

חמשת מעגלי הייחוס בדרך להתוויית פונקציית מודיעין עצמאית בארגון

"במת אורח"

אמיר אלנקוה¹מבוא

אני כמעט בטוח ששמעתם את המנכ"ל או אחד המנהלים הבכירים אומר במהלך פגישת סיכום תכנית העבודה השנתית: "אם רק היינו יודעים על X מוקדם מספיק, היינו יכולים לעשות את Y וגם אם לא את המילים עצמן, אני בטוח ששמעתם את זה או משהו ברוח הזו לא מזמן.

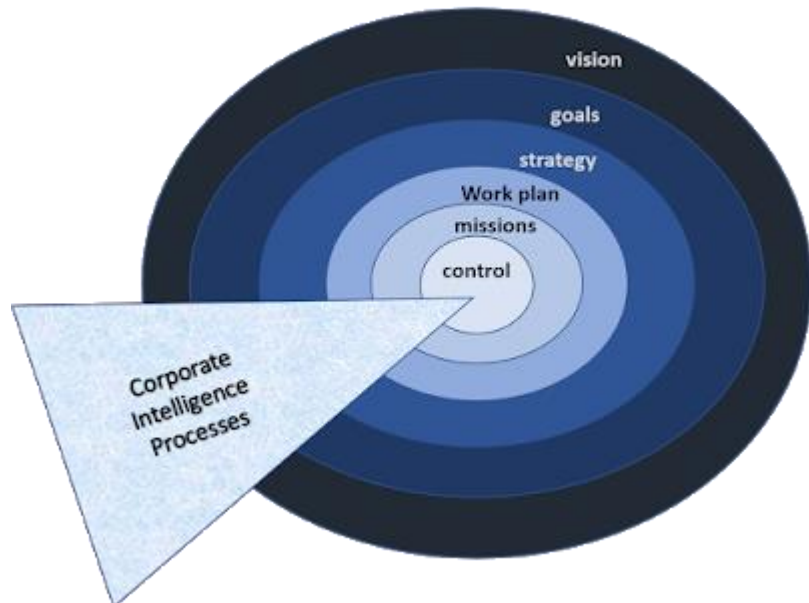
תהליך הניתוח של תוצאות עסקיות הוא מאתגר מאוד, לצד היותו מעניין ומסקרן. כללי המשחק מכילים את מילות המפתח הבאות: תכנון, יישום, ניהול, בקרה, סיכון. כל אלה הם מרכיבים שאנו מגלמים בפיתוח דפוסי חשיבה מודיעינית בארגון.

ברור שלא מידע אופרטיבי שמקורו בתהליכי מודיעין, חברות סובלות מבזבוז מקורות (כולל זמן יקר), מאבדות מהיתרון התחרותי שלהן ומתעלמות מחוזקות וחולשות פנימיות שצריך להעצים או לבטל.

במאמר זה, ברצוני לשתף כיצד ניתן לבנות, אבן אחר אבן, פונקציית מודיעין עצמאית בארגון. אתאר ממועף-הציפור את חמשת מעגלי הייחוס של בניית פונקציה זו ואת שלבי היישום הראשונים.

המעגל הראשון - תפיסה

כיצד למקם את פונקציית המודיעין של הארגון במרחב האופרטיבי של הארגון?!

