

**דוח מחקר הערכה**

**תכנית סיוע לעסקים:**

**עידוד לעיצוב מוצרים**

**תעשייתיים**

**מחקר הערכה על בסיס סקרי משתתפים**

יולי 2021

לשאלות והערות על מחקר הערכה זה ניתן לפנות לעורך המחקר, ד"ר ניר בן אהרון, מנהל תחום מחקר, מדיניות וקשרים בין לאומיים בסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים  
[nir.benaharon@economy.gov.il](mailto:nir.benaharon@economy.gov.il)

# תקציר מנהלים

## סקירה כללית על התוכנית

### על התוכנית

הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים מפעילה את התוכנית לעידוד מוצרים עתירי עיצוב במטרה לסייע למפעלים ויצרנים בתעשייה המסורתית לפתח מוצרים חדשניים ומעוצבים. בשנים 2012 עד 2018 תמכה התוכנית בכ-80 פרויקטים של פיתוח מוצרים, וסבסדה אותם בסכום כולל של כ-10 מיליון ש"ח. התוכנית מופעלת באמצעות קולות קוראים, אליהם העסקים מגישים בקשות לסיוע. אישור בקשת סיוע מאפשר לעסק לקבל מענק תמיכה בפרויקט עיצוב תעשייתי של מוצרים חדשניים שהוא מפתח. בסוף שנת 2020 ביצעה הסוכנות מחקר הערכה לבדיקת ההשפעה של התוכנית על העסקים ולבדיקת שביעות הרצון של העסקים מהתוכנית.

### פיתוח המוצרים

כרבע מהעסקים (24%) השתמשו במענקים ממשרד הכלכלה לצורך עיצוב סט או סדרה של מוצרים ושאר העסקים ניצלו את המענקים לצורך עיצוב מוצר יחיד.

46% מהמוצרים שפותחו, במסגרת תכנית משרד הכלכלה, יצאו לשוק. הפיתוח של 18% נוספים מהמוצרים הסתיים אך הם טרם יצאו לשוק והפיתוח של 11% מהמוצרים הופסק. מרבית המוצרים שכבר יצאו לשוק פותחו על ידי עסקים שנכנסו לתכנית לפני שנת 2017.

אף עסק, מהעסקים שהעידו על עצמם שהיו מפתחים את המוצרים החדשים גם ללא משרד הכלכלה, לא הפסיק את פיתוח המוצרים. זאת בשעה ש-19% מהעסקים, שהעידו שלא היו מפתחים את המוצרים החדשים ללא התכנית, הפסיקו את הפיתוח.

נראה שהעסקים מעריכים את הסיכון בפיתוח המוצרים, וככול שהערכתם את הסיכון גבוהה יותר, הם פחות נוטים לפתח את המוצרים ללא התוכנית, או במילים אחרות, התוספתיות העיקרית של התוכנית היא בכך שהיא מעודדת את העסקים לפתח ולעצב מוצרים חדשים בעלי סיכון רב יותר להצלחה בשוק, מוצרים שללא התוכנית העסקים כנראה לא היו מוציאים לשוק.

### ציוני העסקים

התוכנית הופעלה באמצעות מקצים שנתיים של קולות קוראים, שהזמינו עסקים להגיש הצעות לפרויקטים של עיצוב תעשייתי. כל ההצעות עברו בדיקה של בוחנים מקצועיים וקיבלו ציון על ידי ועדה של משרד הכלכלה. הצעה של עסק שקיבל ציון הנמוך מ-60 לא עמדה בתנאי הסף של התכנית, ובקרב ההצעות שעברו את תנאי הסף, רק הציונים הגבוהים ביותר קיבלו אישור למענקי השתתפות ממשלתית, וזאת בהתאם לתקציב שעמד לרשות התוכנית באותו מקצה.

ממוצע ציוני ההצעות בתכנית עמד על 71.6. אמנם לא נמצא קשר מובהק בין ציון ההצעה לבין הסיכוי שהעסק ישלים את פיתוח המוצר, אך נראה שיש קשר כזה שמתווך במידת הוודאות של העסקים האם היו מבצעים את הפרויקט ללא ההשתתפות בתוכנית. ממוצע ציוני העסקים שהעידו על עצמם שבוודאות לא היו מפתחים את המוצר ללא התכנית היה נמוך יותר ועמד על 63 בעוד שממוצע ציון שאר העסקים גבוה מ-72.

### ניסיון קודם וצפי לשימוש עתידי בעיצוב תעשייתי

25% מהעסקים לא השתמשו אף פעם בעיצוב תעשייתי לפני הפניה ובקשת המענקים ממשרד הכלכלה. 39% מהעסקים ציינו כי בעקבות התכנית הם משתמשים בעיצוב תעשייתי כיום גם לעיצוב מוצרים שלא בתכנית של משרד הכלכלה, ו-39% נוספים מהעסקים ציינו כי הם ישתמשו בעתיד בעיצוב תעשייתי. כאשר בודקים את ההבדל בין עסקים שהשתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי לבין כאלו שלא, מתקבל פער של 7 נקודות האחוז לטובת עסקים שהשתמשו

בעבר בעיצוב תעשייתי. זאת אומרת, שעסקים שהשתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי הרחיבו את השימוש בעיצוב תעשייתי יותר מאשר עסקים שלא השתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי.

### **וודאות של השלמת הפרויקט בתוכנית**

בסקר נבדק האם עסקים שהשתתפו בתוכנית היו מפתחים ומשלימים את הפרויקט גם ללא ההשתתפות בתוכנית. מקרה כזה, המוגדר חוסר תוספתיות, מייצג מצב שהתוכנית לא תורמת תרומה נוספת לעסק, מלבד מימון הפרויקט. בדיקת שיעור התוספתיות מעלה ש-58% מסך העסקים שהשתתפו העידו כי בוודאות, או בסבירות גבוהה, לא היו משלימים את הפיתוח של המוצר ללא התכנית של משרד הכלכלה.

### **השפעת התוכנית על העסקים**

#### **השפעה על מוצרי העסק**

97% מהמוצרים שפותחו במסגרת התכנית הינם מוצרים חדשים עבור העסק, ולא כאלה שהחליפו מוצרים ישנים. יש לקחת בחשבון שמוצרים חדשים עשויים להתאפיין בחדשנות ובביקוש גבוה גם ללא עיצוב. 56 מתוך 77 עסקים ענו כי הם ראו הבדל מובהק בביקוש בין המוצר החדש שפותח במסגרת התכנית לבין מוצרים אחרים בעסק ורק עסק אחד ציין שאין כל הבדל בין המוצר שעוצב במסגרת התכנית לשאר המוצרים בעסק.

#### **הגדלת ההוצאה על עיצוב תעשייתי**

23 עסקים דיווחו על שיעור ההוצאה שהם הוציאו על עיצוב תעשייתי מתוך סך ההוצאות של העסק. על פי דווחי העסקים הללו, שיעור ההוצאה הממוצע בשנים של קבלת המענק היה גבוה ב-6% לעומת השנה שלפני קבלת המענק. דבר זה עשוי להצביע על כך שהמענק גרם לעסקים להשקיע יותר בעיצוב תעשייתי. כמחצית מהעסקים העלו את שיעור ההוצאה שלהם על עיצוב תעשייתי בשנים שבהן קיבלו את המענק, דבר זה עשוי להצביע שעבורם המענק הינו תוספתית ולא החליף את ההשקעה הפרטית שהם השקיעו במוצרים. שאר העסקים דיווחו על רמת הוצאה זהה או נמוכה יותר והדבר עשוי להצביע על דחיקת ההשקעה הפרטית על ידי המענק הממשלתי.

#### **תרומה כלכלית של התוכנית**

במסגרת מחקר ההערכה נבדקו תוצאות עסקיות של העסקים שהשתתפו בתוכנית, ושל קבוצת ביקורת לעסקים אלו, וזאת באמצעות בדיקה של נתונים מביטוח לאומי. הנתונים כללו מידע לגבי שינוי במספר המועסקים בעסקים ושינוי בעלות השכר ששלמו העסקים למועסקים בהם. נמצא שהשכר הממוצע של העסקים שהשתתפו עלה אחרי הפרויקט ב-8.75% יותר מעליית השכר בקבוצת הביקורת, אך תוצאה זו אינה מובהקת סטטיסטית. חוסר המובהקות הסטטיסטית של הבדיקה נובע כנראה עקב מספר נמוך של עסקים שהשתתפו בתוכנית (ובבדיקה).

