



המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין



המרכז למורשת המודיעין

השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע תחרותי ע"י מקבלי החלטות ועל ביצועי הפירמה 1

במת אורח

עמירם מרקוביץ', פרופ' דפנה רבן, ד"ר כלנית אפרת²

27.10.20

הקדמה

התפתחות מרחב האינטרנט הביאה עמה מקורות מידע חדשים נגישים וזמינים לכל, האירה באור חדש את עולם המודיעין התחרותי ומאפשרת לכל החברות העסקיות ליהנות ממידע חיצוני שהיה נגיש בעבר רובו ככולו לחברות מובילות ומשופעות במשאבים. למרות זאת, המחקר האקדמי התמקד, עד כה, בעיקר בשיטות איסוף מידע מהאינטרנט, ופחות באיכות המידע הנאסף, בשימושו ובהשפעתו על ביצועים. המחקר הנוכחי בדק את השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע תחרותי ועל ביצועי הפירמה. הבסיס התיאורטי למחקר משלב בין תיאורית KBV, המדגישה את חשיבות הידע כמשאב ארגוני, לבין מודל השימוש בידע שפותח ע"י Menon & Varadarajan (1992). אוכלוסיית המחקר מנתה 107 מקבלי החלטות בישראל.

המסקנה המעשית העולה מהמחקר היא, כי המידע התחרותי שניתן לאיתור באינטרנט נתפס כאיכותי בקרב מנהלים בישראל, לצד העובדה שהודגמה השפעה חיובית של איכות מידע זה על היתרון התחרותי של הארגון, ועל 2 מ 5 השימושים מכווני הפעולה בידע - מצביעות על חשיבות המידע התחרותי באינטרנט.

סוגי מקורות המידע באינטרנט רבים ומגוונים. מדובר במרחב מידע נגיש וזמין, אך כעולה מהמחקר, רמת השימוש במקורות הינה דיפרנציאלית וחלק מהם (ספקי שירות) אינם מוכרים למקבלי החלטות רבים (כמעט שליש ממשותתפי הסקר).

¹ פורסם במקור בגרסה זו ברבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי של אוניברסיטת חיפה 1(3)2016
http://organizations3.haifa.ac.il/images/vol_3.pdf

² מר עמירם מרקוביץ' הוא דוקטורנט בחוג לניהול מידע וידע, הפקולטה לניהול אוניברסיטת חיפה :
amiram.markovich@gmail.com

פרופ' דפנה רבן, החוג לניהול מידע וידע, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה :

draban@univ.haifa.ac.il

ד"ר כלנית אפרת, ראש תחום שיווק, המחלקה למינהל עסקים, המרכז האקדמי רופין :

kalanite@ruppin.ac.il

המודיעין התחרותי עושה שימוש "אזרחי" בתהליכים ועקרונות המודיעין הצבאי, כמו למשל המעגל המודיעיני. המאמר מאיר באור נגוהות את החשיבות הגדלה והולכת של המידע במרחב האינטרנטי. אין ספק שחשיבות האינטרנט כמקור מידע צבאי עצומה, שימוש מושכל יכול להאיר לא פעם אזורים סמויים מן העין ולהרחיב את הראייה הפריפריאלית של גופי הביטחון.

תקציר

התפתחות מרחב האינטרנט הביאה עמה מקורות מידע חדשים נגישים וזמינים לכל, האירה באור חדש את עולם המודיעין התחרותי ומאפשרת לכל החברות העסקיות ליהנות ממידע חיצוני שהיה נגיש בעבר רובו ככולו לחברות מובילות ומשופעות במשאבים. למרות זאת, המחקר האקדמי התמקד עד כה בעיקר בשיטות איסוף מידע מהאינטרנט, ופחות באיכות המידע הנאסף, בשימושו ובהשפעתו על ביצועים. המחקר הנוכחי בדק את השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע תחרותי ועל ביצועי הפירמה. הבסיס התיאורטי למחקר משלב בין תיאורית KBV, המדגישה את חשיבות הידע כמשאב ארגוני, לבין מודל השימוש בידע שפותח ע"י Menon & Varadarajan (1992).

אוכלוסיית המחקר מנתה 107 מקבלי החלטות בישראל. נמצא כי האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים היתה גבוהה למדי אם כי היו גם פערי ידע בקרב מנהלים; ניתוח רגרסיה הראה כי היא בעלת השפעה חיובית על מספר שימושים בידע, כמו גם על ביצועי החברות.

מבוא

הסביבה העסקית משתנה במהירות כתוצאה מגלובליזציה ודה-רגולציה אשר הובילו להתפתחות מואצת של טכנולוגיות ותעשיות עתירות ידע, כמו גם שווקים, מוצרים, שירותים והעדפות לקוחות המשתנים תדיר (Martin-de Castro, López-Sáez and Delgado-Verde, 2011). המידע (Information) והידע (knowledge) הפכו חיוניים לצמיחת חברות עסקיות (Khairul et al., 2008). כתוצאה מכך, מספר גדל והולך של חברות עסקיות רואות בידע (knowledge) גורם ייצור עיקרי ומשקיעות בהשגת מידע, בניהול ידע ובפעילויות מודיעין תחרותי (Competitive intelligence) בכדי לתת מענה לשינויים מהירים אלו ולהשיג יתרון תחרותי (Martin-de Castro et al., 2011; Olszak, 2014).

תיאוריית KBV (Knowledge Based View Theory) מתמקדת בידע כמשאב הארגוני החשוב ביותר (Grover and Davenport, 2001). תהליך ניהול הידע על פיה כולל את קליטת הידע בארגון, עיבודו והפצתו למקבלי החלטות, במטרה לייצר יתרון תחרותי בר קיימא, שיוביל לביצועים משופרים (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Eisenhardt and Santos, 2000). הבסיס התיאורטי למחקר הנוכחי משלב בין תיאוריה זו לבין מודל השימושים בידע של Menon and Varadarajan (1992) המשלים את KBV בהיבטים מעשיים של שימושים שונים בידע.

התפתחות האינטרנט יצרה עולם חדש של מקורות מידע תחרותי חיצוניים לארגון, נגישים וזמינים לכל: עיתונות דיגיטלית, מנועי חיפוש וזחלנים באינטרנט, רשתות חברתיות, בלוגים, פורומים, שרותים שיתופיים למיניהם ואתרי המתחרים. מידע תחרותי באינטרנט היה בשפע כבר משנת

1996, ובכל זאת מקורות המידע התחרותי באינטרנט עוררו מעט עניין מחקרי (Benczur, 2005). המחקר בתחום המודיעין התחרותי (CI - Competitive Intelligence) התמקד בעיקר בחשיבות בחינת הסביבה התחרותית ובתרומה הפוטנציאלית של CI, כהליך התורם להכרת מצב המתחרים ותוכניותיהם, ע"י איסוף מידע עליהם ונסיון ליישומו בתכנון האסטרטגי (Ettorre, 1995). ספציפית, המחקר בתחום המידע התחרותי באינטרנט מתמקד בעיקר בטכניקות איסוף נתונים מהאינטרנט (Rouach and Santi, 2001; Du toit, 2003; Vaughan and you, 2011), ופחות בשימושים במידע שנאסף (Lackman, Saban and Lanasa, 2000) ובהשפעת איכות המידע מהאינטרנט על שימושיו ע"י מקבלי החלטות ועל ביצועי החברה (Teo and Choo, 2001). לקונה מחקרית זו ראוי שתיבחן לעומק מאחר ואיסוף מידע תחרותי אינו מהווה מטרה בפני עצמה; מידע שלא עשו בו שימוש כלשהו הינו חסר ערך. בהינתן התרומה הפוטנציאלית של המידע התחרותי, מטרת המחקר הנוכחי היא להשלים פער מחקרי זה ע"י בחינת השפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע התחרותי באינטרנט, על שימושים "מוכווני פעולה" במידע ע"י מנהלים, ועל ביצועי החברה. המחקר מאמץ את ההמשגה של השימושים בידע במודל של Menon and Varadarajan (1992) תוך מיקוד בשימושים העשויים להביא לשינוי בפעילויות המשתמש (שימושים מוכווני פעולה, action oriented uses).