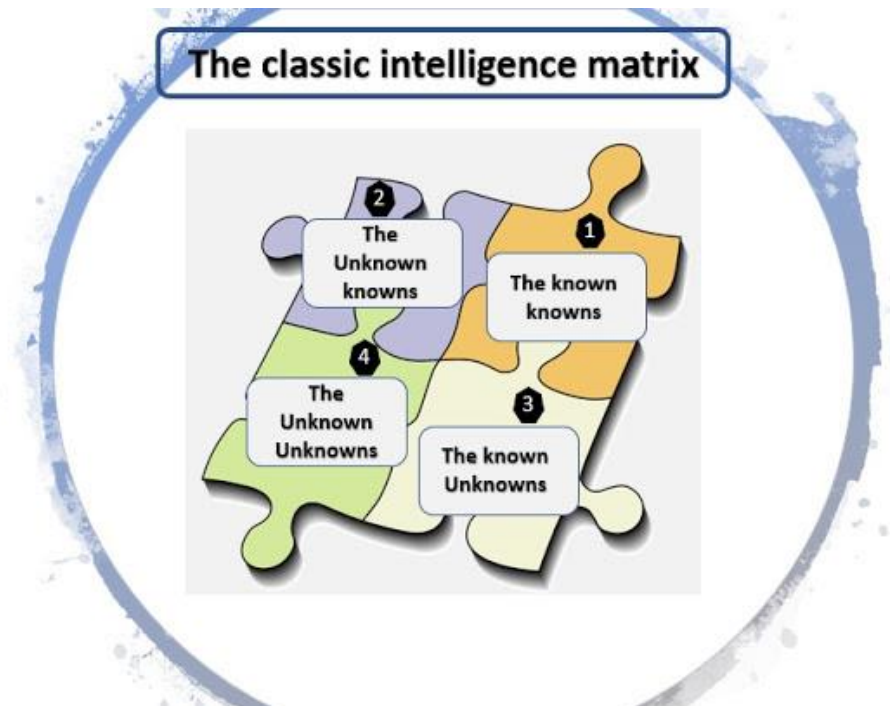
Corporate Intelligence Domain

¹ אמיר אלנקוה הוא פורש ממשד"ר מ"מ בעל נסיון רב בתחום המודיעין וההדרכה. בכל תואר שני במנהל עסקים ומייסד של Webintelligency למתן שירותי מודיעין-תחרותי, מחקרי שוק ופיתוח יחידות מודיעין אוטונומיות בארגונים.

- התהליך המודיעיני צריך להוות "מקדם חשיבה" קריטי ומובנה בקרב כל העובדים ורמות הניהול.
 - לפונקציית המודיעין בארגון יש יחסי גומלין מידיים וישירים עם כל המרכיבים האופרטיביים של הארגון.
 - יישום תהליכי מודיעין מחייב "הלך רוח" מסוים ודורש מחויבות מלאה מכל רמות העשייה והניהול.
 - יש לוודא כי פונקציית המודיעין בארגון תקבל את נתח התקציב ההוגן שלה בעת הקצאת משאבי הארגון השנתי.
 - צוות עובדי המודיעין בארגון הם אנשי מקצוע מיומנים. עליהם להיות מקצועיים, ומצוידים בכלים ובטכנולוגיה המספיקים למימוש האחריות שלהם.
- תפקיד פונקציית המודיעין בארגון:** לאפשר לחברה להתקדם לעבר מימוש החזון, והשגת המטרות, במינימום סיכון ובזבוז משאבים.
- שימו לב שהגדרת התפקיד אינה כמותית, ולכן קיים קושי לבחון את כדאיות ההשקעה במודיעין. האם ה- Return On Investment (ROI) של השקעת שקל אחד במודיעין יניב יותר משקל אחד רווח בסך התוצאות הצפויות של הארגון בסוף שנת העבודה?! מנהלים רבים מגלים חוסר סבלנות לתהליכי מודיעין בשל כך, ומתעלמים מהתרומה התהליכית שמספק המודיעין לארגון.
- המבחן של המודיעין בארגון הוא במידה מסוימת ב'חכמה שלאחר מעשה', האם הסיכון של החברה היה 'פחות או שווה' לסיכון של השוק, האם ביצועי החברה תאמו ליעדים שהוגדרו בתוכנית העבודה, האם אירועים בלתי צפויים מהסביבה החיצונית או הפנימית של החברה גרמו לזעזוע ותדהמה שערערה את יציבות החברה והתוצרים שלה?

המעגל השני - מתודולוגיה

מהם הצרכים ופערי הידע שפונקציית המודיעין צריכה לספק!?



הביטו במטריצת המודיעין הקלאסי, היא משקפת בין היתר את המרכיבים של הסיכון שבו הארגון פועל. ניתן להתייחס הן לסיכון השוק והן לסיכון העצמי של הארגון, וזה לא בהכרח זהה.

