



נייר עמדה:

# מיתוג ישראל

שיווק מדיני במצב קונפליקט מתמשך

רמי הסמן

ביה"ס לממשל ולמדיניות  
ע"ש הרולד הרטוך



אוניברסיטת תל-אביב





אוניברסיטת תל-אביב  
הפקולטה למדעי החברה ע"ש גרשון גורדון  
בית הספר לממשל ולמדיניות ע"ש הרולד הרטון

---

נייר עמדה בנושא

# מיתוג ישראל

שיווק מדיני במצב  
קונפליקט מתמשך

רמי הסמן

---

אפריל 2008

© כל הזכויות שמורות למחבר. אין להעתיק, לשכפל, לצלם, לתרגם, או לאכסן במאגר מידע, או להפיץ  
נייד עמדה זה או קטעים ממנו בשום צורה ובשום אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני, ללא אישור  
בכתב מהמחבר, למעט ציטוט של מבואות מהכתוב לצורך ביקורת או סקירה.  
ניתן להוריד כקובץ pdf מ: <http://spirit.tau.ac.il/government/nbranding.asp>  
ניתן ליצור קשר עם הכותב ובעל זכויות היוצרים ב: [rhassman@gmail.com](mailto:rhassman@gmail.com)  
ניתן לאתר פרסומים נוספים מאת הכותב ב: <http://schoolofstrategy.blogspot.com>

עיצוב ועריכה גרפית: **טלי ניב-דולינסקי**  
עריכה לשונית והגהה: **אורית זלינגר-אוזן**  
תרגום לאנגלית: **מרשה ויינשטיין**  
הדפסה: **דפוס אוניברסיטת תל-אביב**, אפריל 2008

## תודות

ברצוני להודות לד"ר גארי ססמאן, לשעבר מנהל מחקר ופיתוח בבית הספר לממשל ולמדיניות ע"ש הרולד הרטון על ייזום המחקר. לד"ר אבי בקר, ראש התוכנית לדיפלומטיה ולמדיניות תפוצות על ייעוץ אקדמאי. לד"ר שרית בן שמחון-פלג, מנהלת המחקר על עריכה אקדמאית וליווי שוטף. לאוון קסטל, מתאם פרסומים ואתר אינטרנט, שסייע כעוזר מחקר. גם הם מבית הספר ע"ש הרולד הרטון.



## דברי ראש בית הספר לממשל ומדיניות ע"ש הרולד הרטון

סקרי דעת קהל ברחבי העולם מצביעים על החלשות תדמיתה של מדינת ישראל בשנים האחרונות. תדמיתה של ישראל נחלשת בכל המישורים: הפוליטי, הדיפלומטי ואפילו התיירותי. על מנת להתמודד עם תופעה זו אנשי אקדמיה וממשל עוסקים בשנים האחרונות בניסיון לגבש כלים יישומיים שיסייעו לשיפור תדמיתה של ישראל.

בנייר זה בוחן רמי הסמן, מומחה לאסטרטגיה שיווקית ומרצה לשיווק מדיני וחברתי, את תחום "מיתוג המדינות" ואת התאמתו למדינת ישראל. תחום המיתוג המדיני, השואב מעולם השיווק והתקשורת, מתפתח בשנים האחרונות ככלי חדשני לניהול תדמיתן של מדינות. האם ניתן ונכון לאמץ כלי זה במקרה הישראלי?

הסמן מציע לבחון מודלים שונים של מיתוג מדינות, ולאמץ מודל בינתחומי המשלב גישות ניהוליות ושיווקיות עם גישות דיפלומטיות ואידיאולוגיות. המותג אותו מציע הסמן נסמך על הרעיון של "תיקון עולם", דהיינו, על קידום תדמיתה של ישראל כמדינה המסייעת למדינות מתפתחות ומגישה סיוע הומאניטארי ותשתיתי בתחומי הרפואה והחינוך.

בית הספר לממשל ולמדיניות מפרסם נייר זה כחלק מפעילות מחקרית בתחום הדיפלומטיה בכלל, ובתחום יחסי ישראל והעולם בתחום ההומניטארי בפרט. אני תקווה כי נייר זה ישמש חוקרים ואנשי ממשל גם יחד.

### ניל גנדל

ראש בית הספר לממשל ולמדיניות

ע"ש הרולד הרטון

## תוכן עניינים

9	1. תמצית ומבוא	9
9	1.1. תמצית	9
10	1.2. מבוא ופתח דבר	10
10	1.2.1. תיאור הבעיה	10
13	1.2.2. מהפכת התקשורת הגלובלית	13
13	1.2.3. מיתוג מדינות כמודל לניהול תדמית לאומית	13
15	1.2.4. שאלת המחקר	15
15	1.2.5. מתודולוגיה	15
18	2. דיון אסטרטגי	18
18	2.1. רקע והערכת מצב	18
18	2.1.1. בחינת שורשי הבעיה	18
19	2.1.2. סיכום משבר ההסברה הישראלי 2006 – גדר הביטחון ומלחמת לבנון השנייה	19
20	2.1.3. תמצית מחקרי דעת קהל מרכזיים על מדינת ישראל	20
23	2.1.4. סיכום נתוני המוצר הישראלי - גאווה לאומית, ממשל, תירות, יצוא והשקעות	23
26	2.2. דיון - בחינת אופציות למדיניות	26
26	2.2.1. אינטגרציה בין דיסציפלינות - דיפלומטיה ציבורית ומיתוג מדינות	26
28	2.2.2. ניהול דיפלומטיה ציבורית	28
28	2.2.3. זרמים רעיוניים בדיפלומטיה הציבורית הישראלית	28
30	2.2.4. תורת השיווק המדיני - דיון אסטרטגי	30
36	2.2.5. מודל ההיררכיה התחרותית של מדינות	36
38	2.2.6. עקרונות מנחים ואסטרטגיות בניהול שיווק מדיני	38
40	2.2.7. עקרונות מנחים ואסטרטגיות בניהול מותג המדינה	40
44	2.2.8. מודל מותג המדינה	44
48	3. סיכום והמלצות למדיניות	48
48	3.1. יישומים בתחום השיווק המדיני	48
48	3.1.1. כללי	48
48	3.1.2. מול הרשות הפלסטינית	48
48	3.1.3. מול מדינות ערב והמדינות המוסלמיות	48
49	3.1.4. מול מדינות האיחוד האירופי	49
49	3.1.5. מול ארצות הברית	49
49	3.1.6. מול העם היהודי	49

50	3.2. מסקנות מהדיון בשיווק מדיני
50	3.2.1. למתג את מדינת ישראל – כן או לא?
50	3.2.2. דיון אסטרטגי
51	3.3. יישומים בתחום מיתוג המדינה
51	3.3.1. ניתוח הסיפור הלאומי הישראלי
52	3.3.2. נרטיבים מתנגשים לסיפור הלאומי
52	3.3.3. נרטיב חלופי לסיפור הלאומי
54	3.4. נקודת הזנק ואתר נחיתה - Beachfront
54	3.4.1. כללי
54	3.4.2. כלי מדידה
56	3.4.3. המלצות למדיניות – שוקי יעד נבחרים
56	3.5. המלצות ארגון, ניהול והיערכות
56	3.5.1. כללי
56	3.5.2. המועצה לתקשורת לאומית
57	3.5.2.1. ניהול המועצה
57	3.5.2.2. חברי המועצה
57	3.5.3. משרד החוץ
58	3.5.3.1. נציגויות בארצות חוץ
58	3.5.3.2. ריכוז יחידות סמך
58	3.5.3.3. מחקר
58	3.5.3.4. תקשוב
58	3.5.3.5. הכשרה מקצועית
58	3.5.3.6. אגף תקשורת והסברה
59	3.5.3.7. עבודה בארצות חוץ
59	3.5.4. צה"ל
59	3.5.4.1. הקמת אגף תקשורת במטה הכללי
60	3.5.4.2. עבודה מול התקשורת הזרה
60	3.5.5. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
60	3.6. השלכות תקציב
60	3.6.1. מצב קיים
60	3.6.2. המלצות לתקציב שיווק מדיני
62	<b>נספח</b>
63	<b>רשימת ביבליוגרפיה והערות</b>



## 1. תמצית ומבוא

### 1.1 תמצית

עם תחילת המאה ה-21, כשמהפכת הטכנולוגיה התקשורתית בשיאה, שבמסגרתה ללמעלה מ-20 אחוז מבני האדם היכולת לדעת בזמן אמת מה קורה בקצה השני של הגלובוס, עוסקות מגוון רשיות שלטון בסוגיית ניהול תדמית מדינתן בדעת הקהל העולמית. לתדמיתה של מדינה יש השפעה ישירה על הצלחתה בשדה התחרות העולמית, בקידום כלכלתה וברוחות תושביה, בביצוע מהלכים מדיניים, בקידום רעיונות ואידיאולוגיה. הצורך הזה קיבל משנה תוקף בארצות הברית בעקבות פיגועי 11 בספטמבר והכרזת המלחמה נגד הטרור הבינלאומי. בישראל גבר הצורך בניהול תדמית המדינה עם פרוץ אינתיפאדת אל-אקצה והטלת הספק בלגיטימיות הקיום של מדינת לאום יהודית.

השאלה המטרידה אנשי ממשל, אקדמיה ותקשורת הינה מהם הכלים היישומיים לניהול תדמית המדינה. בשנים האחרונות התפתח תחום יישום חדש – מיתוג מדינות. על פי האסכולה המצדדת במיתוג מדינות, על הממשל לנהל את תדמית המדינה באמצעות אותם הכלים המשמשים תאגידים כלכליים. בניתוח שיוצג להלן מבקש כותב הנייר לדון בשאלה **אם כלי מיתוג מדינות הינו הכלי הנכון לשיוני עמדות דעת הקהל העולמית כלפי מדינת ישראל הנמצאת במצב של קונפליקט מתמשך.**

תהליך הניתוח האסטרטגי נעשה במטרה להציג מודל אינטגרטיבי וכלי עבודה ניהולי שיעמוד לרשות מעצבי מדיניות הממשל. המודל – **מודל ההיררכיה התחרותית של מדינות** – מציג אינטגרציה בינתחומית בין תפיסות אסטרטגיות ניהוליות, שיווק, מיתוג ודוקטרינות דיפלומטיות ואידיאולוגיות רעיוניות, תוך התבססות על מודל פסיכולוגי-מדיני. הנחת היסוד העומדת בבסיס המודל היא כי המדינה הינה ישות בעלת צרכים, בדומה לתאגיד או לאדם. באמצעות אבחון צורכי המדינה, ברמה הגלובלית או מול שווקי יעד, ניתן לבחור את אסטרטגיות הפעולה ואת הכלים המנחים. בנוסף, מעמיד הנייר לרשות מעצבי המדיניות כלי עבודה לגיבוש אסטרטגיית מותג המדינה – **מודל זהות מותג המדינה.**

האינטגרציה הבינתחומית האסטרטגית נותנת מענה שלילי לשאלת יסוד הנייר, כי מיתוג מדינות הוא כלי עצמאי וכל שעל המדינה לעשות הוא לאמץ את עקרונותיו ותדמיתה תשתפר. מסקנת כותב הנייר היא כי הן דיפלומטיה ציבורית והן מיתוג מדינות הם כלי עבודה. על שני הכלים האלה להתכנס תחת קורת גג של קונספט אסטרטגי כולל של **שיווק מדיני.**

המסקנה מניתוח השלכות המודל על מדינת ישראל היא כי כלי מיתוג המדינות מתאים למקרה הבוחן הישראלי במצבים מסוימים בלבד. בהסתמך על מסקנות הניתוח, דן הנייר באסטרטגיה ובכלי השיווק המדיניים המתאימים לכל אחד משווקי היעד. המלצת כותב הנייר היא כי בכל מקרה עדיף כי הקונספט המיתוגי של המדינה ינוהל מתוך חשיבה אסטרטגית ולא יתגבש באופן מקרי כתוצאה מאוסף אירועים, מידע, חוויות ומפגשים הנוגעים למדינת ישראל. על ממשלת ישראל לגבש מותג לאומי בעל מאפיינים גלובליים שניתן לערוך במרכיביו התאמה מקומית.

**המיתוג המדיני** המוצע (שאותו יש לבחון במסגרת מחקרית מתאימה) מאחד שני נרטיבים. הראשון – **נרטיב המרפא** כגיבור לאומי. הצגת דמות הרופא, החובש, המטפל, האחות מדגישה קדמה וחדשנות טכנולוגית ומדעית המיועדת לסייע לאנושות כולה מחד גיסא, וחמלה כלל אנושית מאידך גיסא. הנרטיב עושה שימוש בתדמית החינוך, ההשכלה הגבוהה והמדע הישראליים. הנרטיב השני הנכלל במיתוג המדיני המוצע הינו **נרטיב החבר** המדגיש את רעיון הערבות ההדדית היהודית ואת ערך הסולידריות האנושית. השילוב בין שני הנרטיבים מאוחד ל**נרטיב תיקון עולם**. מושג "תיקון עולם", המופיע במשנה, בתרבות הקבלית ולאורך ההיסטוריה היהודית, מציין את אחריותו המוסרית של העם היהודי כלפי העולם. הנרטיב הזה מדגיש את מאפייני מדינת ישראל והקהילות היהודיות כגורם המסייע למדינות העולם ולעמיהם ותורם להם ללא כל תמורה. הנייר ממליץ לממשלת ישראל לנהל את פעילות השיווק המדיני באמצעות שלושה מהלכים מרכזיים:

- (1) **הקמת מועצה לתקשורת לאומית:** המועצה תוקם במסגרת משרד ראש הממשלה שבראשה יעמוד **דובר הממשלה**. המועצה לתקשורת לאומית תנהל את מערך הדוברות הממשלתי תפקח עליו ותתאם אותו במישור המדיני, הביטחוני, הכלכלי והחברתי.
- (2) **שיווק מדיני: משרד החוץ יעריך לתפקד כאגף השיווק הבינלאומי של מדינת ישראל.** המשרד ירכז את כל סמכויות השיווק המדיני, הדוברות הבינלאומית, התקשוב והעבודה מול כלי התקשורת הזרים. כמו כן ינהל המשרד את כל מערך נציגויות ממשלת ישראל וזרועותיה בעולם.
- (3) **הקמת אגף תקשורת במטה הכללי בצה"ל:** האגף ירכז תחתיו את חטיבת דובר צה"ל המורחבת, את כל היחידות העוסקות בחקר התודעה בצבא ובעיצובה, את מערכי הדוברות החיליים ואת גלי צה"ל. בעבודה מול נציגי התקשורת הזרה יתפקד דובר צה"ל כגורם מבצע ויפעל על פי המלצות משרד החוץ תחת סמכות מנחה של המועצה לתקשורת לאומית.

מאחר שלא ניתן לפעול בו זמנית בכל **שווקי היעד** יש לקבוע סדרי עדיפויות. הנייר מדרג את מדינות החוץ לפעילות השיווק המדיני על בסיס **מדד עוצמת הקשר** בין לבין מדינת ישראל. לבסוף דן הנייר בסוגיית **תקציב השיווק המדיני** תוך מתן מענה.

## 1.1.2 מבוא ופתח דבר

### 1.1.2.1 תיאור הבעיה

**המלחמה במטריקס הלבנוני.** סוף אוגוסט 2006, מדינת ישראל גועשת. כישלון או ניצחון בלבנון. ועדת חקירה ממלכתית או ועדת חקירה מקומית. מי אשם במחדל – הדרג המדיני או הדרג המבצע. משבר הסברה חדש (Gissin, 2006)<sup>1</sup>. לפני כשש שנים, עם פרוץ אינתיפאדת אל-אקצה, הובהר למנהיגי המדינה ולמפקדי צה"ל כי במאה ה-21 מלחמות מתנהלות בשתי זירות – בזירה הקרקעית ובזירה התקשורתית (Hassman, 2000)<sup>2</sup>. בשנת 2002, במהלך

מבצע "חומת מגן", בשיא משבר ההסברה שבמסגרתו כשלה מדינת ישראל בשכנוע העולם בצדקת דרכה, הצגנו הגדרה מתקדמת יותר שלפיה מלחמות מנהלים בזירת החיים האמיתיים, ה-Real World, ובזירת החיים המדומה, ה-Virtual World (Hassman, 2002-4/1)<sup>3</sup>. מאות מאמרים נכתבו, עשרות ימי עיון נערכו ונראה כי המסר חלחל.

**תפנית בעמדת דעת הקהל כלפי ישראל.** תחת ראש הממשלה לשעבר אריק שרון הצליחה הנהגת המדינה להביא לתפנית במגמת דעת הקהל בעולם כלפי ישראל (Prosor, 2006)<sup>4</sup>. ההתנתקות מרצועת עזה נהנתה ממשב רוח גבי. תרמו לכך הצהרות נשיא איראן מוחמד אחמדינז'אד, התגובות הסוערות בעולם המוסלמי לקריקטורות מוחמד וניצחון חמאס בבחירות לפרלמנט הפלסטיני. בסקר דעת קהל שפרסם מכון המחקר האמריקני Pew ביוני 2006 38% מהצרפתים הצהירו כי הם מזדהים עם מדינת ישראל (בהשוואה ל-20% ב-2004, ו-19% ב-2002). כך גם 37% מהגרמנים (בהשוואה ל-24% ב-2004 וב-2002). הציבור הבריטי המשיך לשמור על עמדתו הנחרצת, לא בעד מדינת ישראל ולא נגדה<sup>5</sup>.

**ואז חיזבאללה הפתיעו.** באמצע הקיץ פרצה מלחמת לבנון השנייה. צה"ל התפתה ונפל למלכודת שהכין השייח' חסן נסראללה. ישראל התעקשה לכנות את חיזבאללה אך ורק ארגון טרור, בשעה שהפך לצבא גרילה לכל דבר. יש שיאמרו כי אלו הן רק מילים, אבל מילים מחלחלות לתודעה ומתקבעות בה. בהיסטוריה המודרנית הוכח כי משטרים דמוקרטים אינם צולחים בלחימה מול ארגוני גרילה המסתתרים בקרב אוכלוסייה אזרחית. נמשכו הוויכוחים: האם התקשורת הזרה אנטי-ישראלית? האם הציגו תמונה אובייקטיבית? ברור כי אמצעי התקשורת משדרים את מה שמצטלם טוב יותר – יותר הרס, יותר הרוגים, אסונות אקולוגיים, יותר בכי וצעקות. העולם מצוי בעידן שבו מה שקובע הוא הנרטיב – הסיפור. סיפור טוב בנוי ממסר, מקונפליקט, מגיבורים ומעלילה (Simmons, 2001; Fog et al., 2005)<sup>6</sup>. הסיפור המנצח תמיד יעלה לכותרות. אם ישראל תשכיל לספק לתקשורת הזרה סיפור מרתק, הוא יכוסה.

**העולם עובר מהפכה תקשורתית.** בעולם המודרני, בשיא המהפכה התקשורתית, אין יותר סודות. מה שרואים, שומעים וקוראים הוא שקובע. לזירת החיים האמיתיים משמעות משנית - היא בסך הכול הסט לזירת החיים הווירטואליים. החיים מתנהלים במטריקס. שם נפגשים. אם עד עכשיו היתה התלבטות בסוגיה מה חשוב יותר, המתרחש בזירת החיים האמיתיים או המתרחש בזירת החיים הווירטואליים, הרי שמלחמת לבנון השנייה הציגה קונספט חדשני. היא הבהירה סופית את מה שחלחל לראשונה עם מתקפת אל-קעידה על מגדלי התאומים ומאוחר יותר במלחמת עיראק. מלחמות במאה ה-21 מנהלים בזירת החיים הווירטואליים. הזירה האמיתית היא רק הסט.

**ביקורת קשה על צה"ל ועל הממשלה.** רבים הביעו ביקורת על תפקוד צה"ל בעבודתו מול כלי התקשורת: לקח לצה"ל יותר מדי זמן להעביר חומרים לכתבים; מה שעניין את הצבא בתחילת הלחימה היתה התקשורת הישראלית בלבד. נשמעה תלונה כי לוחות הזמנים של הצבא לא תאמו את לוחות הזמנים של התקשורת. אחרים הביעו ביקורת כלפי תפקוד מערך ההסברה של משרד החוץ<sup>7</sup>. כך נספגה מכת מחץ מחיזבאללה בזירה הווירטואלית.

**לא בטוח שכל העולם נגד ישראל.** בסקר נוסף, שערך מכון Pew בארצות הברית לפני המלחמה ולאחריה, התברר כי בתום המלחמה האמריקנים אוהדים את ישראל יותר מאשר לפני (52% עם תום המלחמה לעומת 44% לפני). 42% הטילו את האחריות להתפרצות האלימות על חיזבאללה. 44% חשבו שישראל פעלה נכון. 40% גרסו כי על הממשל האמריקני לתמוך בישראל. 61% כי הדיווחים בכלי התקשורת היו הוגנים. עם זאת, האחריות על הרג האזרחים הוטלה רק במעט יותר על חיזבאללה (29%) מאשר על ישראל (21%)<sup>8</sup>. תוצאות לא רעות עבור כישלון תקשורת.

באירופה לעומת זאת המצב שונה. בה האהדה לישראל מלכתחילה נמוכה יותר ומלחמת לבנון הווירטואלית הביאה למסקנות חותכות. בסקר שערך מכון YouGov בעבור ה"דיילי טלגרף", 63% מהבריטים הסכימו עם האמירה כי תגובת ישראל לחטיפת החיילים היתה לא פרופורציונלית. 59% טענו כי ישראל לא עשתה כל מה שביכולתה כדי למנוע הרג אזרחים<sup>9</sup>. באותה הנשימה גרסו 53% מהבריטים כי על ממשלתם לנקוט במדיניות אגרסיבית יותר כלפי איומי הטרור האסלאמי<sup>10</sup>. השמאל האירופי והבריטי אשר גם קודם לא אהד את ישראל, אהד אותה בזמן המלחמה עוד פחות. גם בקנדה המצב לא ממש מעודד. בסקר שערכה המועצה האסטרטגית בעבור ה"גלוב אנד מייל", 77% מהקנדים סברו כי על ממשלתם לנקוט בניטרליות כלפי הסכסוך. 45% התנגדו להצהרות התמיכה של ראש הממשלה הרפר בישראל<sup>11</sup>.

כלומר, מדינת ישראל נהנית מתמיכה גורפת בארצות הברית, בעיקר בזכות פעולות הלובי הישראלי והיהודי, בזכות פעילותם של שלל הארגונים הלא-ממשלתיים ובזכות תמיכת הניאו-קונסרבטיביים והימין-אוונגליסטים. עם זאת, ישראל סובלת מהתנגדות קשה מצד השמאל הליברלי-אינטלקטואלי האירופי. שאלה מעניינת בנושא הזה היא כיצד מצליחים ארגוני זכויות האדם בארצות המערב לחיות בשלום עם ארגוני האסלאם הרדיקלי הדוגלים בהחלת השריעה (ההלכה האסלאמית) במלוא קיצוניותה, כאשר אלו שתי תפיסות עולם סותרות ביסודן.

**מה המסקנה?** חשוב להבהיר זאת שוב ושוב: מראשית המאה ה-21 מלחמות מתנהלות בזירת החיים הווירטואליים. מה שמצטלם היטב הוא שקובע. הסיפור הוא העיקר. צה"ל הוא שחקן ראשי בתוכנית טלוויזיה. אבל אם לא ידע להקשיב לתסריטאים, למפיקים ולבמאים הוא ייכשל שוב ושוב. הצבא הישראלי חייב להיות גיבור חזק היודע להתמודד מול מכשולים, מתחשב וגם הומניטארי, ולבסוף גם לנצח. גם לשחק וגם לנהל את ההצגה יכולים רק כוכבי-על. כפי הנראה, מפקדי הצבא אינם עומדים בקריטריונים הנדרשים.

את ההצגה חייב לנהל ראש הממשלה מעמדת הפיקוד, תוך שהוא מפעיל שתי זרועות לחימה. הראשונה, מתמחה בשטח בלבד – צבא הגנה לישראל. השנייה, מתמחה בתקשורת בלבד – **צבא תקשורת לישראל**. המועמד הנכון לתפקיד הינו משרד החוץ. לצורך כך על ממשלת ישראל להקצות משאבי אנוש ותקציב ראויים לזירת המטריקס. השאלה היא – מי יהיה הניאו הישראלי?

### 1.2.2. מהפכת התקשורת הגלובלית

המהפכה התקשורתית המתחוללת בעולם מעלה צורך בדיון מעמיק בדיפלומטיה ציבורית ובמיתוג מדינות. בשנת 2004 היו כ-1.5 ביליון בני אדם על כדור הארץ בעלי מנוי לקווי טלפון ניידים (הערכות חלופיות עומדות על 1.75 ביליון)<sup>12</sup>. מומחים העריכו כי בשנת 2006 עמד המספר על כ-2 ביליון מנויים<sup>13</sup>. תחזית מספר מנויי אינטרנט לשנת 2006 עמדה על 1.018 ביליון בני אדם. על פי הערכות חלופיות המספר גבוה יותר. רמת החדירה של האינטרנט מוערכת ב-15.7% מתושבי כדור הארץ (6.5 ביליון בני אדם)<sup>14</sup>. ברשות כ-1.1 ביליון משקי בית בעולם מקלט טלוויזיה, מתוכם כ-400 מיליון מנויים לטלוויזיה בכבלים/לוויין<sup>15</sup>. על בסיס מכפיל<sup>16</sup> מספר נפשות ממוצע למשק בית של 3.84, כ-1.54 ביליון בני אדם מנויים לטלוויזיה בכבלים/לוויין.

המשמעות של הנתונים האלו היא כי למעלה מ-20% מתושבי כדור הארץ יכולים לדעת, בזמן אמת, מה קורה בקצה השני של הגלובוס. מהותה המרכזית של המהפכה התקשורתית הינה מהירות העברת מידע בין בני אדם. מגוון ערוצי התקשורת מקשה על ממשלות ועל מוסדות לפקח על תעבורת המידע ולנהל אותו.

### 1.2.3. מיתוג מדינות כמודל לניהול תדמית לאומית

נוכח המהפכה התקשורתית, לתדמיתה של ישראל בעולם יש השפעה מרכזית במגוון תחומים, הן בתחום הכלכלי (סיכויי הצלחת היצוא התעשייתי והחקלאי של מדינת ישראל, תיירות, כמוקד להשקעות בינלאומיות, בדירוג אשראי המדינה ובשווקי ההון הגלובליים) והן בתחום המדיני.

**מה זה מיתוג?** מיתוג הינו כלי ניהולי, שבאמצעותו פירמות עסקיות מנהלות מערכת קשרים עם הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון. טעות לומר שמיתוג מתחיל ונגמר בשם, בלוגו, בסיסמה ובתשדיר פרסום בטלוויזיה. זהו תהליך מורכב ומובנה העוסק לא רק במאפייני תדמית הפירמה העסקית, אלא מהווה מרכיב מוביל בתהליך התכנון האסטרטגי. לראיה: בעסקאות הענק בעולם שבמסגרתן נמכרות ישויות כלכליות בין משקיעים, גופים אלה מתומחרים לא על בסיס שווי נכסים פיזיים, אלא על בסיס הערכות שווי המותג. אחת מהדוגמאות הבולטות לכך היא מכירת מותג ג'ילט לחברת פרוקטר אנד גמבל בשנת 2005 בסכום של 57 ביליון דולר<sup>17</sup>.

**למה למתג מדינות?** תורת המיתוג אינה עוד נחלה בלעדית של יצרני מוצרי ושירותי צריכה ומשווקיהם. תורת המיתוג הוטמעה גם בעולם הספורט (מיתוג נבחרות ה-NBA וכוכבי ספורט כמו מייקל ג'ורדן ודיוויד בקהם), בעולם הקולנוע (סדרת סרטי "מטריקס" ו"שר הטבעות" ומיתוג שחקנים כמו טום קרוז) ובתחום הספרות נעשתה עבודת מיתוג לסדרת ספרי "הארי פוטר", בתחום המוזיקה – מדונה, בריטני ספירס, בתחום הפוליטי – ביל קלינטון, טוני בלייר, בתחום החברתי – גרינפיס במאבק על איכות הסביבה. אין תחום שתורת המיתוג העדכנית לא חדרה אליו, ובשנים האחרונות חדר רעיון המיתוג גם לתחום ניהול מדינות.

בארצות הברית, לדוגמה, מתקיימים בימים אלו דיונים קשים על תדמיתה בעולם המוסלמי. כיצד התדמית הבעייתית מכשילה את הממשל במאבק הגלובלי נגד הטרור. מדינות רבות נוספות בעולם מתחילות להתעמק בסוגיה.

**האם נכון למתג את מדינת ישראל?** רבים יטענו כי אין מקום לניהול מדינת ישראל כמותג. הטיעון הראשון יבוא מצד גורמים בשמאל הרדיקלי. הם יאמרו שכל עוד לא יתנהל תהליך מדיני ראוי של וויתורים, לא תשתנה התדמית הבינלאומית. מנגד, יאמרו גורמים בימין הרדיקלי: "מה אכפת לנו מה חושבים הגויים, אנחנו עם המורשת חייבים להיות חדורי אמונה". אולם גם ספינה המתמודדת בים סוער זקוקה לקברניט ולנווט שישלטו בהגאים כדי למנוע התרסקות. גם בעת משבר תקשורת, במצב של קונפליקט מדיני מתמשך, אפשר להגיע לתוצאות טובות יותר תחת ניהול נכון. על משברים המנוהלים נכון לא שומעים משום שהם אינם יוצרים כותרות.

**מה אפשר ללמוד מתהליך מיתוג מדינות?** לדברי חוקרים, רמות האהדה וההעדפה למותג המדינה נבחן על בסיס שישה פרמטרים: (1) אטרקטיביות המדינה כאתר תיירות; (2) איכות נתפסת של היצוא התעשייתי; (3) תדמית השלטון והממשל; (4) משיכה כמוקד להשקעות ולהגירה; (6) תרבות ומורשת; (6) תדמית בינלאומית של תושבי המדינה.

**מה אפשר להניח על מותג מדינת ישראל?** בתחום התיירות מעולם לא היתה ישראל מוקד משיכה אטרקטיבי. גם במהלך שנות התשעים, תקופת שיא כניסות תיירים, לא הגיעו יותר תיירים מהחלק הטבעי היחסי של המדינה בתנועת התיירות הגלובלית. התחרות מול מדינות שכנות כיוון, טורקיה, מצרים או תוניסיה לא צלחה. לא נבנה ייחוד למותג התיירות המקומי וזאת למרות שלל נכסים טבעיים – ים המלח, חופי הים התיכון, אתרים ארכיאולוגיים והיסטוריים. פרנסי העיר אילת עשו בחוכמה במשך שנים, כששיווקו את עירם בארצות חוץ בניתוק ממדינת ישראל. בתי המלון בישראל תמיד היו יקרים מדי. יחס נהגי המוניות לתיירים לא אדיב במיוחד. ביקורת הגבולות הנוקשה והבדיקות הביטחוניות המקיפות, גם הן לא סייעו. התמונה העולה בדמיונם של אנשים כשמעלים את שמה של ישראל היא לרוב - ירושלים עם כיפת הסלע המוזהבת. הדבר אירוני, משום שכמובן, מסגד עומר איננו חלק ממורשת ישראל.

בתחום היצוא התעשייתי והחקלאי, בעבר היה תחום התמחות ישראלי אחד בולט – תפוזי Jaffa (בני הדור הצעיר בחו"ל כמעט שלא מכירים את המותג הזה). במשך שנים הוא גסס. בתחום התעשייתי אפשר להניח כי בעולם לא יודעים הרבה על ישראל. אמנם נרשמו הברקות בתחום ההיי-טק. אבל חברות היי-טק רבות עשו בחכמה כשניתקו את עצמן מהתדמית הבעייתית של מדינת ישראל. ההוכחה לכך היא השמות הלועזיים של החברות האלו. העובדה שחלקן לקראת ההנפקה בנאסד"ק, מיקמו את הנהלותיהן הבינלאומיות מחוץ לגבולות המדינה.

בתחום השלטון והממשל, כמות הכותרות השליליות בעולם עולה שוב ושוב. אין ספק שמדינות ערב והפלסטינים הצליחו במאמציהם: השוואת הציונות לגזענות, הטנק הישראלי מול הילד הפלסטיני, אפיון צה"ל כצבא כובש והמסר החדש – ישראל כמדינת אפרטהייד.