בוצע שימוש בשאלונים כשיטת המחקר, כאשר אוכלוסיית המחקר מנתה 107 מקבלי החלטות בדרגים ניהוליים שונים, המייצגים חברות עסקיות ממגוון נרחב של ענפי המשק הישראלי. השאלון כלל היגדים המתייחסים למשתנה הב"ת האיכות הנתפסת של מקורות המידע באינטרנט; ולששה המשתנים התלויים – חמישה שימושים מוכווני פעולה בידע, וביצועים. נמצא כי האיכות הנתפסת של מקורות המידע באינטרנט היא גבוהה למדי; וכעולה מניתוח רגרסיה - הינה בעלת השפעה חיובית על מספר היבטים של שימושים בידע, ועל ביצועי הפירמה. עובדות אלו מצביעות על חשיבות המידע התחרותי באינטרנט.

המחקר תורם להרחבת מודל השימושים בידע של Menon and Varadarajan (1992) ומוסיף נדבך אסטרטגי לתיאוריית KBV. למחקר גם תרומה מעשית – הוא יכול לסייע בידי מקבלי החלטות בחברות עסקיות להכיר טוב יותר את עולם מקורות המידע התחרותי באינטרנט ואת השימושים הפוטנציאליים בו. כלי המחקר, לצד מסקנותיו, עשויים לשמש מקבלי החלטות בדרגים בכירים בארגונים בבואם לבחון הצורך בהרחבה או הקמה של יחידה ייעודית לתחום.

רקע תיאורטי

הגדרת המודיעין התחרותי CI

המידע הדרוש ליצירת אסטרטגיה עסקית מורכב ממידע פנים ארגוני על משאבי הארגון ויכולותיו; וממידע חיצוני על הסביבה העסקית – לקוחות, מתחרים, מבנה התעשייה וכוחות תחרותיים. מכלול המידע החיצוני מוגדר כמודיעין תחרותי (CI) (Herring, 1992): "מידע לפעולה על הסביבה החיצונית אשר יכול להשפיע על החלטות החברה ועל מיצובה התחרותי" (Teo and Choo, 2001).

המודיעין התחרותי מומלץ לשימוש ככלי אסטרטגי וטקטי להגדלת יתרון תחרותי כבר שנות מחקר רבות (Porter, 1980).

איסוף מידע נעשה בשיטות מגוונות. (Vaughan and You (2011) הגדירו שלושה מקורות אינטרנטיים למודיעין תחרותי על חברות בסקטור מסויים: אתרי האינטרנט של חברות מתחרות, מרחב האינטרנט בו יש שיח על הסקטור הרלבנטי, ומקבץ דפי האינטרנט בעלי קישורים לאתרי החברות. האינטרנט משמש מקור מידע משלים למקבלי החלטות העומד במבחן עלות תועלת. לכל החברות, גדולות כקטנות, גישה דומה למידע הוירטואלי (Fuld, 2010). (Lackman et al. (2000 הראו כי 44% ממשותפי הסקר שערכו דרגו את ערכם של מקורות המידע באינטרנט כ"חשוב" או "חשוב מאד". (Teo and Choo (2001 מצאו כי לאינטרנט יש השפעה חיובית על איכות המידע התחרותי, ולאיכות זו השפעה חיובית על הארגון במונחים של יצירת הכנסות, הפחתת עלויות ויעילות ניהולית.

ספקטרום המידע כולל, בין השאר, שני רכיבים רלבנטיים: מידע (Information) - נתונים מובנים ובעלי משמעות; וידע Knowledge - מידע שנאסף, עובד ואומת למטרה ספציפית. רכיב הידע Knowledge מכונה מודיעין Intelligence בעולם המודיעין התחרותי (Sawka, 1996) והוא משמש את מקבלי ההחלטות בתהליך קבלת ההחלטות וביצוען (Fuld, 1995, Cloyter et al. 2013.

ניהול ידע ומודיעין תחרותי

למודיעין תחרותי וניהול ידע (Knowledge Management – KM) תחומים משותפים רבים. הם מתרכזים בהשגת יתרון תחרותי בארגון, מיישומים טובים יותר של ידע או מידע. מאגרי ידע משמשים למטרות קלאסיות של ניהול ידע פנים ארגוני (העברת ידע ממומחים למי שזקוקים לו), אך גם למודיעין תחרותי לטובת תכנון טקטי ואסטרטגי של הארגון (Grover & Davenport, 2001). שניהם תלויים במידה מסוימת ברצון הטוב ובשיתוף הפעולה של העובדים (שיתוף במומחיות אישית ובמידע תחרותי). ניהול הידע מתרכז במידע הפנימי, המודיעין התחרותי – במידע החיצוני.

תיאוריית KBV כבסיס תיאורי למודיעין תחרותי

תיאוריית KBV מתמקדת בידע, וקובעת כי הינו המשאב הארגוני החשוב ביותר (Carayannopoulou & Austerb, 2010). תהליך ניהול הידע עפ"י תיאוריה זו כולל את קליטת הידע בארגון, עיבודו והפצתו בקרב מקבלי ההחלטות, לצורך יצירת יתרון תחרותי מתמשך, המוביל לביצועים משופרים (Eisenhardt & Santos, 2000, Teece, Pisano & Shuen, 1997). עובדי הארגון נחשפים לנתונים, למידע ולידע תחרותיים מסוגים שונים, וברמות שונות של מורכבות, וודאות וחשיבות.

תיאוריית ה-KBV מדגישה את חשיבות משאב הידע ואת הצורך בביזורו ברחבי הארגון. הדברים נכונים גם לכלל סוגי הידע התחרותי - זה הנרכש על ידי אנשי המכירות של הארגון (Barnea,

2013), כמו גם הידע שנאסף על ידי יחידות מטה בארגון (אסטרטגיה, מודיעין תחרותי, שיווק) ממרחב האינטרנט, למשל. גם הפתרונות שמציעה תיאורית ה-KBV רלבנטיים לעולם המודיעין התחרותי. כך, לדוגמא, עבודה בצוותים מאפשרת לכידת מידע סמוי, כולל מעובדים הנמצאים במורד ההיררכיה הארגונית (Grant, 1997). בעבודה בצוותים מתאפשרת לכידת מידע אינטרנטי שעובדים נחשפים אליו, למשל מכוח היותם חברים ברשתות חברתיות שאינן נגישות למומחי המודיעין של הארגון.

המודיעין התחרותי הוא משאב ידע, אשר איכותו מהווה יתרון תחרותי לארגון. ככל שיועבר בתוך הארגון ביעילות גבוהה יותר, קרי במהירות ובאיכות הנדרשים, ולעובדים ולמנהלים הרלבנטיים - כך יתאפשר למנהלי הפירמה בדרגים השונים לקבל החלטות נכונות יותר במסגרת מאמצי הפירמה לייצר יתרון תחרותי ולשמור עליו. טיב המידע התחרותי אשר יוטמע בתהליך קבלת ההחלטות הארגוניות ישפיע במידה רבה על הרצף האסטרטגי: הן בהיבט יכולות הארגון והן בפן של היתרון התחרותי, שהינו תוצר היכולות המשודרגות. האיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים, כגורם המשפיע על אופני השימוש במידע על ידי מקבלי החלטות, טרם נחקרה עד היום. לסוגי השימוש השונים במידע ובמידע האינטרנטי על ידי מקבלי החלטות השלכה ישירה על טיב קבלת ההחלטות, כפי שמראה מודל השימוש בידע אשר יפורט להלן.

