

כיצד מודיעין אסטרטגי לאומי ומודיעין עיסקי תחרותי יכולים לתרום אחד לשני – מבט השוואתי

אבנר ברנע

מודיעין אסטרטגי לאומי ומודיעין עיסקי תחרותי (competitive intelligence) נראים כשתי דיסציפלינות שונות,¹ והמחקר מתמקד בהם כשני תחומים נפרדים, ללא כל ניסיון ליישם לקחים והסברים רלוונטיים מתחום אחד למשנהו. עם זאת, מבט מעמיק על שני תחומים אלה מגלה כי יש להם הרבה מן המשותף. מכיוון שמתודולוגיית המודיעין במישור הממשלתי והעיסקי כאחד הגיעה ל"תקרת זכוכית", הפערים בין הציפיות ובין הביצועים בשני התחומים יוצרים צורך לזהות את הניתן לעשות כדי לשפר מצב זה בשני התחומים. אחת האופציות שעלו מהשוואה בין הביצועים המודיעיניים בשני התחומים היא האפשרות ליישם את הניסיון שהצטבר בתחום העיסקי כדי לשפר את התחום הלאומי, ולהיפך. הן הדיסציפלינה המודיעינית של המודיעין האסטרטגי ברמה הממשלתית והן המודיעין התחרותי הם שיטה מקובלת התומכת בקבלת החלטות. השימוש בגישה המודיעינית הוא דרך חשובה לסיוע למנהלים בכירים בשני התחומים כיצד להימנע מטעויות במהלך תהליך קבלת החלטות על צעדיהם הבאים.

מילות מפתח: מודיעין לאומי, מודיעין אסטרטגי, מודיעין תחרותי, מודיעין שיווקי, קבלת החלטות

ד"ר אבנר ברנע הוא עמית מחקר במרכז לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטה חיפה.

1 לפי SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals), מודיעין תחרותי הוא התהליך של איסוף וניתוח מידע באופן חוקי ואתי על מתחרים ועל גורמים אחרים המשפיעים על הענפים בהם הם פועלים, במטרה לסייע לארגון לקבל החלטות טובות יותר ולהגשים את מטרותיו. ראו: <http://www.scip.org/>

מבוא

מודיעין אסטרטגי לאומי ומודיעין תחרותי נראים כשתי דיסציפלינות בלתי קשורות זו לזו. אולם, בשנים האחרונות מראה המחקר האקדמי על המודיעין הלאומי מצד אחד, ועל המודיעין התחרותי והשיווקי מצד שני, כי ניתן לערוך ניתוח השוואתי בין שני התחומים (ממשל ועסקים) ולחשוף יחסי גומלין אפשריים המתקיימים ביניהם. נושאים מעניינים במיוחד בהקשר זה הם השוואה בין הכשלים המודיעיניים בשני התחומים והאופן בו ניתן למונעם, והשאלה היא האם כל אחד מן התחומים יכול להיעזר בניסיון שנצבר בתחום האחר לצורך שיפור ביצועים.

הפתעות מודיעיניות בעלות משמעות הרת גורל נפוצות בתחום הביטחוני ובתחום העסקי כאחד. ההתקוממות העממית בשנת 2011 נגד הממשלות והשליטים במצרים, בתוניסיה, בתימן ובסוריה, שזכתה לכינוי "האביב הערבי", ובכלל זה המהפכות שהובילו לנפילתו של משטר מובארק במצרים ולמלחמת האזרחים הטראגית והאכזרית בסוריה, ממחישה את ההשלכות מרחיקות הלכת של ההפתעה האסטרטגית בזירה הלאומית, שבפניה עמדו ישראל, ארצות הברית ומדינות מערביות אחרות. בזירה העסקית ספגה חברת "נוקיה" – המובילה העולמית בתחום התקשורת – הפתעה עסקית בדמות הופעתו של ה"אייפון" של "אפל" (2007), אשר הביא לחיסול הטלפונים הניידים של "נוקיה". כך קרה גם לחברת "קודאק" שלא נערכה למהפכה הדיגיטלית בצילום. אך טבעי הוא שאלה המתכננים מהלך אסטרטגי עושים כל שביכולתם כדי לגרום להפתעה, ואילו אלה האמונים על סיכול צעדיו האסטרטגיים של האויב עושים כמיטב יכולתם למנוע אותה.²

במשך שנים רבות נחשבו היכולות המודיעיניות לחלק מכישוריה הבסיסיים של המדינה, מעצם העובדה שמקבלי החלטות זקוקים למודיעין איכותי עליו יוכלו להסתמך. הגדרה הולמת של מודיעין היא "פעילות של מדינה, שמטרתה היא להבין או להשפיע על מדינות זרות".³ מייקל הרמן מתייחס למודיעין ככלי חשאי וקובע כי מודיעין חשאי הוא מידע הנאסף באמצעים מיוחדים, המתחיל במקום שבו התקשורת והמקורות הגלויים חדלים לפעול.⁴

מאז מלחמת העולם השנייה מודעים מקבלי החלטות ברמה הממשלתית לעובדה כי מודיעין מהווה, לעיתים קרובות, כלי חשוב ואף קריטי בתהליך קבלת ההחלטות ברמה הלאומית. המחקר הנרחב על המודיעין ברמה הלאומית החל לפני

2 Avner Barnea, "Failures in National and Business Intelligence: a Comparative Study", PhD diss., University of Haifa, School of Social Sciences, 2015.

3 Michael Warner, "Wanted: A Definition of 'Intelligence'", *Studies in Intelligence* 46, no. 3 (2002): 15-22.

4 Michael Herman, "Intelligence and policy: A comment", *Intelligence and National Security* 6 no. 1 (1991): 229-239.

כחמישים שנה, וכיום הוא מוכר כחלק בלתי נפרד מלימודי היחסים הבין-לאומיים ומדע המדינה.⁵ המודיעין התחרותי והשיווקי נוצר והתמסד רק בשנות השמונים של המאה הקודמת, וביתר שאת מאז המחצית השנייה של שנות התשעים. הוא הושפע, במידה רבה, מִמְּקָר הניסיון הרלוונטי שנרכש בתחום המודיעין הלאומי, בשילוב עם תשומות מיוחדות מן המגזר העיסקי.⁶ ספרו פורץ הדרך של מייקל פורטר *Competitive Strategy (אסטרטגיה תחרותית)* – אחת היצירות המשפיעות ביותר בתחום האסטרטגיה העיסקית – היה אחד הגורמים שהניעו את התפתחותו של המודיעין העיסקי.⁷ בעוד שמהפכת המידע הפכה למשמעותית בעסקים בסוף שנות התשעים, השינויים הדינמיים בסביבה התחרותית הגלובלית חוללו תמורה בתחרות וקידמו את המחקר ההשוואתי והאקדמי בנושא המודיעין התחרותי והשיווקי.⁸ מערכות להתרעה מוקדמת זוכות למידה רבה של הכרה הן בתחום המודיעין ברמה הלאומית והן בתחום המודיעין העיסקי. בחינה מעשית של אופן יישומן של מערכות אלו בכול אחד מן התחומים מגלה כי האתגרים בשניהם דומים למדי, ולעיתים קרובות תלויים בפרשנות של המידע המודיעיני ובממשק עם מקבלי ההחלטות.⁹

Abram Shulsky and Gary Schmitt, *Silent Warfare, Understanding the World of Intelligence* (Washington, DC: Potomac, 2002); Uri Bar-Joseph and Rose McDermott, *Intelligence Success and Failure: The Human Factor* (Oxford: Oxford University Press, 2017); Karin Yarhi-Milo, *Knowing the Adversary: Leaders, Intelligence and Assessment of Intentions in International Relations* (New Haven: Princeton University Press, 2014).

Alf H. Walle, *Qualitative Research in Intelligence Marketing: the New Strategic Convergence* (Westport, CT: Quorum Books, 2001).

Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

John Prescott, "The Evolution of Competitive Intelligence, Designing a Process for Action", *APMP* (Spring 1999); Qui Tianjiao, "Scanning for Competitive Intelligence: The Managerial Perspective", *European Journal of Marketing* 42, no. 7/8 (2008): 814-835; Richard G. Vedder and Stephen S. Guynes, "A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations", *Journal of Computer Information Systems* 41, no. 2 (2000): 36-39; Paul Dishman and Jonathan Calof, "Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Market Strategy", *European Journal of Marketing* 42, no. 7/8 (2008): 766-786; Sheila Wright and Jonathan Calof, "The Quest for Competitive, Business and Marketing Intelligence: A Country Comparison of Current Practices", *European Journal of Marketing* 40, no. 5/6 (2006): 453-465..

