



יוצא לאור על-ידי המחלקה לגאוגרפיה ופיתוח סביבתי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב



ביג'אוי, א. ורגב, ד. 2015. החממה הפתוחה כמודל מחולל פיתוח באזורי פריפריה: תכונות היזמים בחקר מקרה מערב הנגב. הרשת הגאוגרפית, כרך 8, עמודים 1-14.

#### חברי וחברות המערכת

פרופ' רחל אלתרמן  
הקתדרה לארכיטקטורה/תכנון  
ערים ע"ש דוד עזריאלי, הטכניון

פרופ' פועה בר (קותיאל)  
המחלקה לגאוגרפיה ופיתוח  
סביבתי, אוניברסיטת בן-גוריון  
בנגב

פרופ' חיים צוער  
המחלקה לגאוגרפיה ופיתוח  
סביבתי, אוניברסיטת בן-גוריון  
בנגב

פרופ' ברוך קיפניס  
החוג לגאוגרפיה ולימודי סביבה,  
אוניברסיטת חיפה

פרופ' רות קרק  
המחלקה לגאוגרפיה,  
האוניברסיטה העברית בירושלים

פרופ' יוסי שלהב  
המחלקה לגאוגרפיה וסביבה,  
אוניברסיטת בר-אילן

#### צוות העורכים

**פרופ' שאול קרקובר**  
עורך ראשי - תחומים: גאוגרפיה עירונית, כלכלית ותכנון  
המחלקה לגאוגרפיה ופיתוח סביבתי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

**פרופ' יוסי כץ**  
עורך תחומי: גאוגרפיה היסטורית  
המחלקה לגאוגרפיה וסביבה, אוניברסיטת בר-אילן

**פרופ' יונתן לרון**  
עורך תחומי: גאומורפולוגיה, גאולוגיה וקלימטולוגיה  
המחלקה לגאוגרפיה ופיתוח סביבתי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

**פרופ' טל סבוראי**  
עורך תחומי: מערכות מידע גאוגרפיות וחישה מרחוק  
המחלקה לגאוגרפיה ופיתוח סביבתי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

**פרופ' מיכאל סופר**  
עורך תחומי: גאוגרפיה כפרית  
המחלקה לגאוגרפיה וסביבה, אוניברסיטת בר-אילן

**פרופ' נעם שובל**  
עורך תחומי: גאוגרפיה של תיירות ופנאי  
המחלקה לגאוגרפיה, האוניברסיטה העברית בירושלים

**פרופ' יצחק שנל**  
עורך תחומי: גאוגרפיה חברתית-תרבותית  
המחלקה לגאוגרפיה וסביבת האדם, אוניברסיטת תל-אביב

## החממה הפתוחה כמודל מחולל פיתוח באזורי פריפריה: תכונות היזמים בחקר מקרה מערב הנגב\*

אילן ביג'אוי<sup>1</sup> ודוד רגב<sup>2</sup>

### תקציר

תמיכות הממשלה לעידוד השקעות, מופנות, בדרך כלל, לחברות או ליזמים הפונים ביוזמתם אל הגוף המטפל בנושא התמיכות. עיקר התמיכות מופנה לקידום הייצוא ולמחקר ופיתוח מניכר-ייצוא. לעומת זאת, חברות קטנות ועסקים קטנים הפונים לשוק המקומי, מקבלים בעיקר שעות ייעוץ מסובסדות ולעתים גם ערבויות מדינה כדי לקבל אשראי מהבנקים. הנושא קריטי במיוחד באזורי פריפריה שבהם מעט חברות פונות מיוזמתן לקבלת סיוע. במחקר הזה אנו מציעים לכונן מערכת סיוע פעילה במסגרת של חממה פתוחה. העבודה מתמקדת בזיהוי היזמים בעלי יכולת השפעה 'נגיפית' על הפיתוח הכלכלי המקומי כדי לסייע להם למצות את יכולותיהם לטובתם, לטובת תחום העיסוק שלהם ולטובת האזור הגאוגרפי שבו הם פועלים. המאמר הזה מתאר את מודל 'החממה הפתוחה' ובוחר את יישומו במערב הנגב – באזור כפרי ובמרחב עירוני – בענפי התעסוקה האלה: חקלאות, תיירות, נגרות ותכשיטנות. מודל 'החממה הפתוחה' פועל לאורך שרשרת הערך של תחום עסקי באזור מוגדר על פי עקרונות 'נקודת מפנה' (tipping point, Gladwell, 2000), שלפיהם פיתוח אזורי מואץ נעשה באמצעות יזמים נבחרים (המעטים), בעלי אינטרסים משותפים (הדבק), היוצרים יחד סביבת עבודה (הקשר) תומכת ומעודדת פעילות עסקית. לשם בדיקת ההתנהגות היזמית הועבר שאלון מובנה בקרב 186 יזמים. הממצאים מראים שניתן לזהות את היזמים הפעילים מחוללי השינוי לטובת יצירת 'חממה פתוחה' אם כי מבחינה סטטיסטית שיעורי ההסבר של השונות הם בינוניים בלבד.

\* המאמר מבוסס על מחקר שנעשה עבור הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במשרד הכלכלה, בהכוונתו של ד"ר גיר בן-אהרון.  
1. ד"ר אילן ביג'אוי בעל תואר דוקטור מאוניברסיטת סורבון בפריס בתחום האיחוד האירופי וסחר בין-לאומי. מרצה באוניברסיטת בר-אילן. מתמחה בשיווק, ביזמות, בעסקים בין-לאומיים, באסטרטגיית חדשנות ובפיתוח אזורי.  
2. דוד רגב, MBA מאוניברסיטת בר-אילן. עוסק בייעוץ, בפיתוח עסקי, במחקר עסקי וטכנולוגי-עסקי ובפיתוח כלכלה אזורית ומקומית.

## The open incubator as a model generating regional development: A case study of entrepreneurs in the Western Negev\*

Ilan Bijaoui<sup>4</sup>, David Regev<sup>5</sup>

### Abstract

Existing government support is directed, generally, at firms or entrepreneurs who apply to obtain it on their own initiative. Most support is aimed at promoting exports or export related research and development. Small firms producing for domestic markets receive primarily subsidized consulting hours and at times state guarantees for obtaining bank credit. In the periphery few small firms apply for government support. In our study we propose an active assistance system that identifies the entrepreneurs who have the ability to create a “viral” effect on local economic development. This system helps entrepreneurs realize their potential in full for their own benefit, for the benefit of the profession, and for the benefit of the region in which they operate. This is done via the “open incubator” model. This model operates along the value chain of the business sector in a well-defined area, based on the principles of the “tipping point” (Gladwell, 2000). According to this principle, accelerated regional development is carried out by selected entrepreneurs (the “few”) who share common interests (the “stick”), and who together create a supportive environment (the “context”) that encourages business activity. This article describes the “open incubator” model and examines its implementation in the Western Negev region – in both rural and urban areas – in the following employment sectors: agriculture, tourism, woodworking, and jewelry. For this purpose a structured questionnaire survey was conducted among 186 local entrepreneurs. The results indicate that some behavioral features of these individuals can be identified with reasonable statistical significance. This finding may promote selection of the leading ‘few’ for the establishment of a successful open incubator.

**Keywords:** Open incubator, regional development, periphery, entrepreneurs, agriculture, tourism, jewelry.

- 
4. Ilan Bijaoui, PhD from Sorbonne Paris II, European Union and International Trade. Lecturer, Bar-Ilan University. Specialization: Marketing, International Business, Innovation strategy, Entrepreneurship and Regional development.
  5. David Regev, MBA Bar Ilan University. Consultant in business management. Researcher on Entrepreneurship, high tech industries and regional development.

## הקדמה

באזורי פריפריה של מדינות מפותחות רבות, רבים מהתושבים מתפרנסים מחקלאות, מתעשייה זעירה או ממתן שירותים. משק חקלאי פרטי זקוק היום ליותר אמצעי ייצור - קרקע, מים והון - ובהיעדר אמצעים אלה יצאו חקלאים רבים ממעגל הייצור החקלאי. אף בעלי התעשייה הזעירה ונותני השירותים מתקשים להתפרנס בשל מחסור בשווקים קרובים ובשל הקושי להגיע לשווקים הנמצאים במרכז המדינה. בעקבות קשיים אלה, במדינות האיחוד האירופי, משנת 2010 לשנת 2011, פחתה האוכלוסייה הגרה בכפרים בשיעור של 0.8%, ואילו האוכלוסייה בערים גדלה בשיעור של 5.8% (Eurostat, 2012). כדי לשמור על האיזון בין הפריפריה לבין הערים הגדולות יזם האיחוד האירופי את תכנית Leader לקידום היזמות הכפרית <http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/en/> (leader\_en.html).

גם בישראל רבים הסימנים לחולשתה של הפריפריה. לדוגמה, על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2013a, 2013b) מספר העסקים הפעילים לנפש במחוז הדרום בשנת 2011 היה נמוך בהשוואה למחוזות אחרים בארץ (להוציא את מחוז יהודה ושומרון), והוא עמד על 0.042, כשהממוצע הארצי היה 0.063, הממוצע במחוז תל-אביב היה 0.104 והממוצע במחוז המרכז היה 0.07. באותה שנה גם שיעור העסקים החדשים שנפתחו לנפש במחוז הדרום היה נמוך מהממוצע הארצי (0.0045), ו-0.006, בהתאמה, כששיעור העסקים החדשים שנפתחו לנפש במחוז תל-אביב היה 0.0092 ובמחוז המרכז השיעור היה 0.0066. נתונים אלו מצביעים על כך שמחוז הדרום זקוק לסיוע בכל הקשור לפיתוח כלכלי-אזורי ופיתוח הון אנושי.

מטרת המחקר הנוכחי לבחון את היכולת של יזמים באזור פריפריה לממש את הפוטנציאל העסקי שלהם לטובתם, לטובת התחום העסקי שבו הם פועלים ולטובת הפיתוח הכלכלי של האזור. לשם כך בחנו את האפשרות ליישום של מודל 'החממה הפתוחה' כאמצעי לפיתוח אזורי. מטרת המודל לסייע ליזמים באזורי פריפריה להצליח בעסקיהם ותוך כדי כך להגיע ולהצמיח את הפיתוח הכלכלי-אזורי.

