

מושג

יישוג של ארגונים ממשלתיים

הגדרה

יישוג (reaching out) של ארגונים ממשלתיים הוא פניה יזומה ללקוחות פוטנציאלים בתחום הפעילות של הארגונים.

הקשר

ארגונים ממשלתיים נדרשים להגדיר קהל לקוחות כשם שעושות חברות עסקיות.

ואולם בניגוד לחברות עסקיות ארגונים ממשלתיים מתקשים לעקוב אחר השינויים בקרב קהל הלקוחות שלהם.¹ הסיבות לכך הן:

- בדרך כלל ארגונים ממשלתיים נמדדים על פי תפוקות הנוגעות לקהל יעד שהוגדר להם בעבר.²
- שלא כמו עסקים, בארגונים ממשלתיים לא קיים מנגנון מסודר של משוב שמצביע על חוסר רלוונטיות. חברות עסקיות מקבלות 'אותות' ברורים מהשוק: תג מחיר למוצרים, מכירות ורווחים. ארגונים ממשלתיים מתקשים להגדיר הצלחה, ואילו המשוב על התפקוד שלהם – הערכות של לקוחות ובעלי עניין – עמום יותר.³

כיוון שאין תמריצים ברורים המעודדים ארגונים ממשלתיים להתעדכן, הם עושים זאת בתגובה על אילוצים חיצוניים. לדוגמה שינויים בסביבה החברתית כלכלית⁴ או הצטרפות למסגרות בין-לאומיות⁵ כופים על ארגונים ממשלתיים לחפש לקוחות חדשים.

חיפוש יזום אחר בעיות ולקוחות

דרך אפשרית לארגונים ממשלתיים להתעדכן היא לחפש בעיות המונעות מלקוחות פוטנציאליים לקבל שירותים ממשלתיים ולמצוא להן פתרונות.

¹ השינוי הבלתי פוסק בקהל הלקוחות של הארגון דומה לשינוי הבלתי פוסק במציאות שעליו עומד תומס קון. לדעתו, מדענים ומסגרות פוליטיות מנסים להסביר את המציאות באמצעות פרדיגמות אך הן לעולם אינן מצליחות לתאר אותה בצורה שלמה. בין הפרדיגמה למציאות נוצר תווד הולך וגדל שקורס ברגע של משבר. קון, ת.ס., המבנה של מהפכות מדעיות, אוניברסיטת תל אביב, 1977.

² לדוגמה: משרד הרווחה לא סופג ביקורת ישירה על הטיפול בסוגיית המסתננים מאפריקה משום שהם לא הוגדרו כקהל היעד של המשרד. אריסון, ר. "הפליטים נפלו בין הכסאות, אז הקמתי מקלט", Ynet, 19/02/08.

³ משרד הרווחה יזום לדוגמה מחקרים שונים על מנת להעריך ולתכנן את פעולותיו בקרוב האוכלוסיות עליהן הוא מופקד. ר': אתר משרד הרווחה.

⁴ דוגמה טובה היא המועצה לפיתוח כלכלי חברתי בסינגפור (EDB). היא שינתה את קהל היעד שלה (משקיעי חוץ) בקביעות בעקבות משברים שפקדו את סינגפור. ר' מסמך ראות: המועצה לפיתוח כלכלי וחברתי בסינגפור.

⁵ במסגרת תהליך ההצטרפות של ישראל ל-OECD ארגונים ממשלתיים נדרשים להרחיב את תחום העיסוק ולפנות לבעלי עניין אחרים. דוגמה בולטת היא תחום איכות הסביבה. לפי המלצות ה-OECD כל מדינה חברה צריכה לחוקק חוק מדיניות סביבתית לאומית שעיקרו התייחסות לנושאים סביבתיים בכל תהליך קבלת החלטות ממשלתי. ר': עזריה א. נייר עמדה – הצטרפות ישראל ל-OECD, אדם טבע ודין, אוגוסט 2007.