מודל השימוש בידע Marketing knowledge use

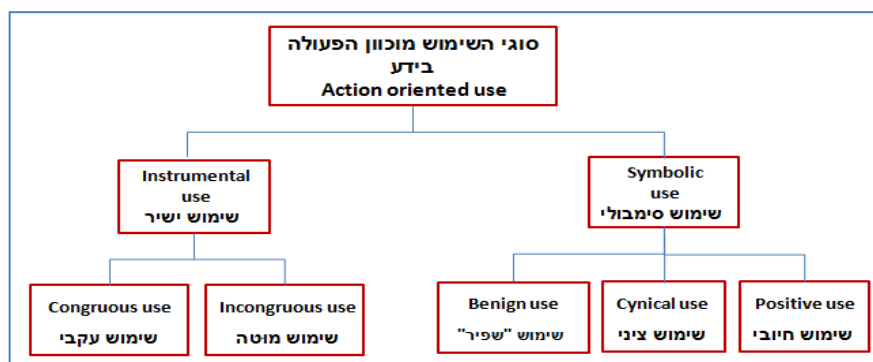
לפי תיאורית ה-KBV הידע הינו המשאב הארגוני החשוב ביותר; המכוונות השיווקית והמודיעין התחרותי תורמים ליתרון התחרותי וחשובים אף לביצועי הארגון (Teo and Choo, 2001; Lackman et al, 2000). לפיכך, ארגונים שישכילו להבין כיצד נכון יהיה להשתמש בידע השיווקי יוכלו להפיק את המירב מיתרונות אלו.

מודל השימוש בידע שפותח על ידי Menon & Varadarajan (1992) טרם התגבשות מקורות המידע האינטרנטיים, עוסק ביישומיות של אופני השימוש בידע. המודל מתייחס לשימוש בידע כנובע מהשפעות של הגורמים הבאים: סביבתיים, ארגוניים (מבנה, תרבות חדשנות וידע, זרימת מידע) ואינפורמטיביים (עלות המידע, אמינותו הנתפסת של המידע, התועלת הנתפסת של המידע). המודל מחלק את השימושים השונים בידע תוך שימת דגש על השפעת סוגי השימוש בידע בתהליך קבלת ההחלטות. הסוג הראשון מוגדר כ"מוכוון פעולה" (Action-oriented), כלומר - שימוש בידע בתהליך קבלת ההחלטות, הגורם לשינוי בפעילויות של המשתמש. הוא נחלק לשימוש אינסטרומנטלי, ישיר, המשפיע ישירות על מדיניות החברה; ולשימוש סימבולי, כאשר המנהלים משתמשים במידע בתהליך קבלת ההחלטות לא בשל איכותו אלא יותר למראית עין. השימוש הישיר נחלק לשני סוגי משנה: עקבי לממצאים (Congruous) ושימוש מוטה, מוצא מהקשרו (Incongruous).

השימוש הסימבולי בידע נחלק לשלושה סוגי משנה: "שפיר" (Benign) - המתבצע כשמנהלים רוצים לתת לספקי הידע, דוגמת יועצים, תחושה שהם שותפים לתהליך קבלת ההחלטות; שימוש ציני - כשמנהל משתמש במידע חסר ערך בעיניו, אך הוא סבור שאחרים/ הממונים עליו עשויים כן

להעריכו ושימוש חיובי - המתקיים כשהמנהל משתמש במידע לאו דווקא בזכות ערכו אלא בשל המסר החיובי שיכול להעביר בארגון (Menon & Varadarajan 1992).

תרשים 1: סוגי השימוש מוכוון הפעולה בידע לפי מודל השימושים בידע שיווקי



במחקרם של Souchon et al. (Working paper) נמצא, כי לסוגי השימוש השונים במידע יש השפעה ישירה על חדשנות ועל ביצועי הארגון. לפיכך, אם סוגי השימוש משפיעים על חדשנות המוגדרת כיכולת, סביר להניח כי תהיה להם גם השפעה על פיתוח של יכולות נוספות. המודל של Menon ו-Varadarajan מתמקד בשני היבטים של איכות המידע. הראשון הוא האמינות הנתפסת של המידע והגורמים המשפיעים על אמינות: עלויות השגת המידע (קשר ישיר) והעברת מידע בצינורות הפנים ארגוניים (קשר ישיר). עפ"י המודל אמינות מידע נמוכה, לצד עלות מידע גבוהה, תעודד שימוש סימבולי במידע (ע"ח שימוש ישיר). בנוסף נטען במודל כי ככל שהדעה המוקדמת (פרה-דיספוזיציה)³ של מקבל החלטה איתנה יותר, כך האמינות הנתפסת של המידע תהא נמוכה יותר. ההיבט השני הוא השימושיות. המודל ממשיג את האמינות והשימושיות כגורמים המנבאים שימוש, בהגדירו את האמינות כערך הנתפס של המידע, ואת השימושיות כפוטנציאל הנתפס של המידע להיות בשימוש (Menon & Varadarajan, 1992, p. 66). אמינות המידע ושימושיותו הינם חלק ממרכיבי איכות המידע (Teo & Choo, 2001). לפיכך חשוב לבחון את איכות המידע כמכלול, ובאופן אמפירי. המחקר הנוכחי בא לענות על השאלה - מהי ההשפעה של תפיסת איכות מקורות המידע האינטרנטיים על אופן השימוש במידע ע"י מקבלי החלטות.

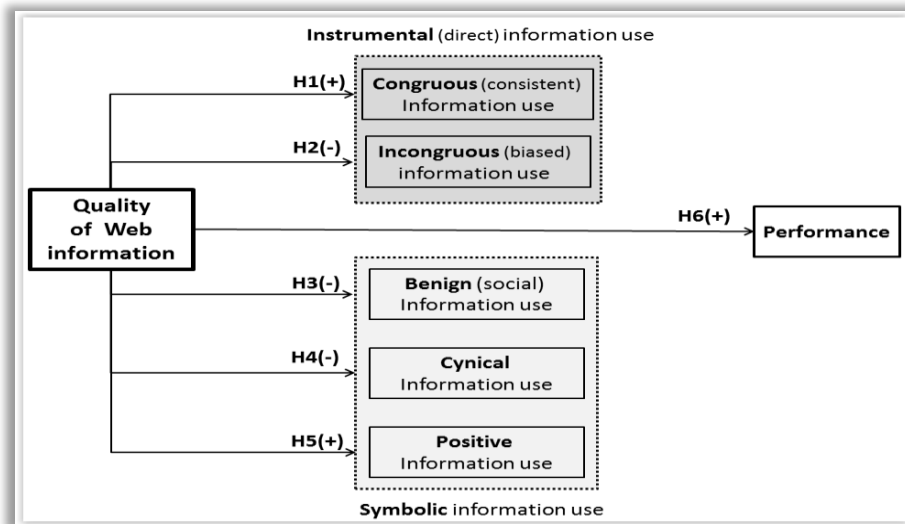
³ פרה דיספוזיציות של מנהלים הן תולדה של הבדלים אינדיבידואליים כמו ניסיון, ידע, סגנונות ניהול ורמת קבלת החלטות.

לפער המתמיד בין מה שהארגון יודע על מתחריו לבין המידע המלא על פעילויותיהם ותוכניותיהם העתידיות, יש השלכות משמעותיות וישירות על האסטרטגיה של הארגון. לפיכך הרחבת מודל השימוש בידע, לכיוון איכות המידע (התחרותי) המצוי במרחב האינטרנטי, והשלכותיו על אופן השימוש בו ע"י מקבלי החלטות בארגון, צפויה לתרום הן בהיבט המחקרי-תיאורטי והן בהיבט המעשי.

המסגרת התיאורטית למחקר משלבת בין תיאורית KBV, מודל השימושים בידע וזרם מחקר ה-CI. תיאורית KBV מאפיינת את תהליכי הפיכת המידע לידע בארגון, וטוענת, כי העברת ידע אפקטיבית הינה מקור לביצועים משופרים. תהליכים אלו מקבילים לשלב הניתוח במעגל המודיעיני, בו המידע הנאסף הופך למודיעין ביצועי ושימושי עבור מקבלי החלטות (Sawka, 1996; Fuld, 1995). מודל השימוש בידע מתרכז באמינות ושימושיות הידע ובגורמים המשפיעים עליהם. לפיכך, אפיון ההשפעות הפוטנציאליות של השימושים במידע תחרותי (מהאינטרנט) ע"י מקבלי החלטות, יסייע להגדיר שיטות ללכידת מידע תחרותי מהאינטרנט, ויתמוך בתהליכי קבלת החלטות בארגונים.

לשם כך, הוגדרו השערות מחקר המתייחסות להשפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע השונים באינטרנט (משתנה ב"ת) על שימושים "מוכווני פעולה" בידע, ועל ביצועי הפירמה (משתנים תלויים). שימוש מכוון פעולה בידע, יבוא לידי ביטוי בשינויים במדיניות או בפעילויות ספציפיות של המשתמש, אשר ניתן לקשרם ישירות לידע זה (Menon & Varadarajan, 1992).