## סקירת ספרות

החממה הפתוחה היא מיזם המתמקד בפיתוח יזמות עסקיות-פרטיות התורמות לפיתוח אזורי. אשר על כן, סקירת הספרות תתמקד בנושאים האלה: יזמות, חשיבה יזמית, פיתוח אזורי ומודלים לפיתוח אזורי, זאת כדי לבנות מודל מתאים לעידוד פעילות יזמים בקרב בעלי חברות קטנות וחברות בינוניות באזורי פריפריה.

### יזמות וחשיבה יזמית

אחד הגורמים המניעים צמיחה כלכלית בשוק חופשי הוא יזמות. ליזמות פנים רבות והמחקרים על אודותיה נפרסים

על פני היבטיה השונים: פרופיל היזם, מערכות התמיכה ביזם, הצלחת היזם, סוגי יזמות, יזמות מקומית, יזמות כמקור לפיתוח עסקי ופיתוח אזורי ועוד. שווב (Schwab, 2011) טען כי יזמות היא 'הדלק החדשני' המחולל תעסוקה ומאיץ צמיחה כלכלית. הרט (Hart, 2003) ציין כי כדי לעודד יזמות צריך לשלב פעילות כלכלית בפעילות חברתית ותרבותית. וונקס, אולנר ות'וריק (Wennekers, Uhlaner, & Thurik, 2002) ופניה ואחרים (Peña et al. 2010) הבחינו בין היכולות היזמיות של היזם ופעולותיו לבין פעילות הסביבה התומכת. אשר ליכולות היזמיות של היזם, בחנו החוקרים את העדפויות של היזמים, את חינוכם, את הכשרתם ואת היכולות והידע שלהם להקים עסק ולפתח אותו. אשר לסביבה התומכת דנו החוקרים בתנאי הסביבה היוצרים הזדמנויות ליזמות: תרבות, מיסוי, מחקר ופיתוח, הון, בריאות, פיתוח כלכלי, הגירה, מדע וטכנולוגיה ומוסדות סיוע.

מחקרים המתמקדים בפרופיל היזם בוחנים היבטים שונים של פרופיל זה. לדוגמה, פניה ואחרים (Peña et al., 2010) דנו ביכולת הקוגניטיבית-התפיסתית של היזם ובחנו את המידה שבה הוא מוכן להסתכן. קיירד (Caird, 1992) התמקד בכישורי היזם בתחומים האלה: תקשורת, אנליטיות, ידע ושפתנות. קורילסקי ווולסטד (Kurilsky & Walstad, 2000) הדגישו את רוח היזמות (spirit) של היזם המכוונת את היזומה. שייך וואנאקטרמן (Shane & Venkataraman, 2000) זיהו את השילוב בין זיהוי הזדמנות לבין אופן ניצולה כגורם מרכזי להצלחת היזם. וונקס ות'וריק (Wennekers & Thurik, 1999) הצביעו על כך שהיכולת היזמית מתחזקת ככל שהאינטנסיביות של הפעילות עולה, רמת החדשנות גבוהה, המוכנות להסתכן רבה, המוטיבציה התחרותית גבוהה והרצון לעצמאות רב. ככל שתכונות אלו דומיננטיות יותר אצל היזם, כך התוצאות העסקיות שלו תהינה טובות יותר (Keh, Nguyen, & Ng, 2007; Stam & Elfring, 2008; Wiklund & Shepherd, 2005) והצמיחה העסקית תהיה גדולה יותר (& Moreno, 2008). גם הסביבה היא גורם המשפיע במידה רבה על הצלחת היזמות. גיסו, ספיניצה וזינגלס (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2004) מצאו שכשנוצרות הזדמנויות עסקיות מקומיות, יזמים ילידי המקום מנצלים אותן טוב יותר מאשר יזמים שאינם ילידי המקום.

גלעד ולווין (Gilad & Levine, 1986) וכן וורהול וואן סטל (Verheul & van Stel, 2010) הבחינו בין יזמות למטרת פרנסת-הישרדות (necessity) לבין יזמות למטרת מימוש הזדמנות עסקית. פרנסת-הישרדות שייכת לאסטרטגיית דחיפה' (push theory), והיא משפיעה במידה מעטה על פיתוח כלכלי. לעומתה, יזמות למטרת מימוש הזדמנות עסקית שייכת לאסטרטגיית משיכה' (pull theory), והיא משפיעה במידה רבה על הפיתוח כלכלי. ג'אקומין ואחרים (Giacomin, et al., 2011) בדקו את מאפייני היזמות ב-27 מדינות. ממצאי מחקרם הצביעו על כך שהיזמות במדינות סקנדינביה (שוודיה, נורבגיה, דנמרק ואיסלנד) ובמדינות דוברות אנגלית (בריטניה,

פי חוק ה'מעטים' (The law of the few) כי לקבוצה קטנה של 'מקשרים', 'ידענים' ו'מוכרים' יש יכולת השפעה על הרבים ובעקבותיה עשוי להתחולל תהליך 'נגיפי' של פיתוח מואץ.

בונט, נלסון ולה-פאפה (Bonnet, Nelson, & Le Pape, 2011) חיזקו במחקרם את כוחם של ה'מעטים'. הם הראו שבשנים 2007-2011 עשרה אחוזים מהיזמות היו אחראיות ל-50% מהתעסוקה החדשה. במילים אחרות, אם רוצים שיוזמות חדשות תשפענה יותר על ההתפתחות הכלכלית יש לזהות את היזמים בעלי היכולת ולעודד אותם להשפיע על הפיתוח הכלכלי. ובמושגיו של גלדוול (Gladwell, 2000), עלינו לזהות את היזמים ה'ידענים', את ה'מקשרים' ואת ה'מוכרים' המאיצים פיתוח כלכלי והמסוגלים לחולל פיתוח כלכלי-אזורי 'נגיפי'. בהמשך נשתמש במושגיו של גלדוול כדי ליישם את מודל 'החממה הפתוחה' באזור המחקר במערב הנגב.

### מודלים לפיתוח אזורי

לדעת גלדוול (Gladwell, 2000), רשויות מקומיות, לאומיות ובין-לאומיות, ארגונים ציבוריים וחברות פרטיות הם האחראים על פיתוח אזורי-כלכלי, והם אלה היוצרים את הסביבה (ההקשר) ואת האינטרסים המשותפים (הדבק) המניעים תהליכי פיתוח אזורי. להלן נסקור את שלושת המודלים העיקריים שעניינם פיתוח אזורי-כלכלי ונציע מודל אשר עשוי להתאים לטיפוח הפעילות העסקית של חברות קטנות ובינוניות באזורי פריפריה.

### מודל הרובע התעשייתי

מטרת הרובע התעשייתי (Industrial District – ID) לתמוך בעסקים באמצעות הקמת תשתיות ומתן שירותים למפעלים ולחברות הפועלים בו. לראשונה הציע מרשל (Marshall, 1891) את מודל הרובע התעשייתי בספרו *The Principles of Economics*. הוא טען שההתמקדות בחברה אחת איננה מספיקה לפיתוח אזורי-כלכלי של תחום עסקי כזה או אחר. כדי להניע תהליכי פיתוח אזורי צריך ליצור לתעשייה 'סביבה חברתית' או 'אווירה תעשייתית' (industrial atmosphere), מושג המתאר תנאי סביבה היוצרים הקשר חיובי באמצעות הקמת מרכזי הכשרה מקצועית העוסקים בטכנולוגיה ובפיתוח עסקי. מודל הרובע התעשייתי יוצר התמחויות מקצועיות ומעמיק את קשרי התעשייה בין החברות הפועלות ברובע (Rabelotti, 1995; Schmitz, 1995; Rabelotti & Schmitz, 1999). זאת ועוד, מודל הרובע התעשייתי מספק תשתית לשינופי פעולה מגוונים בין חברות (Bellandi, 1996) אשר יוצרים התפתחות חברתית המבוססת על תהליך למידה משותף, צבירת יכולות ושימוש בתשומות חדשות (Dei Ottati, 1994).

ספונטה ומוני (Spaventa & Monni, 2007) תיארו שלושה שלבים בהתפתחות רובע תעשייתי: שלב ההיוולדות – היווצרות מסת תעשייה הנשענת על מפעלים ועל עסקים קטנים

ארצות הברית ואירלנד) מתאפיינת ב'אסטרטגית משיכה' ואילו במדינות הים התיכון ובמדינות מזרח אירופה מתאפיינת היזמות ב'אסטרטגית דחיפה'.

וורהול וואן סטל (Verheul & van Stel, 2010) חשפו שיש הבדלים בין פרופיל היזם הפועל למען הזדמנות עסקית לבין פרופיל היזם הפועל למען פרנסה והישרדות. לידם, היזם המבקש ליישם הזדמנות עסקית הוא צעיר, משכיל, מוכן להסתכן וחשוף יותר למידע ולמקורות מימון. מקללנד (McClelland, 1971) ניסח שלושה רצונות המאפיינים יזמות למטרת מימוש עסקי: הרצון להגשמה עצמית; הרצון להשפיע על תחום העיסוק של היזם ולהיות מוערך על ידי אחרים; והרצון להוביל ולהנהיג.