#### **תובנות**

##### **שביעות רצון כללית**

על אף שתהליך הקבלה לתכנית וקבלת המענקים כרוכים בבירוקרטיה, שיעור העסקים המרוצים מהתכנית גבוה. העסקים התבקשו לדרג את שביעות רצונם מהתוכנית בין 1 ל-10. רובם דירג את התוכנית בציון גבוה מאוד, כ-33% דירגו בציון 10, 23% דירגו בדירוג 9 ו-20% דירגו בדירוג 8, כאשר הדירוג הממוצע היה 8.05. יש להתחשב בנטייה של עסקים להתייחס באופן חיובי לתכנית שהעניקה להם מענקים, אף על פי כן, סביר להניח שרמת שביעות הרצון אכן גבוהה.

## **ביצועים ומכירות ביחס לציפיות היזמים**

עסקים יזמיים רבים התייחסו לעיצוב כשלב זניח בפיתוח המוצר והתמקדו בהנדסתו. להפתעתם, המוצרים המעוצבים חדרו לשוק במהירות גבוהה ממה שציפו והדבר הבהיר להם כי לעיצוב חלק משמעותי בשיפור המכירות וחדירה לשווקים חדשים ובכוונתם להמשיך להשקיע בעיצוב תעשייתי בהמשך.

## **החזר השקעה ותועלת למדינה**

בסקר עסקים כפי שנעשה במחקר זה, לא ניתן להגיע למספרים מדויקים שמאפשרים לחשב את התרומה או את החזר ההשקעה למדינה מהתכנית. עסקים רבים דיווחו על גידול במכירות ולפיכך ניתן גם להניח כי חל אצלם גם גידול בתעסוקה ובתשלום מיסים. מספר עסקים דיווח על הגדלת המכירות במיליונים ואף עשרות מיליונים ולטענתם זוהי רק ההתחלה. חישוב של החזרי המס והגידול בתוצר לאורך זמן עשוי להצביע על כיסוי חלקי ואף החזר מלא של ההשקעה בתכנית.

## **יזמים**

התוכנית מאפשרת גם לעסקים יזמיים (שאינם חברה בע"מ) להשתתף בהגשות ונראה כי התכנית משכה אליה יזמים איכותיים עם יכולות ביצוע גבוהות. אולם יש מעט יזמים שהשתתפו, כך שנראה שהתוכנית פחות מתאימה להם ויש סבירות גבוהה יותר שהם לא יצליחו לפתח את המוצר, או יכשלו במכירתו וזאת עקב חוסר ניסיון, או יכולת ביצוע שאינה מספקת.

## **מוצרים**

מטרת התוכנית לסייע במקטע של עיצוב מוצרים חדשניים, ולא בכלל תהליך הפיתוח שלהם, אך לדברי חברות ויזמים, לעיצוב המוצר הייתה תועלת משמעותית בהחדרתו לשוק. מבין המוצרים בתוכנית ניתן למצוא בין היתר:

- מגרסה רפואית (בפיילוט בסורוקה)
- מערכת ביוגז ביתית (נמכרת בעולם)
- מונה חשמל חכם המופעל מרחוק (נמכר בארץ)
- מערכת כיבוי אש חכמה לאוטובוסים (נמכרת בארץ ונכנסת לאירופה)

המוצרים שפותחו זוהו כחדשניים וייחודיים ובכולם קיימת התאמה לצרכי השוק, ככל הנראה העובדה שהיזם נדרש להשקעה משמעותית מצדו תרמה לכך רבות.

## **עיצוב מחקר ותחרותיות בשוק**

יזמים רבים ציינו כי בנוסף לעיצוב המוצר נעשה גם מחקר לשיפור כלכליות הייצור, וכתוצאה מכך המוצרים שודרגו והפכו לא רק למעוצבים יותר, אלא גם זולים יותר לייצור. החברות שיפרו את מצבן בשוק לעומת המתחרות, ויכולתן לחדור לשוק גדלה.

## **כישלונות ונושאים טעוני שיפור**

במהלך הראיונות לסקר עלו מספר דגשים עיקריים.

- התכנית אינה מותאמת עבור מוצרים שתהליך פיתוחם ארוך. כך למשל בתחום הרפואי הדורש ניסויים קליניים, לוחות הזמנים של התוכנית אינם מתואמים לזמן הנדרש לפיתוח, וכתוצאה מכך יזמים איבדו את המענק. פיתוחים רפואיים ללא ניסויים קליניים, דווקא כן עמדו בקריטריונים למענק.
- חלק מהעסקים קיבלו את המענק אך ההליך הבירוקרטי לא היה מובן עבורם והוא עיכב את התהליך. מספר יזמים אחרים לא קיבלו את המענק, או לא פיתחו את המוצר, בשל הזמן הממושך והבירוקרטיה הכרוכה בקבלת המענק. מומלץ לשפר את ההליך

- הבירוקרטי על מנת שיהיה ידידותי יותר ליזמים, וזאת מבלי לפגוע באיכות היזמים שיתקבלו לתכנית.
- קרו מקרים בהם הוקצו מעצבים תעשייתיים בתחומים שאינם קשורים לפיתוחים של העסקים.

## תוכן עניינים

1	התוכנית לעידוד עיצוב מוצרים	1
1	השפעות התוכנית על העסקים	2
1	השפעות על מוצרי העסק	
4	שימוש עתידי בעיצוב תעשייתי	
6	חשיבות התוכנית להשלמת הפרויקט – מידת התוספתיות	
8	הוצאה על עיצוב תעשייתי	
10	שיפור ביצועי העסק	
11	<b>תובנות</b>	<b>3</b>
11	שביעות רצון	
12	ביצועים ומכירות ביחס לציפיות היזמים	
12	החזר השקעה/תועלות למדינה	
12	יזמים	
13	מוצרים	
13	השפעת העיצוב על מחקר ותחרותיות בשוק	
13	כישלונות ונושאים טעוני שיפור	

## 1. התוכנית לעידוד עיצוב מוצרים

סקירה זו מתייחסת לתוכנית של הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במשרד הכלכלה, המעודדת עסקים להטמיע עיצוב תעשייתי במוצרים של העסק. התוכנית מיועדת לעסקים בתחום התעשייה המסורתית, והיא מסבסדת עלויות של חלק מההוצאות שמוציאים עסקים, שמשותפים בתוכנית, על עיצוב התעשייתי לצורך שיפור מוצרים.

מטרת התוכנית להגדיל את השימוש בעיצוב תעשייתי בתעשייה הישראלית מתוך ראייה שעיצוב תעשייתי יכול לשפר את הפיריון וההכנסות של העסקים שמתמשים בו. זאת מתוך הנחה שעסקים משתמשים בשיעור נמוך מדי של עיצוב תעשייתי.<sup>1</sup> ההנחה היא שעסקים שמעולם לא השתמשו בעיצוב תעשייתי יראו עד כמה הדבר משפר את העסק וימשיכו להשתמש בעיצוב גם לאחר התוכנית. עסקים המשתמשים כיום בעיצוב תעשייתי יגדילו את השימוש בו עוד יותר ויעבדו על כיוונים ופיתוחים מתקדמים יותר.

בין השנים 2012 ל-2018 יצאה התוכנית בחמישה מקצים, בהם היא פרסמה קולות קוראים לעסקים להגיש בקשות לקבלת סיוע. התקציב לכל מקצה היה כחמישה מיליון ש"ח, ולכל מקצה נגשו בממוצע כ-50 עסקים. עסקים אלו הגישו בקשות לקבל תמיכה בפרויקטים של עיצוב מוצרים חדשים שהם תכננו. סך הכול אושרו בחמשת המקצים כ-140 תוכניות עיצוב של עסקים, ומתוכם העסקים קיבלו החזרים על כ-80 פרויקטים של מוצרים חדשים, וזאת בשיעור כולל של כ-10 מיליון ש"ח.