תרשים 2: השערות המחקר



שימוש ישיר (Direct Instrumental) use

אחד מסוגי השימוש מוכווני הפעולה בידע הוא הישיר, בו מידע שנלכד הופך לידע המשפיע ישירות על קביעת מדיניות החברה. הוא נחלק לשימוש עקבי (congruous) ולשימוש מוטה (incongruous). השימוש העקבי אינו מוטה אלא עקבי עם הממצאים (Menon & Varadarajan)

1992, p. 62). החוקרים Low & Mohr (2001) מצאו קשר חיובי ישיר בין איכות המידע לשימוש האינסטרומנטלי. לפיכך הנחנו כי:

השערת מחקר מס. 1 (H1): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כן תגבר

הנטייה להשתמש בו שימוש ישיר עקבי בתהליך קבלת ההחלטות.

שימוש הישיר יש גם צד אחר: שימוש בו מקבלי ההחלטות מטים את המידע, מוציאים אותו מהקשרו, בעיקר לצרכים פוליטיים פנים ארגוניים. לא מעט חוקרים ראו בשימוש זה סוג של שימוש סימבולי ציני, אך Menon & Varadarajan (1992) טענו, כי מדובר בממד נוסף של השימוש הישיר, כיוון שנעשה כאן שימוש ישיר בתהליכי קבלת החלטות. הטיה שכזו נוחה יותר לביצוע כשהמידע אינו חד משמעי. לפיכך:

השערת מחקר מס. 2 (H2): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כן תפחת

הנטייה להשתמש בו שימוש ישיר מוטא (Incongruous) בתהליך קבלת ההחלטות.

שימוש סימבולי

שימוש בידע יכול להיות בעל ממד סימבולי, לא הולם, שאינו קשור בהכרח לאיכות המידע. זהו שימוש למראית עין, שיכול להתבטא במספר אופנים. האחד מהם – הינו ההיבט השפיר (Benign). לדוגמא, כשרוצים לתת למספקי המידע (כמו חברות ניטור מידע באינטרנט) או לספקי הידע (דוגמת יועצי מחקר חיצוניים), תחושת שותפות בתהליך קבלת ההחלטות, במטרה לשמר עמם את הקשר מסיבות נוחות או אחרות (Menon & Varadarajan, 1992). השימוש במידע במקרה זה עשוי להתבצע גם ולמרות האיכות הנמוכה (כשהמידע איכותי ניתן להניח כי מתייתר הצורך באופן שימוש זה). לפיכך:

השערת מחקר מס. 3 (H3): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כך תפחת

הנטייה להשתמש בו שימוש סימבולי שפיר בתהליך קבלת ההחלטות.

הממד הסימבולי יכול להתבטא בשימוש ציני (Toften, 2005). לדוגמא, אם מקבל ההחלטה משתמש במידע לצורך הצדקה בדיעבד של החלטות שכבר התקבלו, למרות שהמידע עצמו עשוי להיות חסר ערך בעיניו (Menon & Varadarajan, 1992). גם כאן, כשהמידע איכותי, מתייתר הצורך באופן שימוש זה. לפיכך:

השערת מחקר מס. 4 (H4): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כך תפחת

הנטייה להשתמש בו שימוש סימבולי ציני בתהליך קבלת ההחלטות.

שימוש סימבולי אפשרי נוסף במידע הוא למטרות ניהוליות פנים ארגוניות - העברת מסר חיובי בארגון, להעלאת מורל העובדים. במקרה זה ניתן להניח כי מנהלים ימעטו לעשות שימוש שכזה במידע שאינו איכותי עקב השפעה שלילית הצפויה במידה ויתברר לעובדים כי המסר נשען על מידע שגוי. לפיכך:

השערת מחקר מס. 5 (H5): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כך תגבר

הנטייה להשתמש בו שימוש סימבולי חיובי בתהליך קבלת ההחלטות.

מידע אינטרנטי איכותי, המגיע לעיון מקבלי החלטות בחברות, צפוי לסייע בידיהם לקבל החלטות שתשרנה את ביצועי הארגון. לפיכך:

השערת מחקר מס. 6 (H6): ככל שהמידע האינטרנטי נתפס כאיכותי יותר, כן צפויים להשתפר ביצועי הארגון.

מתודולוגיה

משתתפי המחקר

בהמשך למסורת המחקרית של KBV ו-Marketing Knowledge Use בוצע שימוש בשאלונים כשיטת המחקר. כאוכלוסיית המחקר נבחרו מנהלים בדרגי ביניים ומעלה מתוך הנחה שהינם בקיאים דיים במידע השיווקי ברמת החברה כדי לייצג את חברותיהן (Floyd and Woolbridge, 1992; Wilson and Lilien, 1992). מסגרת הדגימה כללה חברות עסקיות בע"מ, המעסיקות לפחות 10 עובדים, בעלות היקף מכירות שנתי של לפחות 3 מ"ש"ח, ובעלות פעילות שיווקית. אוכלוסיית המחקר היא של מקבלי החלטות בכירים בארגונים, כולל יועצים לחברות העונות לקריטריונים הנ"ל. הדגימה בוצעה ע"י הצלבה בין מספר מקורות מידע: מאגר DUNS, דירוג BDI 500 החברות המובילות, רשימת חברי איגוד התעשייה הקיבוצית, רשימת החברות הבורסאיות, רשימת יצואנים גדולים בישראל של משרד התמ"ת משנת 2005. במחקר השתתפו 107 איש, שיעור ההיענות Response Rate היה 27%. 73 (68%) מבין המשתתפים היו בדרגי ניהול בכירים: 15 מנכ"לים (14%), 33 סמנכ"לים (31%), 25 מנהלי שיווק או תחומים קרובים (23%). 12 מהמשתתפים עסקו במודיעין תחרותי באופן מלא. 8 (7%) מהמשתתפים היו יועצים בכירים. החברות מייצגות מגוון רחב של ענפי המשק: 52 (54%) מענפי תעשייה, 16 (17%) מענפי שירותים, 10 (10%) מתחומי מידע ותקשורת, 8 (8%) מענפי משק פיננסיים, 6 (6%) מתחומי המסחר ו-4 (4%) מענפים חקלאיים. גם סדרי הגודל של החברות מגוונים. 28 (29%) מהחברות מונות בין 15 ל-60 עובדים, 25 (26%) מעסיקות בין 60 ל-250 עובדים, 26 (27%) בין 250 ל-500 עובדים. ב-13 (14%) חברות יש בין 500 ל-3,000 מועסקים. כמו כן השתתפו נשאלים מ-4 (4%) חברות ענק שבכ"א מהן מעל 3,000 עובדים. התפלגות נתוני המכירות של החברות מדגימה תמונה מגוונת אף היא (תרשים 3). החברות מייצגות מבחינת מחזורי המכירות השנתיים חברות זעירות, קטנות, בינוניות, גדולות ואף חברות ענק, מהגדולות במשק הישראלי.