כל אלה מצליחים לחדור לתודעה בעולם. אפילו האמירה כי ישראל היא הדמוקרטיה היחידה במזרח התיכון כבר לא עומדת לזכות. נכסי העבר בעקבות הקמת המדינה נעלמו. ההתנתקות מרצועת עזה עוררה ציפיות כי יחול שיפור מה בתדמית ישראל בעולם, אבל חשוב להזכיר כי על בסיס מחקרים מתחום השיווק, לניסיון ולמסר שליליים אפקט חזק פי כמה ממסר חיובי (Mittal et al., 1998; Standifird, 2001).<sup>18</sup>

בתחום **ההשקעות**, הנחת בסיס של מומחים בעולם היא כי מדינות הסובלות מפיגועי טרור ומבעיות ביטחוניות אינן מהוות מוקד אטרקטיבי להשקעה. משקיעים בינלאומיים מחפשים סביבה בטוחה לכספם. בעיה נוספת, בעיקר בתחום ההשקעות בהיי-טק, היא שמדינת ישראל מתמודדת מול תחרות קשה מצד הודו שהפכה למוקד אטרקטיבי, בזכות רמה מקצועית גבוהה של מהנדסים ומנגד רמות שכר נמוכות.

בתחום **התרבות** העכשווית, לא נעשה מאמץ אמיתי לקדם את הקולנוע, התיאטרון, הספרות, המוזיקה, המחול או האמנות המקומיים. בתחום הספורט ההצלחות מוגבלות. בתחום הקולינרי או בתחום האופנה, גם כן לא נפרצו גבולות.

לגבי **תושבי המדינה**, תמיד מכרו את הצבר הישראלי "כקוצני מבחוץ ורך מבפנים". לא בטוח שהקונספט סייע. הישראלי שנתקלים בו בחו"ל הוא לרוב "הישראלי המכוער". תדמית החייל הישראלי, המשליך על כולם, גם כן איננה בשיאה (Hassman, 2005-7).<sup>19</sup>

#### 1.2.4. שאלת המחקר

הנחת יסוד הניתוח האסטרטגי: במהלך עשרים השנים האחרונות חלה ארוזיה בעמדת דעת הקהל בעולם כלפי מדינת ישראל. ארוזיה שהחלה עם שינוי הנרטיב והסיפור הלאומי במישור הגלובלי שעל בסיסו נולדה מדינת ישראל: שארית הפליטה, ניצולי שואת אירופה, שהתקבצו בארץ ישראל, באו להפריח את השממה, ונלחמים מול ים של ערבים – סיפור דוד וגוליית המודרני, סיפור שבא לידי ביטוי בסרט "אקסודוס". הסיפור הזה התחלף בסיפור לאומי חדש שנולד במלחמת ששת הימים ב-1967, שיא הדרמה של הסיפור הישן, נמוג במלחמת יום הכיפורים ב-1973, עם תבוסת "דוד", והתחלף בסיפור חדש במלחמת לבנון ב-1982, שבמסגרתה 'דוד וגוליית' החליפו תפקידים: מדינה קטנה עם צבא מהחזקים בעולם, שגירש עם אחר ממולדתו ומחזיק אותו במצב דיכוי מתמשך. מלחמה של מדינה אחת מול 22 מדינות ערביות הפכה למלחמה של צבא נוגש בעם של פליטים. מוקד הסיפור הלאומי עבר מהעם הישראלי לעם הפלסטיני. ארוזיה זו פוגעת ביכולת החברה הישראלית לממש את יעדיה הלאומיים הבסיסיים. ייתכן גם שהיא מהווה סכנה קיומית, עם העלאת ספקות במדינות המערב, בעיקר בקרב גורמי אינטליגנציה, בנוגע לזכות קיומה של מדינת לאום יהודית (Sussman, 2004).<sup>20</sup> פקטור שבעולם העובר תהליך גלובליזציה ומהפכה תקשורתית, לא ניתן להתעלם ממנו. במיוחד לאור ההבנה שבעולם המודרני בראשית המאה ה-21 קיימות שתי זירות התמודדות: הראשונה, זירת התמודדות החיים האמיתיים, ה-Real World, השנייה, זירת התמודדות החיים הווירטואליים (התקשורתיים), ה-Virtual World. בקרב אנשי מקצוע מתנהל ויכוח, אלו מהזירות חשובה יותר.

הנייר ינסה לתת מענה לשאלה כיצד אפשר להתמודד עם הנחת היסוד. שאלה ראשונה: האם כלי מיתוג מדינות הינו הכלי הנכון, היכול להביא לשינוי בעמדות דעת הקהל בעולם כלפי מדינת ישראל במצב של קונפליקט מתמשך? בהנחה שהתשובה על השאלה הראשונה תהא חיובית, שאלה שנייה: מהם מאפייניו האסטרטגיים של מותג המדינה? (ניסיון להציג מודל אוניברסלי). שאלה שלישית: כיצד אפשר להביא ליישום השימוש בכלי האסטרטגי, ברמה המעשית, באמצעות הגורמים המעצבים את מדיניות הממשל? ברור לחלוטין כי זהו תחילתו של תהליך מורכב. הנייר הנוכחי יהיה ראשון בסדרה, ומטרתו להציג כיוון דרך.

### 1.2.5. מתודולוגיה

כדי לקבל תמונת מצב עדכנית על תדמיתה של ישראל ועל אופי הדיון המתנהל סביבה בעולם, נאספו במהלך תקופה בת 14 חודשים (בין 17 בפברואר 2005 ל-18 באפריל 2006) כתבות ברשת האינטרנט באמצעות מנוע החיפוש Google News. השיטה: הרשמה ל-Google Alerts, שירות המאפשר לקבל עדכון בדוא"ל בכל פעם שמופיעה ידיעה חדשה בנושא המבוקש, במקרה שלנו מאמרים שבהם הופיעה המילה Israel. התקבלו 355 דפי חיפוש, בכל עמוד הופיעו עשר ידיעות מובילות (מספר כניסות גבוה), בסך הכל כ-3,550 ידיעות. בכל ידיעה היו קישורים לידיעות נוספות שהופיעו באותו הנושא (בין שתי ידיעות לאלפיים ידיעות לכל כותרת). מעבר לכך, נאספו גם ידיעות במהלך החודשים מאי-נובמבר 2006 וידיעות מרכזיות שהתפרסמו קודם למועד תחילת החיפוש, בפברואר 2005. מטרת הבדיקה – לקבל תמונה איכותית על הצגת ישראל בתקשורת הגלובלית באנגלית. נערך ניתוח עומק של 270 ידיעות כותרת, כ-7% מכלל הידיעות שנדגמו ברשת. מאפיין הבחירה – רלוונטיות לתוכן הנייר – תדמית ישראל בעולם. בנוסף, נערכה בחינת נוכחות ואסוציאציות מילים ברשת, גם היא באמצעות מנוע החיפוש Google News, במטרה לנתח השפעה פוטנציאלית למושגים על תודעת הגולש הגלובלי.

במתכונת זהה נערך איסוף לכל המאמרים והמחקרים שבהם הוזכר צמד המילים Nation Branding וצמד המילים Public Diplomacy, שדנו בסוגיית תדמית דעת הקהל בעולם כלפי ישראל וכלפי ארצות הברית ועמדותיו (כולל מחקרי מדד השוואתיים בתחום המדיני והכלכלי). זאת במטרה לוודא שבמסגרת העבודה תיערך סקירה לכל המאמרים המקצועיים והלא מקצועיים שהתפרסמו ועסקו בסוגיות העומדות לפנינו לצורך גיבוש ניתוחי האירוע ולעריכת אינטגרציה בינתחומית. מעבר לתקופת הדגימה, בתחום הממוקד של Nation Branding נערכה סקירה ספרותית לאחור עד לשנת 2000. כל המאמרים, המחקרים, הספרים, אתרי האינטרנט והסרטים (דוקומנטריים, עלילתיים ותשדירי פרסום) [כולל ניתוח 32 תשדירים לקידום תיירות] שנמצאו רלוונטיים, מצוטטים ומובאים בכתובים. בנוסף, הובאה תמצית סדרת מאמרים שניתחו את משבר ההסברה הישראלי בזמן אמת בשתי נקודות זמן - בעת פריצת אינתיפאדת אל-אקצה בספטמבר 2000, ובמהלך מבצע "חומת מגן" באפריל 2002.

כמו כן נערכו 37 ראיונות, שיחות, דיונים ו/או ימי עיון עם פקידיים בכירים המתמחים בניהול שיווק מדיני, דיפלומטיה ציבורית, תקשורת ו/או הסברה במשרדי ראש הממשלה, החוץ, הביטחון, התעשייה והמסחר, התיירות והכנסת. כמו כן קוימו ראיונות עם קצינים בכירים בצה"ל, עם מומחים לדיפלומטיה ציבורית ולתקשורת שיווקית מארצות חוץ, עם חברי הסגל הדיפלומטי ונציגי ארגונים מארצות חוץ הפועלים בישראל, עם אנשי תקשורת ישראלים ונציגי התקשורת הזרה המוצבים בארץ, עם מומחים ישראלים לכלכלה – אנשי ממשל ואנשי הסקטור הפרטי, עם חוקרים ישראלים המתמחים באסטרטגיה מדינית וצבאית, עם אנשי מקצוע מעולם הפרסום והתיירות המקומיים ועם נציגי ארגונים וולונטריים העוסקים בקידום תדמית ישראל בעולם.

חשוב לציין כי במסמך זה מובא תמצית המחקר. נייר עמדה הכולל את המחקר המלא יוגש לפרסום בהמשך.

## 2. דיון אסטרטגי

### 2.1. רקע והערכת מצב

#### 2.1.1. בחינת שורשי הבעיה

בארצות הברית ובעולם החלו להישמע קולות רבים יותר ויותר המאשימים את הקשרים המיוחדים שבין ארצות הברית לישראל (Todd, 2003: 113-118)<sup>21</sup>. אותם הקולות דיברו על פער הולך ומעמיק עם העולם הערבי<sup>22</sup> ועל כך שעל ארצות הברית להציג עמדה מאוזנת יותר בסכסוך הישראלי-פלסטיני<sup>23</sup>. טענה נוספת היא כי היהודים שולטים בעולם באמצעות באי כוחם ודורשים מאחרים להילחם ולמות בעבורם<sup>24</sup>. מקצת העמדות מופצות באמצעות ימי עיון וסמינריונים בקמפוסים אוניברסיטאיים שבהם נערכים סימפוזיונים ומוקרנים סרטים עלילתיים ודוקומנטריים אנטי-ישראלים<sup>25</sup>. בין הטיעונים – הערבים רואים את עצמם במהדורות החדשות מושפלים ומותקפים ונשים וילדים אחוזי אימה נזרקים לרחוב<sup>26</sup>. אמצעים נוספים להפצת העמדות נגד ישראל הם הפגנות מול אירועי הזדהות עם ישראל דוגמת חגיגות יום עצמאות בכיכר עיריית בוסטון – במחאה נגד אנשים התומכים בגזענות, באפרטהייד וברצח עם<sup>27</sup>, וניסיונות לחתום על ברית ערים תאומות – אמריקניות ופלסטיניות (מדיסון/וויסקונסין – רפיח/עזה) (Fishman, 2004)<sup>28</sup>.

**ישראל הפכה ליעד לדה-לגיטימציה.** ישראל מואשמת בכל רעות המזרח התיכון ובכך שהביאה להשחתת מדיניות החוץ האמריקנית. נטען כי לא התנהגותה אלא עצם קיומה הוא הבעיה, שהציונות הינה אידיאולוגיה מפלה, שרעיון המדינה היהודית אנכרוניסטי ושאינו לו מקום בעולם מודרני. ישראל מאופיינת לא רק כשכן לא מקובל, אלא כפולש זר, על כן על הממשל האמריקני להענישה: ללחוץ על ישראל להסכים ליותר ויתורים ולחתוך בסיוע הכלכלי והצבאי. מנגד גורסים מומחים, כי חיסול ישראל לא יוביל להגברת הסובלנות הבין-ערבית או לחיסול הדיקטטורות המקומיות המבססות את שלטוןן על אימת משטרות חשאיות, כי לחמאס יש תיאבון הרבה מעבר לפלסטין – מדינה פאן-ערבית מאוחדת, תחת שלטון אלוהים. על בסיס דוח האו"ם, חוסר השקט במזרח התיכון נובע מחוסר חופש (שלטון אוטוקרטי, בחירות מדומות, מגבלות על חברה אזרחית ועל חופש הביטוי), מחוסר השכלה ומהשתתפות מוגבלת של האוכלוסייה בחיים הפוליטיים (Joffe, 2005)<sup>29</sup>. הגישה הזו הואשמה בנימה גזענית אנטי-ערבית (Klugy, 2005)<sup>30</sup>, על פי הקביעה כי מקור הסכסוך בקונפליקט בן מאות שנים בין העולם המוסלמי לנוצרי שהורחב על ידי הכוחות האימפריאליסטיים. הכיבוש הישראלי והתמונות בטלוויזיה הגלובלית המציגות את סבל הפלסטינים רק ממקדים את טינת הערבים כלפי ישראל וכלפי ארצות הברית (Levine, 2005)<sup>31</sup> ואת תפיסתם כי הפתרון הנכון לסכסוך המזרח תיכוני הינו החזרת הפליטים לבתיים, סיום הכיבוש הישראלי ויצירת מדינה דמוקרטית-חילונית-מאוחדת לשני העמים על כל שטחי פלסטין ההיסטורית (Pappe, 2005)<sup>32</sup>. מקור הרעיון בשמאל האינטלקטואלי בעל האנטיפטיה ללאומנות ולמדינות אתניות; בהפרות זכויות האדם בשטחים שהביאו

לאובדן התמיכה בלגיטימיות של ישראל, במיוחד באירופה; ובניסיון פלסטיני להביא לשינוי בפרדיגמת הקונפליקט, מקונספט האלג'ירי (מאבק נגד כובש זר) לקונספט הדרום אפריקני (מאבק על זכות בחירה לכל אדם), שמשמעותו המרכזית חיסול מדינת ישראל (Sussman, 2004)<sup>20</sup>.

**המתקפה האחרונה התמקדה בלובי הפרו-ישראלי הפועל בווינגטון** (היהודי והלא-יהודי). במסגרת מאמר שפרסמו בירחון אקדמי בריטי שניים מהבולטים בחוקרי מדע המדינה בארצות הברית – פרופ' סטפן וולט מאוניברסיטת הרווארד ופרופ' ג'ון מרשהיימר מאוניברסיטת שיקגו – טענו הכותבים שללובי הפרו-ישראלי תפקיד מכריע בדחיפת ארצות הברית למלחמה בעיראק ולקראת עימות עם איראן. לטענתם, הלובי פועל בשני כיוונים: הראשון – לחצים על הקונגרס ועל הממשל; השני – וידוא חשיפה חיובית לישראל בתקשורת האמריקנית. לתפיסתם, הלובי מנווט את הממשל לפעול בניגוד לאינטרסים המובהקים של ארצות הברית. לטענתם, הלובי הפרו-ישראלי שהוביל במשך שנים הזרמת 140 מיליארד דולר לישראל, הוא בעל חזקה על הקונגרס האמריקני, בעל יכולת גיוס כספים למימון קמפיינים פוליטיים (על פי נתונים יהודי ארצות הברית, שהם 3% מהאוכלוסייה, הם בעלי השפעה על 60% ממקורות המימון למועמדים לנשיאות), בעל שליטה על מקצת מכוני המחקר והחשיבה המובילים בווינגטון המעורבים בגיבוש מדיניות הממשל ובעל השפעה מטעה, לפי דיווחי התקשורת האמריקנית, על הסכסוך הישראלי-פלסטיני. ישראל, לתפיסתם, איננה עוד נכס אסטרטגי אלא נטל אסטרטגי. היא איננה מתנהגת כבת ברית נאמנה. בניגוד לארצות הברית, שבה אנשים נהנים משוויון זכויות מלא ללא קשר לגזעם, לדתם או למקורם האתני, ישראל נוסדה כמדינה יהודית שבה הזכאות לאזרחות מבוססת על קשרי דם (הקמתה לוותה בטיהור לאומי, בהוצאות להורג, בפוגרומים ובמעשי אונס מצד היהודים). לאור זאת, ברור כי 1.3 מיליון אזרחי הערבים של ישראל הינם אזרחים מדרגה שנייה (Mearshheimer, 2006)<sup>33</sup>.

### 2.1.2. סיכום משבר ההסברה הישראלי 2006 - גדר הביטחון ומלחמת לבנון השנייה

הקמת **גדר הביטחון** בשטחי הגדה המערבית עוררה סערה קשה בעולם. ממשלת ישראל גורסת מצידה כי רק 8% משטחי הגדה המערבית יהיו בצד הישראלי של הגדר, שמטרתה למנוע חדירת מחבלים, ושלא מדובר בגבולות קבע (יצירת חיץ פיזי כדי להתמודד ברמה הראשונית עם האיום הדמוגרפי על זהותה היהודית של מדינת ישראל), למרות הצהרות עדכניות כי אכן מדובר בגבול קבע<sup>34</sup>. כמו כן טוענת ממשלת ישראל כי הכפריים הפלסטינים הממוקמים באזור התפר ייהנו מחופש תנועה באמצעות מערכת היתרים חדשה. מתנגדי הגדר, המכנים אותה "חומת האפרטהייד", גורסים מצידם כי היא מאפשרת למדינת ישראל להשתלט על בין 44% ל-47% משטחי הגדה (שבהם חיים כ-240 אלף מתנחלים בקרב 2.5 מיליון פלסטינים), ובמקביל למנוע היווצרות של ישות פלסטינית הנהנית מרציפות טריטוריאלית. לכפריים באזור התפר לא מוענקות זכויות גישה לאדמותיהם הממוקמות בצידו השני של הגדר. תנועת האוכלוסייה הפלסטינית הוגבלה קשות באזורים שבהם הוקמה הגדר (Moran, 2005)<sup>35</sup>.

מעבר לכל אלו, הוכרזה הגדר על ידי בית המשפט הבינלאומי בהאג כבלתי-חוקית וזכתה לגינויים חריפים מצד מומחי או"ם. ממשלת ישראל נדרשה להסירה, תוך תשלום פיצויים לפלסטינים שזכויותיהם נפגעו<sup>36</sup>.

בימים הראשונים למלחמת לבנון השנייה זכתה ישראל לתמיכה במהלכה מצד הקהילייה הבינלאומית (כולל מנהיגי מדינות ערביות – מצרים, ירדן וערב הסעודית). לא הופעל עליה לחץ ישיר לעצירת המתקפה נגד החיזבאללה. שרי החוץ של ה-G8 והאיחוד האירופי האשימו את חיזבאללה בהצתת המשבר (תוך הפניית אצבע מאשימה אל עבר סוריה ואיראן). כל אלה היו תוצאות של עבודת דיפלומטיה ומתקפת דיפלומטיה ציבורית מוצלחות<sup>37</sup>. אך עם חלוף הימים וחשיפת תמונות ההרס והנפגעים מלבנון, עלה החשש ממלחמה מתמשכת ומפגיעה בכלכלת האזור (כולל עלייה אפשרית במחירי הנפט). מגמת התמיכה הבינלאומית, חוץ מבארצות הברית, התהפכה. חיזבאללה ונסראללה הפכו לכוכבי-על. יצאה קריאה מהעולם להפסקה מיידית בלחימה. התעורר שוב הוויכוח הלוקלי בנוגע למשבר הסברה חדש (שבחלקו נבע מדיווחים מוטעים בכלי התקשורת בעולם) (Gissin, 2006)<sup>38</sup>. לעומת ההצלחה התקשורתית בארצות הברית, האירופים הביעו זעם וביקורת קשים כלפי ישראל, נטו שלא להצדיק את תגובתה, האשימו אותה בביצוע פשעי מלחמה ולעגו לצה"ל על חוסר יכולתו להתמודד מול לוחמי החיזבאללה. אך עם זאת הטילו האירופים את האחריות להתפרצות האלימות על שני הצדדים<sup>39</sup>.

אחת הבעיות המרכזיות הינה שהיקף ההשקעה בדיפלומטיה ובדיפלומטיה ציבורית על ידי ממשלת ישראל מצומצם למדי. בדיפלומטיה – 1.342 ביליון שקל, בדיפלומטיה ציבורית - 45 מיליון שקל, לעומת 34.240 ביליון שקל תקציב ממשלתי, ו-2.3 ביליון דולר ברכש (תקציב סיוע אמריקני) בביטחון<sup>40</sup>. בשנת 2005. 0.04 דולר בדיפלומטיה, ו-0.00125 דולר בדיפלומטיה ציבורית על כל דולר המושקע בביטחון<sup>41</sup>.

### 2.1.3. תמצית מחקרי דעת קהל מרכזיים על מדינת ישראל

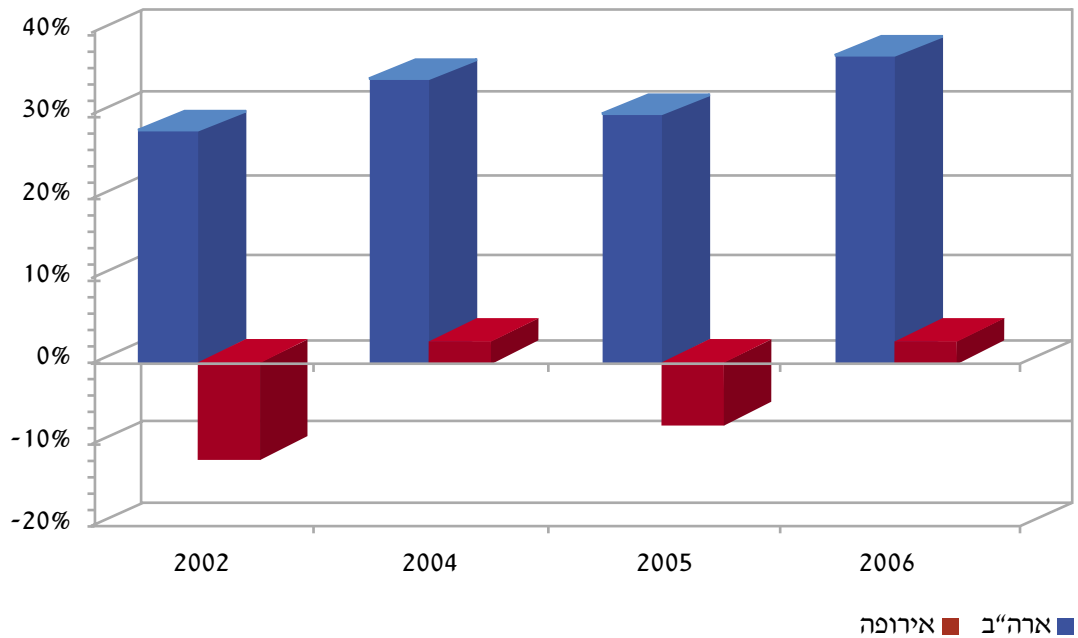
מסקרי דעת קהל שנערכו בארצות הברית ובאירופה על ידי הליגה נגד השמצה (ADL - Anti Defamation League), מכון המחקר Pew וחברת המחקר גאלופ, עולים הבדלים משמעותיים בעמדות כלפי ישראל והפלסטינים בין תושבי שתי היבשות.

**בארצות הברית בולטת האהדה לישראל** במיוחד בקרב צעירים, משכילים פחות, נוצרים אוונגליסטים<sup>42</sup> ותומכי המפלגה הרפובליקנית<sup>43</sup>.

האהדה לישראל נמוכה יותר בקרב משכילים, חילוניים ותומכי המפלגה הדמוקרטית. האהדה הזו שמרה על מגמה יציבה של עלייה בשני העשורים האחרונים.

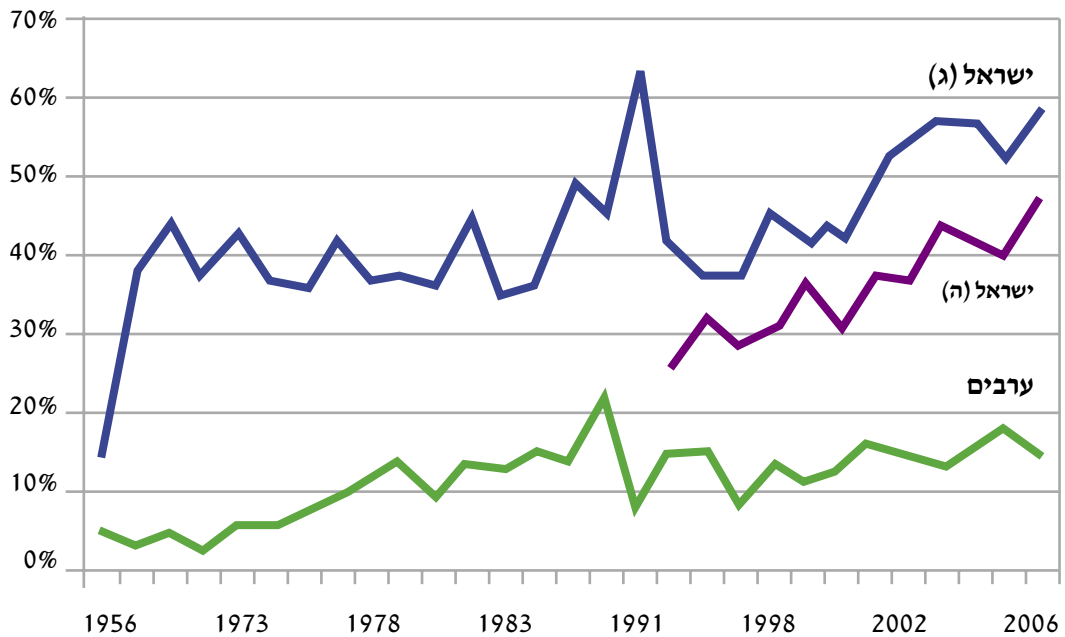
**באירופה בולטת האהדה לפלסטינים** בעיקר בקרב משכילים. עם זאת חשוב לציין כי קבוצה גדולה ביותר של נדגמים לא תומכים באף אחד מהצדדים<sup>44</sup>. בצרפת ובגרמניה התמיכה בישראל היתה במגמת עלייה. עלייה זו נבלמה והתהפכה בעקבות מלחמת לבנון השנייה. בגרמניה התמיכה בפלסטינים במגמת ירידה קלה. בצרפת התמיכה בפלסטינים במגמת ירידה מעורבת (כולל בקרב אליטות)<sup>45</sup>. בבריטניה ניכרת יציבות בתמיכה בפלסטינים.

גרף 2.1.3.1. הפרשי אהדה ישראל-פלסטינים



בניתוח עיתי לאורך חמישים השנים האחרונות אפשר להבחין כי ישראל נהנית מרמת אהדה גבוהה בציבור האמריקני וכי אהדה זו מצויה במגמת עלייה והיא הגיעה לשיא בתקופת מלחמת המפרץ הראשונה. זאת בהשוואה לרמת אהדה נמוכה למדינות ערב ומאוחר יותר לפלסטינים על בסיס סקרי דעת קהל שערכו מכוני גאלופ<sup>46</sup> והאריס<sup>47</sup>. כמו כן זוכה ישראל לדירוג אהדה גבוה בארצות הברית, בהשוואה ל-21 מדינות נוספות (Jones, 2006)<sup>48</sup>.

גרף 2.1.3.2. אהדה לישראל ולערבים בארה"ב



**איום מספר 1 על שלום העולם.** בסקר היורו-ברומטר שנערך על ידי האיחוד האירופי המשותף בשנת 2003 בקרב 7,515 נדגמים תושבי האיחוד (500 נדגמים ב-15 מדינות; ביצוע - מכון גאלופ), נמצא כי מדינת ישראל נתפסת כאיום מספר 1 לשלום העולם (מדינה סוררת - Rogue State)<sup>49</sup>.

**חברת הפרסום Y&R מארצות הברית** ערכה בשנת 2005 מחקר לבחינת תפיסת מהות מותג ישראל על בסיס מודל ה-BAV (Brand Asset Valuator). המחקר נערך בקרב 9,000 נדגמים מארצות הברית. מהמחקר עולה כי ישראל יותר מוכרת מאהודה, מה שהופך אותה **ללא רלוונטית לאמריקני המצוי**. בנוסף, ישראל מתחברת למותגים דחויים – דרום אפריקה, סין, הודו, קובה, המשטרה והאו"ם, היא איננה חדשנית, כיפית, טרנדית, סטייליסטית ויש לה שם רע. האשמות הפלסטינים במשך שנים כי ישראל היא מדינת אפרטהייד גזענית, נדבקו. כלומר, **הבעיה אינה חוסר ידע על ישראל, אלא הערכה נמוכה שלה** (Sable, 2005)<sup>50</sup>.

במסגרת מחקר שערכה עמותת TIP (The Israel Project) מושינגטון באמצעות מכון המחקר לונץ-מסלנסקי (קבוצות מיקוד בהשתתפות 150 בוגרי אוניברסיטאות מובילות בארצות הברית, לא יהודים) בשנת 2005, נמצא כי האיום המרכזי על ישראל בציבוריות האמריקנית מקורו באליטות המשכילות הצעירות. זו איננה תופעה חדשה. גם בשנים עברו הביעו האליטות רמות תמיכה נמוכות בישראל בהשוואה לעמדות כלל הציבור האמריקני<sup>51</sup>. מהמחקר עולה כי מובילי דעה אליטיסטים גיבשו את עמדותיהם הפרו-פלסטיניות במהלך לימודיהם במכללות, כי הם חסרי ידע עובדתי היסטורי על המזרח התיכון, וכי תפיסותיהם נשענות על מידע חסר אחיזה במציאות. לישראל סיכוי להצליח במלחמה התקשורתית אם תפגין רצון כן לשלום, באמצעות העברת מסר אופטימי ואנושי (הגובר על מסר ביטחוני) תוך הכרה בסבל הפלסטיני הממוצע. מסקנה מסכמת של החוקרים היתה כי מכירת ישראל כמודל לדמוקרטיה איננו משכנע, וכמודל לחדשנות איננו מעניין (Luntz, 2005)<sup>52</sup>.

צוות מיתוג ישראל בארצות הברית (BIG – Brand Israel Group), במחקר איכותי שערכו (באמצעות מכון המחקר של ד"ר בועז מורד; עשר קבוצות מיקוד בניו מקסיקו, במיזורי ובניו ג'רזי), מצאו כי לישראל בעיות תדמית קשות בקרב האמריקנים. היא נתפסת כמדינה מיליטריסטית, גברית, דתית, קשוחה, מסוכנת, מעוררת חרדה, מתוחה, לא ידידותית, חסרת כסף. אין נשים, ילדים, רכות וחיים חברתיים נורמליים. ישראל כבית מתוארת בדומה לבונקר, מבוצרת, מוקפת חומה, הרבה בטון. התושבים ננעלים בפנים. הבעל שולט, האישה איננה אורחים אינם מוזמנים פנימה, בחצר האחורית מتركזים פלסטינים, אין דשא או מקום ירוק (אדמת טרשים), מקום מדכא ומבודד. היא שונה מארצות הברית ולא נבדלת משכנותיה במזרח התיכון. לא מתחברים אליה, ועל כן לא ממש אכפת ממנה (BIG, 2005)<sup>53</sup>.

**מדד מותגי המדינות – GMI-NBI-3/2006.** בסקר מדד מותגי המדינות שבוצע ברבעון השלישי לשנת 2006 על ידי חברת המחקר GMI והחוקר סיימון אנהולט, זכתה ישראל לדירוג הלא מחמיא של המדינה בעלת התדמית הגרועה בעולם. הסקר בחן את התפיסות ואת העמדות בקרב 25,903 נדגמים מ-35 מדינות מפותחות ומתפתחות בעולם כלפי 36 מותגי מדינה. במרבית הפרמטרים דורגה מדינת ישראל בין המקומות האחרונים, לעתים האחרון.

הסיבה לא היתה חוסר היכרות. ישראל הינה מהמדינות היותר מפורסמות בעולם. בדירוג מאפייני ממשל זכתה ישראל לציונים הנמוכים ביותר. בשאלות אטרקטיביות כאתר תיירות דורגה ישראל בתחתית הסולם. בשאלה: "עד כמה אתה מסכים עם האמירה שלמדינה תרומה משמעותית בחידושי מדע וטכנולוגיה?" זכתה ישראל לציונים הגבוהים ביותר באופן יחסי (שהם עדיין נמוכים ברמה השוואתית). החוקרים הסיקו כי התפיסה השלילית את ישראל במישורים הפוליטיים השפיעה ישירות על כל שאר הפרמטרים (Hassman, 2006-11)<sup>54</sup>.

