עבור ביה"ח.

### 7.9. מו"פ פארמה

מו"פ בתחום התרופות (להלן-פארמה) מבוצע על ידי חברות פארמה שונות. ההשקעה הממוצעת במו"פ נעה בין 17 ל-21 אחוז מההכנסות. פעילות המו"פ מתבצעת בשני מודלים עיקריים:

- In House: פעילות המתבצעת על ידי מרכזי המו"פ של חברות הפארמה המובילות.
- Outsource: פעילות המו"פ מבוצעת על ידי צד שלישי. ב-One stop shop כל פעילות המו"פ מתבצעת ע"י צד שלישי, אך קיימת אפשרות שבה היא מתבצעת כן רק בחלקה.

ארבע מגמות מרכזיות מעידות על צמיחת השוק; ראשית, חברות התרופות עומדות להפסיד נתח שוק של 150-200 מיליארד דולר בגלל פקיעת פטנטים בשנים 2013-2011; שנית, תוחלת החיים עולה; שלישית, עלייה של מעמד ביניים גדול בסין והודו גורמת לחברות התרופות ולחברות הביוטכנולוגיה להשקיע יותר בפיתוח תרופות חדשות; ורביעית, עלות הפיתוח גדלה והחברות מחפשות את הבלוק באסטר הבא

תקופת פיתוח של תרופה נמשכת בממוצע כ-12-15 שנה, עלות הפיתוח מוערכת בכמיליארד \$ בממוצע כאשר רק 0.1% מהתרופות שמתחילים לפתח מגיעות לשוק. מרכזי הפיתוח ממוקמים, לרוב, ב-HQ של חברות הפארמה. בין 70 ל-80 אחוז ממרכזי הפיתוח ממוקמים בארצות הברית, והשאר באירופה ומעט במזרח.

בשנים האחרונות מסתמנת מגמה של הקמת מרכזי פיתוח על ידי חברות הפארמה במדינות שבהן יש לחברות פעילות מכירות גדולה, או במדינות שזוהו כבעלות פוטנציאל כוח אדם מקומי איכותי לביצוע מו"פ. הודו וסינגפור, למשל, הן מדינות שבהן יש פעילות מוגברת של הקמת מרכזים.

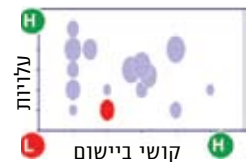
המרכזים מוקמים מאפס או באמצעות רכישת חברת Startup שיש לה צובר רעיונות לא ממומש (מעבר לפיתוח הנוכחי יש לבעלי החברה רעיונות נוספים לתרופות), ההופך למרכז פיתוח.

בעולם יש מאות חברות פארמה, ומתוכן 20 מובילות. בישראל לא קיים מרכז פיתוח של חברות אולם ישנן מספר מצומצם של חברות המספקות שירותי מו"פ לחברות פארמה. אחת החברות המובילות היא חברת אמינולב, המורכבת מפורשי פארמוס. חברת אמינולב הוקמה באוגוסט 2007 ומספקת שירותים בסטנדרט עולמי (GMP, GLP) לחברות פארמה ישראליות. נוסף על כך מתעתדת החברה להרחיב את בסיס לקוחותיה הזרים, שכיום מונה ארבעה.

### התשתית ליצוא שירותי מו"פ פארמה מישראל

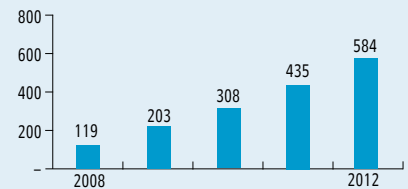
- בישראל תשתית מצוינת של חוקרים ומדענים במחקר בסיסי.
- חברות כגון טבע, פריגו, תרו, אינטרפארם, XTL, BTG, ופארמוס הן חממה איכותית לחוקרים בתחום הגנרי.
- מתוך מאגר אנשי מקצוע ישראלים אשר למדו בחו"ל (Post Doc) במרכזי מחקר מובילים, יש כיום עשרות ישראלים בעלי יכולות גבוהות המעוניינים לשוב לישראל ולהשתלב בתעשייה המקומית.
- מבחינת הרמה האקדמית, ישראל נמצאת במקום השמיני בעולם מבחינת איכות וכמות פרסומים אקדמיים לנפש בתחום הכימיה והביולוגיה, ויש קשר טוב בין האקדמיה לתעשייה.
- יתרונות נוספים נובעים מעלויות המחקר בתחום בישראל שהינם נמוכות מאלו של מערב אירופה וארצות הברית.
- מיידה רבה של חדשנות בישראל בתחום פיתוח הפארמה.

### תערוך תחומי השירותים

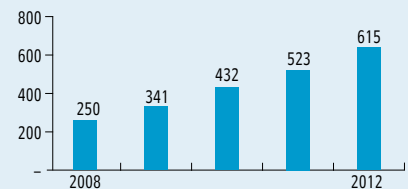


\* תחום מו"פ פארמה מסומן באדום

### מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



### מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום, מוערך סך היצוא בתחום מו"פ פארמה ב-119 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה מוערך בשנת 2012 ב-584 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-250 משרות ב-2008 ל-615 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קודם לענף זה הוא בסך של 25 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מימון צוות יעודי לנושא:	3 מיליון ש"ח
מענק פיתוח לעסקים	10 מיליון ש"ח
הקצאה דיפרנציאלית של מענקים לחברות הזנק בתחום	
<b>סה"כ</b>	<b>25 מיליון ש"ח</b>

## פירוט ההמלצות

### רגולציה ובירוקרטיה

על מנת שחברות פארמה רב לאומיות ירצו למקם מרכז מו"פ בישראל נדרשת שורה של פעולות – ובעיקר יש צורך בראיה כוללת של התחום. החסרונות של ישראל מצריכים מאמץ יתר מצד המדינה באותן נקודות בהן ניתן לשפר את האטרקטיביות של ישראל עבור חברות אלה. לפיכך, יש צורך לפעול ליצירת "ספר" הטבות אשר יכלול את כל ההטבות הכספיות והרגולטוריות אותן מוכנה ישראל להעניק לחברה פארמה רב לאומית אשר תקים בה מרכז מו"פ ראשון (ואולי שני).

יצוין כי רק הקמתו של מרכז כזה תוכל להביא ליצירה של תשתית לחוקרים בתחום אשר אינה קיימת כיום כאשר מרבית הפעילות היא הפוכה ומתרכזת בהפיכת תרופות פטנט לגנריות.

### מפתח עיקרי להצלחה: טיפול בנושאי רגולציה

- בחינת הפערים בין החקיקה בישראל ובין החקיקה בעולם המערבי בנושא הגנה על פטנטים, איתור נושאים בעייתיים וטיפול בהם לצורך שיפור מיצובה של ישראל בנושא זה.
- שיפור מערך האכיפה בתחום הפטנטים לצורך הגברת יעילותו.
- טיפול בכל המערך הרגולטורי של רישום תרופות באופן שיהיה בעל תודעת שירות לתעשייה, וקצר יותר.

### נושאים נוספים

על מנת לייצר תשתית מתאימה למו"פ בפארמה נדרשת השלמה בהכשרה של רוקחים בתחומי התהליכים הביו טכנולוגיים והרוקחות התעשייתית.

### מפתח עיקרי להצלחה: התאמת מסגרת אקדמית לרוקחים

בחינת הפערים בין ההכשרות הניתנות לרוקחים במסגרת הכשרתם הבסיסית ובין המקובל בעולם המערבי מבחינת ניהול וביצוע של מו"פ בתחום הפארמה.

### מענקים והטבות מס א'

ישנה חשיבות אסטרטגיה בהקמת מרכז פיתוח ע"י אחת מחברות הפארמה העולמיות המובילות. צעד זה ירחיף ויגוון את התעשייה המקומית ויגביר את המודעות העולמית לישראל בתחום.

### מפתח עיקרי להצלחה: משיכת חברות פארמה רב לאומיות להקמת מרכז מו"פ בישראל

- הקמת צוות יעודי לנושא שמטרתו היא הקמת מרכז מו"פ פארמה בישראל ע"י חברת פארמה בינלאומיות.
- הקצאת ממוקדת של כספי המדען: חיזוק תחום המו"פ פארמה כתחום מועדף אצל המדען הראשי במטרה למסד ולעבות את הפעילות של חברות הזנק בוגרות לפני המכירה

## חסמים

- גודל שוק: חברות פארמה "מחוזרות" על ידי מדינות רבות המעוניינות להקים בשטחן מרכזי מו"פ. אחד השיקולים המשמעותיים ביותר בעבור חברות הפארמה הוא פוטנציאל המכירות במדינה. במדינת ישראל יש שוק קטן מאוד מבחינת מחזור הכנסות פוטנציאלי, ולכן אין היא יעד אטרקטיבי ביחס לשווקים אירופאיים.
- רגולציה והגנה על קניין רוחני: לדעת חברות התרופות הרב לאומיות מצב ההגנה על סודיות מידע בתיקי רישום וההגנה בתחום הפטנטים לוקה בחסר. נושאים כמו אכיפה לא יעילה, סטנדרט סודיות נמוך, משך חיי פטנט קצרים, ואפשרויות מקיפות למתחרים לעכב ואף לבטל רישומו של פטנט – יצרו לישראל תדמית שלילית בכל הנוגע לזכויות קניין רוחני. עובדה זו מהווה חסם עקיף עבור חברות הפארמה משתי בחינות: מחד, חברות הפארמה מעוניינות למנף את כוחן הכלכלי ולתמרץ את ישראל לשנות את החקיקה שלה בנוגע להגנה על קניין רוחני. בנוסף, חברות הפארמה מעוניינות לשלב את פיתוח התרופות עם חשיפה מרבית מול שוק של רופאים אשר יתנסה בשימוש ויהווה "משווק" של מוצרי החברה. העובדה כי בישראל לא ניתנת ההגנה המקסימאלית על פטנטים מהווה שיקול כנגד הפצת התרופה בשלבים הניסיוניים שלה ושוב המוטיבציה של חברות הפארמה לפתח תרופות בישראל יורדת. כמו כן, סוגיית הקניין הרוחני משמשת כנשק ברמה הפוליטית הפנים ארגונית כנגד פתיחת מרכז מו"פ בישראל. תלונה נוספת של החברות נוגעת לזמן הארוך הנדרש לרישום תרופות בארץ.
- סודיות המידע: ההחלטה לפתוח מרכז פיתוח במדינה מסוימת היא נושא שמור וסודי. אם מידע זה מתגלה עלולות ממשלות שונות לנצל זאת ולהפעיל לחצים על חברות הפארמה לשנות את החלטותיהן. כמו כן, גילוי המידע בטרם עת יוצר לחץ גם ברמה הפנים ארגונית, מצד שלוחות במדינות שונות שאין בהם מרכז מו"פ. זו היתה אחת הסיבות שבעטיין לא הוקם מרכז מו"פ של פיזר בארץ.
- עלויות תשתית טכנולוגית: לצורך פיתוח מעבדת שירותי מו"פ שתעמוד בסטנדרטים של GMP, GLP נדרשת השקעה עצומה. בארץ רק שתי מעבדות עומדות בסטנדרט הזה.
- העדר הכשרה מקצועית ברמה האקדמית: העדר השקעה בהכשרת רופאים למחקר במסגרת לימודי הרפואה ומיעוט במסגרות לימוד לרוקחות תעשייתית.
- מצבה הגיאופוליטי של ישראל.

## המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: משיכת חברות פארמה רב לאומיות להקמת מרכז מו"פ בישראל.
- מענקים והטבות מס: עידוד יזמות בתחום.
- רגולציה ובירוקרטיה: טיפול בסוגיית ההגנה על פטנטים.
- נושאים נוספים: התאמת מסגרת אקדמית.

בתחום ומייצאות שירותים מתן מענקים לרכישת תשתית טכנולוגית.

#### מפתח עיקרי להצלחה: עידוד יזמות בתחום

- המדען הראשי - מענקים לרכישת תשתית טכנולוגית: לאחרונה יצא קול קורא מטעם המדען הראשי המסייע במתן מענקים לחברות המספקות שירותי מו"פ פארמה לצורך רכישת ציוד.

(במידה ותהיה) כיוון שקיים סיכוי שחברות אלו יהפכו למרכזי מו"פ מקומיים אחרי מכירתם לחברות הפארמה המובילות.

#### מענקים והטבות מס ב'

העלויות הגבוהות הכרוכות בהקמת מרכזי שירות עד קבלת אישורי GLP ו-GMP, כגון רכישת ציוד, הקמה של חדרים נקיים, הכשרת עובדים ואחרים הביאו למצב כי למרות התשתית האנושית שיש לישראל בתחום, קיימות מעט חברות העוסקות

**7.10. תיירות רפואית**

היקף הפעילות בתחום התיירות הרפואית בעולם בשנת 2008 מוערך בכ-60 מיליארד דולר, והסכום צפוי להגיע ל-100 מיליארד דולר עד 2010. מסקר שנערך על ידי חברת Deloitte בקרב צרכנים אמריקאים עולה כי מספר התיירים שיצאו מארצות הברית על מנת לקבל שירותים רפואיים צפוי לגדול מ-750,000 בשנת 2007 לשישה מיליון עד 2010.

בעבר נהגו אנשים ממדינות מתפתחות להגיע למדינות מפותחות על מנת לקבל שירותי רפואה ברמה גבוהה. בשנים האחרונות התמונה השתנתה, וכעת אזרחי ארצות הברית ומערב אירופה נוסעים למדינות המתפתחות כדי לקבל שירותי רפואה ברמה גבוהה ובמחירים נמוכים.

מדינות מתפתחות מנצלות מגמה זו ומנסות להגבירה ולכן בשנים האחרונות הוקמו מוסדות רפואיים ברמה גבוהה במדינות כמו הודו, סינגפור, תאילנד, מלזיה ואחרות, אשר מספקים שירותי תיירות רפואית ללקוחות מאירופה ומארצות הברית. כך לדוגמא, ב-2007, עברו 450 אלף אנשים טיפולים רפואיים בהודו ו-1.2 מיליון בתאילנד, כאשר עלות הטיפולים נעה בין 20 ל-30 אחוז מהעלות בארצות הברית. בסינגפור הוקמו שלושה מרכזים בבעלות חברה אמריקאית, אשר מספקים שירותי תיירות רפואית.

בעתיד הקרוב צפויים לקום מרכזים נוספים, כמו מרכז בדובאי בעלות של 1.5 מיליארד דולר שנועד לספק שירותי תיירות רפואית ללקוחות ממערב אירופה ומארה"ב. מרכזים רפואיים נוספים צפויים לקום בהודו ובמרוקו.

מגוון רחב של שירותים ניתן במסגרת תיירות רפואית. השכיחים שבהם הם ניתוחים פלסטיים, רפואת שיניים, אורטופדיה, גניקולוגיה, קרדיולוגיה והשתלת איברים. הלקוחות הפוטנציאליים בתחום הם לקוחות ממדינות כמו במזרח אירופה, שבהן רמת הרפואה אינה מפותחת, וכן לקוחות ממערב אירופה ומארצות הברית אשר מחפשים פתרונות זולים יותר.

מדי שנה מגיעים לישראל כ-5,000 איש אשר מקבלים שירותים בתחום תיירות רפואית. היקף התיירות הרפואית בישראל מוערך בכ-260 מיליון שקל, ובתי החולים המובילים – הדסה, שיבא, איכילוב, רמב"ם וסורוקה – אחראיים לכ-65 אחוז מההכנסות (200 מיליון ש"ח). עשרות מכונים פרטיים משלימים את פעילות היצוא.

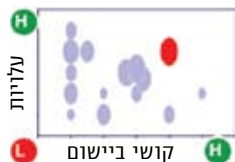
בתחום תיירות רפואית ניתן לזהות שלושה סוגי לקוחות: לקוחות שבמדינותיהם הרפואה אינה מפותחת, יקרה, או שחסרות בה התמחויות. נכון להיום תיירים מגיעים לישראל לצורך שירות רפואי בעיקר ממזרח אירופה ומקפריסין.

התיירים המגיעים לארץ צורכים מגוון רחב של טיפולים, מבדיקות כלליות ועד לניתוחים מסובכים, אך התחומים השכיחים הם כירורגיה כבדה, גניקולוגיה, המטולוגיה וניירולוגיה. היקף שוק הבדיקות הכלליות גדול, ולרוב מסופק על ידי מכונים פרטיים.

הלקוחות בתחום התיירות הרפואית מגיעים לרוב דרך הערוצים הבאים: התקשרויות ישירות וספוראדיות לפי פרסומים, מידע הקיים באינטרנט, מאמרים וכד', התקשרויות עם סוכנים (local agents) הפועלים במדינות השונות – הצורה השכיחה ביותר, התקשרויות עם גורמים נוספים בחו"ל כמו בתי החולים, ממשלות, ארגונים וכד', והתקשרויות בעקבות חברות ביטוח בישראל שקונות חברות ביטוח במדינות מתפתחות ומציעות שירותי רפואה בישראל. חברות הביטוח בחו"ל לרוב אינן מפנות את המבוטחים, אלא לכל היותר מאפשרות להם לפנות ליעדים ספציפיים, ואילו הן בדרך כלל מעורבות רק בשלב של הסדרי התשלומים.

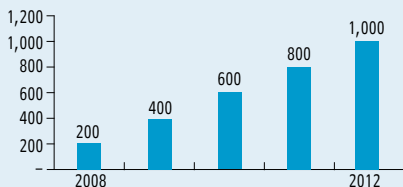
הרופאים העוסקים בתחום הם ממיטב המומחים בתחום, ומציעים שירותי תיירות רפואית כחלק מפעילותם השוטפת בבתי החולים או בשעות הנוספות.

**תעדוף תחומי השירותים**

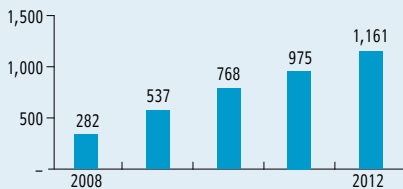


\* תחום תיירות רפואית מסומן באדום

**פוטנציאל כלכלי 2008-2012**  
מיליוני ש"ח



**מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012**



- כיום, מוערך סך היצוא בתחום התיירות הרפואית בבתי החולים ב-200 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה מוערך בשנת 2012 במיליארד ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-282 משרות ב-2008 לכ-1,161 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קדום לענף זה הוא בסך של 60 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

**עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים**

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענק השקעות פיילוט	50 מיליון ש"ח
מענק פיתוח עסקים	10 מיליון ש"ח
<b>סה"כ</b>	<b>60 מיליון ש"ח</b>



### תשתית ליצוא שירותי תיירות רפואית מישראל

- רמת הרפואה בישראל הינה מהגבוהות בעולם, וכך גם המוניטין של הרופא.
- כל הרופאים הישראלים שולטים בשפה האנגלית, ורופאים רבים מדברים רוסית וערבית, עובדה שמקלה על החולים בעת קבלת הטיפול.
- הטכנולוגיה בתחום הרפואה בישראל היא מהחדשניות בעולם. וזו אולי הסיבה לכך שהרפואה בישראל ידועה כפורצת דרך בתחומים רבים ביניהם: רפואת עיניים, גניקולוגיה, השתלות מח עצם, הפריות חוץ גופיות, אורטופדיה ופסוריאזיס.
- בישראל מתקיימים טיפולים כמעט בכל ענפי הרפואה בשונה ממדינות אחרות, שאף על פי שהרפואה בהן מפותחת, קיים מחסור בהתמחות בתחומים מסוימים.
- רופאים יהודים רבים בעולם הם בעלי התמחויות ספציפיות. ייתכן שניתן לנצל זאת לצורך הרחבת ההתמחויות בארץ ולחיזוק המוניטין.
- מחירי הניתוחים בארץ זולים באופן משמעותי מאלו שבמערב אירופה ובארצות הברית (אולם הם יקרים מהמחירים בהודו). בעבור חלק ממדינות מערב אירופה פער המחירים אינו משמעותי, לדוגמא, בגרמניה הפער הוא של כ-25 אחוז.
- ישראל ממוקמת במרחק טיסה נוח ממזרח אירופה ובמרחק נסיעה ממזרח ומירדן מה שמאפשר הפחתת עלויות נוספת.

### חסמים

- רגולציה: תחום הרפואה בישראל תחת רגולציה הדוקה.
- תשתית רפואית: מכסת המיטות, חדרי המיטות, הציוד הרפואי וכד' נמצאת תחת פיקוח רגולטורי. אין אפשרות להגדילה ללא הוראה רגולטורית, גם אם ביכולתו של בית החולים לממן את הרכישה (תקינת בית החולים היא משנת 1979).
- כוח אדם: מספרי הרופאים, האחיות, כוח העזר וכד' נמצאים גם הם תחת פיקוח רגולטורי.
- שכר הרופאים: הרופאים בבתי חולים ציבוריים יכולים להרוויח תוספת של 100 אחוז לשכר בסיס, ועל כן כמות הניתוחים שהם יכולים לבצע לאחר שעות העבודה מוגבלת.
- "יכולת ייצור" מוגבלת: שיעור התפוסה בבתי החולים בישראל עומד בממוצע על 97 אחוז. מצב זה מגביל את יכולת בתי החולים לספק שירותים בתחום התיירות הרפואית. בעקבות כך ההמתנה לניתוחים מסוימים ארוכה מדי, ולעתים אף הניתוחים שנקבעו נדחים ברגע האחרון בגלל מקרים דחופים. לטענת הבכירים בבתי החולים הדסה, אין הם מסוגלים לספק כ-20 אחוז מהביקוש לשירותי תיירות רפואית. לפי הבכירים בבית החולים שיבא, 50 אחוז מהפונים אינם זוכים למענה.
- מודעות לסטנדרטים של תיירות רפואית: תחום התיירות הרפואית בישראל אינו מוסדר ומאורגן כמו במדינות אחרות.

- בתי החולים מנסים לדחוף פעילות זו, אולם הסביבה אינה תומכת, ואין רגישות לצרכים ולדרישות המיוחדים של התיירות הרפואית ביחס לרפואה מקומית.
- סטנדרטים שירותיים: המעטפת התיירותית סביב הטיפול אינה עונה על הסטנדרטים הגבוהים שהמאושפזים מצפים להם, כמו מלון בבית החולים, חדרי המתנה, לובי וכד'. בבית החולים הדסה, למשל, יש מלון שבו 100 מקומות, אך לרוב בתי החולים בארץ אין אפשרות לספק שירות דומה מפאת עלויות הבנייה או אישורי הקרקעות, וכן רמת השירות בבתי החולים נמוכה מזו המקובלת בארצות הברית או במערב אירופה.
- תפיסה ביטחונית: תיירים רפואיים, במיוחד מירדן וממדינות ערב אחרות, מתקשים להוציא ויזה לישראל. חלק מהלקוחות הפוטנציאליים בתחום חוששים להגיע.
- התנגדות ציבורית: עשויה לקום התנגדות ציבורית סביב שאלת רפואה סוג א'/סוג ב' באם לא תיעשה חשיבה מעמיקה בתהליך הפיתוח.

### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: חיזוק התשתית ועידוד יזמות.
- רגולציה ובירוקרטיה: טיפול בסוגיות רגולטוריות המגבילות את הפעילות תוך ראייה כלל מערכתית.
- שת"פ מול גורמים זרים: קידום שיתופי פעולה רפואיים בין ישראל ובין מדינות היעד.
- שת"פ מול גורמים זרים: קידום שיתופי פעולה אקדמיים עם מוסדות בחו"ל.

### פירוט ההמלצות

#### רגולציה ובירוקרטיה

הרגולציה בתחום הבריאות מגבילה ובלתי מסייעת לפיתוח פעילות התיירות הרפואית. אין התייחסות נפרדת ומותאמת לצרכים השונים ולסטנדרטים הנהוגים בתחום התיירות הרפואית. אילוצי המערכת המשפיעים על תקינת בתי החולים (תקינה שלא השתנתה משנת 1979), העדר תמרוץ הולם לרופאים ולצוות הרפואי לקחת חלק בפעילות התיירות הרפואית ותשתית אשפוזית ושירותית לקויה מעכבים ומגבילים את התפתחות התחום.

פעילות התיירות הרפואית שונה במהותה מרפואה לשוק המקומי. התייר משלם סכומי כסף משמעותיים לצורך קבלת שירותים רפואיים. שירותים אלו כוללים את הפרוצדורה הרפואית ושירותים נלווים נוספים. שביעות רצונו של התייר תלויה במכלול רחב של אלמנטים, שחלקם כיום אינם זוכים למענה או מסופקים בצורה חלקית, בלתי מקצועית וללא תודעה שירותית. בנוסף, משרד האוצר שאמון על תקציב הבריאות מקפיד מאוד על אי חריגה מההוצאה הלאומית על בריאות. להערכתנו, יש לגבש מודל פעילות סגור לתיירות הרפואית. מודל הפעילות יהיה עסקי ומדיד מבחינה כלכלית.

- תמיכה ממשלתית: הנהלת בית החולים והנהלת הגוף העסקי יוכלו להגיש תוכנית עסקית להשקעה במסגרת מענק מודול 2.

**שת"פ מול גורמים זרים**  
ראה שירותי טלה רפואה.

#### מענקים והטבות מס

#### מפתח עיקרי להצלחה: חיזוק התשתית ועידוד יזמות

- מודול 2 – מענקים: מתן מענק לחברות המייצאות שירותים לפי הגדרות מודול 2.
- מודול 2 – הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות של חברות המייצאות שירותים לפי הגדרות מודול 2.

