



המכון לחקר המתודולוגיה המודיעינית



המרכז למורשת המודיעין

המודיעין הלאומי והמודיעין העסקי – מה ניתן ללמוד אחד מהשני?

המאמר "National Strategic Intelligence and Competitive Intelligence: How a comparative View and Mutual Learning can Help Each?" שפורסם ב-2017 בכתב העת Mediterranean and Balkan Intelligence, עוסק בלמידה הפוטנציאלית של המודיעין הלאומי מהמודיעין התחרותי (Competitive Intelligence), ולהיפך – בפוטנציאל הלמידה של המודיעין התחרותי מהלאומי. המאמר נכתב ע"י ד"ר אבנר ברנע, המשמש כיועץ ומרצה בתחום המודיעין העסקי ואיש שב"כ בעבר. ברנע טוען כי אף ששני התחומים נתפסים כדיסציפלינות נפרדות, בפועל ישנו דמיון רב בין התחומים המאפשר למידה הדדית, אשר עד-כה התקיימה באופן חלקי ומצומצם בלבד.

המודיעין התחרותי

בשנים האחרונות ישנה הכרה גוברת בכך שהמודיעין מהווה אחד ממרכיבי הליבה הנדרשים לצורך קבלת החלטות עסקיות, בעוד שעד אמצע שנות ה-90 מנהלים סמכו על ידע לא מאורגן, "תחושות בטן" וניסיון אישי.

כבר מראשית דרכו, לא הוגבל המודיעין התחרותי למעקב אחר איומים מצד מתחרים ולאיתור התפתחויות טכנולוגיות משמעותיות, אלא עסק גם בחקר מגמות השוק, בדגש על הבנת רצונות הלקוח, כדי לשמר יתרון יחסי ולתמוך בקבלת ההחלטות בארגון. ברנע מבחין בין שני תחומים, האחד, **המכונה מודיעין תחרותי (Competitive Intelligence) הבוחן את הסביבה החיצונית בהסתכלות רחבה ולטווח ארוך**; והשני הוא **המודיעין העסקי (Market Intelligence) המתמקד במצב בשוק כיום**.

המודיעין העסקי והמודיעין הלאומי: דמיון ושוני

חרף התפיסה כי מדובר בשתי דיסציפלינות נפרדות, הרי שבחינה מעמיקה יותר של התפתחות המודיעין העסקי, כמו גם בחינת המסקנות של מחקרי כישלונות בשני התחומים מעידים על דמיון רב ביניהם, כאשר העולם העסקי אימץ את הפרקטיקה המודיעינית ויישם אותה תוך ביצוע התאמות הנדרשות לצרכיו ופועל בהתאם ל"מעגל המודיעין". שני תחומי המודיעין תומכים בתהליכי קבלת החלטות ומתמודדים עם שינויים בסביבה החיצונית, ולפיכך תלויים ביכולת התרעה מוקדמת ובהבנתם של מקבלי ההחלטות את האיומים וההזדמנויות שלפניהם, זמן מספק מראש. לאור זאת, יש מספר נקודות דמיון בין התחומים:

- **הקשר עם מקבל ההחלטות** – בשני התחומים המודיעין שואף להשפיע על מקבלי ההחלטות ולאפשר להם להפיק את המרב מהתוצר המודיעיני. כמו במודיעין הלאומי, גם במודיעין העסקי כשלים עלולים לנבוע משאיפה של המודיעין "לרצות" את מקבל ההחלטות, ולהציע לו את התובנות אותן הוא מחפש.
- בשני התחומים ההתמודדות היא עם **מודיעין אסטרטגי וטקטי** גם יחד.
- **פרו-אקטיביות** – המודיעין שואף לעודד פעילות שתאפשר לאסוף מידע שיסייע **בהבנת השינויים בסביבה ובמשמעותם**. בנוסף, מידע שמוצג למקבל ההחלטות יכול לשמש זרז לפעילות נוספת מתוך כוונה לשמר את היתרון היחסי.
- **אתגרים דומים** – לרוב, האתגרים אינם נובעים מחוסר במידע, בשל התפתחות היכולות האיסופיות, אלא מקושי בזיהוי שינויים, בגיבוש הערכות לגבי העתיד ובצמצום חוסר הוודאות, תוך התמודדות עם המידע הזמין, סינון "הרעשים" והתמודדות עם מידע סותר.
- מחקר של הכישלונות בשני התחומים מעיד גם כי הספרות מתמקדת לרוב בכישלונות המחקר.