חברת המחקר הבינלאומית Ernst & Young ערכה בשנת 2006 מחקר בשמונה מדינות לקידום מוצר התיירות הישראלי, שהוזמן על ידי משרד התיירות. המחקר כלל ראיונות עם 8,400 נדגמים, 18 קבוצות מיקוד ו-51 ראיונות עומק עם מפעילי תיירות בינלאומיים בשמונה מדינות יעד נבחרות: ארצות הברית, בריטניה, גרמניה, צרפת, איטליה, שוודיה, רוסיה וסין. היתרון המרכזי של ישראל, לדעת החוקרים, בא לידי ביטוי בקונספט של תרבות ושל היסטוריה דתית, כשירושלים מהווה את עוגן המשיכה המרכזי - לא כאתר עלייה לרגל, אלא כאתר לטיול ולביקור. יתרון נוסף של ישראל הינו מגוון אופציות הטיול באזור שהוא מצומצם וקטן (Ernst & Young: 2006)<sup>55</sup>.

**נוכחות ברשת האינטרנט.** במרץ 2006 נערכה במהלך חודש ימים (12.3-12.4) בדיקה לבחינת רמת נוכחות המונח "ישראל" ומושגים הקשורים אליו בכתבות חדשותיות שהתפרסמו באנגלית ברשת האינטרנט. הבחינה נעשתה באמצעות מנוע החיפוש Google News. למילים שבהן נעשה שימוש ישנה חשיבות מרכזית בגיבוש תפיסות ועמדות כלפי נושא, אירוע או תדמית מותג מדינה הנדונים בדיווחי חדשות גלובליים. הכינוי המקובל לארגוני הטרור הוא Armed Militants Groups. הכינוי המאוד בעייתי, צר, מגביל ולקוני למדינת ישראל The Jewish State חוזר שוב ושוב ומוביל בעקבותיו לאפיון ישראל כמדינת אפרטהייד גזענית. נמצא כי ישראל מופיעה ברשת בשיעורים הגבוהים ביותר בהקשר עם המילים הבאות (מעל 10%): פלסטינים 66%, שלום 27%, יהודי 23%, מלחמה 21%, טרור 17%, צבא 16%, מוות 13%, מתנחלים/התנחלויות 11%, המדינה היהודית (Jewish State) 10%, כיבוש 10%. בשיעור בינוני (בין 5% ל-10%): שטחים 8%, גדר 8%, חדשנות/טכנולוגיה 8%, כלכלה 7%. בשיעור נמוך (מתחת ל-5%): השקעות 4%, יצוא/מוצרים 3%, רפואה/מדע/ ביוטכנולוגיה 4%, פליטים 4%, תרבות 3%, הגירה 3%, מוזיקה 2.5%, איכות הסביבה 2%, ארץ הקודש 2%, תיירות 1.8%, אפרטהייד/קולוניות 1.5%, ספורט 1%, ציונות 0.8%, כיף 0.8%, טיהור אתני 0.4%.

#### 2.1.4. סיכום נתוני המוצר הישראלי - גאווה לאומית, ממשל, תיירות, יצוא והשקעות

**גאווה לאומית.** בדו"ח מחקר שהוגש לנשיא המדינה לשעבר משה קצב על ידי המכון למדיניות ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי בהרצליה לקראת כנס הרצליה השלישי בראשית 2006, נמצא כי רק 77% מהישראלים גאים במדינתם. שיעור נמוך בהשוואה למדינות אחרות. עיקר הגאווה הלאומית מתמקדת בהישגים טכנולוגיים - 97%, ובביצועי מערכת הביטחון - 86%. הדמוקרטיה הישראלית זוכה לדירוג נמוך ביותר - 38%, וכך גם מדיניות הרווחה - 22%<sup>56</sup>.

**ממשל.** במסגרת מחקר מדד הכנסת שנערך בשנת 2001 במטרה לבחון את תפיסות הציבור את הרשות המחוקקת, עלו ממצאים מדאיגים. התגלה פער משמעותי בין הציפיות ממשטר דמוקרטי לבין שביעות הרצון מאופן מימושו במדינת ישראל. הציון המסכם הממוצע המציין את הערכת הציבור למצב המדינה היה 3.6 בסולם של 10 (רע עד די רע). ההערכה הנמוכה ניתנה לאווירה ולמצב הרוח במדינה, והגבוהה למצב הכלכלי. ממד "הביטחון הלאומי" הסביר יותר ממושגים אחרים את ההערכות המסכמות (חשוב להדגיש כי המחקר נערך חודשים בודדים לאחר פרוץ אינתיפאדת אל-אקצה). הממד של המצב הכלכלי היה המושג המסביר השני. במקום שלישי, ממד המצב החברתי. רבים מהציבור חשו כי הכנסת עוסקת יותר מדי בנושאי ביטחון. נמצא קשר חיובי בין הערכת מצב המדינה להערכות הניתנות לכנסת כמוסד. הממד המסכם את הערכות תפקוד הכנסת היה שלילי – 3.7 בסולם של 10. ההערכות לתרומת הכנסת לחברה בישראל היה שלילי – 2.8 (הציון הנמוך ביותר ניתן לתרומה לאחדות העם (1.7). 88% מהציבור אינם מרוצים, 50% מתביישים ול-55% אין אמון בכנסת. ככלל נראית לאורך שנים ירידה ברמת האמון במוסדות שלטון בישראל, בדומה לעולם. כנסת (1995) 41%, (2001) 14%. צה"ל (95) 90%, (01) 76%. בית המשפט העליון (95) 85%, (01) 61%. ממשלה (95) 40%, (01) 16%. מפלגות (95) 21%, (01) 11% (Bar-Ilan, Tzemach, 2001) Soffer, Pess: 57.

### סיכום נתונים כלכליים

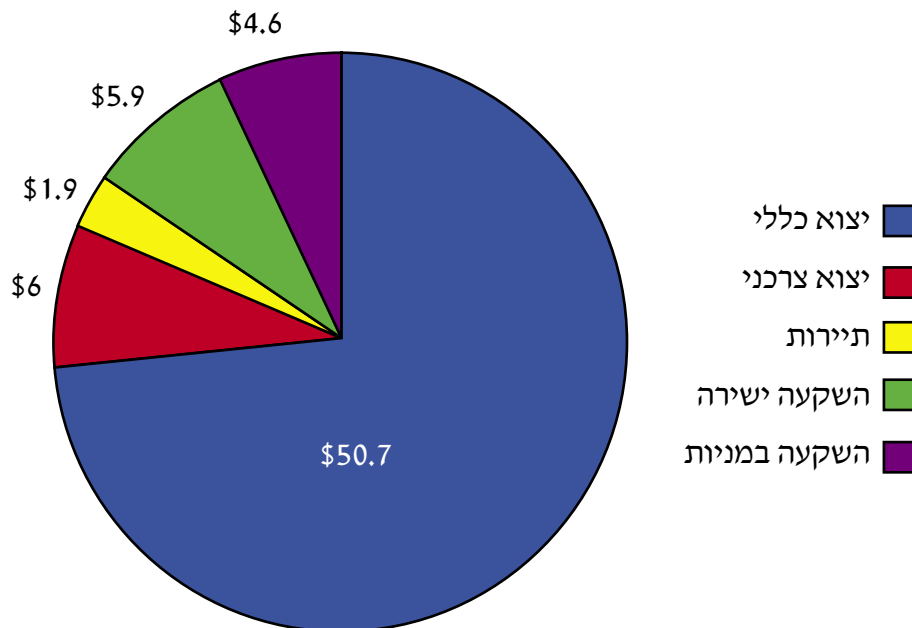
**תיירות -** בשנת 2005 נכנסו לישראל 1.916 מיליון תיירים<sup>58</sup> שהכניסו למשק **1.912 ביליון דולר** (2.8% מהכנסות המוצר הישראלי)<sup>59</sup>. תקציב משרד התיירות קוצץ מ-548 מיליון שקל בשנת 2000 ל-196 מיליון שקל ב-2005 (64% קיצוץ), שווה ערך ל-11.35% מתקציבי משרדי התמ"ס והתיירות יחדיו. תקציב פעולות שיווק קוצץ מ-147 מיליון שקל בשנת 2000 ל-41 מיליון שקל ב-2005 (72% קיצוץ)<sup>60</sup>. מספר נציגויות בחו"ל צומצם מ-17 ל-12<sup>61</sup>.

**יצוא -** רק כ-14% מכלל תוצרת יצוא הסחורות הישראלית במונחים כספיים, בהיקף של 5.962 ביליון דולר, נמכרים לצרכן הסופי תחת הכותרת "Made in Israel", מתוך סכום כולל של 42.588 ביליון דולר יצוא סחורות ברוטו לשנת 2005. מתוך **56.623 ביליון דולר** יצוא סחורות ושירותים (לא כולל שירותי תיירות)<sup>62</sup>, המהווים בסך הכול כ-82% מהכנסות המוצר הישראלי. כ-86% מהתוצרת התעשייתית מגיעה לגורמי ביניים בתהליך הייצור ושקופה לצרכן הסופי. לא ניתן לאתר מותג ישראלי אחד שלו נוכחות בולטת בשווקים הגלובליים, מרכיב חשוב ומרכזי בקידום פוטנציאלי של מותג המדינה (Anholt, 2005)<sup>63</sup>. עם זאת, ההוצאה הלאומית למחקר ופיתוח הינה מהגבוהות בעולם<sup>64</sup>. תקציב משרד התעשייה והמסחר עמד בשנת 2005 על סכום הוצאות כולל שנוצל – 1.531 ביליון שקל. מתוך הסכום הזה 34 מיליון שקל הוקצבו לעידוד סחר חוץ<sup>65</sup>.

**השקעות -** היקף ההשקעות של תושבי חוץ בישראל לשנת 2005 עמד על סכום כולל של **\$10.487 ביליון דולר** (15.2% מהכנסות המוצר הישראלי). מהסכום הזה 5.869 ביליון דולר השקעה ישירה (הקמת עסק חדש); 4.618 ביליון דולר רכישת עסק חי (העברת בעלות

מניות). כ-56% מסך השקעות תושבי חוץ היוו תוספת לתפוקת המשק הישראלי (ייצור, תעסוקה). מנגד, היקף ההשקעות של ישראלים בארצות חוץ עמד על סכום כולל של 15.678 ביליון דולר. הפרש תזרים השקעות שלילי לחו"ל בהיקף 5.191 ביליון דולר. ברבעון הראשון לשנת 2006 קפצו השקעות תושבי חוץ בישראל ל-11.955 ביליון דולר<sup>66</sup>.

גרף 2.1.4.1. התפלגות הכנסות המוצר הישראלי



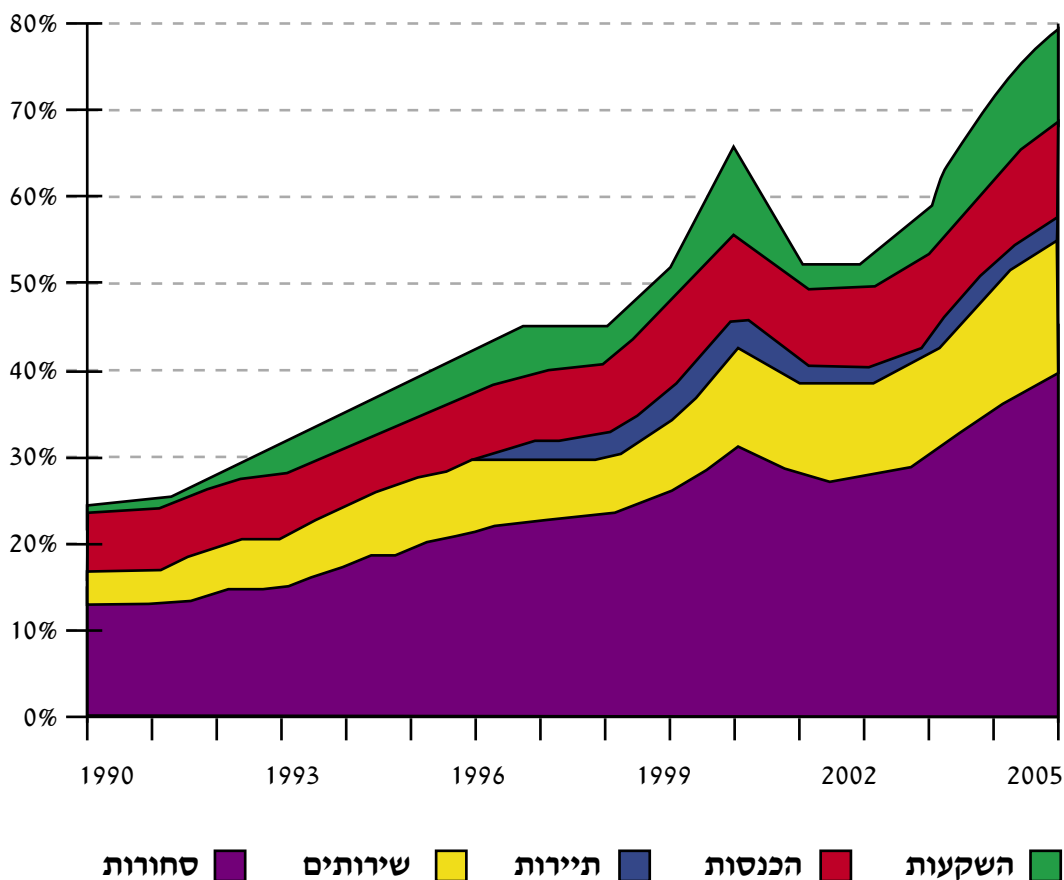
**הכנסה כוללת למוצר הישראלי** – 69.02 ביליון דולר לשנת 2005 (לא כולל סעיף הכנסות והעברות). תקציבי משרדי ממשלה העוסקים באופן פעיל בקידום המוצר הישראלי בארצות חוץ (תמ"ת ותיירות) – 1.727 ביליון שקל (0.54% מההכנסות). השקעה כוללת בשיווק בינלאומי – 75 מיליון שקל (0.02% מהכנסות) תוך הפעלת 51 נציגויות כלכליות בארצות חוץ.

המוצר הישראלי (יצוא סחורות, שירותים, תיירות, הכנסות [כולל העברות] והשקעות) צמח בעשור שנות התשעים בממוצע מדי שנה בכ-11% (קצב מהיר ביותר), צנח ב-2001/2, זינק שוב ב-2004 ב-9% מעל לרמתו בשנת 2000, וב-2005 ב-11%. הצמיחה המשמעותית ביותר לאורך השנים היתה בהשקעות תושבי חוץ<sup>67</sup> (ראה גרף 2.1.4.2).

בניתוח השוואתי של מדדי המוצר ניתן לאבחן כי רמת רגישות היצוא פחותה יותר לאירועים ביטחוניים. לעומת ענף התיירות (כניסות תיירים), המצביע על רגישות יתר בכיוון מטה (מתרסק במהירות ומתאושש באיטיות), ותחום ההשקעות הרגיש בדרגות קיצוניות לשני הכיוונים (מתרסק ומתאושש מהר) (ראה גרף 2.1.4.3).

ניתן להצביע על תחום אחד בלעדי שבו הצליחה ישראל לפתח יתרון תחרותי וגאווה לאומית – טכנולוגיית מידע ותקשורת (ICT - Information & Communication Technologies). במקרים לא מעטים מדובר בהשמת ניסיון וידע מצטברים מהסקטור

גרף 2.1.4.2. הכנסות המוצר הישראלי - ניתוח עיתי



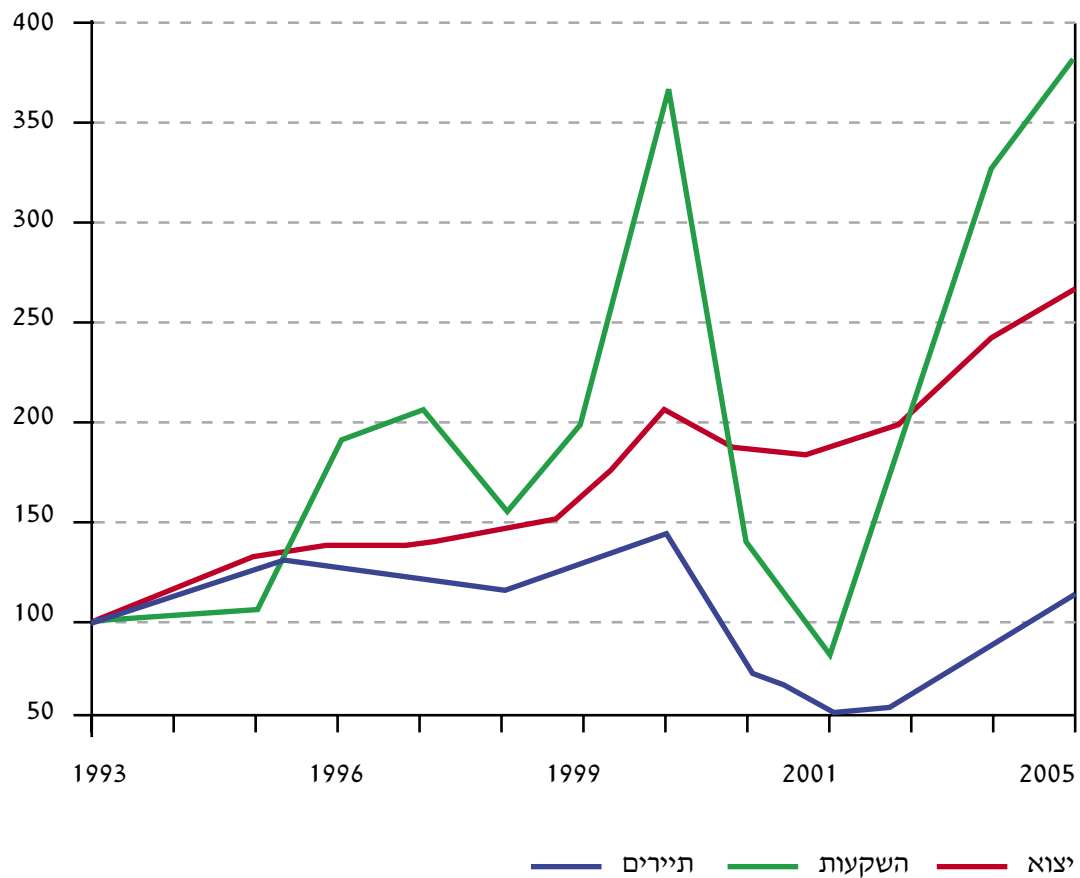
הצבאי לסקטור האזרחי תוך התמחות במתן פתרון לבעיות. כמו כן זוכה הכלכלה הישראלית להערכות חיוביות מצד גופים ומומחים מקצועיים בעולם (גם כשלוקחים בחשבון את השלכות אינתיפאדת אל-אקצה, התרסקות בועת ההיי-טק בראשית המילניום והמיתון שנולד בעקבותיהן)<sup>68</sup>. עם כל זאת, אין הכלכלה הישראלית פעילה בשווקים הצרכניים הבינלאומיים. ענף התיירות לא הצליח להעמיד את ישראל בתחרות ראויה ולייצר מיצוב בולט וייחודי למותג. בתחום היצוא המותג הישראלי איננו קיים בשוק הגלובלי-צרכני והוא שקוף לצרכן הסופי. לעתים מגיעים גורמים כלכליים מארצות חוץ אל יצרנים ישראלים במצב שאין להם ברירה (היו מעוניינים, מתוך שיקולים פוליטיים, לאתר פתרונות ממדינות אלטרנטיביות)<sup>69</sup>.

## 2.2. דיון - בחינת אופציות למדיניות

### 2.2.1. אינטגרציה בין דיסציפלינות - דיפלומטיה ציבורית ומיתוג מדינות

במסגרת הדיון האסטרטגי הבינתחומי בתורת מיתוג מדינות<sup>70</sup> ובתורת הדיפלומטיה הציבורית (Tuch, 1990: 3)<sup>71</sup> המתקיים בשנים האחרונות בעולם, נעשה ניסיון לשלב בין

### גרף 2.1.4.3. מדד המוצר הישראלי - ניתוח עיתי השוואתי



מספר דיסציפלינות שנתפסו כמנותקות זו מזו (Lebedenko, 2004)<sup>72</sup>. מחד גיסא, לימודי ממשל ויחסים בינלאומיים, במסגרתם התעמקות במדע הדיפלומטיה (Kissinger, 1995)<sup>73</sup>. מאידך גיסא, לימודי השיווק, במסגרתם התעמקות במדע התקשורת השיווקית (Kotler, 2003)<sup>74</sup> ובמדע השיווק והפרסום הגלובלי (Keegan, 1989; De Mooij, Keegan: 1991)<sup>75</sup> ביתר עומק, בתורת המיתוג העדכנית (Aaker, 1996)<sup>76</sup> ובתורת ניהול המשברים (Caponigro, 2000: 16)<sup>77</sup> מתוך מטרה לפתח למדינה יתרון יחסי במסגרת התחרות הגלובלית (Porter, 1990)<sup>78</sup>. יש המגדירים פעילות תקשורתית המנוהלת בידי ממשלות כפרופגנדה (Chomsky, 2002)<sup>79</sup> אך ההגדרה נדחקה לשוליים עקב קונוטציה שלילית, או כ"ספיץ" תקשורתית (Press, 2001)<sup>80</sup>.

מסקירת הספרות והמאמרים ניתן ללמוד כי בארצות הברית מושם דגש על הדיון הציבורי והאקדמאי על שכלול כלי הדיפלומטיה הציבורית. באירופה לעומת זאת מושם דגש על פיתוח כלים ומיומנויות במיתוג מדינות. ברור כי קיים צורך אמיתי באינטגרציה בינתחומית שתגשר בין הדיסציפלינות (Papadopoulos, 2004)<sup>81</sup>.

### 2.2.2. ניהול דיפלומטיה ציבורית

דיפלומטיה ציבורית פונה ישירות אל תושבי מדינות היעד שלא באמצעות פילטרים של ממשל מקומי, עוסקת בגיבוש מסר תקשורתי ובבחירת ערוצי מדיה מתאימים להעברת המסר, וכוללת קידום אינטרס לאומי באמצעות יידוע קהלים זרים, חיבור אליהם והשפעה עליהם (אליטות, אינטליגנציה וציבור רחב) ברחבי העולם<sup>82</sup>. כמו כן עוסקת דיפלומטיה ציבורית בהרחבת הדיאלוג בין אזרחי המדינה ומוסדותיה לבין עמיתיהם בארצות חוץ (רב-שיח ולא מונולוג<sup>83</sup>). בבניית מערכות יחסים ובהבנת צורכי הקהלים ותרבותם (Leonard, 2002)<sup>84</sup> באמצעות מדיה מהירה – עיתונות, רדיו, טלוויזיה, אינטרנט ושירותי תקשורת גלובליים-ממשלתיים - ו/או באמצעות מדיה איטית - קידום חילופי תרבות, חינוך ומדע, תרגום והפצת ספרים, ארגון תערוכות, מתן מלגות, איתור מנהיגים פוטנציאלים בקרב צעירי המקום והזמנתם להשתלמויות במדינת האם (Critchlow, 2003)<sup>85</sup>. במתן מידע לעיתונאים בזמן אמת תוך ייצוג הממשל המכהן ו/או מגוון הדעות במדינה<sup>86</sup>.

בכדי להצליח על דיפלומטיה ציבורית להיות מונחית על בסיס דוקטרינה ואסטרטגיות ארוכות טווח. בעייתה המרכזית - נטייה להתנגש עם תרבויות ארגוניות מקובלות במשרדי חוץ, הגנה וסוכנויות ממשל (Johnson et al., 2005)<sup>87</sup>. חשיבותה לביטחון הלאומי זהה לפעילות צבאית. היא פועלת לרוב כגורם שקוף. כשהיא מצליחה, לא שמים לב לקיומה. כשהיא נכשלת, שמים לב לחסרונה<sup>88</sup>. על העוסקים בתחום לעמוד בארבע דרישות קדם באמצעות חינוך, הכשרה וניסיון: היכרות היסטורית מעמיקה עם מוסדות ארצם ותרבותה; הבנת משמעויות המדיניות שאותה הם אמורים לקדם; היכרות עם מסורת אזרחי מדינת היעד, עם תרבותם ועם הפסיכולוגיה שלהם; בעלי כושר הבעה תקשורתי (Tuch, 1990: 39)<sup>89</sup>.

### 2.3.3. זרמים רעיוניים בדיפלומטיה הציבורית הישראלית

בשנים האחרונות התפתחו שתי אסכולות מובילות לניהול מערכת הדיפלומטיה הציבורית של ממשלת ישראל. הראשונה גורסת כי לא ניתן להתעלם מהסכסוך הישראלי-פלסטיני ושהיעד התקשורתי המיידי הינו הצגת פני הסכסוך לעולם במתכונת חלופית (מובלת בארצות הברית על ידי עמותת The Israel Project מושינגטון). השנייה, המובלת על ידי האגף לתקשורת ולהסברה במשרד החוץ (בארצות הברית על ידי עמותת Israel21c מעמק הסיליקון בקליפורניה<sup>90</sup>), מבקשת לראות את ישראל מעבר לקונפליקט, להביא לצמצום בפרסומים על הסכסוך בכלי התקשורת בעולם ולהגברת היקף הסיפורים החיוביים והחלופיים על מדינת ישראל. הגישה הזו שואפת לנטישת המונח המתנצל של "הסברה" ולמעבר לעידן המתקדם של "דיפלומטיה ציבורית" (Meir, 2005)<sup>91</sup>, כולל בחינת אופציות למיתוג מדינת ישראל באמצעות הקמת צוות אנשי מקצוע מענף הפרסום בישראל (בחסות איגוד חברות הפרסום) תוך שיתוף פעולה עם צוות מקביל שהוקם בארצות הברית (BIG - Brand Israel Group)<sup>92</sup>. בשנת 2005 נתנו צוות מנכ"לים ממשרדי ראש הממשלה, האוצר והחוץ את

בירכתם לתהליך המיתוג. באוקטובר 2006, במסגרת כנס מותג ישראל שאורגן על ידי האגף לתקשורת ולהסברה במשרד החוץ בשיתוף איגוד חברות הפרסום בישראל, התחייבה שרת החוץ ציפי לבני בשם ממשלת ישראל להקצות תקציבים ולקחה חסות מיניסטרילית על תהליך המיתוג הלאומי. המהלך הזה זכה הן לתמיכה כמו גם לביקורות בעיתונות הישראלית והבינלאומית.<sup>93</sup>

בין העמדות שהתגבשו הועלתה הצעה לשים דגש על כישורי הפיתוח, המדע והיוזמה בישראל. יתרונו של פיתוח המותג הישראלי החדש מתבטא בקדמה טכנולוגית הפועלת למען האנושות (בתחומי הרפואה<sup>94</sup>, תוכנות, תקשורת מחשבים<sup>95</sup>, אגרו-טכנולוגיה, כימיה, תעופה וחלל), הכל תחת הכותרת *Ventured in Israel* (Zimet, 2005)<sup>96</sup>, או הצעות חלופיות כמו *Imagined in Israel*; *Created in Israel*<sup>97</sup>. הצעה נוספת מבקשת לקדם את העוצמה הרכה היהודית באמצעות שיתוף פעולה בין מדינת ישראל לבין העם היהודי בפרויקטים גלובליים לסיוע הומניטארי על בסיס הרעיון הקבלי של **"תיקון עולם"** (Fried, 2006)<sup>99</sup>. על כל פנים, יש הגורסים כי תהליך המיתוג המדיני הינו אחד מהכלים הפוטנציאליים במסגרת כוללת של דיפלומטיה ציבורית<sup>100</sup>.

גישה חלופית מבקשת לנטוש את תדמית ישראל הדתית והשבילית, ולהציגה כמוקד משיכה מודרני, רלוונטי ומגוון בעבור צעירים (Cool, Hip, Diverse)<sup>101</sup> תוך שימת דגש על כלים של דיפלומטיה תרבותית (Cultural Diplomacy). גישה זו דוגלת במיצוב מדינת ישראל כמוקד משיכה תרבותי ועכשווי, פלורליסטי ואוונגרדי בעל מאפיינים ישראלים ייחודיים ולא דווקא יהודיים (לא חלוצים רוקדים הורה, ושרים הבה נגילה), בתחומי הספרות, המוזיקה, המחול, הקולנוע, האמנות, הבישול, המדע והטכנולוגיה, הארכיטקטורה וההיסטוריה (לא חופי ים ולא ארץ הקודש), תוך פנייה לקהלי יעד של מובילי דעה ותרבות, במיוחד באירופה<sup>102</sup>.

מקצת המומחים ממליצים להדגיש את ההצלחות של ישראל: הנהגת רפורמות כלכליות ופיננסיות בתקופת כהונת שר האוצר בנימין נתניהו<sup>103</sup>, דירוג במיקום מוביל בעולם ברישום מספר פטנטים לנפש, איכות המחקר, מספר פרסומים מדעיים לנפש (תדירות ציטוט מחקרים ישראלים בארצות חוץ במדעי המחשב, בכימיה, בביו-כימיה, בפיזיקה, בכלכלה, במינהל עסקים, במתמטיקה, בפסיכולוגיה ובפסיכיאטריה). דגש נוסף הם מציעים לשים על העובדה ש-22% מכלל מקבלי פרס נובל היו יהודים בשעה שחלקו של העם היהודי מכלל תושבי העולם עומד על רבע אחוז בלבד (כדאי לציין כאן שרק שמונה מתוך 167 היהודים מקבלי הפרס היו ישראלים)<sup>104</sup>. הבעיה עם ההצעות האלו היא כי אין מדובר ביתרון יחסי אבסולוטי אלא באקסטרפולציות סטטיסטיות על נתונים שקשה מאוד להעבירם בעולם רווי מסרים תקשורתיים.

הבעייתיות שבתפיסות האלו מתמקדת ברעיון הבסיס של הקושי במכירת "חדשות טובות", בניגוד לחשיפתן של "חדשות שליליות". זמני השידור ושטחי התקשורת מוגבלים. מערכות החדשות בכלי התקשורת בעולם מעדיפים את מה שאקטואלי, את מה שמרתק, את מה שמעורר עניין. אין דבר חזק מקונפליקט. הסיכוי שיימצא שטח גם לדיווח על הקונפליקט וגם

להבאת ידיעות אלטרנטיביות חיוביות, מאוד מוגבל. הקריטריונים לבחינת ידיעה חדשותית (על בסיס גישת ה-Storytelling): רלוונטיות, מעוררת הזדהות, סנסציונית, אקטואלית ומציגה קונפליקט (Fog et al., 2005)<sup>105</sup>.

קיימת הפרדה די מוחלטת בתודעת גורמי תקשורת בעולם בין הפוליטיקה הישראלית לבין הכלכלה הישראלית. חדשות טובות לרוב מתחברות לידע קודם שיש לאנשים על מקום מסוים. קשה מאוד להעביר מסרים חלופיים וחדשים. אפשר לשווק רק את המציאות, וכדי לשנות את הדיווחים יש ליצור מציאות חלופית. גורמי תקשורת לא בוחנים סיבות, הם בוחנים תוצאות. מה שהעין רואה והאוזן שומעת. מסר של צבא ערכי לא יצליח להתמודד מול עובדות מתנגשות מהשטח. הדימוי הצבאי הינו המאפיין החזק ביותר של מדינת ישראל בתודעה הבינלאומית, לכן האתגר של העברת מסרים על ישראל במנותק מהקונפליקט הוא מאוד בעיית<sup>106</sup>.

ניתן לציין כי גם לדעת בכירים בענף התיירות בישראל לכל אירוע מדיני-ביטחוני יש השפעה ישירה על רמת הקשב והפתיחות שמוכנים להביע גורמים מובילים בענף התיירות בארצות חוץ. לתפיסתם, בצד המהלכים לקידום תדמית חיובית לישראל בעולם, יש להפעיל כלים מקצועיים לניהול משברים תקשורתיים כדי למתן את התמונות השליליות ולתת מענה לאותן תמונות שליליות שכן מתפרסמות בערוצי החדשות והאקטואליה<sup>107</sup>.