Jami Miscik, "Intelligence and the Presidency, How to Get it Right", *Foreign Affairs* (May/June 2017); Ben Gilad, *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk and Create Powerful Strategies* (New York: Amacom, 2004); Cynthia M. Grabo, *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning* (University Press of America, 2004).

קווי דמיון בין שתי הדיסציפלינות המודיעיניות

ההנחה הבסיסית עליה נשען מאמר זה היא שבשני התחומים, הלאומי והעסקי כאחד, המודיעין הנאסף על ידי יריבים או מתחרים על השינויים המתחוללים בסביבה החיצונית מסייע בתהליך קבלת ההחלטות. עם זאת, בשני התחומים קיים צורך בשיפור. מטרה זו ניתנת להשגה באמצעות מחקרים חוצי-ארגון, במיוחד משום שמקבלי ההחלטות המקבלים את המידע ומעבדים אותו נוטים לטעות, וטעויות אלו נחקרות ביעילות רבה יותר בארגונים עסקיים מאשר בגופים מודיעיניים.¹⁰ מאמר זה יבחן מה יכולים תחומים אלה ללמוד האחד מהשני, וזאת על בסיס סקירת הספרות הקיימת בנושאי מידע תחרותי ומודיעין ממשלתי (אסטרטגי) כאחד. המאמר מבקש להראות כי לימוד הדדי ישפר את איכות המודיעין, יסייע בהבנה טובה יותר של מצבים סבוכים ויתרום בכך לתהליכי קבלת ההחלטות. המאמר עשוי להועיל במיוחד במניעת הפתעות אסטרטגיות, וכן בשיפור הבנתם של מצבים מורכבים.

שתי הדיסציפלינות – המודיעין הלאומי והמודיעין התחרותי – מבוססות על "מעגל המודיעין".¹¹ מעגל זה הוא תהליך שיטתי בן חמישה שלבים, המבטיח כי הפעילויות המודיעיניות מבוצעות תחת בלמים ואיזונים:

- **הגדרה של נושאי עניין מודיעיניים:** מה אנו יודעים על נושא מסוים ומה עלינו לגלות עוד?
- **איסוף:** איסוף מידע ממספר מקורות.
- **ארגון:** נטילת כל המידע הרלוונטי שנאסף, מיונו וארגונו (כך שיהיה זמין לאיחזור ולטיפול נוסף).
- **ניתוח:** בחינת כל פריטי המידע הרלוונטיים שנאספו וקביעת האופן בו הם משתלבים זה בזה, פירושם ומשמעותם.

10 Andrew P. Sage, "Human Judgment and Decision Rules", in *Concise Encyclopedia of Information Processing in Systems and Organizations*, ed. Andrew P. Sage (New York: Pergamon Press, 1990), pp. 227-229; Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Choices, Values and Frames", *American Psychologist* 39 (1984): 341-350; Lowell W. Busenitz and Jay B. Barney, "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making", *Journal of Business Venturing* 12, no. 1 (January 1997): 9-30.

11 Judith Johnston and Rob Johnston, "Testing the Intelligence Cycle Through Systems Modeling and Simulation", in *Analytic Culture in the US Intelligence Community*, ed. Rob Johnston, (Washington DC: CIA, Center for the Study of Intelligence, 2005), https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community/chapter_4_systems_model.htm; Thomas Smith, *Encyclopedia of the Central Intelligence Agency* (New York: Infobase Publishing, 2003), pp. 137-138; David Omand, *Securing the State* (C. Hurst & Co Publishers, 2010), pp. 113-137.

- **עיבוד והפצה:** העברת התוצר הסופי למקבלי החלטות. מכיוון שמעגל המודיעין הוא מעגל סגור, הוא דורש משוב ממקבלי החלטות וצ"ח עדכני. ניתוח הספרות המחקרית מראה כי קיים דמיון בהסברים לכשלים מודיעיניים אסטרטגיים, הן בתחום הלאומי והן בתחום העיסקי, וזאת בחמישה תחומים עיקריים:
 - **יכולת איסוף:** בדרך כלל לא קיים מחסור במידע.
 - **סביבת מידע רועשת:** קיימים קשיים בקבלת המידע ובסיווגו, עוד לפני שלב ההערכה, כתוצאה מכמויות גדולות של מידע, חלקו בלתי ברור ולעיתים סותר.
 - **כשלים של הגורם האנושי:** הספרות מתמקדת בכשלים של מנתח המודיעין (האנליסט) בזיהוי הפתעה מרוכזת ולא בכשלים בזיהוי היעד המודיעיני (בהפתעה מפוזרת המודיעין טועה בזיהוי יעד המודיעין שמולו, וכך הצד שכנגד מצליח להפתיע).¹² תשומת לב פחותה יותר ניתנת בספרות לפיתוח יכולת אנליטית לצורך מניעת הפתעה מפוזרת כתוצאה מהיעדר מודעות לסוג הפתעה זה.
 - **קשיים ארגוניים ושיתוף פעולה לוקה בחסר:** כשלים הנגזרים ממורכבותם המבנית של ארגונים, ותחרות בין־ארגונית ופנים־ארגונית, הפוגעים בשיתוף הפעולה ובשיתוף במידע המודיעיני
 - **יחסי גומלין בין המודיעין ומקבלי החלטות:** הבעייתיות בתחום זה עלולה לגרום להערכות מוטות וגם למנוע את העברתן, וזאת כדי למנוע קונפליקט בין המדיניות הרצויה למקבלי החלטות ובין ההערכות המודיעיניות.¹³
- המודיעין התחרותי אימץ את הדיסציפלינה של המודיעין הלאומי ומשתמש בה לצרכיו, תוך הכנסת השינויים הדרושים. אי־הקצאת משאבים למילוי צורכי המודיעין התחרותי של תאגידים גורם להגבלת היקפו, ועל כן יש ביכולתו של מודיעין זה להתמודד עם מספר קטן בלבד של סוגיות מפתח מודיעיניות, וכתוצאה מכך לעבד פחות מידע. עם זאת, כבר מתחילתו התמקד המודיעין התחרותי לא רק במעקב אחר איומים מצד מתחרים, או בניטור של התפתחויות טכנולוגיות משמעותיות (כגון המדיה הדיגיטלית שהחליפה את ה־DVD וה־CD; מדפסת הלייזר שהחליפה את מדפסת הדיו; הצילום הדיגיטלי שהחליף את הפילם הכימי; הפלסטיק שהחליף את המתכות והזכוכית, וכן הלאה), אלא גם בחקר מגמות בשוק, תוך שימת דגש על הבנת רצונותיו של הלקוח, וזאת לצורך קבלת החלטות

12 על פי ההגדרות שהוצעו על ידי אבנר ברנע בעבודת הדוקטורט שלו, "הפתעה מפוזרת" היא התפתחות מפתיעה הנגרמת בשל קושי בזיהוי היעד המודיעיני הניצב בצד השני. את סוג ההפתעה האחר ניתן לכנות "הפתעה מרוכזת" ומוכוונת, שכן היא תוצאה של מאמצים מוכוונים (ומוצלחים) של אחד השחקנים למנוע מיריבו להעריך נכונה את כוונותיו ויכולותיו האמיתיות באמצעות הסתרה והונאה, במטרה לזכות ביתרון חד־צדדי.

