כ״ז בתשרי, תש״ע
15 באוקטובר, 2009

מונח
אשכול כלכלי

הגדרה

אשכול כלכלי הוא רשת צפופה של חברות ומוסדות במרחב גיאוגרפי מוגדר. האשכול מורכב מחברות ייצור, מספקי חומרי גלם, מספקי שירותים, מחברות בענפים קשורים וממוסדות ציבוריים (כמו מוסדות מחקר, הכשרה ותקינה).[1] באשכול מתקיימים קשרים משלושה סוגים: (1) קשר אנכי – קשר בין ספק ליצרן במעלה שרשרת הייצור; (2) קשר אופקי – קשר בין יצרנים של מוצרים משלימים[2]; (3) קשר מוסדי – קשר בין חברות למוסדות ציבוריים.[3]

רקע

קפיצת מדרגה כלכלית חברתית[4] באיכות החיים של תושבי ישראל מחייבת קפיצת מדרגה של האזורים במדינה.[5] על מנת להזניק את איכות החיים באזור, על האזור לפתח יכולות שיאפשרו לו להתחרות בזירה הגלובלית. לשם כך נחוצה התארגנות של מספר ארגונים וגופים במרחב מוגדר, כגון רשויות מקומיות, מגזר פרטי וארגוני חברה אזרחית. התארגנות זו זקוקה לתשומות לאומיות בסיסיות (לדוגמה השקעה בתשתיות) אך גם מותנה בזיהוי הנכסים הייחודיים לאזור והתנעת פעילות כלכלית סביבם.[6] אשכול כלכלי המבוסס על הנכסים הייחודים לאזור הוא מבנה כלכלי המתאים לקידום קפיצת מדרגה אזורית.

מחזור החיים של אשכול כלכלי

- **זיהוי נכסים אזוריים** – אשכולות כלכליים נוצרים על בסיס הנכסים הייחודיים של אזור גיאוגרפי מסוים. נכסים אלו עשויים להיות: מומחיות טכנית, ידע מקומי, מורשת היסטורית, נכסי נוף וטבע, הון אנושי, ערכים[7] ומיקום.

---

1 Porter M. E., "Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions", **On Competition** (Harvard Business School Press: 1979) (להלן: Clusters and Competition).

2 מוצרים משלימים הם מוצרים אשר הביקוש למוצר אחד תלוי במידה מסוימת בביקוש למוצר השני. במקרים רבים הם יוצרים מכלול שלם דוגמת קפה וסוכר, מקלחונים וכיורים או זרי פרחים וכרטיסי ברכה.

3 מוסדות ציבוריים מספקים שירותים, דוגמת תקינה, מידע, התאגדות מקצועית, מחקר והכשרה, במשותף לחברי האשכול. כך למשל, החברות באשכול הכלכלי של מסצ׳וסטס שבארה״ב רוכשות שירותי ביטוח רפואי מגוף אחד (Clusters and Competition, p.204).

4 להרחבה ר׳ מסמך ראות עקרונות וקווים מנחים לקפיצת מדרגה.

5 מגמה זו תואמת מחקרים רבים הטוענים כי מבחינה כלכלית מתחדדת והולכת חשיבותן של הכלכלות האזוריות כמנועים של הכלכלות הלאומיות, מתוך בן אליא נחום, ״החוליה החסרה: שלטון אזורי בישראל״, **מכון פלורסהיימר**, 2006, עמ׳ 10. וכן Porter M. E., "The Competitive Advantage of Nations", **On Competition** (Harvard Business School Press: 1979) p.155. (להלן: The Competitive Advantage of Nations).

6 מחקר של ה-OECD מצביע על כך שצמיחה מהירה מצריכה השקעה לאומית בתשתיות, אך במקביל היא מצריכה פיתוח כלכלי הנובע מן היכולות והמאפיינים הייחודיים לאזורים השונים בתחומי המדינה. "How Regions Grow - Trends and Analysis", **OECD**, 2009, p. 18

7 כך למשל, פורטר מציין כי שיטות הניהול הקפדניות של הגרמנים וערכי העבודה השמים דגש על ייצור מדויק, פיתוח ממושך ושירות לקוחות משרתים היטב את הענפים בהם גרמניה מצטיינת: אופטיקה, כימיה וציוד מכני מורכב. (The Competitive Advantage of Nations, p. 178).