#### 2.2.4. תורת השיווק המדיני - דיון אסטרטגי

נקודת המוצא לדיון האסטרטגי נסמכת על המודל לניהול דיפלומטיה שפיתח פרופסור ג'ון ניי מבית הספר קנדי לממשל באוניברסיטת הרווארד (Nye, 2004)<sup>108</sup>. המודל מציג קונספט המניח כי בפני מעצבי מדיניות הממשל עומדות שתי אופציות לניהול יחסי המדינה עם שכנותיה, בנות בריתה ויריבותיה. הראשונה מתבססת על כלי העוצמה הקשה (Hard Power), צבאית ו/או כלכלית. מאפייני התנהגות התואמים אופציה זו: התנהגות בריזנטית - מבחינה צבאית מדובר בשימוש במאזן אימה ובמגננה התקפית; מבחינה כלכלית מדובר בתמריצים כלכליים. כלי הלוחמה הרלוונטיים הם: צבאיים - איזמים, שימוש בכוח צבאי; כלכליים - קנסות, סנקציות כלכליות. כלי המדיניות המשמשים במודל העוצמה הקשה: צבאיים - דיפלומטיה קשה, מלחמה, שיתופי פעולה; כלכליים - מתן סיוע, שוחד, עונשים כלכליים. האופציה השנייה מתבססת על כלי העוצמה הרכה (Soft Power). מאפייני התנהגות התואמים אופציה זו: משיכה אל עמדות, הצגת אג'נדה לדיון. כלי משיכה: ערכים לאומיים, תרבות, שיתוף פעולה, מוסדות בינלאומיים. כלי מדיניות המשמשים במודל העוצמה הרכה: דיפלומטיה ציבורית, דיפלומטיה שיתופית דו/רב-צדדית. המודל מקל מאוד על מקבל ההחלטות בדרגים הציבוריים, ומציג בפניו שלוש אופציות עבודה: עוצמה קשה, עוצמה רכה או תמהיל ביניים משולב. המודל מהווה פריצת דרך בתחום החשיבה הניהולית-מדינית אך אינו נותן מענה לכל מצבי העולם האפשריים והקיימים במסגרת היחסים בין ישויות מדיניות. טענה זו נסמכת על התיעוד ההיסטורי והמקיף מאת פרופסור הנרי קיסינג'ר, גם הוא מבית הספר קנדי לממשל באוניברסיטת הרווארד, המנתח את התפתחות תורת הדיפלומטיה

**המודרנית** (Kissinger, 1995)<sup>109</sup>. הניתוח מציג שבע דוקטרינות מובילות שהיו בשימוש מעצבי המדיניות במהלך ההיסטוריה בעת החדשה. את ארבע הדוקטרינות הראשונות ניתן לסווג כיישומים של עוצמה קשה:

הראשונה (אירופית) היא דוקטרינת טובת המדינה (*Raison-d'état*) שהגה הקרדינל והדוכס ארמנד-ז'אן רשליו, השר הראשי למלך לואי ה-13 בצרפת – המדינה מעל לכל, וכל האמצעים כשרים למימוש עליונות זו. השנייה (אירופית) היא דוקטרינת הפוליטיקה המעשית (*Realpolitik*) שהגה הקנצלר אוטו פון ביסמרק מפרוסיה/גרמניה – אימוץ חוק הג'ונגל לניהול יחסים בין מדינות, כלומר הישרדות החזק, האריה שולט ביקום והכל סרים למרותו. השלישית (אמריקנית) היא דוקטרינת השוטר העולמי (*World Policeman*) שהגה הנשיא וודרו ווילסון – דרך החיים האמריקנית הדוגלת בדמוקרטיה, בחופש ובצדק חברתי משמשת דוגמה ומופת לכל אומות העולם. דוקטרינה זו העניקה לארצות הברית את הזכות לפקח על התנהלות העולם ולשמור על שיווי המשקל שבין המדינות. הרביעית (אמריקנית) היא דוקטרינת השימור (*Containment*) – שילוב בין דוקטרינות אירופיות ואמריקניות קודמות. דוקטרינה זו שאפה לשמר את מאזן הכוחות בין ממלכת האור (ארצות הברית ובנות בריתה) לממלכת החושך (ברית המועצות והמדינות הקומוניסטיות) תוך לקיחת אחריות של שוטר עולמי, לא תמיד על בסיס איתן של פוליטיקה מעשית.

דוקטרינה חמישית (אמריקנית), המתבססת קונספטואלית על רעיונותיו של הנשיא וודרו ווילסון, הוצגה בעת החדשה על ידי הנשיא ביל קלינטון ואפשר לכנותה "דוקטרינת הקידום" (*Promotion*). דוקטרינה זו גורסת כי יעדיה העתידיים של ארצות הברית הינם להפיץ את בשורת הדמוקרטיה, החופש וזכויות האדם לכל ארצות תבל. דוקטרינת הקידום, בניגוד לדוקטרינת השוטר העולמי, גורסת כי יש לקדם את היעדים האלו באמצעות כלים של עוצמה רכה – משיכה ולא אימים.

קייסינג'ר מציג שתי דוקטרינות נוספות שקיימת בעיתיות בסיווגן כעוצמה קשה או כעוצמה רכה. השישית (אירופית) היא דוקטרינת מאזן הכוחות (*Balance of Power*) והיא נשענה על הפילוסופיה כי העולם פועל באיזון. העיקרון המנחה – חיה ותן לחיות – מוביל ליחסי שכנות ורעות טובים בין בני אדם החיים במסגרת שבטית, ביישובים, בערים או בממלכות. השביעית (אמריקנית) היא דוקטרינת הבדלנות (*Isolationist*) של הנשיא ג'יימס מונרו שייצגה את המיאוס שחשו בני העולם החדש כלפי העולם הישן וכלפי כל מה שהוא ייצג. הם רצו להתנתק, לא לקחת חלק במה שהיה לא ראוי – מאבקי הכוחות בין העריצים באירופה, ולהתמקד במה שראוי – קדמה, נאורות, התפתחות ופריצה מערבה ביבשת אמריקה. הגישה המנחה של הדוקטרינה הזו היתה הימנעות מהסתבכות במשברים ולא לקחת חלק במריבות של אחרים תוך שמירת מרחק מזירת ההתגוששות. בשתי הדוקטרינות הללו לוקחת המדינה צעד אחורה ומתיישבת ביצע הגלובלי. מחד גיסא, היא נמנעת מלהיקלע למצבי מלחמה המחייבים אותה לאמץ כלים של עוצמה קשה. מאידך גיסא, אין למדינה כל עניין לקדם בקרב אומות העולם את דרך חייה או את תפיסותיה המובילות לאימוץ כלי משיכה של עוצמה רכה.

הפרדוקס הזה מחייב את החוקר להציב שאלה: האם המודל הדיכוטומי של חלוקת כלי הניהול המדיניים לעוצמה רכה ולעוצמה קשה איננו מגביל את מסגרת הדיון האסטרטגי? גם בדוקטרינת מאזן הכוחות וגם בדוקטרינת הבדלנות מודעים כל הצדדים לקיומה של עוצמת המדינה, אך היא איננה באה לידי ביטוי מעשי בשטח באמצעות איומים, מלחמות, סנקציות או מסע קידום רעיוני. לאור זאת יש להרחיב את המודל הדיכוטומי ולהוסיף בצד העוצמה הקשה והעוצמה הרכה עוצמה שלישית, שניתן לסווגה כעוצמה עורפית (Backyard Power). כעת עומדות לרשות מעצב המדיניות שלוש עוצמות – עוצמה עורפית, עוצמה קשה ועוצמה רכה. כל אחת מהעוצמות נשענת על מספר דוקטרינות: עוצמה עורפית – מאזן כוחות ובדלנות; עוצמה קשה – טובת המדינה, פוליטיקה מעשית, שוטר עולמי ושימור; עוצמה רכה – קידום. לכל אחת מהעוצמות יש כלי עבודה יישומיים: עוצמה עורפית – התנתקות; עוצמה קשה – איומים, סנקציות, מלחמה, וחד-צדדיות. עוצמה רכה – דיפלומטיה ציבורית דו/רב-צדדיות, ארגונים בינלאומיים וסיוע בינלאומי. כל אחת מהעוצמות מונחת על בסיס אידיאולוגיה ברורה: עוצמה עורפית – היפרדות (Separatism). עוצמה קשה – לאומנות (Nationalism), עוצמה רכה – אידיאליזם (Idealism)<sup>110</sup>.

#### טבלה 2.2.4.1. מרכיבי המודל האסטרטגי - מסגרת ראשונה

Power	Needs	Ideology	Doctrine	Tools
<b>SOFT</b>	Acceptance	Idealism	Promotion	Public Diplomacy – Bi & Multilateralism, International Orgs, International Aid
<b>HARD</b>	Security	Nationalism	<i>Raison-d'etat,</i> <i>Realpolitik,</i> World Policeman, Containment	Threats, Sanctions, War, Unilateralism
<b>BACKYARD</b>	Existence	Separatism	Balance-of-Power, Isolationist	Disengagement

הדיון ממשיך וגורס, כי גם לישויות מדיניות בדומה לבני אדם יש היררכיית צרכים ומוטיבציות (Maslow, 1954)<sup>111</sup> מעצם היותן קולקטיב של בני אדם המתאחדים יחדיו למימוש ולקידום צרכים משותפים הבאים לידי ביטוי במודל העוצמות. בעוצמה עורפית, הצורך המנחה את המדינה הוא צורך קיומי בסיסי של הישרדות פיזית (Existence - אוויר, מים, מזון, מין, שינה ושיווי משקל) – כל המוטיבציות מנחות את הישות המדינית אל עבר מימוש הצורך הזה. בעוצמה קשה, הצורך המנחה הוא ביטחון (Security - גופני, תעסוקתי,

משאבים, מוסרי, משפחה, בריאות ורכוש) – במצב של איום על מימוש צורכי הביטחון, תצא המדינה להגנת אזרחיה. בעוצמה רכה, הצורך המנחה הוא קבלה ושייכות (Acceptance – ידידות ומשפחה) – המדינה שואפת להיקלט במשפחת העמים ועושה זאת באמצעות קידום עצמי תוך הוכחה כי היא ראויה להיות שייכת. על בסיס המודל של מסלו, קיימות עוד שתי דרגות צרכים: הצורך הרביעי – הערכה (Esteem – הערכה עצמית, ביטחון עצמי, הישגים, הערכה וכבוד מצד הסביבה) – הצורך של הישות המדינית לזכות לא רק בקבלה מצד משפחת העמים, אלא גם בהערכה למאפייניה, ליתרונותיה ולהישגיה. הצורך החמישי – הגשמה עצמית (Fulfillment – מוסרית, יצירתית, פתרון בעיות ללא דעות קדומות וקבלת העובדות) – לאחר שהמדינה סיפקה את צורכי הישרדותה, ביטחונה, קבלתה והזכייה בהערכה, היא תשאף לממש את מלוא הפוטנציאל הגשמי והרוחני שלה. זהו הצורך העליון הן של האדם והן של המדינה.

בניסיון לשלב את תורת מיתוג המדינות בתוך מודל העוצמות, שוב נתקל החוקר במגבלה. הסיווג של כלי המיתוג כעוצמה עורפית או כעוצמה קשה איננו אפשרי. בעוצמה עורפית אין למדינה כל עניין בניהול מערכות יחסים עם שכנותיה או עם יריבותיה, היא דוגלת בהיפרדות ובבדלנות. בעוצמה קשה הכלים המצויים בשימושה הינם איומים, סנקציות, מלחמה וחד-צדדיות. תורת המיתוג מתבססת על ההנחה כי הישות המדינית שואפת לנהל מערכת יחסים עם הציבור במדינה הזרה, תוך קידומה העצמי. אבל גם מרכיב העוצמה הרכה איננו נותן מענה ראוי. בעוצמה רכה המדינה – בעיקר באמצעות הממשל – עוסקת בקידום רעיונותיה, ערכיה, תרבותה ותושביה. אין כל התייחסות לקידום המוצר הכלכלי-לאומי – יצוא, תיירות, השקעות והגירה. מכאן ניתן להסיק כי במסגרת השימוש בכלי מיתוג המדינות יש להציג דרגת עוצמה נוספת והיא עוצמה מיתוגית (Brand Power). בעוצמה מיתוגית הצרכים המנחים את המדינה הם זכייה בהערכה מצד בנות בריתה, והיכולת להציג הישגים במגוון תחומים, בעיקר – אבל לא רק – בתחומים הכלכליים. האידיאולוגיה המנחה את המדינה היא קפיטליזם. הדוקטרינה – גלובליזציה.

#### טבלה 2.2.4.2. מרכיבי המודל האסטרטגי - מסגרת שנייה

Power	Needs	Ideology	Doctrine	Tools
<b>BRAND</b>	Esteem	Capitalism	Globalization	Nation Branding – Mindshare, Emotional, Viral, Cultural, Storytelling; NSR - Nation Social Responsibility

כלי המדיניות העומדים לרשות מנהל מותג המדינה בעוצמה מיתוגית, כפי שסיווגם פרופסור דגלס הולט מבית הספר סעיד למינהל עסקים באוניברסיטת אוקספורד (Holt,

2004)<sup>112</sup>, מתחלקים לארבע אסכולות תיאורטיות. האסכולה הראשונה – מיתוג נתח-מוח (Mindshare Branding) – מניחה כי המותג מייצג מהות כלשהי מעבר למאפייני מוצר בסיסיים, וכי תפקידו לכבוש נתח בתודעת הצרכן באמצעות פיתוח יתרון יחסי וכלים של מיצוב ובידול (Ries, Trout: 1986)<sup>113</sup>. האסכולה השנייה – מיתוג אמוציונלי (Emotional Branding) – מניחה כי למוותג, מעבר למהות נתונה, יש מאפייני אישיות – בדומה לבני אדם – ומתפקידו לאפשר לצרכן לפתח עימו מערכת יחסים רגשית (Bedbury, 2002)<sup>114</sup>. האסכולה השלישית – מיתוג ויראלי (Viral Branding) – מניחה כי מעבר למהות ולמאפייני אישיות, על המותג להיות טרנדי – Cool & In, אחרת אין לו סיכוי לשרוד בסביבה תחרותית מודרנית (Gladwell, 2002)<sup>115</sup>. האסכולה הרביעית – מיתוג תרבותי (Cultural Branding) – מניחה כי מעבר למהות, למאפייני אישיות ולטרנדיות, על המותג להתחרות בכוכבי תרבות (Cultural Icons) בכדי לזכות בתשומת לב הצרכן בעולם רווי מסרים תקשורתיים מתחרים, וכך להפוך למוותג כוכב (Iconic Brand). האסכולה החמישית למיתוג – מיתוג סיפורי (Storytelling Branding) – לוקחת את הקונספט של הולט וגורסט כי יש לארוז את כל מרכיבי המותג – מאפיינים, מהות, אישיות, טרנדיות וכוכבות – לתוך סיפור אחד כולל (Simmons, 2001; Fog et al., 2005)<sup>116</sup>.

כלי נוסף, מעבר לאסכולות המיתוג, שאותו ניתן להפעיל הינו אחריות חברתית של מדינות (NSR - Nation Social Responsibility). הוא נסמך על תחום הלימוד והניהול – אחריות חברתית של תאגידים (Corporate Social Responsibility) הגורס כי על תאגידים, מעבר ליעד הבסיסי הישיר של מקסום רווחים, לדאוג לרווחת החברה והסביבה שבהן הם פועלים (Kotler, Lee: 2005)<sup>117</sup>. המודלים הקלאסיים בפיתוח אסטרטגיה תחרותית בין מדינות גורסים כי מטרת העל של המדינה הינה לקדם את רווחת התושבים, הנמדדת לרוב אך ורק על בסיס פקטורים כלכליים (תמ"ג לנפש) (Porter, 1990)<sup>118</sup> ללא כל יכולת לערוך אינטגרציה בין אינדיקטורים כלכליים, חברתיים וסביבתיים.

כפי שצוין, מדינות, בדומה לבני אדם, מגיעות לשלב שהן שואפות לממש את עצמן. גם כאן המודל איננו נותן מענה, ועל החוקר להציג דרגת עוצמה נוספת – עוצמה עילית (High Power). בעוצמה עילית המדינה נותנת מענה לצורכי הגשמה עצמית. האידיאולוגיה המנחה הינה הוליזם (Holism) הרואה במדינות, באזרחיהן, בכדור הארץ ובעולם הצומח והחי ישות אורגנית אחת שכל מרכיביהם קשורים אלו באלו<sup>119</sup>. הדוקטרינה - גלוקליזציה (Glocalization) הדוגלת בניהול כלכלה גלובלית תוך מתן עדיפות למאפיינים ולצרכים מקומיים ובהתאמת הפעילות השיווקית והחברתית למאפיינים אלו<sup>120</sup>. כלי העבודה – אחווה (Brotherhood), רעות ושיתופי פעולה אמיתיים וכנים לקידום האנושות כולה.

### טבלה 2.2.4.3. מרכיבי המודל האסטרטגי - מסגרת שלישית

Power	Needs	Ideology	Doctrine	Tools
HIGH	Fulfillment	Holism	Glocalization	Brotherhood

אחרי שגיבש החוקר את מדרג חמשת העוצמות - עורפית, קשה, רכה, מיתוגית ועילית – ניתן לאבחן את האוריינטציה הניהולית הבאה לידי מימוש בכל מדרג (Kotler, 2003: 17-27)<sup>121</sup>. בעוצמה עורפית ובעוצמה קשה, מניח הממשל הנחת יסוד כי המדינה היא מה שהיא. אין בכוונתו לנסות לערוך כל שינויים במאפייניה בכדי להתאימה לדרישות הקהילייה הבינלאומית. האוריינטציה הזו מכונה הקונספט הלאומי (Nation Concept). בעוצמה רכה עושה הממשל כל מאמץ אפשרי "למכור" את רעיונות המדינה את ערכיה ואת תרבותה, לעתים תוך הצהרה כי הוא קשוב לקהל היעד בארצות חוץ. האוריינטציה הזו מכונה קונספט המכירה (Selling Concept). בעוצמה מיתוגית קופץ הממשל שלב ומאמץ את עקרונות הקונספט השיווקי (Marketing Concept – יצירה, העברה ותקשור כערך עדיף, באמצעות מתן מענה לצרכים ייחודיים של קהל המטרה). בעוצמה עילית, לעומת זאת, מאמץ הממשל את עקרונות קונספט השיווק החברתי (Societal Marketing Concept) הלוקח בחשבון לא רק את רצונות קהל היעד, את צורכיו ואת מאווייו, אלא גם את השפעתם ארוכת הטווח על הסביבה ועל החברה.

בכל אחת מהעוצמות מפעיל הממשל קו אסטרטגי מנחה. כאן נסמך הדיון על מודל אסטרטגיית אוקיינוס כחול (Blue Ocean Strategy) שפיתחו הפרופסורים צ'אן קים ורינאי מאובורן מבית הספר למינהל עסקים INSEAD שבפונטבלו (Kim, Mauborgne: 2005)<sup>122</sup>. בעוצמה עורפית, קשה, רכה ומיתוגית (חלקית, כלי עבודה – מיתוג נתח-מוח, מיתוג אמוציונלי ומיתוג ויראלי) מניח הממשל כי עליו להתחרות באותם המתחמים שבהם פועלים מתחריו. זוהי אסטרטגיה ניהולית של אוקיינוסים אדומים (Red Ocean Strategy) הנכונה לעולם הפועל על בסיס קונספט משחק סכום-אפס (Zero-sum game theory) (Neuwmann, Morgenstern: 1944)<sup>123</sup>, שבמסגרתו מתחרות מדינות ביניהן על רעיונות קיימים ומקבלות את מגבלות המלחמה: חשיבה צבאית, שטח מוגבל וצורך בלתי מתפשר לנצח את האויב. בעוצמה מיתוגית (חלקית, כלי עבודה – מיתוג תרבותי, מיתוג סיפורי ואחריות חברתית של מדינות) ובעוצמה עילית יבחר הממשל להתחרות מחוץ למתחמים המקובלים. זוהי אסטרטגיה ניהולית של אוקיינוסים כחולים (Blue Ocean Strategy) הנכונה לעולם הפועל על בסיס קונספט משחק כולם-מנצחים (Win-Win game theory), שבו יש שפע של מקורות ושוקים לכולם. מתחמי רעיונות חדשניים המאופיינים כשווקי יעד לא ממומשים יכולים להיווצר בתוך האוקיינוסים האדומים או מחוץ להם. אזורים שבהם התחרות לא רלוונטית, ניתן לעורר בהם ביקוש והם מהווים מקור להישגים מרובים. באמצעות צמצום עלויות ההפקה והעלאת ערך המוצר/שירות/רעיון לקהל היעד, ניתן להציג חידוש ערכי (Value Innovation).

### 2.2.5. מודל ההיררכיה התחרותית של מדינות

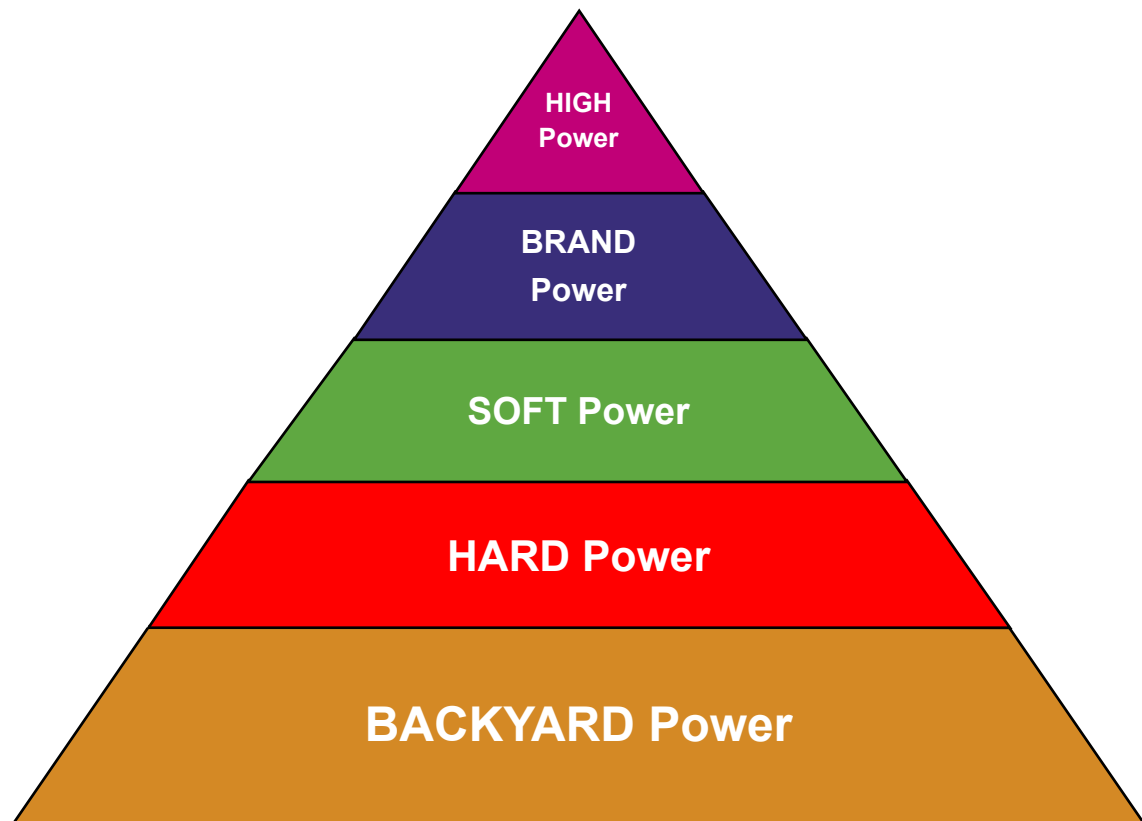
לרשות מעצב המדיניות עומד כעת כלי ניהולי שבאמצעותו יוכל לקבל החלטות על כלי הדיפלומטיה המומלצים למערכות הממשל. המודל מציג אינטגרציה בינתחומית בין תפיסות אסטרטגיות ניהוליות, שיווק, מיתוג, דוקטרינות דיפלומטיות, אידיאולוגיות רעיוניות, תוך התבססות על מודל פסיכולוגי מדיני. **לפני מתן מענה לשאלה – כיצד נכון למתג מדינה? חייבים להעלות את השאלה – האם מיתוג מדינות הינו הכלי הנכון שאותו יאמץ מעצב המדיניות?**

הנחת יסוד המודל מעריכה כי המדינה היא ישות בעלת צרכים, בדומה לתאגיד או לאדם. באמצעות אבחון צורכי המדינה, ברמה הגלובלית או מול שווקי יעד נתונים, ניתן לבחור את אסטרטגיות הפעולה ואת הכלים המנחים.

מדינה המתמודדת עם צרכים **קיומיים** תפעיל עוצמה עורפית תאמץ אידיאולוגיה של היפרדות, תנקוט בדוקטרינות של מאזן כוחות או בדלנות, ותאמץ אוריינטציה ניהול לאומית, אסטרטגיית אוקיינוס אדום וכלים של התנתקות.

מדינה המתמודדת עם צורכי **ביטחון** תפעיל עוצמה קשה, תאמץ אידיאולוגיה לאומנית, תנקוט בדוקטרינות לוחמה (טובת המדינה, פוליטיקה מעשית, שוטר עולמי או שימור), ותאמץ אוריינטציה ניהול לאומית, אסטרטגיית אוקיינוס אדום וכלים של איומים, סנקציות, מלחמה וחד-צדדיות.

#### גרף 2.2.5.1. מודל ההיררכיה התחרותית של מדינות



טבלה 2.2.5.2. מרכיבי מודל ההיררכיה התחרותית של מדינות -

Competitive Hierarchy of Nations Model

Power	Needs	Ideology	Doctrine	Orientation	Strategy	Tools
HIGH	Fulfillment	Holism	Glocalization	Societal Marketing Concept	Blue Ocean	Brotherhood
BRAND	Esteem	Capitalism	Globalization	Marketing Concept		Nation Branding – Cultural, Storytelling; NSR - Nation Social Responsibility
SOFT	Acceptance	Idealism	Promotion	Selling Concept	Red Ocean	Nation Branding – Mindshare, Emotional, Viral
						Public Diplomacy – Bi & Multilateralism, International Orgs, International Aid
HARD	Security	Nationalism	<i>Raison-d'etat, Realpolitik, World Policeman, Containment</i>	Nation Concept		Threats, Sanctions, War, Unilateralism
BACKYARD	Existence	Separatism	Balance-of-Power, Isolationist			Disengagement

מדינה המתמודדת עם צורכי קבלה תפעיל עוצמה רכה, תאמץ אידיאולוגיה של אידיאליזם, תנקוט בדוקטרינת קידום, תאמץ אוריינטציית ניהול של מכירות, אסטרטגיית אוקיינוס אדום, כלים של דיפלומטיה ציבורית דו/רב-צדדיות ופעילות באמצעות ארגונים בינלאומיים, ותעניק סיוע בינלאומי לבעלות בריתה.

מדינה המתמודדת עם צורכי הערכה תפעיל עוצמה מיתוגית, תאמץ אידיאולוגיה של קפיטליזם, תנקוט בדוקטרינת גלובליזציה, תאמץ אוריינטציה ניהול שיווקית ובמצבים מסוימים אסטרטגיית אוקיינוס אדום, אז תפעיל כלים של מיתוג מדינות על בסיס קונספטים של מיתוג נתח-מוח, מיתוג אמוציונלי או מיתוג ויראלי. במצבים אלטרנטיביים תאמץ המדינה אסטרטגיית אוקיינוס כחול, אז תפעיל כלי מיתוג מדינות על בסיס קונספטים של מיתוג תרבותי, מיתוג סיפורי ו/או אחריות חברתית של מדינות.

מדינה המתמודדת עם צורכי הגשמה עצמית תפעיל עוצמה עילית, תאמץ אידיאולוגיה של הולזם, דוקטרינת גלוקליזציה, אוריינטציה ניהולית של שיווק חברתי ואסטרטגיית אוקיינוס כחול, ותפעיל כלים של אחווה ורעות.

**במישור ההיסטורי** הנחת יסוד המודל – מדינות תתקדמנה מהעוצמות שבתחתית הפירמידה, לעוצמות שבמעלה הפירמידה. ככל שהמדינה צעירה יותר ובשלב התפתחותי נחות יותר, ניתן לצפות שתימצא במדרג נמוך יותר.

השאלה העומדת כעת בפני מעצב המדיניות – מה קורה כאשר מול שווקי יעד נבדלים ניצבת המדינה בפני צרכים אלטרנטיביים? במצב כזה על המדינה לאמץ קווי עבודה שונים לשווקי היעד.

## 2.2.6. עקרונות מנחים ואסטרטגיות בניהול שיווק מדיני

אחת הבעיות המרכזיות המטרידות חוקרים ומעצבי מדיניות, הינה שאלת ניהול השיווק המדיני המתואם. בשעה שביומיום גופים שונים אחראים על תחומי הפוליטיקה, סחר החוץ, התיירות, גיוס ההשקעות וקידום תרבות המדינה (Leonard, 2002)<sup>124</sup>. במדינת ישראל הבעיה קשה במיוחד עקב חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין הגורמים האמונים על התחום הצר של הסברה מדינית – משרד ראש הממשלה (כולל לשכת העיתונות הממשלתית), משרד החוץ, משרד הביטחון ודובר צה"ל. מסקנה אחת בולטת עולה שוב ושוב, כי יש לרכז את ניהול פעילות התקשורת השיווקית הלאומית בידי גורם-על אחד ומוביל. השאלה היא – מי וכיצד? יש הגורסים כי השיטה הנכונה הינה הקמת מועצה מתאמת בין שלל הגופים. בדומה למועצה לביטחון לאומי – **הקמת מועצה לתקשורת לאומית** שבראשה ניצב איש מקצוע העובד ישירות מול הסמכות האדמיניסטרטיבית הבכירה במדינה (נשיא, ראש ממשלה). קונספט ארגוני כזה הוטמע לפני שנים לא רבות בממשל הבריטי, תחת הנהגתו של ראש הממשלה טוני בלייר<sup>125</sup>.

קונספט אחר גורס כי על מערכות הממשל לאמץ שיטות ניהול המקובלות מעולם העסקים בקרב תאגידים. יש תאגידים המרכזים פעילות שיווקית בידי גורם-על אחד מוביל המנחה את גורמי השיווק ביחידות המשנה, מפקח עליהם ישירות ומנהלם בשיטת הבית הממותג (Branded House). מותג התאגיד מתפקד כמותג-על, מפתח קונספט מוביל, וכל מותגי המשנה מיישרים עימו קו. כנגד, ישנם תאגידים המנהלים את תיק המותגים בשיטת בית של מותגים (House of Brands) הכוללים סל מותגים עצמאיים, נבדלים וחסרי כל קשר

(Aaker, 2004: 46-64)<sup>126</sup>. שלל המחקרים וניירות העמדה שהתפרסמו במהלך השנים האחרונות, מצביעים על העובדה כי ברמה הלאומית יש למצוא מתכונת לשילוב בין שתי הגישות המנוגדות. עקב מורכבות המותג הלאומי וריבוי הגופים שלכל אחד ואחד מהם אינטרסים פוליטיים לעתים צרים ומוגבלים, יש לגשת לביצוע משימת התיאום בזהירות. המחקר מצביע כי האלטרנטיבה המועדפת הינה **מינוי גורם-על מתאם ומקצועי בתחום השיווק המדיני, העובד מול יחידות הסמך המתמחות**. המועמד המוביל לתפקיד הזה הוא משרד החוץ. למשרדי החוץ במרבית המדינות יש מערך פרוס של נציגויות ברחבי העולם. מה שנדרש הוא מהפכה רעיונית שמשמעותה **הפיכת משרד החוץ לאגף השיווק הבינלאומי של הישות המדינית**. לא רק גורם-על הממונה על התדיינות מול גורמי ממשל זרים ועל קידום מהלכי מדיניות (כולל במסגרת הצרה של דיפלומטיה ציבורית), אלא גם אחריות כוללת על התחומים הכלכליים, התרבותיים והחברתיים. כל זאת, כמובן, תוך עבודה משותפת מול גורמי הממשל המקצועיים האמונים על כל אחד מתחומי המשנה – משרדי האוצר, סחר החוץ, גיוס השקעות, התיירות, ההגירה והתרבות, ואיחוד כל מערך הנציגויות הלאומיות במדינות היעד, תחת סמכות-על ניהולית מקומית אחת – השגריר. במסגרת הזאת המינויים של אנשי המקצוע בתחומי הסמך עדיין ייעשו על ידי המשרד הרלוונטי. הקונספט הזה מחייב היערכות מקצועית חדשה במשרדי החוץ, אימוץ שיטות ניהול חדשניות, וקביעת מנגנוני סמכות וניהול מתאימים של מערך נציגויות המדינה בארצות חוץ ומערך הכשרה מותאם. מעבר לכך, על גורמי **אקדמיה** לפתח את עקרונות היסוד בתורת ניהול השיווק המדיני, לעתים תוך אימוץ קונספטים קיימים מעולם השיווק העסקי והתאמתם, **ושילוב לימודי השיווק המדיני כלימודי חובה במסגרת לימודי הממשל והמדיניות** (כולל בחוגים למדע המדינה, ליחסים בינלאומיים ולמינהל ציבורי). ההגדרות המוצעות לשיווק מדיני ולתורת ניהול השיווק המדיני:

**Nation Marketing** is a governmental process for planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, policies, goods, and services to create alliances and exchanges that satisfy national and individual goals in the foreign arena.

