



מה יכולה
האסטרטגיה הביטחונית
ללמוד
מהאסטרטגיה העסקית?

שלושה נושאים מהווים

פוטנציאל ללמידה

מהאסטרטגיה העסקית

לאסטרטגיה הביטחונית.

יש לבחון הצעות אלו ביחס

למסמכי "אסטרטגיית

צה"ל" ולתהליך שהתקיים

במהלך הכנתם, כדי לבחון

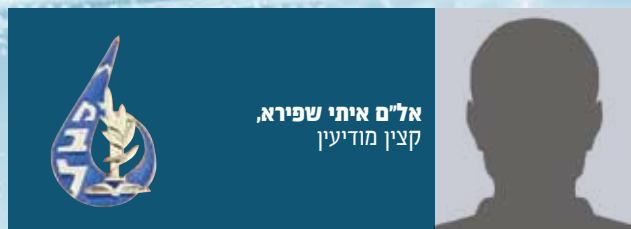
אם הן רלוונטיות ליישומים

אחרים גם בעתיד

שנראה כי עדיין לא מוצה בכתיבה בישראל בכל הקשור לאסטרטגיה. היו שטענו כי "אין דבר פרקטי יותר מתיאוריה טובה"¹, וכך אני מציע להתייחס לתיאוריות שתוצגנה בהמשך. המומחים לאסטרטגיה עסקית, גארי האמל וסי קיי פראהאלאר, חשבו שהמנצחים בעולם העסקי אינם אלו שנערכים בצורה טובה לקראת העתיד, אלא אלו שמצליחים לעצב בעצמם את העתיד.² נראה שבעולם הביטחוני ניתן לאמץ תפיסה דומה. מטרת המאמר, לפיכך, היא להציג כמה תיאוריות ומושגים מעולם האסטרטגיה העסקית, אותם ניתן לרעתי לאמץ בפרקטיקה האסטרטגית הביטחונית בישראל.

העושר התיאורטי

האסטרטגיה העסקית צעירה יותר מהביטחונית, ובמידה רבה מתבססת על תיאוריות ופרקטיקות ביטחוניות. עם זאת, נראה שדווקא בעולם העסקי התפתח עושר תיאורטי ביחס למושג



אל"ם איתי שפיר,
קצין מודיעין

כבר נכתב בעבר על הדמיון בין החשיבה הצבאית לבין זו הכלכלית,¹ בוצעו מחקרים השוואתיים על האסטרטגיה העסקית והביטחונית,² ופורסמו ספרים הבוחנים את האסטרטגיה בהקשר הביטחוני והעסקי.³ בנוסף, נעשו מחקרים על הרלוונטיות של מושגים ביטחוניים ושיטות ביטחוניות לאסטרטגיה העסקית.⁴ המאמר הנוכחי מבקש להדגיש דווקא את הרלוונטיות של תפיסות עסקיות לתחום הביטחוני – נושא

ואכן, נראה שלכל אחת מהגישות העסקיות ביחס לאסטרטגיה יש נגזרות רלוונטיות לאסטרטגיה הביטחונית. לדוגמה, כיצד מייצרים בארגון הצבאי תרבות ומנגנוני למידה²⁰ שמהווים תנאי הכרחי למימוש אסטרטגיה מתהווה, קל וחומר למימוש אסטרטגיה כתהליך למידה? אם הארגון שם דגש על תהליך התכנון האסטרטגי, ובייחוד על האסטרטגיה כתהליך עיצובי על-בסיס חזון לגבי העתיד, עד כמה ניתן להעריך או לחזות כיצד ייראה העתיד ומהו תפקידו של המודיעין האסטרטגי²¹ בהקשר זה?²² כיצד ניתן לזהות היסט, ²³ מה המנגנון הארגוני האחראי לכך, והאם שינוי בעקבות היסט יכול להתבצע בכל גישה לאסטרטגיה בה בוחר הארגון? כיצד יוכל הארגון לזהות את יכולות הליבה שלו – מונח בסיסי בתחום האסטרטגיה העסקית²⁴ כבסיס לעיצוב וליישום האסטרטגיה?

