**אסטרטגיה ציבורית ועסקית – מפגש רביעי – 4/4/2019**

שלושת הכוחות המרכזיים שמשפיעים בשנים האחרונות על אסטרטגיה בתחום המגזר הציבורי:

* כניסת הטכנולוגיה והדיגיטל. ישראל כבר עמוק בתוך עולם הדיגיטל ומה שהוא מאפשר. נראה כי העניין המרכזי בעתיד עומד להיות מימד הדאטה, אשר משנה את כללי המשחק ופותח הזדמנויות חדשות – וכרגע יש היערכות לכך במשרדי הממשלה השונים. כניסת מימד זה מצד אחד יוצר אתגרים ומצד שני פותח הזדמנויות חדשות. דוגמה להזדמנות נוגעת להגברת השוויון החברתי: פעמים רבות באזורי פריפריה לא ניתן לספק לתלמידים מצטיינים שמבקשים ללמוד במגמות יוקרתיות את הצורך, בשל מיעוט התלמידים. הטכנולוגיה תאפשר להתגבר על כך.
* "כלכלת הפתרונות" -solution economy. ישראל היא מדינה עתירת רגולציה, אשר פעמים רבות מאוד מגבילה את המשק. בעבר כדי לפתור בעיה מסוימת במשק, הממשלה העדיפה להחזיק את כל המומחים אצלה במשרד, היום מבינים שהידע והיכולת לייצר פתרונות מצוי בכל סוגי המגזרים – מגזר שלישי, מגזר עסקי, שיתוף ציבור וכו'. נפילת החומות הזו עושה דברים מאוד חיוביים למשרדי ממשלה.
* סחף של מעבר מהממשל המרכזי לממשל המקומי. לממשל המקומי יש יותר כוח ורלוונטיות משנה לשנה, ויש גם טענות שבעוד מספר שנים יהיה כמעט לא רלוונטי מיהו ראש הממשלה והרבה יותר רלוונטי מיהו ראש הרשות.

"מכרזי אתגר" - תופעה חדשה בעולם, שישראל יחסית מקדמת אותה באופן משמעותי. ההנחה מאחורי מכרזים אלה היא שמוציאים מכרז שמטרתו לקבל גם רעיונות לפתרון בעיה מסוימת, ולא רק ביצוע לפתרון שכבר הוחלט עליו. למשל -הצעת פתרונות איך מורידים עומס תנועה במחלף מסוים.

במסגרת מציאת פתרונות אסטרטגיים במשרדי ממשלה בוחנים את השאלות הבאות:

What is our winning aspiration - מה החזון המאחד לארגון/ למשרד?

Where to play - כיצד לתעדף מאמצים ותקציבים? (למשל בתחילת קדנציה)

How to win - כיצד להיערך בהתאם למטרה? גיבוש תכנית פעולה הכוללת חיבור למגמות, עבודות טקטיות ותוכניות עבודה.

What capabilities must we have - אלו כלים יש להעמיד כדי לתמוך וליישם את התכנית האסטרטגית? כגון כלי חיזוי, היערכות עירונית, מודל כלכלי וכו'.

What management systems do we need - כיצד יש לנהל את התכניות ביום שאחרי? מדידת תוצאות, שליטה ארגונית וכו'.

דוגמה: עבודה שנעשתה עבור משרד התיירות. המחשבה היא איך להרחיב את הפוטנציאל התיירותי של מדינת ישראל, למשל למבקרים על רקע דתי. ירושלים, בית לחם, נצרת, גליל – כל אלה מקומות שיש להם פוטנציאל תיירותי אדיר. צריך לזהות מי המדינות המתחרות על קהל היעד שמחפש תיירות דתית, על מנת למקד את מוצרי השיווק.

דוגמה לתהליך אסטרטגי להמחשה במגזר הציבורי (המחשה של תהליך אמיתי שקרה ברמת חובב).

פארק תעשיה שיכונה – waste minister.

הנתונים: 100 מפעלים בגדלים שונים. בעיקר תעשיית הכימיקלים, וגם מזון ופארמה. כ-20,000 עובדים ישירים וכ-30,000 עקיפים. ההנהלה אוטונומית. התקציב – 10 מיליון פאונד לשנה.