**Nation Marketing Management** is the art and science of choosing foreign target markets and getting, keeping, and growing allies and customers through creating, communicating, and delivering superior conceptual and practical value to foreign entities and citizens and for managing multilateral relationships in ways that benefit the nation and its stakeholders.

מחקרים מצביעים כי על אנשי הסגל הדיפלומטי לעבור טרנספורמציה מתפקוד ככתבים וכלוביסטים, לתפקוד כמעצבי הדיון הציבורי ברחבי העולם באמצעות כלים שיווקיים. השיווק המדיני נדרש לעבוד על שלושה ממדים: תקשורת יומיומית, תקשורת אסטרטגית ותקשורת ארוכת טווח. הגישה הזו שונה מהמתכונת הנוכחית בניהול יחסים דיפלומטיים. על הממשל להבין כי שיווק מדיני הוא פעילות אינטגרטיבית במסגרת מדיניות החוץ, ושעליו לוודא כי שגרירים ואנשי הסגל הדיפלומטי המוצבים בארצות חוץ יהיו בעלי כישורים מקצועיים ראויים בתחום השיווק המדיני וכישורי ביטוי בכלי התקשורת המקומיים. על היוזמה לניהול המדיניות לבוא ישירות מגורמי הממשל הבכירים ביותר, דהיינו ראש הממשלה או הנשיא (Gedmin, Kennedy: 2004)<sup>127</sup>.

בעיה נוספת הינה מהימנות נתפסת של דובר הממשל הזר. לעתים עדיף להעביר את המסרים באמצעות דובר בעל מכנה משותף עם קהל היעד – ארגונים לא ממשלתיים (NGOs), גורמים עסקיים, קהילות גולות ומפלגות פוליטיות מקומיות. למעורבות גורמים תת-לאומיים יש חשיבות מכרעת בתהליך השיווק המדיני, כשניצבות בפני מנהליו שלוש מטרות עיקריות: הראשונה – קידום יעדי מדיניות הממשל (מדיניים, כלכליים וחברתיים); השנייה – תקשור רעיונות, אמונות, ערכים ואידיאלים לאומיים; השלישית – הבניית מערכות יחסים. הממשל הינו הגוף המתאים להעברת מסרי מדיניות. הממשל וגורמים תת-לאומיים מתאימים שניהם להעברת מסרי ערכים לאומיים. גורמים תת-לאומיים הם המתאימים ביותר להבניית מערכות יחסים. בכדי להצליח, על מערכות הממשל להעביר חלק מפונקציות השיווק המדיני לגופים האלו (Wang, 2006)<sup>128</sup>.

### 2.2.7. עקרונות מנחים ואסטרטגיות בניהול מותג המדינה

מותג המדינה הינו מותג-על (Meta-Brand) הכולל בתוכו מספר רב של מותגים ומותגי משנה שחוקרים ממליצים לנהלו בשיטת הפורטפוליו (תיק מותגים) (Papadopoulos et al., 2005; Dooley et al., 2004)<sup>129</sup> הכולל את כל המותגים הפועלים במסגרת תיק מותגי המדינה – מותג-העל הלאומי, מותג המדינה (ממשל ומדיניות), מותג-גג ענפיים (תיירות, יצוא, השקעות, הגירה ותרבות), מותגי אזורים וערים, מותגי תאגידים ומותגי מוצרים. בכדי להצליח בעתיד, **פוליטיקאים** יידרשו לקבל הכשרה מקצועית בתורת המיתוג. מנגד, ברור כי על **תורת מיתוג המדינות** לערוך היכרות מקרוב עם **עולם הדיפלומטיה** ותורת הדיפלומטיה הציבורית, כולל הרגלי דיפלומטים ודרך הסתכלותם על יחסים בינלאומיים. עליה להיות מעוגנת בהבנה מתקדמת של דיפלומטיה מודרנית, ובהיכרות עם תהליך התפתחות הכלים הדיפלומטיים הפונים אל קהלי יעד לא רשמיים. מנקודת ראות הדיפלומט, תחומי ההתמחות הללו דורשים טרנספורמציה בעבודת הדיפלומטיה לסביבה מורכבת ותחרותית (Mellissen, 2004)<sup>130</sup>.

עם זאת, על דיפלומטיה ציבורית להכיר במגבלותיה, כי היא מהווה רק חלק ממכלול מערכות היחסים התקשורתיים בין מדינות. היתרון המרכזי בתפיסת מיתוג מדינות הינה

הראיה ההוליסטית והיותה מעוגנת בחזון שלרוב חסר במרכיבי החשיבה בקרב גורמי ממשל (Lodge, Melisseal: 2006)<sup>131</sup>.

**מותג המדינה** מתאפיין ביתרונות פונקציונאליים, חווייתיים וסימבוליים. תדמיתו מושפעת מתערובת של ניסיון אישי עם המדינה ועם תדמית נתפסת של תושביה, גיאוגרפיה, תרבות ומצב כלכלי, חברתי ופוליטי השוררים בה. היא סיכום פשטני למגוון אסוציאציות, לחלקיקי מידע, לאמונות ולהתרשמויות שיש לאנשים על מקום מסוים, ניסיון של התודעה לעבד ולברור מידע חיוני מתוך שלל פרטי מידע. תדמית המדינה מורכבת לרוב מסטריאוטיפים – הפשטות של המציאות שבינן לבין המציאות האמיתית אין כל קשר. אנשים לרוב מתנגדים להתאים או לערוך שינוי במבנים קוגניטיביים מוכרים ובידע קודם (Blichfeldt, 2005)<sup>132</sup>. לאפקט ארץ-המוצא-של-מוצרים (COO – Country-Of-Origin-Effect) (או בהגדרה חלופית – תדמית-ארץ-המוצר – PCI – Product-Country-Image) יש השפעה בעיקר על צרכנים שלהם מוטיבציית רכישה נמוכה (Nebenzahl, 2004)<sup>133</sup>. המדינות המתפתחות כולן סובלות מאפקט COO שלילי בתודעת הצרכנים בשוקי יעד במדינות המתפתחות (Amine, Chao: 2005)<sup>134</sup>.

מדינות שהן מרוחקות ומוכרות פחות נתפסות כגן עדן סוציאליסטי. מדינות יציבות, ליברליות, דמוקרטיות מערביות עם נטייה לניטרליות המייצרות מספר מותגים גלובליים מוכרים ונהנות מנוכחות חזקה במדיה, זוכות לאהדה רבה בעולם. לניסיון אישי ישיר חיובי עם מדינה על ממד אחד בלבד – ביקור מוצלח, יש השפעה חיובית על שאר הממדים. כלפי המוצרים שהיא מייצרת, הממשל, התרבות או התושבים. המסקנה הנובעת היא כי טיפול בכל אחד מערכי מותג המדינה בנפרד יעיל פחות מניהול מדיניות אחידה. בנוסף, עולה כי לדימויים ויזואליים הנבנים בעקבות קמפיינים לקידום תיירות או סרטי קולנוע, יש השפעה מעבר למכירת חופשות או קלטות. הם יוצרים בתודעת בני האדם תמונה דמיונית המשפיעה על הרגשתם החיובית כלפי המדינה. לפעילות תקשורתית יזומה, מוצלחת ככל שתהיה, יש

### גרף 2.2.7.1. תיק מותגי המדינה



השפעה מזערית על התודעה. על מדינות להרוויח את שמן הטוב באמצעות הדברים שהמדינה עושה ובאמצעות הדרך שבה היא עושה אותם. תפיסת תושבי מדינה אחת את רעותה מתגבשת לאורך עשרות ואולי אפילו מאות שנים. לרוב נשארת התפיסה הזאת יציבה לאורך זמן, אלא אם מתרחש אירוע בעל משמעות יוצאת דופן. לחמישה מאפיינים תרבותיים יש השפעה מרכזית בעיצוב תפיסת המדינה: הצטיינות בספורט, חדשנות במדע ובטכנולוגיה, הישגים בתחום החינוך וההשכלה והכרה גלובלית בהם, כיבוד זכויות האדם של אזרחי המדינה ותרומתה לאיכות הסביבה ולמאבק בעוני. קונסיסטנטיות היא מרכיב מרכזי במוטג המדינה, שלרוב חסר במדינות מתפתחות (Anholt-GMI, 2005-1,2,3,4,6-1)<sup>135</sup>.

**תהליך המיתוג האסטרטגי.** בכדי למשוך תיירים, מפעלים, חברות ואנשים מוכשרים ולאחר שווקי יעד למוצרי היצוא, נדרשות מדינות לאמץ את השימוש בכלי שיווק אסטרטגיים ובמיתוג. בשלב ראשון בתהליך על רשויות המדינה לבחור במאפייני ניהול ומיצוב מבדלים המעניקים יתרון יחסי בדומה לאלו של תאגיד, מאחר שהמדינה מייצרת מגוון מוצרים (Quelch, Joez: 2005)<sup>136</sup>. כל זאת תוך **תיאום פעולות בין שלל סוכנויות השלטון המעורבות בתהליך המיתוג** (זוהו כאחד החסמים המרכזיים להצלחה) (Florek; Dzenovska, 2005)<sup>137</sup>. ניתוח תדמית המותג והשוואתו לתדמית מתחריו הינו שלב שני בתהליך, במסגרת ניתוח SWOT כולל (איתור עוצמות, חולשות, הזדמנויות ואיומים). לאחר מכן בוחרת המדינה מספר תעשיות, גיבורים, נקודות ציון ואירועים היסטוריים שיהיו הבסיס לסיפור המותג והמיצוב (Johnston, 2004)<sup>138</sup> תוך הקצאת תקציב ראוי לפעילות המיתוג. התדמית המוצעת חייבת להיות קרובה למציאות, אמינה, פשוטה, מעוררת וייחודית. מטרת המדינה להיכלל בקבוצת המודעות (awareness set) של קהל היעד, משם בקבוצת ההתייחסות (consideration set), משם בקבוצת הבחירה (choice set), בבואם לבחון אתרים פוטנציאליים לפעילותם (הקמת מפעל, מגורים, טיול, לימודים ורכש מוצרים) (Kotler et al., 1993)<sup>139</sup>. תדמית מקום אפקטיבית חייבת להיות בעלת תוקף, אמינית, פשוטה, בעלת משיכה וייחודית (Kotler, Gertner: 2004)<sup>140</sup>. בכדי לפתח יתרון תחרותי למדינה, על מעצבי המדיניות להגיע לקונצנזוס של **חזון לאומי**, חזון שיעודכן ויאומץ מעת לעת על ידי רוב אזרחי המדינה מרצונם העצמי, שיסכימו לתמוך באסטרטגיה הלאומית לא באמצעות הנחיות מצד גורמי ממשל, אלא באמצעות תהליך קבלת החלטות הולרכי<sup>141</sup> (הסכמה שיתופית) (Anholt, 2005)<sup>142</sup>.

לעתים חלקים מהחזון יבואו לידי ביטוי במסגרת הצהרת הקמה לאומית, חוקה ו/או חוקי יסוד. להצהרה שמות רבים ומגוונים (Abrahams, 1999)<sup>143</sup> והיא ניתנת במסגרת מסמך הקרוי **הצהרת משימה לאומית** (Nation Mission Statement) המורכבת מארבעה חלקים. הראשון – **חזון** (Vision) – תמונה מילולית של המדינה בזמן עתיד כלשהו המגדירה כיוון כללי לפעילות, מה שהמדינה שואפת להיות, לרעיון שאליו חותרים. השני – **משימה** (Mission) – הצהרה המשמשת כמכוון, המגדירה בבירור את ייעוד המדינה, את הסיבה לקיומה, משהו שרוצים להשיג, היעד המרכזי שאליו המדינה מכוונת את פעילותה. השלישי – **ערכים** (Values) – העקרונות הקולקטיביים האידיאליים המנחים את המחשבות ואת

הפעולות של כל פרט או קבוצת פרטים במדינה ומגדירים את אופי מדינה. הרביעי – **יעדים** (Goals) – ההישגים הכמותיים שאליהם נדרשת המדינה להגיע תוך מספר שנים על מנת להצליח להגשים את החזון ולעמוד במשימה שהוצבה. **לתושבי המדינה** עצמה יש חשיבות מכרעת בגיבוש חזון ותדמית מותג המדינה והם מתפקדים כשגרירים החשובים ביותר של ארצם. חוקרים גורסים כי קיים קשר ישיר בין גאווה לאומית לבין מותג מדינה מועדף, שחייב להיות תיאום בין מה שמותג המדינה מייצג כלפי חוץ לבין מה שחשים התושבים (David, 2004)<sup>144</sup>. מנגד, לקמפיין המיתוג יש השפעה ישירה על תחושת השליחות והגאווה הלאומיים של התושבים (Anholt, 2002)<sup>145</sup>.

**לתעשיית הבידור והמדיה** יש תפקיד מהותי בעיצוב תפיסות אנשים על מקומות, במיוחד אלו שלהם תדמית שלילית, שההתמודדות מולה בעייתית. מאפייני מותג שליליים מתחברים למדינות לעתים כתוצאה ממדיניות חוץ לא פופולרית. לעתים מנסים לתקן את התדמית ללא תיקון המקור לבעיה שהביאה להיווצרות התדמית השלילית. שום קמפיין פרסום או יחסי ציבור לא יהפוך אתר לבטוח יותר. הפתרון המומלץ במצב זה הוא יצירת אסוציאציות חדשות חיוביות, במקום לנסות להתמודד מול אסוציאציות שליליות נוכחיות (Kotler, Gertner: 2002)<sup>146</sup>. תדמית יכולה להשתנות במהירות גבוהה כשמדיה ופרסום "מפה לאוזן" מביאים להתפשטות סיפורי חדשות חיוביים על מקום (Wood; Ooi, 2002)<sup>147</sup>. יש מקום גם לתחרות בין מדינות על מצוינות תרבותית (כולל השכלה וספורט) ולא רק על מצוינות כלכלית. האתגר מתבטא בבחירת המתכונת הראויה להצגת הישגי העבר של המדינה במישור התרבותי, בצד המקבילה המודרנית והפופולרית המותאמת בעיקר לקהלי יעד צעירים. המסקנה הנובעת ברמה המיידית היא כי על המדינות כולן לעודד חילופי תרבויות בין מדינות (Anholt, 2005)<sup>148</sup>.

חיזוק לתזה ניתן למצוא בחוות דעת מומחים, המסכימים כי הדרך הנכונה להביא לשינוי עמדות בקרב קהלי יעד זרים אינה באמצעות חלוקת ברושורים או שידורי רדיו, אלא באמצעות שילוב מסר תקשורתי במסגרת כלי בידור פופולריים (אמנות, ריקוד, קולנוע, מוזיקה וספרות). הדרך המומלצת להפעיל את תעשיית התרבות הפופולרית, היא באמצעות גיוס היוצרים – במאים, תסריטאים, עורכים ושחקנים. בקידום מותג המדינה **כמוצר תיירותי**, טכניקות סטנדרטיות של שיווק המוני אינן יעילות. על יעדי נישא להתחכם ולא להתמקד באסטרטגיית מקסום נתח קול תוך הוצאת תקציבי עתק בכדי להתמודד מול מתחרים. הפתרון האסטרטגי הוא בהבניית תקשורת שיווקית חדשנית, מושכת תשומת לב, בתקציב מצומצם, תוך מקסום תועלת מהוצאות המדיה. מותגי התיירות המנצחים הם אותם מקומות העשירים במשמעות אמוציונלית לתייר, יש להם ערך שיחה גבוה והם יוצרים ציפיות גבוהות. מקומות בעייתיים הם אותם אתרים ברי שיחה בגלל הסיבות הלא נכונות. הם רחוקים מלייצר משיכה אמוציונלית ודוחים בפועל תיירים פוטנציאלים. מוצר התיירות יכול לשמש גם ככלי למינוף מרכיבי מוצר המדינה נוספים, בין השאר הצגה לראווה של תוצרת מוצרי היצוא לתייר המבקר (Groth, 2002)<sup>149</sup>.

מומחים גורסים **שהתקציב** המומלץ להשקעה בתהליך מיתוג המדינה הינו שווה ערך ל-

1% מהתוצר המקומי הגולמי (הנחה המבוססת על ההוצאה הממוצעת הגלובלית לתקשורת שיווקית בתאגידים - בשעה שהתוצר העולמי הגולמי עמד על סכום כולל של 61 טריליון דולר לשנת 2005, ההוצאה על פרסום באותה השנה הגיע לסכום כולל של 570 ביליון דולר, כ-1% מה- (GWP)<sup>150</sup> (Booth, 2003)<sup>151</sup>. לחיזוק הטענות, נמצא במחקרים קשר חיובי בין היקף ההשקעה בקידום תיירות, לבין תזרים ההכנסות מביקורי מטיילים (Fall, Lubbers: 2002, 141-155)<sup>152</sup>. אם זאת לא ניתן יהיה לצפות בכל מועד עתידי כי ממשלות תנהגנה על בסיס נוסחה זו. מנגד, ברור כי התקציבים המצומצמים המושקעים בתחום פעילות השיווק המדיני אינם ראויים, במיוחד לנוכח השפעת מרכיבי התדמית על הצלחתן הכלכלית של מדינות בעולם התקשורת המורכב בראשית המאה ה-21.

### 2.2.8. מודל מותג המדינה

מודל זהות מותג המדינה (Nation Brand Identity Structure) מתחלק לשתי רמות: הראשונה - **זהות הליבה** המייצגת את מהות (Essence) מותג המדינה ומורכבת מנשמת מותג המדינה, מהאמונות וערכי יסוד המניעים אותה (ממשל, תושבים, תרבות ומורשת), מכישורים/יכולות/מומחיות התושבים ומערכות הניהול הציבוריות/כלכליות/חברתיות המובילות את המדינה, וממה שמסמלת המדינה בעיני אזרחי מדינות זרות.

בשלב ראשון נכון לגבש את זהות הליבה באמצעות פיתוח **חזון וערכים לאומיים**. חזון – תמונה מילולית של המדינה בזמן עתיד כלשהו המגדירה כיוון כללי לפעילות, את מה שהמדינה שואפת להיות, את הרעיון שאליו חותרים. ערכים – העקרונות הקולקטיביים האידיאליים המנחים את המחשבות ואת הפעולות של כל פרט או קבוצת פרטים במדינה, המגדירים את אופי המדינה ומתארים למען מה המדינה קיימת. זהות הליבה והחזון הלאומי מתורגמים ברמת המיתוג לסיפור לאומי, לנרטיב, על פי גישת ה-Storytelling Branding. מסר (חזון וערכי מותג המדינה = מהות = סיפור ליבה), קונפליקט, דמויות (גיבור, יריב, מסייע, תומך ונהנה) ועלילה (פתיח, הצגת קונפליקט, נקודת אל-חזור, קונפליקט מוגבר, שיא, סיפור נמוג) (Simmons, 2001; Fog et al.; 2005)<sup>153</sup> המועברים באמצעות מסר אמוציונלי.

הרמה השנייה – זהות מורחבת המתחלקת לשלוש פרספקטיבות: הראשונה - **מותג המדינה כאישיות**, המתחלקת גם כן לארבעה קטגוריות - (1) **ממשל**. שלו נוכחות מוגברת בזירת התקשורת הגלובלית. נכון בעיקר למדינות מובילות, בעלות השפעה ומעורבות באירועים בעלי נוכחות חדשותית (סכסוכים, משברים, אירועים יוצאי דופן) המונהגות על ידי ראשי מדינה כריזמטיים (אייקונים תקשורתיים); (2) **תושבים**. בעלת משמעות כשלתושבי המדינה יש מאפיינים ייחודיים לחיוב או לשלילה – אורח חיים, התנהגות, הכנסת אורחים, תפיסות עולם, ערכים לאומיים; (3) **גיאוגרפיה**. בעלת משמעות כשלאזור שבו ממוקמת המדינה יש השפעה דומיננטית על מאפייניה, וכאשר תושבי מדינות זרות לא נוטים להבדיל בין מדינות האזור. דוגמאות: אפקט היבשת באפריקה, אפקט האזור – מדינות הבלקן, או אפקט המרחב – המדינות הערביות במזרח התיכון; (4) **תרבות ומורשת**. בעלת השפעה בעבור מדינות

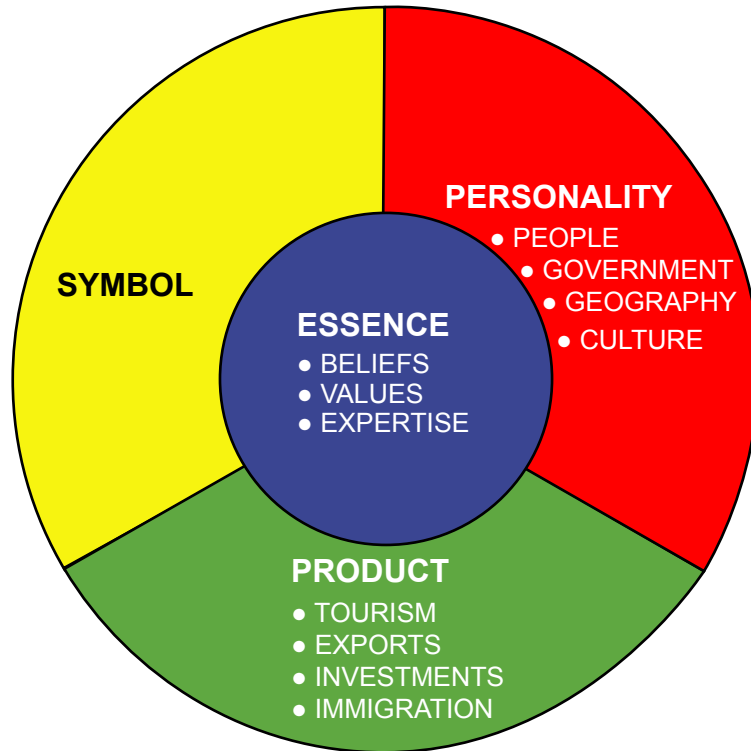
שלהן תרבות ומורשת ייחודיים ועומק היסטורי בעל נוכחות ומשיכה גלובליים. בשלב שני נכון לגבש את פרספקטיבת מותג המדינה כאישיות באמצעות יציקת תוכן ל**ייעוד הלאומי ולפילוסופיה**. ייעוד – הצהרה המשמשת כמכוון המגדירה בבירור את ייעוד המדינה, את הסיבה לקיומה, משהו שרוצים להשיג, היעד המרכזי שאליו המדינה מכוונת את פעילותה. פילוסופיה לאומית – חוקי הפעילות שעל פיהם תתפקד המדינה המתרגמים את הערכים להגדרות מעשיות ומסבירים כיצד ייושמו במהלך הניהול היומיומי השוטף. זהות מותג המדינה כאישיות מתורגם באמצעות כלי המיתוג האמוציונאלי והתרבותי. אמוציונלי – מניח כי למותג מאפייני אישיות, בדומה לבני אדם, ושמתפקידו לאפשר לצרכן לפתח עימו מערכת יחסים רגשית (Bedbury, 2002)<sup>154</sup>. תרבותי – מניח כי על המותג להתחרות מול כוכבי תרבות (Cultural Icons) בכדי לזכות בתשומת לב הצרכן בעולם רווי מסרים תקשורתיים מתחרים, וכך להפוך למותג כוכב (Iconic Brand) (Holt, 2004)<sup>155</sup>.

הפרספקטיבה השנייה – **מותג המדינה כסמל**. כוללת דגל, המנון, בעל חיים, דמות אנושית, צומח, אתר גיאוגרפי, אתר היסטורי ו/או מבנה ארכיטקטוני. בשלב השלישי נכון לפתח את פרספקטיבת מותג המדינה כסמל, באמצעות יצירת באז<sup>156</sup> סביב אותם הסמלים. זהות מותג המדינה כסמל באמצעות כלי המיתוג הוויראלי (Viral Branding) מניח כי על המותג להיות טרנדי – Cool & In, אחרת אין לו סיכוי לשרוד בסביבה תחרותית מודרנית. תפקיד מנהל המותג הוא לעקוב אחר מגמות, לעסוק ב-Cool Hunt ואת ממצאיו לתרגם לתוך סמלי המותג (Gladwell, 2002)<sup>157</sup> המועברים באמצעות מסר חושני.

הפרספקטיבה השלישית – **מותג המדינה כמוצר** המורכב מארבע קטגוריות: (1) **תיירות**. ענף שלו השפעה מרכזית בבניית זהות מותג המדינה; (2) **יצוא**. ענף שהשפעתו לעתים מכרעת ולעתים פחות מכרעת, מאחר שתושבי מדינות זרות לא תמיד מזהים את ארץ המוצא של המוצר והבלבול רב.

בכלכלה הגלובלית של היום לארץ הייצוא או לארץ הייצור אין כל משמעות. במקרים לא מעטים חברות רב-לאומיות מעבירות את מפעלי ההרכבה למדינות שבהן המוצר משווק או בסביבתו. באמצעות טקטיקות שיווקיות נעשים מאמצים מרובים ליצירת בלבול בזהות הלאומית של המותג, כמו השאלת שמות וזהויות מרקעים לאומיים מגוונים, חלופיים או על-לאומיים. אם נעשים קמפיינים לקידום, הם מתמקדים ברמת המותג (מוצר, משווק, יצרן) הפרטנית ולא ברמה הלאומית; (3) **השקעות**. השפעה מזערית בקרב הציבור הרחב, מאחר שהתחום פונה במתכונת מצומצמת לגורמים עסקיים ברבדים הניהוליים הבכירים ביותר; (4) **הגירה**. שגם לה השפעה שולית, כי למרות הכלכלה הגלובלית, אין תנועת הגירה חופשית של בני אדם בין מדינות. מדינות רבות מגבילות מעבר של אזרחי מדינות זרות לתחומן. ההגירה מוגבלת בעיקר לאליטות חברתיות, כלכליות, אקדמיות ותרבותיות.

גרף 2.2.8.1. מודל זהות מותג המדינה



טבלה 2.2.8.2. מודל זהות מותג המדינה - Nation Brand Identity Structure

Brand Identity Level	Category	Scope	Branding	Message	Output	Outcome
Essence	Beliefs, Values, Expertise	Vision	Storytelling	Spiritual, Emotional	Nation Story	"I Believe"
Personality	People, Government, Geography, Culture	Mission	Emotional, Cultural	Emotional		"I feel"
Symbol	Flag, Anthem, Character, Site	Buzz	Viral	Sensual		"I see"
Product	Tourism, Exports, Investments, Immigration	Goals	Mindshare	Emotional, Sensual, Logical		"I want"

בשלב הרביעי והאחרון נכון לקדם את פרספקטיבת מותג המדינה כמוצר באמצעות הצבת **יעדים לאומיים** (Nation Goals) – ההישגים הכמותיים שאליהם נדרשת המדינה להגיע תוך שנה/שנתיים/שלוש על מנת להצליח להגשים את החזון ולעמוד במשימה שהוצבה. זהות מותג המדינה כמוצר מתורגמת באמצעות כלי מיתוג נתח-מוח (Mindshare Branding) המניח כי המותג מייצג מהות כלשהי מעבר למאפייני מוצר בסיסיים, וכי תפקידו המרכזי לכבוש נתח בתודעת הצרכן באמצעות פיתוח יתרון יחסי וכלים של מיצוב ובידול (Ries, Trout: 1986)<sup>158</sup>. מועברים באמצעות מסר אמוציונלי, חושני ו/או לוגי.

**בסיכום התהליך**, על מותג המדינה להיות מתורגם לסיפור לאומי (Nation Story) הכולל את כל מרכיבי זהותו. על זהות המותג ברמת הליבה, המהות, להוביל את קהל היעד להאמין במרכיבי הסיפור הלאומי. ברמת אישיות המותג, לפתח רגשות כלפיו. ברמת המותג כסמל, להודות שרואים, שמכירים ושמזהים אותו. ולבסוף, ברמת המותג כמוצר, לרצות אותו.

### 3. סיכום והמלצות למדיניות

#### 3.1. יישומים בתחום השיווק המדיני

##### 3.1.1. כללי

לאחר הצגת המודל האינטגרטיבי לניהול דיפלומטיה על בסיס קונספט תורת השיווק המדיני, ניתן להשיב על שאלת המחקר הראשונה. **האם כלי מיתוג מדינות הינו הכלי הנכון, היכול להביא לשינוי בעמדות דעת הקהל בעולם כלפי מדינת ישראל, במצב של קונפליקט מתמשך?**

הנחת יסוד המודל גורסת כי על מדינת הלאום לערוך אבחון בשוק היעד הנתון, מהו הצורך שאותו היא שואפת לממש. המצב האידיאלי הינו זהות בין כל שווקי היעד, אך תורת השיווק הגלובלי מלמדת כי קיימים הבדלים מובנים בין שווקי מטרה שונים. זהו המצב שגם מדינת ישראל ניצבת בפניו. כמובן, הניתוח המוצג להלן הינו אך ורק תזת יסוד המבוססת על מגוון המחקרים שנערכו בארצות חוץ, שלמרות היקפם הם מהווים מקור מוגבל ודל של מידע. מעצב המדיניות, בבואו לגבש קווי פעולה מנחים לעבודת השיווק המדיני, יידרש בשלב ראשון לערוך מחקרי דעת קהל ממוקדים בשווקי יעד נבחרים.

##### 3.1.2. מול הרשות הפלסטינית

מול הרשות הפלסטינית מנהלת מדינת ישראל בעיקר מאבק ביטחוני-פיזי. המדרג המומלץ לפעולה הינו עוצמה קשה. האידיאולוגיה – לאומנית. הדוקטרינה - *Realpolitik*. האוריינטציה הניהולית - הקונספט הלאומי. האסטרטגיה – אוקיינוס אדום (משחק סכום-אפס). הכלים – איומים, סנקציות, מלחמה וחד-צדדיות. הרשות הפלסטינית, לעומת זאת, מנהלת בהתמודדות מול מדינת ישראל הן מאבק הישרדותי והן מאבק ביטחוני. אם היתה הנהגת הרשות בוחרת לפעול במדרג העוצמה העורפית, אידיאולוגיה – היפרדות, דוקטרינה – בדלנות, כלים – התנתקות, היא היתה מצליחה להגיע להישגים עדיפים מול מדינת ישראל, בדומה להישגי האומה ההודית במאבקה מול האימפריה הבריטית על עצמאותם. ההודים נקטו בכלי לוחמה של אי-ציות ואי-שיתוף פעולה אזרחיים (*Civil disobedience non-cooperation*) (Gandhi, 2001)<sup>159</sup>. ביום שמדינת ישראל והרשות הפלסטינית יחזרו לשולחן המשא ומתן, ותתגבש ההבנה שהצורך האמיתי של שני הצדדים הינו קבלה, יהיה אפשר לזנוח את מדרג העוצמה הקשה ולעבור למדרג העוצמה הרכה.