מספרות המחקר עולה כי חינוך ליזמות ולחשיבה יזמית משפיעים במידה רבה על שיעור היזמות. פיול וגילי (Fayolle & Gailly, 2009) הוכיחו שתכנית חינוך ליזמות בבתי ספר למהנדסים הגדילה את שיעור היזמות בקרב הסטודנטים. מחקרי מרכז קאופמן בארצות הברית הצביעו על כך שסטודנטים שסיימו לימודי יזמות מצליחים יותר מסטודנטים שלא למדו יזמות (www.kauffman.org). הצלחתם ניכרת הן במחזור המכירות שלהם והן בהיקף התעסוקה שהם יוצרים (Wadhwa, 2008; Freeman, & Rissing). המרכז ליזמות באוניברסיטת קינגסטון שבלונדון בחן את השפעת תכנית ההכשרה Bright Future על כושר היזמות של המשתלמים (Athayde, 2009). הממצאים הראו שהתכנית הגדילה במידה רבה את הרצון של המשתלמים לפתוח עסק; 71.4% ממשתתפי תכנית ההכשרה השתכנעו שיש להם כישורים לפתוח עסק, זאת בהשוואה ל-42.4% בלבד שחשבו כך לפני התכנית. תכנית ההכשרה השפיעה לחיוב במידה רבה בשלושה מדדים נוספים: יצירתיות המשתתפים, במיוחד בקרב משתתפים בעלי השכלה בתחומי מדעי החברה והאמנות; מוכנות להסתכן בהרפתקה יזמית, במיוחד בגילאים 20-30; וחיזוק הרצון לעבוד בצוות על חשבון המוכנות להוביל, במיוחד בשכבת הגיל 31-44.

בספרו 'נקודת מפנה' טען גלדוול (Gladwell, 2000) שתופעה חברתית או כלכלית יכולה להתפשט כמו מגפה באמצעות קבוצה קטנה (the few) של 'ידענים' (mavens), של 'מקשרים' (connectors) ושל 'מוכרים' (salesmen) הפועלים בסביבה (context) תומכת שקיים בה 'דבק' (stick) – שהוא היסוד לפיתוחם של אינטרסים משותפים. גלדוול אפיין כל אחד מהגורמים השותפים להיווצרות תופעה 'נגיפית' או כלכלית: ה'מקשרים' הם אנשים בעלי יכולת לקלוט ידע ולהעבירו, לפתח תקשורת עם אנשים ובין אנשים. הקשרים של ה'מקשרים' נוצרים בלא קשר לאינטרס אישי או ספציפי. ה'ידענים' אוהבים ליצור ידע ולצבור אותו. הם בעלי ידע בתחום ספציפי, והם מסוגלים להרחיבו ולהעמיקו כלל שנדרש. ה'ידענים' תופסים את הידע כאמצעי לשיפור היכולת להשיג מטרות. ל'מוכרים' יכולת גבוהה בתחום העברת מסרים ושכנוע, הם גורמים להפשטות 'המגפה' ויוצרים את המעגלים הרחבים שלה. גלדוול טען על

### מודל החממה העסקית

חממה עסקית היא מסגרת התומכת בעסקים חדשים באמצעות שירותים שונים המזרזים את פיתוחם ומגדילים את סיכויי הצלחתם (מתוך אתר האינטרנט: <http://www.nbia.org>). אתר האינטרנט Entrepreneur (<http://www.entrepreneur.com>) הרחיב הגדרה זו בכך שהוא תפס את החממה כארגון שמטרתו לזרז צמיחה ולהגדיל את שיעור הצלחה של חברות יזמיות באמצעות אספקת אמצעים ושירותים הכוללים: שטח פיזי, הון, ליווי מקצועי, שירותים משותפים ורישות.

בשנת 1956 נסגר מפעל מסי פרגוסון בעיר בָּטָבִיָה שבמדינת ניו-יורק. בעקבות סגירת המפעל נוצרה מציאות כלכלית חדשה בעיר, והיא הולידה שם את מודל 'החממה העסקית'. משפחת מנקוזו רכשה את מבני המפעל הסגור, חילקה אותם ליחידות קטנות והשכירה אותם לעסקים קטנים (Leblebici & Shah, 2004; O'Neal, 2005). במרחב הזה התפתחה החממה העסקית הראשונה אשר תמכה בעסקים שפעלו בה, העניקה להם שירותים, נתנה להם ייעוץ וגייסה עבורם הון. בתום חמש שנים של פעילות בחממה העסקית נוצרו בעיר בָּטָבִיָה אלפי מקומות תעסוקה אשר תרמו לפיתוח הכלכלי של העיר. לימים הפכה החממה העסקית הזו לפארק תעשייה (Batavia Industrial Park - BIP) ([www.nbia.org/about\\_nbia/founders\\_awards/mancuso.php](http://www.nbia.org/about_nbia/founders_awards/mancuso.php)).

בארצות הברית יושם מודל החממה העסקית באמצעות הסוכנות הפדרלית לעסקים קטנים (Small Business Administration) (SBA) העוסקת בקידום עסקים קטנים בארצות הברית באמצעות ייעוץ, סיוע פיננסי וכנסים מקצועיים (Allen & McCluskey, 1990). בשנת 1985 הקימו ארבעים מייסדים את ארגון החממה העסקית הלאומית בארצות הברית (US NBIA). הם הגדירו את החממה העסקית כתהליך דינמי של פיתוח עסקי של יוזמות מתחילות, היושבות תחת קורת גג אחת ומתחלקות בשירותים משרדיים משותפים ובציוד הזמין לכולם (מתוך אתר האינטרנט: [www.nbia.org](http://www.nbia.org)). הרציונל של החממות הללו היה לתת ליווי מקצועי לעסקים בתחומים כמו: ניהול, מימון, טכנולוגיה ושיווק. בדרך כלל, החברות שהצטרפו לחממות העסקיות התאפיינו ברמה טכנולוגית בינונית-גבוהה (Allen & McCluskey, 1990; Aerts, Matthyssens, & Vandembemt, 2007).

מודל החממה העסקית הוכיח את עצמו כיעיל ביותר עבור היזם הבודד. שיעור העסקים המצליחים בקרב העסקים הקטנים החדשים בחממות גדול פי ארבעה משיעור הצלחה הממוצע בארצות הברית כולה (81% לעומת 20%) (מתוך אתרי האינטרנט: [www.sba.gov-1](http://www.sba.gov-1) [www.nbia.org](http://www.nbia.org)). אבל לא נמצאה בחינה של השפעת מודל החממה העסקית על הפיתוח הכלכלי בהשוואה למודלים אחרים.

בישראל בסוף שנת 1990 הוקמו חממות טכנולוגיות עסקיות אשר מטרתן היתה למצות את היכולת הטכנולוגית של העולים ממדינות חבר העמים ולעודד פיתוח אזורי-כלכלי.

ובינוניים. בשלב הזה נוצרת רשת שיתופי פעולה ראשונה; שלב הנסיקה; ושלב הבגרות - בו לתעשיית הרובע יש פעילות עסקית בשווקים המקומיים ובשווקים הבין-לאומיים.

רובעי תעשייה אחדים באיטליה התפתחו לפי המודל של מרשל: תעשיות טקסטיל והלבשה באזור קאפרי ופראטו, תעשיית רהיטים בבריאנצה ובקשינה ותעשיית נעליים בויג'אנו. נוסף על איטליה, יושם המודל גם בקליפורניה (Scott, 1996) ובבאד ויטנברג בגרמניה (Sabel, 1989; Herrigel, 1993). אמנם מודל הרובע התעשייתי נותן מענה לצורכי תחום עסקי קיים באזור מוגדר, אך חולשתו ניכרת בכך שבדרך כלל הוא איננו פועל בכל שרשרת הערך של התחום הכוללת ספקים, קבלני משנה ומערכות פיתוח והפצה.

### מודל האשכול

אשכול (Cluster) מוגדר כ"ריכוז גאוגרפי של חברות מתחרות, משלימות או תומכות, המפתחות ביניהן קשרי קנייה-מכירה, משתמשות באותו מאגר של טכנולוגיות וחולקות לקוחות ומאגר כוח האדם קיים" (Porter, 1998 p. 78). החברות באשכול מפתחות יתרונות תחרותיים המתבססים על הון אנושי קיים, על ידע שנוצר בסביבה ועל ביקושים מקומיים ובין-לאומיים. סביב התעשיות הקשורות למקבץ (related industries) מתפתחות גם תעשיות תומכות (supporting industries) (Porter, 1990), (1998).

בארצות הברית אשכול עמק הסיליקון (Silicon Valley) התחיל להיבנות בתחילת שנות החמישים של המאה שעברה בחממה טכנולוגית שהוקמה ביוזמה פרטית של אוניברסיטת סטנפורד. בחממה הזו התרכזו יוזמות יצרניות כמו חברת HP וחברת אינטל. ליד החממה יזמה אוניברסיטת סטנפורד הקמת פארק תעשייה (Stanford University High-Tech Industrial Park). האוניברסיטה תפקדה כיוזמת השירותים, ומהפעילות הזו התפתח אשכול עמק הסיליקון, שהפך למוקד משיכה עבור חברות קטנות, בינוניות וגדולות המתמחות בתחומי הטכנולוגיה של העמק. (מתוך אתר האינטרנט: [www.siliconvalley.com](http://www.siliconvalley.com)).

באירופה, התפתחו אשכולות תעשייתיים עקב יוזמות ממשלה ושיתופי פעולה עם רשויות מקומיות (European Commission, 2007). תכניות כמו EXIST ו-BioRegio בגרמניה קרמו עור וגידים בעקבות ההחלטה הפדרלית והאזורית לתמוך באמצעות רובע תעשייה בפיתוח אשכולות מתמחים (Tayanagi & Colovic-Lamotte, 2004). בפינלנד תמכה הממשלה ברובעי תעשייה שהתפתחו לאשכולות המתמחים בתחום התקשורת בתורקו ובאלו. חברות נוקיה ו-ABB היו שותפות במקבצי תעשייה אלה (TEKES, 2005).

נראה כי הניסיון המצטבר בפיתוח אשכולות, הן האמריקאי והן האירופי, מצביע על הצורך בהתערבות של גורם פעיל, פרטי, ציבורי או ממשלתי בתהליך ההיווצרות של אשכולות תעשייתיים. בדרך כלל במודל האמריקאי הגורם הפעיל הוא פרטי ובמודל האירופי הגורם הפעיל הוא ממשלתי.