חרף הדמיון הרב בין התחומים, הרי שישנם גם **הבדלים משמעותיים ביניהם**. אחד ההבדלים קשור באופן איסוף המידע ובסוגי המקורות – בשונה מהמודיעין ברמה הלאומית, האוסף מידע רגיש ומסווג ממקורות שונים, המודיעין התחרותי אמור לפעול בהתאם לחוק. הבדל משמעותי נוסף, קשור בהיקף העיסוק – משאבים מוגבלים יותר בגופים עסקיים, הופכים את העיסוק במודיעין למוגבל בהיקף הנושאים ובהיקף המידע שיש לעבד. לעומת זאת, קהילות מודיעין מתמודדות עם היקפי מידע עצומים, ונדרשות להקיף תחומי ידע רחבים מאוד (תופעות על מדינתיות ובין-מדינתיות, דרך שחקנים מדינתיים ועד תת-מדינתיים).

מה המודיעין הלאומי יכול ללמוד מהמודיעין העסקי?

מחקר רשתות חברתיות ומודיעין גלוי

המודיעין התחרותי והעסקי היה חלוץ בפיתוח יכולות למעקב אחר הרשתות החברתיות, ובשילוב התובנות מניתוחן כחלק משאר הכלים. ניתוח בזמן אמת של מידע מרשתות חברתיות, יחד עם איסוף מידע "מסורתי", מספק תמונה מפורטת ביחס לסביבה המתחרה, ומסייע להרכיב את התמונה המלאה.

גופי המודיעין הלאומי אשר בעבר הסתמכו בעיקר על מידע ממקורות מסווגים מייחסים כיום חשיבות רבה יותר למידע המתקבל ממקורות גלויים (אוסיינט), משום שבעידן הנוכחי מידע רב זמין במרחב זה. ניצול יעיל של מקורות המידע הגלויים הוא תחום אפשרי ללמידה מהמודיעין העסקי.

ביחס לניתוח רשתות חברתיות, אירועי "הטלטלה האזורית" שהחלו בשנת 2011 היו בבחינת הפתעה אסטרטגית עבור ארגוני המודיעין שנכשלו בניטורן ובשילוב הבנות ממחקר שלהן בתוצרי המודיעין. אלה היו מסייעים בצמצום ההפתעה ובהבנה של היקף האירועים ועוצמתם. אירועים אלה העלו את קרנן של הרשתות החברתיות והמחישו את הצורך במעקב אחריהן בקרב ארגוני המודיעין. לעומתם, גופי המודיעין התחרותי והעסקי היו חלוצי ניטור הרשתות החברתיות וידעו לנצל אותן כדי לשפר את ההבנה ביחס למציאות כבר עשור קודם לכן. ואכן, הכישלון המודיעיני בחיזוי אירועי "הטלטלה" הוביל את קהילת המודיעין האמריקנית לבחון את ניסיונם של האקדמיה ושל העולם העסקי בהבנת קהלים רחבים, בהם חברות כמו: HP, Intel, גוגל, Procter & Gamble.