המטריצה אינה בהכרח 4 מלבנים שווים בגדלם, ולכן ככל שמלבנים 3,4 דומיננטיים במטריצה, כך גדל הסיכון שבו הארגון פועל.

התצורה האידאלית של המטריצה בעולם עם וודאות מלאה היא דומיננטיות מוחלטת של מלבן 1 אבל המציאות אחרת ולכן קיים המושג סיכון.

תפקיד תהליכי המודיעין בארגון, כאמור, הוא צמצום הסיכון שבו פועל הארגון. כיצד זה בא לידי ביטוי במטריצה?

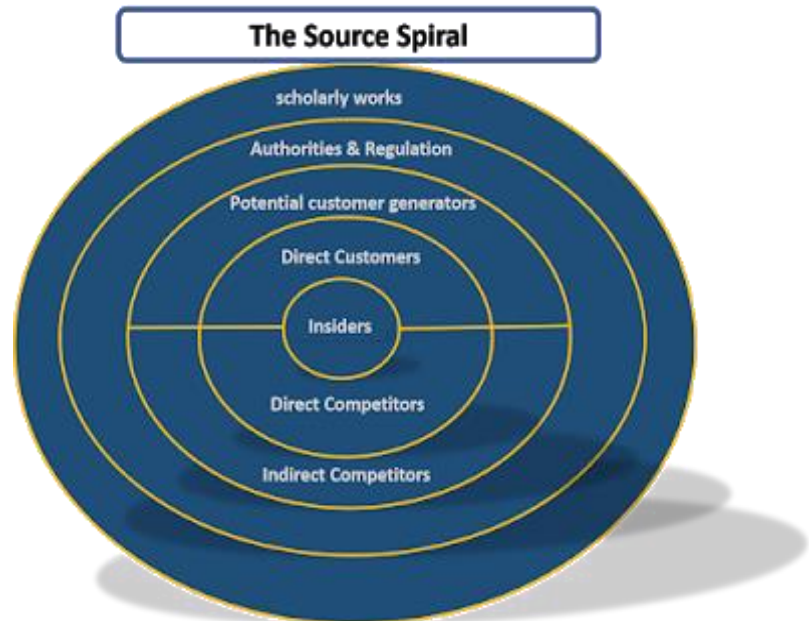
- יודעים את מה שידוע - משקף את הפעילות השוטפת של הארגון שבאה לידי ביטוי יום יומי בסך הפעולות והתוצאות של הארגון, הידע המצטבר, תהליכי הניהול והעשייה. במצב הזה המודיעין בארגון מתרכז בעיקר בניטור ושימור ידע. במצב הזה בא לידי ביטוי אחד מתוך 4 מרכיבי המודיעין בארגון, קרי "ניהול ידע" Knowledge Management (KM).
- לא יודעים את מה שידוע - המלבן הזה מאתגר מאוד וגם נשמע בהתחלה קצת לא הגיוני, אבל במהותו הוא מתייחס לעובדה שהפעילות הרצופה של הארגון יוצרת "בריכה" עצומה של נתונים מכל מיני סוגים, שהם "נכס" של הארגון ויש בהם המון תובנות. אבל, אם הארגון לא ייתן דעתו על הצורך לנתח את הנתונים האלה ולחלץ מהם את הידע הקיים שם, הוא לעולם לא יידע באמת מה שהוא כבר בפוטנציאל יודע. המלבן הזה, כמעט כולו, הוא הדומיין של המרכיב השני של המודיעין בארגון, קרי "מודיעין עסקי" Business Intelligence (BI) שכולל תהליכי עיבוד וניתוח אוטומטיים, Machine Learning (ML), Artificial Intelligence (AI), וכמובן את אנשי ה Data Science (DS) ואנליסטים כמותיים.
- יודעים את מה שלא יודעים - המלבן הזה משקף ראייה מפוכחת של הארגון על השוק, המתחרים, הלקוחות, הטכנולוגיה, המבנה הפיננסי, רגולציה, איומים והזדמנויות. זהו מלבן קלאסי שמשקף את פערי הידע שהמודיעין התחרותי ומודיעין השוק צריכים לספק כדי לצמצם אותם לגודל סביר.
- כאן נפגוש את שני המרכיבים הנוספים של מודיעין בארגון (לעיתים מתייחסים אליהם כאחד): "מודיעין תחרותי" Competitive Intelligence (CI), "מחקר השוק Market Intelligence (MI). מבוצע ע"י אנליסטים מומחים לתחומי הידע השונים.
- לא יודעים את מה שלא יודעים - המלבן הזה הוא המאתגר ביותר ותמיד יהיה לו מקום במטריצה. איך אנחנו אמורים להתמודד עם משהו שאנחנו לא מכירים כשאין לנו מודעות לכך שהוא קיים?! כאן צריך לאמץ מתודות חשיבה נוספות שעיקרן הנחת הנחות והשערות, חיזוי העתיד וביצוע פעולות ניהוליות מורכבות כגון ניתוח PRE-MORTEM לפרויקטים גדולים המתנהלים בארגון. בנייתו
- PRE-MORTEM אנחנו מתייחסים לפרויקט כאילו שהוא נכשל ומנסים להבין מה היו יכולות להיות הסיבות לכישלון (כשבפועל למעשה הפרויקט לא נכשל אלא נמצא בעשייה או לפני תחילת המימוש)
- כאן אפשר למצוא אנליסטים המתמחים בחיזוי העתיד וכן את אנשי האלגוריתמים שבונים מודלים של חיזוי. תהליכי החקר המודיעיני במצב הזה ממוקדים לטרנדים, הסביבה החיצונית ותופעות במעגלים רחוקים יחסית מהארגון והשוק בו הוא פועל. המציאות מלמדת שהפתעות רעות קורות ללא יכולת לחזות אותם (ראו ערך משבר הסאב-פריים בארה"ב).