סקירה זו בוחנת את אופי העסקים שהשתתפו בתוכנית, ומנתחת את ההשפעות של התוכנית על העסקים המשתתפים. הסקירה מתבססת על ראיונות שבוצעו במהלך חודשים אוגוסט וספטמבר 2020 עם 77 עסקים שהשתתפו בתוכנית.<sup>2</sup>

## 2. השפעות התוכנית על העסקים

### השפעות על מוצרי העסק

כמעט כל המוצרים שפותחו במסגרת תוכנית העיצוב הינם מוצרים חדשים שלא החליפו מוצרים שיוצרו בעסק בעבר. בכלל המוצרים החדשים יש גם מוצרים מסוג, הדומה למוצרים הקיימים, אך הם לא החליפו את המוצרים הישנים הדומים להם אלא התווספו אליהם.<sup>3</sup>

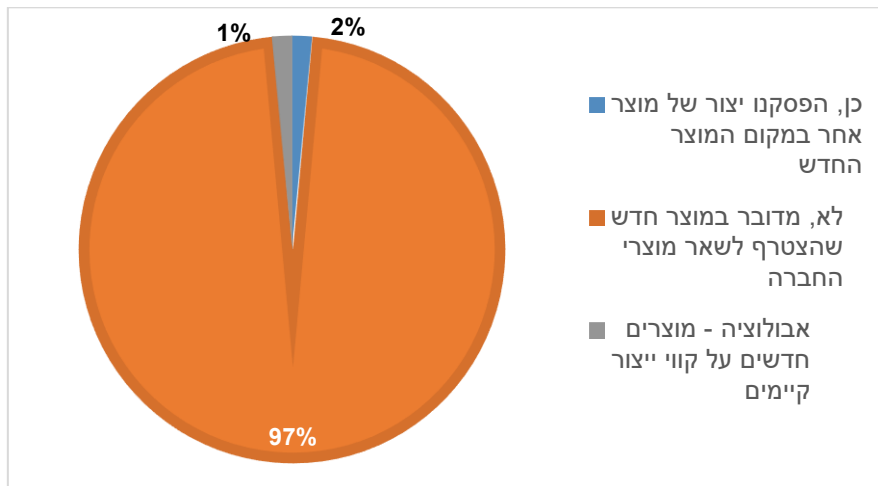
---

<sup>1</sup> קיימים מספר כשלי שוק אפשריים לבעיה של מיעוט שימוש בעיצוב תעשייתי. ניתן לציין שניים מהם: (א) השפעות חיצוניות חיוביות שיש לעיצוב תעשייתי ו-(ב) כשל השוק של ידע על ידע: קשה להעריך את התועלת מעיצוב תעשייתי לפני שמקבלים את התוצאות ממנו.

<sup>2</sup> שישה מהעסקים ציינו כי הקורונה גרמה לעיכובים בפיתוח המוצר (כל העסקים שציינו זאת נכנסו לתוכנית בשנים 2017-2018).

<sup>3</sup> נתון זה משמעותי בשל העובדה שהביקוש למוצרים יכול להיות גבוה לא רק בגלל תוכנית העיצוב אלא גם בגלל שמדובר במוצר חדש שהגיע לשוק, והמוצר מוצלח ללא קשר לעיצובו.

### תרשים 1: האם המוצר המעוצב החליף מוצר קיים



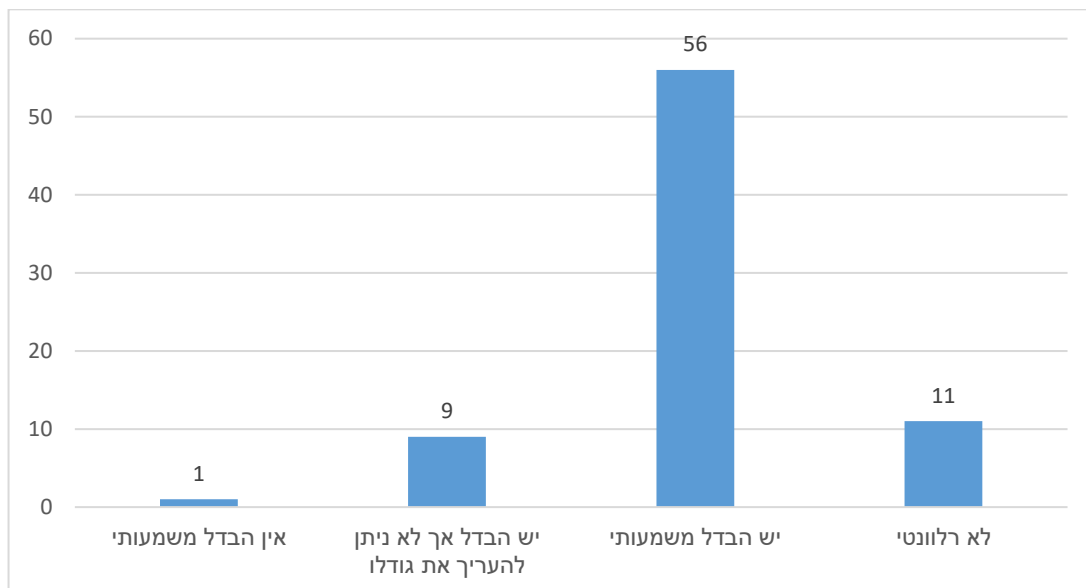
כאשר משווים את המוצרים שפותחו במסגרת תוכנית העיצוב לעומת המוצרים הישנים של העסקים, רק עסק אחד, מתוך סך כל העסקים שרואיינו, אמר כי הם לא רואים הבדל בביקוש למוצר. 11 עסקים פיתחו מוצר ראשון מסוגו, או שזה המוצר הראשון שהעסק מייצר ולכן אין מוצר אחר להשוות אליו, ו-9 עסקים לא ידעו לומר אם ההבדל בין המוצר המעוצב לשאר המוצרים משמעותי. על פי התשובות של העסקים, ניתן לראות שהעסקים חושבים שהמוצרים שפותחו במסגרת התוכנית הינם מוצרים מוצלחים יותר מהמוצרים שהיו להם עד התוכנית.

בדקנו האם ישנו הבדל כלשהו בתמהיל התשובות בין עסקים שפיתחו סט או סדרה של מוצרים לבין עסקים שפיתחו מוצר יחיד, וכן אם יש הבדל בין עסקים שהיו מפתחים את המוצר ללא המענק ממשרד הכלכלה לבין עסקים שלא היו מפתחים אותו ללא המענק ממשרד הכלכלה. לא נמצאו הבדלים בתמהיל התשובות ותמיד שיעור העסקים שענו כי ישנו הבדל מובהק בין הביקוש למוצר החדש לשאר המוצרים היה גבוה באופן משמעותי משאר התשובות.

חשוב לציין כי לא ניתן לייחס את הביקוש הגבוה למוצרים אך ורק לתוכנית זו של הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים. כאמור 97% מהמוצרים הינם מוצרים חדשים ולא מן הנמנע שמוצרים אלו בפני עצמם היו משיגים ביקוש גבוה מהמוצרים הקודמים של העסק גם בלי המענק של התוכנית. כמו כן, חלק מהמוצרים חדשניים ומוצלחים בפני עצמם והתוכנית יכולה להוות גורם צדדי שעוזר למוצר ולא דווקא הגורם המרכזי בהצלחתו.



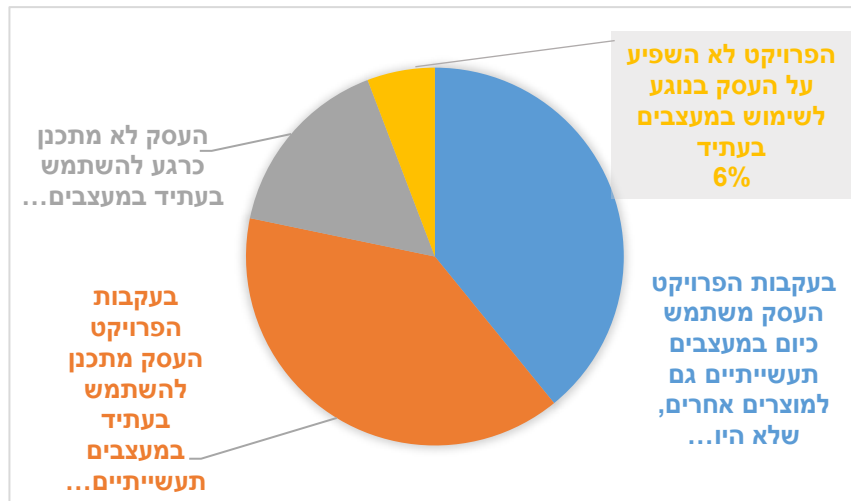
תרשים 2 : הבדל בין מוצרים שעוצבו בתכנית למוצרים אחרים של החברה



## שימוש עתידי בעיצוב תעשייתי

העסקים התבקשו להעריך האם הם ישתמשו בעתיד בעיצוב תעשייתי בעקבות התוכנית של משרד הכלכלה. על פי התשובות שהתקבלו נראה כי 39% מהעסקים משתמשים כיום בעיצוב עבור מוצרים אחרים בעסק שלהם ועוד 39% מהעסקים מתכננים להשתמש בעיצוב תעשייתי בעתיד.