#### מפתח עיקרי להצלחה: טיפול בסוגיות רגולטוריות המגבילות את הפעילות תוך ראייה כלל מערכתית

- הקמת גוף עסקי נפרד בבעלות בית החולים המספק שירותי תיירות רפואית. הגוף הינו עצמאי הפועל בצורה אוטונומית במטרה להתחרות מול מרכזי תיירות רפואית בעולם. הגוף העצמאי יעסיק רופאים וצוות רפואי באמצעות מודל תגמול ותמרוץ מתאים הנקבע לפי תנאי השוק. כחלק מחוויית השירות יקבעו סטנדרטים שירותיים המתאימים לסוג פעילות זה וכן, להסדרת נושאים שירותיים משיקים כגון: אשפוז, דיור, אשרת כניסה ועוד.
- חלוקת רווחים: רווחי הגוף מפעילות התיירות הרפואית יתחלקו בצורה שווה בין בית החולים למדינה.

### 7.11. ייעוץ ביטחוני

תחום הייעוץ הביטחוני בישראל מורכב ממספר רב של חברות קטנות, יועצים עצמאים וחברות בינוניות המונות יותר מעשרה אנשים. כ-70 אחוז מהחברות הפועלות בתחום מייצאות שירותי ייעוץ ביטחוני מישראל. מודל העבודה הוא פרויקטלי לרוב, ולכן סביב פרויקט ספציפי מוקם צוות אד-הוק המורכב מפירלנסרים בעלי התמחויות ספציפיות.

שירותי הייעוץ הביטחוני מוצעים בשני שווקים בעלי אופי שונה: השוק הפרטי/אזרחי הכולל מגוון שירותים המוצעים לגופים עסקיים כגון בתי מלון, בתי קזינו, מפעלים תעשייתיים ואחרים והשוק הממלכתי הכולל מגוון שירותים המוצעים לגופים ממשלתיים כגון צבא, משטרה, מכס, נמלים, שדות התעופה ואחרים. השירותים הניתנים בתחום מגוונים מאוד, וכוללים, בין השאר, אבטחה/הגנה, שירותי מודיעין וחבילות של ייעוץ, הדרכה וציוד טכנולוגי.

רוב החברות הישראליות בתחום פועלות במדינות העולם השלישי, כמו מדינות יבשת אפריקה, מדינות דרום אמריקה ומדינות דרום מזרח אסיה וחבר העמים. רוב היצוא הישראלי מתבצע בשוק הממלכתי. פעילות בשוק הפרטי/אזרחי מצומצמת.

בנוסף קיימת פעילות במסגרת הקהילות היהודיות בחו"ל.

צורת ההתקשרות מול גופים בחו"ל המזמינים שירותים בתחום היא על בסיס פרויקטים שלרוב מגיעים באמצעות מכרזים או באמצעות ערוצים מדיניים.

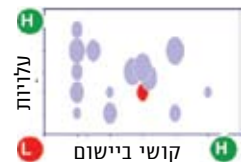
#### תשתית ליצוא שירותי ייעוץ ביטחוני בישראל

- התמודדות מערכת הביטחון הישראלית עם טרור עולמי המופנה למוסדות ממשלתיים בחו"ל כגון שגרירויות, נציגויות ומבני הקהילה היהודית, הובילה לפיתוח מתודולוגיות ביטחוניות חדשות שמטרתן יצירת מערך הגנתי עבור אזרחים בסביבה עוינת, הידע והתשתית הקיימת בצה"ל ובמוסדות הביטחון, המצב הביטחוני המחייב חשיבה וחדשנות בלתי פוסקת והתפיסה הביטחונית המיושמת במוסדות שונים כגון שדות תעופה, מתחמי קניות ועוד הינם הגורמים לכך ששירותי הביטחון בישראל נחשבים מקצועיים וחדשניים ואין זה פלא שישראל נתפסת בעולם כמובילה בתחומים ביטחוניים רבים.
- בישראל תחום הייעוץ הביטחוני מפותח ביותר ומציע היצע רחב של חברות ויועצים שלהם מגוון התמחויות ספציפיות. רובם יוצאי צה"ל וגופי הביטחון ולרוב הן אף זולות מהמתחרים במערב אירופה ובארצות הברית.
- בנוסף, מספר חברות הייטק ישראליות עוסקות בפיתוח טכנולוגיות ביטחוניות מתקדמות כגון Gal ו-Nice-1. נוכחותן של חברות אלה בצד חברות בתחום השירותים יוצרת סינרגיה שהיא יתרון.

#### חסמים

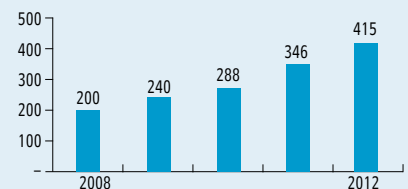
- רגולציה: לפי המשתתפים בשולחנות העגולים, ממשק העבודה היומיומי מול אפ"י מכביד על הפעילות של יצואנים בתחום: פרק זמן ארוך ותהליך מורכב לקבלת היתר ליצוא ואישור פרויקטים, שבמקרים רבים מביא להעדר יכולת לתת מענה ללקוח בזמנים מקובלים ולביטול פרויקטים.
- דרישה לסיווג ביטחוני: על מנת לספק שירותים ביטחוניים ברוב המדינות המערביות, נדרשות החברות לספק מסמך המעיד על סיווג הביטחוני (clearance). בישראל נושא זה אינו מוסדר, לא קיימים הסכמים בין מדינותיים בנושא ולכן החברות הישראליות נאלצות לוותר מראש על מכרזים במדינות אלה.
- כניסה למתקנים: חלק מהלקוחות בתחום מעוניינים בהדגמה של פרויקטים דומים שנעשו בישראל. כדי לבקר בחלק מהמתקנים דרושים אישורים מגופים ממשלתיים כגון משטרה ואחרים. קבלת האישורים מסוג זה לא מסודרת ומסורבלת, ועובדה זו מעכבת ואף שמה בסימן שאלה את קבלת הפרויקט.

#### תעדוף תחומי השירותים

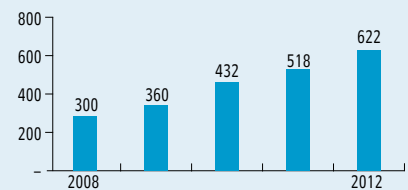


\* תחום ייעוץ ביטחוני מסומן באדום

#### פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



#### מס' המשורות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום, מוערך סך היצוא בתחום הייעוץ הביטחוני ב-200 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה מוערך בשנת 2012 ב-415 מיליון ש"ח.
- מס' המשורות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-300 משורות ב-2008 לכ-622 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קודם לענף זה הוא בסך של 30 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

#### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענק פיתוח עסקים	25 מיליון ש"ח
קידום התחום ברמת הענף	5 מיליון ש"ח
סה"כ	30 מיליון ש"ח

- והשירות בין אפ"י לחברות בענף בלי לפגוע בסוגיות הקשורות לשמירה על ביטחון המדינה. מענה לסוגיות מהותיות בצורת קיצור זמני התגובה, קביעת לוחות זמנים קבועים למתן היתרי יצוא, שקיפות ופישוט התהליך והסדרת נושא הרישוי לעיסוק בתחום, יתרום בצורה משמעותית להתרחבות היצוא.
- הגברת האכיפה: יש להגביר את האכיפה בתחום על מנת לצמצם את הפגיעה בביטחון המדינה, במוניטין הייעוץ הביטחוני בישראל ובתחרות ההוגנת.
- הסדרת נושא הסיווג הביטחוני: חלק בלתי מבוטל מהמכרזים בתחום שייכים למוסדות בינלאומיים וממשלתיים הדורשים סיווג ביטחוני מקומי.
- הסדרת הקשר בין הענף לגופי ביטחון ממלכתיים: במקרים רבים, כחלק מתהליך מכירה של פרויקט, נדרשים היועצים בישראל להציג בפני הלקוחות הפוטנציאליים דוגמאות ליישום המלצותיהם בפרויקטים אחרים. הסדרת נושא אישורי הכניסה לאתרים ממשלתיים הינה קריטית במקרים אלו.

#### שיווק תמיכה ועידוד יזמות

#### מפתח עיקרי להצלחה: שיווק ומכירה מושכלת של שירותי ייעוץ

##### בטחוני

- יצירת קונסורציום: מטרתו יצירת תשתית ידע, הכרה במגוון היכולות של החברות הישראליות בתחום ויצירת קרקע לשיתופי פעולה בין חברות ישראליות.
- טיפול בממשק בין משרדי הממשלה, סיב"ט והקונסורציום: יצירת מנגנון ותהליך אפקטיבי לניצול מקסימאלי ואפקטיבי של הזדמנויות בשוק.

##### מענקים והטבות מס

#### מפתח עיקרי להצלחה: שיווק ומכירה מושכלת של שירותי ייעוץ

##### בטחוני

- מודול 4 - מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 4 - הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.

- פגיעה במוניטין: בעולם פועלים ישראלים רבים המספקים שירותי ייעוץ ביטחוני, אך לחלקם אין הכשרה לעסוק בייעוץ או ניסיון. יועצים אלו פוגעים במוניטין של רמת הייעוץ הביטחוני בשוק הישראלי.
- פגיעה בתחרות ההוגנת: יועצים ישראלים הפועלים בחו"ל ללא היתר מאפ"י יכולים להציע שירותים שחברות ישראליות מנועות מלהציע (כמו כן קיימת פגיעה חמורה בביטחון מדינת ישראל).
- התחרות בתחום: המתחרים העיקריים בחברות הישראליות בתחום הייעוץ הביטחוני הם חברות מארצות הברית וממערב אירופה. בשנים האחרונות התחרות בתחום מחריפה. בנוסף, לעתים קרובות ממשלות מערביות, ובייחוד ממשלת ארצות הברית, מממנות שירותי ייעוץ ביטחוניים במסגרת שיקולים מדיניים/אסטרטגיים בעבור מדינות שונות. שירותים אלו ניתנים על ידי חברות פרטיות וממומנים על ידי הממשל.
- שיווק: רוב החברות בענף הן בינוניות או קטנות, ובעלות יכולת כלכלית מצומצמת. משכך, יכולתן של חברות אלה לשאת במאמצי השיווק הבינלאומיים מוגבלת. כמו כן, קיים קושי רב בפתיחת דלתות מול רשויות וממשלות במדינות היעד.

#### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: + שיווק תמיכה ועידוד יזמות: שיווק ומכירה מושכלת של שירותי ייעוץ בטחוני.
- רגולציה ובירוקרטיה: מיסוד והסדרת התחום.

#### פירוט ההמלצות

##### רגולציה ובירוקרטיה

לפי המשתתפים בשולחנות העגולים, תחום יצוא שירותי ייעוץ ביטחוני אינו ממוסד ומוסדר בראייה כוללת. ממשק העבודה היומיומי מול אפ"י מכביד על הפעילות של יצואנים בתחום; פרק זמן ארוך ותהליך מורכב לקבלת היתר ליצוא ואישור פרויקטים, שבמקרים רבים מביא להעדר יכולת לתת מענה ללקוח בזמנים מקובלים ולביטול פרויקטים רבים. לא מתקיימת שקיפות במהלך התהליך. כמו כן, יועצים ישראלים רבים פועלים בחו"ל ללא היתר מאפ"י כאשר האכיפה בתחום אינה מספקת

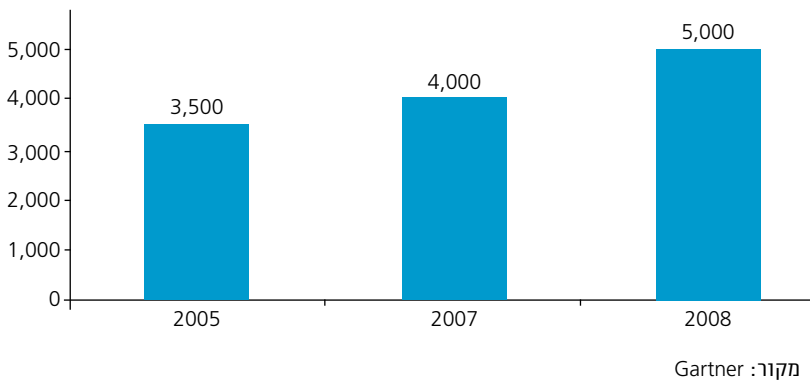
##### מפתח עיקרי להצלחה: מיסוד והסדרת התחום

- שיפור תהליכי העבודה באפ"י: שיפור ממשק העבודה

## 7.12 ITO Information Technology Offshoring

בישראל, קיימים כיום מספר ספקי שירותים מקומיים הנותנים שירותים ללקוחות מקומיים בעיקר, כאשר חלק מהספקים אף השכילו לייצא את הפעילות ללקוחות זרים. סוגיית המחיר הינה קריטית בתחום זה ומרבית הספקים בענף מתבססים על כוח עבודה מהמגזר החרדי והערבי. התחום עדיין אינו מפותח בישראל ורוב העבודה בתחום ה- ITO שיוצאת למיקור חוץ מועברת למדינות כגון הודו ומזרח אירופה, שם המחירים עדיין נמוכים מאלה של השוק הישראלי.

**תרשים 7.12.1 נדידת משרות בכוח העבודה ההנדסי הישראלי למיקומי Offshore למזרח הרחוק ומזרח אירופה, 2005-2008**

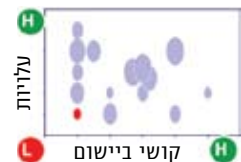


כוח העבודה ההנדסי מוערך בישראל בשנת 2008 בין 70-80 אלף עובדים, כאשר מחסור בעובדים ישראליים מיומנים מניע נדידת משרות מישראל למיקומי Offshore במזרח אירופה ובמזרח הרחוק. נדידת המשרות גדלה מ- 3,500 משרות בשנת 2005 ל- 5,000 משרות בשנת 2008 כאשר לא חל גידול בסך כוח העבודה ההנדסי בישראל.

### Case Study - Irox Software

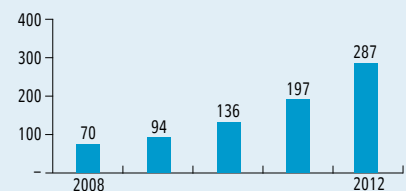
i-rox Software products פועלת בשוק הישראלי משנת 2006 ומציעה שירותי מיקור חוץ בפיתוח ובדיקות תוכנה באיכות וסטנדרטים גבוהים, ובמחירים תחרותיים. החברה בעלת ניסיון רב בפיתוח ותכנות בטכנולוגיית Microsoft IT שונות, בתחומי ERP, CRM ופיננסיים. החברה מעסיקה קרוב ל-60 מתכנתות חרדיות בעלות תואר הנדסאי או מהנדס תוכנה, מספר העובדות בחברה צפוי לגדול ל-100 במהלך השנה הקרובה. כל העובדות בחברה עוברות קורסי הכשרה אינטנסיביים של 3 חודשים שבסיומו רק המצטיינות ממשיכות לעבוד בחברה. מרבית הלקוחות הם לקוחות קטנים אשר מעסיקים 1-3 מתכנתות. הלקוח הגדול ביותר מעסיק 11 מתכנתות. מבחינת הפעילות בחו"ל ישנם 2 לקוחות שהם יהודים דתיים בקנדה וארה"ב. תחום השיווק אינו מפותח בחברה ומרבית הלקוחות של החברה מגיעים דרך הלקוחות האחרים או פרסומים בעיתון. היתרון התחרותי של החברה בישראל הינו במחיר - מחיריה נמוכים בכ- 20% - 30% מתחת למתחרים הישראליים בגלל השכר הנמוך של המתכנתות. היתרון התחרותי אל מול חברות ישראליות החושבות להוציא את הפעילות לחו"ל הינם החיסכון בזמן, עלויות נסיעה, ואי הנוחות הנגרמת בפיקוח מרחוק אף על פי ששירותי החברה יותר יקרים משירותים מקבילים בהודו וסין. יתרונות אלה רלוונטיים בעיקר ללקוחות קטנים.

### תערוך תחומי השירותים

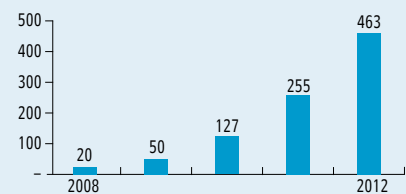


\* תחום ITO מסומן באדום

**פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח**



**מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012**



- כיום, מוערך סך היצוא בתחום ה- ITO ב-70 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה מוערך בשנת 2012 ב-287 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-20 משרות ב-2008 לכ- 463 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קודם לענף זה הוא בסך של 33 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל- 5 שנים.

### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענק פיתוח עסקים	5 מיליון ש"ח
קידום התחום ברמת הענף	5 מיליון ש"ח
מימון קורסי הכשרה	2 מיליון ש"ח
השתתפות תעסוקתית	21 מיליון ש"ח
<b>סה"כ</b>	<b>33 מיליון ש"ח</b>

חרדיות וערבים). כיום, חברות ישראליות רבות מייבאות שירותים אלו, בין היתר, כי קיים מחסור בעובדים מסוג זה.

#### מפתח עיקרי להצלחה: חיזוק התשתית ועידוד יזמות

- מימון קורסי הכשרה: לאור העובדה כי כוח העבודה בתחום זה מגיע ממגזרים חלשים, להערכתנו יש מקום להרחיב את ההשתתפות במימון קורסי הכשרה והסבת עובדים לאוכלוסיות אלו.

#### מענקים והטבות מס

על מנת להרחיב את הפעילות המקומית יש לעבות את מערך כוח האדם ולעודד תעסוקה במגזרים ספציפיים (נשים חרדיות וערבים). כיום, חברות ישראליות רבות מייבאות שירותים אלו, בין היתר, כי קיים מחסור בעובדים מסוג זה.

#### מפתח עיקרי להצלחה: חיזוק התשתית ועידוד יזמות

- מסלול תעסוקה: טיפול במסלול תעסוקה עבור פעילות זו. כיום, מסלול תעסוקה הינו בגדר הוראת מנכ"ל כך שאין תקצוב שוטף לפעילות זו. להערכתנו, יש לקדם חקיקה או לשריין תקציב מיוחד לפעילות זו.
- השתתפות בעלויות שכר: תמיכה של עד 20% משכר המועסקים בתחום פיתוח התוכנות (ITO) כפי שמקובל כיום במסגרת מסלול תעסוקה. בנוסף, תמיכה של עד 40% משכר המועסקים המספקים שירותים אלו לשווקים זרים.
- מודול 1 - מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 1 - הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.

#### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס + נושאים נוספים: חיזוק התשתית ועידוד יזמות.
- שיווק תמיכה ועידוד יזמות: שיווק התחום.

#### פירוט ההמלצות

#### שיווק תמיכה ועידוד יזמות

#### מפתח עיקרי להצלחה: שיווק והסברה

- פעילות הסברתית יזומה: מדינת ישראל ממוצבת ע"י חברות הדירוג כיעד לא אטרקטיבי למיקום Offshore בתחום הנובע משיקול שגוי של הקריטריונים לבדיקה. הפעילות תתבצע מול חברות הדירוג כגון גרטנר, neolT, AT - 1, Kearny לגבי הקריטריונים לדירוג ישראל כיעד לפעילות Offshore בתחום ה- ITO.
- פרסום מסמך שיווקי: הממצב את ישראל כיעד בוטיק או "Smart Offshoring" המדגיש את היתרונות של ישראל בתחום כגון: שמירה על IP, אבטחת מידע, תחלופת עובדים נמוכה.
- יצירת קונסורציום: יצירת קונסורציום של החברות העוסקות בתחום ה- ITO ומעסיקות אוכלוסיות של חרדים וערבים. ישנם כעד עשרה מיזמים בתחום. עריכת יום עיון לחברות אלו בתחום וגיבוש אסטרטגיית חדירה לשווקים זרים (התבססות על תוצרי עבודה זו) להעביר לשיווק.

#### נושאים נוספים

על מנת להרחיב את הפעילות המקומית יש לצורך לעבות את מערך כוח האדם ולעודד תעסוקה במגזרים ספציפיים (נשים

### 7.13 Business Process Offshoring (BPO)

בישראל כמעט ולא קיימת פעילות מיקור חוץ של תהליכים עסקיים בקנה מידה גדול לשוק המקומי. רוב החברות העסקיות מעדיפות לשמור את התהליכים בתוך הארגון ולא להשתמש בספקי שירות. לכן, לא קיימים בישראל ספקי שירות גדולים העוסקים בפעילות זו ולכן לא נוצרה הזדמנות לבנות יתרון לגודל על מנת לייצא את השירותים לחו"ל.

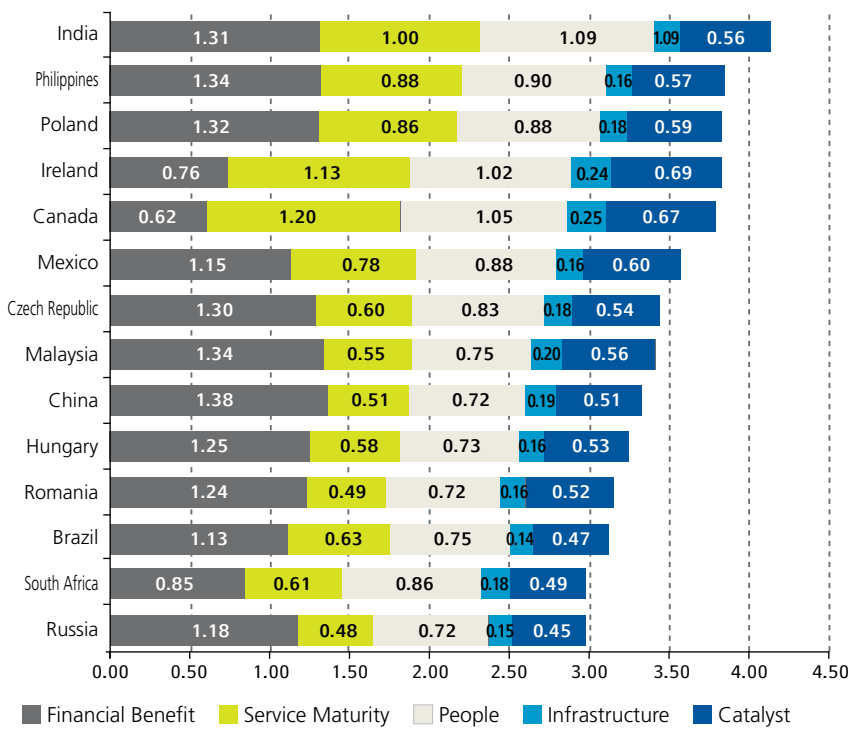
חברות דירוג רבות מדרגות את המדינות השונות כיעד לפעילות Offshore ולפי הדירוג של חברת NeolT היעדים האטרקטיביים ביותר ל-BPO Offshoring הן הודו, פיליפינים ופולין כאשר ישראל אינה מוזכרת כלל בדירוג זה.

#### תעדוף תחומי השירותים



\* תחום BPO מסומן באדום

תרשים 7.13.1: דירוג היעדים האטרקטיביים ל-BPO Offshoring



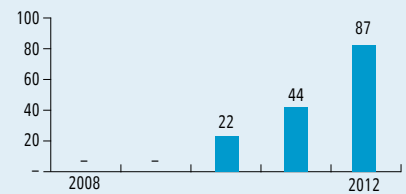
Source: NeolT

מניתוח שנעשה בחברת NeolT בנושא השכר של עובדים בתחום, עולה כי ישראל ממוקמת גבוה מאוד בתחום השכר (בממוצע 100% יותר מאשר במזרח אירופה) וכמעט ולא קיים יתרון בישראל לאספקת שירותי BPO. כמו כן, המדינות המובילות נהנות מיתרונות אחרים שאינם קיימים בישראל: הודו: כוח אדם רב, עלויות, תמיכה ממשלתית, תעשייה מקומית גדולה. פיליפינים: עלויות נמוכות, אנגלית ברמת שפת אם. מזרח אירופה: קרבה לשוק האירופאי, חלק מהמדינות נכנסו ל-EU, התאמה תרבותית, עלויות נמוכות.

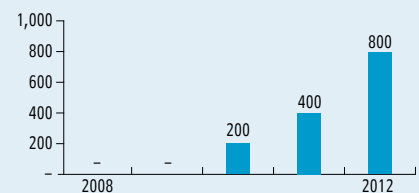
#### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: חיזוק התשתית ועידוד יזמות.
- מענקים והטבות מס + נושאים נוספים: פעילות יזומה מול Vendors.
- שיווק תמיכה ועידוד יזמות: שיווק התחום.

פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח



מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012



- כיום, אין בישראל יצוא בתחום ה-BPO. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה מוערך בשנת 2012 ב-87 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום יעמדו על כ-800 משרות בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קודם לענף זה הוא בסך של 18 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

#### עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים

סעיף	תקציב ל-5 שנים
מענק השקעה	15 מיליון ש"ח
מימון צוות יעודי לנושא	3 מיליון ש"ח
סה"כ	18 מיליון ש"ח

## פירוט ההמלצות

### שיווק תמיכה ועידוד יזמות

#### מפתח עיקרי להצלחה: שיווק התחום

פעילות הסברתית יזומה: שוק ה-BPO הינו שוק גדול וצומח המוערך בעשרות מיליארדי דולרים. כיום, ישראל אינה פועלת בתחום זה וראייה לכך, חברות הדירוג העולמיות המדרגות את אתרי ה-BPO אינן מציינות כלל את ישראל כיעד לפעילות זו. חשוב לציין כי בישראל לא קיימת תשתית מספקת לפעילות זו וכן אין יתרון תחרותי ביחס לשווקים אחרים כגון, מזרח אירופה, הודו ומדינות דרום מזרח אסיה. למרות זאת, להערכתנו יש לנסות לקדם מאמצים שיווקיים והסברתיים בתחום. הפעילות תתבצע מול חברות הדירוג כגון גרטנר, neolT, ו-AT Kearny לגבי הקריטריונים לדירוג ישראל כיעד לפעילות Offshore בתחום ה-BPO.

#### נושאים נוספים

תחום ה-BPO נשלט ע"י Vendors המספקים מגוון רחב של שירותים לחברות עסקיות. על מנת לקחת חלק בפעילות זו יש לקדם הבאתם של Vendors לישראל.

#### מפתח עיקרי להצלחה: פעילות יזומה מול Vendors

הקמת צוות ייעודי שמטרתו הבאה של Vendor לישראל. צוות זה יפנה בצורה ממוקדת למספר ספקי שירות וינהל מולם פעילות הסברתית שיווקית.

#### מענקים והטבות מס

#### מפתח עיקרי להצלחה: חיזוק התשתית ועידוד יזמות

- מודול 1 - מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 1 - הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.



**7.14. שירותים משפטיים**

יצוא שירותים משפטיים מישראל מתבצע בשני אופנים: הראשון מתבצע במודל של Legal Process Outsourcing (LPO) מישראל ע"י פירמות עו"ד ישראליות אל מול חברות ישראליות הפועלות בחו"ל וע"י חברת שירותים משפטיים שעובדיה מחזיקים אך ורק ברישיון עו"ד אמריקאי והם פועלים אל מול לקוחות אמריקאיים בלבד. השני הינו ע"י פתיחת משרדים במדינות מתפתחות.

יצוא באמצעות פירמות עו"ד ישראליות: יצוא זה הינו פעילות אקראית מוגדרת הנובעת בד"כ מקשרים אישיים. היקף היצוא בפירמות הישראליות אינו רחב ומתבצע על ידי עורכי דין בעלי רישיון עריכת דין זר בלבד (ארה"ב, מערב אירופה), השייכים למחלקות בינלאומיות. לדוגמא, באחד מחמשת המשרדים המובילים בישראל, נמנים על המחלקה הבינלאומית עשרים עורכי דין בעלי רישיון אמריקאי, העובדים מול חברות ישראליות שנסחרות בנאסד"ק. השירותים כיום ניתנים ליזמים ישראלים, בעלי עסקים ישראליים, ישראלים שחזרו ארצה מארה"ב וחברות ישראליות הנמצאות בחו"ל בתחום ה-Corporate – בלבד, וכוללים: ניהול תיקים/תיאום בין כמה נותני שירותים משפטיים בעולם בעבור לקוחות ישראלים. אלו הם השירותים המורכבים ביותר, אך הם בגדר שירותי ניהול ואינם שירותים משפטיים. צורת ההתקשרות בארץ נעשית על ידי שיתוף פעולה עם משרדים זרים (הפניית לקוחות הדדית בעיקר).

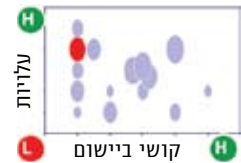
יצוא באמצעות חברת שירותים משפטיים: לדוגמא, חברת Outside Counsel Solution שהיתה בעברה חברת בת של IDT יושבת בירושלים ומונה כעשרים עורכי דין עם רישיון אמריקאי שעלו ארצה (ללא רישיון ישראלי) מבתי הספר המשפטיים הטובים בעולם ומהפירמות המובילות בעולם. החברה מספקת את כלל השירותים המשפטיים ופועלת מישראל כמו פירמת עו"ד אמריקאית והיא משרתת אך ורק את השוק האמריקאי. בד"כ הפעילות הינה ישירה מול חברות עסקיות, כאשר לעיתים משמשים כקבלני משנה לפירמות עו"ד אמריקאיות.

פתיחת משרדים בשווקים זרים: כיום, יש מספר מועט של משרדים ישראלים שלהם סניפים בחו"ל המתרכזים במזרח אירופה ואסיה. הפעילות נעשית לרוב במודל של שיתופי פעולה עם משרדים מקומיים (לדוגמא, נציגות בסין בשיתוף משרד מקומי).

**תשתית ליצוא שירותים משפטיים מורכבים מישראל במודל של LPO**

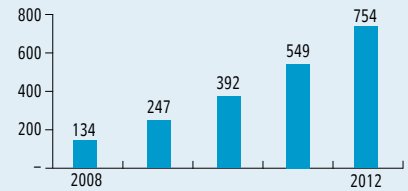
- הרמה המקצועית של עו"ד היהודים בעלי רישיון זר הפועלים מישראל הינה מהגבוהות בעולם. עו"ד אלה למדו בבתי הספר המשפטיים הטובים בארה"ב ועסקו בתחום במשרדים מובילים.
- למרות זאת רמת השכר של עו"ד בעל רישיון זר הפועל מישראל נמוכה משמעותית (בעשרות אחוזים) מזו של עמיתיו במדינות המערב דוגמת ארצות הברית ובריטניה, אך גבוהה מזו של עמיתיו במזרח אירופה ובמזרח אסיה.
- יהודים רבים בארצות הברית ובבריטניה עוסקים במקצוע עריכת הדין, וקיים מספר לא מבוטל של מומחים עולמיים בעלי התמחות ספציפית בפירמות הגדולות בעולם ומספר רב של עו"ד הרוצים לעלות לישראל. כמו כן מתחזקת המגמה של ישראלים בעלי הכשרה וניסיון מקומיים הלומדים לימודי המשך בארצות הברית ובמערב אירופה.
- רוב פירמות עורכי הדין העוסקות בתחום המסחרי מצויות בקשרים עסקיים עם מקבילן במערב אירופה ובארצות הברית. להערכתנו, ניתן יהיה למנף קשרים אלה להרחבת יצוא שירותים משפטיים וליצירת פעילות רציפה, כלומר מעבר ממודל מוגדר וחד פעמי, תלוי הזדמנות, לפעילות שוטפת.
- גם העובדה שהמשק הישראלי פועל בזמנים שונים מאלו של השווקים הזרים, בייחוד בארצות הברית, מאפשרת לנצל פערים ולחסוך בזמן בעבור הלקוחות הזרים והופכת את השוק הישראלי ליותר אטרקטיבי.

**תערוך תחומי השירותים**

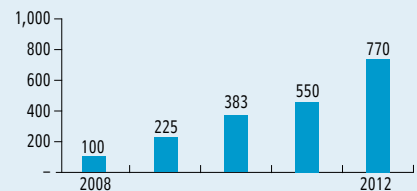


\* תחום שירותים משפטיים מסומן באדום

**פוטנציאל כלכלי 2008-2012, מיליוני ש"ח**



**מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא 2008-2012**



- כיום, מוערך סך היצוא בתחום השירותים המשפטיים ב-134 מיליון ש"ח. הפוטנציאל הכלכלי של תחום זה מוערך בשנת 2012 ב-754 מיליון ש"ח.
- מס' המשרות בתחום העוסקות ביצוא יגדלו מ-1000 משרות ב-2008 לכ-770 בשנת 2012.
- העלות של תוכנית קודם לענף זה הוא בסך של 33 מיליון ש"ח כתקציב כולל ל-5 שנים.

**עלות פיתוח והשקעה: תקציב ל-5 שנים**

סעיף	תקציב ל-5 שנים
חיזוק מיומנות השפה האנגלית	2 מיליון ש"ח
מענקי קליטה לעולים	47 מיליון ש"ח
מענק פיתוח עסקים	20 מיליון ש"ח
<b>סה"כ</b>	<b>69 מיליון ש"ח</b>
חיזוק מיומנות השפה האנגלית	2 מיליון ש"ח

כעסק מסחרי. הפירמות לא מעוניינות להיות Sub Contractor של פירמה אחרת, פרט למתן שירותי מומחיות.

- הקונטקסט הישראלי: ייתכן כי פירמות עורכי דין זרות לא ימהרו להתקשר עם פירמה ישראלית מחשש מפני קונפליקט מול לקוחותיהם. ראייה לכך ניתן לראות בראיון שנתן ג'וש קיינו, שותף בכיר במשרד White & Case, כשהתייחס לפתיחת משרד רשמי בישראל: "ראשית, מבחינה פוליטית הצעד הזה הוא בעייתי מאוד. לנו, כמו למשרדים מובילים אחרים, יש עסקים בכל העולם הערבי. פתחנו באחרונה סניף בדובאי, לדוגמא, ויש רגישות רבה בעולם הערבי לפתיחת משרד רשמי בישראל. אם אתה עושה זאת, העסקים שלך עם העולם הערבי עלולים להיות בסכנה".
- מודעות של שווקים זרים לרמת השירותים המשפטיים בישראל: חסרה מודעות לרמת השירותים המשפטיים הישראליים בארצות הברית ובמערב אירופה. תעדוף תחומי השירותים

#### החסמים העומדים בפני חברות שירותים משפטיים המעוניינות לייצא שירותים משפטיים במודל LPO

- עלויות שיווק: חברות השירותים המשפטיים הנין קטנות ובעלות יכולת כלכלית מצומצמת. משכן, יכולתן של חברות אלה לשאת במאמצי השיווק הבינלאומיים מוגבלת.
- רגולציה – פעילות בחו"ל אל מול לקוחות ישראלים: חברות השירותים המשפטיים הפועלות מישראל אינן יכולות לתת שירותים משפטיים לחברות ישראליות הפועלות בחו"ל. לדוגמא, חברה ישראלית התובעת/נתבעת בבית משפט אמריקאי, חייבת להשתמש בשירותים של חברת עו"ד אמריקאית בתביעה שחברת השירותים הפועלת מישראל הייתה יכולה לספק לה.
- הכרה בהתמחות: חברת השירותים המשפטיים מעסיקה כיום רק עו"ד בעלי רישיון אמריקאי, במידה והחברה תשכיל להגדיל את פעילותה בחו"ל, היא תרצה להעסיק עו"ד ישראלים שיוכלו לעזור בפעילויות Back Office. החסם העיקרי במצב זה הינו שלשכת עו"ד לא תכיר בפעילות של עו"ד הישראלים כהתמחות.

#### החסמים העומדים בפני הפירמות הישראליות המעוניינות להתרחב לשווקים מתפתחים

- רגולציה מקומית: הסמכת עו"ד הינה טריטוריאלית ולכן נדרשים עו"ד לעבור את ההסמכה הנדרשת בכל טריטוריה בה ברצונם לעבוד.
- העדר חוסן פיננסי (העדר יתרון לגודל): הקמת סניף בחו"ל טומנת בחובה השקעה גבוהה ולכן יש בה סיכון פיננסי בלתי מבוטל. לדוגמא, הקמת משרד הכולל שני עורכי דין באוקראינה דורשת השקעה של כחצי מיליון דולר. פירמות עורכי הדין הישראליות המובילות השייכות לקטגוריית ה-SMB נכנסות לפעילות זו בהיקפים קטנים משום שאינן

#### תשתית להתרחבות עסקית של פירמות ישראליות בחו"ל

- הרמה המקצועית של הפירמות המובילות גבוהה ביחס למדינות מזרח אסיה ומזרח אירופה. בחלק מן המדינות המתפתחות, בעיקר מדינות מזרח אסיה (סין, קמבודיה, ויטנאם וכד'), אין תשתית מבוססת למתן שירותים משפטיים משום שמקצוע עריכת הדין חדש בהן לרוב המדינות במזרח אסיה מערכת משפט וחקיקה דומים (משפט אנגלו-סקסי) מה שמקל על חדירה למדינות אלה.
- המוניטין הישראלי/יהודי (הייטק, יזמות עתירת טכנולוגיה) הוא יתרון בפנייה לשווקים מתפתחים.
- תהליכי גלובליזציה הפכו חלק מהשירותים המשפטיים לבינלאומיים, למשל סחר בינלאומי, M&A והנפקות בבורסות זרות. עובדה זו מקלה על פעילות של פירמות עורכי דין ישראליות בשווקים זרים.

#### החסמים העומדים בפני הפירמות הישראליות המעוניינות לייצא שירותים משפטיים במודל LPO

- מגבלת השפה: רמת האנגלית של עורכי הדין הישראלים לרוב אינה טובה דיה כדי לתת שירותים משפטיים באנגלית. מתן שירותים משפטיים בעבור שווקים זרים מצריך היכרות קרובה עם שפות ועם ז'רגונים מקצועיים זרים, וכן רמת כתיבה גבוהה בהם.
- תשתית מקצועית מוגבלת: למרות מספר רב של ישראלים בעלי רישיון עורך דין, רובם בעלי השכלה משפטית שאינה איכותית דיה וחלק גדול מהם אינו עוסק כלל במקצוע עריכת הדין. לדעת חלק מהפירמות, רק שני העשירונים העליונים של עורכי הדין בישראל (בוגרי אוניברסיטאות ומכללות מסוימות) הם בעלי רמה מקצועית מספקת. כמו כן, אין כיום בישראל פעילות מובנית של LPO, לא לשוק המקומי ולא לשווקים זרים. פעילות במודל זה דורשת התמחות ניהולית שאינה קיימת בישראל. התנעה של פעילות כזאת דורשת תשומות ניהוליות משמעותיות. קו פעילות חדש דורש, בין השאר, סדרה של פעילויות שיווקיות. עד כה שום פירמה ישראלית לא החלה בפעילות כזאת. יש קושי בחדירה לפירמות עורכי דין זרות, לחברות וליזמים בשווקים אלו, וביצירת קשר עמם.
- רגולציה: הרגולציה הקיימת כיום אינה מונעת יצוא של שירותים משפטיים מישראל לשווקים זרים (לדוגמא, חברת שירותים בירושלים), אולם הרגולציה יוצרת קשיים וייתכן שתמנע התרחבות עתידית של פעילות זו בשל המגבלות על עו"ד זרים המעוניינים לעבוד בארץ כגון: עו"ד זר מנוע מלספק שירותים משפטיים רבים לאזרחי ישראל; עו"ד עם רישיון זר וללא רישיון ישראלי לא יכול להיות שותף במשרד ישראלי; משרד בישראל לא יכול להיות שותף של משרד אמריקאי ובכך נמנעת כניסתם של משרדים בינלאומיים.
- מוטיבציה עסקית: תחום עריכת הדין נתפס כמקצוע ולא

- ששות לקחת על עצמן את הסיכון שבהקמת משרד בחו"ל.
- הפירמות הקטנות והבינוניות אינן יכולות לגייס את המשאבים הנדרשים ולא מוכנות להסתכן.
- הבטחת איכות: חלק מהפירמות הישראליות אינן מאמינות ביכולתן לשמור על אותה איכות שירותים שלקוחותיהם רגילים אליה בארץ ולכן חוששות מפגיעה במותג.
- סטנדרטים ופערים תרבותיים: פעילות בשווקים מתפתחים טומנת בחובה הסתגלות לתרבות ולסטנדרטים השונים מאלה המוכרים בישראל ובמדינות המפותחות. בחלק מהשווקים המתפתחים אף קיים צורך להתמודד עם סוגיות של אתיקה ושחיתות משפטית.
- קהל לקוחות ישראליים מצומצם: פעילות היצוא של משרדים ישראליים היא מול לקוחות ישראלים הפועלים בחו"ל. לכן, למרות האופי היזמי הישראלי, נוכחות של פעילות ישראלית בחו"ל ביחס לנוכחות חברות זרות אחרות היא מוגבלת.

### המלצות לפעולה

- מענקים והטבות מס: יצירת תשתית להרחבת בסיס הידע המקצועי – משיכת עו"ד ומומחים בעלי רישיונות זרים.
- מענקים והטבות מס: עידוד יזמות בתחום.
- הסכמי סחר ורישוי: גיבוש וקידום הסכמים בילטרליים בתחום עריכת הדין.
- שיווק תמיכה ועידוד יזמות: העלאת המודעות לסחר בשירותים משפטיים.
- נושאים נוספים: חיזוק מיומנויות השפה האנגלית והמשפט הזר בקרב מתמחים ועו"ד ישראלים.

### פירוט ההמלצות

#### הסכמי סחר ורישוי

רישיון למתן שירותים משפטיים הוא מקומי. כדי לייצא שירותים משפטיים יש להנפיק, אפוא, רישיון עו"ד של מדינת היעד. במסגרת המדינות המתפתחות, ישנן מדינות אשר בהן רמת השירותים המשפטיים הינה נמוכה ולכן יש הזדמנות לאספקת שירותים משפטיים על ידי גופים מתמחים זרים. לצורך זאת, יש להסדיר את חסמי הרישוי בין המדינות על מנת שעורכי דין עם הסמכה ישראלית יוכלו לספק שירותים משפטיים בעלי אופי בינלאומי במדינות אלה.

#### מפתח עיקרי להצלחה: טיפול בהסכמים בילטרליים בתחום עריכת הדין במדינות מתפתחות

בחינת דרכים שבהן תוסדר מגבלת הרישוי של עורכי הדין הישראליים כדי לאפשר להם לספק שירותים משפטיים לשווקים זרים באמצעות יצירת מגעים עם גורמי הרישוי במדינות המתפתחות על מנת להסדיר אפשרות מתן שירותים משפטיים בעלי זיקה בינלאומית וקביעת היקפם.

#### שיווק תמיכה ועידוד יזמות

מפתח עיקרי להצלחה: העלאת המודעות לסחר בשירותים משפטיים

Cross Sale: שיווק התחום במסגרת משלחות המגיעות לישראל המונות נציגים של חברות בינלאומיות.

#### נושאים נוספים

מלבד הידע המקצועי, מתן שירותים משפטיים למדינות זרות מצריך שליטה מלאה בשפה הרלבנטית ובעיקר באנגלית. כיום, הרמה של מרבית עו"ד הישראלים אינה מספקת על מנת לאפשר יצוא שירותים ולכן מעטים עוסקים בכך.

#### מפתח עיקרי להצלחה: חיזוק מיומנויות השפה האנגלית והמשפט הזר בקרב מתמחים ועו"ד ישראלים

- מימון/סבסוד של קורסים ייעודיים ללמוד אנגלית משפטית ומשפט זר לסטודנטים ועו"ד ישראלים. המימון יינתן לפירמות עו"ד לעובדים שיקלטו.
- בחינת האפשרות של הרחבת הדרישות ללימודים במסגרת המוסדות האקדמיים במסגרת תואר ראשון או לימודי המשך תואר שני. כיום קיים במסגרת קורסי בחירה בחלק מהאוניברסיטאות והמכללות.

#### מענקים והטבות מס

#### מפתח עיקרי להצלחה: יצירת תשתית להרחבת בסיס הידע המקצועי – משיכת עו"ד ומומחים בעלי רישיונות זרים

- מודול 1 – מענקים: מתן מענק הסתגלות לבעלי מקצועות חופשיים שיעלו לישראל וייצאו שירותים.
- מודול 1 – הטבות מס: הקלות במס לעולים חדשים על ייצוא לשווקים זרים מישראל.
- מודול 1 – הטבות מס: מסלול מומחים – הרחבת חוק מומחה מאושר לפעילות בענפי השירותים.
- מפתח עיקרי להצלחה: עידוד יזמות בתחום.
- מודול 3 – מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 3 – הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.
- מודול 1 – מענקים: הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק.
- מודול 1 – הטבות מס: מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.

\* בעת כתיבת הדו"ח הופץ תזכיר חוק לשכת עורכי הדין (תיקון מס' 33), התשס"ח – 2008, ובו מוצע תיקון אשר בא להסדיר מתן שירותים משפטיים הנוגעים לדין הזר בישראל על ידי מי שהוסמך לעריכת דין מחוץ לישראל. נכון למרץ 2010, התיקון אושר אך טרם נכנס לתוקף.

## 8.1. המלצות בנושא הטבות מס ומענקים

## 8.1.1 סיכום ההמלצות בנושא הטבות מס ומענקים לחברות זרות/ישראליות המעוניינות להתמקד בפעילות יצוא שירותים באמצעות הקמת מרכזי שירות או מו"פ בישראל

החלטות עסקיות של משקיעים המעוניינים להקים מרכזי שירות או מו"פ מתבצעת לרוב באמצעות שקלול מספר קריטריונים ומדדים המאפשרים להם להשוות בין מדינות יעד פוטנציאליות. בין הקריטריונים הנבחרים, ניתן למצוא את נושא המענקים והטבות המס המהווים משקל משמעותי בהחלטה. על מנת לסייע למשקיעים המעוניינים להקים מרכזי שירות או מו"פ בישראל, יש לאמץ מדיניות תומכת. מדיניות זו מורכבת משני אלמנטים. הראשון, מענק כספי לצרכי הקמת הפעילות כאחוז מגובה ההשקעה. השני, הקלות מס כפי המקובל במדינות המהוות תחרות לישראל.

## 8.1.1.1 מוטיבציה לפתיחת מרכזי שירות או מו"פ בישראל פתיחה של מרכזי שירות ומרכזי מו"פ של חברות רב לאומיות בישראל טומנת בחובה יתרונות רבים למשק הישראלי:

- סיוע בשמירת מעמדה של ישראל כמרכז פיתוח בעל מוניטין עולמי
- יצירת מקומות עבודה המשפיעים בצורה ישירה ועקיפה על תוצר המשק
- טיפוח סביבת עבודה גלובאלית
- יבוא הון
- התמודדות אל מול התחרות העולמית
- שמירת העובדים בחזית המחקר והפיתוח

## 8.1.1.2 המצב כיום

ההקלות במס והמענקים בישראל כיום אינם מהווים תמריץ מספק לחברות זרות/ישראליות לפתוח מרכזי מו"פ/מרכזי שירותים בישראל.

- **שירותים:** ספקיות שירותים זרות או ישראליות או חברות רב לאומיות המעוניינות להקים מרכזי פעילות למתן שירותים בישראל, לא נהנות ממענקים ממשלתיים, למעט הזכות להשתתף במרכז מסלול תעסוקה בפריפריה.

- **מו"פ:** בתחום המו"פ, חברה רב לאומית שאינה שומרת על הקניין הרוחני בישראל אינה זכאית למענקים ממשלתיים (המענקים להם זכאיות החברות הן רק של האיחוד האירופאי והטבות מס מוגבלות בבסיס Cost+). חברה רב לאומית ששומרת על המו"פ בישראל מקבלת מענק של 20-50% מתקציב המו"פ (תוספת מימון לאזורי עדיפות) והטבות מס.

## 8.1.1.3 טיפול בחסמים

חברות רב לאומיות המעוניינות לפתוח מרכזי שירותים או

מרכזי מו"פ משוות בין מספר רב של פרמטרים בין המדינות הפוטנציאליות כאשר אחד הפרמטרים החשובים הינו הטבות המס והמענקים שניתנים לחברות על מנת להקים את הפעילות. מדינות רבות מציעות מענקים והטבות מס אטרקטיביים לחברות רב לאומיות על מנת שאלו יבחרו להקים את פעילותן בשטחן ולכן ישראל חייבת ליישר קו אל מול מדינות מתחרות שבהם חברות עסקיות נהנות ממענקים שלהן:

- **הודו:** פטור מלא ממס ל-10-5 שנים, (מגיע ל-150% החזר).
- **אירלנד:** מס חברות של 12.5%, מענק על רכישת נכסים שנע בין 17.5% ל 40% מעלות ההשקעה.
- **הונגריה:** מענקים בגובה של עד 20%, פטור ממס של 80% ממס החברות (16%) למשך 10 שנים
- **רומניה:** מענקים של עד 40% מגובה ההשקעה בנכסים ובתעסוקה.
- **פינלנד:** מו"פ - מענקים והלוואות של 25-75% מעלויות הפרויקט.

## 8.1.1.4 מפתחות עיקריים להצלחה

ניתן לחלק את ההמלצות בנושא הטבות מס ומענקים לחברות זרות/ישראליות המעוניינות להתמקד בפעילות של יצוא שירותים באמצעות הקמת מרכזי שירות או מו"פ בישראל על שני ממדים: סוג ההטבה וסוג הפעילות.

ישנם ארבעה מפתחות עיקריים להצלחה לפעילות זו:

- מתן מענק פיתוח לחברות העוסקות בפעילות מו"פ
- מתן מענק לחברות המקימות מרכזי שירות המתמקדות ביצוא שירותים
- מתן הקלות במס על הכנסות של חברות העוסקות בפעילות מו"פ
- מתן הקלות במס על הכנסות של חברות המקימות מרכזי שירות המתמקדות ביצוא שירותים

## 8.1.2 סיכום ההמלצות בנושא הטבות מס ומענקים לחברות - מודול 1

## 8.1.2.1 מוטיבציה

המוטיבציה העיקרית לתמרוץ חברות לפעילות במודול 1 נובעת מהסיבות הבאות:

- **שוק מקומי מוגבל:** המשק הישראלי מוגבל ומקשה על חברות השירותים להמשיך לצמוח ולהתפתח.
- **יצירת מקומות עבודה ומינוף ניסיון של עובדים מול שווקים זרים**
- **יצירת התמחויות:** עידוד אספקת שירותים לשווקים זרים יתמרץ יצירה של התמחויות במגוון תחומים. פעילויות מתמחות יסייעו לביסוס מעמדה של ישראל בתחרות העולמית בטווח הבינוני והארוך.