המעגל השלישי - מקורות המידע

מאיפה אוספים את המידע?!

בחלק הזה אתייחס ל - 3 עקרונות מרכזיים :

ספירת המקורות



- נתחיל את איסוף המידע מגורמים בתוך הארגון שיש להם ידע מצטבר ורב שחלקו אצור ויש לחלץ אותו בצורה מושכלת.
- נמשיך במחקר סביב המתחרים והלקוחות הישירים של הארגון.
- משם נמשיך לחקר המתחרים הלא-ישירים וכן נבחן את מחוללי-הלקוחות הפוטנציאליים של הארגון.
- נבחן באם ישנם פרסומים רלוונטיים מטעם רשויות וגופי רגולציה.
- נסיים בעיון וניתוח פרסומים של חוקרים באקדמיה ומוסדות מחקר הרלוונטיים לצרכים שלנו.

מטריצת סוגי המחקרים



מחקר ראשוני - האנליסטים של פונקציית המודיעין מבצעים את המחקר בעצמם החל מאיסוף ועד ניתוח וחילוץ תובנות אופרטיביות.

מחקר שניוני- במקרה הזה האנליסטים של פונקציית המודיעין מסתמכים על מחקרים שעשו אחרים, ומסיקים מהם מסקנות ותובנות.

מחקר מגמות וטרנדים - ממוקד לאיתור שינויים ופריצות דרך המתרחשים בסביבות קרובות לפעילות הארגון, בכל תחום רלוונטי לארגון שלנו: שיטות, טכנולוגיה, מיתוג..

מידע השנוי במחלוקת - לעיתים מתקבל מידע ממקור כלשהו, שלמרות הפיקנטיות שלו או הייחודיות שניתן לייחס לו, הוא לא מהימן ב 100% ולכן נסמן אותו בסימן שאלה ונזכור זאת בניתוח הכולל של המידע.