מודל החממה הפתוחה מסייע בפיתוח תחום עסקי ספציפי באמצעות יצירת אינטרסים משותפים ('הדבק') וטיפוח סביבה תומכת ('הקשר'). כפי שמציע מודל הרובע התעשייתי. אבל בשונה ממנו, מודל החממה הפתוחה פועל לאורך כל שרשרת הערך של התחום העסקי הנבחר, וככזה הוא כולל את כל החברות הפועלות בתחום: ספקים, יצרנים, קבלני משנה, מכוני מחקר ושאר נותני שירותים. בדומה למודל החממה העסקית, מודל החממה הפתוחה מלווה יזמים ומעודד אותם. הליווי מתמקד בעיקר ביזמים בעלי מאפיינים של 'המעטים' (ידענים, מקשרים ומוכרים) המסוגלים ליצור התפתחות כלכלית מואצת - 'נגיפית' - המשפיעה על כלל היזמים ומובילה להתפתחות מקבצי תעשייה.

על פי גלדוול (Gladwell, 2000), 'המעטים' - 'המקשר', 'הידען' וה'מוכר' - הם גורמי מפתח להאצת פעילות כלכלית אזורית. אולם הם זקוקים לתכונות משלימות אשר יתפכו אותם לכוח מניע בפיתוח אזורי. הואיל וכך 'המקשר', 'הידען' וה'מוכר' הם אנשים בעלי מוטיבציה גבוהה, הם זקוקים לתכונות יזמיות אישיות, וצריכים להיות בעלי התנהגות עסקית ברמה ראויה. תכונות אלה, שיוגדרו להלן ביתר פירוט, יתפכו אותם לגורמים מלכדים, מובילים וחשובים בתהליך הפיתוח האזורי.

לאחר שזוהו היזמים 'הידענים', 'המקשרים' וה'מוכרים' ואופיינה התנהגותם העסקית, תכונותיהם האישיות ורמת המוטיבציה שלהם, תפקידה של החממה הפתוחה לחזקם, לעודד סביבם פעילות של חברות אחרות קיימות וחדשות, וליזום פעילויות המעודדות שיתוף פעולה ביניהם. החממה הפתוחה יוצרת את 'הדבק' - את האינטרסים העסקיים המשותפים - ואת ההקשר - דהיינו, סביבה עסקית תומכת. הפיתוח העסקי הבא בעקבות פעילות החממה הפתוחה נועד לפתח אשכול עסקי.

### המבנה הארגוני של מודל החממה הפתוחה

את יישום מודל החממה הפתוחה אמורים ליזום ארגונים וגופים ציבוריים, מקצועיים ועסקיים המתמחים בפיתוח אזורי. נציגי הארגונים והגופים האלה מרכיבים את מועצת המנהלים של החממה הפתוחה. תפקיד מנהל החממה לטפח את היזמים ולבנות עבורם סביבה תומכת (איור 2).

שלושה מגזרים עשויים להיות שותפים פוטנציאליים להפעלת החממה הפתוחה וקידומה.

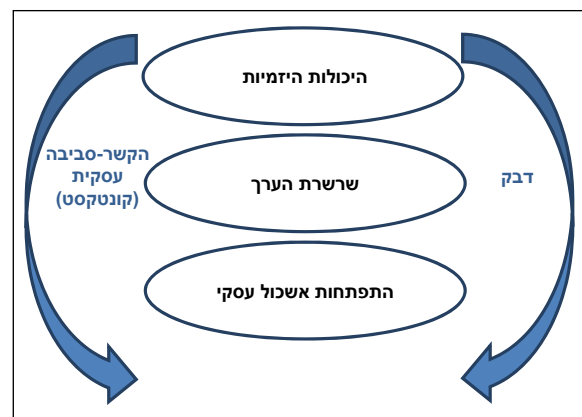
1. **מגזר ציבורי - רשויות מקומיות ואזוריות וגורמים ציבוריים:** המגזר הציבורי כולל גופים כגון: מועצות אזוריות ועירוניות, חברות כלכליות (של עיריות ומועצות אזוריות), ועדות חקלאיות במגזר החקלאי, לשכות מסחר וארגונים כלכליים אחרים, איגודים מקצועיים, עמותות שמטרתן לקדם פעילות עסקית ותעסוקתית, התארגנויות בין רשויות וארגונים לקידום מיזמים משותפים, אנשי אקדמיה - מכללות מקצועיות ומכוני מחקר ופיתוח, ועוד.

רופר (Roper, 1999) חקר את השפעת החממות הטכנולוגיות העסקיות על המשק הישראלי והסיק ש"אין הוכחה לערך המוסף של התכנית כאמצעי לקידום חברות הזנק בתחום היי-טק, קליטת עלייה ופיתוח הכלכלה ברמה המקומית" (פרנקל, מילר ושפר, 2005 עמ' 34). בשיאה של התכנית היו ברחבי הארץ 28 חממות. כיום קיימות 21 חממות וכולן הופרטו (להוציא אחת השייכת לחברה הכלכלית חיפה). שלא כרופר (Roper, 1999), חוקרי הטכניון הסיקו ש"לתכנית החממות הציבוריות ישנן מטרות אידאולוגיות שאין להן מענה בסקטור הפרטי. אין תחליף לפרישה הגאוגרפית של החממות הציבוריות ולטיפול שהן מעניקות לאוכלוסיות ייחודיות, אשר לא יכלו לממש את רעיונותיהם באמצעים אחרים" (פרנקל, מילר ושפר, 2005 עמ' II). טרם נחקרה תרומתן של החממות לפיתוח הכלכלה האזורית לאחר הפרטתן. החממות המופרטות מתמקדות בסיוע ליזמים בודדים ואין מעניינן לעודד פיתוח תחום עסקי או פיתוח אזורי. ייעודן לממש השקעה בצורה המהירה והכדאית ביותר. לעומת זאת, מודל 'החממה הפתוחה', המוצג להלן, פורס את כנפיו על חברות ויזמים בתחום עסקי ספציפי ובאזור מוגדר, ואיננו דורש ריכוז חברות במקום אחד (Bijaoui & Tarba, 2012; Bijaoui 2012). מטרת המודל לשלב בין פיתוח אזורי לבין פיתוח עסקים בודדים.

## מודל החממה הפתוחה

### רציונל המודל

במחקר זה אנחנו מציגים את מודל 'החממה הפתוחה' תוך התמקדות בגורמים אשר יאפשרו את פעילותה והשפעתה על האזור. מודל החממה הפתוחה מתרכז בתחום עסקי ספציפי ובאזור מוגדר. הוא משלב את מודל הרובע התעשייתי במודל החממה הקלאסי ומאמץ את עקרונות "נקודת המפנה" של גלדוול (Gladwell, 2000) (איור 1).



איור 1: מודל החממה הפתוחה

שדה (תפוח אדמה, גזר, בטטה, צנון, אגוז אדמה, דגנים ועוד). בגלל השחיקה ברווחיות ענפי החקלאות האלה, התפתחה תופעה שבה הפעילות החקלאית מתרכזת אצל מספר קטן של חקלאים הפועלים בשטחים הולכים וגדלים. כיום גודל מינימלי של אדמה חקלאית (במושב) לגידול ירקות, המאפשרת קיום, הוא כארבעים דונם, אך ניכרת מגמה להגדיל את החלקות לשטחים של כשמונים דונם ויותר.

לצד החקלאים יש תעשיות תמך הכוללות ספקי תשומות (משתלות, דשנים, זרעים, ציוד וכדומה), משווקים לשוק המקומי, חברות ייצוא, תחנות שירות ואריזה, מיכון חקלאי, מחקר ופיתוח חקלאי (מו"פ דרום, מו"פ קטיף ומו"פ גילת, מו"פ יישובי חבל מעון (יח"ם)) ועוד. הקשר של החקלאים עם הצרכנים מתווך באמצעות חברות סחר (משווקים), ולכן ההיכרות של החקלאים עם שוק הצרכנים רופפת. החקלאים אינם מסוגלים לעקוב אחרי המחירים בשוק, והם תלויים לחלוטין בחברות הסחר הן במחיר והן בהערכת שווי תוצרתם בשוק. מצב דומה קיים גם בענף הגידולים לייצוא.

### תיירות

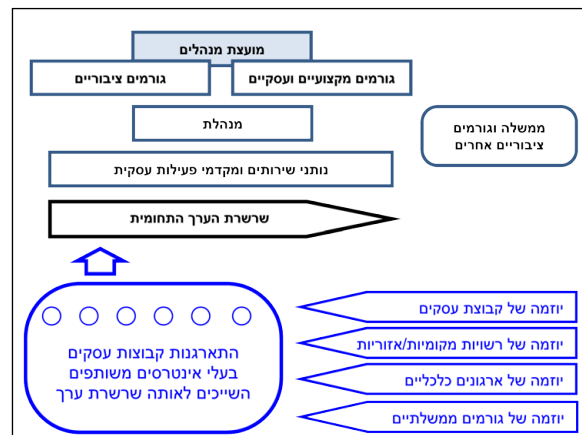
בדומה להתפתחות התיירות הכפרית במקומות אחרים בארץ, התיירות הכפרית במערב הנגב החלה להתפתח כענף משני שבו הוקמו אורחנים בקיבוצים, חדרי אירוח במושבים ומוקדי משיכה שונים לקהל מגוון. לימים הפך הענף לתחום עיסוק מרכזי הכולל עסקים רבים. באזור מערב הנגב הוקמה עמותת תיירות (שקמה-בשור) המנסה לקדם את התיירות כשגולת הכותרת שלה היא מיתוג 'דרום אדום'. העמותה מפעילה כמה אירועים בשנה ומנסה לקדם שיתופי פעולה בין העסקים. נציין כי בתחום התיירות עסקים רבים טרם סיימו להסדיר את ייעוד הקרקע ורישוי העסק. נוסף על כך רווחיות עסקי התיירות נמוכה, דבר המשפיע על החזר ההשקעה של העסקים. מוקדי המשיכה (אטרקציות) מעטים לעומת היקף חדרי האירוח. חסר גיוון בפעילויות המוצעות לאוכלוסיות שונות וכן חסרים עסקים משלימים בתחום ההסעדה.