תרשים 3 : סבירות לשימוש במעצבים תעשייתיים בעתיד



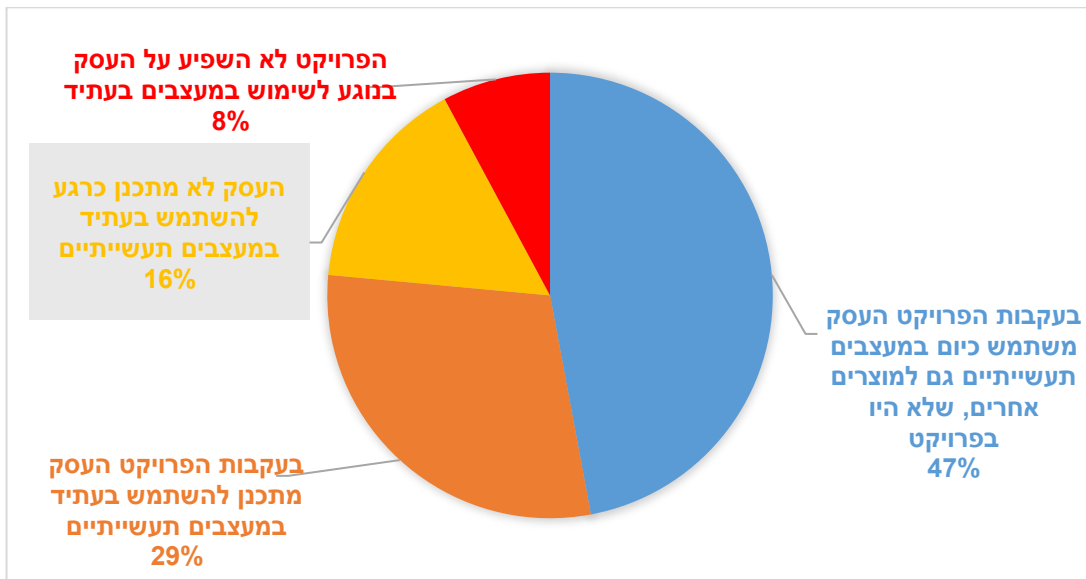
לנתונים אלו, לגבי שימוש במעצבים תעשייתיים בעתיד בעקבות התכנית, עשינו פילוח לפי עסקים שכבר השתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי ועסקים שלא:

- 47% מעסקים שהשתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי העידו כי בעקבות התוכנית הם משתמשים כבר היום בעיצוב תעשייתי עבור מוצרים אחרים של העסק, לעומת 16% מהעסקים שלא השתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי.
- 29% מהעסקים שהשתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי העידו כי בעקבות התוכנית הם מתכוונים להשתמש בעיצוב תעשייתי בעתיד, לעומת 67% מהעסקים שלא השתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי.

כך שניתן לראות כי בקרב העסקים שהעידו כי התכנית השפיעה לחיוב על השימוש העתידי שלהם בעיצוב תעשייתי, ישנו פער של 7 נקודות האחוז לטובת עסקים שהתנסו עוד לפני התכנית בעיצוב תעשייתי.<sup>4</sup>

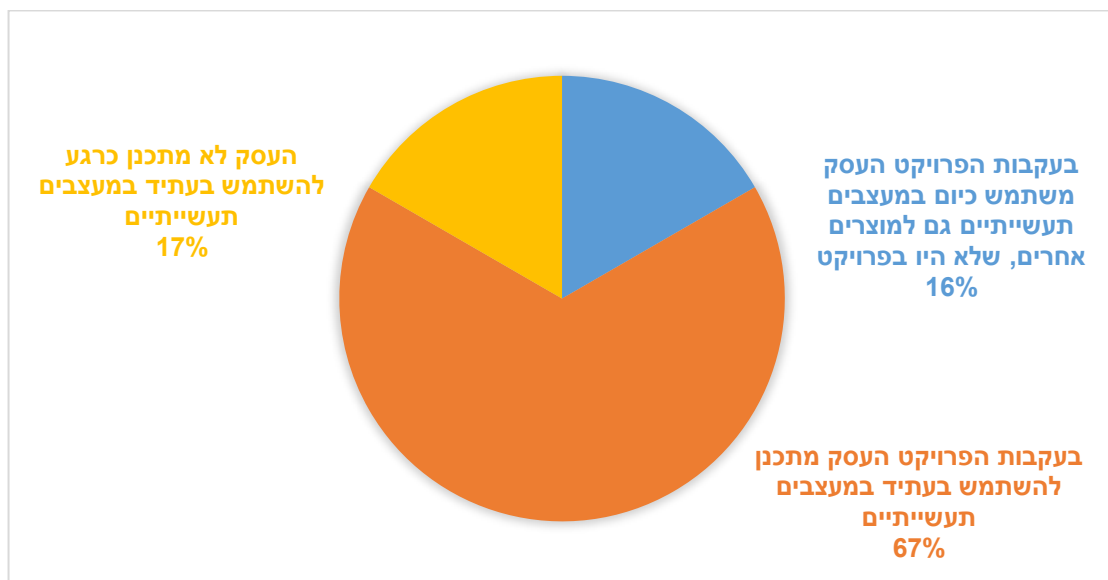
<sup>4</sup> אם כי יש לשים לב שקבוצת העסקים שלא השתמשו בעבר בעיצוב תעשייתי מכילה בסך הכל 18 עסקים ולכן אף שהאינדיקציות שהתקבלו הן הגיוניות, לא ניתן לומר שהן מובהקות.

תרשים 4 : עסקים שהשתמשו במעצבים בעבר- צפי לשימוש עתידי במעצבים תעשייתיים



שיעור העסקים שאמר כי לא ישתמש בעתיד בעיצוב תעשייתי דומה בין שתי קבוצות העסקים ועומד על 16-17 אחוזים. אבל בקרב העסקים שהשתמשו בעבר במעצבים תעשייתיים, 8% מהעסקים העידו כי התוכנית לא השפיעה על החלטתם להשתמש בעתיד בעיצוב תעשייתי, עסקים אלו השתמשו בעבר במעצבים תעשייתיים וככל הנראה ישתמשו בעתיד פשוט באותה התדירות. עסקים שלא השתמשו בעבר במעצבים תעשייתיים לא השיבו כזאת תשובה, ככל הנראה משום שזאת הפעם הראשונה בה הם משתמשים בעיצוב תעשייתי ולכן התשובה לא תופסת עבורם.

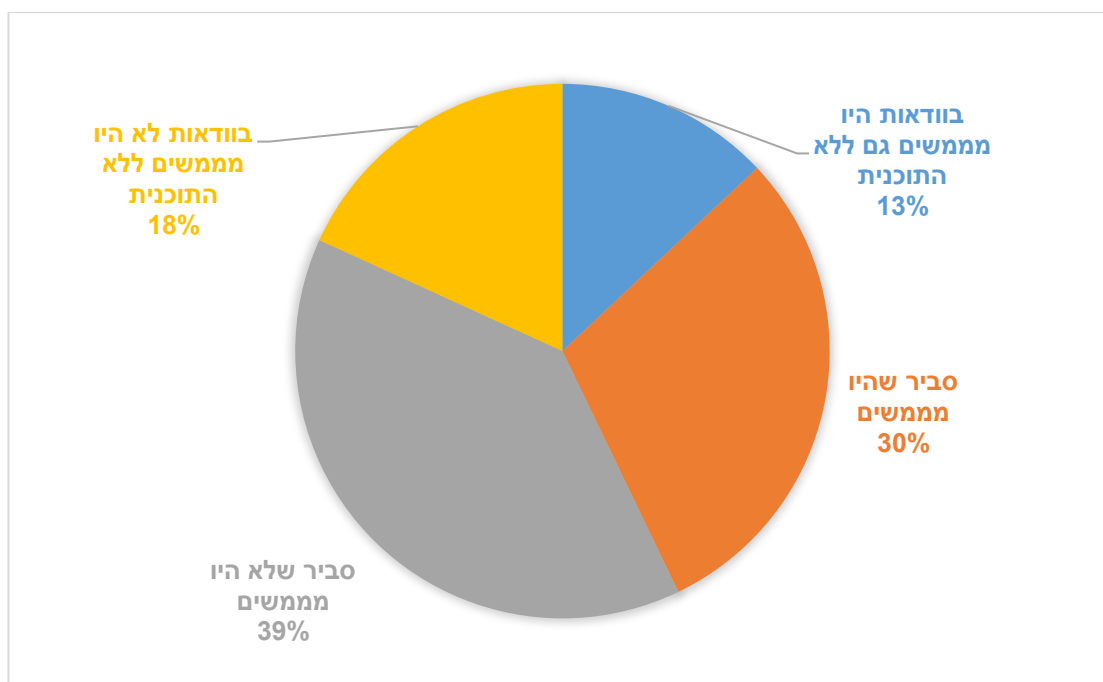
תרשים 5 : צפי לשימוש עתידי במעצבים תעשייתיים בקרב עסקים שלא השתמשו במעצבים בעבר