**תרשים 8.1: סיכום הטבות מס ומענקים לחברות המעוניינות לפתוח מרכז שירותים/מו"פ**

מפתחות עיקריים	<b>המלצה</b> מתן מענק לפיתוח לחברות העוסקות בפעילות מו"פ (הכלת חוק המו"פ על חברות העוסקות במו"פ כאשר הקניין הרוחני אינו בישראל)	<b>המלצה</b> מתן מענק לחברות המקימות מרכזי שירות המתמקדות ביצוא שירותים (הכלת חוק עידוד השקעות הון על מרכזי שירות המתמקדים ביצוא שירותים)
	מענקים	
הטבות מס	<b>המלצה</b> מתן הקלות במס על הכנסות של חברות העוסקות בפעילות מו"פ (קבלת הטבות במס בדומה לחוק עידוד השקעות הון)	<b>המלצה</b> מתן הקלות במס על הכנסות של חברות המקימות מרכזי שירות המתמקדות ביצוא שירותים (הכלת חוק עידוד השקעות הון על מרכזי שירות המתמקדים ביצוא שירותים)
	הטבות מס	
	סוג הפעילות	מרכזי שירותים*

\* הגדרה: מרכז המספק שירותי BPO ו- ITO לחברות השוכנות בשוקים זרים

**8.1.2.2 המצב כיום**

כיום המדינה אינה מתמרצת (לא במתן מענקים כספיים או הקלות מס) חברות המייצאות שירותים במודל פעילות של מודול 1.

**8.1.2.3 טיפול בחסמים**

כיום, שירותים רבים הינם סחירים. הטכנולוגיה והתקשורת מאפשרים לספק שירותים ממדינה למדינה ללא נוכחות פיזית אולם, מודל פעילות זה אינו טריוויאלי ודורש חשיבה עסקית שונה ומאמצים שיווקיים רבים. החסמים המונעים מחברות אלו להגדיל את היצוא כוללים:

- תפיסה עסקית שונה: חברות מקומיות המעוניינות לייצא שירותים נדרשות לעיתים לשנות את התפיסה והמיקוד העסקי. צעדים אלו אינם טריוויאליים ואף מהפכניים מבחינת מנהלי ובעלי החברה. לכן, חברות רבות נמנעות מכניסה לתחום פעילות זה למרות הפוטנציאל הגלום בפעילות זו.
- מאמצי שיווק מיוחדים: לאור העובדה כי הפעילות מתבצעת בשוק המקומי אולם, הלקוח נמצא בשוק זר מאמצי השיווק הינם מורכבים ודורשים השקעות גבוהות.

**8.1.2.4 מפתחות עיקריים להצלחה**

על מנת לסייע לחברות ישראליות בתחום השירותים לייצא שירותים במודל פעילות של מודול 1, יש לאמץ מדיניות תומכת. מדיניות זו מורכבת משני אלמנטים. הראשון, לסייע לחברות

במאמצים השיווקיים לצורך גיוס לקוחות משווקים זרים. השני, הקלות במס במטרה לתמרץ חברות להרחיב ולבסס פעילויות אלו. ישנם שני מפתחות עיקריים להצלחת פעילות זו:

- הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק
- מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים.

**8.1.3 סיכום ההמלצות בנושא הטבות מס ומענקים לאינדיבידואל - מודול 1**

**8.1.3.1 המצב כיום**

- הטבות המס והמענקים הניתנים כיום לעולים חדשים כמעט ואינם מעודדים אותם לייצא שירותים
- **תיקון 168:** כיום ההקלות לעולים חדשים תקפים עבור הכנסות מפעילות בחו"ל (תיקון 168 לפקודת מס הכנסה). כלומר עולים חדשים אינם משלמים מס הכנסה בישראל על פעילותם בשווקים זרים כל עוד הפעילות נעשתה פיזית בשוק הזר.
  - **מס פרסונאלי:** המס כיום במדינות מסוימות כמו ארה"ב הינו פרסונאלי ולא טריטוריאלי. כלומר אזרח אמריקאי שעלה לישראל צריך לדווח למס הכנסה בארה"ב על הכנסתו בישראל ועל חבות המס שלו.
  - **מומחה מאושר:** חוק מומחה מאושר (סעיף 50 לחוק עידוד השקעות הון) מיועד למומחים שאינם ישראלים רק במסגרת מפעל מאושר ולא בתחום השירותים.

השירותים תורמת ישירות למשק בדרכים הבאות.

- קשר ישיר בין התרחבות ופריסה גלובאלית לפעילויות המטה
- בתחום השירותים חלק בלתי מבוטל מהעבודה בשווקים זרים יכולה להתבצע בישראל. כלומר, ישנו יחס ישיר בין מספר העובדים המקצועיים המועסקים בחו"ל לאלו בארץ.

#### 8.1.4.3 מוטיבציה

למספר בלתי מבוטל של חברות המספקות שירותים יש כלים, תשתית ויכולת להצליח בשווקים זרים אולם, רק מעטים מהם מממשים פוטנציאל זה.

החסמים המונעים מחברות אלו להגדיל את היצוא כוללים:

- **העדר מוטיבציה עסקית:** חברות שירותים רבות בעלות פוטנציאל להגדלת יצוא השירותים הינם חברות פרטיות. לעיתים, לבעלי החברה אין מוטיבציה עסקית למסד ולהרחיב פעילות בשווקים זרים, למרות ההזדמנויות העסקיות הקיימות.
- **סיכון עסקי:** ההשקעה הנדרשת למיסוד פעילות בשווקים זרים הינה משמעותית לחברות השירותים בכלל ואף לחברות המובילות (גם למשרדי עו"ד המובילים בישראל המונים כ- 150 עובדים ההשקעה בפתיחת משרד בחו"ל הינה בלתי מבוטלת).

#### 8.1.4.4 מפתחות עיקריים להצלחה

על מנת לסייע לחברות ישראליות בתחום השירותים למסד ולהרחיב פעילות בשווקים זרים, יש לאמץ מדיניות תומכת. מדיניות זו מורכבת משני אלמנטים. הראשון, מענק כספי שתפקידו להניע את התהליך. כלומר, לסייע לחברות לקבל החלטה עסקית בדבר מיסוד פעילות בשווקים זרים והשני, הקלות מס שיסייעו לשמר ולטפח פעילויות אלו (יש לזכור כי רמת הרווחיות של פעילויות חדשות בשווקים זרים הינה נמוכה ביחס לפעילות מקומית ולכן יש צורך בהקלות המס). ישנם שני מפתחות עיקריים להצלחת פעילות זו:

- הקמת קרן ייעודית לפיתוח יצוא שירותים בדמות הלוואה על חשבון הכנסות עתידיות מהעסק
- מתן הקלות במס על הכנסות הנובעות מיצוא שירותים

#### 8.1.5 המלצות בנושא הטבות מס ומענקים לחברות – מודול 2

על מנת לסייע ליזמות מקומיות בתחום יצוא שירותים המוגדר תחת מודול 2, יש לאמץ מדיניות תומכת. מדיניות זו מורכבת משני אלמנטים. הראשון, מענק סיוע בהקמה של פעילויות אלו, וכן, הקלות במס בגין פעילות זו.

- מתן מענק לחברות המייצאות שירותים לפי הגדרות מודול 2
- מתן הקלות במס על הכנסות של חברות המייצאות שירותים לפי הגדרות מודול 2

#### 8.2 שיווק תמיכה ועידוד יזמות

המינהל לסחר חוץ במשרד התמ"ת עוסק בניהול ובניווט מדיניות הסחר הבינלאומית של מדינת ישראל. תחומי הפעילות העיקריים של המינהל כוללים פעולות לקידום היצוא, פתיחת

#### 8.1.3.2 מוטיבציה

- **הרחבת הפעילות העסקית של ישראל:** יצירת תשתית תעסוקתית לעולים/תושבים זרים מגדילה את התפוקה והפריין בישראל.
- **סיוע ליצירת התמחויות:** במקרים רבים יצירת התמחויות מושתת על מספר מומחים בעלי שם עולמי שמאגדים סביבם צוות עבודה מקומי.

#### 8.1.3.3 טיפול בחסמים

אספקת שירותים לשווקים זרים דורשת לרוב התמחות, הכרה מעמיקה של שוק היעד, מיומנויות שפה והתאמה תרבותית. לרוב, בסיס הפעילות של שירותים אלו מושתת על עולים/תושבים זרים כאשר העובדים הישראלים מסייעים לפעילויות הליבה.

החסמים המונעים להגדיל את היצוא כוללים:

- מיומנויות שפה
- התמחויות
- ניסיון בעבודה מול לקוחות זרים
- התאמה תרבותית

#### 8.1.3.4 מפתחות עיקריים להצלחה

על מנת לסייע לחברות ישראליות בתחום השירותים לייצא שירותים במודל פעילות של מודול 1, יש לאמץ מדיניות תומכת. מדיניות זו מורכבת משני אלמנטים. הראשון, לסייע לחברות במאמצים השיווקיים לצורך גיוס לקוחות משווקים זרים. השני, הקלות במס במטרה לתמרץ חברות להרחיב ולבסס פעילויות אלו. ישנם שלושה מפתחות עיקריים להצלחת פעילות זו:

- מתן מענק הסתגלות לבעלי מקצועות חופשיים שיעלו לישראל וייצאו שירותים
- הקלות במס לעולים חדשים על ייצוא לשווקים זרים מישראל
- מסלול מומחים – הרחבת חוק מומחה מאושר לפעילות בענפי השירותים

#### 8.1.4 המלצות בנושא הטבות מס ומענקים לחברות – מודול 3,4

##### 8.1.4.1 המצב כיום

כיום המדינה אינה מתמרצת (לא במתן מענקים כספיים או הקלות מס) חברות המספקות שירותים למסד ולהרחיב פעילות בחו"ל

##### 8.1.4.2 מוטיבציה

המוטיבציה העיקרית לתמרוץ חברות למסד ולהרחיב את פעילותן בחו"ל נובעת מהסיבות הבאות:

- **שוק מקומי מוגבל:** המשק הישראלי מוגבל ומקשה על חברות השירותים להמשיך לצמוח ולהתפתח.
- **השתלבות בשוק הגלובלי:** על מנת להתחרות בטווח הארוך, ישנה חשיבות רבה שחברות שירותים ישראליות יהפכו לגלובאליות ולא יישארו מקומיות. הגלובאליות דוחפת את החברות למצינונות וליעילות.
- **תרומה למשק המקומי:** התרחבות גלובאלית של חברות

### 8.3. איסוף נתונים

**מפתח עיקרי להצלחה:** בחינת הדיווח הסטטיסטי. הנתונים הסטטיסטיים המפורטים העדכניים ביותר בתחום השירותים בישראל הינם משנת 2004. על מנת לבחון את התקדמות התוכנית ולקבל החלטות יותר מושכלות ובזמן אמת, יש לבחון שינוי של שיטת הדיווח הסטטיסטי. לכן, אנו ממליצים כי משרד התמ"ת ביחד עם הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה יחליטו על שיטת דיווח מתאימה שעונה על הקריטריונים הבינלאומיים ושתוכל לבחון את השפעות התוכנית.

### 8.4. פורום בנושא סחר בשירותים

**מפתח עיקרי להצלחה:** הקמת פורום יעוץ בנושא סחר בשירותים.

בהמשך לפורום החברות שזומן ע"י המנהל לסחר חוץ בשנת 2007, אנו ממליצים למשרד התמ"ת להקים פורום יעוץ בנושא סחר בשירותים שיכלול נציגים ממשרד התמ"ת, מענפי השירותים השונים וממשרדים נוספים רלוונטיים לכל ענף. מטרת הפורום הינה שהממשלה תוכל להתעדכן תדיר בבעיות של כל ענף וענף ושביחד עם הסקטור העסקי יתקיים ניסיון להתגבר על בעיות אלו.

שווקים חדשים ליצואנים ישראלים, קידום ותחזוק הסכמי סחר מולטילטראליים ובילטראליים. המינהל לסחר חוץ מפעיל רשת מסועפת של נציגויות מסחריות בחו"ל המאוישות על ידי נספחים מקצועיים של המשרד. המינהל מרכז את פעילות גופי המשרד העוסקים ביחסי סחר חוץ (מטימו"פ, המטה לקידום השקעות, רשפ"ת ומכון היצוא), ואת הפעילות של גופים נוספים בתחום (לדוגמא התאחדות התעשיינים ואיגוד לשכות המסחר), וכן מהווה גורם מקשר בין מערך סחר החוץ הישראלי לבין הנציגים הכלכליים הזרים בארץ.

מאמצי השיווק לקידום היצוא מישראל מתואמים עם משרד התמ"ת ומאושרים על ידו, כאשר רשת הנציגויות המסחריות בחו"ל מהווה גורם בעל חשיבות רבה לאיתור ויצירה של הזדמנויות עסקיות במגוון שווקי היעד.

**מפתח עיקרי להצלחה:** יצירת תשתית ידע רחבה בתחום סחר ויצוא שירותים בקרב הנספחים המסחריים, מכון היצוא, מטה לקידום השקעות, עובדי מנהל לסחר חוץ במשרד התמ"ת וגופים נוספים הקשורים.

בהתאם לאימוץ דוח זה, יש לפעול להכנת תוכנית פעולה רחבה בתחום קידום הסחר בשירותים בהובלת המנהל לסחר חוץ, בשיתוף הגורמים הרלוונטיים במשרד התמ"ת.

## 9. פוטנציאל כלכלי

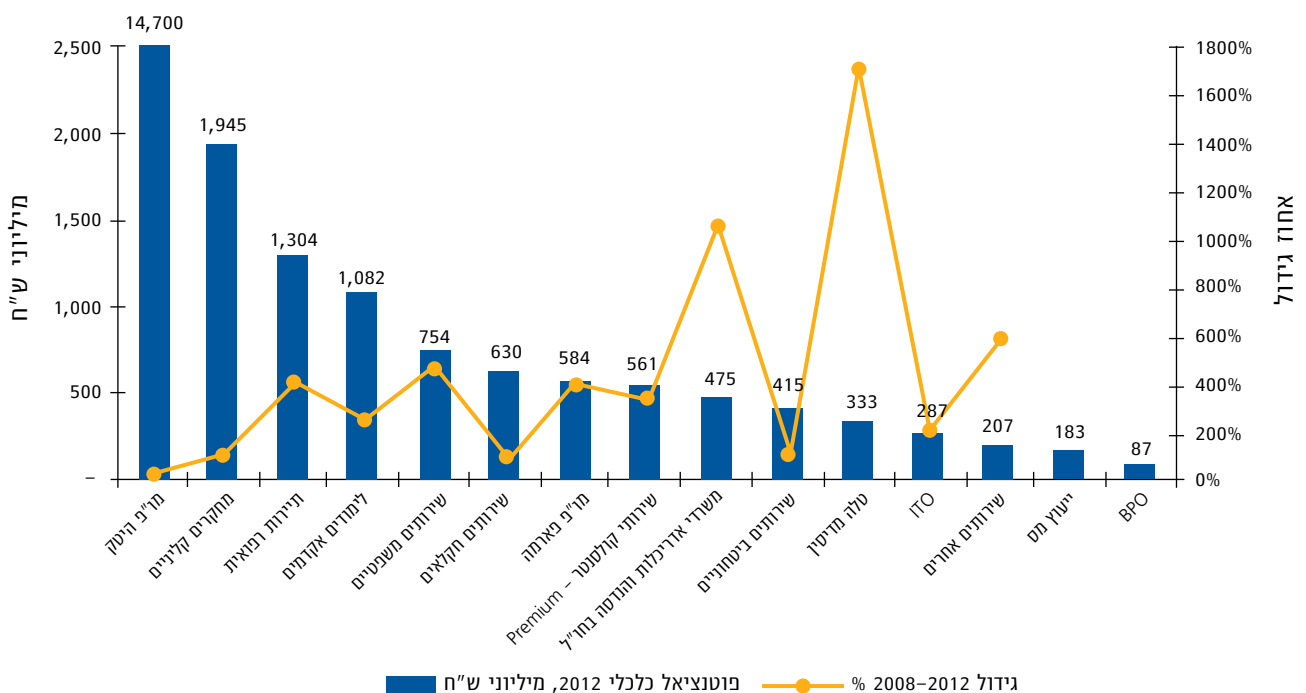
בהינתן שמספר השעות בחודש פר משרה יישאר זהה ויעמוד על 120 ובהינתן שהשכר לשעה יגדל ריאליית ב-2% לשנה, הפוטנציאל הכלכלי יעמוד על 561 מיליון ש"ח בשנת 2012.

סך ההכנסה מיצוא בכלל התחומים בשנת 2008 מוערכת ב-14.8 מיליארד ש"ח. להערכתנו, בהינתן ביצוע התוכנית, ההכנסה מיצוא תגדל ל-23.6 מיליארד ש"ח בשנת 2012, המבטאת תוספת הכנסה של 8.8 מיליארד ש"ח - גידול של 60% (תרשים 9.1). מספר המשרות העוסקות ביצוא בקרב 14 התחומים הנסקרים בשנת 2008 מוערך ב-35 אלף משרות, מספר זה צפוי לגדול ל-52 אלף משרות בשנת 2012, גידול של 49% -17 אלף משרות חדשות (תרשים 9.2). מרבית ההכנסה (60% מסך ההכנסה) נובעת מתחום מו"פ היי-טק שמוערך ב-14.7 מיליארד ש"ח בשנת 2012, גידול של 22% מההכנסה המוערכת בשנת 2008. מספר המשרות המתוספות לתחום זה מוערך ב-6,452 משרות המהוות 37% מסך כל המשרות. התחום בעל הפוטנציאל הכלכלי מיצוא השני בגודלו הינו מחקרים קליניים המוערך ב-1.95 מיליארד ש"ח בשנת 2012 ומהווה גידול של 103% מההכנסה המוערכת בשנת 2008. מספר המשרות שיתוספו לתחום זה מוערך ב-2,052 משרות.

ההנחות ודרך חישוב הפוטנציאל הכלכלי שונה לכל אחד מהתחומים. דרך החישוב של חלק מהתחומים כגון שירותים משפטיים וייעוץ מס מתבססת על משיכת מומחים מחו"ל שיבנו סביבם בסיס מקצועי של עובדים ישראלים בארץ שיוכל לייצא התמחויות בתחומים הללו. התחזית של תחומים כגון תיירות רפואית ולימודים אקדמאיים מתבססת על כמות הפציינטים/סטודנטים שיגיעו לישראל ומה ההכנסה הצפויה מכל פציינט/סטודנט שכזה. התחזית של תחומים אחרים כגון מו"פ היי-טק ושירותי קונטקט סנטר פרמיום מבוססת על מספר משרות כיום לעומת מספר משרות פוטנציאלי בשנת 2012 ומכאן נגזרת ההכנסה מיצוא.

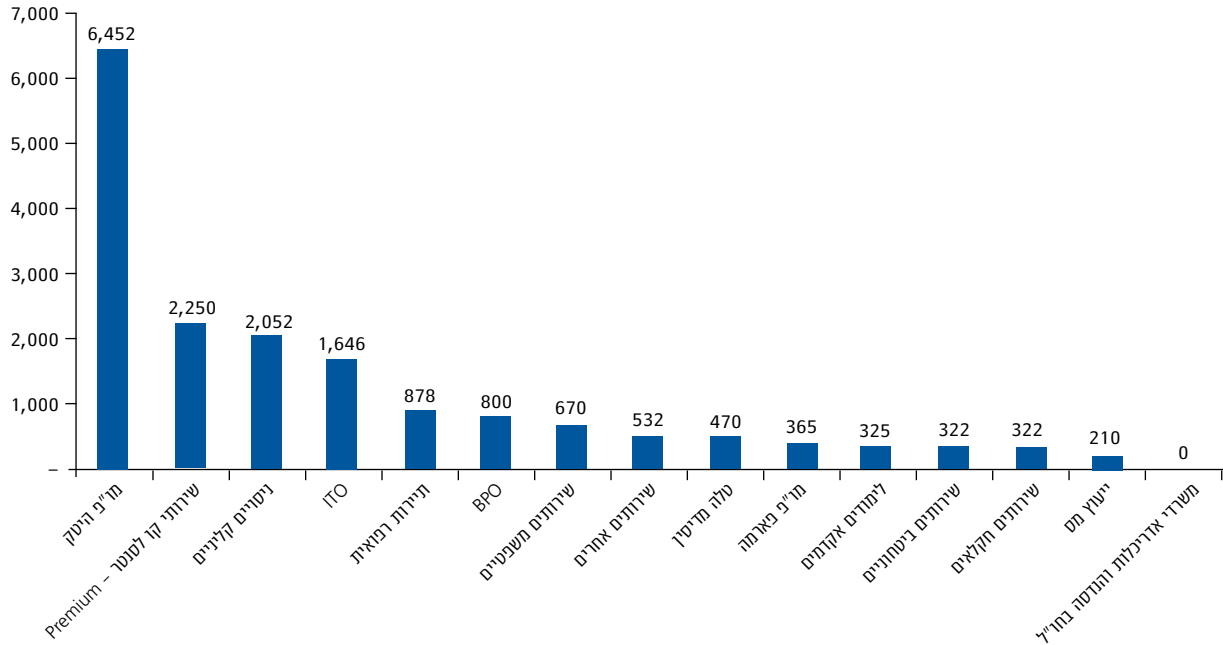
לדוגמא, כיום ישנם 750 עובדים בתחום הקונטקט סנטר פרמיום בישראל (חברת IDT וחברת תקשוב) שעובדים בממוצע 120 שעות בחודש כאשר ההכנסה הממוצעת לשעת עבודה מלקוח זר בתחום זה הינה 120 ש"ח לשעה. מהנתונים הללו עולה כי ההכנסה מיצוא בשנת 2008 עומדת על כ-130 מיליון ש"ח. לפי נתונים מהענף שמתבססים על פעילות של הענף בזמן שיא (לפני הירידה בערך הדולר) וסקרים שזיהו עובדים פוטנציאליים (בעלי שפת אם זרה), ניתן להעריך כי בהינתן וימולאו ההמלצות מפרק 6, כמות העובדים בענף תעמוד על 3,000 בשנת 2012.

תרשים 9.1: פוטנציאל כלכלי מוערך בשנת 2012 מיצוא, מיליוני ש"ח





תרשים 9.2: מספר משרות נוספות בשנת 2012 העוסקות ביצוא

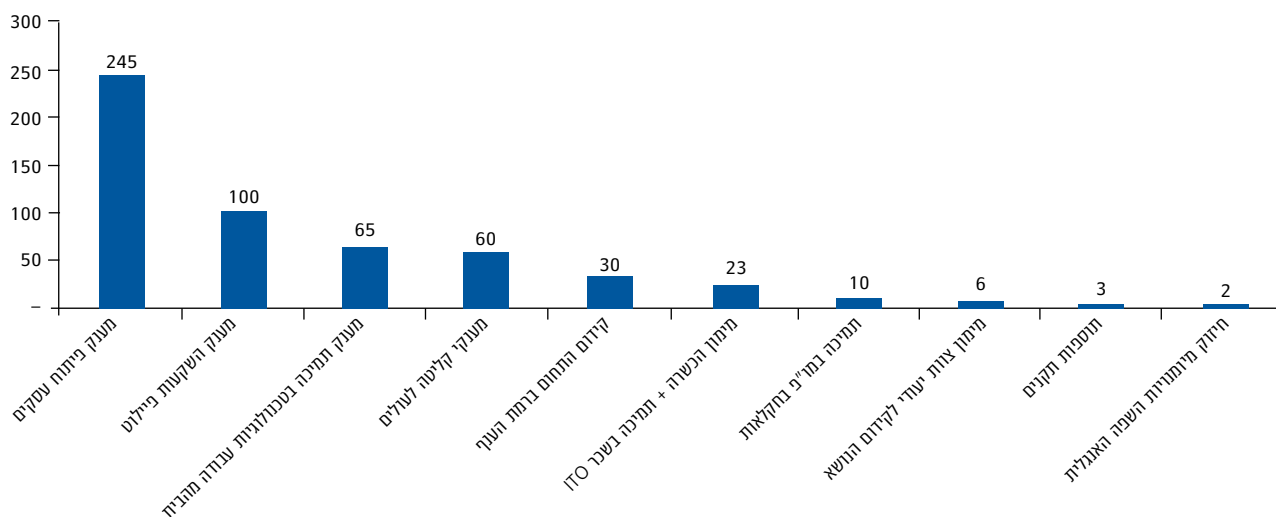


סך עלות התוכנית מוערכת ב- 545 מיליון ש"ח ומתחלקת בין סוגי תמיכה שונים עבור השירותים (תרשים 9.3). ניתן לחלק את סוגי התמיכה לקטגוריות הבאות: מענק פיתוח עסקים, מענק השקעות פיילוט, מענק תמיכה בטכנולוגיות עבודה מהבית, מענקי קליטה לעולים, קידום התחום ברמת הענף, מימון הכשרה + תמיכה בשכר ITO, תמיכה במו"פ בחקלאות, מימון צוות יעודי לקידום הנושא, תוספת תקנים במשרד הבריאות וחיזוק מיומנויות השפה האנגלית.