13 Barnea, "Failures in National and Business Intelligence"

היוצרות יתרון תחרותי.¹⁴ מודיעין תחרותי ומודיעין שיווקי משלימים למעשה זה את זה: מודיעין תחרותי עוקב, בדרך כלל, במבט נרחב אחרי הסביבה החיצונית העשויה להשפיע על תאגידיהם, תוך שיגור מבט מעמיק יותר לעבר העתיד,¹⁵ בעוד שמודיעין שיווקי מתמקד במצב הקיים בשווקים.¹⁶ הקבלה אחת הראויה לציון בין מודיעין לאומי למודיעין תחרותי היא הניסיון המתמשך לאפשר למקבלי החלטות להשיג את המרב מן המודיעין המוצג בפניהם. מעקב אחר שינויים תכופים בתחום העיסקי ובתחום ביטחון המדינה אינו פשוט, משום שקשה להעריך את משמעותם של אותות ורעשים ולצפות את העתיד, וכתוצאה מכך להפחית את אי-הוודאות.¹⁷ נקודת דמיון נוספת היא שבשני התחומים, המודיעין הינו פרואקטיבי ושואף להשיג מידע העשוי להתריע על שינויים המתרחשים בסביבה החיצונית ומשמעותם.¹⁸ זאת ועוד, המודיעין בשני התחומים, המוצג לעיתים קרובות בפני מקבלי החלטות, עשוי לשמש גם כזרז לפעולות נוספות וליזומות חדשות, שמטרתן היא להשיג יתרונות.¹⁹ מודיעין תחרותי ומודיעין לאומי עוסקים, בדרך כלל, בעת ובעונה אחת בתחום הטקטי והאסטרטגי, וזאת כדי לתת מענה לדרישות ולצרכים שונים של צרכני המודיעין. עם זאת, מקבלי החלטות בכירים נוטים לנהות, בראש ובראשונה, אחר מודיעין אסטרטגי.²⁰ במודיעין תחרותי, מקבלי החלטות פועלים, לעיתים קרובות, בצמוד ליחידות העוסקות בניתוח אסטרטגי ולאנשי שיווק, ואילו במודיעין הלאומי-אסטרטגי, יחידות אלו פועלות בצמוד, ולעיתים קרובות ישירות, עם

-
- Jan Herring, "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs", *Competitive Intelligence Review* 10, no. 2 (1999): 4-14. 14
- Bernard J. Jaworski, Deborah J. Macinnis and Ajayk Kohli, "Generating Competitive Intelligence in Organizations", *Journal of Market-Focused Management* 5 (2002): 279-307. 15
- Dishman and Calof, "Competitive Intelligence"; Avner Barnea, "Competitive Intelligence in the Defense Industry: A Perspective from Israel – A Case Study Analysis", *Journal of Intelligence Studies in Business* 4, no. 2 (2014): 91-111. 16
- Farshad Rafii and Paul J. Kampas, "How to Identify Your Enemies Before They Destroy You", *Harvard Business Review* (November 2002). 17
- Prescott, "The Evolution of Competitive Intelligence". 18
- Anders Johansson, Daniel Roos and Volker Kirchgeorg, "The Art of Systematic Surveillance", *Arthur, D. Little*, March 2013, http://www.adlittle.cn/sites/default/files/viewpoints/ADL_Intelligence_management_2012.pdf. 19
- Jan Herring, "Senior Management Must Champion Business Intelligence Program", *Journal of Business Strategy* (September–October, 1990): 48-52; Douglas Bernhardt, "Strategic Intelligence for Executives", *Wits Business School Journal* 3, no. 22 (2010). 20

מקבלי ההחלטות הבכירים,²¹ בניסיון להשפיע עליהם ולהשיג הכרה בתשומות המסופקות על ידם.²²

מקומו של המודיעין במגזר העסקי

בשנים האחרונות יש הכרה גוברת והולכת בקרב המגזר העסקי כי מודיעין תחרותי הוא אחת מיכולות הליבה הדרושות לתהליך קבלת ההחלטות,²³ בדומה ליכולות אחרות, כמו שיווק, מכירות, מחקר ופיתוח, תפעול ומשאבי אנוש. נחיצותו של מודיעין תחרותי לא הייתה ברורה כלל עד אמצע שנות התשעים של המאה העשרים, ומנהלים הגיעו בעבר למעמדם בעולם העסקים באמצעות הסתמכות על מידע בלתי מאורגן, "תחושות בטן" וניסיון אישי.²⁴

גם היום, המודיעין התחרותי עדיין לא התבסס לחלוטין ואינו תופס את המקום הראוי לו בחשיבתם של מקבלי ההחלטות. במשך שנים רבות התמקדו מומחי המודיעין התחרותי בעיקר בטקטיקה: בפעולות המיידיות של מתחרים ושחקנים אחרים, בגילוי כוונותיהם לטווח הקצר ובזיהוי שינויים בסביבה העסקית. בשנים האחרונות ניתן, עם זאת, לראות התגברות ההכרה ביתרון המודיעין התחרותי בתחום האסטרטגי,²⁵ וזאת בזכות הסיוע שהוא נותן בזיהוי המתרחש בסביבת התחרות, ולפיכך גם בהערכתו, בהכרת היריבים שהחברה נלחמת בהם,²⁶ ובתרומה לתכנון ולהיערכות לשנים הבאות.²⁷ קלאוס סוילן הראה, עם זאת, כי על אף חשיבותם של המודיעין התחרותי והמודיעין השיווקי, כאשר חברה נאבקת בסביבת התחרות, הבעיה עלולה להימצא דווקא בתיפקוד ההנהלה הבכירה עצמה, ומצב זה עלול להשפיע גם על המודיעין,²⁸ בכך שתשומותיו לא יקבלו את הקשב הנדרש.

Klaus S. Søilen, "A Place for Intelligence Studies as a Scientific Discipline", *Journal of Intelligence Studies in Business* 5, no. 3 (2015): 35-46.

Stephen Marrin, "Why Strategic Intelligence Analysis has Limited Influence on American Foreign Policy", *Intelligence and National Security* 32, no. 6 (2017), <http://dx.doi.org/10.1080/02684527.2016.1275139>.

Robert Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (Wiley-Blackwell, 2005).

Michael D. Watkins and Max H. Bazerman, "Predictable Surprises: The Disaster You Should Have Seen Coming", *Harvard Business Review* (April 1, 2003).

Craig Fleisher, Sheila Wright and Helen T. Allard, "The Role of Insight Teams in Integrating Diverse Marketing Information Management Techniques", *European Journal of Marketing* 42, no. 7/8 (2008): 836-851.

Yuval Atsmon, "To Develop a Winning Strategy, Know Who You Are Fighting", *McKinsey & Company*, June 27, 2017, <http://bit.ly/2IB2kZn>.

John Prescott and Stephen Miller, *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches* (New York: Wiley & Sons, 2001).

Klaus S. Søilen, "Why Care about Competitive Intelligence and Market Intelligence? The Case of Ericsson and the Swedish Cellulose Company", *Journal of Intelligence*

אלו אתגרים ניצבים בפני המודיעין?

במודיעין לאומי, וכן במודיעין בעסקים, מצליחים מאמצי האיסוף להשיג בדרך כלל מידע מספיק ומשמעותי דיו, שהינו בעל ערך ושימושי להערכת איומים והזדמנויות ומשמעותם. בשונה ממודיעין לאומי, המשיג מידע סודי באמצעות שימוש במשאבים גדולים ויחודיים, אלה העוסקים במודיעין תחרותי מקפידים מאוד לפעול על פי החוק, ותרומתו של מודיעין זה להצלחה העיסקית זוכה להערכה רבה.²⁹ פעילותו של המודיעין התחרותי מבוססת בעיקר על איסוף מידע פומבי (הידוע כמודיעין ממקורות גלויים, או Open Source Intelligence - OSINT) בהיקף מצומצם, אולם עדיין כזה שיש ביכולתו להשיג תוצאות באיכות גבוהה באמצעות יצירת תמונת מודיעין עדכנית על הדינמיקה של הסביבה החיצונית.³⁰ ועם זאת, מודיעין תחרותי מתפתח ככול שצורכי העסק משתנים, ולא כאשר השיטה או הטכנולוגיה המסייעים באיסוף ובניתוח המידע מתפתחים.³¹

ההעדפה בעסקים היא ליצור יחידה ארגונית אחת שתהיה אחראית על המודיעין והאסטרטגיה, אך בה בעת להקים צוותים חוצי-ארגון לצורך סיוע בניתוח המידע.³² אולם, מה שחשוב באמת, אף יותר מאשר סוג הנתונים וכמותם, הוא יצירת תרבות תאגידית של קבלת החלטות המבוססת על מידע. לדברי או'קונל ופריק, פירושו של דבר הוא גם לעודד כל אחת ואחד בארגון להשתמש בנתונים באופן אפקטיבי יותר.³³

-
- Studies in Business* 7, no. 2 (2017): 27-39, <https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/view>.
- Cynthia A. Bulley, Kofi F. Baku and Michael M. Allan, "Competitive Intelligence 29 Information: A Key Business Success Factor", *Journal of Management and Sustainability* 4, no. 2 (2014).
- Leonard M. Fuld, *The Secret Language of Competitive Intelligence* (New York: 30 Crown Business, 2007).
- John McGonagle and Michael Misner-Elias, "The Changing Landscape of Competitive 31 Intelligence: Two Critical Issues Investigated", *Salus Journal* 4, no. 1 (2016); Troy Mouton, "Organizational Culture's Contributions to Security Failures", MA thesis (Louisiana State University, 2002), http://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2120&context=gradschool_theses; Ming-Jer Chen and Mary Summers Whittle, "Competitor Acumen: The Heart of Competitor Analysis", Darden Case No. UVA-S-0293, <https://ssrn.com/abstract=2975253>; Nanette J. Bulger, "The Evolving Role of Intelligence: Migrating from Traditional Competitive Intelligence to Integrated Intelligence", *International Journal of Intelligence, Security and Public Affairs* 18, no. 1 (2016): 57-84.
- Gary L. Neilson, Karla L. Martin and Elizabeth Powers, "The Secrets to Successful 32 Strategy Execution", *Harvard Business Review* (June 2008).
- Andrew O'Connell and Walter Frick, "You have got the information, but what does 33 it mean? Welcome to 'From Data to action'", *Harvard Business Review* (November 19, 2013).