תרשים 3: התפלגות המכירות



כלי המחקר

כלי המחקר היה שאלון מקוון, שנשלח למייל האישי של הנשאלים באמצעות לינק, ונבנה כך שחובה על הנשאל להתייחס לכלל ההיגדים, עם אפשרות תשובה אחת בלבד לכל היגד/שאלה. השאלון נבחן במחקר חלוץ על קבוצה של 9 מנהלים הדומים לאלו שבמדגם, ע"י ראיונות אישיים שארכו כ-45 דק' כ"א. הערות המרואיינים ב-Pre Test הוטמעו בגרסה העדכנית של השאלון. השינוי המשמעותי ביותר היה בפרק הראשון בו הנשאל התבקש לדרג את איכות 14 מקורות המידע השונים, במטריצה מורכבת שכללה 7 מדדי איכות (לכל מקור). כלומר פרק זה לבדו כלל כמעט 100 שאלות והוחלט להשאיר את מדדי האיכות ברמה של מידע תומך לנשאל, אשר ישקללם בינו לבין עצמו ויקבע ציון אחד בלבד לאיכות המקור. בכך קוצר השאלון מבלי לפגוע במענה הפוטנציאלי על מטרת המחקר והשערותיו. כך, פרק 1 כלל 14 שאלות, הנשאל התבקש לדרג את איכות מקורות המידע השונים, בטווח שבין 1 ("נמוך מאד") ל-7 ("גבוה מאד"). בשאר פרקי השאלון, התגובות לכל פריט ניתנו על סולם לייקרט בן 7 נקודות במנעד שבין 1 ("כלל לא") ל-7 ("במידה רבה"). פרק 2 התייחס למשתנים תלויי ביצועים וכלל 7 שאלות המתייחסות למדדי רווחיות, מכירות, צמיחה, נתח שוק, מיצוב אסטרטגי, מיקום תחרותי וביצועים למול הציפיות, לאורך טווח של 3 שנים. חמישה פרקים נוספים (4-8) מתייחסים ישירות לשימושים השונים במידע. פרק 4 מתייחס למשתנה התלוי "שימוש סימבולי ציני" בתהליך קבלת ההחלטות, ובא לבחון שימוש במידע תחרותי לצורך הצדקה בדיעבד של החלטות שכבר התקבלו. הוא כולל 5 שאלות בנוגע לתהליכי קבלת החלטות. פרק 5 מתייחס למשתנה התלוי "שימוש סימבולי שפיר" (Benign). הוא מכיל 10 שאלות המיועדות לבחון עד כמה רוצים הנשאלים לתת לספקי המידע תחושת שותפות בתהליך קבלת ההחלטות ולשמר ע"י כך את הקשר עמם. פרק 6 מתייחס למשתנה התלוי "שימוש סימבולי חיובי במידע" והוא מכיל 6 שאלות שבאות לבחון באיזו מידה מקבל ההחלטה משתמש במידע לאו דווקא בזכות ערכו אלא בשל המסר החיובי שיכול להעביר בארגון. פרק 7 עניינו במשתנה התלוי "שימוש ישיר עקבי/לא מוטה" וכולל 7 היגדים הבאים לבחון עד כמה השימוש עקבי למידע על המתחרים. פרק 8 עוסק במשתנה התלוי "שימוש ישיר מוטה". כולל שני חלקים. הראשון, ובו 3 היגדים, בוחן את הטיית המידע התחרותי לצרכים פוליטיים פנים ארגוניים. השני, הכולל 6 היגדים, בא לבחון היבט ספציפי של הטיית המידע והוא שימוש במידע התחרותי לקידום אישי.

השאלון כולל בסה"כ 76 היגדים. הזמן הנדרש להשלמת מענה על השאלון היה כ-20 דקות.

ניתוח גורמים

בוצע ניתוח גורמים על הפרק הראשון המתייחס למשתנה הבלתי תלוי - 14 שאלות המתייחסות לאיכות המידע. עלו 3 קבוצות, כלומר למושג "איכות מקורות המידע" נמצאו 3 גורמים/קבוצות של מקורות. ההיגדים המרכיבים כל גורם הם בעלי מכנה משותף, ובהתאם לכך נבחרו שמות

הגורמים : Analyze לקבוצה בת 7 מקורות המציגים מידע מנותח או מידע המהווה תשתית נוחה לניתוח; Compete עבור המידע האינטרנטי שמקורו בחברות מתחרות (4 מקורות מידע); Formal; 3 ל 3 מקורות המהווים חומרים רשמיים או מתבססים על מידע רשמי כגון דו"חות כספיים של חברות ציבוריות. המחקר בוחן כל קבוצת מקורות בפני עצמה, כך שההשערות נבחנו מול כל אחת מהקבוצות (גורמים).

ממצאי המחקר סטטיסטיקה תיאורית

כפי שניתן לראות מטבלה 1, אוכלוסיית כלל משתני המחקר כללה 105-107 משתתפים, עם חריג בשימוש השפיר Benign - 75 משתתפים. החריג נובע מהעובדה, ש-32 ממשתתפי הסקר כנראה אינם עובדים ו/או מכירים את תחום ספקי המידע האינטרנטי וסימנו את היגדי פרק זה כולם כ-"0-לא רלבנטי". בשלב ה-Pre Test הייתה אינדיקציה ברורה לנושא, חמישה מהמרוואיינים טענו לאי רלבנטיות בפרק זה.

Table 1: Descriptive statistics and correlations of the scales

Factor/ index variable	N	Mean	S.D.	α	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Factor Web_Analyze	106	4.61	1.20											
(2) Factor Web_Formal	106	5.21	1.08		.47**									
(3) Factor Web_Compete	107	4.71	1.11		.52**	.29**								
(4) Index variable Performance	107	5.27	0.90	.86	.40**	.27**	.35**							
(5) Index variable Sym_Cynic	107	4.68	1.09	n.a.	.37**	.30**	.26**	.32**						
(6) Index variable Benign	75	4.32	1.02	.69	.40**	.18	.41**	.24*	.28*					
(7) Index variable Sym_Positive	107	3.51	1.25	.79	.21*	.04	.19*	.09	.14	.34**				
(8) Index variable Instru_Direct	107	3.81	1.16	.72	.24*	.07	.18	.27**	.44**	.47**	.49**			
(9) Index Instru_Bias_Info	107	3.75	1.68	.89	.23*	.13	.08	.09	.09	.18	.50**	.21*		
(10) variables Instru_Bias_Self	106	3.95	1.53	.89	.13	-.03	.25**	-.07	-.09	.34**	.39**	.15	.15	

* p<.05
** p<.01

לבדיקה עד כמה מסביר המשתנה המנבא (איכות המידע באינטרנט), על שלושת גורמיו, את כל אחד מהמשתנים התלויים, בוצעה רגרסיה מרובה. בטבלה 1 להלן מופיעים נתוני ה-Beta מתוכנת ה-SPSS שמשמעותם אומדן מקדם רגרסיה מתוקנן, המתייחס לכיוון. מהטבלה עולה, כי שלוש מתוך ההשערות נתמכות ע"י לפחות גורם משתנה ב"ת אחד :
H1, שעניינה שימוש ישיר עקבי, נתמכת מבחינת המובהקות וכיוון הקשר החיובי ע"י קבוצה אחת (WEB_ANALYZE) המונה 7 מתוך 14 היגדי איכות המידע. H5, העוסקת בשימוש סימבולי חיובי, נתמכת אף היא מבחינת המובהקות וכיוון הקשר החיובי ע"י קבוצת היגדי ה-WEB_ANALYZE.

H6, המתייחסת לביצועי הפירמה, נתמכת מבחינת הכיוון והמובהקות ע"י שתיים (משלוש) קבוצות היגדי המשתנה הב"ת: WEB_ANALYZE ו WEB_COMPETET. יתר ההשערות אינן נתמכות ע"י הממצאים, אם כי נמצאה מובהקות, אמנם בכיוון ההפוך להשערות. כך, H2 הניחה יחס שלילי בין איכות המידע ובין השימוש הישיר המוטה, התוצאות הראו מובהקות אך יחס חיובי. H3 הניחה השפעה שלילית של איכות המידע על השימוש השפיר (Benign). הממצאים היו מובהקים סטטיסטית, אך כיוון ההשפעה היה חיובי, וזאת בניגוד להשערה.

טבלה 2: תוצאות הרגרסיה

Variablen name:		Instrumental congruous (direct) use	Instrumental incongruous (biased) use		Benign use	Symbolic cynical use	Symbolic Positive use	Performance
Hypothesis:		H1(+)	H2 (-)		H3 (-)	H4 (-)	H5(+)	H6 (+)
Factor/index variable:		Instru_direct	Instru_bias_info	Instru_bias_self	Benign	Sym_cynic	Sym_positive	Per_3year
Quality of web information	Web_analyze	.22**	.24**	.06	.27**	.24	.19*	.26**
	Web_fomal	-.06	.04	-.12	-.04	.17*	-.78	.09
	Web_compete	.09	-.05	.25**	.28**	.09	.12	.19**
		* p<.05						
		** p<.01						

דיון

המחקר עסק בהשפעת האיכות הנתפסת של מקורות המידע התחרותי באינטרנט על אופן השימוש במידע זה ע"י מנהלים, ועל ביצועי הפירמה. זאת ע"י מחקר כמותי בקרב 107 מקבלי החלטות בדרגים שונים המייצגים 96 חברות בסדרי גודל שונים וממגוון ענפי משק הישראלי. בכך הוא מציג גישה שונה לגישות המחקר הקיימות בעולם המודיעין התחרותי. המחקרים בתחום המודיעין והידע התחרותי והשיווקי, ממוקדים בעיקר בחשיבות סקירת הסביבה התחרותית ובתרומתו הפוטנציאלית של המודיעין התחרותי, וזאת גם בעידן האינטרנט. נחקר בעיקר תהליכי איסוף המידע והרבה פחות אופן השימוש בו. מקורות המידע התחרותי האינטרנטי כשלעצמם, זוכים למעט התעניינות מחקרית אמפירית, על אף שניתן למצוא מידע תחרותי בשפע באינטרנט כבר משנת 1996 (Benczúr, 2005).