סוגיה חשובה נוספת קשורה בכך שאחד ממקורות המידע השימושיים ביותר הוא בעיקר איסוף איכותני, דרך העובדים עצמם, אשר מתוקף תפקידם יש להם קשרים מחוץ לארגון עצמו והם חשופים למידע חשוב על סביבת היריב. עניין זה מחייב את אנשי המודיעין התחרותי ליצור רשת של שיתופי פעולה, ולתדרך את העובדים בנושאי מודיעין מרכזיים. ארגונים רבים הקימו מעין רשתות חברתיות פנימיות המשמשות את העובדים כדי לשתף במידע.

למידה מכישלונות

ברנע טוען כי מחקר של כישלונות מודיעיניים ברמה הלאומית מעיד כי ניתן היה למנוע אותם, וכי לרוב אלה נבעו מאי הבנה של משמעות המידע הזמין, מהערכת חסר, מפוליטיזציה של המודיעין או מבעיות בשיתוף מידע. במסגרת ההתמודדות עם כישלונות אלה לא בוצעה בחינה משמעותית של מודלים מחקרניים מהמגזר העסקי, אשר גם הוא, בדומה לגופי המודיעין, מתמודד עם כשלים.

ניתן להגדיר כישלונות במגזר העסקי כהפתעה משמעותית הנגרמת כתוצאה מטעות בהערכת הסביבה היריבה. להבדיל מהרמה הלאומית, בה מתבצע תחקור של כשלים מודיעיניים ולעיתים מסקנותיו מתפרסמות בגלוי, מסקנות ביחס לכישלונות עסקיים אינם מפורסמים לרוב בפומבי. עם זאת, בשנים האחרונות התברר שגם כישלונות עסקיים נובעים לעתים מתהליך מודיעיני לקוי ומקושי באיתור שינויים.

המחקר האקדמי בנושא כשלים במגזר העסקי לרוב אינו מדגיש כשלים מודיעיניים, אלא היבטים אחרים הקשורים בתוצרים לא מתאימים, מחיר לא הולם, תגובה איטית לתחרות, מהלכים אסטרטגיים שגויים, ניהול לקוי של כ"א. במקרים רבים, אף שהשלכות הכישלונות היו חמורות כשלעצמן, החברות הצליחו להתאושש בזמן סביר, והנזק שנגרם היה פחות בהשוואה לכישלונות מודיעיניים ברובד הלאומי.

תחומים נוספים המאפשרים למידה מהמגזר העסקי הם תחזיות צרכניות והערכת ביצועים.

סיכום

חרף התפיסה כי המודיעין הלאומי והמודיעין התחרותי והעסקי הן שתי דיסציפלינות נפרדות, מדובר בשני תחומים בעלי דמיון רב: החל מהמטרה שהמודיעין משרת, דרך הפרקטיקה המודיעינית ("מעגל המודיעין", הקשר עם מקבל החלטות) והאתגרים. ניסיונו העשיר של המגזר העסקי בשימוש במקורות מידע גלויים, ניתוח רשתות חברתיות, ניתוח מגמות בקרב קהלים גדולים – מהווה בסיס משמעותי לשיח מתודולוגי בין שני התחומים, בפרט בשל החשיבות הגוברת המיוחסת לניתוח מקורות מידע גלויים ורשתות חברתיות בעידן של שקיפות, ולאחר אירועי הטלטה במזה"ת, שהחלו ב-2011. גם מחקר של הכישלונות בשני התחומים מעיד כי אלה נובעים מסיבות דומות, ובהתאם מהווים קרקע פורייה ללמידה ולשיח. מהצד השני, גם המודיעין העסקי יכול להיתרם משיתוף הפעולה ומלמידה מהמודיעין הלאומי.

עם זאת, יש לזכור את מגבלות השיח הנובעות מההבדלים בין שני התחומים, ובראשם העובדה כי המודיעין הלאומי עוסק בשורה ארוכה של סוגיות, השונות זו מזו, לעומת המודיעין העסקי המוגבל בהיקפו; וכן כי המודיעין הלאומי אוסף מידע ממקורות נוספים מעבר למידע הגלוי.