ענפי המודיעין התחרותי והשיווקי היו החלוצים בפיתוח יכולות משמעותיות למעקב אחר רשתות חברתיות ושימוש בתובנות המתקבלות מהן, ככלי תומך בקבלת החלטות.³⁴ השילוב בין מידע המתקבל מרשתות חברתיות בזמן אמת ובין מודיעין שיווקי ותחרותי מספק תמונה מפורטת ומקיפה שאף אחד משני תחומים אלה אינו מסוגל לספק לבדו. שימוש ב-"big data" מגבירים יכולות אלו. לאחרונה הציגה חברת הייעוץ העיסקי המובילה מק'קינזי כיצד עולם העסקים פיתח כלים אנליטיים מתקדמים להשגת מידע עיסקי נרחב המופק מרשתות חברתיות, לצד זה המופק ממקורות "קונבנציונליים",³⁵ בדגש על התרומה שלו לקבלת החלטות. מודיעין לאומי מעניק משקל מוגבר גם ל-OSINT, המתגלה כמקור חשוב ואיכותי שלא ניתן להתעלם ממנו. אם בעבר ניתן היה לטעון כי מודיעין אסטרטגי ברמה הלאומית מסתמך, בראש ובראשונה, על מידע סודי, המצב כיום משתנה במהירות. OSINT הפך למשמעותי ביותר, שכן אנו חיים בעידן של שקיפות הולכת וגוברת במידע.³⁶ הרשתות החברתיות הפכו בשנים האחרונות למקור משמעותי למודיעין הלאומי,³⁷ בעוד שבתחום המודיעין התחרותי והשיווקי, הן משמשות כמקור מידע איכותי כבר למעלה מעשר שנים.³⁸

עם התפתחותם המהירה של האינטרנט, מהפכת המידע, ולאחרונה הגידול העצום של הרשתות החברתיות, הופך עולם העסקים לשקוף הרבה יותר מבעבר. הקשיים בהשגת מידע מתמעטים בהדרגה, אולם הבעיה העיקרית הינה עדיין הטיפול בכמויות העצומות של המידע. האתגר הגדול ביותר במסגרת זו הוא התפתחות היכולות האנליטיות שבעזרתן ניתן יהיה להפיק תועלת מהמידע המתקבל. שלב חדש נרשם עם התפתחותו של המודיעין התחרותי החברתי, שביצועיו הטובים

Fleisher, Wright and Allard, "The Role of Insight Teams in Integrating Diverse Marketing Information Management Techniques"; Topi Laakso, *Handbook of Social Media Intelligence* (M-Brain, 2016), https://www.mbrain.com/ebook/getting_intelligence_out_of_social_media.

Martin Harrysson, Estelle Métayer and Hugo Sarrazin, "How 'social Intelligence' Can Guide Decisions", *McKinsey Quarterly* (November 2012).

Sean P. Larkin, "The Age of Transparency", *Foreign Affairs* 95, no. 3 (May/June 2016): 136-146; Nicholas Ballasy, "Brennan: CIA Must Rely on Social Media in the Middle East", *PJ Media* (May 20, 2015), <http://pjmedia.com/blog/brennan-cia-must-rely-on-social-media-in-the-middle-east/>.

Eyal Pascovich, "Intelligence Assessment Regarding Social Developments: The Israeli Experience", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 26, no. 1 (2013): 84-114; Kristan J. Wheaton and Melonie Richey, "The Potential of Social Networks in Intelligence", *E-International Relations* (January 9, 2014), <http://www.e-ir.info/2014/01/09/the-potential-of-social-network-analysis-in-intelligence/>.

Lars Degerstedt, "Social Competitive Intelligence: Socio-Technical Themes and Values for the Networking Organization", *Journal of Intelligence Studies in Business* 5, no. 3 (2015): 5-34.

ביותר הם בארגון המשקיע בתמיכה בתהליך האנליטי³⁹ באמצעות הרשת הפנימית של המומחים בארגון.

קהילת המודיעין האמריקאית מעניקה בהדרגה עדיפות הולכת וגדלה ל־OSINT. מאז "האביב הערבי" מכירים גופי המודיעין של ארצות הברית בצורך להבין מגמות, העדפות ותפיסות בקרב קהלים נרחבים – תחום שבו עולם העסקים כבר צבר ניסיון רב באמצעות מחקר ומודיעין שיווקי העוקב אחר קהלי צרכנים ענקיים. קהילות מודיעין מערביות אחרות, וביניהן גם קהילת המודיעין הישראלית,⁴⁰ נעות בכיוונים דומים ומפיקות אותן סוג של לקחים מן "האביב הערבי".⁴¹

אחד האמצעים המשמעותיים ביותר לאיסוף איכותי של מידע בתחום העיסקי הם עובדי הארגון עצמם. מכיוון שרבים מהם מקיימים, כחלק מתפקידם, קשרים נרחבים עם גורמים מחוץ לחברה בה הם עובדים, הם נחשפים למידע חשוב העשוי לסייע בהשגת יתרון איכותי לחברתם. לשם כך נדרשים אנשי המקצוע בתחום המודיעין התחרותי לבנות לעיתים קרובות רשתות פנימיות של יחסים בלתי רשמיים עם עובדים רלוונטיים, לעדכן אותם בסוגיות מפתח מודיעיניות ולקבל מהם מידע המגיע לידיעתם. יש לציין כי חברות עיסקיות מקפידות שפעילותן העיסקית תהיה חוקית ובהתאם לקודים אתיים. בשנים האחרונות, עם התפתחות המהירה של ה־OSINT ובמיוחד של הרשתות החברתיות, מתקשרות חברות רבות עם עובדיהן באמצעות מערכות חברתיות פנימיות ויישומים נוספים, לצורך שיתוף מידע תחרותי שימושי.⁴² מתברר כי תאגידים משתוקקים להימצא בעמדה כמו זו שתיאר מנכ"ל סיסקו, ג'ון צ'יימברס: "אנחנו מבינים את השוק, את המתחרים שלנו, וחשוב מכל – כיצד המתחרים חושבים ... יש לי מושג טוב למדי לגבי הצעדים הבאים שלנו".⁴³

שלים מודיעיניים במישור הלאומי והעיסקי

אחת ההגדרות של כשל מודיעיני מקורה ב־CIA: "הפתעה ארגונית מערכתית, הנובעת מהנחות שגויות או חסרות, מהנחות שהתעלמו מהן או מהנחות לא

39 שם.

Pascovich, "Intelligence Assessment Regarding Social Developments". 40 CIA, "INTelligence: Open Source Intelligence", *CIA: News and Information*, 2010, 41 <https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2010-featured-story-archive/open-source-intelligence.html>.

Maral Mayeh, Rens Scheepers and Michael Valos, "Understanding the Role of Social Media Monitoring in Generating External Intelligence", *Twenty-third Australasian Conference on Information Systems*, Geelong, December 3-5, 2012.

John Swartz, "Cisco's Chambers: 2 days with man on a mission at CES", *USA Today*, 43 January 9, 2013, <http://www.usatoday.com/story/tech/2013/01/09/cisco-ibm-oracle-hp/1791255/>.