החדשנות המגולמת במחקר זה היא בשני היבטים עיקריים: האחד - עצם הבחינה לעומק של המידע האינטרנטי לסוגיו ואיכותו כמשפיעים על תהליכי קבלת החלטות בארגונים. נושא זה מהווה נדבך חשוב במחקר שטרם נבחן לעומק, על אף משמעותו המכרעת בהקשר של השפעת מידע על יכולות תחרותיות בארגונים. החתירה ליצירת סט יכולות תחרותיות שכזה, נמנית על יעדיה המרכזיים של כל חברה עסקית. ההיבט השני – בדיקת ההשפעה האפשרית של מקורות המידע האינטרנטיים ואיכותם הנתפסת על אופן השימוש במידע של מקבלי החלטות ברמות שונות בארגון. נושא זה נחקר חלקית בעבר כאשר הדגש היה על מידע שמקורו בסקרים ומחקרי שוק, הכרוכים בתשלום ניכר. בעידן של הצפת מידע נגיש וחינמי ברובו, והדואליות של השלכות תופעה זו על מקבלי החלטות - מצד אחד תרומה לתובנות עסקיות ומתוך כך לתכנון וביצועים טובים יותר, ומנגד יצירת עומס ולעיתים בזבוז משאבים המוביל לפגיעה בביצועים (Gilad, 2015), יש מקום לבחון את תרומת איכות המידע כמדד חשוב בהערכת מקורות המידע החינמיים הקיימים והשפעתו על תהליכי קבלת ההחלטות בארגון. לפיכך, נכון לבדוק עד כמה המידע הקיים באינטרנט נתפס כאיכותי ע"י משתמשיו הפוטנציאליים בחברות עסקיות.

מטרת המחקר הייתה לבחון את תפיסת האיכות של מקורות המידע האינטרנטיים השונים והשפעתה על אופן השימוש במידע התחרותי בידי מנהלים. הרציונל בבסיס המחקר היה, שאפיון השימושים הנפוצים והאפשריים במידע הרב הקיים במרחב האינטרנט ע"י מקבלי החלטות, יסייע בהגדרות לכידת המידע התחרותי באינטרנט ובתהליכי קבלת ההחלטות בארגונים. לשם כך הוגדרו השערות המתייחסות להשפעת איכות המידע האינטרנטי לסוגיו על סוגי השימוש "מוכוון הפעולה" במידע. דהיינו, על אותם שימושים בידע בתהליך קבלת החלטות, שיש בהם כדי להביא לשינוי בפעילויות המשתמש (Menon & Varadarajan, 1992).

איכות מקורות המידע האינטרנטיים נתפסת בקרב מנהלים ישראלים כגבוהה למדי. ניתוח הגורמים שבוצע על הפרק בשאלון המתייחס לאיכות הנתפסת של מקורות המידע, העלה שלושה גורמים המייצגים קבוצות של מקורות. האחד, Web_Analyze, מקבץ מקורות מידע המציגים מידע מנותח או מידע המהווה תשתית נוחה לניתוח. השני, Web_Formal, מכיל מקורות המהווים חומרים רשמיים או מתבססים על מידע רשמי. השלישי, Web_Compete, מאגד מידע אינטרנטי שמקורו במתחרות עצמן. הציונים הממוצעים שנתנו הנסקרים לאיכות המקורות היו 4.61, 5.21 ו-4.71, בהתאמה, בטווח בין 1 ל-7 ("גבוה מאוד"), עם סטיית תקן נמוכה (1.20, 1.08 ו-1.11 בהתאמה).

לאיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטיים נמצאה השפעה חיובית חלקית על ביצועי הארגון, והשפעה חיובית חלקית על שניים מהשימושים מוכוונים הפעולה בידע: הישיר העקבי והסימבולי חיובי.

המשתנה הבלתי תלוי WEB_ANALYZE המונה 7 היגדים (אתרי דרושים, שירותי מתחרים, מידע מוסדי, מידע מכנסים, מידע מרשתות חברתיות ומידע מספקי שירותי ניטור וניתוח), מסביר שלוש השערות: H1 (שימוש ישיר), H5 (שימוש חיובי) ו-H6 (ביצועים). השערות אלו טענו לקשר חיובי בין איכות מקורות המידע לבין השימושים הרלבנטיים. התוצאות הראו גם השפעה על שני שימושים נוספים (המוטה והשפיר) אך בכיוון הפוך מהמצופה (טבלה 1). הנשאלים נתבקשו לדרג את איכות

כל אחד מ-14 מקורות המידע, תוך שקלול עצמי של רכיבי האיכות. נראה אפוא שלקבוצת מקורות מידע זו עדיפות בקרב מקבלי החלטות לעומת מקורות מידע אינטרנטיים אחרים. מקורות מידע אלו מתייחסים לסוגי מידע חשובים, אשר רמת העיבוד הנדרשת בהם גבוהה ממידע גולמי גרידא. למקבלי החלטות בחברות, קשה לאתר מידע זה במלואו, קל וחומר לנתח את משמעויותיו. הדברים אמורים בעיקר לגבי מידע מרשתות חברתיות ומידע מספקי הניטור במרחב הווירטואלי המפעילים זחלני אינטרנט באתרים הרלבנטיים, לוכדים מידע רלבנטי ומרכזים אותו באופן שמקבלי החלטות יכולים לקבל תמונה עדכנית, בתדירות הנדרשת, ואף בזמן אמת. לדוגמה, מומחים לתחום יכולים לאתר מידע גולמי על שינויים באתרי החברות המתחרות באופן שיאפשר לאתר שינויים טקטיים ואף אסטרטגיים של המתחרים, לעיתים זמן ניכר לפני פרסום היזום. המשמעות היא, אפוא, שמנהלים מעדיפים מידע מעובד על פני המידע הגולמי. כך, קבוצת היגדים זו מתייחסת למקורות מידע הנתפסים כשימושיים יותר ולפיכך משפיעים באופן חיובי על השימושים בהם לאיכות המידע חשיבות רבה.

המשתנה הב"ת WEB_FORMAL הכולל שלושה היגדים אינו תומך באף לא אחת מן ההשערות (התוצאות הראו השפעה על השימוש הציני, אך בכיוון הפוך מהמצופה). הסבר אפשרי לכך הוא כי רשמיות המקורות ובהכרח אמינותם דווקא יכולה להיות כלי שרת בידי מנהל שמבקש לעשות שימוש ציני במידע להצדקת החלטותיו בדיעבד. ההיגדים הנכללים כאן מתייחסים לסקירות ומאמרים באתרי האינטרנט מהענף הרלבנטי, לדוחות כספיים של המתחרים ולניתוחים שפורסמו על חברות מתחרות. מצד שני, ייתכן ואינם נתפסים כמקורות מידע תחרותיים שימושיים, דווקא בשל היותם נפוצים ונגישים יותר ממקורות המידע האחרים.

המשתנה הב"ת WEB_COMPETE הכולל 4 היגדים, מסביר השערה אחת בלבד: H6 (ביצועים). התוצאות הראו השפעה על שני שימושים נוספים (המוטה והשפיר) אך בכיוון הפוך מהמשוער. ייתכן כי גם כאן, ההסבר נעוץ בשימושיות נמוכה. לגבי כתבות וראיונות דיגיטליים – שימושיות נמוכה, יכול שתהא מוסברת בתחליפים הנגישים הקיימים (פרסום בעיתונות הכלכלית הרגילה). לגבי מידע שנמצא באתרי האינטרנט של המתחרים, לרבות מחירים – ייתכן וההסבר לשימושיות נמוכה נעוץ בעומס המידע והמעקב - כיוון שמעקב אחר שינויים באתרים מצריך תשומת לב רבה, איתור השינויים מחייב השוואה, שמירת היסטוריה וכו'. לא בכדי פותחו כלים וקמו חברות המציעות שירותי מעקב שכאלה (היגד 9 ו 10 מהמשתנה הב"ת WEB_ANALYZE).