### תכשיטנות

בעקבות המעבר של תעשיית ליטוש יהלומים למדינות שבהן כוח האדם בתחום עיסוק זה זול יותר, נותרו בישראל מלטשי יהלומים רבים ללא תעסוקה. בעיר נתיבות, שהייתה מרכז לליטוש יהלומים, מקצת האנשים שעסקו בתחום זה מצאו תעסוקה בתחום המסחר בתכשיטים ופתחו חנויות בעיר. בעשור האחרון השתקעו בנתיבות משפחות יהודיות שהיגרו מג'רבה שבטוניס, מקצתן עסקו עשרות שנים בייצור תכשיטים, מוצרי יודאיקה ומוצרי אמנות שונים ממתכות יקרות, זהב וכסף וממתכות פשוטות יותר. כיום רובם עוסקים במסחר תכשיטים ומיעוטם מנצלים את יכולת הייצור שלהם. זאת ועוד, צעירים רבים מהאזור הוכשרו בתחום התכשיטנות במכללת ספיר או בבתי ספר אחרים לתכשיטנות, והם מביאים

2. **מגזר עסקי - עסקים הפועלים בשרשרת הערך של התחום:** עסקים המייצרים מוצרים ושירותים בתחום, ספקי תשומות, נותני שירותים, ארגונים הקשורים לתחום.

3. **ממשלה - משרד המסחר והתעשייה -** הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים באמצעות מנהלת החממות הפתוחות, משרד המסחר והתעשייה - אגפים מקצועיים הקשורים לתחום החממה הפתוחה, משרדי ממשלה אחרים הקשורים לתחום פעילות החממה (תיירות, חקלאות, נגב גליל).



איור 2: מבנה ארגוני של החממה הפתוחה

## בחינת היתכנות להפעלת חממה פתוחה במערב הנגב

במחקר הנוכחי התמקדנו בבחינת ההיתכנות להפעלת חממה פתוחה במערב הנגב בסביבה הכפרית של המועצות האזוריות אשכול, שער הנגב, מרחבים ובני שמעון; ובסביבה העירונית, בערים שדרות, נתיבות ואופקים. בכל אחת מסביבות אלה התמקדנו בשני תחומי עיסוק: בסביבה הכפרית בחקלאות ובתיירות ובסביבה העירונית, בנגרות ובתכשיטנות. תחומים אלו נבחרו משום שהם יוצרים פעילות עסקית חשובה באזור וקיים בהם פוטנציאל עסקי גדול שטרם מומש. נציין כי עיבוד וניתוח השאלונים (להלן) של בעלי העסקים באזור הכפרי נעשה בנפרד מעיבוד וניתוח השאלונים של בעלי העסקים באזור העירוני, מפני שיש שוני מהותי בין העסקים בכפר והעסקים בעיר. שוני זה ניכר במאפייני סביבת הפעולה שלהם, בהיסטוריה שלהם, במבנה הארגוני שלהם ובשיתופי הפעולה שביניהם.

### חקלאות

מערב הנגב הוא בית גידול מרכזי וחשוב לגידולי שדה, לירקות חממה, לפרדסים, למטעים ולבעלי חיים. במחקר זה התמקדנו בשני ענפי חקלאות: גידול ירקות ותבלינים וגידולי



אחרים במידע שברשותו, אוהב אתגרים. שואב רעיונות מהתבוננות (סקרן), ויוצר קשרים חברתיים בקלות.

- להגדרת דמות ה'מוכר' שובצו בשאלון שתי התכונות הבאות: בעל יכולת שכנוע ושומר על קשר עם לקוחותיו.

החלק השני של השאלון התמקד בבחינת רמת המוטיבציה של היזם. הוא כלל סדרת שאלות המאפיינות ארבע רמות מוטיבציה: (1) הישרדות (דאגה לפרנסה) (Verheul & van Stel, 2010); (2) הגשמה עצמית; (3) דוגמה אישית; (4) ושאיה להנהיג (McClelland, 1971).

החלק השלישי של השאלון התמקד בפרופיל האישי של היזם. את הפרופיל האישי של היזם בחנו לפי המדדים שהוזכרו בסקירת הספרות: מוכנות להסתכן (Peña et al., 2010); כישורי התקשורת של היזם, (Wennekers & Thurik, 1999), כישוריו האנליטיים, הידע שלו ושפתנותו (Caird, 1992), רוח היזמות (spirit) אשר מכוונת את היזמה (Kurilsky & Walstad, 2000), והיכולת היזמית המתוגברת בהלימה לרמת החדשנות (Wennekers & Thurik, 1999).

נוסף על כל אלה, בבניית הפרופיל של היזם נעזרנו גם בתכונות היזמיות האלה: בעל דעות שונות מאחרים, אוהב אתגרים, שואב רעיונות מהתבוננות, מסיים משימות עד תום, מתכנן את פעולותיו, מתייעץ לשם חידוד רעיונות, מקפיד למלא מחויבויות, מאציל סמכויות, נוהג לשתף אחרים במידע שברשותו, פותר בעיות, יודע לרתום אנשים למשימה משותפת, יוצר קשרים חברתיים בקלות, מכיר את הענף שבו הוא פועל, בעל קשרים בענף, בעל יכולת שכנוע, ומכתיב את הקצב בדו-שיח.

החלק הרביעי של השאלון התמקד בפרופיל העסקי של היזמים. בחלק הזה התבקשו היזמים לציין מהי החשיבות היחסית של מדדים שונים: מוכנות להשקיע בפעילות קיימת או פעילות חדשה, שיווק ומכירה, הכשרה מקצועית, ניהול עסק, שיווק ומכירה לחו"ל, שיפור יכולת באמצעות חיזוק המותג, השתתפות באירועים וכנסים, צבירת מידע עסקי ומקצועי, פיתוח וקליטת חדשנות, חיפוש מגמות חדשות בענף, ושמירת קשר עם הלקוחות.

ככלל, את התשובות לשאלות הסגורות בשאלון נדרשו המשיבים לדרג על סולם מ-1 (הרמה הנמוכה ביותר) עד 5 (הרמה הגבוהה ביותר). מקצת מהשאלות היו שאלות בחירה: כן (1) או לא (0). נתונים כמותיים כמו היקף כוח אדם או מכירות סופקו על ידי הנדגמים.

### אוכלוסיית המחקר

שאלון המחקר הופץ בקרב מדגם של 321 בעלי עסקים במערב הנגב על פי הפירוט המוצג בטבלה 1. באזור המחקר יש שוני רב בגודל אוכלוסיית העסקים בתחומים השונים, ולכן בכל תחום נבחר מדגם מקרי בגודל שונה. בתחום החקלאות כללנו במדגם יזמים העוסקים בגידול ירקות, בעיקר

סגנונות חדשים וחשיבה רב-תרבותית מודרנית ומסורתית, אך מעטים מהם שורדים במקצוע.

### נגרות

באזור מערב הנגב רוב הנגרות מסוגות כעסק זעיר (עד חמישה עובדים), ונגרות בודדות הפכו למפעלים מודרניים גדולים. אפשר להגדיר שלוש התמחויות עיקריות בתחום הנגרות: נגרות בניין, נגרות משרדית ונגרות ביתית. במקרים רבים הנגרות באזור עוברות מדור לדור, כעסק משפחתי. הנגרות הקטנות מבססות את פעילותן בעיקר על הון עצמי ועל ידע שנרכש עם השנים בעבודה ולא באמצעות תכניות הכשרה מסודרות. נציין כי לא קיימים בארץ מסלולים מקצועיים סדירים ללימודי נגרות.

### תיאור המחקר ושיטתו

המחקר נעשה במהלך שנת 2013 והתמקד באזור מערב הנגב בערים נתיבות, שדרות ואופקים ובמועצות האזוריות אשכול, שדות נגב, בני שמעון, מרחבים ושער הנגב. במחקר זה ערכנו סקר בקרב העסקים המרכיבים את שרשרת הערך של כל אחד מתחומי העיסוק שנבחרו (חקלאות, תיירות, תכשיטנות, נגרות).

מקורות המידע לגבי העסקים הפעילים הם ציבוריים ונגישים לקהל הרחב: דפי זהב, נתונים מאת העיריות והמועצות האזוריות ומעבריים (תכנית לפיתוח תעסוקתי קהילתי במגזר הכפרי), אגודות מקצועיות, ואתרים מקומיים המקדמים עסקים בדרום. כמו כן נעשה חיפוש באזור המחקר אחר עסקים פעילים, ובעקבותיו התקבל מידע על עסקים אלה מפה לאוזן. זיהוי התעשיות התומכות היה מורכב יותר, כיוון שלעתים הן משרתות גם תחומי עסקים אחרים שלא נכללו במחקר. מידע על אודות התעשיות התומכות קיבלנו מהמשתתפים במחקר.

### כלי המחקר

עבור מחקר זה נבנה שאלון אישי ליזם הכולל ארבעה חלקים: החלק הראשון התמקד במאפייני היזמים לצורך סיווגם כ'ידען', כ'מקשר' או כ'מוכר'.

- לשם הגדרת דמות ה'ידען' שובצו בשאלון שאלות הבוחנות את ארבע התכונות האלה: מתכנן את פעולותיו, מסיים משימות עד תום, בעל יכולת לפתור בעיות, ודעותיו שונות מאלה של אחרים.

- להגדרת דמות ה'מקשר' שובצו בשאלון שאלות הבוחנות את שמונה התכונות האלה: יודע לרתום אנשים ולהביאם לעשייה, מכיר היטב את הענף שבו הוא פועל ובעל קשרים רחבים בו, נוהג להשתתף באירועים וכנסים כדי לפגוש אנשים, מתייעץ לשם חידוד רעיונות, נוהג לשתף

הם כוח חיוני לגיבוש התארגנות עסקית והובלתה. תכונות יזמיות אישיות והתנהגות עסקית גבוהה חשובות אף הן כדי שכישריהם האחרים יתבטאו.