##### 3.1.3. מול מדינות ערב והמדינות המוסלמיות

מול מדינות ערביות ומוסלמיות שאיתם חתמה מדינת ישראל על הסכמי שלום, או שהגיעה להסכמי הבנות איתן – מצרים, ירדן, מרוקו, תוניסיה, מאוריטניה, איחוד נסיכויות המפרץ, קטאר ופקיסטן – היא ניצבת בפני דילמה. מול הממשלות הצורך המידי הוא

קבלה, ואילו מול רוב מכריע של הציבור באותן המדינות הצורך הוא ביטחוני-פיזי (רואים בישראל ובאזרחיה אויב). במצב הזה מומלץ למעצבי המדיניות לפעול במדרג העוצמה הרכה במשנה זהירות. האידיאולוגיה – אידיאליזם. הדוקטרינה – קידום. האוריינטציה הניהולית – קונספט מכירות לא אגרסיבי. הכלים – דיפלומטיה ציבורית, בעיקר מתן דגש על קידום תוכניות סיוע ושיתוף פעולה (בתחומי הבריאות, המים והחקלאות). מול מדינות האויב המובהקות **איראן וסוריה**, מתמודדת ישראל בפני איום קיומי. המדרג המומלץ לפעולה הוא עוצמה עורפית. האידיאולוגיה – היפרדות. דוקטרינה – מאזן כוחות. אוריינטציה ניהולית – הקונספט הלאומי (שום נכונות של הליכה לקראת או פשרנות). אסטרטגיה – אוקיינוס אדום (משחק סכום-אפס). כלים – התנתקות.

#### **3.1.4. מול מדינות האיחוד האירופי**

מול מרבית מדינות האיחוד האירופי, קנדה ואוסטרליה ניצבת היום מדינת ישראל בפני הצורך של קבלה והשתייכות, מה שמוביל את מעצבי המדיניות לפעול במדרג העוצמה הרכה. אידיאולוגיה – אידיאליזם. דוקטרינה – קידום רך ולא אגרסיבי. אוריינטציה ניהולית – קונספט המכירות. האסטרטגיה – אוקיינוס אדום (משחק סכום-אפס מול הרשות הפלסטינית, איראן וסוריה במרחב התודעה האירופי). הכלים – דיפלומטיה ציבורית ברמה התת-מדינית והבין-אישית (חילופי ומפגשי תרבות [!], מדע, השכלה ומשלחות).

#### **3.1.5. מול ארצות הברית**

מול אזרחי ארצות הברית ניצבת מדינת ישראל בפני הצורך של הערכה (Sable, 2005)<sup>160</sup>. בסוגיית הסכסוך הישראלי-פלסטיני נוטה הציבור האמריקני לתמוך בישראל ומעריך כי הוא יודע עליה הרבה, אך איננו חש כל הזדהות או קיום של מאפיינים משותפים עם אזרחיה, מה שהופך אותה ללא רלוונטית בעבורו וללא ראויה להערכה. בארצות הברית מומלץ למעצבי המדיניות לפעול במדרג העוצמה המיתוגית. אידיאולוגיה – קפיטליזם. דוקטרינה – גלובליזציה. אוריינטציה ניהולית – הקונספט השיווקי. אסטרטגיה – אוקיינוס כחול (משחק win-win). כלים – מיתוג מדינות תרבותי וסיפורי.

#### **3.1.6. מול העם היהודי**

מול העם היהודי בתפוצות ניצבת מדינת ישראל בפני הצורך של הגשמה עצמית, מה שמוביל את החברה הישראלית למדרג העוצמה העילית. האידיאולוגיה – הולזיס ("כל ישראל ערבים זה לזה"). הדוקטרינה – גלוקליזציה (שיתוף פעולה מותאם לצורכי הקהילה ברמה המקומית). אוריינטציה ניהולית – קונספט שיווק חברתי. אסטרטגיה – אוקיינוס כחול (משחק win-win). כלים – אחווה ורעות.

על מדינת ישראל להימנע מקידום הרעיון כי היא הליבה של העם היהודי וכל הקהילות היהודיות ברחבי העולם הן מערכת לווייני חצר שנועדו לשרתה. כל קהילה וקהילה היא ישות

עצמאית בעלת צרכים ייחודיים מול סביבתה המיידית – צורכי ביטחון, קבלה, הערכה או הגשמה עצמית (מאבק באנטישמיות, חינוך יהודי, השתלבות בסביבה הרב-תרבותית, סיוע ואחריות חברתית מקומית וגלובלית). הדרך היחידה לשמר את מערכת היחסים המיוחדת הינה שיתוף פעולה, תמיכה הדדית וקידום צרכים משותפים.

### 3.2. מסקנות מהדיון בשיווק מדיני

#### 3.2.1. למתג את מדינת ישראל - כן או לא?

הסיכום הנובע מניתוח השלכת המודל התיאורטי על מדינת ישראל מוביל למסקנה, כי כלי מיתוג המדינות מתאים במצבים מסוימים ולא מתאים במצבים חלופיים. לעתים, מול שווקי יעד נתונים, מומלץ בשלב הנוכחי להפעיל כלים של דיפלומטיה ציבורית. רק לאחר מימוש הצורך הבסיסי של קבלה ומעבר לצורך של הערכה, אפשר לקפוץ ולהפעיל כלי מיתוג מדינות. הכול בהתאמה למצב הנתון בשוק היעד הנדון.

#### 3.2.2. דיון אסטרטגי

הרעיון הזה מעורר דילמה קשה מאוד. כיצד ניתן בעולם גלובלי להציג קונספט מיתוג בשוק יעד אחד, ולהימנע מלהציגו בשוק יעד אחר. בכל מקרה למדינה יהיה קונספט מיתוגי, מתוכנן או מקרי. לכל מדינה סיפור מותג, ומאחורי הסיפור עומדת אישיות מותג, מאפיינים שהתפתחו במהלך השנים באמצעות תפיסות או דעות קדומות שגיבשו תושבי מדינות זרות כתוצאה ממידע שזרם במערכות החדשות באמצעות כלים תרבותיים, או ממפגש ישיר עם המדינה עצמה – מוצריה, תושביה, מנהיגיה, גיבוריה, סמליה, הממשל והגיאוגרפיה שלה (Nebenzahl, 2004; Blichfeldt, 2004; Amine, Chao: 2005)<sup>161</sup>.

אם כך, המסקנה היא שעדיף שתדמית המותג תנוהל, מאשר תתגבש כתוצאה מאוסף אירועים, מידע, חוויות ומפגשים מקרי. בכל מצב על המדינה לגבש קונספט מותג לאומי בעל מאפיינים גלובליים, שאפשר לערוך במרכיביו התאמה ברמה הגלוקלית. ההבדל המרכזי בין שווקי היעד יהיה ברמת המינון בשימוש בכלים האסטרטגיים והטקטיים שיבואו לידי ביטוי בשטח. המצב האידיאלי הוא מדינה המצויה באותו מדרג בעבור מרבית שווקי היעד המרכזיים שלה. זה נכון בדרך כלל עבור מדינות שהן מפותחות כלכלית ושלא מעורבות בכל מאבק צבאי או פוליטי, ולכן זוכות להערכה ולהערצה בעולם, כדוגמת חלק ממדינות האיחוד האירופי, קנדה ו/או אוסטרליה.

את ניהול פעילות השיווק המדיני יש לרכז בידי גורם-על לאומי אחד – משרד החוץ – המתפקד כאגף השיווק הבינלאומי ועובד בתיאום ובשיתוף עם גורמי הסמך המקצועיים (ביטחון [צה"ל], אוצר, תעשייה ומסחר [סחר חוץ וגיוס השקעות], תיירות, חקלאות ותרבות).

### 3.3. יישומים בתחום מיתוג המדינה

#### 3.3.1. ניתוח הסיפור הלאומי הישראלי

השלב הראשון ביישום השימוש במודל זהות מותג המדינה הוא עריכת ניתוח **לסיפור הלאומי** מתוך מטרה לפענח את מרכיבי הליבה ואת מהות מותג המדינה. למדינת ישראל, במהלך שנות ההיסטוריה, היו שני נרטיבים מובילים. הראשון, ממלחמת השחרור ב-1948 ועד מלחמת ששת הימים ב-1967. השני, מ-1967 ועד ימים אלו.

הנרטיב הראשון – **נרטיב החלוצים** – הציג את החלוץ כגיבור שהגיע במטרה להפריח את השממה. החלוצים הקימו יישובים עירוניים בחולות – תל אביב ויישובים חקלאיים הבנויים על קונספט שיתופי מהפכני – הקיבוץ. הם כבשו את המדבר באמצעות מערכות השקיה והזרמת מים, ופיתחו טכנולוגיות חדישות בתחום החקלאות. ברקע של כל זה ניצבה לה בתודעה הלאומית הקולקטיבית זכר שואת יהודי אירופה. המושגים שהובילו את נרטיב החלוצים היו קיבוץ, הפרחת השממה, אגריטק (Agritech), מערכות השקיה (Irrigation). החלוצים יצרו שפה, תרבות ומוזיקה חדשניים. הדגש הרעיוני – קדמה. ההמנון הלאומי – "התקווה". הריקוד הלאומי – "הורה". השיר הלאומי – "הבה נגילה", שהביע שמחה. הסרט הלאומי – "סלאח שבת", שייצג את קונספט כור ההיתוך הישראלי. הסרט הזר הלאומי – "אקסודוס". מוצר הדגל הלאומי – תפוזי Jaffa. הגיבור הלאומי – הקיבוצניק. הצעת המכר הישראלית – ארץ זבת חלב ודבש. סיפור מוטיב החלוץ הוא סיפור שזכה להערצה בכל תפניתו – המאבק בשממה, המעטים מול הרבים, הנאורים מול הברברים.

עם מלחמת ששת הימים התחלף הסיפור הלאומי הישראלי. הישראלים הפכו לרומנטיקנים. הדגש הרעיוני הושם על מוטיבים היסטוריים-דתיים – ארץ ישראל הגדולה וגעגועים לירושלים. השיר הלאומי – "ירושלים של זהב". התמונה הלאומית – העיר העתיקה בירושלים, כשבמרכז ניצבת כיפת הסלע על הר הבית. זהו קונספט בעייתי מאחר שמסגד עומר וכיפתו המוזהבת אינם שייכים למורשת העם היהודי. נולדה הצעת מכר ישראלית חדשה – ארץ הקודש (The Holy Land). בנוסף למוטיבים היסטוריים-דתיים הושם דגש גם על מוטיב העוצמה הצבאית הישראלית. הגיבור הלאומי – צה"ל. המוזיקה הלאומית – תוצרת צה"ל (שירי להקות צבאיות). המנהיגים – גנרלים מצה"ל. הסיסמאות הלאומיות – "הטובים לטייס", "אחרי לצנחנים". בשנות התשעים התווסף מוטיב הערצה ל"עגל הזהב". הגיבור הלאומי – אינדיבידואליות (בניגוד לקולקטיביזם של שנות החמישים והשישים). המוזיקה בראשית המאה ה-21 – "כוכב נולד". האוריינטציה כלפי חוץ – געגועים לאמריקה. אפשר לסכם את הנרטיב השני תחת הכותרת – "נרטיב הצלבנים". העם הישראלי מגן על קודשי כל הדתות, מתגעגע לארץ התקווה הגדולה – אמריקה, מחפש עושר מידי, ונסמך על עוצמה צבאית ומעריץ אותה. זהו סיפור לאומי שלא היה לו סיכוי לזכות לא בתמיכת ארצות חוץ ולא בהערצתן. ברור כי הנרטיב הזה עשה נזק לתדמית המותג הלאומי, ונכון היה לנטוש אותו.

### 3.3.2. נרטיבים מתנגשים לסיפור הלאומי

ממחקרי עומק שנערכו על ידי ה-Brand Israel Group, עלה כי מהות הסיפור הלאומי הישראלי הנוכחי, כפי שנתפס בארצות הברית, סובב מספר מרכיבים – מיליטריזם, פנאטיות דתית ומאצ'ואיזם אפרוריים (BIG, 2005)<sup>162</sup>. הכינוי של מדינת ישראל החוזר שוב ושוב בכלי התקשורת בעולם – The Jewish State – מציב את שאלת היסוד: מהי מדינת ישראל? מדינה שהיא רק יהודית? מדינה שהיא קודם כל דמוקרטית ואחר כך יהודית? אפשר להבחין במהלך השנים האחרונות בהתפתחותם של שני מוטיבים וסיפורים לאומיים מובילים ומתנגשים. מחד גיסא, ירושלים החרדית, הדתית והלאומית, שומרי קודשי ישראל, השמה דגש על העבר. מאידך גיסא, תל אביב הליברלית, הפתוחה, המתקדמת, המודרנית, הקוסמופוליטית, המתורבתת, הגאה, הדוגלת בערכי שוויון וחופש ושמה דגש על העתיד. באמצע ניצבת לה ההוויה של החברה הישראלית הפריפריאלית הנקרעת בין הסיפורים המתנגשים, פעם נצמדת לסיפור הלאומי הירושלמי – ארץ הקודש, ופעם לסיפור הלאומי של "הבועה" התל אביבית הנחשקת. ברור כי יהיה קשה מאוד לגבש קונצנזוס לאומי סביב אחד מהסיפורים המובילים הללו. המחקר שנערך ב-2006 על ידי חברת המחקר Ernst & Young בעבור משרד התיירות קבע כי היתרון היחסי של מדינת ישראל מצוי במוטיב הנרטיב הירושלמי – היסטורי-דתי, ולא במוטיב הנרטיב התל אביבי – חופי ים ומרכזי בילויים (The Med, Red & Dead Seas [קונספט Cool Israel המובל על ידי משרד החוץ])<sup>163</sup> Ernst (& Young, 2006)<sup>164</sup>. הרעיון כי מה שהיה הוא שיהיה. המשך קידום הצעת המכר של ארץ הקודש (The Holy Land), שהוביל את המותג הישראלי בארבעים השנים האחרונות שלא הצליח להביא לפריצות דרך, אלא לרגרסיה בתדמית הבינלאומית של מדינת ישראל, הוא בעייתי ביותר. האינטרס הלאומי התדמיתי מנחה את מנהל המותג לנטוש את קונספט ארץ הקודש, להעלים את החייל המאצ'ו הדתי ולאתר קונספט אלטרנטיבי.

### 3.3.3. נרטיב חלופי לסיפור הלאומי

אפשרות לסיפור מוביל חלופי הינו נרטיב פריצות הדרך הטכנולוגיות (Sable, 2005)<sup>165</sup>. מדינת ישראל זוכה להערכה רבה בעולם בתחום כישוריה הטכנולוגיים, וזהו אחד התחומים הבודדים שבו הישראלים חשים גאווה לאומית<sup>166</sup>. הבעייתיות עם הקונספט הזה היא שלא ברור אם הוא מעניין את קהל היעד בארצות חוץ, ואם הוא בר-מכירה. בנוסף, יתרון כולל בתחומי הטכנולוגיה הינו נרחב למדי, ולא ניתן לאפיינו כנישה שבה למדינה בגודלה של ישראל יש יכולת הובלה. אפשרות נוספת לוקחת את הנרטיב הטכנולוגי, מצמצמת ותוחמת אותו, מעניקה לו פנים אנושיות - **נרטיב המרפא** (רופא, אחות, חובש, מטפל) כגיבור לאומי. גם מייצג קדמה, גם פריצות דרך טכנולוגיות ומדעיות המיועדות לקידום האנושות כולה, גם חמלה וגם יחסים בין-אישיים חמים. הוא מציג את מעלות החינוך, את ההשכלה הגבוהה, ואת המדע הישראליים הזוכים להערכה בעולם. תחום עיסוק הזה ילך ויתפוס מקום מרכזי יותר ויותר בחברה האנושית המודרנית (Naisbitt, 1994)<sup>167</sup>.

### טבלה 3.3.3.1. הצעה לקונספט ולנרטיב חדשים למותג הלאומי הישראלי

<b>ליבת המותג</b>	
מהות ליבה	<b>תיקון עולם.</b>
אמונה	תפקיד מרכזי של עם ישראל והעם היהודי בתפוצות הינו לסייע לעמי העולם.
ערכי יסוד	חברות וקדושת החיים.
יתרון יחסי	המוח היהודי, מדע וטכנולוגיה.
מומחיות	מדע וטכנולוגיה בשירות בריאות האנושות (שירותי רפואה, תעשיות הפרמצבטיקה, הביו-טכנולוגיה, המים, החקלאות המדברית והביו-אורגנית, איכות הסביבה, רפואה משלימה, חינוך והשכלה, סיוע למצבי אסון, ארגונים חברתיים).
<b>אישיות המותג</b>	
אנשים	גיבור לאומי: המרפא (רופא, אחות, חובש, מטפל).
ממשל	קידום פרויקטים הומניטאריים בריאותיים, לשיתוף פעולה בינלאומיים.
תרבות	סיפור החבר המרפא.
<b>סמל המותג</b>	
הפנים האנושיים של החברה הישראלית: מרפאים ומטופלים.	
<b>מוצר לאומי</b>	
תיירות	בריאות ומרפא במרחב חווייתי (היסטורי, תרבותי ובלייני).
יצוא	תעשיות ושירותי בריאות.
השקעות	מחקר מדעי, מערכות השכלה, תעשיות ושירותי בריאות.
הגירה	מערך שירותי בריאות לאומיים מהמובילים בעולם.
<p>ההנחה היא כי סביב המוטיב הזה יוכלו רוב חלקי החברה הישראלית להתאחד. המרפא (רופא, אחות, חובש, מטפל) הוא מבעלי המקצוע הנערצים בארץ ובעולם. תחום הרפואה קרוב מאוד ליהודים ולעם היהודי ומייצג קדמה ונאורות.</p> <p>מובן שיש לבחון את עוצמת המוטיב הזה גם בקרב הישראלים (הנכונות להתאחד סביבו), וגם בקרב קהלי היעד בארצות חוץ (רמת משיכה ואטרקטיביות). לבסוף, יש לבחון גם את אפשרויות תרגומו למאפיינים טקטיים בתחום המיתוג והכלים התקשורתיים.</p>	

מוטיב נוסף וחזק בחברה הישראלית הוא **נרטיב החבר** – החברותא, הערבות ההדדית היהודית ("כל ישראל ערבים זה לזה"). זהו ייחוד בולט בחברה הישראלית שלא מוכר בעולם. הנכונות לעמוד זה לצד זה בשעת צרה ומצוקה, הנכונות לסייע, אי-נטישת פצועים בשדה

הקרב, הנכונות להקריב ולהחזיר הביתה שבויים – מוטיב שנעלם בימי שגרה ותחרות יומיומיים, ובולט בשעת מלחמה ומצוקה לאומיים.

השילוב בין מוטיב המרפא (רופא, אחות, חובש, מטפל) לנרטיב החבר מוביל ל**נרטיב תיקון עולם**<sup>168</sup>. הרעיון העומד ביסוד הנרטיב הזה בפרשנות עדכנית שם דגש על מאפייני מדינת ישראל והקהילות היהודיות בעולם כגורם המסייע למדינות העולם ולעמיהן ותורם להן ללא כל תמורה. זהו תיקון כלפי חוץ, במסגרת יחסי האדם עם עמיתיו וסביבתו (Fried, 2006)<sup>169</sup>. הקונספט הזה קודם בעבר במתכונת נרחבת על ידי המרכז לשיתוף פעולה בינלאומי במשרד החוץ (לפני צמצום תקציבו)<sup>170</sup> על בסיס מורשת ראש הממשלה הראשון דוד בן-גוריון.

### 3.4. נקודת הזנק ואתר נחיתה - Beachfront

#### 3.4.1. כללי

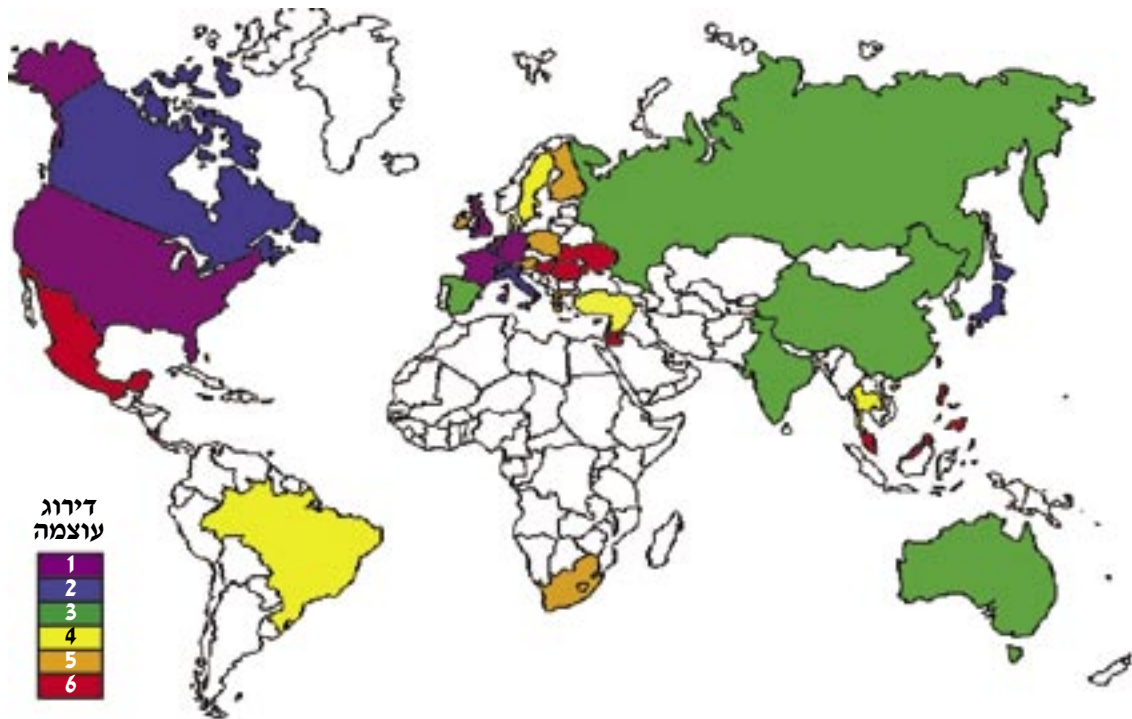
סוגיה נוספת הינה **בחירת שווקי היעד**. מאחר שלא ניתן לפעול בו-זמנית בכל השווקים, יש לקבוע סדרי עדיפויות. יש לדרג את מדינות החוץ לפעילות השיווק המדיני על פי דרגת **עוצמת הקשר** בין לבין מדינת ישראל. המודל המוצע להלן מתבסס על שלל מחקרים העומדים לרשות מעצבי המדיניות בימים אלו. בראייה ארוכת טווח מדובר במסד נתונים בלתי מספק, ואחד מתפקידיו המרכזיים של הגורם האמון על ניהול השיווק המדיני יהיה להקים מערך מחקר מקצועי.

#### 3.4.2. כלי מדידה

**מדד עוצמת הקשר** לוקח את מחקרי דעת הקהל שבוצעו בארצות העולם לאורך השנים ועורך בהן שקלול. ברור כי מסד הנתונים הינו חלקי בלבד. במקצת המדינות היצע המחקרים מגוון יחסית, ועם זאת עדיין בלתי מספק כמו בארצות הברית. לעומת זאת ישנן מדינות אחרות שבהן נערך מחקר בודד, מחקרים בודדים, או שלא נערך כל מחקר. בשלב הנוכחי זהו המידע העומד לרשות מעצבי המדיניות. כל המחקרים שהוצגו בסעיף 2.1.3 שולבו בשקלול מדינות שלא נערכו בהן כל מחקרי דעת קהל זכו לדירוג אפס בחישובי המדד. נלקחו בחשבון כל המדינות שעמן יש למדינת ישראל קשרים כלכליים ראויים (יצוא בהיקף של 70 מיליון דולר ומעלה לשנה, לשוק יעד נתון). על בסיס הנתון הזה, שולב מרכיב נוסף בנוסחת החישוב ששקלל את מרכיבי סחר החוץ (סך כל היצוא למדינות היעד במונחים כלכליים, ויצוא לנפש למדינות היעד). מרכיב שלישי שקלל את מרכיבי התיירות (סך תיירים נכנסים ממדינת היעד, וכמות תיירים כאחוז יחסי מתושבי מדינת היעד). מרכיב רביעי שקלל את מרכיבי היבוא ממדינת היעד במונחים כלכליים. מרכיב חמישי שקלל את עוצמת שוק היעד (דירוג תמ"ג לנפש, דירוג במדד תחרותיות הפורום הכלכלי מדאבוס, דירוג תדמית מותג המדינה על בסיס שקלול מחקרי Anholt-GMI). בסיכום הנוסחה התקבל מדד עוצמת קשר עם 39 מדינות המוצג בגרף 3.4.2.1 (פירוט טבלת החישוב והמקורות בנספח). המדינות המדורגות

בעשרת המקומות המובילים הינן (על פי סדר יורד): ארצות הברית, בריטניה, גרמניה, הולנד (הטעיה עקב מרכיב יצוא גבוה הנכנס לאיחוד האירופי דרך נמל רוטרדם), צרפת, איטליה, בלגיה (נמל רוטרדם כנ"ל), קנדה, שווייץ ויפן.

### גרף 3.4.2.1. מדד עוצמת קשר ישראל-ארצות חוץ



Israel Power Connection Rating			
Country	TotAvg Rating	Country	TotAvg Rating
USA	1	Denmark	21
UK	2	Singapore	22
Germany	3	Brazil	23
Netherlands	4	Thailand	24
France	5	Poland	25
Italy	6	Austria	26
Belguim	7	S. Africa	27
Canada	8	Greece	28
Switzerland	9	Finland	29
Japan	10	Ireland	30
Spain	11	Cyprus	31
India	12	Mexico	32
Russia	13	Jordan	33
S. Korea	14	Ukraine	34
China	15	Hungary	35
Taiwan	16	Romania	36
Australia	17	Malaysia	37
Turkey	18	Philippines	38
Sweden	19	Costa Rica	39
Hong Kong	20		

### 3.4.3. המלצות למדיניות - שווקי יעד נבחרים

ניתן להסיק, תחת הסתייגות למסד הנתונים ולצורך הדחוף בשכלולו, כי על ממשלת ישראל למקד את עיקר מאמצי השיווק המדיני בשלביו הראשונים בשלושה אפיקים: בדירוג מוביל ארצות הברית; בדירוג משני ראשון מדינות האיחוד האירופי על פי סדר העדיפויות המובא להלן: בריטניה, גרמניה, צרפת, איטליה, שווייץ, הולנד ובלגיה; בדירוג משני שלישי – יפן; בדירוג משני רביעי – קנדה.

היקפי היצוא למדינות דוגמת הודו, טורקיה והונג קונג (הטעיה עקב שער הכניסה לסין, ועקב העובדה שהחשוב לסין נעשה בנפרד במסד נתוני הלמ"ס) גבוהים מהיקפי היצוא למדינות דוגמת צרפת, קנדה ויפן. עם זאת, לדעת הקהל בשלוש המדינות הראשונות יש השפעה משנית על היקפי הסחר. הדוגמה הבולטת היא טורקיה שהממשל בה רואה במדינת ישראל שותף אסטרטגי, והציבור הרחב רואה בישראל גורם עוין (על בסיס מחקרי דעת הקהל של מכון PEW האמריקני הנערכים מעת לעת במדינות המוסלמיות<sup>171</sup>). מובן שניתן לשכלל את המדד ולהוסיף מרכיבים נוספים: גודל הקהילות היהודיות המקומיות ושינוי משקלות כל מרכיב ומרכיב.

נוכח סדר העדיפויות הזה מומלץ לתכנן ולמקד את פעילות השיווק המדיני, הן ברמת המאמץ והן בהעדפות בשיקולי תקציב. הדירוג נותן מענה לסוגיות כמו אם חשוב שמדינת ישראל תקים מערך הסברה רשמי דובר ערבית. התשובה על כך שלילית, תוך הפניית מינימום מאמץ ומינימום משאבים כספיים. הסיכויים שהמאמצים המזוהים הללו (תחנת טלוויזיה, רדיו, אתרי אינטרנט והופעת דוברים ממשלתיים) יזכו לרייטינג סביר, או שיצליחו להבקיע סדק בעוצמת האיבה כלפי מדינת ישראל, נמוכים ביותר. האופציה היחידה העומדת לרשות מעצבי המדיניות הינה שימוש באמצעי שיווק מוסווים, תוך התבססות על גורמי ביניים מתווכים ובלתי מזוהים.

### 3.5. המלצות ארגון, ניהול והיערכות

#### 3.5.1. כללי

בכדי ליישם את המלצות האסטרטגיות בתחומי השיווק המדיני ומיתוג המדינה, נדרשת היערכות מקדימה של הרשויות הציבוריות, שתהיינה להן סמכות אקסקוטיבית ליישום מרכיבי המדיניות.

#### 3.5.2. המועצה לתקשורת לאומית

בשלב ראשון מומלץ להתחיל בהקמת המועצה לתקשורת לאומית במשרד ראש הממשלה.

### 3.5.2.1. ניהול המועצה

לניהול המועצה יתמנה יושב ראש שיתפקד בפועל כמתאם המועצה. הוא יהיה בעל גישה ישירה לראש הממשלה, חבר המועצה לביטחון לאומי ומשתתף באורח קבע בישיבות הממשלה ובוועדות השרים הרלוונטיות, ויזכה להערכה כגורם בכיר במערכות הממשל (מעבר לקונספט הישן של המסביר הלאומי<sup>172</sup>). תוארו הרשמי – **דובר הממשלה**, תפקיד נפרד ממזכיר הממשלה, בכדי לתת לתפקיד מאפיינים ייחודיים ולאפשר לבעל התפקיד להתמקד בתחומי הדוברות, התקשורת והשיווק המדיני. הדובר ירכז את מערך הדוברות הממשלתי והציבורי ויהיה אחראי וממונה עליו. כמו כן הוא יהיה מעורב ובעל סמכות וטו במינוי סמנכ"לים לתקשורת ולדוברות ודוברים במשרדי הממשלה, הסמכות הבכירה בממשלה בתחום אחריותו, ומעורב בתכנון ובהקצאת תקציבי שיווק, תקשורת ודוברות למשרדי הממשלה השונים.

### 3.5.2.2. חברי המועצה

על המועצה לכלול נציגים ממשרד ראש הממשלה (לשכת ראש הממשלה, נציג המועצה לביטחון לאומי, המוסד, לשכת העיתונות הממשלתית, לשכת הפרסום הממשלתית), ממשרד החוץ, ממשרד הביטחון (צה"ל, שב"כ), מהמשרד לביטחון פנים (משטרת ישראל), ממשרד התעשייה והמסחר (מינהלת סחר חוץ והמטה לקידום השקעות), ממשרד התיירות, ממשרד החקלאות, ממשרד החינוך והתרבות וממשרד הבריאות, ומומחים מקצועיים (אקדמיה ופרקטיקה).

במסגרת המועצה יפעל פורום מצומצם לנושאים מדיניים ממשרד ראש הממשלה (לשכת ראש הממשלה, נציג המועצה לביטחון לאומי, המוסד), ממשרד החוץ וממשרד הביטחון (צה"ל, שב"כ).

אחד מתפקידיה המרכזיים של המועצה יהיה לתאם את כל מערך הדוברות הממשלתי, ולפקח על בעלי התפקידים הרלוונטיים בכל משרדי הממשלה וברשויות הציבוריות.

### 3.5.3. משרד החוץ

בשלב השני מומלץ לעבוד על היערכות **משרד החוץ שיתפקד כאגף השיווק הבינלאומי של מדינת ישראל**, של ממשלת ישראל. כל סמכויות השיווק המדיני, הדוברות הבינלאומיים, העבודה מול כלי התקשורת הזרים וניהול מערך נציגויות ממשלת ישראל וזרועותיה בעולם יהיו תחת סמכות מאחדת של משרד החוץ. תפקיד משרד החוץ יהיה לקדם את האינטרסים הישירים והעקיפים של מדינת ישראל במישורים הפוליטיים, הכלכליים, החברתיים והתרבותיים ברחבי העולם. המשרד יתפקד כגורם הבלעדי העובד מול התקשורת הזרה בארץ ובארצות חוץ.