## חשיבות התוכנית להשלמת הפרויקט – מידת התוספתיות

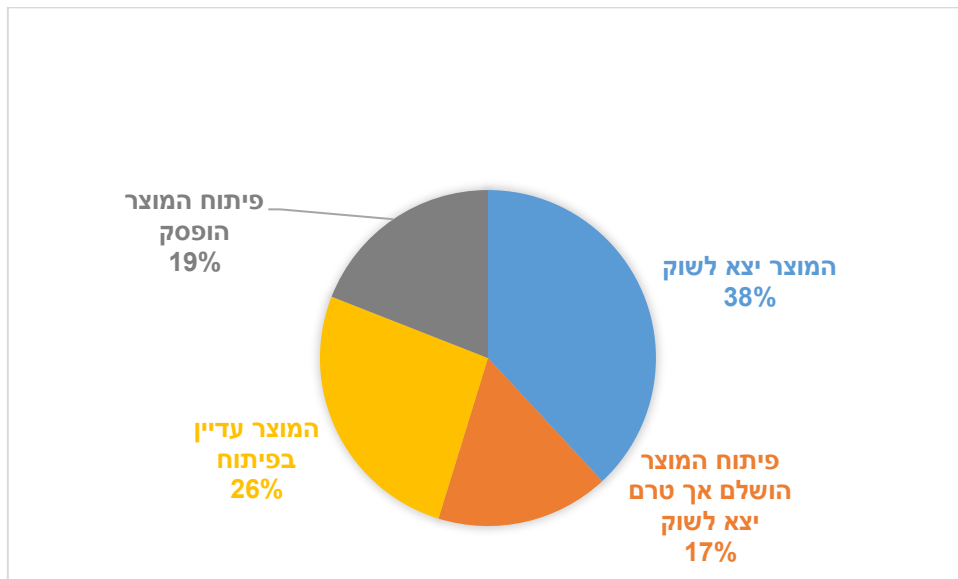
יש אפשרות שעסקים שהשתתפו בתוכנית היו מפתחים את הפרויקט ומשלימים אותו גם ללא ההשתתפות בתוכנית ולכן נבדק גם שיעור התוספתיות. שיעור התוספתיות הוא השיעור בו התוכנית היא זו שגרמה לעסקים לפתח את המוצר, וללא התוכנית הם לא היו מפתחים אותו. בבדיקה של שאלה זו, 18% מסך כלל העסקים העידו כי הם בוודאות לא היו מפתחים את המוצר ללא התכנית של משרד הכלכלה ו-39% נוספים העידו כי סביר שלא היו מפתחים את המוצר ללא התכנית, כך ששיעור התוספתיות הוא 58% שנראה שלא היו משלימים את הפרויקט ללא התוכנית.

תרשים 6 : האם מימוש תכנית העיצוב למוצר היה מתבצע ללא המענק



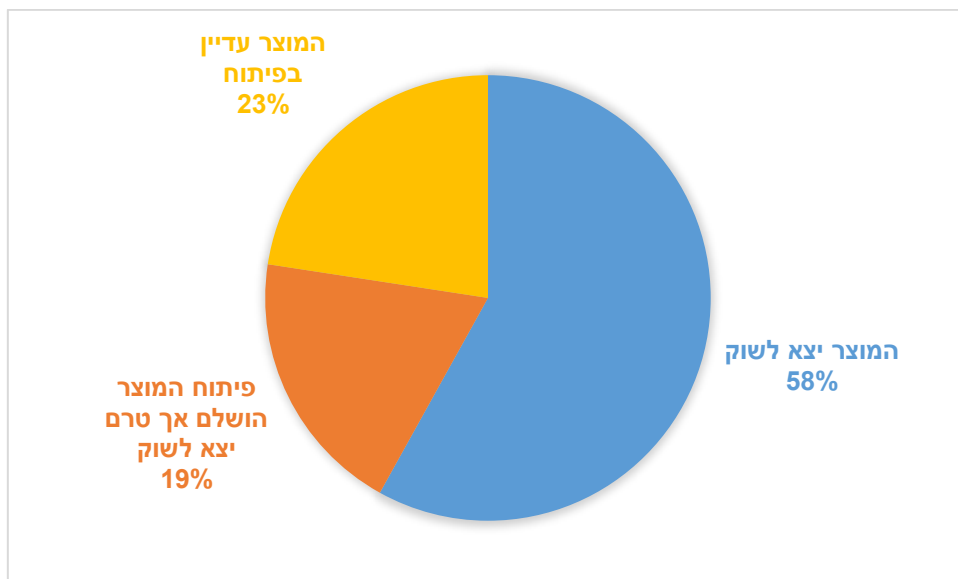
כאשר בוחנים את ההבדל בין העסקים שהעידו על עצמם שבסבירות רבה, או בוודאות, לא היו מפתחים את המוצר ללא המענק, לבין עסקים שאמרו שבסבירות רבה, או בוודאות, היו מפתחים את המוצר, ניתן לראות כי 19% מהעסקים שכלל הנראה לא היו מפתחים את המוצר ללא המענק הפסיקו את פיתוחו.

תרשים 7: עסקים שלא היו מפתחים מוצר ללא המענק



בקרב העסקים שכלל הנראה היו מפתחים את המוצר גם ללא התוכנית, אף עסק לא הפסיק עד כה את פיתוחו.

תרשים 8: עסקים שכנראה היו מפתחים מוצר ללא המענק



נראה שהעסקים מעריכים את הסיכון בפיתוח המוצרים, וככול שהערכתם את הסיכון גבוהה יותר, הם פחות נוטים לפתח את המוצרים ללא התוכנית, או במילים אחרות, התוספתיות העיקרית של התוכנית היא בכך שהיא מעודדת את העסקים לפתח ולעצב מוצרים חדשים בעלי סיכון רב יותר להצלחה בשוק, שללא התוכנית העסקים כנראה לא היו מוציאים לשוק.

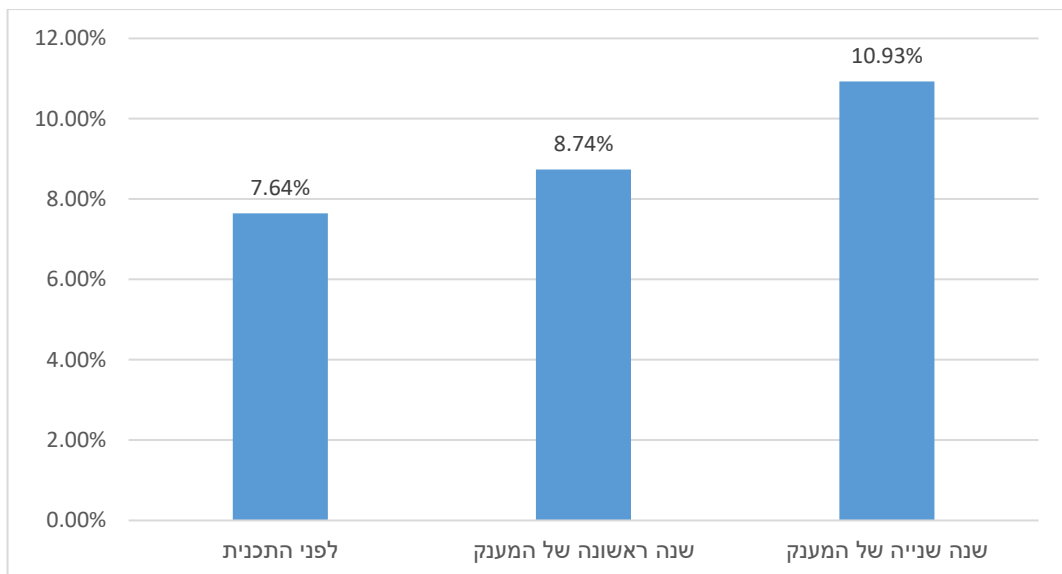
## ההוצאה על עיצוב תעשייתי

ניסינו לבחון האם הייתה השפעה לתכנית העיצוב כך שעסקים הגדילו את ההשקעה שלהם בעיצוב תעשייתי גם לאחר התכנית, אך זה דורש בחינה של מספר שנים לאחר סיום התכנית, ולצערנו לא היו מספיק עסקים שניתן לבחון באופן הזה. כ-30 עסקים סיפקו נתונים על שיעור ההוצאה שלהם על עיצוב תעשייתי מתוך כלל ההוצאה של העסק לאורך השנים 2015-2019. שאר העסקים לא ידעו להעריך במדויק את המספרים ולפיכך לא סיפקו נתונים. מתוך אותם 30 עסקים, רק 23 עסקים סיפקו נתונים מלאים לגבי ההוצאה על עיצוב תעשייתי במהלך השנים אותן בדקנו.