האתגר: לאור אופי התעשיות בפארק קיים מצב של זיהום גבוה מהנורמלי בים, יבשה ואוויר, כאשר המנדט של המועצה על המפעלים קיים אך מוגבל. לאור עלייה באחוז התחלואה סביב הפארק, מבקשת תכנית אסטרטגית לפתרון הבעיה. אינטרס נוסף של הפארק הוא שינוי התדמית השלילית המקשה על משיכת עסקים נוספים וגיוס עובדים למפעלים.

הדגשים העיקריים לפתרון התהליך האסטרטגי:

רמת חובב ביצעה תהליך משמעותי לנסות לשנות את תדמיתה. בין השאר ערכה בדיקה של כמות הזיהום וגילתה שהוא נמוך הרבה יותר ממה שנהוג לסבור, האוויר נקי יותר מאשר ברחוב ראשי של עיר. עם זאת עדיין היו מטרדי ריח ובעיות נוספות וניסיונות שלהם לשנות את התדמית לא הצליחו. לכן החליטו לבצע תכנית אסטרטגית שתבקש לאזן בין ייצור מקומות תעסוקה לבין שינוי כללי המשחק מבחינה סביבתית.

סדר יום:

נקודת המוצא – ניתוח פנימי:

הסביבה החיצונית: מגמות ומודלים בעולם וניתוח מגרש המשחקים בישראל.

הגדרת החזון (בא רק במקום השלישי, כדי להבין קודם את מצב על סמך הניתוחים שנעשו, טרם הגדרת החזון שרוצים להשיג).

תכנית אופרטיבית.

ה-benchmark:

best practice – מחפשים מי הם המקומות האחרים בעולם שעושים באופן הנכון ביותר מבחינה סביבתית ואחרת ניהול פארקי תעשייה, ומי הם המקומות שדומים ל-dna של רמת חובב ואיך הם מתמודדים עם אותם אתגרים. בודקים במה הם עוסקים ואיפה הם משקיעים את המשאבים שלהם.

ניתוח 10 פארקי תעשייה כימיים מובילים בעולם, ובחינת הדגשים האסטרטגיים וכיווני הפעולה משרטט מפה של מגמות חוזרות. בין השאר זוהה במסגרת ה-benchmark עניין האקו תעשייה – עניין חדש יחסית, שעוסק בסימביוזה המוכוונת ליצירת ערך כלכלי, חברתי וסביבתי – מערכת סגורה שיודעת לנצל את התוצאות של תהליך אחד לצורך תעשייה אחרת. דוגמה – מעבר של מים, קיטור, חום וכו'.

כשהתחילו לבדוק איך פועלים המפעלים ברמת חובב התברר, שהם ביוזמתם התחילו לבצע את הסינרגיות האלה בין המפעלים, מה שאומר שהיתה גם מוכנות להטמיע את המהלך.

בעקבות זאת ייצרו שלוש חלופות שונות עם דגשים שונים, ונבחרה החלופה השמה דגש על המודל האקולוגי. מכאן נבנה חזון שמבקש למצב את רמת חובב כפארק שהוא מודל ישראלי לאקולוגיה.

מה כולל ארגז הכלים בתהליך אסטרטגי?

בראש ובראשונה נדרש לייצר Gap analysys

למשל - העברת ידע מהאקדמיה לתעשיה היא נקודת מפתח לצורך יצירת חדשנות, ולכן האסטרטגיה במשרדי ממשלה מסוימים התמקדה בשאלה איך אפשר לייצר תהליך דו כיווני של העברת ידע מהאקדמיה לתעשיה.

בתהליך זה צריך להתגבר על 3 סוגים של שקרים: לבנים, גסים וסטטיסטיקה.

הדרך שבה נתונים מוצגים מבחינה סטטיסטית עלולה לתת לנו תמונה מעוותת של המציאות.

בלב התהליך נדרש להתגבר על בעיה מרכזית והיא פער רציני מאוד שקיים בין עולמות התעשייה והאקדמיה. כדי להתגבר על הפער, הוגדרו כל הקשרים שמחברים בין אקדמיה לתעשייה: תכניות מחקר, כנסים מקצועיים, תכניות של המדען הראשי, מכוני מחקר, קשרים לא פורמליים וכו'.