### 3.5.3.1. נציגויות בארצות חוץ

כל מערך נציגויות המדינה בארצות היעד השונות ירוכזו תחת סמכות מאחדת, מנחה וישירה של שגריר ישראל שיתפקד כנציג הבכיר וכמנכ"ל המשלחת הישראלית על כל זרועותיה ללא יוצא מן הכלל – נספחים כלכליים, ביטחון, סחר חוץ, השקעות, תיירות, חקלאות, תרבות (כולל משלחות המשרדים השונים). מינוי הנספחים וראשי המשלחות המקצועיות יישאר תחת סמכות המשרד המקצועי הרלוונטי (ביטחון, אוצר, תעשייה ומסחר, תיירות, חקלאות, תרבות).

### 3.5.3.2. ריכוז יחידות סמך

כל הגופים הרלוונטיים ויחידות הסמך במשרדי הממשלה העובדים מול התקשרות הזרה יעברו תחת סמכות מרכזת של משרד החוץ – לשכת העיתונות הממשלתית ושאריות מחלקת ההסברה.

### 3.5.3.3. מחקר

יוקם מערך סקרים ומחקרי דעת קהל בינלאומיים בתוך משרד החוץ, שישרת את כל זרועות הממשל.

### 3.5.3.4. תקשוב

כל מערכי התקשוב לכלי התקשורת בעולם (טלוויזיה, רדיו, עיתונות מודפסת, אתרי חדשות ומידע באינטרנט [הנגישים לציבור הרחב], קולנוע וספרות) המפוזרים בין מגוון זרועות הממשל, הצבא, והמודיעין (משרד החוץ, צה"ל [חטיבת דובר צה"ל, חיל מודיעין], משרד רה"מ [המוסד, נתיב]) יאוחדו לסוכנות תקשוב אחת מרכזית תחת סמכות משרד החוץ שתשרת את כל זרועות הממשל.

### 3.5.3.5. הכשרה מקצועית

המהלך המוצע יחייב שדרוג של הדרישות הכישוריים, הסמכויות והבכירות של שגרירי מדינת ישראל בעולם. יידרש מהפך באפיוני הכישורים ובהכשרה האקדמית של עובדי משרד החוץ ובתכני מערך ההכשרה הפנימיים של המשרד. ההמלצות האלו תתבססנה על אפיוני כישורי הדיפלומטיה הציבורית, כפי שהגדירם הנס טוך (Tuch, 1990: 13),<sup>173</sup> (39, 116), בתוספת רקע מעמיק בתחומי החשיבה האסטרטגית, הכלכלה, השיווק המדיני, המיתוג המדיני והתקשורת השיווקית המדינית, כולל היכרות עדכנית עם עולם התקשורת המודרני – עיתונות, טלוויזיה, אינטרנט, רדיו ותרבות.

### 3.5.3.6. אגף תקשורת והסברה

שם האגף יוסב ל"אגף לדיפלומטיה ציבורית". כל המינוחים הקשורים במושג הסברה יימחקו מלקסיקון משרד החוץ וממשלת ישראל ויוסבו לדיפלומטיה ציבורית. מעבר

למחלקות הפועלות היום במסגרת האגף, גם מערך הסקרים הבינלאומיים, סוכנות התקשוב, לשכת העיתונות הממשלתית ושאריות מחלקת הסברה, יתכנסו בתוך האגף (המהלך יחייב, כפי הנראה, רה-ארגון של מחלקות האגף).

### 3.5.3.7. עבודה בארצות חוץ

על עבודת השיווק המדיני יהיה להתמקד בארצות חוץ, בעיקר בסוכני מידע ותקשורת ובמובילי דעה בארצות היעד. גורמי ממשל ורשויות ציבוריות, מנהיגות עסקית, רשויות דת וארגונים חברתיים. בתחומי התקשורת – מו"לים, עורכים, כתבים. בתחומי התרבות – יוצרים, מפיקים, במאים, תסריטאים, שחקנים, סופרים ואמנים. בתחומי האינטליגנציה – אקדמאים, מכוני חשיבה ומחקר (Think-Tanks), אנשי חינוך, פילוסופים, אליטות תרבותיות וחברתיות, מנהיגי יהדות התפוצות והפזורה הישראלית בעולם. במידה רבה, בדומה למודל שפיתחה מדינת ישראל והקהילה היהודית בארצות הברית, ויישומו בשאר ארצות העולם.

### 3.5.4. צה"ל

בשלב השלישי ובהמשך להיערכות במשרד ראש הממשלה ובמשרד החוץ, נדרשת היערכות **מחודשת בצה"ל**. הסיטואציה שבה חטיבת דובר צה"ל פועלת ללא קונספציה אסטרטגית מנחה (למרות ניסיון להקים מערכת כזו בשנים האחרונות במסגרת ענף אסטרטגיה ומחקר), ומתמקדת בעיקר בעבודת דברור טקטית לטווח קצר, בעייתית ביותר. הסיטואציה הזו קיבלה חיזוק ומשנה תוקף בשנים האחרונות, עקב העלייה בחשיבות כלי התקשורת בארץ, פיזורם וקיצור זמני הדיווח והתגובה. מעבר לכך, העובדה שחטיבת דובר צה"ל כפופה לאגף מבצעים במטכ"ל יוצרת ואקום ניהולי. מטבע הדברים במהלך לחימה אין לראש אגף מבצעים זמן או עניין לנהל את פעולות דובר צה"ל<sup>174</sup>. חשוב להפריד בין הגורם הממונה על תיאום הלחימה בשטח, לבין הגורם הממונה על הלחימה בזירה הווירטואלית בדרגות הפיקוד הבכירות.

#### 3.5.4.1. הקמת אגף תקשורת במטה הכללי

במסגרת המהפך הארגוני בצה"ל, ממליץ הנייר על הקמת אגף חדש במטה הכללי – **אגף תקשורת**. מפקד בדרגת אלוף ירכז תחתיו את חטיבת דובר צה"ל המורחבת (הקצאת משאבים – כוח אדם ותקציב; הרחבת סמכויות; מתן דגש מרכזי לתחומי המחקר, האסטרטגיה והתכנון בתוך החטיבה), את כל הגופים הצה"ליים העוסקים בחקר ובעיצוב התודעה (לוחמה פסיכולוגית, תקשורת פנים-צבאית), את מערכי הדוברות החיליים (חיל אוויר, חיל הים, חיל לוגיסטיקה), את גלי צה"ל ואת ניהול פרסומים. האגף יאמץ תפיסות עבודה מקצועיות המקובלות מעולם התאגידים, יתפקד מעבר לקונספט המוגבל של מערך דוברות ויחסי ציבור כמערך שיווק, תכנון

אסטרטגי שיווקי, מחקרי דעת קהל, מיתוג ותקשורת שיווקית, וייתן חשיבות מוגברת בתוך הצבא לניהול זירת הלוחמה בעולם הווירטואלי-תקשורת.

### 3.5.4.2. עבודה מול התקשורת הזרה

חטיבת דובר צה"ל, במסגרת העבודה מול נציגי התקשורת הזרה, תתפקד כגורם מבצע, ותפעל על פי המלצות הגוף המקצועי – משרד החוץ תחת סמכות מתאמת ומנחה של המועצה לתקשורת לאומית.

### 3.5.5. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

מומלץ כי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה תוסיף ערך בדו"חות, תחת הכותרת - **הכנסות והוצאות המוצר הישראלי**, שיכלול את כל מרכיבי המוצר הלאומי. מצד אחד יופיעו הכנסות מסחר חוץ, תיירות, השקעות, כספי העברות ותמיכות, בדומה למודל המוצג במחקר (ראה סעיף 2.1.4), ומצד שני, נתוני הוצאות השיווק הלאומיות בכלל מערכות הממשל – משרד החוץ, משרד התעשייה והמסחר, משרד התיירות, משרדי ממשלה נוספים ורשויות ציבוריות.

## 6.7. השלכות תקציב

### 3.6.1. מצב קיים

סוגיה נוספת ובעייתית הינה סוגיית התקציב. היום משקיעה ממשלת ישראל באמצעות כל זרועותיה תקציב מצומצם בתחום השיווק המדיני. תקציב שיווק משרד התיירות בשנת 2005 – 41 מיליון שקל<sup>175</sup>. תקציב שיווק משרד התעשייה והמסחר בשנת 2005 – סחר חוץ 34 מיליון שקל<sup>176</sup>. מטה קידום השקעות – 1 מיליון שקל<sup>177</sup>. תקציב האגף לתקשורת ולהסברה במשרד החוץ בשנת 2005 – 45 מיליון שקל<sup>178</sup> (פעולות וכוח אדם). יחד מגיעים כל אלה לסכום כולל של 121 מיליון שקל (כ-29 מיליון דולר) המהווים כ-0.04% מהכנסות המוצר הישראלי (69.02 ביליון<sup>179</sup>). גם אם יורחב תקציב השיווק של משרד התיירות ל-50 מיליון דולר לשנה (תוספת של 170 מיליון שקל) כמובטח<sup>180</sup>, יגיע תקציב השיווק המדיני לסכום כולל של 291 מיליון שקל (69 מיליון דולר) שיהוו כ-0.1% מהכנסות המוצר הישראלי (0.04% מתמ"ג<sup>181</sup>).

### 3.6.2. המלצות לתקציב שיווק מדיני

על פי המודל הפשטני של התאמת הוצאות השיווק הלאומי לכ-1% מסכום הכנסות המוצר הלאומי או מתמ"ג (Booth, 2003)<sup>182</sup>. תקציב הפעולות הכולל (משרד החוץ, משרד התמ"ס - מינהלת סחר חוץ ומטה לקידום השקעות, משרד התיירות) מומלץ שיעמוד על 690

**מיליון דולר** תקציב פעולות, לא כולל כוח אדם ומשלחות דיפלומטיות. כנגד הצעה זו יבואו המקטרגים ויטענו לצורך השוואה, כי הממשל הבריטי השקיע בשיווק מדיני סכום כולל של 1.3 ביליון דולר<sup>183</sup> (0.1% מתמ"ג<sup>184</sup>) ואילו הממשל האמריקני השקיע סכום של 1.084 ביליון דולר<sup>185</sup> (0.01% מתמ"ג<sup>186</sup>). עם זאת, לדעת מרבית החוקרים וועדות הבדיקה התקציב הינו מצומצם מהנדרש (Johnson et al., 2005)<sup>187</sup>.

השיטות לקביעת תקציב שיווק מדיני ראוי טרם זכו לעיון המקצועי הנדרש. קשה מאוד להתאים את השיטות הקלאסיות לקביעת תקציבי שיווק, תקשורת שיווקית או פרסום מהתחום המסחרי לתחום המדיני (Broadbent, 1988; Hassman, 1994)<sup>188</sup>. עם זאת, ניתן לאבחן מספר שיטות אסטרטגיות מנחות: הראשונה מדברת על אחוז ממכירות, כפי שהוצע להלן (אחוז מהכנסות המוצר הלאומי); השנייה עוסקת בבניית תקציב על בסיס יעדים תקשורתיים – הזדמנויות חשיפה, תדירות חשיפה, רייטינג, אפקטיביות חשיפה, אפקטיביות צינור הפרסום. הגישה הזו מתבססת לרוב על מסד נתונים מתמשך של הפירמה או של הענף, מידע שנכון להיום איננו קיים בתחום הייחודי של שיווק מדיני. מה גם שהדיון המקיף בתחום השיווק המדיני מוביל למסקנה, כי לא בהכרח כלי הפרסום הקלאסיים הינם הכלים היעילים ביותר בתחומי המיתוג המדיני והדיפלומטיה הציבורית. המסקנה מהדיון הזה היא כי עם סכום כולל של 69 מיליון דולר תקציב פעולות שיווק מדיני לכל זרועות הממשל הישראלי, לא ניתן לעשות הרבה. מומלץ להתקרב עד כמה שניתן לסכום הגג של 690 מיליון דולר.

נספח

Israel Power Connection Rating - Rank #2																																																															
Country	Sym	Rating	Sym	Rating	Marsh	Marsh	Euro	EB	Rating	Barom	Rating	Pop	Export	Export	Rating	ppp	Export	Rating	ppp	ExEp	ExEp	Rating	ExEp	Tourist	Tourist	Rating	ppp	Tipp	Tipp	Rating	ppp	Tipp	Tipp	Rating	ppp	Import	Import	Rating	ppp	GDP	GDP	Rating	ppp	Davos	Davos	Rating	ppp	AGMI	AGMI	Rating	ppp	Pot	Pot	Rating	ppp	Total	Total	Rating	ppp	TotAvg	TotAvg	Rating	ppp
USA	44	1	60	1	43	1	1	1	298	15,500	1	52.0	7	2.2	2	457	1	1.53	13	3.4	2	6042.1	1	12,360	1	2	10	2.2	1	1.40	1																																
UK	19	8	46	3	60	6	7.3	8	60	1,650	4	27.5	10	5.2	4	1567	3	2.61	6	3.6	3	2552.1	4	1,830	6	13	1	7.6	3	4.40	2																																
Germany	24	4	44	5	65	12	4.9	5	82	1,346	5	16.4	18	7.6	6	105	4	1.28	18	6.8	4	2986	3	2,504	5	15	6	8.1	4	4.40	3																																
Netherlands	21	6	49	2	74	14	6.4	7	16	1,260	6	78.8	5	5.8	5	49.8	9	3.11	5	8.2	6	1626.7	8	409	21	11	12	17.1	11	7.40	4																																
France	19	9	42	6	55	4	8.2	9	60	882	11	14.7	21	13	11	311	2	5.18	2	2	1	1203.8	13	1,816	7	30	8	14	7	8.20	5																																
Italy	13	12	46	4	48	2	10.2	12	58	898	10	15.5	19	11.8	9	72.9	5	1.26	19	7.8	5	1733.7	7	1,694	8	47	4	19.3	14	9.40	6																																
Belgium	12	14	0	0	63	10	12.2	16	10	3,679	2	367.9	2	2	1	25.5	14	2.55	7	12.6	11	457.7	2	325	24	31	16	25.3	20	10.00	7																																
Canada	32	2	0	0	0	0	1.6	2	33	482	17	14.6	22	18	16	50.8	8	1.54	12	8.8	7	320.4	22	1,114	11	14	3	11.1	5	10.40	8																																
Switzerland	11	16	0	0	0	0	12.8	15	8	900	9	120.0	4	8	7	25.6	13	3.41	4	11.2	10	2464.7	5	241	28	8	2	19.4	15	10.40	9																																
Japan	25	3	0	0	0	0	2.4	3	127	799	12	6.3	29	15.4	15	8.3	28	0.07	34	29.2	32	1238.1	11	4,018	3	12	7	6.1	2	12.60	10																																
Spain	8	17	38	7	56	5	14.8	18	40	688	14	17.2	17	14.6	14	51.9	7	1.30	16	8.8	8	613.7	16	1,029	13	29	11	17.6	12	13.60	11																																
India	20	7	0	0	0	0	5.6	6	1,095	1,223	7	1.1	38	13.2	12	14.9	23	0.01	38	26	28	1277.7	10	3,611	4	50	26	20	16	14.40	12																																
Russia	22	5	0	0	0	0	4	4	142	418	22	2.9	33	24.2	25	68	6	0.48	25	9.8	9	1055.7	14	1,589	9	75	20	29.9	28	16.00	13																																
S. Korea	0	0	0	0	0	0	0	0	21	49	450	19	9.183	25	20.2	20	25.9	12	0.53	24	14.4	15	853	15	965	14	17	25	16	9	16.00	14																															
China	7	18	0	0	0	0	14.4	17	1,313	748	13	0.6	39	18.2	17	5	34	0.00	39	35	35	1888.3	6	8,859	2	49	19	17.8	13	17.60	15																																
Taiwan	0	0	0	0	0	0	0	0	21	23	602	15	26.173	11	14.2	13	2	35	0.09	33	34.6	34	553	17	631	16	5	36	14.7	8	18.60	16																															
Australia	0	0	0	0	0	0	0	0	21	21	423	21	21.15	13	19.4	18	19.7	18	0.99	20	18.4	18	116	31	640	15	10	9	12.9	6	18.80	17																															
Turkey	5	19	14	9	0	0	16.1	19	70	903	8	12.9	23	11	8	15.7	21	0.22	30	22.8	24	1221	12	572	17	66	35	33.5	31	18.80	18																																
Sweden	0	0	0	0	0	0	5.2	3	0	135	32	15	20	29.6	31	18	19	2.00	9	17	16	365	20	268	26	3	5	17	10	19.60	19																																
Hong Kong	0	0	0	0	0	0	0	0	21	7	2373	3	339	3	3	1	39	0.14	31	37.4	39	1278	9	227	30	28	36	30	29	20.20	20																																
Denmark	16	11	0	0	0	0	6.4	11	6	98	37	17.8	16	32.8	36	11.8	25	2.15	8	21.6	23	186	26	188	31	4	14	21.2	17	22.60	21																																
Singapore	0	0	0	0	0	0	0	0	21	4.5	354	23	78.666	6	19.6	19	5.8	32	1.29	17	29	31	331	21	124	36	6	23	25.7	22	22.80	22																															
Brazil	0	0	0	0	0	0	0	0	21	188	467	18	2.484	34	21.2	21	19.8	17	0.11	32	20	19	167	28	1,556	10	65	22	27.7	26	23.00	23																															
Thailand	0	0	0	0	0	0	0	0	21	64	449	20	7.015	28	21.6	22	1.5	36	0.02	37	36.2	37	409	18	560	18	36	36	25.2	19	23.40	24																															
Poland	16	10	35	8	0	0	8.8	10	38	146	31	3.8	32	31.2	33	26.8	11	0.71	22	13.2	13	93.8	33	514	20	51	30	30.3	30	23.80	25																																
Austria	13	13	0	0	0	0	6.9	13	11.7	14	8	80	38	10.0	24	35.2	37	13.3	24	1.66	11	21.4	22	202.9	25	267	27	21	36	26.1	23	24.20	26																														
S. Africa	0	0	0	0	0	0	0	0	21	44	272	24	6.181	30	25.2	27	16.5	20	0.38	27	21.4	21	183	27	533	19	42	32	27.2	25	24.20	27																															
Greece	0	0	0	0	0	0	6.1	8	0	206	26	18.727	15	23.8	23	15	22	1.36	15	20.6	20	227	24	236	29	46	36	34.8	33	24.20	28																																
Finland	0	0	0	0	0	0	6.0	7	0	121	34	24.2	12	29.6	30	7.6	30	1.52	14	26.8	30	263	23	161	35	1	36	24.9	18	24.40	29																																
Ireland	0	0	0	0	0	0	6.2	9	0	160	29	40	9	25	26	7	31	1.75	10	26.8	29	367	19	164	33	26	17	29.3	27	24.40	30																																
Cyprus	0	0	0	0	0	0	0	0	21	1	541	16	541	1	13	10	7.6	29	7.60	1	23.4	25	25	37	21	39	34	36	37.2	34	25.40	31																															
Mexico	0	0	0	0	0	0	0	0	21	107	214	25	2	36	27.2	29	24	15	0.22	29	17.8	17	22	38	1,067	12	55	27	26.4	24	25.80	32																															
Jordan	1	20	0	0	0	0	16	21	6	116	35	19.333	14	30.8	32	23	16	3.83	3	13.4	14	61	34	27	38	45	36	39.9	35	27.20	33																																
Ukraine	0	0	0	0	0	0	0	0	21	46	108	36	2.347	35	35.8	38	28	10	0.61	23	12.6	12	156	29	340	23	84	36	42.6	37	27.40	34																															
Hungary	12	15	0	0	0	0	12	13	10	76	39	7.6	27	36.6	39	8.7	27	0.87	21	25.8	26	144.1	30	162	34	39	21	34.2	32	28.00	35																																
Romania	0	0	0	0	0	0	0	0	21	22	187	27	8.5	26	26.8	28	9.6	26	0.44	26	26	27	100	32	183	32	67	36	42.9	38	29.20	36																															
Malaysia	0	0	0	0	0	0	0	0	21	24	131	33	5.458	31	32.6	35	1.5	37	0.06	36	36.8	38	41	36	290	25	24	31	25.3	21	30.20	37																															
Philippines	0	0	0	0	0	0	0	0	21	89	154	30	1.730	37	31.4	34	5.6	33	0.06	35	33.4	33	54	35	451	22	77	36	39.9	36	31.80	38																															
Costa Rica	0	0	0	0	0	0	0	0	21	4	174	28	43.5	8	24	24	1.3	38	0.33	28	36	36	5	39	45	37	64	36	45	39	31.80	39																															

## רשימת ביבליוגרפיה והערות

- <sup>1</sup> Gissin R. (2006), 'The critical importance of Israeli public diplomacy in the war against the Iran-Hizbullah axis of terror', Jerusalem center for public affairs, vol. 6, no. 9, 23<sup>rd</sup> August, 2006, <<http://www.jcpa.org/brief/brief006-9.htm>>, cb2108; Sandler N. (2006), 'New fighting spook investors in Israel', *BusinessWeekonline*, 12<sup>th</sup> July, 2006, cb2011; Elliot M. (2006), 'The way out of this mess, The six keys to peace in the Middle East', Beyer L. (2006), 'What was he thinking?', *TIME*, 20<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1218058,00.html>>, cb2003/4; Elliot M. (2006), 'The war that never ends begins a violent new chapter', Butlers A.L. (2006), 'The party's over', *TIME*, 24<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1214968,00.html>>, cb2002; Krauthammer C. (2006), 'Stop demonizing of Israel for merely defending itself', *Washington Post*, 27<sup>th</sup> July, 2006, cb1932; Moore C. (2006), 'The tall story we Europeans tell ourselves about Israel', *telegraph.co.uk*, 29<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.telegraph.co.uk/opinion/main.jhtml?xml=/opinion/2006/07/29/do2902.xml>>, cb2111; Sandler N. (2006), 'Israeli companies feel the hot breath of war', *BusinessWeek*, 28<sup>th</sup> July, 2006, <[http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2006/gb20060727\\_827175.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2006/gb20060727_827175.htm)>, cb1913; Gwertzman B. (2006), 'Choucair: Israeli attacks on Lebanese civilians hurt U.S. standing in region', Council on foreign relations, 31<sup>st</sup> July, 2006, <<http://www.cfr.org/publication/11182/choucair.html>>, cb1958; Gwertzman B. (2006), 'Steinberg: Israel hoping attacks on Hezbollah serve as warning to Iran', Council on foreign relations, 1<sup>st</sup> August, 2006, <<http://www.cfr.org/publication/11215/steinberg.html>>, cb1946; Gardels N. (2006), 'Beginning of the end for Israel?', *Yahoo!News*, 1<sup>st</sup> August, 2006, cb1945; Black I. (2006), 'For Israel, the shooting goes on but so does the weeping', *Guardian*, 1<sup>st</sup> August, 2006, cb1952; Nir O. (2006), 'Israeli military policy under fire after Qana attack', *Forward*, 4<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.forward.com/articles/israeli-military-policy-under-fire-after-qana-atta>>, cb1933; Dyer G. (2006), 'Israel-Hezbollah conflict: the end game', *The Japan Times*, 5<sup>th</sup> August, 2006, cb1940; Nevius C.W. (2006), 'Can we be mad at Israel, but not hate the Jews?', *SFGate.com*, 6<sup>th</sup> August, 2006, cb1943; MacFarguhar N. (2006), 'Arab world finds icon in leader of Hezbollah', *The New York Times*, 7<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.nytimes.com/2006/08/07/world/middleeast/07nasrallah.html?ex=1312603200&en=b924388c96743238&ei=5090>>, cb1919; Russell A. (2006), 'Death mount as UN seeks ceasefire', *telegraph.co.uk*, 7<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.telegraph.co.uk/news/main.jhtml?xml=/news/2006/08/07/wmid07.xml>>, cb1921; Lappin Y. (2006), 'CNN Int'l snubs Israeli civilians', *Ynetnews.com*, 15<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.ynetnews.com/articles/0,7340,L-3291328,00.html>>, cb2413; Devine F. (2006), 'Israel grotesquely cast as villain in one-sided TV news', *The Australian*, 18 August, 2006, <<http://www.theaustralian.news.com.au/story/0,20867,20164115-31501,00.html>>, cb2110; Keinon H. (2006), 'Diplomacy: The French connection', *The Jerusalem Post*, 24<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.jpost.com/servlet/Satellite?pagename=JPost%2FJPArticle%2FShowFull&cid=1154525940326>>, cb2408; Raskas A.U. (2006), 'What U.S. Jews now expect of Israel', *haaretz.com*, 25<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.haaretz.com/hasen/spages/754726.html>>, cb2410; Miller J. (2006), 'The Hezbollah-

Israel conflict in the world's eyes', USC Center on Public Diplomacy, 26<sup>th</sup> August, 2006, <[http://uscpublicdiplomacy.com/index.php/newsroom/pdblog\\_detail/060826\\_the\\_hezbollah\\_israel\\_conflict\\_in\\_the\\_worlds\\_eyes](http://uscpublicdiplomacy.com/index.php/newsroom/pdblog_detail/060826_the_hezbollah_israel_conflict_in_the_worlds_eyes)>, cb2407; LATimes (2006), 'Pay attention, Israel', *latimes.com*, 15<sup>th</sup> September, 2006; Thakur R. (2006), 'Weighing Israel's way of war', *The Japan Times*, 18<sup>th</sup> September, 2006; Arkin W.M. (2006), 'Facts and myths about the Israel-Hezbollah war', *washingtonpost.com*, 19<sup>th</sup> September, 2006;

אלוני-סדובניק ר. (2006), 'מודיעין כושל, הסברה עילגת', *Ynet*, 16 ביולי, 2006, cb1915; סיגן ל. (2006), 'פצצות חכמות, מערך הסברה פחות', גלובס, 17 ביולי, 2006; מזאל צ. (2006), 'סופגים בשביל אירופה וממנה', *Ynet*, 26 ביולי, 2006, cb1929; סיגן ל. (2006), 'המותג הישראלי חוזר למקומו הטבעי', גלובס, 31 ביולי, 2006, cb1912; אביגד ד. (2006), 'בלוג בריטי מעורר סערה: צלמי סוכנויות הידיעות ביימו תמונות זוועה מכפר כנא', גלובס, 2 באוגוסט, 2006, cb1934; אביגד ד. (2006), 'בלוגר אמריקני: הגג השלם, היעדר פצועים, פערי זמנים וצפדת המוות; החורים השחורים של כפר כנא', גלובס, 3 באוגוסט, 2006, cb1935; ביין ע. (2006), 'כשמחליטים על מלחמה צריך לחשוב על CNN', גלובס, 3 באוגוסט, 2006, cb1936; צימרמן ד. (2006), 'עיתונים בעולם: די להתבטל, השיגו הפסקת אש', *Ynet*, 7 באוגוסט, 2006, cb1918; סימון י. (2006), 'ניצן הורוביץ, עורך חדשות החוץ בערוץ 10: סיקור התקשורת הזרה במלחמה לא היה אנטי-ישראלי', גלובס, 17 באוגוסט, 2006, cb2112; סיגן ל. (2006), 'הפסדנו במלחמה? בוא נהפוך את זה ליתרון הסברתי', גלובס, 22 באוגוסט, 2006, cb2105; מזאל צ. (2006), 'נכשלת ציפי חיוורי למשפטים', *Ynetnews.com*, 23 באוגוסט, 2006, cb2105; כהן ע. (2006), 'אל-ג'זירה 1 ישראל 0', גלובס, 23 באוגוסט, 2006, cb2106; וימן ג. (2006), 'לפני שקוטלים את הדוברים', *Ynet*, 23 באוגוסט, 2006, cb2402; שובל ז. (2006), 'בלתי מספיק בהסברה', *Ynet*, 1 בספטמבר, 2006, cb2403; רשף-גיסין א. (2006), 'הניצחון השקט בקרב התודעה', *Ynet*, 5 בספטמבר, 2006, cb2404

<sup>2</sup> הסמן ר. (2000), 'המחדל 2 – ב-73' שכחו לשמן את הטנקים, ב-2000 מסתירים את ה-Frame', אותות, עמ' 6-8, נובמבר 2000 <<http://www.idc.ac.il/publications/files/226.pdf>>

<sup>3</sup> הסמן ר. (2002), 'צבא התקשורת לישראל', גלובס, 15 באפריל, 2002, <<http://www.idc.ac.il/publications/files/203.pdf>>

<sup>4</sup> Prosor R. (2006), 'Address by Director-General Prosor to the 6<sup>th</sup> Herzlia conference', Israel ministry of foreign affairs, 22<sup>nd</sup> January, 2006, <[www.mfa.gov.il](http://www.mfa.gov.il)>, cb1121

<sup>5</sup> Allen J.T., Tyson A. (2006), 'The U.S. public's pro-Israel history', Pew Research C, 19<sup>th</sup> July, 2006, <<http://pewresearch.org/obdeck/?ObDeckID=39>>; Pew (2006), 'America's image slips, but allies share U.S. concerns over Iran, Hamas', The Pew Global Attitudes Project, Pew Research Center, 13<sup>th</sup> June, 2006, <<http://pewglobal.org/reports/pdf/252.pdf>>; TMC (1993), 'International policy opinion survey', Times Mirror center for the people and the press, November 1993, p. 94, <<http://peoplepress.org/reports/pdf/19931102topline.pdf>>, 'America's place in the world', The Pew research center, viewed 21<sup>st</sup> August, 2006

<sup>6</sup> Simmons A. (2001), 'The story factor', Basic Books, 2001, ISBN 0-7382-0671-7; Budtz C., Fog C. (2006), 'Storytelling: Escaping the price war', *Advertising Age*, 10<sup>th</sup> July, 2006, <[http://adage.com/abstract.php?article\\_id=110443](http://adage.com/abstract.php?article_id=110443)>, cb2032; Fog K., Budtz C., Yakaboylu B. (2005), 'Storytelling brand in practice', Springer, 2005, ISBN 3-540-23501-9

<sup>7</sup> תקציבו השנתי של מערך ההסברה של משרד החוץ הינו 8 מיליון דולר (4 מיליון דולר בלבד לפעולות). סכום זה קטן מתקציבי הפרסום של החברות הסלולריות המקומיות, הנעים בין 20 מיליון דולר ל-30 מיליון דולר כל אחת.