בנוסף רצינו לבחון מה הפער בהוצאה על עיצוב תעשייתי בין השנים שלפני התכנית ובין השנתיים שבהן התכנית מומשה בפועל – כלומר האם המענק שימש להגדלת ההוצאה על עיצוב או שרק החליף תקציב קיים. לצורך זה השווינו את ממוצע ההוצאה של העסקים בשנה שלפני התכנית, בשנה הראשונה בה הם קיבלו את המענק וכן בשנה השנייה לקבלת המענק. כאמור מדובר במספר מועט של עסקים ולכן לא מאפשר קבלת תוצאות מובהקות אך הוא כן מאפשר קבלת אינדיקציות. כמו כן, בשל גודלו הקטן של המדגם, הממוצע מושפע ממספר עסקים המשקיעים סכומים גבוהים מהרגיל על עיצוב. לכן אנו נתייחס לשינוי ברמת ההוצאה ולא דווקא לגובה ההוצאה.

ניתן לראות כי בשנה שלפני המענק, ממוצע ההוצאה עמד על 7.64% מתוך כלל הוצאות העסקים ואילו בשנה הראשונה בה קיבלו העסקים את המענק, הממוצע עלה ל-8.74%. בשנה השנייה למענק, ממוצע ההשקעה של העסקים עלה ל-10.93%. כאמור לא ניתן לומר בצורה מובהקת כי התכנית העלתה את ההוצאה של העסקים על עיצוב תעשייתי, אך ישנה אינדיקציה המעידה כי שיעור ההוצאה עלה – כלומר בממוצע סביר להניח שהמענק גרם להוצאה תוספתית על עיצוב ולא החליף תקציב קיים.

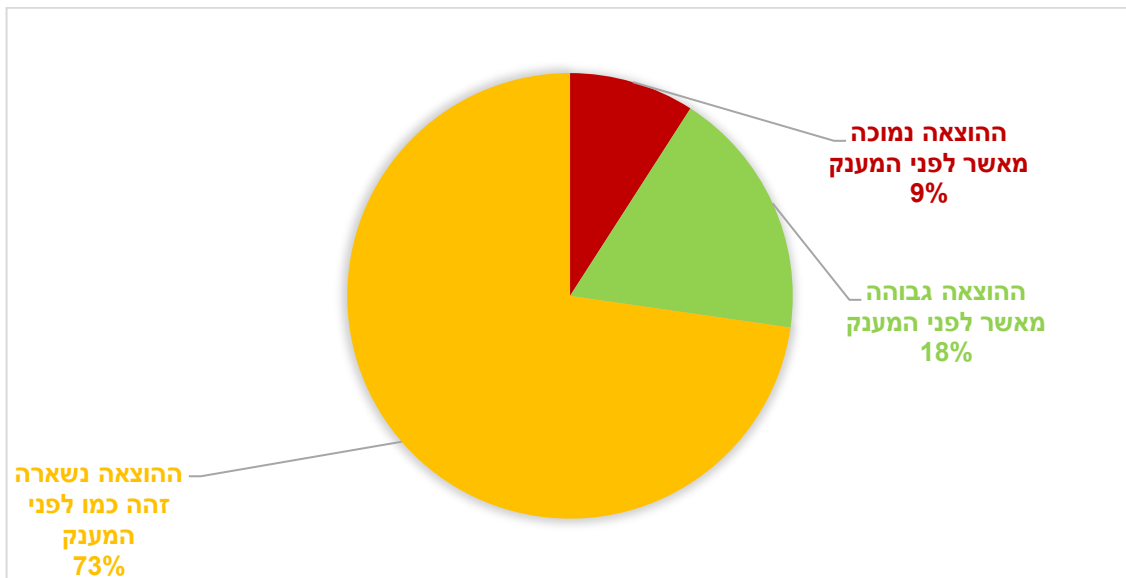
תרשים 9: שיעור ההוצאה על עיצוב תעשייתי מתוך כלל הוצאות העסק



עם זאת, מבדיקה פרטנית של כל עסק, בין השנה שלפני קבלת המענק לשנים שאחרי קבלת המענק, ניתן לקבל אינדיקציה לגבי אופן השימוש של העסקים במענק מבחינת הוצאות העסקים. ניתן לראות כי 18% מהעסקים העלו את רמת ההוצאה שלהם על עיצוב תעשייתי

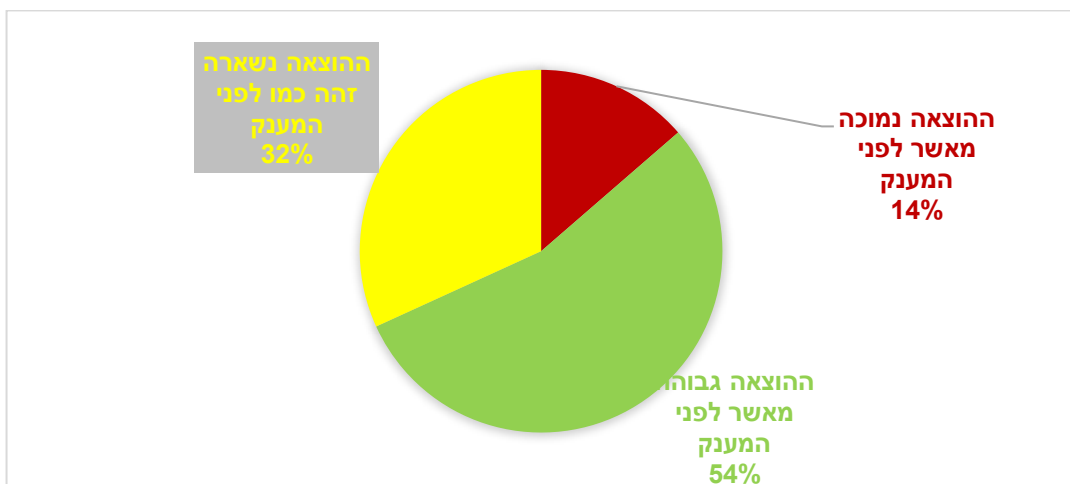
ועל כן ניתן להניח שעבורם המענק היה תוספתי, כלומר הוא התווסף להוצאות העסק ולא הקטין את ההשקעה של אותם עסקים בעיצוב תעשייתי. לעומת זאת, 73% מהעסקים דיווחו כי שיעור ההוצאה נשאר זהה לשנה שלפני המענק ועוד 9% דיווחו שההשקעה ירדה, דבר זה יכול להצביע כי המענק היה תחליפי עבורם והוא החליף את ההשקעה שאותם עסקים השקיעו באופן פרטי. יכול להיות שהשנה הראשונה למענק אינה מייצגת את מה שקרה בפועל. עד שהכסף ממשרד הכלכלה הגיע הדוחות והדיווחים של העסקים עדיין לא השתנו ולכן יש להתייחס דווקא לשנה השנייה למענק.

תרשים 10: ההוצאה על עיצוב תעשייתי בשנת המענק הראשונה (לעומת שנה לפני המענק)



כאשר בודקים את ההוצאה של העסקים בשנה השנייה למענק מקבלים תמונה שונה. 54% מהעסקים ציינו כי ההוצאה שלהם על עיצוב תעשייתי עלתה לעומת השנה שלפני המענק ושאר העסקים ציינו שההוצאה נשארה אותו הדבר או ירדה. שיעור העסקים שציינו שההוצאה ירדה בשנה השנייה עלה מ-9% ל-14% ויכול להיות שזאת בשל הסיבה שחלק מהעסקים סיים את הפרויקטים שלהם והפסיקו להשקיע סכומים נוספים בעיצוב תעשייתי.