כ״ז בתשרי, תש״ע
15 באוקטובר, 2009

- **הנעת מהלך של היזון חיובי** – אשכולות כלכליים נובטים במקום מסוים כנגזרת מהמומחיות האזורית ולאור הביקוש המקומי. ההתמחות באשכול מושכת חברות דומות לאזור. אלה מגדילות את התחרות ומשפרות את המוצרים והשירותים המיוצרים והניתנים באשכול. כתוצאה מכך, המוניטין של האשכול עולה, הביקוש למוצריו גדל וחברות נוספות מבקשות להעתיק את פעילותן לאזור.
- **פריצה לשוק הגלובלי** – שימור היתרון התחרותי לאורך זמן נשען על אימוץ אסטרטגיה גלובלית. זאת מכיון שתחרות בזירה הגלובלית מחייבת את חברי האשכול להתקדם לחזית התחכום והאיכות בתחום פעילותם ומכיון שבשוק הגלובלי טמון פוטנציאל רב יותר לצמיחה.
- **ניוון ודעיכה** – אשכולות יכולים לשמור על יתרון תחרותי לאורך עשרות ומאות שנים. אולם גם הם עלולים להתנוון. לעיתים ההתנוונות נגרמת בשל גורמים פנימיים כמו התפתחות ׳חשיבה קבוצתית׳,[8] יצירת קרטלים והפחתת התחרות ולעיתים בשל גורמים חיצוניים דוגמת חידוש טכנולוגי שמעקר את היתרונות הייחודיים של האשכול.[9]

מאפיינים

- **הקטנת עלויות עסקה** – אשכול כלכלי מבוסס על חברות מענפים שונים אך בעלי זיקה הדדית, אשר צורכות חומרי גלם, שירותים, הון אנושי וידע דומים. לאור הביקוש, ימצאו באשכול ספקים, מוסדות ותשתיות אשר משרתים את כלל חברי האשכול. הנגישות הגבוהה לתשומות אלה מקטינה את עלויות העסקה של חברות קיימות ומייעלת את פעילותן.[10] בנוסף, עלויות עסקה נמוכות יחסית מורידות למעשה חסמי כניסה ומעודדות חברות דומות להתפתח באותו אשכול.[11]
- **יצירת הון חברתי** – הון חברתי[12] הוא תוצר של מערכות יחסים, קשרים בלתי פורמליים ומפגשים חוזרים בין חברי האשכול. ההון החברתי מאפשר זרימה של מידע, זיהוי שותפים לטווח ארוך (שמייתר חיפוש כל פעם מחדש), יצירת אמון להשגת אינטרסים משותפים ונכונות לפעול בשיתוף פעולה. ההון החברתי ׳משמן׳ את גלגלי האשכול ומאפשר לו לממש את הפוטנציאל ולהפוך מריכוז גרידא של עסקים לשלם הגדול מסך חלקיו.[13]
- **יכולת תגובה למציאות משתנה** – אשכול הוא מבנה כלכלי שתומך בשינוי, בחדשנות ובחתירה מתמדת לרמת התחכום והאיכות הגבוהה ביותר. לכן, הוא מגביר את הסיכויים של חברה להתאים עצמה למציאות משתנה.[14] הקירבה היחסית בין ספקים, יצרנים ומשתמשי קצה יוצרת תקשורת שוטפת לגבי שינויים בביקושים ובהעדפות לצד שינויים בטכנולוגיה ובשיטות הייצור, השיווק והניהול. תקשורת זו מאפשרת התאמה מהירה של מוצרים ושירותים לדרישות השוק המשתנה.
- **סגירת ׳מעגלים קצרים׳ מאיצה חדשנות** – מבנה האשכול תורם להאצת חדשנות באופן זה: יצרנים יכולים להשפיע על ספקיהן בפיתוח מוצרים חדשים ולשמש עבורם ככר ניסוי לפני הפריצה לשוק הרחב.[15] כך, קטן הסיכון ועולה הנכונות ליזום התנסויות חדשניות. זאת ועוד,

---

8 חשיבה קבוצתית (groupthink) היא חשיבה המתפתחת בקרב חברי קבוצה השואפים לקונצנזוס ולקונפורמיות. הדינמיקה המתפתחת בקבוצה מדכאת ניתוח רציונלי, בחינת חלופות, העלאת הסתייגויות והבעת ביקורת. ר׳ Janis Irving L., "Groupthink", **Psychology Today Magazine**, 1971, Ziff-Davis Publishing.

9 Clusters and Competition, pp. 243-5

10 Clusters and Competition, p. 214

11 Clusters and Competition, p. 224

12 הון חברתי לפי ׳פרויקט סאוורו׳ – יוזמה המשותפת לפרופ׳ רוברט פוטנאם ולבית הספר לממשל ע״ש קנדי בהרווארד – הוא הערך הקיבוצי של רשתות חברתיות (מי מכיר את מי) והנכונות לפעול למען הזולת הנובעת מרשתות אלה (נורמות של הדדיות). ר׳: http://www.hks.harvard.edu/saguaro/primer.htm

13 Clusters and Competition, pp. 225-227

14 Clusters and Competition, p. 250

15 Clusters and Competition, p. 221; The Competitive Advantage of Nations, p.176

באשכול זורם מידע טוב וזמין שמאותת על הזדמנויות לפיתוח מוצרים ושירותים חדשניים. כמו כן, יחסים בלתי פורמליים בין ספקים, לקוחות ועמיתים מעודדים אמון וזרימה של מידע טכני ועסקי בתוך האשכול. זליגת המידע היא השפעה חיצונית חיובית אשר מקצרת את הזמן ומקטינה את המאמץ שחברות משקיעות בדרך כלל במחקר שוק, ובכך תורמת ליעילות של החברות באשכול.