אין בכוונתי לטעון שבעולם הביטחוני לא נעשה שימוש בתיאוריות העסקיות הנוגעות לאסכולות השונות ביחס לאסטרטגיה, אלא רק להצביע על הרלוונטיות בשימוש שכזה. לדוגמה, מחקר עדכני מציג את ההבדל בהקשר של מדיניות החוץ האמריקנית²⁵ בין אסטרטגיית היריבות, ובמשתמע בין אסטרטגיה מכוונת, ובין אסטרטגיה מתהווה. המחקר למעשה מערער על הבכורה שנוהגת הקהילה האסטרטגית האמריקנית להעניק לאסטרטגיה המכוונת והמתוכננת. בפועל, הוא מחיל מערכת מושגית המוכרת מההקשר העסקי על האסטרטגיה הביטחונית.

בין אסטרטגיה ובין ניהול אסטרטגי

בעולם העסקים קיימת זיקה בין אסטרטגיה כשיטת התמודדות עם הסביבה, ובין אסטרטגיה כסגנון ניהולי. למעשה, מדובר בשילוב בין אסטרטגיה ארגונית או אסטרטגיה עסקית ובין ניהול אסטרטגי. ביטוי מובהק לכך ניתן למצוא במושג התאמה אסטרטגית

בעולם העסקים קיימת זיקה בין אסטרטגיה כשיטת התמודדות עם הסביבה, ובין אסטרטגיה כסגנון ניהולי



סמך אסטרטגיית צה"ל
מסמך אסטרטגיית צה"ל עוסקים באופן בו המבנה והארגון של צה"ל יאפשרו לו לפעול בסביבה האסטרטגית

"אסטרטגיה", שלא נופל מזה הביטחוני. ביטוי בולט לאסכולות שונות ביחס למהותו של המושג מופיע בספרם של חוקרים בולטים בתחום האסטרטגיה והניהול, ובראשם הנרי מינצברג.⁷ אלה טוענים, לדוגמה, שיש הבדל בין אסטרטגיה שמהותה הוא תהליך התכנון האסטרטגי, ובין התייחסות לאסטרטגיה כאל עיצוב הנהגה בראשו של המנהל ושממנו נגזר היישום;⁸ בין אסטרטגיית מיצוב מבית מדרשו של מייקל פורטר,⁹ כמו מיקוד, בידול וכדומה – שנקבעת על-בסיס ניתוח של הסביבה התחרותית¹⁰ בתחילת תהליך העיצוב – ובין אסטרטגיה שמתבססת על למידה של הסביבה באופן רציף; בין אסטרטגיה מכוונת, ממומשת ומתהווה;¹¹ בין אסטרטגיה לינארית שמתמקדת בתכנון, אסטרטגיה מסתגלת שמתמקדת בלמידה, ובין אסטרטגיה פרשנית שמייצרת המשגות כמנוע לצמיחה.¹²

קשה למצוא עושר מושגי שכזה בספרות הקלאסית על האסטרטגיה הביטחונית, אם כי האחרונה מייצרת עושר מושגי מסוג אחר. לדוגמה, לורנס פרידמן, אחד המומחים הגדולים בעולם לאסטרטגיה צבאית, ניתח באחד מספריו את ההיסטוריה של האסטרטגיה,¹³ אך הוא הציג בעיקר גישות שונות ליישומה ולא תפיסות שונות בדבר מהותה. פרידמן אמנם הזכיר את האסטרטגיות מעולם העסקים, ובראיתו אלה אסטרטגיות "מלמעלה" שנועדו ליישם את התפיסות של המנהלים, אך הן מוצגות בנפרד מההיבטים הצבאיים והפוליטיים של האסטרטגיה.

תופעה דומה ניתן למצוא במחקר מקיף של מכון המחקר השוכן בווישינגטון (Center for Strategic and International Studies) משנת 2017, שמטרתו להמליץ על דרכים לגיבוש אסטרטגיה לביטחון לאומי בארצות-הברית.¹⁴ גם מחקר זה, המציג בין השאר ניתוח גאולוגי של האופן בו התפתח בעשורים האחרונים התהליך של יצירת האסטרטגיה לביטחון לאומי, אמנם מתייחס לאסכולות השונות ביחס לאסטרטגיה כפי שתוארו על-ידי מינצברג ושהוזכרו לעיל, אך הוא עושה זאת בנספח לליבת המחקר ומבלי לשלב אותן בהמלצותיו הקונקרטיות.

אך כיצד ניתן להיעזר ב"גורש התיאוריות" על אסטרטגיה בהקשר הביטחוני בצורה פרקטית? ראשית, מכיוון שמדובר במודלים תיאורטיים שנוצרו באופן אינדוקטיבי על-בסיס מחקרים אמפיריים בפרקטיקה העסקית, הארגון הביטחוני יכול לבחון באופן דדוקטיבי האם הם תקפים לגביו. בנוסף, הבנה של הגישות השונות יכולה לסייע לארגון הביטחוני לבחור את שילוב הגישות המתאים לו ביותר.¹⁵ ניתן לראות בכך, למעשה, הסתכלות רפלקטיבית שתסייע לארגון הצבאי לעצב את גישתו לאסטרטגיה.