ניתוח benchmark – חיפוש המודל שיסייע להכין את התכנית האסטרטגית. יש שני סוגי ניתוחים:

הניתוח הראשון - לחפש את המגדלור – best practice - איפה נמצא המקום שיש בו את הדוגמה המיטבית למה שמחפשים מחפש. החיסרון הוא שהמקום שנמצא יכול להיות מאוד רחוק ממה שאפשר להגיע אליו, וזה עלול לסבך ולהכניס אותנו להשקעות מיותרות.

הניתוח השני – לחפש את אותה קבוצת ייחוס, קבוצת השווים. החיסרון – יכול להיות שזה לא מספיק שאפתני והקבוצה הנוספת היא בינונית.

כשנעשה ניסיון להצליב בין שני סוגי הניתוחים, הצליחו למפות את הגורמים וסוגי הכלים העיקריים הנוצרים בתהליך העברת הידע בישראל. התגלו המקומות שבהם אנחנו חלשים לעומת מדינות אחרות, ולעומת זאת מקומות שבהם אנחנו מהווים מודל לאחרים. ההצלבה של ניתוח מצב קיים ביחד עם הניתוח הבין לאומי מייצרת את תובנת ה-gap analysys ועכשיו מבינים איפה הנקודות שאותן צריך לשדרג ואיפה הנקודות שבהן אנחנו טובים ולא צריכים להתעסק.

כאשר מבצעים את הניתוח לפי מודל שרשרת הערך, בעת מיפוי מקורות מימון ציבוריים למו"פ לאורך שרשרת הערך המחקרית, מתגלים היקפי מימון נמוכים יחסית במקטע המחקר ה"תרגומי" של כמאה מיליון ₪ - ומכאן מבינים על מה למעשה צריך לעבוד.

יש מקרים שבהם גוף מתחיל בתהליך אסטרטגי וטועה כבר בהגדרת השאלה שמבקשים לפתור – מה שמכשיל את כל התהליך האסטרטגי.

דוגמה לכך: חברת אגרקסקו שיצאה לתהליך אסטרטגי שמטרתו היתה לייצר אסטרטגיית צמיחה לחברה. מדובר בחברה ענקית, כלי חשוב לחקלאות ולייצוא תוצרת חקלאית מישראל, כמעט מונופול. הצוות שעבד על התהליך חזר לדירקטוריון והציג לו את תמונת המצב המצליבה בין אחוז הצמיחה במכירות לבין הרווחיות המצטברת.

מניתוח תמונות המצב עלה שרוב המוצרים שהחברה עוסקת בהם הם הפסדיים – ולפיכך אין מקום להתחיל לטפל באסטרטגיית צמיחה. התברר שהחברה נראית כך יותר משלוש שנים וזמן קצר לאחר מכן היא למעשה החלה בהליך של פשיטת רגל.

דוגמה לתהליך אסטרטגי: אפיון הזירה התחרותית בתיירות נכנסת לישראל.

ההנחה היא שיש חמישה מוקדי משיכה עיקריים: דת, נופש, היסטוריה ותרבות, חופשה עירונית וכנסים מקצועיים.

בשלב ראשוני נדרש להבין מי הם קהלי היעד – מה היא קבוצת הייחוס של ישראל. נשאלת השאלה מי דומה לי בכל אחד ממוקדי המשיכה האלה. למשל – אין טעם שתל אביב תתחרה בלונדון או ניו יורק, אבל בהחלט כן יכולה להתחרות על קהל היעד שטס לליסבון או איסטנבול; לאחר שנזהה מי המתחרים מול כל קבוצת קהלי יעד נוכל ליצור מהלכים שוברי שוויון – למשל למשוך את הפנסיונר האירופי שנוסע לחופשה עירונית באיסטנבול,

בשלב השני – גיבוש פרופילים לקהלי יעד רלוונטיים עבור המוצרים השונים.

בשלב השלישי – זיהוי המתחרים של ישראל על כל פרופיל קהל יעד רלוונטי.