תרשים 11: ההוצאה על עיצוב תעשייתי בשנת המענק השנייה (לעומת שנה לפני המענק)

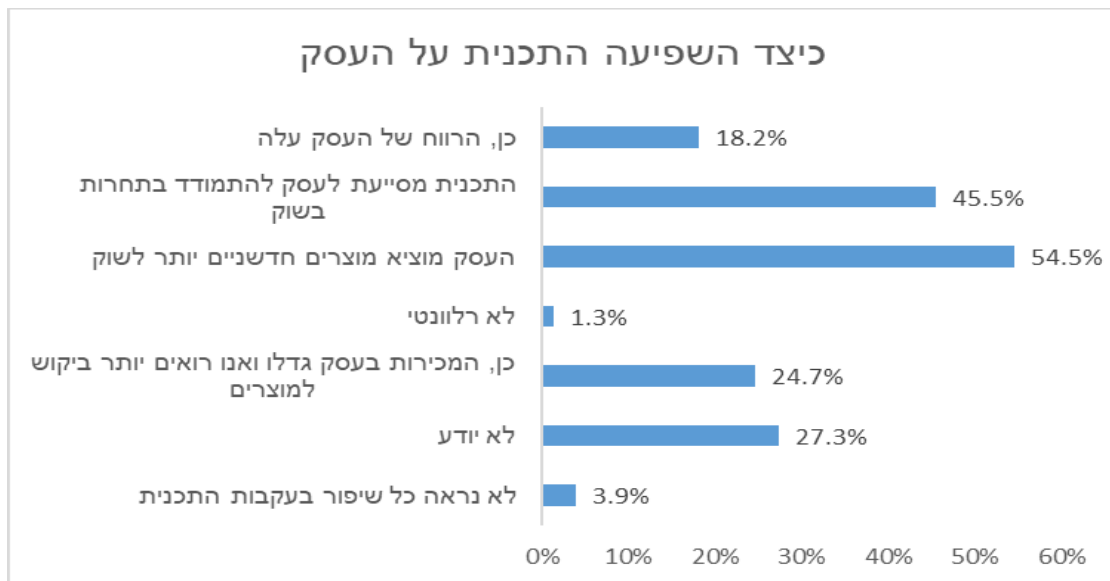


בסיכומו של דבר, על פי אינדיקציות אלה, רק אצל כמחצית מהעסקים המענק היה תוספתי, ואילו אצל כל השאר נראה שהמענק מימן בפועל את הוצאות העיצוב הרגילות של העסק.

## שיפור ביצועי העסק

העסקים התבקשו לציין כיצד התוכנית השפיעה על העסק שלהם, כל עסק יכל לציין מספר תשובות שהוא ראה לנכון לפי השפעת התוכנית על העסק, ועל כן סך התשובות מסתכם ליותר מ-100%. על פי תחושת העסקים, התוכנית היטיבה איתם מאוד. 60% מהעסקים ציינו כי בזכות התוכנית העסק מוציא מוצרים חדשניים יותר לשוק, 48% אמרו כי התוכנית מסייעת להם להתמודד בעסקים המתחרים בהם, וכשליש מהעסקים ציינו כי הייתה עלייה במכירות בזכות התוכנית. 28.8% מהעסקים ציינו כי הם לא יודעים אם התוכנית השפיעה עליהם לטובה ורק כ-4% מהעסקים אמרו כי לא נראה כל שיפור בעקבות התוכנית.

### תרשים 12: כיצד השפיעה התוכנית על העסק



## תרומה כלכלית של התוכנית

במסגרת מחקר ההערכה נבדקו תוצאות עסקיות של העסקים שהשתתפו בתוכנית, ושל קבוצת ביקורת לעסקים אלו, וזאת באמצעות בדיקה של נתונים מביטוח לאומי. הנתונים כללו מידע לגבי שינוי במספר המועסקים בעסקים ושינוי בעלות השכר ששלמו העסקים למועסקים בהם. הבדיקה כללה עסקים שהשתתפו בתוכנית בשנים 2017 – 2018 וקבוצת ביקורת של עסקים דומים להם שלא השתתפו בתוכנית. ההשוואה בין המשתתפים לבין קבוצת הביקורת נעשתה לגבי שינוי בנתונים עסקיים בין שנת 2016 (לפני שהעסקים נכנסו לתוכנית) ובין שנת 2019 ושנת 2020. במחקר נבדק השינוי בשכר הממוצע ששילמו העסקים כמדד לשינוי בפריון של העסקים. השכר הממוצע בעסקים שהשתתפו בפרויקט בשנים 2017 – 2018 היה נמוך בכ- 2,000 ₪ מהשכר הממוצע בקבוצת הביקורת, לפני שהעסקים החלו את הפרויקטים שלהם בתוכנית. השכר הממוצע של העסקים שהשתתפו עלה אחרי הפרויקט ב-8.75% יותר מעליות השכר בקבוצת הביקורת, אך תוצאה זו אינה מובהקת סטטיסטית. חוסר המובהקות הסטטיסטית של הבדיקה נובע כנראה עקב מספר נמוך של עסקים שהשתתפו בתוכנית (ובבדיקה). בנוסף נבדק גם האם יש הבדל במספר המועסקים בין העסקים שהשתתפו בתוכנית לבין קבוצת הביקורת, לפני ואחרי התוכנית, אולם לא נמצא הבדל כזה.



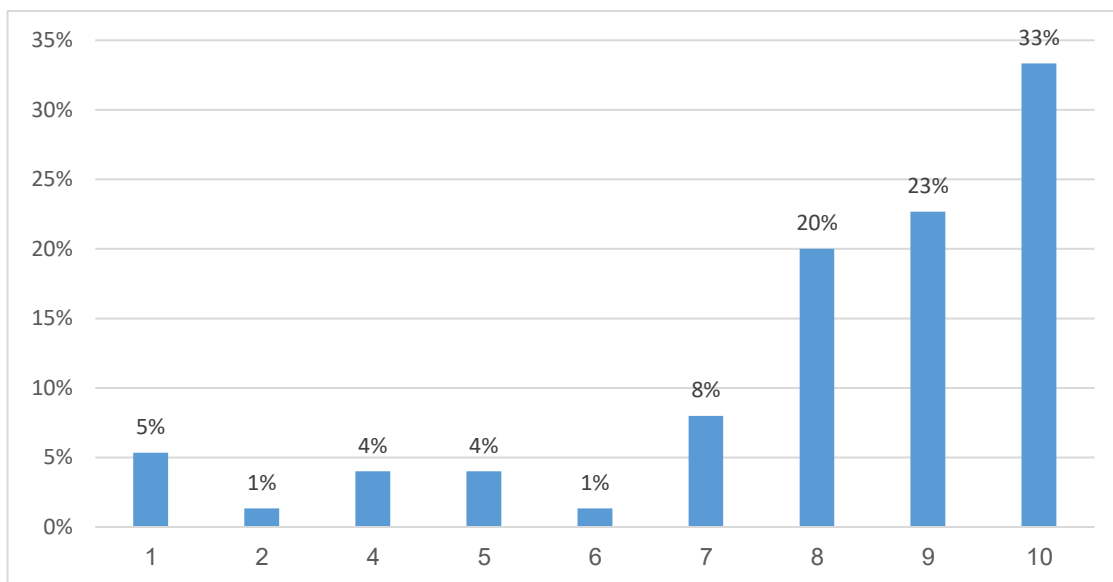
### 3. תובנות

#### שביעות רצון

שביעות הרצון של העסקים שהשתתפו בתוכנית גדולה מאד, בוודאי בהתחשב בעובדה שמדובר בתוכנית ממשלתית המסבסדת עסקים פרטיים על פי קריטריונים, ולכן מקיימת בירוקרטיה ומאלצת את היזם להתמודד עם הרבה מסמכים. בנוסף לכך קיימת באופן טבעי ולפי חוק חברת בקרה המעבירה את התשלום בהתאם לבדיקות ולקריטריונים, תהליך לא קצר ולא פשוט שעשוי במקרים מסוימים להאט את פיתוח המוצר בעקבות עיכוב בקבלת המענק.

העסקים התבקשו לדרג את שביעות רצונם מהתוכנית בין 1 ל-10. רובם דירגו את התוכנית בציון גבוה מאוד, כ-33% דירגו בציון 10, 23% דירגו בדירוג 9, ו-20% דירגו בדירוג 8, כאשר ממוצע הדירוגים היה 5.805.

תרשים 13: שביעות רצון מהתוכנית



חלק מהיזמים מציין את שביעות הרצון ממקצועיות היועצים (הפיננסיים והטכניים) שהוצמדו להם בתחילת התוכנית, גם המעצבים שהוצעו לעסקים צוינו לטובה ברוב המקרים, אחרים מדברים על זריזות וגמישות התוכנית באופן מפתיע ביחס לתוכנית ממשלתית. רבים מרוצים מהתוכנית גם בעקבות שיפור משמעותי שחוו במכירות.

יזמים פחות מרוצים ציינו את חברת הבקרה החשבונאית כטעונה שיפור לראיתם.

חשוב לסייג ולציין כי עשויה להתקיים נטייה של יזמים, במודע או שלא במודע, להתייחס באופן חיובי יותר לתוכנית כזו מכיוון שהיא נתנה להם מענק כספי. למרות זאת, להערכתנו מדובר בהשפעה זניחה יחסית והיזמים אכן שבעי רצון מהתוכנית.