ראויות. לפי הגדרה אחרת, כשל מודיעיני הוא "הפתעה ארגונית הנובעת ממידע שגוי, מחוסר מידע, מהתעלמות או מהנחות בלתי מאימות." ⁴⁴ לעיתים קרובות מדובר בגילוי מאוחר של איום משמעותי המעניק יתרון מהותי לצד היוזם, שכתוצאה ממנו נגרם נזק משמעותי לצד השני. ⁴⁵ בחינה של הכשלים והסיבות להתרחשותם מובילה למסקנה כי במקרים רבים הם היו ניתנים למניעה. ⁴⁶ הסיבות לכשלים הן, בדרך כלל, לא חוסר מידע, אלא דווקא הגורם האנושי, כלומר, חוסר הבנה של משמעות המידע הזמין והערכת חסר של איומים חדשים ובלתי מוכרים. ⁴⁷ התוצאה היא הצגה שגויה של משמעות האיום, כשלים ארגוניים וקשיים בהחלטה של "התרבות המודיעינית." ⁴⁸ לעיתים תכופות מדי זו גם תוצאה של חדירת שיקולים פוליטיים להערכות המודיעיניות, ⁴⁹ כפי שניתן לראות ב"דוח על ההערכות המודיעיניות של קהילת המודיעין של ארצות הברית טרם המלחמה בעיראק" משנת 2004. ⁵⁰ כאשר ראשי מדינות מתעלמים מהתרעות מודיעיניות, הדבר נחשב ככשל מודיעיני. ⁵¹

אחד החוקרים הישראלים הדגולים בתחום האסטרטגיה הצבאית והביטחונית, יהושפט הרכבי, הדגיש כי היעדר הבחנה של מהות האיומים הוא תוצאה של כשלים קוגניטיביים, הגורמים לקשיים ביצירת תמונת המציאות. ⁵² לאחר כשלים אסטרטגיים ברמה הלאומית, מבצעות ממשלות בדרך כלל בחינה מעמיקה של הסיבות לאותם כשלים במטרה להימנע מהם בעתיד, וכן חושפות את תוצאות

Rob Johnston, *Analytic Culture in the US Intelligence Community: An Ethnographic Study* (Central Intelligence Agency, 2005), https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community/chapter_1.htm. 44

Bar-Joseph and McDermott, *Intelligence Success and Failure: The Human Factor*, 45 pp. 13-17.

Paul R. Pillar, "Presidents Make Decisions Based on Intelligence", *Foreign Policy*, 46 Jan/Feb 2012.

Bar-Joseph and McDermott, *Intelligence Success and Failure: The Human Factor*, 47 pp. 13-17.

Philip Davies, "Intelligence Culture and Intelligence Failure in Britain and the United States", *Cambridge Review of International Affairs* 17, no. 3 (October 2004): 495-520; Mouton, "Organizational Culture's Contributions to Security Failures". 48

Zeev Maoz, "Intelligence Failures: An Analytical Framework", paper presented at the annual meeting of the American Political Science Association, Philadelphia, PA, August 31, 2006, http://www.allacademic.com/meta/p151465_index.html. 49

Russ Travers, "The Coming Intelligence Failure: A Blueprint For Survival", *Studies in Intelligence* no. 1, 1997, <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/97unclass/failure.html> 50

Mark A. Jensen, "Intelligence Failures: What Are They Really and What Do We Do about Them?" *Intelligence and National Security* 27, no. 2 (2012): 261-282. 51

יהושפט הרכבי, *יסודות בסכסוך ישראלי-ערב*, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל אביב, 1971. 52

הבחינה בפני הציבור (כמו, למשל, דוח הוועדה לחקר פיגועי 9 בספטמבר 2001 בארצות הברית, משנת 2004).

המחקר מצביע על כך שבמרבית מתקפות הפתע שהתרחשו מאז שנת 1939 טענו קהילות המודיעין, קודם למתקפה, כי אין סיכון שהיא תתרחש. זו הסיבה שמקבלי החלטות הפנו לאחר מכן אצבע מאשימה כלפי אנשי המודיעין על כך שלא חזו את המתקפה ולא התריעו מפניה.⁵³ הציפיות שהגידול בכמות המשאבים והאמצעים המוקצים למודיעין בשנים האחרונות יביא לשיפור איכות המודיעין לא התממשו, ולא נרשם שיפור משמעותי ביכולותיהן של קהילות המודיעין של ארצות הברית, בריטניה וישראל בתחום האסטרטגי, בעוד שהסיבות לכשלים נותרו בעינן.⁵⁴

ניתן להגדיר כשל מודיעיני בתחום העיסקי כהפתעה משמעותית שנגרמה עקב הערכה שגויה של הסביבה התחרותית.⁵⁵ למרבה הצער, תהליכים השוואתיים ולקחים שנלמדו מכשלים עיסקיים אינם נפוצים דיים.⁵⁶ עם זאת, בשנים האחרונות מחלחלת ההכרה כי חלק מהסיבות לכשלים עיסקיים קשור להיעדר תהליכים מודיעיניים, לקשיים של מנהלים בזיהוי שינויים בסביבה העיסקית, למידע מוטא שהוגש להם, לרצון להגיש מידע מודיעיני מרגיע, או למקבלי החלטות שהתעלמו מהמידע שהוצג בפניהם. זה בדיוק מה שקרה לחברת "נורטל" – אחת מחברות הטלקומוניקציה המובילות בעולם – כאשר ההנהלה הבכירה שלה התעלמה מסימני אזהרה מוקדמים בדבר שינויים גדולים בסביבה התחרותית, שסופקו לה על ידי יחידת המודיעין התחרותי שלה.⁵⁷ כשל זה היה אחד מגורמי המפתח שהובילו לקריסת החברה.⁵⁸

Bar-Joseph and McDermott, *Intelligence Success and Failure: The Human Factor*, 53 pp. 17-19.

Richard Betts, "Fixing Intelligence", *Foreign Affairs* 81(2002): 43-59. 54

Natalia Tsitoura and Derek Stephens, "Development and Evaluation of a Framework to Explain Causes of Competitive Intelligence Failures", *Information Research* 17, no. 2, June 2012. 55

Avner Barnea, "Lack of Peripheral Vision – How Starbucks Failed in Israel?" *African Journal of Marketing Management* 3, no. 4 (April 2011): 78-88. 56

Paul Schoemaker, George Day and Scott Snyder, "Integrating Organizational Networks, Weak Signals, Strategic Radars and Scenario Planning", *Technological Forecasting & Social Change* 80 (2012): 815-824. 57

Jonathan Calof, Laurent Mirabeau and Greg Richards, "Towards an Environmental Awareness Model Integrating Formal and Informal Mechanisms – Lessons Learned from the Demise of Nortel", *Journal of Intelligence Studies in Business* 5, no. 1 (2015): 57-69. 58

גודלם של תאגידים מביא ליצירתם של כיסי מודיעין איכותי המשרתים בודדים או קבוצות קטנות, אך לעיתים מונעים את היכולת לגבש תמונה מודיעינית מלאה.⁵⁹ התוצאה הינה, לעיתים קרובות, אי-הנגשתו של מידע חשוב למקבלי החלטות, לרוב כתוצאה מהיעדר מודעות מודיעינית, או מנטייה לשימור עוצמה בידי בודדים או קבוצות קטנות על ידי אי-שיתוף מידע.

המגזר העיסקי נע בהדרגה לעבר שיתוף פנימי של מידע והגיע למסקנה כי שיתוף מידע (sharing of information), בייחוד על המתרחש בסביבה החיצונית, הוא אחד האמצעים לחיזוק התחרות העיסקית.⁶⁰ ההנחה היא כי מידע איכותי כבר קיים בתוך הארגון וכי יש לתעל אותו בדרך הנכונה כדי שיוכל לסייע בקבלת החלטות. במודיעין לאומי, שיתוף מידע הוא אחד הלקחים החשובים ביותר שנלמדו מוועדת החקירה שחקרה את פיגועי הטרור בארצות הברית ב־11 בספטמבר 2001. הוועדה מצאה כי שיתוף המידע במודיעין הלאומי נתקל בקשיים ובהתנגדות מבפנים, עקב סודיות ומידור חסרי פרופורציה, שנבעו מקוצר ראות ומקיבעון מחשבתי. לדעת ועדת החקירה, זו הייתה אחת הסיבות העיקריות שגרמו לכשל המודיעיני שלא אפשר למנוע את פיגועי ספטמבר 2001.⁶¹ אותה בעיה באה לידי ביטוי גם בכשל המודיעיני למנוע את פיגוע הטרור במרוץ המרתון בבוסטון באפריל 2013.⁶²

בעקבות פיגועי ספטמבר 2001 והכישלון בהערכה סביב תוכנית הנשק להשמדה המונית של עיראק ב־2003 – שני כשלים מודיעיניים הממחישים שני סוגים שונים לחלוטין של שגיאות⁶³ – נערכו חקירות רשמיות לקביעת הסיבות שגרמו להם. במסגרת חקירות אלו לא ניתן כל משקל לתשומות הפוטנציאליות של מודלים אנליטיים בהם נעשה שימוש במגזר העיסקי. כל ההמלצות היו להמשיך ולנהוג

Kurt April and Julian Bessa, "A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process within a Global Energy Multinational", *Problems and Perspectives in Management* 4, no. 2, 2006, <https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-10/a-critique-of-the-strategic-competitive-intelligence-process-within-a-global-energy-multinational>.