שנית, מחקרים בתחום העסקי כבר הצביעו על כך שנסיונות ייחודיות משפיעות על הכלים שמהלים בוחרים לצורכיהם האסטרטגיים.¹⁶ בהקשר הביטחוני הצביעו מחקרים על כך שגם לתרבות האסטרטגית¹⁷ הייחודית יש השפעה על הגישה לאסטרטגיה.¹⁸ לדעתי, בישראל רווחת יותר התרבות והגישה שמתאימה לאסטרטגיה מתהווה – תוך שימת דגש על אלתור, ולפיכך על למידה וחיוך עם המציאות.¹⁹ לכן, נראה שבישראל מומלץ להיעזר בתיאוריות העסקיות העוסקות באסטרטגיה מתהווה, מסתגלת וכדומה לגיבוש אסטרטגיה ביטחונית.

(strategic fit) – המבטא תאימות בין המבנה והיכולות של הארגון, ובין האתגרים וההזדמנויות שמייצרת לו הסביבה.²⁶ ביטוי נוסף ניתן למצוא במושג "ניהול סוגיות אסטרטגיות".²⁷ מושג זה מייצג את היכולת של מנהלים לא רק לזהות שינויים בסביבה החיצונית שמשפיעים על האסטרטגיה, אלא גם לפתח מנגנונים ארגוניים וניהוליים שיאפשרו לשנות את האסטרטגיה בהתאם. חוקרים כבר תיארו, בהקשר זה, את העומס הקוגניטיבי שמוטל על המנהלים כבואם לנהל את הסוגיות האסטרטגיות.²⁸ לא רק לזהות את השינויים בסביבה, אלא גם להחליט כיצד משתנה הארגון עצמו בעקבות זאת. בכך גם ניתן לראות את הזיקה בין שני היבטי

עליה.³¹ בעיני זו דוגמה ביטחונית מובהקת לזיקה בין הסתכלות כלפי חוץ להסתכלות ארגונית כלפי פנים.

בין תחרות אסטרטגית לאסטרטגיה תחרותית

המונחים "סביבה אסטרטגית" ו"סביבה תחרותית" נחשבים מושגים מקבילים בין התחום הביטחוני והעסקי (בהתאמה). כך, בעוד שבעולם העסקים משתמשים לעיתים במושג הראשון, המסמכים האמריקניים האחרונים בתחום האסטרטגיה לביטחון לאומי³² ולהגנה לאומית³³ מהווים דוגמה לשימוש ביטחוני במושג השני. סביבה תחרותית בעולם העסקי מתייחסת בדרך-כלל למתחרים, ללקוחות, לספקים, לטכנולוגיה, לרגולציה ולמגמות חברתיות. ברור שלא ניתן למצוא לכל מרכיב מקבילה ביטחונית, אך נראה שאין מדובר במושגים וריס לעולם הביטחוני. האסטרטגיה הביטחונית, כידוע, אינה עוסקת רק באויבים אלא גם ביריבים, בידידים, ובמתחרים, והיא מהווה בין השאר ביטוי לשיטת התמודדות בתחרות על השפעה, על עוצמה צבאית ועוד.

המושג "אסטרטגיה תחרותית" הוא אחד הנפוצים ביותר בתחום העסקי.³⁴ מעניין לראות את השימוש במושג זה בקהילה האסטרטגית-ביטחונית האמריקנית, ולאחר מכן לבחון האם נכון לעשות זאת גם בישראל. לצורך כך אתבסס על הספר שנערך על-ידי תומס מהנקן, מומחה אמריקני מוביל בתחום האסטרטגיה וההיסטוריה הצבאית, בנושא אסטרטגיה תחרותית.³⁵ ספר זה אמנם נכתב בשנת 2012 בהקשר של אסטרטגיה אמריקנית מול סין – אך הוא מכיל פרק תיאורטי עשיר ביותר, ולכן ניתן להתבסס עליו לדיון מושגי כללי יותר. יש להדגיש כי מספר מאמרים המופיעים בספר מציינים במפורש את המקורות של המושג "אסטרטגיה תחרותית" בעולם העסקים. בכל מקרה, אנסה להמחיש את הרלוונטיות שלו לסביבה האסטרטגית של ישראל.