**H4:** בעל מוטיבציה להיות מנהיג הוא בעל תכונות יזמיות אישיות חזקות והתנהגות עסקית גבוהה.

**H5:** בעל מוטיבציה להיות מוערך על ידי אחרים ולהשפיע בתחום העיסוק שלו הוא בעל תכונות יזמיות אישיות חזקות והתנהגות עסקית גבוהה.

**H6:** בעל מוטיבציה של הגשמה עצמית הוא בעל תכונות יזמיות אישיות בינוניות והתנהגות עסקית גבוהה.

## ממצאי המחקר

השערת המחקר H1 הניחה כי המוטיבציה של הידען היא שאיפה להיות מנהיג או להיות מוערך על ידי אחרים ולהשפיע בתחום העיסוק שלו. ממצאי המחקר המוצגים בטבלה 2, עולה כי השערת המחקר איננה מאוששת במלואה באמצעות הרגרסיה.

### טבלה 2: משתנה תלוי - 'הידען' (ערך ממוצע של התשובות שהתקבלו ל-4 תכונות שהוגדרו לעיל)

סביבה כפרית (N=114)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .376, R <sup>2</sup> adj = .358.
.000	15.410	12.507	(Constant)
.025	2.274	.283	שאיפה להיות מוערך ולהשפיע על התחום
סביבה עירונית (N=72)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .545, R <sup>2</sup> adj = .525
.000	4.843	8.791	(Constant)
.033	2.181	.778	מקפיד למלא מחויבויות
.020	2.391	.436	מחפש מגמות חדשות בענף
.000	6.834	1.589	נוהג לצבור מידע עסקי ומקצועי

השערת המחקר H2 הניחה כי ה'מקשר' הוא בעל מוטיבציה גבוהה להיות מוערך ולהשפיע בתחום העיסוק שלו. הממצאים המוצגים בטבלה 3 מחזקים השערה זו כלפי ה'מקשר' באזור הכפרי. זאת ועוד, נמצא כי ה'מקשר' באזור זה תכונה יזמית אישית בולטת: מוכנות להסתכן. בהתנהגותו העסקית ניכר הרצון לחפש מגמות חדשות. בסביבה העירונית ל'מקשר' מוטיבציה גבוהה ביותר להנהיג. ממצאים אלה עולה כי מבחן הרגרסיה מאשש את השערת המחקר.

במושבים, יזמים העוסקים בגידולי שדה בעיקר בקיבוצים. בשל המבנה הארגוני הייחודי לקיבוץ, היזם בקיבוץ הוגדר כמרכז הענף. בתחום התיירות השתתפו במחקר יזמים בעלי חדרי אירוח, בעלי מיזמים של חקלאות תיירותית (גבינות, ירקות אורגניים), בעלי מוקדי משיכה (אטרקציות), מסעדים וספקי שירותי מזון. בתחומים תכשיטנות ונגרות בחרנו בעיקר עסקים משפחתיים. מספרם של השאלונים שמולאו בצורה מלאה היה 168 ואלה היו הבסיס לממצאים המוצגים להלן.

### טבלה 1: פרטי המדגם

אומדן לאוכלוסיית העסקים באזור	מדגם	האומדן כאחוז מאוכלוסיית העסקים	
500	56	11	חקלאות
460	43	9	ירקות
40	13	33	גידולי שדה
200	60	30	תיירות <sup>(1)</sup>
48	24	50	חדרי אירוח
28	9	32	תיירות חקלאית
76	19	25	אטרקציות
50	16	32	הסעדה
29	8	28	שירותי מזון
40	28	70	תכשיטנות
100	45	45	נגרות /ריהוט

<sup>(1)</sup> בתחום התיירות יש עסקים המציעים יותר משירות אחד לכן סך השירותים גדול ממספר העסקים

## השערות המחקר

במחקר זה שיערנו שש השערות. שלוש השערות מתייחסות ליזמים ובעלי עסקים על פי הסיווג של גדוול - הידען, ה'מקשר' וה'מוכר', ושלוש השערות מתייחסות למוטיבציות: המוטיבציה להנהיג, המוטיבציה להשפיע בתחום העיסוק ולהיות מוערך על ידי אחרים והמוטיבציה להגשמה עצמית. כל השערות נבדקו באמצעות רגרסיה מרובת משתנים.

**H1:** הידען ממוקד מאוד בפעילותו המקצועית, בעל מוטיבציה של שאיפה להנהיג, להיות מוערך על ידי אחרים ולהשפיע בתחום העיסוק שלו. לידען תכונות יזמיות אישיות בינוניות והתנהגות עסקית נמוכה.

**H2:** 'מקשר' יכולת טיפוח קשרים, והוא רוצה לבנות את עסקיו. יש לו מוטיבציה להיות מנהיג, להיות מוערך על ידי אחרים ולהשפיע על תחום העיסוק שלו. ל'מקשר' תכונות יזמיות אישיות חזקות והתנהגות עסקית גבוהה.

**H3:** ל'מוכר' כישורים בולטים בתחום השכנוע והשפעתו על הסביבה רבה. יש לו מוטיבציה להיות מנהיג, להיות מוערך על ידי אחרים ולהשפיע בתחום העיסוק שלו. ל'מוכר' תכונות יזמיות אישיות חזקות והתנהגות עסקית גבוהה.

נשים לב שבעלי המוטיבציות להנהיג ולהשפיע בתחום העיסוק

יזמיות אישיות בולטות: יכולת לרתום אנשים יחדיו למשימה ויכולת שכנוע. בסביבה העירונית התנהגותם העסקית של יזמים ובעלי עסקים בעלי מוטיבציה להנהיג מתאפיינת ברצון לחזק את המותג. תכונותיהם היזמיות האישיות הבולטות הן היכולת לרתום אנשים למשימה ומוכנות להסתכן. ממצאים אלה עולה כי השערת המחקר H4 אוששה.

#### טבלה 5: משתנה תלוי - רמת מוטיבציה: שאיפה להנהיג

סביבה כפרית (N=114)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .335, R <sup>2</sup> adj. = .310
.004	2.931	-1.824	(Constant)
.003	3.077	.305	מחפש מגמות חדשות בענף
.042	2.055	.274	יודע לרתום אנשים יחדיו למשימה
.014	2.489	.349	בעל יכולת שכנוע
.004	2.913	.272	עניין לשפר את תנאי המימון

סביבה עירונית (N=72)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .356, R <sup>2</sup> adj. = .328
.104	-1.645	-1.041	(Constant)
.001	3.600	.373	עניין לחזק את המותג
.005	2.880	.372	יודע לרתום אנשים יחדיו למשימה
.025	2.294	.303	מוכן להסתכן

על פי השערת המחקר H5, בעל מוטיבציה של להיות מוערך על ידי אחרים ולהשפיע בתחום העיסוק שלו הוא בעל תכונות יזמיות אישיות חזקות והתנהגות עסקית גבוהה. מטבלה 6 עולה שבסביבה הכפרית ליזמים בעלי מוטיבציה זו יש התנהגויות עסקיות המתאפיינות בעניין שלהם להשקיע בהכשרה ובחיפוש אחר מגמות חדשות בענף. לצד התנהגויות עסקיות אלה מצאנו בקבוצה זו תכונה יזמית אישית בולטת: היכולת לרתום אנשים למשימה. בסביבה העירונית נמצא כי ליזמים בעלי מוטיבציה להיות מוערכים על ידי אחרים ולהשפיע בתחום העיסוק שלהם יש התנהגות עסקית המתאפיינת ברצון לחזק את המותג. לצד התנהגויות עסקיות אלה ליזמים ולבעלי עסקים בקבוצה זו יש תכונות יזמיות אישיות בולטות כמו אהבת אתגרים ושאבת רעיונות מהתבוננות. ממצאים אלה עולה כי השערת המחקר H5 אוששה.

על פי השערת המחקר H6, בעל מוטיבציה של הגשמה עצמית הוא בעל תכונות יזמיות אישיות בינוניות והתנהגות עסקית גבוהה. מטבלה 7, עולה כי בסביבה הכפרית ליזמים ולבעלי עסקים בעלי מוטיבציה להגשמה עצמית יש התנהגויות עסקיות המתאפיינות בעניין שלהם להשקיע בהכשרה ובחיפוש שלהם אחר מגמות חדשות בענף. לצד התנהגויות עסקיות אלה מצאנו תכונה יזמית אישית בולטת: היכולת לרתום אנשים למשימה. בסביבה העירונית ליזמים ובעלי עסקים בעלי מוטיבציה להגשמה עצמית יש התנהגות עסקית המתאפיינת בעניין

#### טבלה 3: משתנה תלוי - 'המקשר' (ערך ממוצע של התשובות שהתקבלו ל-8 תכונות שהוגדרו לעיל)

סביבה כפרית (N=114)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .527, R <sup>2</sup> adj. = .514
.000	12.437	16.317	(Constant)
.001	3.561	1.088	מחפש מגמות חדשות בענף
.000	4.525	1.526	מוכן להסתכן
.000	5.403	1.426	שאיפה להיות מוערך ולהשיג פיע על התחום
סביבה עירונית (N=72)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .513, R <sup>2</sup> adj. = .485
.000	6.440	13.769	(Constant)
.033	2.176	1.001	מוכן להסתכן
.002	3.142	1.173	שאיפה להנהיג
.019	2.395	1.432	בעל יכולת שכנוע
.006	2.833	1.128	שומר על קשר עם הלקוחות

השערת המחקר H3 הניחה כי 'למוכר' כישורים בולטים בתחום השכנוע והשפעתו על הסביבה רבה. שיערנו כי 'למוכר' יש מוטיבציה להיות מנהיג, להיות מוערך על ידי אחרים ולהשפיע בתחום העיסוק שלו. מלבד זאת, שיערנו כי 'למוכר' יש תכונות יזמיות אישיות חזקות והתנהגות עסקית גבוהה. מנייתח נתוני המחקר המפורטים בטבלה 4 עולה כי התכונה היזמית הבולטת אצל ה'מוכר' בסביבה הכפרית היא המוכנות להסתכן. לצד תכונה זו מצאנו כי המוטיבציה להיות מוערך ולהשפיע בתחום העיסוק שלו איננה מובהקת. כמו כן, לא מצאנו התנהגות עסקית גבוהה מובהקת. בסביבה העירונית אין 'למוכר' מוטיבציות מובהקות או תכונות יזמיות אישיות בולטות או התנהגויות עסקיות. ממצאים אלה עולה כי השערת המחקר אינה מתקבלת.