התחום בעל הפוטנציאל השלישי בגודלו מיצוא הינו תיירות רפואית המוערך במיליארד ש"ח בשנת 2012, גידול של 401% משנת 2008 כאשר מספר המשרות שיתווספו לתחום זה מוערך ב- 878 משרות (רופאים, צוות רפואי, אחיות ואדמיניסטרציה).

גידול משמעותי של 1704% נרשם בתחום הטלה רפואה עם פוטנציאל כלכלי של 315 מיליון ש"ח בשנת 2012 ותוספת של 470 משרות. יצוא בתחום ה-BPO ובתחום יעוץ המס אינו קיים בשנת 2008 ולפי התחזיות הפוטנציאל הכלכלי של שני התחומים מסתכם בשנת 2012 ב- 87 מיליון ש"ח (המהווים תוספת של 800 משרות חדשות) וב- 183 מיליון ש"ח (210 משרות) בהתאמה

תרשים 9.3: עלויות התוכנית לפי סעיפים



עו"ד ישראלים המעוניינים לעבוד ביצוא שירותים משפטיים- יוקצה לחברות המעוניינות לפתח שירות זה. 3 מיליון ש"ח המיועדים לתוספת תקנים במשרד הבריאות, שמטרתם שיפור השירות הניתן לחברות הפארמה וחברות ה-Clinical Research Organization בבואם לאשר מחקר קליני, יוקצו לשימוש המשרד ותמיכתו בפעילות זאת.

חלק מסוגי התמיכה, כגון: קידום התחום ברמת הענף, מיועדים למספר שירותים וניתן להקצותו ישירות למכון היצוא שבסמכותו לבצע פעילות זאת. חלק מסוגי התמיכה, כגון חיזוק מיומנויות השפה האנגלית והוספת תקנים למשרד הבריאות, הינם ספציפיים לתחום שירות מסוים ולכן יוקצו לנותני השירותים עצמם ו/או למשרד האחראי. לדוגמא: 2 מיליון ש"ח המיועדים לחיזוק מיומנויות השפה האנגלית של

10. נספחים

10.10. נספח א' - הסבר מיפוי ראשוני של שירותים בעלי פוטנציאל לייצוא מישראל

השירותים	תשתית	יתרון יחסי	פוטנציאל כלכלי
<b>ITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>קיימות מספר חברות ישראליות המעסיקות כאלף עובדים. מרבית העובדים משתייכים למגזר החרדים, ערבים.</li> <li>אולם חלק מהחברות הישראליות העוסקות בפיתוח תוכנות מוציאות פעילויות אלו להודו ומזרח אירופה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העדר יתרון מחיר מול מדינות מובילות בתחום כמו הודו וסין</li> <li>העדר Scale – כוח עבודה מצומצם ביחס להודו וסין</li> <li>תחלופת עובדים נמוכה מול המדינות המובילות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות בינוניות</li> </ul>
<b>BPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין בסיס אופרטיבי בישראל – אין פעילות מקומית בתחום, אולם קיימות יכולות בסיס</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העדר יתרון יחסי במספר פרמטרים מהותיים מול הודו, מזרח אירופה ומדינות מתפתחות אחרות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות בינוניות</li> </ul>
<b>שירות מחקר מניית</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ידע מוגבל באנליזה לחברות זרות והכרה של שווקים זרים</li> <li>מחסור בכ"א מתמחה</li> <li>ריחוק ממוסדות פיננסים בינלאומיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העדר יתרון יחסי במספר פרמטרים מהותיים מול הודו ומול מרכזים פיננסים עולמיים מובילים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>שירותי יעוץ ניהוליים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>במרבית התחומים הרמה המקצועית בארץ נמוכה ביחס למדינות מערביות</li> <li>סטנדרטים שונים של עבודה</li> <li>השימוש בחברות יעוץ ע"י חברות עסקיות לא מפותח ביחס לחו"ל – מגביל את התפתחות התחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>השוק נשלט ע"י חברות יעוץ גלובליות</li> <li>יתרון לחברות נישה בסקטורים ספציפיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>שירותי הדרכה והכשרות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תשתית טובה: הפופולאריות של תנועות הנוער ומערכי ההדרכה בצבא מהווים תשתית רחבה לפיתוח והכשרה של מדריכים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העדר יתרון יחסי מול מדינות מפותחות – רמה מקצועית גבוהה לרוב ההדרכה לוקאלית בשפת המקומית</li> <li>יתרון בנושאים ביטחוניים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>שירותי אנימציה ופיתוח תוכן</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>קיימת תשתית של כוח אדם קריאייטיבי מיומן המגיע ממספר בתי ספר בעלי מוניטין גבוה</li> <li>תעשיית הפרסום והטלוויזיה בארץ מפותחת.</li> <li>מספר חברות זכו בפרסים בתחרויות בינלאומיות</li> <li>כיום, חברת Animation Lab מספקת שירותי אנימציה לשווקים זרים בהצלחה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תחומים רבים נחשבים כ – Commodity ולישראל אין יתרון ביחס למדינות כמו הודו וסין.</li> <li>הרמה המקצועית בשווקים המובילים כגון: ארה"ב ובריטניה הינה גבוהה ביחס לישראל.</li> <li>מבוסס לרוב על הכרה וקשרים אישיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>שירותי מידע ומידענות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תשתית טובה: יוצאי חיל המודיעין במקצועות מסוימים יוצרים תשתית טובה אולם מוגבלת לפעילות זו</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>בשוק קיימות חברות בינלאומיות חזקות</li> <li>העדר יתרון יחסי מול הודו המהווה שחקן הולך וגדל בתחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עובדים בודדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>שירותי מחקרי שוק</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הרמה המקצועית של החברות המקומיות העוסקות בתחום הינה נמוכה וכן מספרם מצומצם</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>השוק נשלט על ידי חברות גלובליות</li> <li>העדר יתרון יחסי מול הודו</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עובדים בודדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>

השירותים	תשתית	יתרון יחסי	פוטנציאל כלכלי
<b>שירותי תרגום</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ישראל כמדינת הגירה – מספר רב של דוברי שפות שונים ברמת שפת אם</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העדר יתרון מול אירופה – ריבוי של תושבים הדוברים מספר שפות אם ברמה גבוהה</li> <li>מחיר תחרותי מול מדינות מערב אירופה אך לא מול הודו ומול מזרח אירופה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עובדים בודדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>שירותי עיצוב</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מוסדות אקדמיים זוכים להכרה ברמה בינלאומית</li> <li>מספר חברות ישראליות מעורבות בפרויקטים בינלאומיים</li> <li>מרבית החברות בענף הינן קטנות (בוטיקות)</li> <li>המונות עד 5 עובדים דבר המשפיע על יכולתם להתפתח לשווקים זרים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העדר יתרון ברמה המקצועית מול שווקים מערביים</li> <li>מחיר תחרותי מול אירופה וארה"ב אך העדר יכולת להתמודד מול המזרח הרחוק</li> <li>סחירות שירותי העיצוב הינם מוגבלים ביחס לשירותים אחרים לאור העובדה כי נדרשת לרוב נוכחות פיזית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>מחקר פרסומי</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>משרדי הפרסום מחזיקים מחלקות אסטרטגיה פרסומית לצרכי השוק המקומי ולכן מרבית הידע בתחום הינו לוקאלי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העדר יתרון תחרותי, העדר ניסיון במחקר פרסומי גלובאלי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עובדים בודדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>שירותי כתיבת פטנטים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ישנם מספר משרדים בארץ המייצאים שירותים של כתיבת פטנטים</li> <li>היצע כ"א מצומצם עם יכולת לתת מענה לביקושים מקומיים בלבד</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יתרון יחסי בדמות עלויות נמוכות מול אירופה וארה"ב</li> <li>ישראל נתפסת כמדינה בעלת מוניטין שלילי בתחום ההגנה על קניין רוחני ומשכך ישנה רתיעה מלעבוד עם גופים בארץ בתחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עובדים בודדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
<b>יעוץ חקלאי</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ישראל היא חלוצה בתחום הייעוץ החקלאי ונחשבת מובילה ופורצת דרך.</li> <li>רמה אקדמית ורמה מקצועית מהגבוהות בעולם, התמחות במגוון רחב של תחומים.</li> <li>מספר רב של חברות, יועצים וחוקרים בתחום.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יתרון תחרותי ביחס למדינות אחרות במתן פתרונות חדשניים, בידע ייחודי בתחומי נישא, בעלות נמוכה יותר של שירותי ייעוץ בהשוואה למתחרים האירופאים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עד מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות בינוניות</li> </ul>
<b>יעוץ בטחוני</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>רמה מקצועית גבוהה וניסיון גבוה וניסיון מוכח בתחום.</li> <li>היצע רחב של שירותים והתמחויות בתחום.</li> <li>מוניטין ומודעות לישראל בתחום.</li> <li>גישה לטכנולוגיות ואמצעים ביטחוניים מתקדמים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יתרון תחרותי במחיר ביחס למדינות מערביות.</li> <li>גישה והכרה של טכנולוגיות ואמצעי ביטחון מתקדמים שמפותחים ע"י חברות ישראליות יוצרת סינרגיה בתחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עד מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות נמוכות</li> </ul>
<b>שירותי הנדסה ואדריכלות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>רמה אקדמית, רמה מקצועית גבוהה וניסיון מוכח בתחום.</li> <li>מקצוע האדריכלות הינו מקצוע מבוקש</li> <li>מספר רב של חברות הפועלות בתחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יתרון תחרותי מצומצם בדמות התמחויות נישא.</li> <li>פערי שכר מול מערב אירופה וארה"ב.</li> <li>מהירות התגובה ויצירתיות.</li> <li>התמחויות ספציפיות כגון מבנים ביטחוניים, היי-טק, ביו טכנולוגיה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות בינוניות</li> </ul>

השירותים	תשתית	יתרון יחסי	פוטנציאל כלכלי
<b>שירותים משפטיים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>רמה אקדמית ומקצועית גבוהה. מספר רב של מועסקים בענף</li> <li>מספר רב של עו"ד יהודים המעוניינים לעלות לישראל הינם בוגרים של אוניברסיטאות מובילות ומועסקים בפירמות גלובליות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>רמה אקדמית ורמה מקצועית גבוהות ממדינות מתפתחות.</li> <li>רמת שכר בישראל נמוכה מזו של מערב אירופה וארה"ב.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות משמעותיות</li> </ul>
	M	M	H
<b>מו"פ היי-טק</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מדינת ישראל נחשבת כאחד המרכזים המובילים בעולם בתחום. שנייה רק לעמק הסיליקון</li> <li>מספר רב של מרכזי מו"פ של חברות גלובליות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>האופי הישראלי של ליזום, לחדש ולקחת סיכונים ללא פחד מכישלון</li> <li>ראיית Enterprise כוללת</li> <li>שהעסקים בתחום רוכשים בשירותם הצבאי</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות משמעותיות</li> </ul>
	H	H	H
<b>תיירות רפואית</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>כיום, הכנסות בתי החולים והמרפאות הפרטיות מאספקת שירותי תיירות רפואית הינם 260 מיליון ש"ח - התשתית הבסיסית הינה מצוינת אולם מגבלות רגולטוריות מונעות את מימוש הפוטנציאל</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לישראל יתרון תחרותי ברור בדמות האפשרות לספק שירותים רפואיים ברמה גבוהה במחירים תחרותיים בהשוואה למדינות מערב אירופה וארה"ב.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות משמעותיות</li> </ul>
	M	H	H
<b>ראיית חשבון ויעוץ מס</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מספר רב של יועצי מס יהודים המעוניינים לעלות לישראל הינם בוגרים של אוניברסיטאות מובילות ומועסקים בפירמות גלובליות</li> <li>בישראל קיימת נציגות של ארבעת פירמות ראיית חשבון הגדולות בעולם</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>קיים יתרון תחרותי ברמת המחיר מול ארה"ב ומערב אירופה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
	H	M	M
<b>מחקרים קליניים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>רמת הרפואה בישראל היא מהגבוהות בעולם. ישראל הינה בעלת מוניטין גבוה בתחום מערכת בריאות מודרנית ומערכות מידע מתקדמות.</li> <li>אוכלוסייה הטרוגנית ומחלות גנטיות מיוחדות.</li> <li>תשתית בסיסית מצוינת אולם הרגולציה והבירוקרטיה מונעות את התפתחות התחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>רמת המחקרים בישראל גבוהה ביחס למדינות מזרח אירופה ונמוכה ביחס למדינות מערב אירופה וארה"ב.</li> <li>היענות גבוהה של חולים</li> <li>1 - Retention Rate גבוה ביחס לעולם</li> <li>גודל אוכלוסייה: ישראל אינו יעד אטרקטיבי למחקרים הדורשים השתתפות של נבדקים רבים (יותר מ-10,000) משתתפים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עד אלפי עובדים</li> <li>השפעות עקיפות משמעותיות</li> </ul>
	H	M	H
<b>שירותי קול סנטר - שירותי Premium</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>שפות והתאמה תרבותית: ישראל מדינת הגירה, קיים פוטנציאל של דוברי שפות והתאמה תרבותית למדינות היעד.</li> <li>רמת הכשרה ותודעת שירות גבוהים.</li> <li>אוכלוסיית דוברי שפות זרות קטנה ומפוזרת מבחינה גיאוגרפית.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>היצע מוגבל של כוח אדם דובר שפות.</li> <li>רמת המחקרים בישראל נמוכה ממדינות המערביות.</li> <li>רמת העובדים בישראל גבוהה יותר ביחס למדינות מזרח אירופה.</li> <li>ישראל אינה נתפסת בעולם כמדינה המתמחה בשירותי הפרימיום.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עד אלפי עובדים</li> <li>השפעות עקיפות בינוניות</li> </ul>
	H	M	H
<b>טלה רפואה</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>רמת הרפואה בישראל היא מהגבוהות בעולם. ישראל הינה בעלת מוניטין גבוה בתחום תשתית בסיסית מצוינת אם זאת, הפוטנציאל אינו ממומש לאור העובדה כי נדרש רישיון מקומי לעיסוק בתחום.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לישראל יתרון תחרותי בדמות האפשרות לספק שירותים רפואיים ברמה גבוהה במחירים תחרותיים בהשוואה למדינות מערב אירופה וארה"ב.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של עשרות עד מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות מזעריות</li> </ul>
	M	H	M

השירותים	תשתית	יתרון יחסי	פוטנציאל כלכלי
<p><b>מו"פ פארמה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>רמה אקדמית ומחקרית גבוהה.</li> <li>חדשנות ויצירתיות של מדענים בתחום.</li> <li>רק 2 מרכזים בארץ עומדים בסטנדרטים המלאים למו"פ ועוד חמישה מרכזים עומדים בסטנדרטים חלקיים</li> </ul>	<p><b>M</b></p>	<p><b>H</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>לישראל יתרון מחיר – קיימת היכולת לספק שירותי מו"פ פארמה במחירים תחרותיים בהשוואה למדינות מערב אירופה וארה"ב.</li> <li>הנושא ההגנה על פטנטים אינו עומד בסטנדרטים הבינלאומיים וכן העדר תשתיות מתאימות מונעים מישראל מלמצות את הפוטנציאל בתחום</li> </ul>	<p><b>H</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות משמעותיות</li> </ul>
<p><b>לימודים אקדמאיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>המוסדות הישראלים מדורגים גבוה בדירוגים של איכות ההוראה</li> <li>מספר רב של יהודים/ישראלים המעוניינים לעלות/לחזור לישראל הינם מרצים באוניברסיטאות המובילות בעולם</li> </ul>	<p><b>H</b></p>	<p><b>H</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>לישראל יתרון מחיר ביחס לארה"ב ומערב אירופה</li> <li>היתרון היחסי בתעשיית ההיי-טק יכול למשוך סטודנטים בתחום</li> </ul>	<p><b>H</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>העסקה של מאות עובדים</li> <li>השפעות עקיפות משמעותיות</li> </ul>

10.2. נספח ב' – הסבר תעדוף תחומי השירותים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא

השירותים	עלות פיתוח והשקעות	קושי ביישום	פוטנציאל כלכלי 2012
<b>ITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענקים פיתוח עסקים בגובה של 5 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>קידום התחום ברמת הענף: 5 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>הכשרות מקצועיות: 2 מיליון ש"ח בממוצע שנה במשך 5 שנים</li> <li>מסלול תעסוקה מיוחד: 21 מיליון ש"ח בממוצע שנה במשך 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית</li> <li>ההצלחה תלויה ביכולת היזמות העסקית של החברות בענף או שחקנים חדשים</li> <li>עם זאת יש לציין כי גודל השוק מוגבל ויכול להשפיע על התרחבות עסקית עתידית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 50 מיליון ש"ח (הכנסות מתעשיית ההי טק הישראלית הנם כ - 285 מיליון ש"ח)</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 190 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 500</li> </ul>
	L	L	L
<b>BPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק השקעה בגובה של 15 מיליון ש"ח</li> <li>צוות יעודי לקידום הנושא: עלות שנתית של 600 אלף ש"ח</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית</li> <li>אולם, לישראל אין תשתית ויתרון יחסי בתחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 90 מיליון ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 90 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 800</li> </ul>
	L-M	M-H	L
<b>שירותים משפטיים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק פיתוח עסקים בגובה של 20 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>מענקי קליטה לעולים: 10 מיליון ש"ח לשנה למשך 5 שנים</li> <li>חיזוק מימנות השפה האנגלית: 400 אלף ש"ח לשנה למשך 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית</li> <li>ההצלחה תלויה ביכולת היזמות העסקית של החברות בענף או שחקנים חדשים</li> <li>וכן, במשיכתם של עולים העוסקים במקצוע עריכת הדין</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 753 מיליון ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 600 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 770</li> </ul>
	M-H	L	M-H
<b>הנדסה ואדריכלות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק פיתוח עסקים: בגובה של 20 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>קידום התחום ברמת הענף: 5 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית</li> <li>ההצלחה תלויה ביכולת היזמות העסקית של החברות בענף</li> <li>נדרש סיוע של הנספחים והשגרירויות בפרויקטים ממשלתיים או מוניציפאליים (בייחוד התחום התשתיות)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 498 מיליון ש"ח.</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 450 מיליון ש"ח</li> </ul>
	L-M	L	M
<b>קונטקט סנטר פרמיום</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק תמיכה בטכנולוגיה עבודה מהבית: 13 מיליון ש"ח בממוצע לשנה למשך 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית</li> <li>ההצלחה תלויה ביכולת היזמות העסקית של החברות בענף</li> <li>וכן בבניית יכולות ניהוליות ויישום טכנולוגיה המאפשרת עבודה מהבית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 561 מיליון ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 450 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 3,000</li> </ul>
	M-H	L	M
<b>ייעוץ חקלאי</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק פיתוח עסקים: בגובה של 25 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>קידום התחום ברמה ענף: 5 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>תמיכה במו"פ בחקלאות: 10 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית</li> <li>ההצלחה תלויה ביכולת היזמות העסקית של החברות בענף</li> <li>יש להקדיש תשומות ניהוליות לקידום התחום במסגרת מכון הייצוא</li> <li>נדרש סיוע של הנספחים והשגרירויות בפרויקטים ממשלתיים או מוניציפאליים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 630 מיליון ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 270 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 600</li> </ul>
	M	L	L-M

השירותים	עלות פיתוח והשקעות	קושי ביישום	פוטנציאל כלכלי 2012
<b>לימודים אקדמיים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק פיתוח עסקים: בגובה של 40 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>קידום התחום ברמה ענף: 10 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יש חסמים מבניים בשוק</li> <li>יש לגבש מודל פעילות מתאים תוך התמודדות עם חסמים רגולאטורים ובירוקרטים</li> <li>הצלחה תלויה ביכולת היזמות העסקית של האוניברסיטאות והמכללות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 1 מיליארד ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 770 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: NA</li> </ul>
	M	M	M-H
<b>טלה רפואה</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מימון צוות יעודי לקידום הנושא: עלות שנתית של 600 אלף ש"ח ל-5 שנים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הסדרת נושא הרישוי הינה מהותית להתפתחות התחום. כדי לייצא שירותי טלה-רפואה יש להחזיק ברישיון רפואי של מדינת היעד</li> <li>חלק מהשירותיים יוכלו להינתן במסגרת "חבילות סיוע ופיתוח רפואי למדינות אחרות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 333 מיליון ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 300 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 500</li> </ul>
	L	M-H	L-M
<b>יעוץ מס</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק פיתוח עסקים: בגובה של 5 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>מענקי קליטה לעולים: 3 מיליון ש"ח לשנה למשך 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית</li> <li>הצלחה תלויה ביכולת היזמות העסקית של החברות בענף</li> <li>וכן, במשיכתם של עולים העוסקים במקצוע יעוץ מס</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 180 מיליון ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 180 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 210</li> </ul>
	L-M	L-M	L
<b>יעוץ בטחוני</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק פיתוח עסקים: בגובה של 25 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>קידום והסדרת הענף (אכיפה, ממשק מול אפ"י, שיווק): 5 מיליון ש"ח</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>נדרש טיפול בנושאים בירוקרטים המשפיעים על ממשק העבודה בין החברות בענף ואפ"י</li> <li>ישנו צורך בהסדרת הענף והגברת האכיפה</li> <li>חיזוק התיאום בין החברות בענף, אפ"י ומוסדות ממשלתיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 414 מיליון ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 200 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 600</li> </ul>
	L-M	M	L-M
<b>תיירות רפואית</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק השקעות פיילוט: בגובה של 50 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> <li>מענק פיתוח עסקים: בגובה של 10 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יש חסמים מבניים בשוק</li> <li>יש לגבש מודל פעילות מתאים תוך התמודדות עם חסמים רגולאטורים ובירוקרטים</li> <li>חלק מהשירותיים יוכלו להינתן במסגרת "חבילות סיוע ופיתוח רפואי" למדינות אחרות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 1.3 מיליארד ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 1 מיליארד ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: NA</li> </ul>
	M-H	M-H	H
<b>מו"פ פארמה - הקמת מרכז מו"פ ע"י חברות פארמה בינלאומיות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מימון צוות יעודי לקידום הנושא: עלות שנתית של 600 אלף ש"ח לתקופה של 5 שנים.</li> <li>הכנת חבילת מענקים ייעודית</li> <li>הקצאה דיפרנציאלית של מענקים לחברות הזנק בתחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הקמתו של מרכז מו"פ ע"י חברת פרמה בינלאומית הינה מורכבת מאוד</li> <li>ניתן לסייע לנושא באמצעות שיפור הסוגיות הקשורות להגנה וזכויות על פטנטים</li> <li>וכן הקצאה דיפרנציאלית של מענקים לחברות הזנק בתחום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 584 מיליון ש"ח (לא כולל הכנסות מפתיחתו של מרכז מו"פ ע"י חברת פארמה בינלאומית)</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 460 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 615</li> </ul>
	M-H	M-H	H
<b>מו"פ פארמה - אספקת שירותי מו"פ ע"י חברות ישראליות</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק פיתוח עסקי: בגובה של 10 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הצלחה תלויה ביכולת היזמות העסקית של החברות בענף</li> <li>לאחרונה יצא קול קורא מטעם המדען הראשי המסייע במתן מענקים לחברות המספקות שירותי מו"פ פארמה לצורך רכישת ציוד</li> </ul>	
	L	L-M	M



השירותים	עלות פיתוח והשקעות	קושי ביישום	פוטנציאל כלכלי 2012
<b>מחקרים קליניים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תוספת תקנים במשרד הבריאות: בגובה 600 אלף ש"ח בשנה ל-5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יש חסמים מבניים בשוק המגבילים את התפתחות התחום</li> <li>יש לגבש מודל פעילות מתאים תוך התמודדות עם חסמים רגולאטורים ובירוקרטים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 2 מיליארד ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 1 מיליארד ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: מאות עד אלפי עובדים</li> </ul>
	M	M	H
<b>מו"פ היי-טק</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק השקעות פיילוט: בגובה של 50 מליון ש"ח לתקופה של 5 שנים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית למעט בנושא של חינוך אקדמי (יש צורך להגדיל את היצע מקומות הלימוד למקצועות ההי טק)</li> <li>בהמשך צמיחת התחום תלויה בפיתוח סביבת עבודה גלובאלית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 14.8 מיליארד ש"ח</li> <li>הפרש בייצוא לעומת 2008: 2 מיליארד ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 52 אלף</li> </ul>
	M	M	H
<b>שירותים אחרים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מענק פיתוח עסקי: בגובה של 70 מיליון ש"ח לתקופה של 5 שנים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אין חסמים מבניים של השוק ולא נדרשת התערבות רגולטורית למעט בנושא של חינוך אקדמי (יש צורך להגדיל את היצע מקומות הלימוד למקצועות ההי טק)</li> <li>בהמשך צמיחת התחום תלויה בפיתוח סביבת עבודה גלובאלית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנסות מייצוא: 207 מיליון ש"ח</li> <li>מספר המועסקים: 600</li> </ul>
	H	L	L-M