ראשית, מהנקן מדגיש שהמושג "תחרות" מתאר את "אמצע הספקטרום" בין עימות לבין שיתוף פעולה.³⁶ נרמה שבעיתוי הנוכחי ובסביבה האסטרטגית של ישראל זהו אכן מושג רלוונטי: ביחס ל"תחרות ההתעצמות" מול האויבים (בעיקר איראן, חזבאללה וחמאס), ביחס ל"תחרות ההשפעה" מול היריבים והידידים (בעיקר הרוסים בהקשר הסורי, המדינות הסוניות ומדינות המפרץ בהקשר הפלסטיני, וכמובן איראן במגוון זירות במוזה"ת) ועוד. ישראל, להבנתי, אינה נמצאת במצב של עימות מובהק עם אויביה, אך גם לא במצב של שיתופי פעולה מוחלטים עם ידידיה; וחלק מהגורמים ניתנים להגדרה לא כאויבים ולא כיריבים אלא כיריבים.

שנית, מהנקן מצייין שאסטרטגיה תחרותית נועדה לשימוש בכוח צבאי "חבוי" במצבי שלום, כדי לעצב את ההתנהגות של המתחרה ולהשפיע עליו.³⁷ הרעיון המרכזי שעומד מאחורי האסטרטגיה התחרותית הוא ניצול היתרונות של הארגון ביחס לחסרונות של היריב או המתחרה, במטרה להביא אותו להתנהגות שתפגע ביכולתו להתחרות בעילות. עיון במסמכי אסטרטגיית צה"ל ימחיש שגישה זו מתאימה לחלק מהתכנים המופיעים בהם בכלל, ולפרק העוסק במב"מ (מערכה שבין המלחמות) בפרט.

בהקשר זה יש לציין שגם כשמפקד הכוחות המיוחדים בצבא האמריקני, הגנרל ווטל, תיאר בתחילת שנת 2016 את "האזור האפור" המבטא לוחמה שלא בזמן מלחמה,³⁸ הוא התייחס במפורש לתחרויות בממדים השונים (צבאי, פוליטי, כלכלי וכדומה) בין ארצות-הברית ליריביה.



נגמ"ש אמריקני בברלין, 1970. יש שאף ביקרו את ההתרפקות של ארצות-הברית על תקופת המלחמה הקרה, בעשותה שימוש במושגים הקשורים לאסטרטגיה תחרותית

האסטרטגיה שצוינו לעיל.

לעומת זאת, נראה שהאסטרטגיה הביטחונית ממוקדת ב"חיכוך" עם הסביבה החיצונית, ופחות בהיבטים הארגוניים והניהוליים. לדוגמה, המחקר של החוקר האמריקני אדווארד לוטוואק,²⁹ מהמומחים הגדולים בעולם לאסטרטגיה צבאית, בספרו על אסטרטגיה. לוטוואק מתאר את ההיגיון הפרדוקסלי של האסטרטגיה, ומציג בצורה מרתקת סוגים שונים של אסטרטגיות מול אויבים ויריבים. העושר המושגי בספרו של לוטוואק הוא מרשים וייחודי, והוא מתאר גם אסטרטגיות לבניין הכוח ולא רק אסטרטגיות להפעלתו. אך למרות זאת, אין לוטוואק מתייחס לאסטרטגיה כאל שיטת ניהול של ארגונים צבאיים.

גם במקרה זה יש מקום לשאול: מדוע כדאי לאמץ בתחום הביטחוני את הגישה הנהוגה בתחום העסקי? ייתכן שהדבר כבר מבוצע בצה"ל ולכן

המודיעין בעולם העסקים, בשונה מאחי
הביטחוני, עדיין לא התבסס כדיסציפלינה
מקצועית ואקדמית סדורה

נדרש רק מיסוד. לדוגמה, התהליך האסטרטגי שבוצע באמ"ן בשנת 2014 הביא לידי ביטוי הן התמודדות (מודיעינית) עם הסביבה, והן טיפול במבנה וביכולות של הארגון עצמו.³⁰ גם מסמכי אסטרטגיית צה"ל עוסקים באופן בו המבנה והארגון של צה"ל יאפשרו לו לפעול בסביבה האסטרטגית.