#### טבלה 4: משתנה תלוי - 'המוכר' (ערך ממוצע של התשובות שהתקבלו ל-2 תכונות שהוגדרו לעיל)

סביבה כפרית (N=114)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .415, R <sup>2</sup> adj. = .399
.415	-.818	-.877	(Constant)
.002	3.108	.567	דאגה למשפחה
.000	4.552	.628	מוכן להסתכן
.001	3.346	.096	מקשר *

\* מתברר שהמוכר גם בעל תכונות של מקשר

על פי השערת המחקר H4 יזם או בעל עסק שיש לו מוטיבציה להיות מנהיג, הוא בעל תכונות יזמיות אישיות חזקות והתנהגות עסקית גבוהה. מטבלה 5 עולה שבסביבה כפרית, יזם או בעל עסק שיש לו מוטיבציה להנהיג, התנהגויותיו העסקיות מתאפיינות ברצון לשפר את תנאי המימון ולחפש מגמות חדשות בענף שבו הוא פועל. כמו כן נמצא כי ליזם זה תכונות

## דיון

מטרת המחקר הייתה לבחון את היכולת של יזמים ושל חברות קטנות ובינוניות באזור פריפריה לממש את הפוטנציאל העסקי שלהם לטובתם, לטובת התחום העסקי שבו הם פועלים ולטובת הפיתוח הכלכלי של האזור שבו הם נמצאים במסגרת של 'חממה פתוחה'. לשם השגת מטרה זו נעזרנו במודל 'נקודת מפנה' (Tipping point) של גלדוול (Gladwell, 2000) שהציע ליצור התפתחות נגיפית על יסוד בחירת 'מעטים' אשר מסוגלים להשפיע על רבים. על פי הסיווג של גלדוול מעטים אלה הם בעלי פרופיל של 'ידען', 'מקשר' או 'מוכר'. במחקר שלנו הוספנו את הצורך בבחינת רמת המוטיבציה של מושאי המחקר, ואת מאפיין הפרופיל האישי והעסקי הנחוץ להגדלת הסיכויים להצלחה עסקית. תפקידה של החממה הפתוחה הוא ליצור את ההקשר (קונטקסט הסביבה העסקית) והדבק (האינטרסים המשותפים) הדרושים לחיזוק תכונותיהם ויכולותיהם של אותם מעטים.

תוצאה חשובה ראשונה של המחקר היא שבאמצעות השאלונים שהוכנו עבור מחקר זה אפשר לאפיין מי מבין היזמים הוא בעל רמת מוטיבציה גבוהה, בינונית או נמוכה, מיהו בעל פרופיל אישי ועסקי מתאים או מתאים פחות להשתתפות בחממה פתוחה, ומי מתקרב לפרופיל של ידען, של מקשר או של מוכר. משמעות הדבר היא ששאלון מעין זה שיושם במחקר הנוכחי יכול לסייע באפיין יזמים ובעלי עסקים לצורך הפעלתם ליישום רעיון החממה הפתוחה בעיקר באזורי פריפריה.

עוד נמצא במחקר כי יזמים בעלי רמת מוטיבציה גבוהה עם שאיפה להנהיג, משלבים תכונות אישיות ועסקיות חזקות כמו יכולת לרתום אנשים יחידים למשימה, יכולת שיכנוע, ורצון להרחיב את פעילותם העסקית באמצעות מקורות מימון חיצוניים כמצויין על ידי וונקס ות'וריק (Wennekers & Thurik, 1999) וכן על ידי וורהול וואן סטל (Verheul & van Stel, 2010). בסביבה העירונית, בעלי המוטיבציה הגבוהה של שאיפה להנהיג מדגישים גם את מוכנותם להסתכן כמודגש על ידי פניה ואחרים (Peña et al., 2010) וקיירד (Caird, 1992). אבל, בניגוד לצפוי יזמים בעלי מוטיבציה גבוהה של שאיפה להנהיג אינם בעלי תכונות של 'מעטים' (ידענים, מקשרים או מוכרים) כפי שנקבע במודל של גלדוול (Gladwell, 2000), ולכן אי אפשר להתבסס עליהם כמחוללים פיתוח כלכלי-אזורי נגיפי.

ממצאי המחקר הצביעו גם על כך שאלה שהוגדרו כבעלי תכונות של ידענים ומוכרים הן בסביבה הכפרית והן בסביבה העירונית אינם בעלי רמת מוטיבציה גבוהה וגם לא בעלי תכונות אישיות ועסקיות המתאימות לפיתוח עסקי במסגרת החממה הפתוחה. ממצא זה סותר את הקביעות שהוצגו על ידי גלדוול (2000) בפרופיל של ה'ידען'. הידענים אינם מוכנים ליצור מסגרות לשיתוף פעולה עם אחרים, ואילו המוכרים אינם מתייחסים כלל לאפשרות של שיתוף פעולה.

להשקיע בהגדלת העסק בפעילות הקיימת. לצד התנהגות זו מצאנו תכונה יזמית אישית בולטת: יכולת לשמור על קשר עם הלקוחות. בקבוצה זו מצאנו גם את המוטיבציה של להיות מוערך על ידי אחרים ולהשפיע על תחום העיסוק. ממצאים אלה עולה כי השערת המחקר H6 אוששה.

### טבלה 6: משתנה תלוי - רמת מוטיבציה: שאיפה להיות מוערך ולהשפיע

סביבה כפרית (N=114)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .350, R <sup>2</sup> adj. = .332
.045	2.028	-1.196	(Constant)
.000	3.845	.369	נוהג לחפש מגמות חדשות בענף
.000	3.955	.493	יודע לרתום אנשים יחידים למשימה
.000	3.748	.395	מעוניין להשקיע בהכשרה

סביבה עירונית (N=72)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .448, R <sup>2</sup> adj. = .423
.060	1.914	-1.378	(Constant)
.004	2.947	.458	אוהב אתגרים
.014	2.508	.366	שואב רעיונות מהתבוננות
.001	3.611	.370	עניין לחזק את המותג

### טבלה 7: משתנה תלוי - רמת מוטיבציה: שאיפה להגשמה עצמית

סביבה כפרית (N=114)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .217, R <sup>2</sup> adj. = .196
.000	3.794	1.738	(Constant)
.003	3.018	.225	נוהג לחפש מגמות חדשות בענף
.016	2.437	.236	יודע לרתום אנשים יחידים למשימה
.004	2.905	.238	מעוניין להשקיע בהכשרה

סביבה עירונית (N=72)			
Sig.	t	Coefficients B	R <sup>2</sup> = .529, R <sup>2</sup> adj. = .509
.000	15.312	4.213	(Constant)
.041	2.086	.155	מעוניין להשקיע בהגדלת העסק בפעילות הקיימת
.007	-2.787	-.120	שומר על קשר עם הלקוחות
.028	2.238	.125	להיות מוערך ולהשפיע בתחום

בוחנים בנפרד את התחומים העסקיים בלי קשר למיקומם בסביבה הכפרית או העירונית ייתכן שתוצאות המחקר היו שונות. אבל בגלל גודל המדגם הקטן אי אפשר היה לערוך ניתוח סטטיסטי בכל תחום שנבחר בנפרד. ייתכן שמגבלות הניתוח הסטטיסטי פגעו ביכולת שלנו לאפיין את היזמים ובעלי העסקים בכל תחום.

במחקר זה השתמשנו במדדים שונים לאפיון רמת המוטיבציה, הפרופיל האישי והעסקי ותפקידי הידענים, המקשרים והמוכרים. מדדים אלה נלקחו מספרות המחקר. יש לציין כי ישנם מדדים אחרים נוספים בהם לא השתמשנו, ויכול להיות שאם היינו בוחרים מדדים אחרים, היינו מוצאים מאפיינים אחרים ליזמים ולבעלי העסקים שהשתתפו במחקר.

## מסקנות

פרט למודל החממה הטכנולוגית לא נבחנו ולא הופעלו בישראל מודלים אחרים לפיתוח אזורי-עסקי. נראה כי בעקבות המחקר ותוצאותיו ראוי לבחון את יישום מודל החממה הפתוחה במערב הנגב. מול שיטת התמיכה הקיימת כיום, המתמקדת ביזם הבודד הפונה ביוזמתו לבקשת תמיכה, שהיא נטולת חשיבה אסטרטגית של פיתוח אזורי, ראוי לבחון את מודל החממה הפתוחה המבוסס על תכנון הסיוע לעסקים קטנים ועל יכולתם של יוזמות ועסקים לתרום לפיתוח הכלכלי של האזור והסביבה שבה הם נמצאים.

לכל אזור, סביבה או תחום עסקי יש מאפיינים שונים, חוזקות וחולשות שונות. כדי ליצור תופעה כלכלית נגיפית נחוצים יזמים ובעלי עסקים בעלי רמת מוטיבציה גבוהה ותכונות יזמיות אישיות ועסקיות חזקות, אבל הם צריכים להיות גם בעלי יכולת מוכחת למלא אחד מהתפקידים היוצרים תופעה נגיפית, קרי ידענים, מקשרים או מוכרים, זאת כדי שהם יוכלו ליצור ביחד סביבה עסקית בעלת אינטרסים משותפים המחוללת תופעה כלכלית נגיפית באזור שבו הם פועלים.

על פי תוצאות המחקר יש באזור ובתחומים שנבחנו ידענים, מקשרים ומוכרים פוטנציאליים. תפקידה של החממה הפתוחה לזהותם וליצור סביבה עסקית נאותה כדי שהם יוכלו להשלים את היכולות הדרושות על מנת למלא את התפקידים הנדרשים.