10.3. נספח ג' – הוצאות פר ענף

עלות פיתוח והשקעות		ענף השירות
₪ 64,629,630	מענק תמיכה בטכנולוגיה עבודה מהבית	שירותי קול סנטר - Premium
₪ 2,100,000	חיזוק מימנות השפה האנגלית	שירותים משפטיים
₪ 46,875,000	מענקי קליטה לעולים	שירותים משפטיים
₪ 20,000,000	מענק פיתוח עסקים	שירותים משפטיים
₪ 68,975,000	סה"כ	שירותים משפטיים
₪ 50,000,000	מענק השקעות פיילוט	תיירות רפואית
₪ 10,000,000	מענק פיתוח עסקים	תיירות רפואית
₪ 60,000,000	סה"כ	תיירות רפואית
₪ 2,856,000	תוספת תקנים במשרד הבריאות	מחקרים קליניים
₪ 2,856,000	סה"כ	מחקרים קליניים
₪ 3,000,000	מימון צוות יעודי לקידום הנושא	טלה-רפואה
₪ 13,125,000	מענקי קליטה לעולים	ייעוץ מס
₪ 5,000,000	מענק פיתוח עסקים	ייעוץ מס
₪ 18,125,000	סה"כ	ייעוץ מס
₪ 3,000,000	מימון צוות יעודי לנושא	מו"פ פארמה
₪ 10,000,000	מענק פיתוח עסקים	מו"פ פארמה
₪ 0	הקצאה דיפרנציאלית של מענקים לחברות הזנק בתחום	מו"פ פארמה
₪ 13,000,000	סה"כ	מו"פ פארמה
₪ 25,000,000	מענק פיתוח עסקים	ייעוץ ביטחוני
₪ 5,000,000	קידום התחום ברמת הענף	ייעוץ ביטחוני
₪ 30,000,000	סה"כ	ייעוץ ביטחוני
₪ 25,000,000	מענק פיתוח עסקים	ייעוץ חקלאי
₪ 5,000,000	קידום התחום ברמת הענף	ייעוץ ביטחוני
₪ 10,000,000	תמיכה במו"פ בחקלאות	ייעוץ חקלאי
₪ 40,000,000	סה"כ	ייעוץ חקלאי
₪ 20,000,000	מענק פיתוח עסקים	אדריכלות והנדסה
₪ 5,000,000	קידום התחום ברמת הענף	אדריכלות והנדסה
₪ 25,000,000	סה"כ	אדריכלות והנדסה
₪ 40,000,000	מענק פיתוח עסקים	לימודים אקדמיים
₪ 10,000,000	קידום התחום ברמת הענף	לימודים אקדמיים

עלות פיתוח והשקעות		ענף השירות
₪ 50,000,000	סה"כ	לימודים אקדמיים
₪ 50,000,000	מענק השקעות פיילוט	מו"פ היטק
₪ 70,000,000	מענק פיתוח עסקים	שירותים אחרים
₪ 360,000	מימון צוות יעודי לנושא	BPO
₪ 15,000,000	מענק פיתוח עסקים	BPO
₪ 15,360,000	סה"כ	BPO
₪ 23,092,191	סה"כ עלות תקיציבית משוערת	ITO
₪ 5,000,000	מענק פיתוח עסקים	ITO
₪ 5,000,000	קידום והסדרת התחום	ITO
₪ 33,092,191	סה"כ	ITO
₪ 544,037,821		סה"כ

10.4. נספח ד' – הגדרות

קטגוריות של שירותים	הגדרת השירות	סוגי השירותים הניתנים
ביטוח	שירותי ביטוח כוללים הספקה של סוגים שונים של שירותי ביטוח על ידי חברות ממדינה אחת לתושבים במדינה אחרת	מחלקים את שירותי הביטוח לקבוצות הבאות: 1. ביטוח חיים ופנסיה, 2. ביטוח מטענים, 3. שירותי ביטוח ישיר אחרים ( ביטוחי תאונות, בריאות, נסיעה, שריפה ונזקי רכוש וכד'), 4 ביטוח משני.
פיננסי	שירותים פיננסיים כוללים <b>intermediary and auxiliary services</b> (למעט שירותים הקשורים לביטוח) בין תושבים של מדינה אחת לתושבים של מדינה אחרת.	Included are intermediary service fees, such as those associated with letters of credit, bankers' acceptances, lines of credit, financial leasing, and foreign exchange transactions. Also included are commissions and other fees related to transactions in securities - brokerage, placements of issues, underwriting, redemptions, and arrangements of swaps, options, and other hedging instruments; commissions of commodity futures traders; and services related to asset management, financial market operational and regulatory services, security custody services, etc
מחשוב ומידע	שירותי מידע ומחשוב כוללים מידע ממוחשב וחדשות הקשורות לעסקאות בין תושבים של מדינה אחת לתושבים של מדינה אחרת, בשני תחומים שירותי מחשוב ושירותי מידע.	<b>שירותי מחשוב</b> הכוללים את שירותי יעוץ ויישום תוכנה וחומרה: יעוץ וסיוע בנושאים הקשורים לניהול משאבים ממוחשבים, ניתוח, עיצוב ותכנות מערכות מוכנות לשימוש, יעוץ תכני הקשור לתוכנה, פיתוח, יצור והספקה של דוקומנטציה, תחזוקה ושירותי תמיכה, הדרכה ואחרים. <b>שירותי מידע</b> הכוללים שירותי מאגרי מידע, אחסון מידע, הפצת מידע און ליין, שירותי של חברות חדשות הכוללים הספקה של חדשות, תמונות ומאמרים לתקשורת, ותמיכה ישירה לעיתונות.
תמלוגים ורשיונות (Royalties and licenses)	תגמולים שמתקבלים על ידי תושבים במדינה אחת מתושבים של מדינה אחרת עבור שימוש בנכסים לא מוחשיים ולא פיננסיים כגון זכויות יוצרים, סמלים מסחריים, תהליכים תעשייתיים, זיכיונות.	<b>מכירה של זכויות יוצרים</b> הזכויות מסחריות כגון: <ul style="list-style-type: none"> <li>• מדיה: מוסיקה, טלוויזיה, משחקים</li> <li>• סמלים, פטנטים</li> <li>• זכיונות מסחרית בתחומי משק שונים</li> </ul>
שירותים אישיים, תרבותיים, פנאי ושעשועים	שירותים אישיים, תרבותיים ושירותים בילוי ושעשועים כוללים העברה של שירותים ממדינה אחת למדינה אחרת של 1. שירותי audiovisual ושירותים הקשורים 2. שירותים אישיים, תרבותיים, בילוי ושעשועים אחרים.	<b>שירותי audiovisual ושירותים הקשורים</b> שירותים הקשורים לסרטים, רדיו, טלוויזיה והקלטות מוזיקאליות. כולל תשלומים המתקבלים על ידי שחקנים מקומיים, במאים, מפיקים בהפקות בחו"ל. תשלומים עבור זכויות הפצה ( לטלוויזיה ורדיו). קניה (מכירה) של סרטים, תוכניות, תקליטים מוקלטים, ספרים לא נכללת. <b>שירותים אחרים</b> הקשורים למוזיאונים, ספריות, ספורט ופעילות תרבות ופנאי אחרות.
שירותים עסקיים אחרים	שירותים עסקיים אחרים מוגדרים כעסקאות של העברת שירותים עסקיים בין תושבים של מדינה אחת לשנייה	שירותי מחסר, שירותי חכירה, שירותי מחקר ופיתוח, שירותי אדריכלות והנדסה ושירותים עסקיים אחרים: כגון שירותי עורכי דין, שירותי יעוץ, שירותי ריאת חשבון וכד'.
שירותים ממשלתיים	שירותים ממשלתיים כוללים שירותים של קונסוליות, משרדי הגנה, שגרירויות, יחידות צבאיות.	הערה: לא כולל עסקאות עם האזרחים של הארץ





משרד התעשייה המסחר והתעסוקה



מינהל | FOREIGN TRADE  
סחר חוץ | ADMINISTRATION

מנוף לצמיחה בשוק העולמי



ישראל והסחר בשירותים | שלב ב'  
תעדוף 14 הענפים

### מטרת פרויקט ההמשך

מטרת פרויקט ההמשך הינה לבחור שבעה ענפי שירות מתוך 14 הענפים שנמצאו כבעלי פוטנציאל גבוה ליצוא בפרויקט הקודם, על מנת ליישם את התוכנית לקידום סחר החוץ בשירותים.

**הגדרה של התוצר הסופי:** דירוג של 14 התחומים לפי פוטנציאל לקידום היצוא בהתבסס על מודל התעדוף הרחב, הכולל מדדים המתייחסים להיבטים כלכליים, יעדי מדיניות וקשיים בישום התוכנית. חמישה עד שישה ענפי השירות בעלי הדירוג הגבוה ביותר יהיו התחומים בעדיפות לקידום כחלק מהתוכנית לקידום סחר חוץ בשירותים.

להלן התחומים:

#### תחומי השירותים שיקבלו התייחסות ממוקדת

פוטנציאל כלכלי	יתרון יחסי	תשתית		
M	M	M	ITO	
H	L	L	BPO	
M	M	H	KPO	
M	M	H		ייעוץ בטחוני
M	M	H		שירותי הנדסה ואדריכלות
H	M	M		שירותי עורכי דין
H	H	H		מו"פ הייטק
H	H	M		תיירות רפואית
M	M	H		ראיית חשבון ויעוץ מס
H	M	H		ניסויים קליניים
H	M	H		שירותי קול סנטר - Premium
M	H	M		טלה רפואה
H	H	M		מו"פ פארמה
H	H	H		לימודים אקדמים
H	H	H		יעוץ חקלאי

#### מתדולוגיית העבודה - מבט על



## מסגרת לתעודף התחומים

### מתודולוגיה

תעודף התחומים יתבצע באמצעות בניית מודל יחודי לדירוג של 14 תחומים הפוטנציאליים לקידום יצוא השירותים ממדינת ישראל. המודל יכמת את הפוטנציאל היחסי של כל אחד מ-14 תחומים באמצעות ממוצע משוקלל של מדדים איכותיים וכמותיים המבטאים את האספקטים הכלכליים, קשיי יישום ואחרים המאפיינים את התחומים. בניית המודל תהיה מורכבת משני חלקים עיקריים:

1. **כימות מדדים** שהוגדרו בשיתוף פעולה עם משרד התמ"ת וועדת ההיגוי לפרויקט. המדדים יתחלקו ל-2 סוגים עיקריים

• **מדדים כמותיים** – המדדים שניתן למדוד בצורה כמותית. המדדים ינורמלו לסקלה שבין 1 ל-5 באמצעות חלוקה של טווח הערכים לקטעים לפי סדר העולה של הערכים, כאשר ההנחה במקרה זה היא שהבחירה של הערכים הנמצאים באותו קטע בעלי חשיבות זהה.

בעבודה זו השתמשנו בחישוב מדד z-Score מנוורמל וחסום, אשר מאפייניה הם: 1. רציפות ציון החשיבות המתקבל. 2. התחשבות במומנטים העיקריים של ההתפלגויות השונות של המדדים השונים. 3. אפשרות מדעית יותר לשילוב בין מגוון מדדים שונים.

בשיטה זו ראשית מנכים את המדגם מתצפיות חריגות. לאחר מכן אומדים את המומנטים העיקריים (תוחלת וסטיית תקן) של התצפיות המנוכות. באמצעות המומנטים שנאמדו, מתקננים את התצפיות המקוריות. חוסמים את ציוני התקן המתקבלים בערכים קיצוניים סבירים. לבסוף מנרמלים את התחום החסום של ציוני התקן לתחום הרצוי של הציונים, 1 עד 5.

• **מדדים איכותיים**: המדדים שניתן למדוד בצורה איכותית. המדדים יקבלו ערכים בין 1 ל-5 (כאשר 1 מסמן את הרמה הנמוכה ביותר, ו-5 – מסמן את הרמה הגבוהה ביותר) לפי דירוג היחסי בין התחומים. הבניה של המדדים האיכותיים תתבצע באמצעות ממוצע משוקלל של הפרמטרים המגדירים את המדד, כאשר המשקולות יקבעו לפי החשיבות היחסית של כל פרמטר.

2. **משקל היחסי לכל אחד מהמדדים בשקלול הסופי**. סט המשקולות לשקלול של המדדים נקבע בשיתוף עם משרד התמ"ת וועדת ההיגוי. סט זה מבטא בות היחסית של כל אחד מהמדדים בהערכת התחומים. לאור המלצת וועדת ההיגוי, חלק מן המדדים האיכותיים יקודדו לערכים בינאריים וישמשו כמשתני סינון.

הערכה של כל אחד מהתחומים: ההערכה היחסית של כל אחד מהתחומים תתבצע באמצעות ממוצע משוקלל של כל המדדים האיכותיים והכמותיים.

תעודף התחומים: בשלב האחרון נמיין את התחומים לפי הדירוג היחסי שלהם ונבחר שבעה תחומים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר לקידום היצוא.

### שלבי עבודה:

#### שלב א': כימות של מרכיבי המודל

מטרת השלב הינה לכמת את המדדים המרכיבים את המודל אשר הוגדרו בשיתוף פעולה בין משרד התמ"ת וועדת ההיגוי לחברת דלויט. בחלק זה נציג את המדדים הרלוונטים לבניית המודל ואת האופן שבו יכומתו ונבקש התייחסות לכך ממשרד התמ"ת.

KPO's	BPO	ITO	
			פוטנציאל כלכלי
			תעסוקה ישירה ועקיפה
			תשואה ברמת הענף
			תשואות עקיפות (מכירת מוצרים...)
			איכות התעסוקה (ניסיון, השכלה)
			פריפריות/מגזרים
			תחרות בענף בעולם
			תלות ביישום חוצה משרדי
			סיכון
			מוניטין קיים בעולם
			תשתית קיימת
			סחירות השירות
			רמת רגולציה (בארץ ובעולם)
			תרומה עקיפה למשק
			XXX

ILLUSTRATIVE



## מדדים ואופן הגדרתם

### סטאטוס הגדרת המדדים:

1. פוטנציאל כלכלי - ✓
2. תעסוקה ישירה - ✓
3. תעסוקה עקיפה - ✓
4. תשואה ברמת הענף - ✓
5. תשואה עקיפה - ✓
6. איכות התעסוקה - ✓
7. תחרות בענף הענף - ✓
8. סיכון - ✓
9. מוניטין הקיים בעולם - ✓
10. תשתית הקיימת - ✓
11. סחירות השירות - ✓
12. רמת הרגולציה בעולם - ✓
13. תמיכה ממשלתית - ✓

## קבוצה 1:

### 1.1 פוטנציאל כלכלי

**מדד כמותי:** סך ההכנסות מייצוא  
**דרך מדידה:** המדד מוגדר לפי תחזית לגבי סך ההכנסות מייצוא אשר בוצע בפרויקט הקודם.  
**מקור:** הפרויקט הקודם (שלב א')

מטופל z-Score	פוטנציאל יצוא (2012-2008)	תחומים
1.7	₪ 87,360,000	BPO
1.5	₪ 48,269,236	ITO
2.4	₪ 314,909,105	טלה מדיסין
2.1	₪ 214,720,000	ייעוץ בטחוני
2.2	₪ 269,642,250	ייעוץ חקלאי
2.0	₪ 183,303,392	ייעוץ מס
3.8	₪ 771,736,633	לימודים אקדמים
5.0	₪ 2,619,946,117	מו"פ היטק
2.9	₪ 465,226,443	מו"פ בארמה
4.5	₪ 984,810,000	ניסויים קליניים
2.8	₪ 433,370,429	שירותי אדריכלות והנדסה
2.8	₪ 431,532,832	שירותי קול סנטר - Premium
3.3	₪ 619,180,610	שירותים משפטיים
4.7	₪ 1,043,750,000	תיירות רפואית

הערה: מו"פ היטק - ערך קיצוני, שקיבל ערך 5, שאר הערכים דורגו ביחס לערך של תיירות רפואית.

## 1.2 תעסוקה ישירה

מדד כמותי: מספר המועסקים (בצורה ישירה)

דרך מדידה: המדד מוגדר לפי התחזית לגבי מס' המועסקים בצורה ישירה. מועסקים בצורה ישירה הם הצוות המקצועי אשר עוסק בפעילות הליבה של העסק. לדוגמא, בתחום תיירות רפואית: הרופאים וכל הצוות המקצועי (אחיות, כוח עזר וכד') נספרים כעובדים בתעסוקה ישירה. לעומת זאת, עובדי הניקיון נספרים כתעסוקה עקיפה.  
**מקור:** הפרויקט הקודם.

תחומים	מס' המועסקים (2012-2008)	מטובל z-Score
BPO	800	2.8
ITO	1646	4.0
טלה טלמדיסין	470	2.4
ייעוץ בטחוני	322	2.2
ייעוץ חקלאי	322	2.2
ייעוץ מס	210	2.0
לימודים אקדמים	325	2.2
מו"פ היטק	6452	5.0
מו"פ פארמה	365	2.2
ניסויים קליניים	2052	4.5
שירותי אדריכלות והנדסה	0	1.1
שירותי קול סנטר - Premium	2250	4.8
שירותים משפטיים	670	2.7
תיירות רפואית	878	2.9

הערה: מו"פ היטק ושירותי אדריכלות והנדסה ערכים קיצוניים.

### 1.3 תעסוקה עקיפה

מדד כמותי: מספר המועסקים (בצורה עקיפה)

דרך מדידה: המדד מבטא את התעסוקה העקיפה בכל אחד מהתחומים. התעסוקה העקיפה מבטאת את התעסוקה אשר נוצרת בעקיפין מפעילות החברה דרך ספקיה. המדד מוגדר באמצעות מכפיל תעסוקה:

$$Employment\ multiplier = \frac{direct + indirect\ employment}{direct\ employment}$$

$$\rightarrow indirect\ employment = E.m * direct\ employment$$

הערה: המכפיל מוגדר באמצעות Input-Output Framework<sup>11</sup>. המכפילים המשמשים להגדרה אינם מוגדרים בישראל. לצורך הגדרת המדד לתעסוקה עקיפה בכל אחד מהתחומים לקחנו מדדים המוגדרים עבור סקוטלנד. בישראל, לא קיימים מכפילים מוגדרים לכל אחד מהתחומים. אנחנו מניחים שאין שוני משמעותי במבנה התחומים ויחסי הגומלין בין הסקטורים השונים בין ישראל לסקוטלנד<sup>12</sup>. מקור: הפרויקט הקודם, The Scottish Government, הלמ"ס<sup>13</sup>.

תחומים	מכפיל תעסוקה	תעסוקה עקיפה	דירוג מטופל z-Score
BPO	1.50	403	1.9
ITO	1.43	708	2.6
טלה מדיסין	1.10	47	1.2
ייעוץ בטחוני	1.15	48	1.2
ייעוץ חקלאי	1.24	77	1.3
ייעוץ מס	1.24	50	1.2
לימודים אקדמים	1.14	45	1.2
מו"פ היטק	1.39	2516	5.0
מו"פ פארמה	1.61	221	1.6
ניסויים קליניים	1.61	1246	3.7
שירותי אדריכלות והנדסה	1.68	0	1.1
שירותי קול סנטר - Premium	1.52	1181	3.6
שירותים משפטיים	1.26	174	1.5
תיירות רפואית	1.10	88	1.3

<sup>11</sup> The tables provide a complete picture of the flows of goods and services (products) in the economy for a given year. They detail the relationship between producers and consumers and the interdependencies of industries

<sup>12</sup> לפי פרסומים של הלמ"ס מכפיל התעסוקה לתעשיית ההיטק בשנת 1999 היה שווה ל-1.4 ובסקוטלנד מדד זה שווה ל-1.39.

<sup>13</sup> <http://www.scotland.gov.uk/Topics/Statistics/Browse/Economy/Input-Output>

#### 1.4 תשואות ברמת הענף

מדד כמותי: תשואה לממשלה ברמת הענף

דרך מדידה: המדד מדרג את התחומים לפי התחזית לגבי שיעור התשואה הפנימי (IRR) לממשלה בפיתוח של כל אחד מהענפים בין השנים 2009-2015. שיעור התשואה הפנימי נאמד בעזרת תזרים המוגדר כהפרש בין ההכנסות להוצאות של הממשלה לקידום התחום. ההכנסות החזויות כוללות הכנסות ממסי חברות וממסי מהכנסה של העובדים בכל אחד מהתחומים.

- הכנסות מס חברות: את ההכנסות ממס חברות נאמוד בעזרת התחזית לגבי ההכנסות מיצוא, רווחיות ברמת הענף ושיעור מס חברות.
- הכנסות מס הכנסה: את ההכנסות ממס הכנסה נאמוד בעזרת התחזית לגבי מספר העובדים, השכר הממוצע, מדרגות המס הכנסה, ביטוח לאומי ומס בריאות.

ההוצאות כוללות את התמריצים לקידום של כל אחד מהתחומים אשר חושבו בפרויקט הקודם. מקור: למ"ס, סקר שכר של דה מרקר, מס הכנסה, מידע מהפרויקט הקודם, ראיונות עם מומחים בתחום.

תחומים	IRR 2009-2015	דירוג	מטופל z-Score
BPO	32%	L	2.0
ITO	2%	L	1.1
טלה מדיסין	291%	H	3.8
ייעוץ בטחוני	83%	M	2.9
ייעוץ חקלאי	72%	M	2.9
ייעוץ מס	84%	M	2.9
לימודים אקדמים	419%	H	3.8
מו"פ היטק	1549%	H	4.7
מו"פ פארמה	170%	M	2.9
ניסויים קליניים	2050%	H	4.7
שירותי אדריכלות והנדסה	13%	L	2.0
שירותי קול סנטר - Premium	41%	L	2.0
שירותים משפטיים	98%	M	2.9
תיירות רפואית	334%	H	3.8

**1.5 תשואות עקיפות**

מדד כמותי: תשואות עקיפות למדינה

דרך מדידה: המדד הוגדר לפי תחזית לגבי התוצר העקיף הנוצר במשק כתוצאה ממתן שירותים ללקוחות בחו"ל בכל אחד מהתחומים. המדד מוגדר באמצעות מכפיל תוצר:

$$Output\ multiplier = \frac{direct + indirect\ output}{direct\ output}$$

$$\rightarrow indirect\ output = O.M * direct\ output$$

הערה: בדומה למכפיל תעסוקה עקיפה המדד נגזר באמצעות <sup>14</sup> Input-Output Framework של הכלכלה הסקוטית. מקור: הפרויקט הקודם, The Scottish Government.

תחומים	Output multiplier	indirect output	דירוג
BPO	1.6	56,361,245	2
ITO	1.4	18,825,002	1
טלה מדיסין	1.2	51,475,393	2
ייעוץ בטחוני	1.2	50,374,885	2
ייעוץ חקלאי	1.3	73,248,932	2
ייעוץ מס	1.3	54,583,959	2
לימודים אקדמים	1.2	170,409,507	3
מו"פ היטק	1.5	1,312,667,580	5
מו"פ פארמה	1.5	250,277,247	3
ניסויים קליניים	1.5	529,796,919	4
שירותי אדריכלות והנדסה	1.0	-	1
שירותי קול סנטר - Premium	1.3	125,520,332	3
שירותים משפטיים	1.3	208,614,810	3
תיירות רפואית	1.2	170,612,536	3

<sup>14</sup> The tables provide a complete picture of the flows of goods and services (products) in the economy for a given year. They detail the relationship between producers and consumers and the interdependencies of industries.

## קבוצה 2: איכות התעסוקה

### 2.1 מדד לאיכות התעסוקה

מדד איכותי: מדד לאיכות התעסוקה.

הגדרה: המדד מדרג את התחומים באופן איכותי בהתבסס על מספר שנות לימוד והשכר הממוצע בתחום לפי משקולות של 30%, 70% בהתאמה. הנחת העבודה הינה כי השכר הממוצע בכל אחד מהתחומים מבטא את התפוקה השולית של העובדים.<sup>15</sup>  
 מקור: למ"ס, סקרי שכר של דה מרקר, מידע הקיים באוניברסיטאות והמכללות, משרד האוצר, דיאלוג השמה בהי טק וחברות השמה אחרות.

ציון משוקלל Z score מטופל	ציון	טווח שכר	ציון	שנות לימוד (מעבר להשכלה תיכונית)	
1.6	2	6,000-10,000	1	ללא השכלה/תואר	BPO
1.8	2	6,000-10,000	2	הנדסאי	ITO
4.5	5	18,000+	5	לימודי רפואה +התמחות	טלה מדיסין
2.7	3	10,000-14,000	3	תואר ראשון	ייעוץ בטחוני
2.7	3	10,000-14,000	3	תואר ראשון	ייעוץ חקלאי
2.7	3	10,000-14,000	3	תואר ראשון	ייעוץ מס
3.8	4	14,000-18,000	5	דוקטורט	לימודים אקדמיים
3.9	5	18,000+	3	הנדסה	מו"פ היטק
3.6	4	14,000-18,000	4	תואר ראשון/תואר שני/ דוקטורט	מו"פ פארמה
3.6	4	14,000-18,000	4	תואר ראשון/תואר שני/ דוקטורט	ניסויים קליניים
3.3	4	14,000-18,000	3	הנדסאים/מהנדס בניין/אדריכל	שירותי אדריכלות והנדסה
1.1	1	עד 6,000	1	ללא השכלה/תואר	שירותי קול סנטר - Premium
3.3	4	14,000-18,000	3	תואר ראשון	שירותים משפטיים
3.6	4	14,000-18,000	4	לימודי אחיות + לימודי רפואה	תיירות רפואית

15. המשקל של השכלה נמוך יותר מכיוון שההשפעה של השכלה על איכות התעסוקה בחלקה מגולמת בשכר הפרטים.