השערה H6 (ביצועים) נתמכת כאמור ע"י שני גורמי משתנים ב"ת, WEB_ANALYZE ו WEB_COMPETE, הכוללים 11 (מתוך 14) היגדי איכות. קבוצת המקורות WEB_FORMAL אמנם לא נמצאה מובהקת במבחן הרגרסיה, אך עם זאת, לאור התוצאה המובהקת שהתקבלה במבחן הקורלציה בינה לבין יתרון תחרותי, ניתן להסיק כי היא בהחלט רלוונטית, כקבוצה בפני עצמה או כתת קבוצה בתוך מכלול שלם של מקורות מידע אינטרנטיים.

התמיכה הנמוכה של הממצאים בהשערות השימושים השונים במידע, ניתנת להסבר מזווית אחרת אפשרית. ייתכן כי אותם שימושים הנתמכים ע"י הממצאים, השימוש האינסטרומנטלי העקבי והשימוש הסימבולי החיובי, משפיעים יותר משאר השימושים על יתרונה התחרותי של החברה – זהו נושא למחקר המשך. ההשפעות שנמצאו מובהקות אך מנוגדות לכיוונים המצופים מזמינות אף הן מחקר המשך, בו יושו שימושי מנהלים בחברות ישראליות לעמיתיהם בחו"ל.

זהו המחקר הראשון שבוחן לעומק את השימושים השונים במידע תחרותי באינטרנט, עפ"י המודל של Menon & aradarajan (1992). 5 מהשערות המחקר נבחנות כאן לראשונה ללא אפשרות השוואה לממצאי מחקרים אחרים. השערה H6 המתייחסת להשפעת איכות המידע על ביצועי הפירמה, ניתנת להשוואה לממצאים העולים ממחקרם של Teo & Choo (2001). אחת מהשערות מחקרם הייתה, כי לאיכות המידע האינטרנטי יהיה קשר חיובי עם תועלות אסטרטגיות, המתייחסות ל 3 ממדים: ייצור הכנסות, הפחתת עלויות ויעילות ניהולית. השערה זו על שלושת ממדיה נתמכה ע"י ממצאי מחקרם, והיא בהלימה גם עם ממצאנו.

השלכות ניהוליות

המסקנה המעשית החשובה העולה מממצאי המחקר, לפיה המידע התחרותי שניתן לאיתור באינטרנט נתפס כאיכותי בקרב מנהלים בישראל, לצד העובדה שהודגמה השפעה חיובית של איכות מידע זה על היתרון התחרותי של הארגון, ועל 2 מ-5 השימושים מוכוונים הפעולה בידע - מצביעות על חשיבות המידע התחרותי באינטרנט. סוגי מקורות המידע באינטרנט רבים ומגוונים. מדובר במרחב מידע נגיש וזמין, אך כעולה מהמחקר, רמת השימוש במקורות הינה דיפרנציאלית וחלק מהם (ספקי שירות) אף לא מוכרים למקבלי החלטות רבים (כמעט שליש ממשותפי הסקר). ניתן להניח, כי היכרות טובה יותר עם מקורות המידע השונים, תביא לשימושיות נרחבת יותר של מקורות ובמחקרי המשך ניתן יהיה לבחון התקדמות ותמיכה בשאר השערות המחקר בהתאם. על כל ארגון עסקי לבחון את הוצאותיו במונחי עלות תועלת. המידע באינטרנט בהגדרה, הינו משאב זמין, נגיש לכל, ובעלות זניחה לרוב. כתוצאה מכך, במקרים רבים נוצר היצף של מידע, שבחלקו אינו רלבנטי, שמקשה על מיצוי המידע ומיקודו למידע תומך החלטות. אחד הפתרונות לנושא הוא הקצאה ייעודית של משאבים לתחום. יצירת שגרה של סקירות מודיעין תחרותי אשר תחלפנה את הפצת המידע התחרותי הגולמי (Gilad, 2015). זאת על ידי הקצאת משאבים של גורם פנימי בארגון, המתמחה בתחום, ו/או ע"י התקשרות עם ספקי מידע חיצוניים המספקים מידע רלבנטי מרוכז ומנותח. האידיאל הוא אנליסט מידע ייעודי, אך בחברות קטנות פונקציה זו יכול להיות מוטלת על בעל תפקיד רלבנטי העוסק בתחום קרוב. לדוגמא, אחד מאנשי המכירות. ניתן למצוא גם בחברות קטנות פונקציות העוסקות בכל מה שקשור לאינטרנט - אתר האינטרנט/ עמוד הפייסבוק/ דף החברה בלינקדין; מן הראוי לשקול להטיל על אותו גורם בחברה הקטנה לטפל גם בתחום המידע התחרותי באינטרנט (מספר חברות שנסקרו במחקר זה הדגימו פתרון שכזה). כך תוכל הנהלת החברה לקבל מענה טוב יותר, במונחי עלות תועלת, לצורך הבסיסי לדעת מה המתחרים מתכננים וכיצד הם עשויים להגיב על מהלכים חדשים. בדרך זו יוכל הארגון למפות ולהכיר את כלל מקורות המידע התחרותי באינטרנט, לתעדף ביניהם ולמקד את פעילות האיסוף ממרחב מידע חשוב זה. כך או כך, חברה המשכילה ללמוד את מרחבי הידע הרלבנטיים לה באינטרנט, תעשיר את המידע העומד לרשות מקבלי החלטות בה על הסביבה התחרותית ותסייע לחברה להתמודד עם האתגרים העסקיים לשיפור ביצועיה.

התרומה המחקרית

הערך המוסף האקדמי של המחקר הוא במיקוד החדשני באיכות הנתפסת של מקורות המידע האינטרנטי, כגורם בעל יכולת השפעה על אופני השימוש במידע על ידי מקבלי החלטות ועל ביצועי הפירמה, מה שמדגיש את תרומת המידע לחברות עסקיות. בכך, הוספנו עדות אמפירית להשפעת עקרונות ה KBV על ביצועים, אשר תומכת בחיזוקה של KBV כתיאוריה אסטרטגית.

הרקע התיאורטי של העבודה הוא תיאורית הגישה מבוססת הידע, KBV, הקובעת כי הידע הינו המשאב הארגוני החשוב ביותר; ומודל השימוש בידע של Varadarajan ו Menon. מודל זה הוא בבסיס המחקר. אך המודל בוחן רק שני רכיבי איכות נתפסת של המידע (אמינות ושימושיות) ומהם הגורמים המשפיעים על אחד מהם (אמינות). לפיכך, הערך המוסף של המחקר התבטא בבחינת תפיסת האיכות הכוללת של מקורות אלו (Teo & Choo, 2001) והשימושים בהם מול סוגי השימוש כפי שהוצגו בעבר במודל המחקר של Varadarajan & Menon (1992).

מגבלות המחקר

מספר המשתתפים הגדול במדגם והעובדה שאוכלוסיית המחקר הייתה מגוונת מבחינת דרגי מקבלי ההחלטות והמגזרים העסקיים של החברות תומכים בתוקף החיצוני וביכולת להכללת הממצאים. היכולת להפקת תוצאות נקיות ומלאות נפגעה עקב רגישותו הרבה של תחום המודיעין התחרותי. התגלע קושי בקבלת ההתייחסות הייעודית של מספר רב יותר של העוסקים הייעודיים בתחום. אמנם, כתוצאה מכך נדגמו יותר מקבלי החלטות; אך ייתכן ודגימה נרחבת יותר של אנשי מודיעין תחרותי בארגונים הייתה מאירה את הנתונים באור שונה ואולי אף מסבירה השערות נוספות. המחקר התמקד במנהלים מתחומי שיווק ומכירות. ראוי להרחיב את חקירת אופן השימוש במידע תחרותי לקבלת החלטות לתחומים נוספים בהם מתקבלות החלטות מהותיות לביצועי הארגון, כמו רכש, טכנולוגיה, משאבי אנוש.