Christopher G. Myers, "Is Your Company Encouraging Employees to Share What They Know?" *Harvard Business Review*, November 6, 2015; Clayton Christensen, "Knowledge Sharing: Moving Away from the Obsession with Best Practices", *Journal of Knowledge Management* 11, no. 1 (2007): 36-47.

"The 9/11 Commission Report", 2004, <http://www.911commission.gov/report/911Report.pdf>.

Mark Giuliano, "How the FBI is Evolving to Meet Threats in a Changing Environment", *From the Boston Marathon to the Islamic State, Stein Counterterrorism Lectures*, ed. Matthew Levitt, Counterterrorism Lecture 6, Policy Focus 139 (Washington DC: The Washington Institute for Near East Policy, 2014), pp. 9-16.

Richard Betts, "Two Faces of Intelligence Failure: September 11 and Iraq's missing WMD", *Political Science Quarterly* 122, no. 4 (2007): 585-606.

באותו אופן, במסגרת הפרקטיקות המודיעיניות המקובלות במישור הלאומי. גם שנים קודם לכן, בעקבות פגמים בהערכה, ששיאם היה הכישלון במתן התרעה מוקדמת על נפילת חומת ברלין (1989) והתמוטטותה של ברית המועצות מאוחר יותר, הגיעה קהילת המודיעין של ארצות הברית למסקנות דומות, כלומר שעליה לבצע רק שינויים קלים, ואלה לא שיפרו בפועל את איכות הניתוח וההערכה המודיעיניים. לא נשקלה אז ברצינות האפשרות לבצע מחקר "מחוץ לקופסה", שיתבסס על הפרקטיקות המחקריות שכבר היו ידועות ושימשו את קהילת העסקים והאקדמיה.

מחקר אקדמי של כשלים עיסקיים אינו מדגיש לעיתים קרובות את הכשלים המודיעיניים, אלא מתמקד בגורמים אחרים, כגון מוצרים בלתי מתאימים, תמחור בלתי הולם, תגובה איטית לתחרות, צעדים אסטרטגיים שגויים וטעויות ניהול של מנהלים בכירים.⁶⁴ במקרים רבים, בייחוד בתאגידים גדולים בהם מחיר הכישלון הוא גבוה, ניתן לתקן אותו בתוך זמן סביר, ועל כן הוא פחות מדאיג בהשוואה להשלכות דומות של כשלים מודיעיניים במישור הלאומי. ייתכן כי כמה מן האיומים החמורים ביותר על חברות אף אינם נתפסים ככאלה שיכולים לסכן את שרידותן.⁶⁵ פתרונות מקובלים לכשלים עיסקיים, כגון החלפת ההנהלה הבכירה ושינויים ארגוניים, מתעלמים בדרך כלל מהבעיה של היעדר מודיעין או של תשומת לב לקויה אליו מצידם של מקבלי ההחלטות. הכישלונות העיסקיים של "ליוויס"⁶⁶ ו"נוקיה"⁶⁷ מהווים דוגמאות מאלפות לכך, ויש עוד דוגמאות רבות.

ברחבי העולם, ולעיתים גם בישראל, נוצר הרושם כי הולך וגדל מספרם של דירקטורים (חברי מועצות מנהלים) המבינים כי מודיעין איכותי המגיע בזמן הנכון הינו קריטי להצלחה עיסקית. כתוצאה מכך, אותם דירקטורים מיישמים את דיסציפלינת המודיעין התחרותי והשיווקי בארגוניהם ומבקשים מהמנהלים הבכירים לעדכן אותם באופן שוטף גם בנושאים אלה.

Kevin Coyene and John Horn, "Predicting you Competitor's Reactions", *Harvard Business Review*, April 2009.

Michael Stahl and David Grigsby, *Strategic Management for Decision Making* (New York: KWS Kent Publishing, 1992).

Mathew Olson, Derek van Bever and Seth Verry, "When Growth Stalls", *Harvard Business Review*, March 2008.

James Surowiecki, "Where Nokia Went Wrong?", *The New Yorker*, September 13, 2013, <http://www.newyorker.com/online/blogs/currency/2013/09/where-nokia-went-wrong.html?printable=true¤tPage=all>.

מה יכול המודיעין הלאומי ללמוד מהמודיעין התחרותי והשיווקי

לאורך שנים ארוכות הכירה החשיבה העיסקית הקונבנציונלית בעובדה כי לימודי המודיעין התחרותי והשיווקי נובעים מן הניסיון של המודיעין במישור הלאומי,⁶⁸ וזאת במספר תחומים:

- יישום "מעגל המודיעין" בתהליך המודיעין העיסקי.
- יישום המתודולוגיה המודיעינית של החברה סביב סוגיות מודיעיניות עיקריות.
- יצירת אינטראקציה הדוקה בין יחידות המודיעין ובין מקבלי ההחלטות, תוך שימוש במדדים מודיעיניים לצורך אזהרה על איומים בסביבה תחרותית, כגון אובדן נתח שוק, קשיים מול לקוחות גדולים, עניין פוחת במתחרים מצד ההנהלה הבכירה, התעלמות ממתחרים חדשים, עיכובים בתגובה לשינויים וחוסר מידע על המתחרים.

האתגר היה ליישם דיסציפלינה חוצה ארגון חדשה, אלא שהדבר נתקל לעיתים קרובות בהתנגדויות עיקשות ובאי-נכונות לשינוי.⁶⁹ אתגר זה ניצב במוקדו של מאמר שעסק ביישום מודיעין תחרותי בארגונים, אשר פורסם על ידי סוכנות הייעוץ של ארתור ד' ליטל תחת השם "The Art of Systematic Surveillance" ("אומנות המעקב השיטתי"). המאמר הצביע על הצורך של חברות לפתח בתוכן לא רק יחידות מודיעין, אלא גם תרבות מודיעינית, כדי להגדיל את סיכוייהן להיות תחרותיות ולשרוד בעולם היפר תחרותי.⁷⁰

קהילת המודיעין האמריקאית סברה בשוגג כי אין ביכולתה ללמוד מהניסיון שנצבר בתחום המודיעין העיסקי, וזאת חרף העובדה כי ועדות המודיעין של הקונגרס האמריקאי ומספר מומחים בקהילת המודיעין של ארצות הברית ניסו לשכנע כי גישה זו היא שגויה. התברר כי גופי המודיעין הלאומיים נהגו קודם לכן לבחון ארגונים יריבים על בסיס מידע חסוי והתעלמו לרוב ממידע גלוי עליהם (OSINT).⁷¹ כתוצאה מכך, הם הזניחו את הניתוח של קהלים גדולים, למשל לצורך זיהוי מוקדם של תסיסה אזרחית או מגמות משתנות בקרב דעת הקהל, אשר היה בהן כדי לאיים על משטרים קיימים.

במקביל, רכש עולם העסקים ניסיון נרחב ומוצלח בשימוש במחקרי שוק ובאיסוף מידע פומבי (גלוי) לצורך זיהוי העדפותיהם של צרכנים וניתוח צעדיהם

Thomas Kelley, *Marketing Intelligence: The Management of Marketing Information* 68 (London: Staples Press, 1968).

Soilen, "Why Care about Competitive Intelligence and Market Intelligence?" 69

Johansson, Roos and Kirchgeorg, "The Art of Systematic Surveillance". 70

David Steele, "The Open Source Program: Missing in Action", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 21 no. 3 (2008): 609-619. 71

של מתחרים. דיוויד שֵד (Shedd), סגן מנהל סוכנות הביון של משרד ההגנה האמריקאי, התייחס לכישלונה של קהילת המודיעין בחיזוי אירועי "האביב הערבי": "האנליסטים לא הבחינו בסימנים שעשויים היו להצביע בפנינו, להראות לנו, כי יש חוסר שביעות רצון הולך וגדל ... בקרב הציבור הכללי. טעינו בכך".⁷² אירועים אלה הובילו את סוכנויות המודיעין של ארצות הברית לבחון ניסיונות רלוונטיים שנעשו בתחום העיסקי, תוך ניתוח עמדותיהם של קהלים נרחבים (מיקור המונים – crowd sourcing), וזאת בשילוב עם האקדמיה וחרות גלובליות רבות, ביניהן "אינטל", "יולט פאקארד" (HP), "דל", "גוגל", "אלי לילי", "פרוקטר אנד גמבל", "ג'נרל אלקטריק" ועוד.