ייתכן, לפיכך, שהמקבילה הביטחונית של המונח "התאמה אסטרטגית" היא תאימות בין הפעלת הכוח ובין בניין הכוח. יש כאלה שאף הציעו להתייחס לבניין הכוח כאל מערכה כשלעצמה, עם אסטרטגיה שמנחה אותה ולא רק מגיבה לסביבה אלא גם משפיעה

לוחמים במהלך תרח"ט 7. אסטרטגיה תחרותית נועדה לשימוש בכוח צבאי "חבוי" במצבי שלום, כדי לעצב את ההתנהגות של המתחרה ולהשפיע עליו צילום: דו"ץ



בנוסף, מהגנקן מתאר חמישה מאפיינים בסיסיים של האסטרטגיה התחרותית³⁹, ונדרמה שאלו מתאימים לפחות לחלק מהיבטי האסטרטגיה הביטחונית בישראל:

1. אסטרטגיה תחרותית מתבססת על הנחת יסוד לפיה קיים יריב או מתחרה (לאו דווקא אויב) קונקרטי ומתוחכם.
2. הנחת היסוד לפיה מתקיימת אינטראקציה אסטרטגית מול המתחרים, שמשפיעה על תהליכי קבלת ההחלטות.
3. הנחת היסוד לפיה ההחלטות מתקבלות תחת מגבלות ואילוצים.
4. אסטרטגיה תחרותית מתוכננת ומיושמת לטווח ארוך, וכך יש לבחון אותה, בין השאר תוך בחינת השפעתה על תהליכים לטווח הארוך אצל המתחרים.
5. הנחת היסוד היא שקיימת הבנה מספקת של היריב, המאפשרת להעריך כיצד יפעל בתגובה לאסטרטגיה התחרותית שמופעלת מולו.

תפיסה זו מוכירה במידה רבה התמודדות עם סביבה אסטרטגית שאופיינית למלחמה הקרה. ואכן, נראה שבהקשר הביטחוני אלו שורשי האינטלקטואליים של המושג.⁴⁰ ביטוי לכך ניתן למצוא

ייעודה של האסטרטגיה התחרותית, כפי שהוגדר עליידי המומחה לאסטרטגיה סטיבן רוזן, הוא "לגרום ליריב לשחק במשחק או במגרש שלנו", בו יש לצד "שלנו" סיכוי גבוה לנצח



ברקע יש לציין, כי בשנים האחרונות פורסמו מחקרים השוואתיים על המודיעין הביטחוני והמודיעין העסקי. מחקר בולט נכתב עליידי אבנר ברנע, בעברו בכיר בקהילת המודיעין הישראלית וכיום עוסק במודיעין בעולם העסקים, שהשווה בין כישלונות מודיעיניים בשני התחומים.⁴⁶ גם יאן הרינג, מחלוצי המודיעין בעולם העסקים בשנות

באסטרטגיה העסקית, באופן בולט יותר מאחותה הביטחונית, נראה שלא ניתן להפריד בין הניתוח של הסביבה לבין האסטרטגיה עצמה



השמונים של המאה העשרים, השתמש בניסיונו ב-CIA האמריקני כדי להקים את גוף המודיעין בחברת מוטורולה.⁴⁷ אך ככלל, נראה כי המודיעין בעולם העסקים,⁴⁸ בשונה מאחיו הביטחוני, עדיין לא התבסס כדיסציפלינה מקצועית ואקדמית סדורה.⁴⁹

במחקר שבוצע ב-1972 עליידי אנדרו מרשל.⁴¹ המחקר מציע אסטרטגיה תחרותית מול ברית-המועצות. משרד ההגנה האמריקני ניסה ליישם יזומה בנושא אסטרטגיות תחרותיות באמצע שנות השמונים של המאה העשרים. בנוסף, האסטרטגיה האמריקנית מ-2016 ליצירת "זינוק",⁴² מניחה את קיומה של סביבה תחרותית.

ייעודה של האסטרטגיה התחרותית, כפי שהוגדר עליידי המומחה לאסטרטגיה סטיבן רוזן, הוא "לגרום ליריב לשחק במשחק או במגרש שלנו", בו יש לצד "שלנו" סיכוי גבוה לנצח.⁴³ נדמה שתפיסה זו רלוונטית גם לישראל – בתחרויות על התעצמות, השפעה, וכדומה, מול האויבים, היריבים והירידים. ברור שההקשר נראה מיושן מעט, ויש שאף ביקרו לאחרונה את ההתרפקות של ארצות-הברית על תקופת המלחמה הקרה בעשותה שימוש במושגים הקשורים לאסטרטגיה תחרותית.⁴⁴ ועדיין, ניתן למצוא בו היבטים רלוונטיים גם לתחרויות המתקיימות כיום בין ישראל לבין הגורמים הפועלים במזרח-התיכון.