## קבוצה 3: תחרות וסחירות

## 3.1 תחרות בענף בעולם

**מדד איכותי:** מדד איכותי לרמת התחרות בעולם.

**דרך מדידה:** המדד מתבסס על התיאור של רמת התחרות בעולם ועל היתרונות התחרותיים של מדינת ישראל. הדירוג של התחומים מתבצע על פי היכולת של מדינת ישראל לקדם את היצוא בכל אחד מהתחומים. המידע המשמש לצורך הגדרת המדד הוא הביקושים בתחום (לקוחות, סוגי השירות ומדינות היעד), מאפיינים של חברות בתחום, מחירים, יתרונות תחרותיים של מדינת ישראל, חסמים וכד'.

**מקור:** ספרות מקצועית בתחום, מידע מהפרויקט הקודם.

תחומים	דירוג	ציון משוקלל מטופל Z score	הערות
BPO	L	1	יכולת של ישראל להתחרות בתחום: נמוכה ביקוש/שוק העולמי: 12.6 Offshore מיליארד דולר, השוק צפוי לצמוח בקצב דו ספרתי במהלך שנים הקרובות לקוחות: ארה"ב ומערב אירופה יעדים אטרקטיביים: הודו מובילה, יעדים אטרקטיביים נוספים פיליפינים, מזרח אירופה. ספקי שירות: גדולים, מגמה של מיזוגים ורכישות. ספקים קטנים רק בהתמחויות נישא. יתרון תחרותי של מדינת ישראל: אין פעילות בישראל. ישראל נעדרת מהרשימה של מקומות האטרקטיביים בתחום בעיקר בגלל פערי השכר המשמעותיים
ITO	L	1	יכולת של ישראל להתחרות בתחום: נמוכה ביקוש/שוק העולמי: 60 מיליארד דולר, השוק צפוי לצמוח בקצב דו ספרתי במהלך שנים הקרובות לקוחות: ארה"ב ומערב אירופה תחרות: הודו מובילה, יעדים אטרקטיביים נוספים סין, מזרח אירופה, אירלנד ספקי שירות: חברות בינלאומיות גדולות, מגמה של מיזוגים ורכישות יתרון תחרותי של מדינת ישראל: אין פעילות בישראל. ישראל נעדרת מהרשימה של מקומות האטרקטיביים בתחום בעיקר בגלל שכר גבוה יחסית ליעדים האטרקטיביים
טלה מדיסין	H	4	יכולת של ישראל להתחרות בתחום: גבוהה שוק העולמי: מתפתח בקצב מהיר בשנים האחרונות כתוצאה ממחסור ברופאים ורצון להחיל עלויות. מתחרים: בתי חולים בהודו כבר מציעים שירותי רדיולוגיה, אבחון ואפילו ניטור של חולי טיפול נמרץ כגיבוי לבתי חולים בארה"ב. לקוחות היעד: ארה"ב, מערב אירופה, מזרח אירופה. יתרונות תחרותיים של מדינת ישראל: רמתם המקצועית של הרופאים בישראל בכלל ושל הרדיולוגים בפרט היא מהגבוהות בעולם; היא טובה מזו שבמערב אירופה ואינה נמוכה מזו שבארצות הברית. שכרו של רופא בישראל נמוך באופן משמעותי משכרם של רופאים במערב אירופה ובארצות הברית. הפרשי הזמן בין ישראל לארצות הברית מקנים ערך משמעותי למתן שירותי פענוח דימות לדוגמה. מדינת ישראל היא המרכז הטכנולוגי בעבור רוב פיתוחי הטכנולוגיה המרכזיים בתחום הטלה-רדיולוגיה.
ייעוץ בטחוני	H	4	יכולת של ישראל להתחרות בתחום: גבוהה שוק העולמי: השוק העולמי במדינות המתפתחות צפוי להתפתח בקצב מהיר בשנים הבאות. צמיחת הכלכלות במדינות המתפתחות מתרחשת במקביל לעליה בדרישות הביטחוניות. ממשלות במדינות המתפתחות משקיעות בשדות התעופה, תיירות, נמלים ותשתיות אחרות. מה שיוצר הזדמנויות רבות לחברות הייעוץ בתחום הביטחוני. מתחרים: המתחרים העיקריים בחברות הישראליות בתחום הייעוץ הביטחוני הן חברות מארצות הברית וממערב אירופה. בשנים האחרונות התחרות בתחום מחריפה. לקוחות היעד: אפריקה, מזרח אירופה ודרום אמריקה, השירותים הניתנים הם בעיקר בתחום הממלכתי. יתרונות תחרותיים של מדינת ישראל: ישראל נתפסת בעולם כמובילה בתחומים ביטחוניים רבים. חברות ישראליות בתחום הייעוץ הביטחוני זולות מהמתחרים במערב אירופה ובארצות הברית. חברות הייטק ישראליות עוסקות בפיתוח טכנולוגיות ביטחוניות מתקדמות כגון Gal ו-Nice. נוכחותן של חברות אלה בצד חברות בתחום השירותים יוצרת סינרגיה שהיא יתרון.

תחומים	דירוג	ציון משוקלל מטופל Z score	הערות
ייעוץ חקלאי	H	4	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> גבוהה</p> <p><b>שוק העולמי:</b> החקלאות מהווה חלק חשוב מהתמ"ג של מדינות המתפתחות בין 30 ל-60, מדינות מתפתחות רבות זקוקות לשיפור פרודוקטיביות בתחום על מנת להתחרות בשוק הגלובלי.</p> <p><b>לקוחות היעד:</b> אפריקה, מזרח אירופה, דרום אמריקה, מזרח הרחוק.</p> <p><b>מתחרים:</b> מספר רב של חברות ויועצים בתחום במדינות המערביות.</p> <p><b>יתרונות תחרותיים של מדינת ישראל:</b> מדינת ישראל היא חלוצה בתחום הייעוץ החקלאי ונחשבת מובילה ופורצת דרך. בארץ מסופק מגוון רחב של שירותים בתחום. לישראל יש יתרון תחרותי ביחס למדינות אחרות בפיתוח מוצרים חדשניים, בידע ייחודי בתחומי נישא (הנדסת צמחים, רפתנות, טיפול במים), בעלות נמוכה יותר של שירותי ייעוץ בהשוואה למתחרים האירופאים וביכולת מתן שירות ברמה גבוהה.</p>
ייעוץ מס	M	3	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> בינונית</p> <p><b>שוק העולמי:</b> מתפתח במהירות במהלך השנים האחרונות בגלל הגידול במספר החברות שיש להן פעילות בינלאומית.</p> <p><b>לקוחות היעד:</b> חברות בינלאומיות</p> <p><b>יתרונות תחרותיים של מדינת ישראל:</b> כוח אדם איכותי, התחום נמצא במידה מצומצמת בארץ אך ניתן להתמחות בו בזמן יחסית קצר.</p>
לימודים אקדמיים	M	3	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> בינונית</p> <p><b>שוק העולמי:</b> שוק הסטודנטים הלומדים מחוץ למדינתם גדל מ - 600 אלף סטודנטים בשנת 1975 ל - 2.7 מיליון בשנת 2005, עלייה של 5% משנת 2004. השוק צפוי לגדול כמעט פי שלוש עד לשנת 2025 ולהסתכם ב - 7.5 מיליון סטודנטים.</p> <p><b>מתחרים:</b> ארה"ב, בריטניה צרפת וגרמניה מארחות כ - 50% מסך הסטודנטים הלומדים מחוץ למדינתם, ארה"ב מהווה את השוק הגדול ביותר עם כ - 583 אלף סטודנטים זרים בשנת 2006. אוסטרליה וניו-זילנד לקחו על עצמן את התחום כפרויקט לאומי כאשר כיום, יותר מ - 16% מהסטודנטים הלומדים במדינות הללו הינם זרים.</p> <p><b>לקוחות:</b> 59% מהסטודנטים הזרים מגיעים לארה"ב מאסיה כאשר המדינות המובילות הן: הודו ולאחריה סין וקוריאה. ארה"ב היא גם כן אחת המדינות ששולחות את המספר הרב ביותר של סטודנטים לחו"ל עם כ - 223 אלף בשנת 2006. מספר גדול של סטודנטים ממערב אירופה לומדים מחוץ למדינתם.</p> <p><b>יתרונות תחרותיים של מדינת ישראל:</b> המיקום של ישראל בדירוגים הבינלאומיים המובילים הינו גבוה במקצועות כגון רפואה, הנדסה. מספר רב של מרצים רב של מרצים בעלי שם עולמי ומלמדים גם באוניברסיטאות המובילות בעולם. בעולם יש מספר לא מבוטל של יהודים (רובם מארה"ב) שאפשר לעניינם להגיע לישראל לחלק מהתואר שלהם לסמסטר או לשנת לימודים ואפילו לתואר מלא. המוניטין הישראלי בתחומים כגון רפואה, היטק יכול למשוך סטודנטים זרים.</p>
מו"פ היטק	H	5	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> גבוהה</p> <p>ביקוש/שוק העולמי: שוק מו"פ היטק תוכנה שוק גדול וצומח במהירות, שוק Offshoring R&amp;D בהודו 4 מיליארד, יצוא של שירותי R&amp;D תוכנה על ידי חברות בינלאומיות בישראל עומד על כ-3 מיליארד דולר</p> <p><b>לקוחות:</b> ארה"ב ומערב אירופה</p> <p><b>יעדים אטרקטיביים:</b> הודו, ישראל, מזרח אירופה.</p> <p><b>יתרון תחרותי של מדינת ישראל:</b> במהלך השנים צבר ההיטק הישראלי מוניטין גבוה. מה שמביא לקצב בלתי פוסק של פתיחת מרכזי מו"פ של חברות רב לאומיות מובילות. לגבי המתחרים, עלויות בהודו ומזרח אירופה נמוכים באופן משמעותי מישראל אך מרבית פעילות המו"פ במדינות אלו הינה המשך פיתוח של מוצרים קיימים - Keep the Light on Activity, בניגוד לפעילות בארה"ב ובישראל שהינה ברובה פיתוח של מוצרים חדשים. יש לציין שהעלויות בישראל נמוכות באופן משמעותי מאלה שבארה"ב ומערב אירופה.</p>



תחומים	דירוג	ציון משוקלל מטופל Z score	הערות
מו"פ פארמה	H	4	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> גבוהה</p> <p><b>ביקוש/שוק העולמי:</b> הוצאות R&amp;D בתחום פארמה עומדות על כ-26 מיליארד דולר (שלב הקודם לניסויים קליניים), גידול של פי 4.5 מ-1990. בניסיון לשפר את הרווחיות חברות פארמה נוקטות באסטרטגיית offshoring, כיום כ-40% מההוצאות R&amp;D של החברות בתחום הפארמה נעשות מחוץ למדינת המוצא.</p> <p><b>יעדים אטרקטיביים:</b> לפי UNSTAD המקומות האטרקטיביים ביותר ל-R&amp;D-Offshoring בתחום הפארמה הם הודו וסין, אחריהן רוסיה, סינגפור, מלזיה, ישראל ורומניה. לפי Watson Wyatt ישראל מדורגת במקום הראשון מבחינת המקום, אחריה סינגפור.</p> <p><b>יתרון תחרותי של מדינת ישראל:</b> לפי Watson Wyatt ישראל היא במקום הראשון בדירוג הכללי. ישראל מצטיינת ב-2 תכונות העיקריות שתיתית בכלל ותשתית כוח אדם בפרט וחדשנות, בקריטריונים של מחיר וסביבה עסקית תומכת ישראל מדורגת במקום נמוך. ישראל נמצאת במקום הראשון מבחינת מספר פטנטים הרשומים בכימיה, במקום השמיני בעולם מבחינת איכות וכמות פרסומים אקדמיים לנפש בתחום הכימיה והביולוגיה. בישראל תשתית מצוינת של חוקרים ומדענים. חברות כגון טבע, פריגו, טרו, אינטרפארם, BTG, XTL ופארמוס הן חממה איכותית לחוקרים בתחום. שוק צרכני תרופות קטן מה שמקטין את כוח המיקוח של ישראל ביחס למדינות אחרות.</p>
ניסויים קליניים	H	5	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> גבוהה</p> <p><b>ביקוש/שוק העולמי:</b> הוצאות R&amp;D על ניסויים קליניים באירופה, ארה"ב ויפן מוערכים בכ-50 מיליארד דולר.</p> <p><b>יעדים אטרקטיביים:</b> בשנים האחרונות גוברת ההתעניינות במדינות מרכז ומזרח אירופה (פולין, צ'כיה, רומניה, בולגריה, רוסיה), דרום מזרח אסיה (סין, הודו), גם ישראל מופיע במקומות הראשונים במחקרים המקצועיים בתחום.</p> <p><b>יתרון תחרותי של מדינת ישראל:</b> כבר היום בתחום ניסויים קליניים בישראל פועלות 15 חברות תרופות ו-7 חברות CRO בינלאומיות. יתרונות של מדינת ישראל: מערכת בריאות מודרנית, רמה מקצועית גבוהה, אוכלוסייה הטרוגנית, היענות גבוהה, מחלות גנטיות מיוחדות, אחוז שימור חולים גבוה ביחס למדינות אחרות.</p>
שירותי אדריכלות והנדסה	M	3	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> בינונית</p> <p><b>ביקוש/שוק העולמי:</b> ב-2006 יבוא שירותי הנדסה ואדריכלות EU27 – כ-25.5 מיליארד דולר, הודו – 2.7 מיליארד דולר, רוסיה – 1.6 מיליארד דולר, פולין כמיליארד דולר. שוקי היעד: מדינות במזרח ומרכז אירופה (פולין, רומניה, רוסיה), מדינות דרום מזרח אסיה (הודו וסין).</p> <p><b>מתחרים העיקריים של ישראל בתחום:</b> מספר רב של אנשי מקצוע וחברות אדריכלים והנדסה ממארה"ב ומערב אירופה.</p> <p><b>יתרון תחרותי של מדינת ישראל:</b> הרמה המקצועית בתחום האדריכלות וההנדסה בארץ מקבילה למערב אירופה וארצות הברית, וגבוהה יותר מהרמה במדינות מזרח אירופה והמזרח הרחוק, ניסין עבודה בחו"ל, מהירות תגובה ויצירתיות, פערי שכר מול המשדרים במדינות המתחרות, התמחויות ספציפיות (מבנים בטחוניים, הי טק, ביו טכנולוגיה).</p>
שירותי קול סנטר - Premium	M	3	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> בינונית</p> <p><b>ביקוש/שוק העולמי:</b> תעשיית שירותי Call Center מתפתח במהירות בשנים האחרונות, חברות מערביות רבות המעוניינות להזיל עלויות נוקטות באסטרטגיית Offshoring המעסיקה כ-250,000 נציגים ברחבי העולם.</p> <p><b>לקוחות היעד:</b> חברות גדולות מארה"ב ומערב אירופה המעוניינות להזיל עלויות בלי לפגוע באיכות השירות.</p> <p><b>יעדים אטרקטיביים:</b> מזרח ומרכז אירופה, מערב אירופה (אירלנד), דרום אמריקה. מדינות כגון הודו, סין, פיליפינים הם יעדים אטרקטיביים לשירותי Call Center באופן כללי אך אינם מתאימים לשירותי Call Center Premium בגלל הדרישות המוצא ושפה מוציגי השירות.</p> <p>יתרונות התחרותיים של מדינת ישראל: ישראל היא מדינת הגירה ולכן קיים פוטנציאל של דוברי שפות: אנגלית, רוסית, גרמנית, ספרדית ואחרות; כוח אדם איכותי; פערי שכר מול מדינות המערביות; יתרונות תשתית (טכנולוגיה). כבר היום מועסקים בישראל כ-700 נציגים הנותנים שירותי offshore בתחום.</p>

תחומים	דירוג	ציון משוקלל מטופל Z score	הערות
שירותים משפטיים	M	3	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> בינונית</p> <p><b>ביקוש/שוק העולמי:</b> ב-2006 תחום ה-LPO offshoring היה מוערך בכ-200 מיליון דולר, לפי חברת Forrester שוק צפוי להגיע למיליארד דולר ב-2010, 35,000 משרות. לקוחות היעד: חברות עו"ד מארה"ב ומערב אירופה.</p> <p><b>יעדים אטרקטיביים:</b> הודו, סין, פיליפינים.</p> <p><b>יתרונות התחרותיים של מדינת ישראל:</b> רמה מקצועית מתאימה לסטנדרטים מערביים: רשיונות זרים (ישראלים ועולים שסיימו לימודים בחו"ל), פערי שכר בין מדינות המערביות, ישראלים ויהודים מחו"ל המעוניינים להגיע לישראל, הפרשי שעות בין ארה"ב לישראל.</p>
תיירות רפואית	H	5	<p><b>יכולת של ישראל להתחרות בתחום:</b> גבוהה</p> <p><b>ביקוש/שוק העולמי:</b> היקף התיירות הרפואית בשנת 2008 מוערך בכ-60 מיליארד דולר, והסכום צפוי להגיע ל-100 מיליארד דולר עד 2010. לפי מחקר שנערך על ידי חברת Deloitte מספר התיירים שיצאו מארצות הברית על מנת לקבל שירותים רפואיים צפוי לגדול מ-750,000 בשנת 2007 לשישה מיליון עד 2010.</p> <p><b>לקוחות:</b> הלקוחות הפוטנציאליים בתחום תיירות רפואית הם לקוחות ממדינות שבהן רמת הרפואה אינה מפותחת וחסרות התמחויות (בעיקר מזרח אירופה וחלק מהמדינות המערביות) או לקוחות שרוצים להוזיל עלויות (ארה"ב ומערב אירופה).</p> <p><b>יעדים אטרקטיביים:</b> בשנים האחרונות הוקמו מוסדות רפואיים ברמה גבוהה במדינות כמו הודו, סינגפור, תאילנד, מלזיה, דובאי, אשר מספקים שירותי תיירות רפואית ללקוחות מאירופה ומארצות הברית.</p> <p><b>יתרונות התחרותיים של מדינת ישראל:</b> רמה מקצועית גבוהה ומוניטין בינלאומי, מגוון רחב של התמחויות, תשתית טכנולוגית עומדת בסטנדרטים בינלאומיים, מחירים בתחום זולים באופן משמעותי מארה"ב ומערב אירופה, שפות (אנגלית, רוסית)</p>

3.2 סחירות השירות

מדד: מדד איכותי לרמת סחירות השירות הבינלאומית.

דרך מדידה: מדד איכותי לרמת סחירות השירות הבינלאומית. המדד מדרג את התחומים לפי יכולת לסחור בשירותים המוצעים בכל אחד מהתחומים. הערכה של יכולת לסחור בכל אחד מהתחומים לוקחת בחשבון מחד את הביקושים למסחר בינלאומי (מצב קיום ומגמות העתידיות) ומאידך את המגבלות על המסחר החופשי בשירותים אלו במידה וקיימות (מגבלות כגון רגולציה, טכנולוגיה ואחרות).

מקור: UN – מסחר בשירותים, מאמרים מקצועיים בתחום, מידע מהפרויקט הקודם.

תחומים	דירוג	דירוג	הערות
BPO	H	5	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: 12.6 מיליארד דולר, השוק צפוי לצמוח בקצב דו ספרתי במהלך שנים הקרובות מדינות היעד: ארה"ב ומערב אירופה מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: אין
ITO	H	5	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: 60 מיליארד דולר, השוק צפוי לצמוח בקצב דו ספרתי במהלך שנים הקרובות מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: אין מדינות היעד: ארה"ב ומערב אירופה
טלה מדיסין	L	2	רמת הסחירות: נמוכה ביקוש/שוק העולמי: מתפתח בקצב מהיר בשנים האחרונות כתוצאה ממחסור ברופאים ורצון להוזיל עלויות. בתי חולים בהודו כבר מציעים שירותי רדיולוגיה, אבחון ואפילו ניטור של חולי טיפול נמרץ כגיבוי לבתי חולים בארה"ב. לקוחות היעד: ארה"ב, מערב אירופה, מזרח אירופה. מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: רישיון רפואי במדינות היעד, הטכנולוגיה מגבילה את סוגי השירותים הניתנים ליצוא בתחום
ייעוץ בטחוני	H	4	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: השוק גדול ומתפתח בקצב מהיר מדינות היעד: עיקר הפעילות היום מתבצעת במדינות המתפתחות (אפריקה, מזרח אירופה) מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: דרישות לסינוג במדינות המפותחות
ייעוץ חקלאי	H	5	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: שוק גדול (הגודל המדויק בבדיקה) לקוחות היעד: מדינות המתפתחות: אפריקה, אסיה, מזרח אירופה מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: אין
ייעוץ מס	L	2	רמת הסחירות: נמוכה ביקוש/שוק העולמי: השוק התפתח במהירות בשנים האחרונות אך השירות ניתן בעיקר על ידי חברות במדינות המקור. לקוחות היעד: חברות בינלאומיות מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: רישוי
לימודים אקדמים	H	5	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: 3 מיליון סטודנטים, השוק צפוי להגיע ל-7.5 מיליון סטודנטים עד 2025 מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: אין
מו"פ היטק	H	5	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: הודו 4 מיליארד, יצוא של שירותי R&D תוכנה על ידי חברות בינלאומיות בישראל עומד על כ-3 מיליארד דולר מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: אין
מו"פ פארמה	H	4	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: 26 מיליארד דולר, צמיחה צפויה של כ-20% במהלך השנים הקרובות. לקוחות היעד: ארה"ב, מערב אירופה. מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: מגבלות רגולטוריות אינן מגבלות משמעותית רבה את שכירות השירות

תחומים	דירוג	דירוג	הערות
ניסויים קליניים	H	4	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: 100 מיליארד דולר, קצב צמיחה הצפוי עומד על 20% בשנה. לקוחות היעד: חברות פארמה גדולות במערב אירופה, ארה"ב מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: מגבלות רגולטוריות אינן מגבלות במידה משמעותית את שכירות השירות
שירותי אדריכלות והנדסה	M	3	רמת הסחירות: בינונית ביקוש/שוק העולמי: שוק גדול מתפתח במהירות מדינות היעד: מזרח אירופה, דרום מזרח אסיה מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: חובת רישוי במדינות היעד.
שירותי קול סנטר - Premium	H	5	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: agent positions 250,000, קצב צמיחה של מעל 20% ביעדים המועדפים (הודו, מזרח אירופה) לקוחות היעד: ארה"ב, מערב אירופה מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: אין
שירותים משפטיים	L	2	רמת הסחירות: נמוכה ביקוש/שוק העולמי: ב-2006 תחום ה-LPO offshoring היה מוערך בכ-200 מיליון דולר, לפי חברת Forrester שוק צפוי להגיע למיליארד דולר ב-2010 מדינות היעד: ארה"ב, מערב אירופה מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: ביצוא סוגי השירותים הרלוונטים לישראל דרון רישיון עו"ד במדינות היעד
תירות רפואית	H	5	רמת הסחירות: גבוהה ביקוש/שוק העולמי: 60 מיליארד דולר, השוק צפוי להגיע ל-100 מיליארד דולר עד 2010. מדינות היעד: ארה"ב, מערב אירופה, מזרח אירופה מגבלות רגולטוריות/טכנולוגיות/אחרות: אין

## 3.3 מוניטין קיים בעולם

**מדד איכותי:** מדד איכותי למוניטין של ישראל בעולם.

**דרך מדידה:** דירוג התחומים לפי המוניטין של ישראל בעולם. מדינת ישראל מצטיינת בעולם בתחומים שונים, ביניהם הי-טק, רפואה, צבא, חקלאות. בשלב הראשון המדד יוגדר בצורה דיכוטומית (האם קיים מוניטין בתחום או אינו קיים), בין התחומים שבהם קיים מוניטין בעולם תעשה השוואה בזוגות לדרוג היחסי של התחום. בדירוג התחומים לפי מוניטין נתחשב בעובדה שהמוניטין בתחום מסוים יכול ליצור מוניטין בתחום אחר אפילו אם התחום האחר אינו מפותח בישראל.