<sup>5</sup> כאשר מסתכלים אך ורק על העסקים שקיבלו בסופו של התהליך את המענק, ממוצע דירוג שביעות הרצון של העסקים עולה ל-8.62. כיוון שעסקים רבים ציינו שהם וויתרו על התוכנית בגלל בירוקרטיה המהווה חלק בלתי נפרד מהתוכנית, ראינו לנכון להדגיש דווקא את הממוצע הכולל.

## ביצועים ומכירות ביחס לציפיות היזמים

יזמים רבים, מבין אלו שיצאו לשוק והחלו למכור, מציינים שהייתה להם הפתעה לטובה מהמכירות שעלו מהר ומעבר לציפיות. גידול זה נובע לטענתם מהחדירה המהירה של המוצר המעוצב לשוק. כאן טמון הפער בין ציפיות היזמים לביצוע בפועל. לא מעט מהיזמים ציינו בכנות שעד כה התייחסו לעיצוב כשלב זניח בפיתוח המוצר, והתמקדו במהנדסים המפתחים מוצר איכותי. להם ולאחרים התחוור כי יש לעיצוב חלק משמעותי בשיפור המכירות וחדירה לשווקים חדשים, והם מתכוונים להמשיך ולהשקיע בעיצוב תעשייתי בהמשך.

בנוסף, חלק לא קטן מהמוצרים עדיין לא יצא לשוק: חלקם כלל לא פותח או לא קיבל את המענק, אחרים נמצאים בתהליכי פיתוח, ואחרים פשוט נעצרו בעקבות משבר הקורונה שלמעשה עצר פעילות עבור עסקים רבים מתחילת השנה. לכן אחוז העסקים שמוכר בשוק בפועל צפוי להשתנות ולהתעדכן ככל שעסקים ישלימו את תהליך הפיתוח ויוציאו מוצרים לשוק.

## החזר השקעה/תועלות למדינה

אמנם לא בחנו את עלויות התוכנית ביחס לתועלות העולות ממנה. עם זאת ניתן להציג מספר תועלות למדינה:

- גידול במכירות – גידול במיסים, גידול בתפוקות ייצור, גידול בייצוא ובתוצר
- גידול בתעסוקה בתחום התעשייה בכלל (עקב גידול במכירות)
- גידול בתעסוקה בתחום המעצבים התעשייתיים
- שיפור התחרותיות של התעשייה הישראלית
- הטמעת תהליכי עיצוב קבועים בתעשייה

מתוך המוצרים שפותחו, יצאו לשוק ומוכרים, מספר קטן של עסקים הצליח להגדיל את המכירות במיליונים ואף בעשרות מיליונים, ולטענת חלקם זו רק ההתחלה. חישוב תוספת המס והגידול בתוצר כתוצאה משיפור במכירות עסקים אלו לצד אחרים שמוכרים בהיקפים קטנים יותר, והיוון תזרים ההכנסות הללו למדינה לאורך זמן עשוי להצביע על כיסוי חלקי ואף החזר השקעה מלא של התוכנית.

עם זאת, לצערנו לא ניתן בהכרח לייחס את הגידול הנ"ל דווקא לתוכנית. בחלק מהעסקים הגידול עשוי לנבוע מהמוצר החדש שיצא לשוק ולא דווקא מהעיצוב שלו, וכן כפי שראינו בפרקים הראשונים, עסקים רבים היו עשויים לפתח ולעצב את המוצר גם ללא התוכנית. מבנה הנתונים הקיים ומבנה התוכנית אינו מאפשר בחינה חד משמעית בהקשר הזה.

## יזמים

רוב היזמים שרואיינו הינם יזמים פעילים ואיכותיים עם יכולת ביצוע, לצד חברות לא מעטות שמוכרות במיליונים. חלקן מייצאות, אחרות קיימות כבר עשרות שנים. מיעוט קטן מאד מבין היזמים זוהה כמתאים פחות לתוכנית וככל הנראה אי פיתוח המוצר או הכישלון במכירתו נובעים מחוסר ניסיון או יכולת ביצוע שאינה מספקת.

## מוצרים

מטרת התוכנית הייתה לעצב מוצרים חדשניים, לא לפתח אותם מהתחלה. ואכן לדברי חברות ויזמים שמוכרים מוצרים, לעיצוב המוצר הייתה תועלת משמעותית בהחדרתו לשוק. יזמים לא מעטים ציינו כי הופתעו מתרומת העיצוב למכירות וכי עד כה הם התמקדו בפיתוח ובהנדסת המוצר והזניחו את עיצובו. גם יצרנים רבים בתחום המוצרים, הנמכרים ליצרנים ולא ללקוח סופי (B2B) ציינו את הערך המוסף של העיצוב למכירות המוצר, אפילו מחבר צינורות פשוט שעוצב מחדש נמכר הרבה יותר מדגם קודם, כתוצאה מהעיצוב.

מבין המוצרים בתוכנית ניתן למצוא בין היתר:

- מגרסה רפואית (נמצאת בפילוט בסורוקה)
- מערכת ביוגז ביתית (נמכרת בעולם)
- מונה חשמל חכם המופעל מרחוק (נמכר בארץ)
- מערכת כיבוי אש חכמה לאוטובוסים (נמכרת בארץ ונכנסת לאירופה)

המוצרים שפותחו זהו כחדשניים וייחודיים ובכולם קיימת התאמה לצרכי השוק. נראה שהעובדה שגם היזם נדרש להשקעה משמעותית מצדו תרמה לכך ברוב המקרים.

## השפעת העיצוב על מחקר ותחרותיות בשוק

מלבד עיצוב, יזמים רבים מציינים כי בפרויקט נעשה גם מחקר חומרי גלם ומחקר לשיפור כלכליות הייצור. כתוצאה מכך מוצרים רבים שודרגו והפכו לא רק למעוצבים יותר אלא גם לכלכליים וזולים יותר לייצור. באופן זה העסקים משפרים את מצבם אל מול המתחרים, יכולים להחדיר לשוק מוצרים במחיר זול יותר ולהגדיל את המכירות.

## כישלונות ונושאים טעוני שיפור

### בעיות בתכנית עצמה

ישנם מספר דגשים עיקריים העולים מכישלונות היזמים:

- מוצרים הדורשים תהליך פיתוח ארוך אינם מתאימים לתוכנית זו. לדוגמה בתחום הרפואי משך הזמן הארוך שדורשות הרשויות לניסויים קליניים אינו תואם תמיד לקריטריונים של התוכנית וללוחות הזמנים של התוכנית, וכתוצאה מכך היזם עשוי לאבד את המענק. לעומת זאת, מוצרים מתחום הרפואה, שדורשים עיצוב אך אינם דורשים ניסויים קליניים – כן יכולים להשתתף ולהצליח בתוכנית. בנוסף עלו טענות, בעיקר מתחום הרפואה, שהעיצוב עולה הרבה יותר ממה שמציעה התכנית ועל כן המענק אינו מספיק תמריץ משמעותי לצורך פיתוח מוצר.
- לא מעט יזמים "נפלו" בדרך, לא קיבלו את המענק ולא פיתחו את המוצר (או פיתחו אותו לבד). הסיבות לכך מגוונות ולכל יזם שנכשל יש סיבה ייחודית משלו עם זאת בחלק מהראיונות עלה הנושא של הקושי בתהליך הבירוקרטי לקבלת המענק (זאת מעבר למצוין מעלה לגבי משך ההליך). היו עסקים שהצליחו לקבל את המענק אבל הבירוקרטיה עדיין היוותה עבורם מכשול ועיכבה את התהליך. כך לדוגמה מציינת אחת מהחברות: "לגבי שביעות רצון אנחנו מאד מרוצים, אבל לא היה ברור התהליך הטכני

מול משרד הכלכלה והקשר עם משרד רו"ח שטיפל בתחום, התנהלות עם מילוי קבצי אקסל, איך לשלוח ולמי לשלוח, זה לקח זמן אבל הסתדרנו בסוף. ממליץ להעביר הדרכה על אופן מילוי הקבצים ולמשל הסבר לגבי הפעילות לא ידעתי עד הסוף את אופן התשלום."

- קרה והוקצו בתוכנית מעצבים שלא התאימו כלל לתכניות הפיתוח של העסקים. כך מציינת חברה אחרת שהשתתפה בתוכנית: "היו מעצבים טובים יותר או פחות שנפגשתי איתם, וגם מעצבים לא קשורים (למשל קיבלתי בתחילה מעצב מתכת במקום טקסטיל) חשוב שיסננו אותם ויתאימו לעסק, אני חושב שמעוף ידעו לעשות את זה, זה חשוב."