בנוסף, מומלץ במחקר המשך להרחיב את בדיקת משתנה איכות המידע לכלל רכיביו. ספציפית, נראה כי רכיב השימושיות הינו בעדיפות לבדיקה; מבין רכיבי איכות המידע העיקריים (דייקנות, שלמות התוכן, חשיבות, אמינות, עדכניות, שימושיות) סביר להניח שיכולת הניבוי שלו תכיל את שאר רכיבי האיכות כמשתנה מנבא. גם אם רכיב הדייקנות של מקור המידע למשל, יהיה באיכות נמוכה, עדיין ייתכן וייעשה במידע שימוש נרחב בשל חשיבותו ו/ או אמינותו.

לבסוף, אנו מציעים לחקור את הקשר בין רמת הניתוח של המידע התחרותי בארגון ובין השימושים במידע; ואת הקשר בין המשאבים שהארגון משקיע בתחום המודיעין התחרותי, בעיקר – קיומה של יחידה ייעודית, ברמה כזו או אחרת, לנושא.

- Barnea, A. (2013). National strategic intelligence and competitive intelligence and what is in between. *Scip*, 16(3).
- Benczúr, D. (2005). Environmental scanning: How developed is information acquisition in western european companies? *Information Research*, 11(1) Retrieved from www.scopus.com
- Bernhardt, D. (1994). I want it fast, factual and actionable – Tailoring Competitive Intelligence to executives' needs. *Long Range Planning*, 27 (12-24).
- Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147(B), 307-316. Retrieved from www.scopus.com
- Calof, J.L. & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-30.
- Carayannopoulou S. & Austerb E.R. (2010). External knowledge sourcing in biotechnology through acquisition versus alliance: A KBV approach. *Research Policy* 39, 254–267
- Cavusgil, S.T. & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Chau, M., Shiu, B., Chan, I. & Chen, H. (2007). Redips: Backlink search and analysis on the web for business intelligence analysis. *J. Am. Soc. Inf. Sci.*, 58: 351–365. doi: 10.1002/asi.20503
- Chung, W. (2008). Visualising e-business stakeholders on the web: a methodology and experimental results., *Int. J. Electronic Business*, 6(1), 25–46.
- Cooper, P. (2014). Data, information, knowledge and wisdom. *Anaesthesia and Intensive Care Medicine*, 15(1), 44-45. Retrieved from www.scopus.com
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Du Toit, A. S. A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: What is in it for south african manufacturing enterprises? *International Journal of Information Management*, 23(2), 111-120. Retrieved from www.scopus.com
- Eisenberg M. (2012). Information Alchemy: Transforming Data and Information into Knowledge and Wisdom. Retrieved from:

http://faculty.washington.edu/mbe/Eisenberg_Intro_to_Information%20Alchemy.pdf

- Eisenhardt K. M. & Santos F. M. (2000). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In A. Pettigrew A., Thomas H., and Whittington R. (Eds.) *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage Publications
- Ettorre, B.1995. Managing Competitive Intelligence. *Management review* 84(10): 15-19.
- Floyd SW, Wooldridge B. 1999. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice* Spring 23(3): 123–143.
- Fuld, L.M. (1995). The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. *New York : John Wiley*
- Fuld, M. L. 2010. The secret language of Competitive Intelligence. Indianapolis, *Dog Ear Publishing*.
- Frishammar, J. (2002). Characteristics in information processing approaches. *International Journal of Information Management*, 22(2), 143-156. Retrieved from www.scopus.com
- Gilad, B. (2015). Companies Collect Competitive Intelligence, but Don't Use It. *Harvard business review*, July 31.
- Grahova j. & Douglass J. M. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costlines of imitation. *Strategic Management Journal* , 30, 1192–1212
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Grant, R. M. (1997). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454. Retrieved from www.scopus.com
- Grover, V. & Davenport, T.H. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems* 18(1), 5-21.
- Herring, Jan P. (1992). The Role of Intelligence in Formulating Strategy. *Journal of Business Strategy*, 13(5), 54-60.
- Hooley, G.J., Gordon E., John W.C., & John F. (2005). The Performance Impact of Marketing Resource. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27
- Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 17, 1-23.

- Hurley, R.H. & Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(7), 42-54
- Introduction to competitive intelligence, 2004, GIA white paper, Retrieved from: www.globalintelligence.com.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (2003). Antecedents, Elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), L1-L6.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 53-70
- Kahaner, L. (1997). Competitive Intelligence. *Touchstone*, New York, NY. Retrieved from: [https://ssl.haifa.ac.il/DanaInfo=.awxyCktuntnIn0Mw0+books?hl=iw&lr=&id=K3QfGoGSzmoC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Kahaner,+L.+\(1997\),+Competitive+Intelligence,+Touchstone,+New+York,+NY.&ots=b9sDjQKyzm&sig=F1YRPOGuR7ufsW9sSC7T80bYCjE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://ssl.haifa.ac.il/DanaInfo=.awxyCktuntnIn0Mw0+books?hl=iw&lr=&id=K3QfGoGSzmoC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Kahaner,+L.+(1997),+Competitive+Intelligence,+Touchstone,+New+York,+NY.&ots=b9sDjQKyzm&sig=F1YRPOGuR7ufsW9sSC7T80bYCjE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Katsikeas, C.S., Saeed S. & Marios T. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27, 867-890
- Khairul, M.T., Saiful. F.M.Y., Abdul R.A. & Ahmad N.M. (2008). Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy. *Communications of the IBIMA*, 6(5)
- Kohli, A. & Jaworski B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P. (1994). Marketing Management. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*, 233.
- Lackman, C., Saban K. & Lanasa, J. (2000). The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 Iss 1,6 - 9
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
- Low G.S., Mohr J.J. 2001. Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1): 65-88.

- Martín-de Castro G. P., López-Sáez P. and Delgado-Verde M. (2011). Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research. *Journal of Knowledge Management*, 15(6): 871 - 874
- Menon, A. & Varadarajan, P.R. (1992). A Model of Marketing Knowledge Use within Firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53-71
- Olszak, C. M. 2014. An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: Theoretical approach. *Issues in Informing Science and Information Technology* 11: 139-153.
<http://iisit.org/Vol11/IISITv11p139-153Olszak0461.pdf>
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, NY.
- Powell C. Thomas (2001). Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, 22: 875-888.
- Priporas, C.V., Gastoris, L. & Zacharis, V. (2005). Competitive intelligence activity: evidence from Greece. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(7), 659-669.
- Rouach, D. & Santi P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559
- Sawka, K. A. (1996), Demystifying Competitive Intelligence. *Management Review*, 85(10), 47-51.
- Scip, The Society of Competitive Intelligence Professionals (2002). What is CI. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20030212145728/http://www.scip.org/ci/>
- Sheila, W. & Calof, J.I. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 453 - 465.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58 (January), 35-35
- Slater S. & Narver J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Slater S. & Narver J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Souchon A.L., Dewsnap, B., Efrat, K. & Evagelos, K.M. Export Information Use: Relationship to Innovativeness and Performance. Working paper
- Sun, M., & Tse, E. (2009). The Resource-Based view of competitive advantage in Two-Sided markets. *Journal of Management Studies*, 46, 45-64.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Teo, T. S. H., & Choo, W. Y. (2001). Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. *Information and Management*, 39(1), 67-83. Retrieved from www.scopus.com
- Toften, K. (2005). The influence of export information use on export knowledge and performance. some empirical evidence. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(2), 200-219. Retrieved from www.scopus.com
- Vaughan, L. & You, J. (2011). Exploring web data for competitive intelligence. The case of the femtocell sector. *Advances in Competitiveness Research*, 19(1), 37-49. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/886530197?accountid=14544>
- Vijande S, Leticia M., López-Sánchez J. A & Trespacios J.A. (2012). How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089).
- Wilson, E.J. and Lilien, G.L. 1992. Using Single Informants to Study Group Choice: An Examination of Research Practice in Organizational Buying. *Marketing Letters*. 3: 97-305.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6, 37-58.