אחד התנאים ההכרחיים, גם אם לא מספיקים, לתכנונה וליישומה של אסטרטגיה תחרותית הוא הניתוח של הסביבה התחרותית (או האסטרטגית), שבתחום העסקי קרוי ניתוח תחרותי. בהקשר הביטחוני ייתכן שהיה נקרא בפשטות מודיעין. בדיקה ראשונית מעלה, כי העולם הביטחוני – הן מבחינת התיאוריות, הן מבחינת הפרקטיקות, והן מבחינת הביטוס המדעי והאקדמי,⁴⁵ מתקדם יותר מהעולם העסקי בכל הקשור לתחום המודיעיני.



העסקית לניתוח של הסביבה התחרותית, וכביכול למודיעין, כמרכיב אינהרנטי באסטרטגיה עצמה.

סיכום

במאמר זה הצעתי שלושה נושאים המהווים פוטנציאל ללמידה מהאסטרטגיה העסקית לאסטרטגיה הביטחונית: העושר התיאורטי ביחס למושג "אסטרטגיה"; השימוש במושג "אסטרטגיה תחרותית" ובהיגיון שעומד מאחוריו; והשילוב בין התייחסות לסביבה החיצונית ובין ניהול הסביבה הפנימית כמרכיבים שונים, אך משלימים, של האסטרטגיה. אני מציע לבחון הצעות אלו ביחס למסמכי "אסטרטגיית צה"ל" ולתהליך שהתקיים במהלך הכנתם, כדי לבחון אם הן רלוונטיות ליישומים אחרים גם בעתיד. סוגיה שבראיתי כדאי במיוחד להחיל עליה את התיאוריות שהוזכרו במאמר, ושקיבלה מקום של כבוד במסמכי אסטרטגיית צה"ל, היא המב"מ (מערכת שבין המלחמות).

המבחן המרכזי בעיסוק הביטחוני, כמובן, הוא הפרקטיקה. בדיוק בשל כך, "אין דבר פרקטי יותר מתיאוריה טובה".

* המאמר נכתב בין השאר על-בסיס תובנות משנת לימודים במב"ל, וממחקר אקדמי על הקשר בין מודיעין ואסטרטגיה בעולם העסקים. המחבר מבקש להודות לד"ר ענת שטרן. ראש תחום מחקר בסגל המב"ל, על הסיוע בפרסום המאמר.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

יש הטוענים כי המודיעין העסקי סובל בין היתר מעמימות מושגית, המקשה על יישומו הפרקטי.⁵⁰ אמנם קיימת ספרות מקיפה לגביו,⁵¹ כולל בנושא המודיעין שאמור לתמוך באסטרטגיה העסקית;⁵² אמנם מופיעים בספרות מחקרים המדגישים את הערך המוסף הכלכלי שלו לארגונים,⁵³ אך לא ברור עד כמה המנהלים רואים במודיעין העסקי, ברגש על היבטי המחקר וההערכה שלו, מקצוע ייעודי עם בסיס אקדמי. המודיעין הביטחוני אמנם סופג מזה כמה עשורים ביקורת וטענות מצד קברניטים,⁵⁴ והספרות בנושא הכישלונות המודיעיניים היא אחת העשירות ביותר בתחומי המודיעין והאסטרטגיה,⁵⁵ עד כדי מחקרים שטוענים שכישלונות מודיעיניים הם בלתי נמנעים,⁵⁶ אך עדיין נראה שהוא מבוסס ומוכר כמקצוע וכדיסציפלינה.⁵⁷

עם זאת, באסטרטגיה העסקית, באופן בולט יותר מאחותה הביטחונית, נראה שלא ניתן להפריד בין הניתוח של הסביבה ובין האסטרטגיה עצמה. הספרות בנושא האסטרטגיה העסקית והתחרותית ובנושא הניהול עוסקת בניתוח הסביבה או בניתוח התחרותי כמרכיבים אינהרנטיים באסטרטגיה עצמה. נראה כי בעולם העסקי לא מתקיים דיון דומה לזה הביטחוני באשר למערכת היחסים בין המודיעין לאסטרטגיה.⁵⁸ לכן, אמנם מסתמן שהעולם העסקי "פחות מתקדם" מהעולם הביטחוני ככל הקשור לשילוב בין מודיעין ובין אסטרטגיה, אך ייתכן שיש מקום ללמוד מהאופן בו מתייחסת האסטרטגיה