- **ערך המכלול גדול מסך חלקיו** – במקרים רבים הערך של התוצרים והשירותים, הנוצרים באשכול, כמכלול גדול מסך חלקיו. ערך זה יכול להיות מוצר שלם יותר כמו חופשה הכוללת לינה, סעודות, נופים וחוויות המרוכזים במקומות סמוכים; ערך של יעילות הואיל והאשכול הוא מעין **one stop shop** ללקוח, בו ימצא את כל מבוקשו; או ערך של מוניטין.[16]
- **יצירת תנאים לתחרות על בסיס חדשנות** – אשכול כלכלי מבוסס על יריבות עסקית בין חברות באשכול הפועלות באותו ענף. חברות אלה מתחרות בשוק החופשי בתנאים זהים ללא העדפה ממשלתית (כמו הטבות מס או הגנות מכס). מאפיין זה מחייב את החברות לבלוט בשוק על בסיס יתרונות אמיתיים דוגמת חדשנות והגדלת הפריון בניגוד לחברות המתבססות על יתרונות מלאכותיים דוגמת סובסידיה או הגנה ממשלתית.[17]
- **תשתית לתחרותיאום** – תחרותיאום[18] הוא שם תואר להתנהלות באשכול, המורכב מתחרות ותיאום. הכוונה היא שחברות באשכול מתחרות זו בזו בשוק החופשי ולצד זה הן משתפות פעולה בנושאים הקשורים לקידום האשכול (ר׳ הרחבה להלן). במקרים רבים הממשלה מעודדת חברות וענפים לפעול כאשכול, לזהות את ההזדמנויות המשותפות, לטפח את התקשורת הפנימית ולהציף את החסמים המשותפים להם. זאת, על ידי מיסוד רשתות קשרים בלתי פורמליים בארגונים כגון איגודים מקצועיים אזוריים, לשכות מסחר ומוסדות לקידום קשרי אקדמיה-תעשיה.[19]

אשכול כזירה לדו שיח בין הממשלה למגזר העסקי

האתגר של המדיניות הממשלתית, בהקשר של פיתוח כלכלי, הוא פיתוח המנגנונים לאיתור התשומות החסרות או החסמים המשמעותיים ביותר למגזר הפרטי.[20] מנגנונים אלה מטרתם לחשוף ידע שמצוי במגזר הפרטי ושאינו נגיש למקבלי ההחלטות. באמצעות דו שיח שוטף ניתן להבין מהן התשומות שיביאו למקסימום פעילות חדשה במשק.[21]

סיוע ממשלתי לענף בודד מתועל בדרך כלל לסובסידיות או הגנות שיוצרות עיוותים ואילו פעולה כלל-ארצית מתועלת לרוב למכנה המשותף הנמוך ביותר של ׳סביבה ידידותית לעסקים׳ כמו הפחתת מיסוי. לעומת זאת, סיוע ממשלתי לאשכול הוא יותר ממוקד בצרכים הקונקרטיים (אך לא הפרטיקולריים) של החברות.[22]

הסיבה לכך היא שהחברות באשכול, המגיעות מענפים שונים, נתקלות בחסמים משותפים אותם הן יכולות לבקש כקבוצה להסיר. הואיל והאשכול מרכז מספר חברות הנתקלות באותם חסמים, הוא יוצר מסה קריטית הדרושה לתשומת לב של הממשלה. מן הצד השני הפעולה של הממשלה ביחס לאשכול שלם תהא יותר אפקטיבית ולכן אטרקטיבית בעיניה. לפיכך, האשכול הכלכלי עשוי להיות זירה מיטבית לניהול דו-שיח בין העסקים לממשלה.[23]

---

16 Clusters and Competition, p. 217

17 Clusters and Competition, p. 209, 213; The Competitive Advantage of Nations, pp.179-180

18 המושג Coopetition (Cooperation + Competition) הוטבע על ידי ריי נורדה, מייסד חברת Novell. ר׳ הרחבה באתר co-opetition interactive.

19 Clusters and Competition, pp. 258-259

20 הואיל ובפני המדינה אפשרויות רבות להשקעות בתשומות ציבוריות הקושי הגדול הוא לקבוע אילו תשומות ציבורית ישיאו את התועלת החברתית והכלכלית הגבוהה ביותר במסגרת המגמה העולמית שנבחרה. להרחבה ר׳: Rodrik, D., **One Economics Many Recipes**, New Jersey: Princeton University, p.104

21 ר׳ מסמך מכון ראות: מדיניות פיתוח ייחודית וגלובלית.

22 Clusters and Competition, p. 250

23 Clusters and Competition, p. 199

כ״ז בתשרי, תש״ע
15 באוקטובר, 2009

סוף.