תחום נוסף המאפשר למודיעין האמריקאי ללמוד מן הניסיון שנצבר בעולם העסקים הוא חיזוי שווקים,⁷³ הידוע בשם "שוקי חיזוי" (prediction markets). הניסיון העיסקי הנרחב מאפשר לנו להעריך את הכיוונים והמגמות בשווקים ולקבל התרעות מוקדמות לגבי שינויים משמעותיים אפשריים בהם.⁷⁴ קהילות המודיעין בארצות הברית, בבריטניה ובישראל בוחנות בעת האחרונה את הניסיון שנרכש על ידי המגזר העיסקי במדידת ביצועים, וספציפית – במדידת ערך המידע.⁷⁵

- Ken Dilanian, "U.S. Intelligence Official Acknowledges Missed Arab Spring Signs", 72 *Los Angeles Times*, July 19, 2012, http://latimesblogs.latimes.com/world_now/2012/07/us-intelligence-official-acknowledges-missed-signs-ahead-of-arab-spring-.html
- קהילת המודיעין האמריקאית גם לא הבחינה בסימנים המעידים שהצביעו על ההתקוממות הממשמשת ובאה של האוכלוסייה באיראן נגד משטר השאה ב-1979. ראו: Douglas MacEachin and Janne E. Nolan, "Iran: Intelligence Failure or Policy Stalemate?" in *Discourse, Dissent and Strategic Surprise Formulating U.S. Security Policy in an Age of Uncertainty*, eds. Douglas MacEachin and Janne E. Nolan (Washington DC: Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University, 2006).
- Richard Betts, "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable?", 73 *Strategic Intelligence: Windows into a Secret World, an Anthology*, eds. Loch Johnson and James Wirtz (Los Angeles: Roxbury Publishing, 2004), pp. 97-99.
- Poung Fei Yeh, "Using Prediction Markets to Enhance US Intelligence Capabilities", 74 *Studies in Intelligence* 50, no. 4 (2006).
- Boyd Hendriks and Ian Wooler, "Establishing the Return on Investment for Information and Knowledge Services", *Business Information Review* 23, no. 1 (2006): 13-25;
- John Hollister Hedley, "Learning from Intelligence Failures", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 18, no. 3 (Fall 2005): 435-450;
- אסף גלעד, מאיר אורבך, "8200 פינת עמק הסיליקון: היחידה הגדולה בצה"ל לומדת לעבוד כמו סטארט-אפ", **כלכליסט**, 1 ביולי 2012, [http://www.calcalist.co.il/internet/](http://www.calcalist.co.il/internet/articles/0,7340,L-3575727,00.html); David Moore, Lisa Krizan and Elizabeth Moore, "Evaluating Intelligence: A Competency-Based Model", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 18, no. 2, (Summer 2005): 204-220.

האינטראקציות בין המודיעין הלאומי למודיעין התחרותי: מקרה בוחן⁷⁶

תאגידיים גדולים מתקשים, לעיתים קרובות, לחזות אירועים ואיומים עתידיים בזירה התחרותית, למרות שקיימים כלים טובים במיוחד לשיפור יכולת החיזוי העיסקית, כגון "מודל ארבע הפינות" של פורטר⁷⁷ ומודלים שהוכיחו את עצמם, כמו זה של ג'ק וולץ, המנכ"ל לשעבר של "ג'נרל אלקטריק"⁷⁸. כשלים אלה יכולים לגרום לקשיים בלתי צפויים, העלולים להביא לקריסתו של תאגיד, ובמקרים קיצוניים אף לפשיטת רגל. למרות זאת, כשלים עיסקיים כאלה אינם בגדר אירועים חריגים, והם מתרחשים פעם אחר פעם. למעשה, אחד מתחומי אחריותם של מנהלי מודיעין תחרותי הוא להציג בפני מקבלי ההחלטות ומועצות המנהלים תחזיות לגבי עתיד הענף הרלוונטי.

חברת "צים" בע"מ הייתה תאגיד ישראלי גדול בתחום הספנות, שנמנה על עשר החברות הגדולות ביותר בתחום התובלה הימית במכולות.⁷⁹ ב-2009 הציגה "צים" מצגת בפני מחזיקי אגרות החוב שלה, כהכנה לדיון על פריסה אפשרית של חובותיה. המצגת, שכללה גרפים, הציגה את העלייה החזויה בנפח התובלה הימית מול ההשקעות בבניית ספינות חדשות הצפויות בשנים הקרובות. אין סודות בעסקי ייצור הספינות, ומספר הספינות הנבנות ותאריכי האספקה שלהן הם מידע פומבי. היה ברור כי קצב הבנייה של ספינות גדול יותר מקצב הגידול החזוי בנפח המטען. לפי המצגת של "צים", הקיבולת של התעבורה הימית הייתה אמורה לגדול פי שלושה וחצי – מ-4.9 מיליון TEU (יחידת מידה מקובלת עבור מכולות) בשנת 2000 ל-17.9 TEU בשנת 2013. הסחר העולמי לא היה צפוי לגדול בשיעור דומה באותן 13 שנים, ועל כן התוצאה הייתה יצירת קיבולת עודפת של מכולות ימיות. יתרה מזאת, מאז סוף 2008 הורע המצב עקב הירידה בביקוש, אשר החמירה באופן דרמטי את בעיית קיבולת היתר בתובלה הימית. גם ללא הירידה בביקוש לקיבולת זאת, עדיין הייתה קיבולת יתר, כתוצאה מבניית כמות עודפת של ספינות. השאלה היא, אפוא, זאת: אם היה ביכולתה של "צים" לחזות את הקיבולת העודפת בתובלה הימית, מדוע היא נכנסה לתוכנית אסטרטגית שכללה רכישה של ספינות ענק ושקיעה בחוב אדיר, שעלולה הייתה לסכן את עצם קיומה?

76 דורון צור, "צים הפסידה 186 מיליון דולר וגררה את החברה לישראל להפסד של 157 מיליון דולר", **דה מרקר**, 23 באוגוסט 2009, http://www.themarker.com/tmc/article.jhtml?ElementId=nl20090827_78683

77 Porter, *Competitive Strategy*

78 Jack Welch, *Winning* (New York: Harpers Business, 2005).

79 המקרה של "צים" מוצג כאן בקצרה, אך היבטי הכשל המודיעיני שבו זוכים לתשומת לב מיוחדת.

הדוח השנתי של "צים" משנת 2004, אשר פורסם על ידי החברה האם שלה, "החברה לישראל" בע"מ, כִּלל את התחזיות הבאות, אשר התבססו על דוחות מודיעיניים: "הנהלת 'צים' ציינה כי שיעור הגידול של ההיצע צפוי להיות גבוה מן הגידול בביקוש להובלת מכולות, בהתחשב בעלייה בהזמנות חדשות לספינות הנמצאות בבנייה. לצמיחה שכזו עשויה הייתה להיות השפעה משמעותית על התוצאות העיסקיות של חברות ספנות מובילות". מצב זה, של היצע רב מדי של קיבולת תובלה, היה ברור, אפוא, כבר ב־2004, וההערכה שפורסמה על ידי "החברה לישראל" מוכיחה כי ההנהלה הבכירה נחשפה אליה. במצב זה השאלה נותרת בעינה: מדוע החליטה ההנהלה הבכירה של "צים" להיכנס לתוכנית הכרוכה בהשקעה מסיבית בשנים 2006 ו־2007 ולהזמין ספינות חדשות?

אם מנתח מודיעין תחרותי מזהה קיבולת עודפת צפויה בתוך שנתיים או שלוש שנים, הדבר ההגיוני ביותר לעשותו הוא ליעץ להנהלה הבכירה להחליף את העלויות הקבועות בעלויות משתנות ולצמצם את החוב, קרי, לא היה כדאי לרכוש ספינות וציוד או לחתום על הסכמי חכירה ארוכי טווח, ועדיף היה למכור ספינות, לקצר הסכמי חכירה לטווח ארוך ולהתמקד בחוזים לטווח קצר. כך הייתה יכולה החברה לצמצם בקלות את הוצאותיה בעיתות שפל ולהחזיר ספינות שתארכי החכירה שלהן חלפו.