קיימים סוגים רבים של בעיות: שפה, תרבות, מרחק גיאוגרפי וחוסר זמינות או התאמה של השירות.⁶
שני סוגים של לקוחות פוטנציאליים אינם מתגלים בשל בעיות אלו: לקוחות שהתעלמו מהם⁷ ולקוחות שלא מזוהים צורכיהם המיוחדים.⁸
בתהליך היישוג מאתרים לקוחות פוטנציאליים ומבררים האם קיימת בעיה שמונעת מהם לקבל שירות.⁹ בשלב השני נדרשת התארגנות כדי לפתור את הבעיה ולספק שירות ללקוחות שאותרו.
מיסוד מנגנון הפועל תדיר לאיתור לקוחות פוטנציאליים ולצירופם למערכת מאפשר לארגון ממשלתי לשמור על רלוונטיות ולהשיג את יעדיו.¹⁰

סוף.

⁶ בדיון על מצב התעסוקה של נשים ערביות בכנסת טענו דב לאוטמן וח"כ דב חנין שהפתרון לשיעור ההשתתפות הנמוך של נשים ערביות טמון ביציאתן לעבודה מחוץ לכפרים. ואולם תחבורה ציבורית חוסמת את יציאתן לעבודה של נשים המבקשות לעבוד מחוץ כפר. ר': [פרוטוקול 105](#) של הועדה לקידום מעמד האישה.

⁷ מחקרים מראים שהכלים הפיננסיים המקובלים במשק המיועדים לתמיכה בעסקים קטנים מוגבלים למדי במגזר הערבי. לדוגמה עסקים ערביים רבים מתקשים להשיג את המימון הבנקאי הדרוש להרחבה של העסק לגודל בינוני. סופר מ., שנל י., חסמים בפני פיתוח כלכלי במשק הערבי בישראל, המרכז לחקר החברה הערבית בישראל.

⁸ בעבר תלמידים רבים עם הפרעות קשב אובחנו בטעות כסובלים מבעיות התנהגותיות. כיום משרד החינוך מכיר בצרכים הייחודיים של תלמידים אלו. משרד הבריאות החליט לאחרונה להסדיר את הטיפול בקהל יעד "חדש" זה. יצחק ג. משרד הבריאות מסדיר אבחון קשב וריכוז, [NFC](#), 17/05/08.

⁹ תפיסה זו מתבססת על רעיונותיו של פרופ' ריקרדו האוסמן מאוניברסיטת הרוורד שמציג שיטה לזיהוי מדיניות פיתוח נכונה למדינות. לפי האוסמן אפשר לזהות חסמים המעכבים את התפתחות המשק על ידי פענוח מידע שחברות נותנות "חינם". לדוגמה: אם מדינה בונה פארק תעשייה יש לאתר את החברות שהחליטו לא להשתתף במיזם ולבחון מהן הסיבות המשותפות לכולן שמנעו מהן להשתתף. כך ניתן לזהות חסמים ולהתוות מדיניות כלכלית יעילה יותר. לתוצרי ראות בנושא ר': [מרחב המוצרים](#), [אבחון צמיחות](#).

Hausmann, R., Rodrik, D. and Velasco, A, (2004) "[Growth Diagnostics](#)", Harvard University.

¹⁰ אחת הדוגמאות הטובות ליישוג היא יוזמת תוכנית 200 פי 2 של משרד התמי"ת. ראשית זוהה קהל יעד שנוזק לסיוע (יצואנים בינוניים מהפריפריה בעלי מחזור בין 100 אלף לשני מליון דולר) ולאחר מכן הוחלט להתוות לאותם יצואנים תוכנית שתמקד בחסמים הרלוונטיים להם: קשיי חדירה למדינת היעד והעדר כלים מקצועיים. מטרת התוכנית היא להכפיל את היצוא של אותם יצואנים תוך 36 חודשים. לפרטים נוספים ר': [אתר](#) משרד התמי"ת.