## מקורות

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, (2013a). שנתון סטטיסטי לישראל 2013 – חלוקה גאוגרפית של האוכלוסייה, אוכלוסייה לפי מחוז, נפה ודת. ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.  
הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, (2013b). דמוגרפיה של עסקים: מקבץ נתונים סטטיסטיים ממרשם העסקים 2011–2013. ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.  
פרנקל, א', מילר, מ' ושפר, ד' (2005). החממות הטכנולוגיות בישראל: מדיניות טכנולוגית בעידן ההפרטה. חיפה: המרכז לחקר העיר והאזור, מכון נאמן ומוסד הטכניון למחקר ופיתוח.

לעומתם, למקשרים רמת מוטיבציה גבוהה והתנהגות עסקית ותכונות אישיות בולטות שהופכות אותם לכוח מוביל הן בסביבה הכפרית והן בסביבה העירונית. עם זאת, הם אינם מביעים רצון ליצור שיתופי פעולה עם אחרים. על פי גלדוול התנהגות זו תואמת את תכונת הידען: "דעותיו שונות מאלה של אחרים".

ממצאי המחקר בנוגע לתכונות היזמים מספקים למנהלי החממה הפתוחה תפקיד כפול: מן הצד האחד, לחזק בקרב בעלי רמת המוטיבציה הגבוהה תכונות של ידען, מקשר או מוכר כדי להגדיל את סיכויי הפיתוח הנגיפי, ומן הצד השני לחזק את רמת המוטיבציה של הידענים, המקשרים והמוכרים הקיימים וגם את תכונותיהם העסקיות באמצעות שיפור הסביבה העסקית (ההקשר) כמוצע על ידי וונקס, אולנר ות'וריק (Wennekers, Uhlaner, & Thurik, 2002) וכן פניה ואחרים (Peña et al. 2010). ייעוץ, הכשרה ויצירת הזדמנויות עסקיות כמוצע על ידי שיין ווואנקטרמן (Shane & Venkataraman, 2000), הם כלים פרגמטיים לשם השגת מטרה זו.

כדי ליצור אינטרסים משותפים (דבק) בין יזמים ובעלי עסקים צריך לשפר את הרצון לשיתוף פעולה של הידענים ושל המוכרים. בהיבט זה המקשרים יכולים לסייע, משום שהם בעלי רמת מוטיבציה גבוהה (במיוחד בסביבה העירונית) ומוכנות להסתכן (בסביבה העירונית וכפרית). מנהלי החממה הפתוחה יכולים להיעזר במקשרים על מנת למצוא את המְנַק (הטריגר) שיוביל את היזמים ואת בעלי העסקים ליצור שיתופי פעולה ביניהם. החממה הפתוחה עשויה להיות המקום בו יעודדו שיתופי פעולה עסקיים וייצרו אינטרסים משותפים בין היזמים השונים.

## מגבלות המחקר

המחקר הנוכחי התמקד בתחומים ספציפיים ובאזור פריפריה מוגדר מראש, ויש להיזהר מלהכליל את מסקנותיו על תחומים עסקיים אחרים ועל אזורים אחרים. אפשר להשתמש בכלי המחקר – במודל ובשאלונים שהוצעו במחקר זה – כדי לאפיין יזמים במקומות אחרים ובתחומי עיסוק שונים.

במחקר הנוכחי נבחרו ארבעה תחומי עסקים (חקלאות, תיירות, תכשיטנות ונגרות) אשר אינם מייצגים את כל הפעילות העסקית באזור. מכל תחום עסקי השתתפו במחקר נציגים אשר אינם מייצגים בהכרח את כל תתי-התחומים הקיימים. לדוגמה, בתחום התיירות השתתפו במחקר מעט בעלי עסקים מתחום ההסעדה והאירוח ועוד.

תחומי החקלאות והתיירות נבחרו לייצג את הסביבה הכפרית, ואילו התחומים נגרות ותכשיטנות נבחרו עבור הסביבה העירונית. ברור שבאזור מערב הנגב תחומים אלה אינם קיימים רק בסביבה שאליה סווגו, אלא הם קיימים הן בסביבה הכפרית והן בסביבה העירונית. כאן המקום להעיר, שלו היינו

- Gladwell, M., (2000). The tipping point: How little things can make a big difference. Boston: Little Brown.
- Gilad, B., & Levine, P., (1986). A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management*, 24(4), 45–51.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L., (2004). Does local financial development matter? *Quarterly Journal of Economics*, 119(3), 929–969.
- Hart, D. M., (ed.) (2003). Entrepreneurship policy: What it is and where it came from? New York: Cambridge University Press.
- Herrigel, G., (1993). Power and the redefinition of industrial districts: the case of Baden-Württemberg. in G. Grabher, (ed.) The Embedded Firm. London: Routledge. pp. 227-251.
- Keh, H. T., Nguyen T. T. M., & Ng, H. P., (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22, 592–611.
- Kurilsky, M. L., & Walstad, W. B., (2000). The “E” Generation: Prepared for the entrepreneurial economy? Kendall Hunt Publishing Company.
- Leblebici, H., & Shah, N., (2004). The birth, transformation and regeneration of business incubators as new organizational forms: understanding the interplay between organizational history and organizational theory. *Business History*, 46(3), 353–380.
- Marshall, A. (1891). Principle of economics. London: Mcmillan.
- McClelland, D. C., (1971). The achievement motive in economic growth. In: P. Kilby (Ed.), Entrepreneurship and economic development, New York: Free Press, pp.108–122.
- Moreno, A. M., & Casillas J. C., (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 507–528.
- O’Neal, T., (2005). Evolving a successful university-based incubator: Lessons learned from the UCF technology incubator. *Engineering Management Journal*, 17(3), 11–25.
- Peña V., Transue, M., Shipp S., & Van Atta, R., (2010). A Survey of entrepreneurship education initiatives. Science and technology institute, Institute for Defense Analysis, IDA Document NS D-4091.
- Porter, M. E., (1990). The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K., (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254–267.
- Allen, D. N., & McCluskey, R., (1990). Structure, policy, services and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61–77.
- Athayde, R., (2009). Measuring enterprise potential in young people. ETP, Baylor University.
- Bellandi, M., (1996). On entrepreneurship, region and the constitution of scale and scope economies. *European Planning Studies*, 4(2), 421–438.
- Bijaoui, I., (2012). From necessity to business entrepreneurship: The case of the Songhai Center, Porto Novo, Benin. *African Journal of Business Management*, 6(18), 5872–5878.
- Bijaoui, I., & Tarba, Y. S., (2012). Sub Saharan African (ASS) countries towards economic development: The process model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 9161-9174.
- Bonnet, J., Le Pape, N., & Nelson, T., (2011). Firm start-up strategies and performance in France: Survival and growth. Center for Research in Economics and Management, REM. Working paper. P. 3.
- Caird, S., (1992). Problems with the identification of enterprise competencies and the implications for assessment and development. *Management Education and Development*, 23(1), 6–17.
- Dei Ottati, G., (1994). Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. *Cambridge Journal of Economics*, 18, 529–546.
- European Commission. (2007). Innovation clusters in Europe: A statistical overview of current policy support. DG Enterprise and Industry report.
- Eurostat. (2012, March). Urban-intermediate-rural regions around 40% of the EU27 population live in urban regions... and almost a quarter in rural regions. Eurostat press office, 51/2012.
- Fayolle, A., & Gailly, B., (2009). Evaluation d’une formation en entrepreneuriat: Prédispositions et impacts sur l’intention d’entreprendre. *Management*, 12(3), 176–203.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J. L., & Lohest, O., (2011, March). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. MPRA Paper No. 29506, posted 10.

- Stam, W., & Elfring, T., (2008). Entrepreneurial orientation and the performance of high-technology ventures: The moderating role of intra- and extra industry social capital. *Academy of Management Journal*, 51, 97–111.
- Tayanagi, E., & Colovic-Lamotte, A., (2004). What direction should the cluster policy take, top- down implementation or bottom-up emergence? The case of Japan, Paper presented at the conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization, September 12-13, 2003, Modena, Italy.
- TEKES (2005). Annual review: Finnish funding agency for technology and innovation. Helsinki: Finland.
- Verheul, I., & van Stel, A., (2010). Entrepreneurial diversity and economic growth. In: Bonnet, J., García-Pérez-de-Lema, D., & Van Auken H., (eds.) *The Entrepreneurial society: How to fill the gap between knowledge and innovation*, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, (pp. 17–36).
- Wadhwa, V., Freeman, R., & Rissing, B., (2008) Education and tech entrepreneurship. Missouri: The Ewing Marion Kaufman Foundation.
- Wennekers, A. R. M., Uhlaner, L., & Thurik, R. A., (2002). Entrepreneurship and its conditions: a macro perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1), 25–64.
- Wennekers, S., & Thurik, R. A., (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13, 27–55.
- Wiklund, J., & Sheperd, D., (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Porter, M. E., (1998). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions. In M. E. Porter (ed.) *On competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 197–299.
- Rabellotti, R. (1995). Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development*, 23(1), 29–41.
- Rabellotti, R., & Schmitz, H., (1999). The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. *Regional Studies*, 33(2), 99–128.
- Roper, S., (1999). Israel technology incubators: Repeatable success or costly failure? *Regional Studies*, 33(2), 175–184.
- Sabel, C., (1989). Flexible specialization and the re-emergence of regional economies. In: Hirst, P. & Zeitlin, J., (eds.) *Reversing industrial decline*, New York: Berg. pp. 242–289.
- Schmitz, H., (1995). Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31(4), 529–566.
- Schwab, K., (2011). The global competitiveness Report 2011–2012, World Economic Forum, 2011, Geneva.
- Scott, A. J., (1996). The craft, fashion, and cultural-products industries of Los Angeles. *Annals of the Association of American Geographers*, 86, 306–323.
- Shane, S., & Venkataraman, S., (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Spaventa, A., & Monni, S., (2007). What next? How the internationalization process might lead to the dissolution of Veneto's low technology industrial districts. working paper 3. CREI.