הבעיה היא שבמציאות לא תמיד פועלים כך: ראשית, טקטיקה כזו הייתה פוגעת ברווחיות לטווח הקצר, במחיר של הגדלת העלויות השוטפות לצורך גמישות עתידית והקטנת הסיכון; שנית, איש אינו רוצה להיות זה המקטין ענף הנמצא בצמיחה. לכן, הנהלות נוטות לעשות כל מה שהאחרים עושים, כלומר להתרחב כאשר גם אחרים עושים זאת. במקרה של "צים", היה זה שילוב בין חולשה אנושית ונטייה קוגניטיבית גם יחד, מעין אמירה: "אנו מעדיפים לשגות ביחד עם כולם מאשר להיות צודקים לבדנו". בסופו של דבר, החריגה מקיבולת הייצור השוטפת היוותה נטל כבד על כתפיה של "צים" במשך מספר שנים לאחר 2009, עד שהובילה אותה מאוחר יותר לפשיטת רגל.

הלקח שניתן להפיק מהמקרה של "צים" הוא שאנשים הפועלים בעולם העסקים צריכים להיות מסוגלים להתנתק מ"חשיבה קבוצתית"⁸⁰. קל לומר זאת, אך קשה יותר לבצע את הדבר.

מהם הלקחים שנלמדו מהאירוע ב"צים" מבחינת המודיעין התחרותי? האם ניתן היה להימנע מן המצב הכספי הקטסטרופלי אליו הגיעה החברה ב־2009 באמצעות שימוש בניתוח מודיעין תחרותי? התשובה הברורה לכך היא חיובית: מודיעין תחרותי עוסק, בין השאר, בזיהוי המגמות הגדולות שיעצבו מחדש את הסביבה העיסקית ואת הגורמים המשבשים ענף עיסקי מסוים. ניתן להכין תחזיות

80 א' ג'ניס, ל' מאן, **תהליך קבלת החלטות**, מערכות, תל אביב, 1980.

עבור ענפי תעשייה שונים, לרבות ענף הספנות, בעיקר משום שהמידע פתוח ונגיש. ניתוח כזה יכול לסייע בזיהוי המגמות שתהיה להן ההשפעה הגדולה ביותר, וכן הבעיות שעלולות להיגרם כתוצאה מהן, ובנוסף לכך את התרחישים העתידיים האפשריים.

טבלה 1: שימוש בכלים מודיעיניים לשיפור תהליך קבלת ההחלטות

תחומי פעילות	כלים המיובאים מן המודיעין העיסקי־תחרותי	כלים המיובאים מן המודיעין הלאומי
ניתוח	SWOT	סימנים מעידים מוקדמים
איסוף	OSINT	מערכת צרכים ייחודית של הארגון
ניהול אי־ודאויות	חיזוי	ניתוח הזדמנויות

כלים מודיעיניים מתחומי המודיעין הלאומי האסטרטגי והמודיעין העיסקי היו יכולים לסייע למקבלי ההחלטות ול"צים". ניתן להעריך כי השימוש בחיזוי ובניתוח SWOT ו־OSINT (כמפורט בטבלה 1) לא היה מספיק כדי להפעיל השפעה חזקה על מקבלי ההחלטות, שכאמור, התעלמו מהניתוח שהוצג בפניהם והביאו מאוחר יותר לפשיטת הרגל של "צים". החברה יכולה הייתה לשפר את ביצועיה המודיעיניים באמצעות שימוש בכלים מדיסציפלינת המודיעין הלאומי, כגון סימנים מעידים מוקדמים. בדרך זו יכולה הייתה "צים" לדעת יותר על האיומים הנובעים מהשינויים הגלובליים בסחר הבין־לאומי, להכיר את מערכת הצרכים הייחודית לשיפור ההתמקדות במה שהיה חשוב באמת ל"צים" באותו שלב ולנתח הזדמנויות בדרך שעשויה הייתה לזהות הזדמנויות חיצוניות ונקודות תורפה, אותן ניתן היה לנצל לקידום אסטרטגיה זהירה יותר.⁸¹ בחינה פנימית לא תספק לעולם את מלוא התשובות. לפיכך נראה כי רק מאמצים תכליתיים בתחום המודיעין האסטרטגי יכולים היו לספק למקבלי ההחלטות ב"צים" את האמת הבלתי נוחה על הצפוי לחברה, אם תתעלם מגורמי השינוי בזירה התחרותית.

מסקנות

כשלים מודיעיניים, ובכלל זה אי־חיזוי "האביב הערבי", גרמו לגופי המודיעין האמריקאיים, הבריטיים והישראליים לבחון את הניסיון שנרכש בניתוח עיסקי של קהלים גדולים, חיזוי, טכניקות של ניתוח הזדמנויות וניסיונות למדוד את ערכו של המידע – תחומים המוכרים היטב בעולם העסקים. נראה כי ארגוני מודיעין לאומיים מבינים בהדרגה את הצורך לחקור וללמוד מדיסציפלינות אחרות, לרבות

Karen Rothwell, "Opportunity Analysis in an Intelligence Context", *Competitive Intelligence Magazine* 15, no. 1 (January/March 2012).

בתחום העיסקי, כדי לבחון כיצד יש באפשרותם לחזק את יכולותיהם, וכן את הצורך בפתיחות כלפי המגזר העיסקי וביישום יכולות חדשות, שלאחר ביצוע ההתאמות הנדרשות בהן, יוכלו לסייע בהתמודדות עם האתגרים הניצבים בפניהם. דוגמה מצוינת היא האופן בו ה-FBI "המציא עצמו מחדש" לאחר אירועי ספטמבר 2001 והפך מסוכנות לאכיפת חוק לארגון ביטחון לאומי. הדבר נבע ממחקר שנערך על ידי שלושה חוקרים בעלי שם מאוניברסיטת הרווארד, בראשותו של יאן ריבקין, שעשו שימוש ביכולות אקדמיות בתחומי התכנון הארגוני והזהות הארגונית.⁸² אנשים העוסקים בדיסציפלינות של מודיעין תחרותי ושיווקי שואפים ללא הרף להגיע לרמה המקצועית הגבוהה ביותר, כך שתהיה מוכרת על ידי המנהלים בארגון, בדומה לקורה במודיעין הלאומי, אותו הם רואים כמודל האמיתי לניהול מידע ומודיעין. השימוש בדיסציפלינה המודיעינית מאפשר ליצור התרעה מוקדמת, אף לפני התפרצותו של אירוע כלכלי גדול כמו המשבר הפיננסי ב-2008,⁸³ אשר שינה את פני הכלכלה העולמית. הדבר נכון גם לגבי תאגידים חזקים, שלא הצליחו להבחין בשינויים שבוצעו על ידי מתחריהם ובתנודות אסטרטגיות בשווקים, מה שהותיר אותם ללא סיכוי לשרוד.

דיסציפלינת המודיעין הינה מערכת המסייעת לקבלת החלטות הן במודיעין האסטרטגי ברמה הממשלתית והן במודיעין התחרותי. השימוש בגישה אובייקטיבית מהווה דרך חשובה לסייע למנהלים בכירים בשני התחומים להימנע מטעויות בתהליך קבלת ההחלטות הקשורות לצעדיהם הבאים: הוא מוביל להערכה כוללת וזהירה יותר של חלופות ומשמעויות, ובכך מאפשר להתגבר על רבות מן הבעיות הקשורות בעמדות מוטות בשלבי עיבוד המידע, בנטיות מוקדמות, בדינמיקה הקבוצתית ובקבלת החלטות אינדיבידואלית. בנוסף, ניתוח עיסקי טומן בחובו את היתרון שבהצגה שיטתית של כלל המידע בפני מקבלי ההחלטות.

Ranjay Gulati, Ryan Raffaelli and Jan Rivkin, "Does 'What We Do' Make Us 'Who We Are'? Organizational Design and Identity Change at the Federal Bureau of Investigation," *Harvard Business School*, Working Paper 16-084, January 12, 2016.
 Timothy Walton, "The 2007-2008 Financial Crisis as a Way to Better Understand Intelligence Failure", paper presented in ISA conference, April 2012; Avner Barnea, "Financial Crisis as an Intelligence Failure", *Competitive Intelligence Magazine* 14, no. 2 (April/June 2011).