**הערה:** יש להתחשב במקרה זה גם בעובדה שהמוניטין של אחד התחומים יכול ליצור מוניטין בתחום אחר בלי שתחום זה יהיה מפותח.

**מקורות:** ראיונות עם מומחים בתחום, מידע מהפרויקט הקודם, ספרות בתחום (דירוגים ביני בינלאומיים AT Kerney ואחרים)

תחומים	דירוג	דירוג	הערות
BPO	L	1	אין פעילות BPO Offshoring בישראל למעט שירותי קול סנטר (ראה ניתוח קול סנטר), לפי חברות הדירוג הבינלאומיות בתחום ישראל אינה נמצאת על המפה של היעדים הפוטנציאליים ל-BPO
ITO	L	1	אין פעילות ITO Offshoring בישראל, לפי דירוגים של חברת (AT Kerney) ישראל מדורגת במקום 38 לאטרקטיביות של ITO
טלה מדיסין	M	3	לא קיים מוניטין בתחום הספציפי, אך ישנו מוניטין של רמה מקצועית של רופאים בישראל
ייעוץ בטחוני	H	4	ישראל נתפסת בעולם כמובילה בתחומים ביטחוניים רבים, בעקבות צבא ישראלי, המצב הביטחוני המחייב חשיבה וחדשנות בלתי פוסקת, תפיסה ביטחונית המיושמת במוסדות שונים כגון שדות תעופה, מתחמי קניות ועוד
ייעוץ חקלאי	H	4	המוניטין של ישראל בעולם נובע מהאתגרים שהתמודדו עמם בעבר בארץ, ומשילוב של ניסיון ותעשייה עתירת ידע. הניסיון הרב בפרויקטים בינלאומיים ובשילוב מוסדות בינלאומיים כגון האו"ם והבנק העולמי הקנו לישראל מוניטין רב (ישראל נחשבת למובילה עולמית בתחומי מחלבות, טיפול במים והנדסת צמחים).
ייעוץ מס	L	1	לא קיים יצוא שירותים בתחום או מידע כלשהו בספרות המקצועית לגבי האטרקטיביות של תחום זה בישראל
לימודים אקדמיים	L	2	קיימות מספר תוכניות בינלאומיות באוניברסיטאות ומכללות בארץ. דירוג של אוניברסיטת תל אביב בכלכלה 62, בדירוג של best top level institutions אוניברסיטה עברית מקום 44, תל אביב 54, טכניון מדורג 29 במקצועות הטכנולוגים.
מו"פ היטק	H	5	במהלך השנים צבר ההייטק הישראלי מוניטין גבוה. מה שמביא לקצב בלתי פוסק של פתיחת מרכזי מו"פ של חברות רב לאומיות מובילות.
מו"פ פארמה	M	3	לפי מחקר חדש שפורסם על ידי reportlinker.com הסוקר מגמות offshoring Pharmaceutical R&D ישראל הצטרפה כאחד המקומות האטרקטיביים בתחום בעיקר בגלל כוח אדם איכותי ופערי מחירים מול מדינות המפותחות. לפי Watson Wyatt ישראל מדורגת במקום הראשון.
ניסויים קליניים	H	4	בספרות המקצועית בתחום מציינים את ישראל כמדינה אטרקטיבית לביצוע ניסויים קליניים. בישראל פועלות שלוחות של 15 חברות התרופות המובילות העוסקות בניסויים קליניים (כגון fizer, msd), בנוסף כ-7 חברות CRO בינלאומיות
שירותי אדריכלות והנדסה	M	3	המוניטין הנצבר בשנים האחרונות בחו"ל מהפרויקטים בחו"ל. דירוג הבינלאומי הגבוה של טכניון ישראל מצטיינת בעולם בנושאים הקשורים לחדשנות בכלל ובתחומי הנדסה בפרט
שירותי קול סנטר - Premium	L	2	בארץ קיימים מספר מוקדים אשר נותנים שירותי קול סנטר לחו"ל. גם בספרות המקצועית יש התייחסות למתן שירותי קול סנטר מישראל אך ישראל לא נתפסת כיעד אטרקטיבי בגלל עלויות השכר הגבוהות

תחומים	דירוג	דירוג	הערות
שירותים משפטיים	L	2	היצוא של שירות זה כמעט ולא מפותח, ישנה חברה קטנה עם כ- 20 עורכי דין המועסקים במשרה מלאה למתן שירותי LPO לארה"ב. בספרות המקצועית ישנן מספר כתבות המשוואות בין ישראל להודו ומתייחסות לאטרקטיביות של ישראל כמדינת הגירה שגרים בה הרבה עו"ד שלמדו בארה"ב וזה למעשה כמו להעסיק אמריקאי בשכר של 30 עד 40 אחוז נמוך יותר.
תיירות רפואית	H	5	רמה מקצועית גבוהה ותדמית מצוינת: רמת הרפואה בישראל הינה מהגבוהות בעולם, וכך גם המוניטין של הרופא הישראלי. הרפואה בישראל ידועה כפורצת דרך בתחומים כגון רפואת עיניים, גניקולוגיה, השתלות מח עצם, הפריית חוץ גופיות, אורטופדיה ופסוריאזיס.

## קבוצה 4: סיכון

## 4.1 סיכון (ברמת הענף)

מדד איכותי: מדד לסיכון.

דרך מדידה: דירגנו את התחומים לפי ביטא – מדד לסיכון בכל אחד מהתחומים.<sup>16</sup>  
 הערה: סיכונים נוספים כגון סיכונים רגולאטורים, סיכונים תשתית ואחרים נלקחו בחשבון במדדים אחרים.  
 מקורות: מידע מהפרויקט הקודם, Capital IQ.

תחומים	Europe Beta	ציון משוקלל מטופל Z score
BPO	1.20	2
ITO	0.94	3
טלה מדיסין	0.74	4
ייעוץ בטחוני	0.79	4
ייעוץ חקלאי	1.04	3
ייעוץ מס	1.27	1
לימודים אקדמים	0.75	5
מו"פ היטק	0.94	3
מו"פ פארמה	0.88	3
ניסויים קליניים	0.88	3
שירותי אדריכלות והנדסה	1.25	1
שירותי קול סנטר - Premium	1.03	3
שירותים משפטיים	0.98	3
תיירות רפואית	0.74	5

16. מכיוון שיש מספר קטן של חברות בישראל בכל אחד מהתחומים הנתונים לגבי מדד לסיכון (ביטאות) נאמדו מנתוני החברות בשוק האירופאי.

## קבוצה 5: השקעה תקציבית

### 5.1 תמיכה ממשלתית

**מדד:** מדד כמותי לתמיכה הדרושה לצורך פיתוח התחום.  
**דרך מדידה:** המדד דירג את התחומים על פי רמת ההשקעה התקציבית הדרושה לפיתוח של כל אחד מהתחומים.  
**מקורות:** מידע מהפרויקט הקודם.

תחומים	סך השקעה (במיליוני ₪)	דירוג
BPO	18	4
ITO	33	3
טלה מדיסין	3	5
ייעוץ בטחוני	30	3
ייעוץ חקלאי	40	3
ייעוץ מס	18	4
לימודים אקדמים	50	2
מו"פ היטק	50	2
מו"פ פארמה	13	4
ניסויים קליניים	53	2
שירותי אדריכלות והנדסה	25	4
שירותי קול סנטר - Premium	65	2
שירותים משפטיים	69	1
תיירות רפואית	60	2



קבוצה 6: מדדי סינון

6.1 תשתית

מדדים איכותי: מדד איכותי לתשתית הקיימת בישראל.

דרך מדידה: המדד יוגדר בעזרת הפרמטרים הבאים: מאפייני כוח אדם העוסק בתחום, רמה מקצועית וטכנולוגית ביחס לעולם ומגבלות תשתית אחרות (למעט כוח אדם). משתנה זה קודד בשנית כמשתנה בינארי. מקורות: המידע נאסף בפרויקט הקודם, ספרות מקצועית, ראיונות עם מומחים, למ"ס

תחומים	היצע כוח אדם לפיתוח התחום	מגבלות תשתית אחרות	דירוג	רמה מקצועית ביחס למדינות אחרות	ציון	בינארי
BPO	כוח אדם המועסק ביצוא: אין כוח אדם המועסק בתחום: סטודנטים בישראל, מקבלי תועדות ותוארים מגבלות כוח אדם בתחום: ידיעת אנגלית	אין	H	H	4	1
ITO	כוח אדם המועסק ביצוא: בבדיקה כוח אדם המועסק בתחום: 66,000 (הנדסאי מחשב, טכנאי מחשב, מתכנתים) מספר מסיימים: 2000 (הנדסאי מחשב) מגבלות כוח אדם בתחום: אין	אין	H	H	5	1
טלה מדיסין	כוח אדם המועסק ביצוא: 30 רופאים רדיולוגים כוח אדם המועסק בתחום: 24,100 רופאים בישראל מס' מסיימים: 1,028 רופאים מגבלות כוח אדם בתחום: כוח אדם הרשאי לעסוק בתחום מוגבל על ידי רישיון	תחום הטלה-רדיולוגיה מתקדם מאוד וכיום אין שום מכשול טכנולוגי להעביר הדמיות בין מדינות. מנגד, תחום הפתולוגיה הטלה-רפואית מסובך יותר מבחינה טכנולוגית. לדוגמא, גודל קובץ הדמיית CT מלאה הוא 50 מגה וגודל תמונת ביופסיה בודדת הוא 7 ג'יגה. בעתיד, עם התפתחות הטכנולוגיה הבעיה צפויה להיפתר	L	H	3	1
ייעוץ בטחוני	כוח אדם המועסק ביצוא: מספר רב של חברות קטנות ויועצים פרטיים כ- 300 מועסקים כוח אדם המועסק בתחום: 13,900 (שוטרים, בלשים, עובדים בתחום הביטחון) מספר מסיימים: משתחררים משירות הצבאי (בדרגות גבוהות) ומשטרה, לימודי בטחון מגבלות כוח אדם בתחום: אין	אין	H	H	5	1
ייעוץ חקלאי	כוח אדם המועסק ביצוא: מספר רב של חברות קטנות ויעצים פרטיים כ- 300 כוח אדם המועסק בתחום: 27,300 (בלי עובדים זרים) מועסקים בתחום מסיימים בתחום: 430 לימודי החקלאות מגבלות כוח אדם בתחום: אין	אין	H	H	5	1

תחומים	היצע כוח אדם לפיתוח התחום	מגבלות תשתית אחרות	דירוג	רמה מקצועית ביחס למדינות אחרות	ציון	בינארי
ייעוץ מס	<p>אין</p> <p><b>כוח אדם המועסק ביצוא:</b> באופן כללי יצוא שירותי ראיית חשבון בשנת 2004 הסתכם בכ-270 מיליון דולר, אך לא קיימות חברות בתחום שמספקות שירותי ייעוץ מס במתכונת הרצויה אשר תיארנו בעבודה – מתן שירותי ייעוץ מס בצורה של offshoring outsourcing לחברות בינלאומיות בתחום.</p> <p><b>כוח אדם המועסק בתחום:</b> 13,100 רואי חשבון</p> <p><b>מספר מסיימים:</b> 515 תואר ראשון בראיית חשבון</p> <p><b>מגבלות כוח אדם בתחום:</b> התמחות ורישוי לעסוק במחירי העברה</p>		M	H	4	1
לימודים אקדמיים	<p><b>כוח אדם המועסק ביצוא:</b> כ-200 מרצים מועסקים בתוכניות הבינלאומיות</p> <p><b>כוח אדם המועסק בתחום:</b> 32,100 מרצים בישראל</p> <p><b>מסיימים בתחום:</b> 1288 מסיימים דוקטורט</p> <p><b>מגבלות כוח אדם בתחום:</b> מגבלה של מרצים בחלק מהתחומים בגלל מחסור בתקנים ושכר נמוך</p>	<p>מספר רב של סטודנטים בכיתה ונוחות המתקנים מורידים את מעמדה של ישראל בדירוג הכללי. עם זאת, הבדיקה העלתה כי לרוב התפוסה של הכיתות בזמן נתון איננה מלאה, ולכן ניתן לפתוח תוכניות בינלאומיות גם בתשתית הקיימת</p>	M	M	3	1
מו"פ היטק	<p><b>כוח אדם המועסק ביצוא:</b> כ-100,000</p> <p><b>כוח אדם המועסק בתחום:</b> מהנדסי מחשב 15,500, מהנדסי אלקטרוניקה 21,200, בעלי רקע אקדמי במדעי מחשב 22,100, מספר מסיימים: מדעי מחשב, מתמטיקה, הנדסת חשמל ואלקטרוניקה 3764</p> <p><b>מגבלות כוח אדם בתחום:</b> מהשיחות שקיימנו טרם המשבר החברות בתחום "נלחמו" על מסיימים בתחום ואם היתה אפשרות היו מגדילים באופן משמעותי את מספר העובדים</p>		H	H	4	1
מו"פ פארמה	<p><b>כוח אדם המועסק ביצוא:</b> כ-250 כוח אדם המועסק בתחום: ביולוגים ובעלי משלוח יד דומה: 7,200, עובדים אחרים בפרה רפואה 11,500</p> <p><b>מסיימים בתחום:</b> 220 רוקחים, 128 מדעי רפואה מעבדתית, 107 כימיה תעשייתית, 450 כימיה, 135 ביוכימיה, 2000 מדעים ביולוגיים, 1028 רופאים, 185 הנדסה ביורפואית</p> <p><b>מגבלות כוח אדם בתחום:</b> העדר השקעה בהכשרת רופאים למחקר במסגרת לימודי הרפואה, מעטים לומדים במסגרת רוקחות תעשייתית</p>	<p>לצורך פיתוח מעבדת שירותי מו"פ שתעמוד בסטנדרטים של GMP, GLP נדרשת השקעה עצומה. בארץ רק שתי מעבדות עומדות בסטנדרט הזה. הדבר לא מהווה מגבלה לחברות תרופות המעוניינות להשקיע בישראל.</p>	H	H	4	1

תחומים	היצע כוח אדם לפיתוח התחום	מגבלות תשתית אחרות	דירוג	רמה מקצועית ביחס למדינות אחרות	ציון	בינארי
ניסויים קליניים	אין כוח אדם המועסק ביצוא: 2000 כוח אדם המועסק בתחום: ביולוגים ובעלי משלוח יד דומה: 7,200, עובדים אחרים בפרה רפואה 11,500, רופאים מספר מסיימים: מדעים ביולוגים (2038), מקצועות רפואה ומקצועות עזר רפואיים (3000) <b>מגבלות כוח אדם בתחום:</b> אין מגבלת כוח אדם בתחום זה		H	H	5	1
שירותי אדריכלות והנדסה (הקמת משרדים בחו"ל)	אין כוח אדם המועסק ביצוא: משרדים הגדולים היו מוערבים בפרויקטים בחו"ל בשנים האחרונות. 20 משרדי אדריכלים הגדולים מעסיקים כ-800 עובדים, 10 משרדי מהנדסים הגדולים מעסיקים 3500 עובדים <b>כוח אדם המועסק בתחום:</b> אדריכלים ומתכנני ערים (9400), מהנדסים אזרחיים (11,400) <b>מספר מסיימים בתחום:</b> 139 ארכיטקטורה ובינוי ערים באוניברסיטאות, 127 הנדסה אזרחית (אוניברסיטאות), 36 אדריכלות נוף (אוניברסיטאות)		H	H	5	1
שירותי קול סנטר - Premium	כוח אדם המועסק ביצוא: 750 <b>כוח אדם המועסק בתחום:</b> 750 <b>מגבלות כוח אדם בתחום:</b> באופן טבעי הצמיחה של התחום מוגבלת על ידי מספר העולים בתחום. עם זאת, לא תהיה מגבלה לגייס את הכמות הדרושה לפיתוח התחום אשר נלקחה בחשבון בעבודה זו.	<b>פיזור גיאוגרפי:</b> אוכלוסיית דוברי שפות זרות בישראל אינה מרוכזת במקום אחד אלא מפוזרת מבחינה גיאוגרפית, מה שמקשה על גיוס העובדים. על מנת לפתור את הבעיה דרושה השקעה בטכנולוגיה לעבודה מהבית	H	H	4	1
שירותים משפטיים	אין כוח אדם המועסק ביצוא: 100 כוח אדם המועסק בתחום: 28,100 מספר מסיימים: 4000 <b>מגבלות כוח אדם בתחום:</b> לדעת חלק מהפירמות, רק שני העשירונים העליונים של עורכי הדין בישראל (בוגרי אוניברסיטאות ומכללות מסוימות) הם בעלי רמה מקצועית מספקת. בנוסף יש מגבלה של רישיון זר ושפה אנגלית		M	M	2	0
תיירות רפואית	כוח אדם המועסק ביצוא: 300 <b>כוח אדם המועסק בתחום:</b> מספר רופאים בישראל 24,100, בעלי משלוחי יד אחרים ברפואה 13,600, אחיות מוסמכות 30,300, אחיות מעשיות 6,800, תרפיסטים 6,800, עובדים אחרים בפרה רפואה 11,500	<b>תשתיות:</b> תפוסה של 97% בממוצע, לטענת בתי חולים הם לא מצליחים לספק כ-50% מהביקוש לתיירות רפואית. כמו כן המעטפת התיירותית סביב הטיפול אינה עונה על הסטנדרטים הגבוהים שהמאושפזים מצפים להם, כמו מלון בבית החולים, חדרי המתנה, לובי וכו'.	L	H	3	1

## 6.2 רמת הרגולציה (בעולם)

**מדדים:** מדד איכותי לרמת הרגולציה בחו"ל.

**דרך מדידה:** המדדים הוגדרו על פי המידע הקיים לגבי המגבלות הרגולטוריות בכל אחד מהתחומים ועל פי הרלוונטיות של אותן המגבלות לקידום התחום. משתנה זה קודד בשנית כמשתנה בינארי.

**מקור:** הסכמי הסחר, חוקים ותקנות, מידע מהפרויקט הקודם.

### רגולציה בחו"ל

תחומים	דירוג	בינארי	הערות
BPO	5	1	אין מגבלות רגולטוריות להספקת השירותים
ITO	5	1	אין מגבלות רגולטוריות להספקת השירותים
טלה מדיסין	1	0	רישיון רופא הוא מקומי ואינו מאפשר לרופאים ישראלים לייצא שירותי טלה רפואה לשווקים זרים. המגבלה מאוד רלוונטית ליכולת של מדינת ישראל לייצא שירותים בתחום בגלל התשתית המוגבלת של אנשי מקצוע בעלי רישיון זר.
ייעוץ בטחוני	3	1	על מנת לספק שירותים ביטחוניים ברוב המדינות המערביות, נדרשות החברות לספק מסמך המעיד על סיווגן הביטחוני (clearance), מרבית היצוא בתחום מופנה למדינות המתפתחות בהם לא קיימת דרישה של סיווג בטחוני.
ייעוץ חקלאי	5	1	אין מגבלות רגולטוריות לגבי יצוא שירותים בתחום
ייעוץ מס	3	1	רישיון רואה חשבון
לימודים אקדמיים	5	1	אין מגבלות רגולטוריות בתחום
מו"פ היטק	5	1	אין מגבלות רגולטוריות להספקת השירותים
מו"פ פארמה	3	1	על המדינה המספקת שירותים בתחום זה יש לעמוד באישורים הדרושים בתחום (GMP, GLP). לחברות ישראליות המעוניינות לספק שירותים בתחום דרושה השקעה ניכרת להשגת אישורים אלו. לחברות בינלאומיות השוקלות מיקום להשקעה המגבלה אינה רלוונטית.
ניסויים קליניים	4	1	על המדינה המספקת שירותים יש לעמוד באישורים הדרושים לביצוע מחקרים (GCP). המגבלה מחייבת ואינה מגבילה את החברות המעוניינות לפעול בתחום זה
שירותי אדריכלות והנדסה	3	1	בכל מדינה קיימת חובת רישוי והסמכה לבעלי מקצוע בתחום, לכן אדריכלים ומהנדסים ישראלים לא יכולים לחתום על העבודות שנעשות בחו"ל, מה שמחייב אותם לשתף פעולה עם אנשי מקצוע מקומיים. ניתן לעקוף את המגבלה הרגולטוריות על ידי יצירת שיתופי פעולה עם חברות/בעלי מקצוע מקומיים.
שירותי קול סנטר - Premium	5	1	אין מגבלות רגולטוריות בתחום
שירותים משפטיים	2	0	דרוש רישיון זר בשביל לספק שירותים משפטיים לחו"ל, נושא של אחריות מקצועית. המגבלה מאוד רלוונטית ליכולת של מדינת ישראל לייצא שירותים בתחום בגלל התשתית המוגבלת של עו"ד בעלי רישיון זר.
תיירות רפואית	5	1	אין מגבלות רגולטוריות להספקת השירותים

סיכום

תמיכה	רמת הרגולציה בחו"ל	סחירות השירות	תשתית	מוניטין בעולם	סיכון	תחרות ברמת הענף	איכות התעסוקה	תשואות עקיפות	תשואה ברמת הענף	תעסוקה עקיפה	תעסוקה ישירה	פוטנציאל כלכלי	תחומים
4	1	5	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2	BPO
3	1	5	1	1	3	1	2	1	1	3	4	2	ITO
5	0	2	1	3	4	4	5	2	4	1	2	2	טלה מדיסין
3	1	4	1	4	4	4	3	2	3	1	2	2	ייעוץ בטחוני
3	1	5	1	4	3	4	3	2	3	1	2	2	ייעוץ חקלאי
4	1	2	1	1	1	3	3	2	3	1	2	2	ייעוץ מס
2	1	5	1	2	5	3	4	3	4	1	2	4	לימודים אקדמיים
2	1	5	1	5	3	5	4	5	5	5	5	5	מו"פ היטק
4	1	4	1	3	3	4	4	3	3	2	2	3	מו"פ פארמה
4	1	4	1	4	3	5	4	4	5	4	5	5	ניסויים קליניים
4	1	3	1	3	1	3	3	1	2	1	1	3	שירותי אדריכלות והנדסה
2	1	5	1	2	3	3	1	3	2	4	5	3	שירותי קול סנטר - Premium
1	0	2	0	2	3	3	3	3	3	2	3	3	שירותים משפטיים
2	1	5	1	5	5	5	4	3	4	1	3	5	תיירות רפואית

**שלב ב': כימות התרומה של כל מרכיב**

מטרת השלב הינה לכמת את התרומה השולית של כל אחד ממרכיבי המודל אשר כומתו בשלב הקודם. התרומה השולית הוגדרה על ידי ועדת ההיגוי ומשרד התמ"ת בהתאם לרמת החשיבות של הפרמטרים מבחינת ההיבטים של הפוטנציאל הכלכלי, קושי ליישום ויעדי המדיניות של משרד התמ"ת. בשלב זה נערכו ניתוחי רגישות באמצעות הגדרה של מס' סדרות של משקולות ובדיקה איך הדירוג ישתנה כתוצאה משינוי ברמת החשיבות של המדדים השונים.

**המשקולות שנבחרו:**

חילקנו את המדדים ל-6 קבוצות עיקריות על פי המאפיינים המשותפים לאותה קבוצה. המשקולות הסופיות שנבחרו מוצגות בטבלת המדדים והמשקולות להלן. המדדים של רמת הרגולציה בחו"ל ותשתית מקבלים שני ערכים בלבד - 0 או 1 - ומהווים מדדי סינון. כלומר התחום שמקבל ערך 0 באחד מהמדדים יורד מהדירוג.

**מדדים ומשקולות**

קבוצה	מדד	אחוז
קבוצה 1	פוטנציאל כלכלי	10%
	תשואה ברמת הענף	10%
	תשואה עקיפה	5%
	תעסוקה ישירה	10%
	תעסוקה עקיפה	5%
קבוצה 2	איכות התעסוקה	10%
קבוצה 3	תחרות ברמת הענף	10%
	סחירות השירות	5%
	מוניטין בעולם	5%
קבוצה 4	סיכון	10%
קבוצה 5	תמיכה ממשלתית	20%
קבוצה 6	רמת הרגולציה בחו"ל	סינון
	תשתית	סינון

להלן הציונים הסופיים של התחומים. שבעת התחומים בעלי הציונים הגבוהים ביותר מודגשים בצהוב.

#### דירוג התחומים

משקל	ממוצע	סכום	תחומים
2.50	2.15	28	BPO
2.40	2.15	28	ITO
			טלה מדיסין
3.00	2.69	35	ייעוץ בטחוני
2.95	2.69	35	ייעוץ חקלאי
2.50	2.00	26	ייעוץ מס
3.10	2.77	36	לימודים אקדמים
4.10	3.92	51	מו"פ היטק
3.30	2.85	37	מו"פ פארמה
4.30	3.77	49	ניסויים קליניים
2.50	2.08	27	שירותי אדריכלות והנדסה
2.80	2.69	35	שירותי קול סנטר - Premium
			שירותים משפטיים
3.70	3.38	44	תיירות רפואית

הערה: התחומים של שירותים משפטיים וטלה מדיסין ירדו מהדירוג בשל קבלת ערך 0 באחד ממדדי הסינון.

#### סיכום:

בשלב זה הפעלנו את המודל הסופי אשר לוקח בחשבון את הדירוגים היחסיים של כל אחד מהתחומים משלב א' ואת תרומתם השולית. התחומים אשר התקבלו כבעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר לקידום סחר חוץ הם ניסויים קליניים, מו"פ היטק, תיירות רפואית, מו"פ פארמה, לימודים אקדמים וכן ייעוץ בטחוני וחקלאי. מממצאי העבודה עולה כי הפוטנציאל הכלכלי של שבעה תחומי השירותים הנבחרים מסתכם ב-20.7 מיליארד ₪ בשנת 2012. סה"כ הכנסה נוספת מוערכת ב-6.4 מיליארד ₪, המהווה גידול של 42% לעומת המצב הנוכחי, וזאת על ידי השקעה מצטברת של 246 מיליון ₪. מספר המשרות שיתווספו מוערך ב-13 אלף משרות, חלקן בפריפריה.



מינהל | FOREIGN TRADE  
סחר חוץ | ADMINISTRATION

[www.trade.gov.il](http://www.trade.gov.il) | רח' בנק ישראל 5 ירושלים





משרד התעשייה המסחר והתעסוקה



מינהל | FOREIGN TRADE  
סחר חוץ | ADMINISTRATION

www.trade.gov.il | רח' בנק ישראל 5 ירושלים