המעגל הרביעי - התמהיל המודיעיני

מטריצת סוגי המודיעין

The source-type matrix



מידע שנאסף מבני אדם (HUMINT)

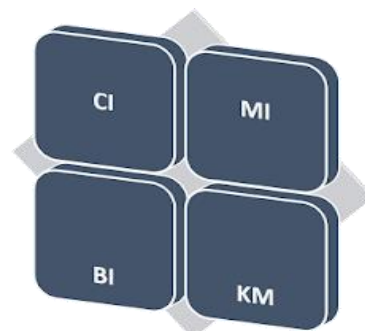
מידע שנאסף מהאינטרנט (OSINT / WEBINT)

מידע שנאסף בצורה חזותית ומתצפיות (VISINT)

מידע שנאסף מפעילות אוטומטית של אלגוריתמים ומכונות (DATA ANALYSIS)

מהם תהליכי המודיעין בארגון?!

The intelligence-mixture matrix



מוקדם יותר במאמר הגדרתי את ארבעת מרכיבי המודיעין בארגון: מודיעין תחרותי (CI), מודיעין השוק (MI), מודיעין עסקי (BI) וניהול הידע (KM). כל אחד מהם רלוונטי להיות חלק מהתמהיל המודיעיני בארגון, וכולם ביחד אמורים לספק את המידע הדרוש כדי לממש את האחריות של פונקציית המודיעין.

המטריצה לא חייבת להיות בנויה מ-4 מלבנים זהים בגודלם. התמהיל תלוי במידה רבה באקוסיסטם שבו פועל הארגון ובאילוצים סובייקטיביים ואובייקטיביים בתהליך בניית הפונקציה. כמו למשל:

- רמת התחרות בשוק
- רמת החדשנות בשוק, ובפרט החדשנות המשבשת
- גודל השוק וגודל פלחי השוק ופילוח הלקוחות
- יציבות השוק מבחינת רגולציה ופיננסים
- כמות עובדים בארגון, מגוון המוצרים של הארגון, תשתית טכנולוגית של הארגון
- אופי הפעילות של הארגון - ייצרני, שירותים, הייטק, לואטק
- ועוד...

המעגל החמישי - עקרונות היישום

שלבם ראשונים ביישום בניית פונקציית המודיעין!



בניית פונקציית מודיעין בארגון דורשת זמן ומאמצים. ראשית, הארגון צריך להבין שנדרשת סבלנות ואורך רוח מכיוון שלא ניתן לבנות את הפונקציה מיד, וכן את התוצאות לא מרגישים מיד. בנוסף, מדובר בתהליך מודולארי שמתחיל בייצור גרעין מקצועי של בעלי תפקיד, ועם הזמן מרחיבים אותו.

יש לוודא כי פונקציית המודיעין מאוישת ע"י אנליסטים ייעודיים שגויסו לתחומים המודיעיניים השונים בתמהיל, והם יעסקו 100% מזמנם במשימות מודיעין. עם הזמן ניתן להרחיב את הצוות ולהוסיף עובדים שחלק מהמשימות עם נע"ת.

הפונקציה חייבת לקבל מראש תקציב סביר שיאפשר לצוות לרכוש טכנולוגיה מתאימה וכלים, רישיונות לאתרים ומאגרי ידע וכן נסיעות וכניסה לכנסים ותערוכות.

לפונקציה חייב להיות מנהל ייעודי שיקדיש 100% מזמנו לניהול הצוות (ולא נע"ת כפי שמתבצע במקרים מסוימים). זה אינו פיילוט!!

יש לזכור, הכנסת פונקציה חדשה לארגון שעוסקת במודיעין שמתחבר לכל רבדי העשייה בארגון, משפיעה גם על שאר העובדים והמנהלים. ולכן, במקביל יש לתכנן וליישם תכנית הכשרה והסברה לעובדים ולמנהלים כדי למצב את הפונקציה במקומה הנכון וכדי לפתח אצל שאר העובדים את דפוסי החשיבה המודיעיניים הרלוונטיים.

לקריאה נוספת בנושא, ניתן לגשת למאמרים הבאים:

Three important Intelligence Thinking Patterns to deal with Occurrence and Probability

A new model for Intelligence ROI — (I-ROI)

A new model of Intelligence Process in a company

Competitive Intelligence in practice — expose your competitors' strategy

Grandma, Grandpa, and Intelligence Thinking Patterns Information evaluation — Not another "Know-How"

Last-minute strategic tips for 2021