מאיר ג. (2005), **ראיון** עם גדעון מאיר, סמנכ"ל לענייני תקשורת והסברה, ואמיר רשף-גיסין, מנהל מחלקת הסברה, משרד החוץ; ירושלים, 11 בינואר 2005

- 8 Pew (2006), 'Americans support for Israel unchanged by recent hostilities', The Pew Research Center, 26<sup>th</sup> July, 2006, <<http://pewresearch.org/reports/?ReportID=37>>, cb1904; Quinnipiac (2006), 'U.S. voters feel better about Israel, Quinnipiac national thermometer poll shows', 28<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.quinnipiac.edu/x19355.xml>>, viewed 31<sup>st</sup> August, 2006; Zogby (2006), 'Americans worried over Mid-East war's future', Angus Reid global scan: polls & research, 5<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.angus-reid.com/polls/index.cfm/fuseaction/viewItem/itemID/12752>>; CBS & NYT (2006), 'Americans study blame, role on Mid-East crisis', Angus Reid global scan: Polls & research, 31<sup>st</sup> July, 2006, <<http://www.angus-reid.com/polls/index.cfm/fuseaction/viewItem/itemID/12716>>; Harris (2006), 'Most Americans blame Hezbollah for war', Angus Reid global scan: Polls & research, 2<sup>nd</sup> September, 2006, <<http://www.angus-reid.com/polls/index.cfm/fuseaction/viewItem/itemID/13001>>; Economist (2006), 'To Israel with love', *The Economist*, 3<sup>rd</sup> August, 2006, <[http://www.economist.com/world/na/displaystory.cfm?story\\_id=7255198](http://www.economist.com/world/na/displaystory.cfm?story_id=7255198)>, cb2113; Opinion dynamics, Fox News (2006), 'Americans support Israel's take on crisis', Angus Reid global scan: Polls & research, 13<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.angus-reid.com/polls/index.cfm/fuseaction/viewItem/itemID/12800>>; Harris (2006), 'Americans review Mid-East leaders, groups', Angus Reid global scan: Polls & research, 3<sup>rd</sup> September, 2006, <<http://www.angus-reid.com/polls/index.cfm/fuseaction/viewItem/itemID/13004>>, viewed 11<sup>th</sup> September, 2006
- 9 YouGov (2006), Daily Telegraph results, July 2006, <[http://www.yougov.com/archives/pdf/TEL060101012\\_3.pdf#search=%22telegraph%20lebanon%20gaza%20yougov%22](http://www.yougov.com/archives/pdf/TEL060101012_3.pdf#search=%22telegraph%20lebanon%20gaza%20yougov%22)>; ICM (2006), 'The Guardian Poll – July 2006', <[http://www.icmresearch.co.uk/vti\\_bin/shtml.dll/reviews/search.htm](http://www.icmresearch.co.uk/vti_bin/shtml.dll/reviews/search.htm)>, viewed 31<sup>st</sup> August, 2006
- 10 YouGov (2006), Spectator survey results, The war on terror, August 2006, <<http://www.yougov.com/archives/pdf/SpectatorPollResults.pdf>>
- 11 Gregg, Kelly, Sullivan & Woolstencroft (2006), 'A report to the Globe and Mail and CTV: The Middle East conflict', The Strategic Counsel, 31<sup>st</sup> July, 2006, <[http://allangregg.com/polls/2006-07-31%20GMCTV%20July%2027-30%20\(Jul%2031\(.pdf](http://allangregg.com/polls/2006-07-31%20GMCTV%20July%2027-30%20(Jul%2031(.pdf)>; CP (2006), 'Ottawa's pro-Israel tilt could take political toll: Arab critics', *Canadian Press, Canada.com*, 19<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.canada.com/topics/news/national/story.html?id=8b500192-5eea-411f-a260-4ee02c28ac81&k=193>>, cb1961
- 12 CIA – The World fact book (2006), <[www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/xx.html/communications](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/xx.html/communications)>, viewed 9<sup>th</sup> April, 2006, cb0319
- 13 All mobile usage statistics (2006), IT Facts, <[www.itfacts.biz/index.php?id=P225](http://www.itfacts.biz/index.php?id=P225)>, cb0317
- 14 Internet usage statistics – the big picture (2006), <[www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)>, cb0318
- 15 The Worldwide Pay TV Market (2005), InStat, October 2005, <[http://www.instat.com/events/asia/promos/asia\\_dinsdale\\_263362.pdf](http://www.instat.com/events/asia/promos/asia_dinsdale_263362.pdf)>, viewed 13<sup>th</sup> May, 2006

- <sup>16</sup> Global urban observatory (2004), Statistics: Statistical annexes to the Global report on Human settlements 2001: Size and growth of total population, life expectancy at birth: Households: number and growth rate, <[http://www.unhabitat.org/habrdd/Statannex\\_A-3.pdf](http://www.unhabitat.org/habrdd/Statannex_A-3.pdf)>, cb0319
- <sup>17</sup> <http://www.pginvestor.com/phoenix.zhtml?c=104574&p=irol-newsArticleMain&ID=667876&highlight>
- <sup>18</sup> Mittal V., Ross Jr. W.T., Baldasare P.M. (1998), 'The Asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions', *Journal of Marketing*, vol. 62, no. 1, January, 1998, pp. 33-47; Standifird S.S. (2001), 'Reputation and e-commerce: eBay auctions and asymmetrical impact of positive and negative ratings', *Journal of Management*, vol. 27, no. 3, 2001, pp. 279-295.
- <sup>19</sup> הסמן ר. (2005-7), 'האם צריך למתג את מדינת ישראל', גלובס, 31 ביולי, 2005, <<http://www.globes.co.il/serve/globes/DocView.asp?did=939828&fid=1110>>
- <sup>20</sup> Sussman G. (2004), 'The challenge to the two-state solution', *Middle East Report (MER)*, iss. 231, summer, 2004, <<http://www.merip.org/mer/mer231/sussman.html>>, cb1338
- <sup>21</sup> Todd E. (2003), 'After the Empire', Columbia University Press, 2003, ISBN 0-231-13102-x, pp. 113-118, cb1520
- <sup>22</sup> Hanley D.C. (2004), 'Ambassadors examine widening gap in diplomacy between US and Arab world', *Washington report on Middle East Affairs*, January-February 2004, viewed 4<sup>th</sup> February, 2005. cb0117; USNW (2005), 'Explosive new study on TV news coverage of Israel-Palestine to be released on Capitol Hill', *US Newswire*, 8<sup>th</sup> May, 2005, <<http://releases.usnewswire.com/GetRelease.asp?id=46953>>, cb0324; Turki F. (2005), 'Of missions and missionaries', *Arab News*, 5<sup>th</sup> October, 2005, <<http://www.arabnews.com/?page=7&section=0&article=71183&d=5&m=10&y=2005>>, cb1050
- <sup>23</sup> Miller A. D. (2005), 'Lawyering for Israel alone will not bring regional peace', *The Daily Star*, 31<sup>st</sup> May, 2005. <[http://www.dailystar.com.lb/article.asp?edition\\_id=10&categ\\_id=5&article\\_id=15513](http://www.dailystar.com.lb/article.asp?edition_id=10&categ_id=5&article_id=15513)>, cb0502
- <sup>24</sup> Aljazeera (2005), 'Malaysia blasts Israel for banning Mahatir', *Deutsche Press-Agentur, Arab News, Aljazeera.com*, 19<sup>th</sup> March, 2005, cb0332
- <sup>25</sup> *Movies: A stone's throw away; Jenin, Jenin; Tragedy in the Holyland; Frontiers of dreams and fears; Ford transit; Crossing Calandia; Rana's wedding; Until when; Peace, propaganda and the promised land.* Jhally S., Ratzkoff B. (2004), 'Peace, Propaganda & the Promised Land', USA, 2004. Plot Summary: This video shows how the foreign policy interests of American political elites-working in combination with Israeli public relations strategies-influence US news reporting about the Middle East conflict. Combining American and British TV news clips with observations of analysts, journalists and political activists, Peace, Propaganda & the Promised Land provides a brief historical overview, a striking media comparison, and an examination of factors that have distorted U.S. media coverage and, in turn, American public opinion. <<http://us.imdb.com/title/tt0428959>>

- <sup>26</sup> WRMEA (2005), 'Arab studies programs under threat', *Washington Report on Middle East Affairs*, pp. 59-61, May-June 2005, <[http://www.wrmea.com/archives/May-June\\_2005/0505059.html](http://www.wrmea.com/archives/May-June_2005/0505059.html)>, cb0530; Katz K. (2005), 'Debating Israel', *Excalibur – York University's Newspaper*, 30<sup>th</sup> November, 2005, cb0927; Owen L. (2006), 'Israel apartheid week at U of Toronto', *Israpundit*, 19<sup>th</sup> February, 2006, cb1218
- <sup>27</sup> Boston.com (2005), 'Protester's greet hundreds celebrating Israel's 57<sup>th</sup> anniversary', *boston.com*, 19<sup>th</sup> June, 2005, cb0532
- <sup>28</sup> Fishman J. (2004), 'A case study: Madison, Wisconsin, USA: A battleground for Israel's legitimacy', *Jewish Political Studies Review*, 16:3-4, Fall 2004, <<http://www.jcpa.org/phas/phas-fishman-f04.htm>>, cb0703
- <sup>29</sup> Joffe J. (2005), 'A world without Israel', *Foreign Policy*, January-February 2005, <<http://www.frontpagemag.com/Articles/ReadArticle.asp?ID=16827>>, cb0512
- <sup>30</sup> Klugy B. (2005), 'Joffe's flight of fantasy', *Foreign Policy*, March-April 2005, cb0513
- <sup>31</sup> Levine A. (2005), 'A state of denial', *Foreign Policy*, March-April 2005, cb0515
- <sup>32</sup> Pappé I. (2005), 'White washing a criminal record', *Foreign Policy*, March-April 2005, cb0514
- <sup>33</sup> Mearshheimer J., Walt S. (2006), 'The Israel lobby', *London Review of Books*, vol. 28, no. 6, 23<sup>rd</sup> March, 2006, <[http://www.lrb.co.uk/v28/n06/mear01\\_.html](http://www.lrb.co.uk/v28/n06/mear01_.html)>, cb1339
- <sup>34</sup> Aljazeera (2005), 'Israel may turn fence into border', *Aljazeera.net*, 1<sup>st</sup> December, 2005, <<http://english.aljazeera.net/NR/exeres/E23DD66A-8797-4164-8711-45047ECF7128.htm>>, cb0922
- <sup>35</sup> Moran D. (2005), 'Conflict intensifies over Israel's separation wall', *ISN Security Watch*, 10<sup>th</sup> May, 2005, <<http://www.isn.ethz.ch/news/sw/details.cfm?ID=11254>>, cb0334; Arabic News (2005), 'How low in its immorality can Israel go: never be surprised', *ArabicNews.com*, 28<sup>th</sup> May, 2005, <<http://www.arabicnews.com/ansub/Daily/Day/050528/2005052816.html>>, cb0345; Crock S. (2005), 'Israel's thorniest dilemma', *businessweek.com*, 2<sup>nd</sup> August, 2005, <[http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/aug2005/nf2005082\\_7552\\_db056.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/aug2005/nf2005082_7552_db056.htm)>, cb0726; Aljazeera (2006), 'Israel illegal barrier hurting Palestinian farmers', *Aljazeera.com*, 22<sup>nd</sup> March, 2006, cb1228; <<http://www.securityfence.mod.gov.il/Pages/Heb/mivne.htm>>
- <sup>36</sup> IPC (2005), 'Walking coffins: a new method to protest Israel's apartheid wall', *International Press Center*, 28<sup>th</sup> May, 2005, <[http://www.ipc.gov.ps/ipc\\_new/english/apartheid\\_wall/details.asp?name=4965](http://www.ipc.gov.ps/ipc_new/english/apartheid_wall/details.asp?name=4965)>, cb0346; CBC (2005), 'West bank barrier a violation of Israel's rights obligations: UN experts', *CBC News*, 4<sup>th</sup> August, 2005, <<http://www.cbc.ca/cp/world/050804/w080426.html>>, cb0724
- <sup>37</sup> Sofer R. (2006), 'Livni: No erosion of Israel's stance in the world', *Ynetnews.com*, 7<sup>th</sup> June, 2006, cb2024; Genran A. (2006), 'Bush giving Israel running room', *Forbes.com*, 18<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.forbes.com/home/feeds/ap/2006/07/18/ap2887986.html>>, cb1963; Abu-Nasr D. (2006), 'Arabs divided on Hezbollah over Israel', *AP, HoustonChronicle.com*, 18<sup>th</sup> July, 2006, cb1962; MacAskill E., Tisdall S., Wintour P. (2006), 'United States to Israel: you have one more week to blast Hizbullah',

*Guardian*, 19<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.guardian.co.uk/israel/Story/0,,1823817,00.html>>, cb1960; HT (2006), 'Israel misrepresented claims ambassador', *HarrowTimes.co.uk*, 20<sup>th</sup> July, 2006, <[http://www.harrowtimes.co.uk/news/localnews/display.var.842616.0.israel\\_misrepresented\\_claims\\_ambassador.php](http://www.harrowtimes.co.uk/news/localnews/display.var.842616.0.israel_misrepresented_claims_ambassador.php)>, cb1931; Kalman M. (2006), 'Under Olmert, Israel putting new emphasis on diplomacy', *SFGate.com*, 30<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2006/07/30/MNGEJK849B1.DTL&feed=rss.news>>, cb1909; IT (2006), 'Dalia Itzik announces Int'l diplomacy blitz', *Israel Today*, 30<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.israeltoday.co.il/default.asp?tabid=178&nid=8840>>, cb1910; Weymouth L. (2006), 'The axis of hatred', *Newsweek*, 31<sup>st</sup> July, 2006, <<http://www.msnbc.msn.com/id/13990472/site/newsweek>>, cb1948; Nouhed L. (2006), 'Israel strike kill 17 Lebanese', *Reuters*, 7<sup>th</sup> August, 2006, cb1920; News (2006), 'Israel slams Iran, Syria', *News.com.au*, 7<sup>th</sup> August, 2006, cb1925; IT (2006), 'Government spokespersons to improve Israel's image abroad', *Israel Today*, 6<sup>th</sup> August, 2006, cb1927;

סופר ר. (2006), 'משרד החוץ: ההסברה הישראלית עובדת מצוין', *Ynet*, 16 ביולי, 2006, cb1928; קינן א. (2006), 'בלוגרים ישראלים ולבנונים כותבים על המלחמה', *Ynet*, 19 ביולי, 2006, cb1966; קינן א. (2006), 'נלחמים על דעת הקהל: בטוקבקים, בסקרים ובתמונות', *Ynet*, 20 ביולי, 2006, cb1965; צוריאל-הררי ק. (2006), 'מיירי רגב לגלובס: אני לא מרגיעה לאומית, וגם לא רוצה להיות כזו', *גלובס*, 26 ביולי, 2006, cb1911; פרידמן ד. (2006), 'הכנסת: צו 8 וירטואלי לגולשים', *Ynet*, 26 ביולי, 2006, cb1930; שרי האיחוד לא הסכימו לקרוא להפסקת אש מיידית', *Ynet*, 1 באוגוסט, 2006, cb1959

ראה הערה מספר 1<sup>38</sup>

<sup>39</sup> Hague W. (2006), 'We should not be afraid to criticize Israel', *telegraph.co.uk*, 23<sup>rd</sup> July, 2006, <<http://www.telegraph.co.uk/opinion/main.jhtml?xml=/opinion/2006/07/23/do2304.xml&sSheet=/opinion/2006/07/23/ixopinion.html>>, cb1902; Portillo M. (2006), 'The bloody truth is that Israel's war is our war', *Times Online*, 23<sup>rd</sup> July, 2006, <<http://www.timesonline.co.uk/article/0,,24392-2281508,00.html>>, cb1903; Black I., Gilmore I., Prothero M. (2006), 'The day Israel realized this was a real war', *Observer*, 30<sup>th</sup> July, 2006, <<http://observer.guardian.co.uk/world/story/0,,1833349,00.html>>, cb1907; McGirk T. (2006), 'A mixture of regret and resolve in Israel', *TIME*, 30<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1220487,00.html>>, cb1908; Perlman M. (2006), 'UN rights groups accuse Israel of possible war crimes', *Forward*, 28<sup>th</sup> July, 2006, <<http://www.forward.com/articles/un-rights-groups-accuse-israel-of-possible-war-cr>>, cb1914; Gilmore I. (2006), 'Israel pilots deliberately miss targets', *Observer*, 6<sup>th</sup> August, 2006, <<http://observer.guardian.co.uk/world/story/0,,1838437,00.html>> cb1916; Fisk R. (2006), 'Slaughter in Qana', *The Independent*, 6<sup>th</sup> August, 2006, <<http://news.independent.co.uk/world/fisk/article1215967.ece>>, cb1917; Philipp P. (2006), 'Israel deserved war crime label', *Deutsche Welle*, 24<sup>th</sup> August, 2006, <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2145797,00.html>>, cb 2414

<sup>40</sup> תקציב המדינה (2005), הצעת תקציב משרד החוץ, תקציב המדינה, פרק ב', ניתוח הצעת התקציב, עמ' 16, 31, 30 <<http://www.mof.gov.il/budget2005/doc/hoz2.pdf>>; בן א. (2006), 'מערכת הביטחון חוששת ממהפכה חברתית שתפגע בתקציבה', *הארץ*, 5 באפריל, 2006, cb1518

<sup>41</sup> על בסיס מקור חלופי תקציב הביטחון לשנת 2004, ביצוע תקציב, עמד על סכום כולל של 50.615 ביליון שקל. פקטור הוצאות: על כל 1 דולר שהושקע בביטחון, הושקע 0.03 דולר בדיפלומטיה, ו-0.001 דולר בדיפלומטיה ציבורית. סיון ד. (2004), 'שקיפות ותקציב הביטחון', *www.faz.co.il*, 13 בספטמבר, 2005, cb1482

- 42 Pew (2002), 'Americans favor force in Iraq, Somalia, Sudan', Pew Research Center, 22<sup>nd</sup> January, 2002, <<http://people-press.org/reports/display.php3?PageID=185>>, viewed 11<sup>th</sup> May, 2006, cb1604
- 43 Pew (2006), 'American attitudes hold steady in face of foreign crises', The Pew Research Center, 17<sup>th</sup> August, 2006, <<http://people-press.org/reports/display.php3?PageID=1076>>
- 44 GMF (2005), 'Transatlantic Trends 2005 – Topline data 2005', German Marshall Fund, Compagnia di San Paolo, Luso-American Foundation, Fundacion BBVA, TNS Opinion & Social, July 2005, p. 33, <<http://www.transatlantictrends.org>>, viewed 20<sup>th</sup> August, 2006
- 45 TIP (2006), 'New European polling shows huge drop in support for Palestinians; Hamas rated as overwhelmingly negative', The Israel Project, What's new at TIP, 6<sup>th</sup> June, 2006, <<http://www.theisraelproject.org/site/apps/nl/content2.asp?c=hsJPK0PIJpH&b=689705&ct=2550995>>, cb2001
- 46 Gallup (2006), Gallup Brain, The Gallup poll #565, #746, #774, #775, #800, #882, #885, #886, #927, #985, #990, #111G, #119G, #180G, #188G, Ad hoc telephone survey, August wave 1, October wave 2, Jan 1991 wave 4, Sept wave 1, Nov wave 1, Aug wav 1, Dec wav 1, GPNS July special interest survey 2, Jan wave 4, Foreign affairs, Gallup poll social series: World affairs, <<http://brain.gallup.com>>, viewed 21<sup>st</sup> August, 2006
- 47 Harris (2006), 'Great Britain, Canada, Australia, Israel and Japan continue to be countries most widely seen as close U.S. allies', The Harris poll #60, 3<sup>rd</sup> August, 2006, Harris Interactive, <[http://www.harrisinteractive.com/harris\\_poll/index.asp?PID=687](http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=687)>, viewed 8<sup>th</sup> August, 2006
- 48 Jones M.J. (2006), 'Americans rate Iran most negatively of 22 countries', Gallup Brain, 23<sup>rd</sup> February, 2006, <<http://brain.gallup.com/content/default.aspx?ci=21604>> viewed 22<sup>nd</sup> August, 2006
- 49 בקר א. (2006), תרגום מונח מקצועי לעברית, ביה"ס לממשל ולמדיניות, הפקולטה למדעי החברה, אוניברסיטת תל אביב, 20 באפריל, 2006
- 50 Sable D. (2005), 'Brand Israel – an American view', Brand Asset Valuator, Young & Rubicam Brands; Y&R/עמיח/אבנון-שלמור-באדיבות שלמור-אבנון-עמיח/י, cb0801
- 51 Gallup (2006), Gallup Brain, American public opinion and US foreign policy Elites, October 1990, <<http://brain.gallup.com>>, viewed 21<sup>st</sup> August, 2006; TIP (2006), National opinion elite poll, The Israel Project, May 2006, <[http://www.theisraelproject.org/site/c.hsJPK0PIJpH/b.1691197/k.D340/Test\\_DOC.htm](http://www.theisraelproject.org/site/c.hsJPK0PIJpH/b.1691197/k.D340/Test_DOC.htm)>
- 52 Luntz F. (2005), 'How the next generation views Israel', America 2020, Luntz-Maslansky, The Israel Project, June, 2005, cb1304
- 53 BIG (2005), 'Israel's brand image in the US', Brand Israel Group – BIG, July, 2005, cb1501
- הנדוורקר ח. (2005), 'ישראל היא מיליטריסטית, פנאטית ובכלל לא פאן; איך הופכים את ישראל למותג קליל', הארץ, 21 בדצמבר, 2005, cb1009
- 54 הסמן ר. (2006), 'מדד מותגי המדינות: ישראל – המדינה בעלת התדמית הגרועה ביותר בעולם', גלובס, 22

- בנובמבר, 2006, <<http://www.idc.ac.il/publications/files/240.pdf>>; <<http://www.nationbrandindex.com>>
- <sup>55</sup> MT (2006), 'A new market strategy for Israeli tourism', The Ministry of Tourism, Government of Israel, Hospitality and tourism advisory services, Ernst & Young, LLP, November, 2006, <<http://www.tourism.gov.il/Tourism/Ministry+of+Tourism/Forms+and+Info/Ernst+and+Young+Report.htm>>, cb2308
- <sup>56</sup> סופר ר. (2006), 'הישראלים גאים בהייטק ובצבא, פחות בדמוקרטיה', Ynet-news, 18 בינואר, 2006, cb1126
- <sup>57</sup> בר-אילן מ., צמח מ., סופר ש., פס ל. (2001), 'מדד הכנסת, תפיסות הציבור את הרשות המחוקקת', דו"ח מחקר, מרכז מחקר ומידע, כנסת, ירושלים, פברואר, 2001, cb1604
- <sup>58</sup> למ"ס (2006), הירחון הסטטיסטי לישראל מס' 5/2006, ה. תנועות הגירה ותיירות, לוח ה/1. כניסות ויציאות, לפי סוג אשרה, <[http://www.cbs.gov.il/yarhon/e1\\_h.xls](http://www.cbs.gov.il/yarhon/e1_h.xls)>
- <sup>59</sup> למ"ס (2006), רבעון סטטיסטי לתיירות ולשירותי הארחה, 2006/1, לוח 18. הכנסות מתיירות (1) והוצאות של ישראלים היוצאים לחו"ל, עמ' 59, <[http://www.cbs.gov.il/tourism\\_q/t18.pdf](http://www.cbs.gov.il/tourism_q/t18.pdf)>
- <sup>60</sup> משרד האוצר (2006), משרד התיירות, תוצאות לשנת 2005, נתוני ביצוע כפי שנרשמו בספרי הנהלת החשבונות של המשרדים – 19.06.2006, <<http://147.237.72.152/magic94scripts/mgrqispi94.dll?APPNAME=budget&PRGNAME=doc3&ARGUMENTS=-N2005,-A37>> תקציב המדינה לשנת 2005, הצעת תקציב – משרד התיירות, עמוד 19, <<http://www.mof.gov.il/budget2005/doc/tayarut.pdf>> משרד האוצר (2000), עיקרי תקציב המדינה לשנת 2000, משרד התיירות, <<http://www.mof.gov.il/budget2000/part54.htm>>
- <sup>61</sup> <<http://www.tourism.gov.il/Tourism/Ministry+of+TourismOffices+around+the+world.htm>> למ"ס (2006), רבעון סטטיסטי לתיירות ולשירותי הארחה, 2006/1, 1. תיירות, תיירים נכנסים ויוצאים, לוח 3. כניסות תיירים לפי ארץ אזרחות, <[http://www.cbs.gov.il/tourism\\_q/t03.pdf](http://www.cbs.gov.il/tourism_q/t03.pdf)>
- <sup>62</sup> **יצוא מוצרי צריכה.** תוצרת חקלאית - 1.024 ביליון דולר, מוצרי מזון ומשקאות - 656 מיליון דולר, טקסטיל/הלבשה/עור 1.066 ביליון דולר, תרופות 2.196 ביליון דולר, סבון ותמרוקים 216 מיליון דולר, מכשירים לבית 56 מיליון דולר, ציוד אלקטרוני ביתי 155 מיליון דולר, רהיטים 40 מיליון דולר, תכשיטים 489 מיליון דולר, משחקים 527 מיליון דולר, אומנות 38 מיליון דולר. בסה"כ 5.962 ביליון דולר יצוא סחורות לצרכן הסופי. למ"ס (2006), ירחון סחר חוץ לחדש ינואר 2006, לוח ג.3. יצוא לפי ענף כלכלי – ענפי משנה, cb0938, <[http://www.cbs.gov.il/archive/200601/fr\\_trade/tc3.xls](http://www.cbs.gov.il/archive/200601/fr_trade/tc3.xls)>
- <sup>63</sup> Anholt S. (2005), 'Brand new justice', Elsevier Butterworth Heinemann, 2005, ISBN 0-7506-6600-5
- <sup>64</sup> הוצאה לאומית למחקר ופיתוח אזרחי בישראל כאחוז מתמ"ג 4.8%, בהשוואה ל-2.1% במוצע למדינות ה-OECD. למ"ס (2005), השנתון הסטטיסטי לישראל 2005, לוח 28.14, הוצאה לאומית למחקר ופיתוח (מו"פ), עמ' 814, נצפה ב-29 באוגוסט, 2006, <[http://www1.cbs.gov.il/shnaton56/st28\\_14.pdf](http://www1.cbs.gov.il/shnaton56/st28_14.pdf)>
- <sup>65</sup> משרד האוצר (2006), תקציב המדינה לשנת 2005, נתוני ביצוע כפי שנרשמו בספרי הנהלת חשבונות של המשרדים, תעשייה ומסחר, 19.06.2006, <<http://147.237.72.152/magic94scripts/mgrqispi94.dll?APPNAME=budget&PRGNAME=doc3&ARGUMENTS=-N2005,-A36>>
- <sup>66</sup> למ"ס (2006), הירחון הסטטיסטי לישראל מס' 3/2006, ז. מאזן התשלומים, לוח ז.1. מאזן התשלומים סיכום, נצפה ב-29 באוגוסט, 2006, <[http://www.cbs.gov.il/yarhon/g1\\_h.xls](http://www.cbs.gov.il/yarhon/g1_h.xls)>

67 למ"ס (2005), השנתון הסטטיסטי לישראל 2005, לוח 15.1, סיכום מאזני התשלומים, עמ' 551-552 [נתוני הכנסות מענף התיירות מוצגים מ-1996 ואילך], <[http://www1.cbs.gov.il/shnaton56/download/st15\\_01x.xls](http://www1.cbs.gov.il/shnaton56/download/st15_01x.xls)>, נצפה ב-29 באוגוסט, 2006

68 IMD (2006), 'The world competitiveness scoreboard 2006', IMD competitiveness yearbook 2006, p. 5, <<http://www01.imd.ch/wcc/ranking>>, cb1411; WEF (2006), 'Global competitiveness report 2005-2006', Competitiveness ranking, 3.2 Israel: Factors in the emergence of an ICT powerhouse, A. Lopez-Claros, I. Mia, pp. 89-105, 4.2. Country profiles, Executive opinion survey 2005, World economic forum, September, 2005, <<http://www2.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Competitiveness+Programme/Global+Competitiveness+Report.html>>, cb2310; Lopez-Claros A., Altinger L., Blanke J., Drzeniek M., Mia I. (2006), 'The Global competitiveness index: Identifying the key elements of sustainable growth', chp. 1.1, pp. 3-41, Global competitive report 2006-2007, World economic forum, 26<sup>th</sup> September, 2006, <<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>>; FP (2006), 'Measuring globalization: The Global top 20', *Foreign Policy*, May-June 2005, pp. 52-60, cb2313; Teubal M., Moser N., Rosenzweig Y., Levin C. (2006), 'Annual innovation policy trends and appraisal report, Israel 2004-5, European trend chart on innovation', European Commission, 2005, <[http://trendchart.cordis.lu/reports/documents/Country\\_Report\\_Israel\\_2005.pdf](http://trendchart.cordis.lu/reports/documents/Country_Report_Israel_2005.pdf)>, cb2405, viewed 18<sup>th</sup> September, 2006; זליקוביץ' מ. (2006), 'ישראל בתחתית מספר שנות הלימוד במערב', *Ynetnews*, 12 בספטמבר, 2006, cb2419

69 איש-שלום מ. (2006), **ראיון** עם מרדכי איש-שלום, הנספח הכלכלי הישראלי לשוודיה, פינלנד ונורבגיה; סטוקהולם, 6 בספטמבר, 2006, cb23

70 **Nation Branding.** *Nation Branding is a field of theory and practice which aims to measure, build and manage the reputation of countries (closely related to city branding and regional branding). It applies some approaches from commercial brand management practice to countries, in an effort to build, change, or protect their international reputations. It is based on the observation that the "brand images" of countries are just as important to their success in the global marketplace as those of products and services.* Nation Branding (2006), <[http://en.wikipedia.org/wiki/Nation\\_Branding](http://en.wikipedia.org/wiki/Nation_Branding)>, viewed 14<sup>th</sup> May, 2006

71 **Public Diplomacy.** *A government's process of communicating with foreign publics in an attempt to bring about understanding for its nation's ideas and ideals, its institutions and culture, as well its national goals and current policies.* Tuch, H. N (1990), 'Communicating With The World – US Public Diplomacy Overseas', Institute for the Study of Diplomacy, St. Martin's Press, ISBN 0-312-04809, p. 3

72 Lebedenko V. (2004), 'Where is place branding heading?', *Place Branding*, vol. 1, 1, pp. 12-35, 2004, cb1403

73 Kissinger H. (1995), 'Diplomacy', Touchstone, Simon & Schuster, 1995, ISBN 0-671-51099-1, pp. 804-6

74 Kotler P. (2003), 'Marketing Management', Prentice-Hall, 2003, ISBN 0-13-033629-7, pp. 4-17, 563-586

- <sup>75</sup> Keegan W.J. (1989), 'Global Marketing Management', Prentice Hall, 1989, ISBN 0-13-357260-9, chp. 1, an introduction to global marketing management, pp. 1-11; chp. 2, Underlying forces and concepts, pp. 24-50; De Mooij M., Keegan W.J. (1991), 'Advertising Worldwide', Prentice Hall, 1991, ISBN 0-13-471897-6, chp. 6, Marketing communication Worldwide, pp. 133-160
- <sup>76</sup> **Brand.** *A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. The legal term for brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name.*  
 Brand (2004), Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association, <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php>>, viewed 9<sup>th</sup> May, 2004; Aaker D. (1996), 'Building Strong Brands', Free Press, 1996, ISBN 0-02-90015-X, pp. 7-36
- <sup>77</sup> **Crisis Management.** *The function that works to avoid, prepare, recognize and minimize the potential damage of a crisis to an organization's reputation and credibility, helps gain control and resolve the situation, and take advantage of any benefits that can be obtained.*  
 Caponigro J. R. (2000), 'The Crisis Counselor', Contemporary Books, ISBN 0-8092-2490-9, p.16
- <sup>78</sup> **Competitive Advantage.** *A competitive advantage exists when there is a match between the distinctive competences of a firm and the factors critical for success within the industry that permits the firm to out perform its competitors. Advantages can be gained by having the lowest delivered costs and/or differentiation in terms of providing superior or unique performance on attributes that are important to customers. A total offer, vis-a-vis relevant competition that is more attractive to customers. It exists when the competencies of a firm permit the firm to outperform its competitors.*  
 Competitive Advantage, American Marketing Association, Dictionary of marketing terms, <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view654.php>> viewed 23 July, 2006; Porter M.E. (1990), 'The competitive advantage of Nations', The Free Press, 1990, ISBN 0-0-925361-6, chp. 1, A need for a new paradigm, pp. 1-30; chp. 3, Determinants of National competitive advantage, pp. 69-130, cb1603
- <sup>79</sup> Chomsky N. (2002), 'Media Control', Seven Stories Press, 2002, ISBN 1-58322-536-6
- <sup>80</sup> Press B. (2001), 'Spin This', Pocket Books, Simon & Schuster, ISBN 0-7434-4267-9, pp. 1-23
- <sup>81</sup> Papadopoulos N. (2004), 'Place branding: Evolution, meaning and implications', *Place Branding*, vol. 1, 1, pp. 39-49, 2004, cb1404
- <sup>82</sup> Glassman J. (2003), 'The U.S. needs more effort on PR', *American Enterprise*, December 2003, <[http://www.theamericanenterprise.org/issues/articleid.17755/article\\_detail.asp](http://www.theamericanenterprise.org/issues/articleid.17755/article_detail.asp)>, viewed 4<sup>th</sup> February, 2005, cb0115
- <sup>83</sup> Knowlton B. (2005), 'White House letter: Humility has its uses, new US envoy signals', *International Herald Tribune*, 15<sup>th</sup> August, 2005, <<http://www.ihf.com/articles/2005/08/14/news/letter.php>>, cb0733

- <sup>84</sup> Leonard M. (2002), 'Diplomacy by other means', *Foreign Policy*, September/October 2002, <[http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story\\_id=1913](http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=1913)>, viewed 4<sup>th</sup> February, 2005, cb0116
- <sup>85</sup> Critchlow J. (2003), 'The power of public diplomacy', *New Leader*, vol. 86, iss. 5, pp. 12-14, 31<sup>st</sup> October, 2003, <<http://www.britannica.com/magazine/article?query=pow+er+of+public+diplomacy&id=1>>, viewed 4<sup>th</sup> February, 2005, cb0114
- <sup>86</sup> **Public Diplomacy** focuses on the ways in which a country (or multi-lateral organization such as the United Nations), acting deliberately or inadvertently, through both official and private individuals and institutions, communicates with citizens in other societies. But like standard diplomacy, it starts from the premise that dialogue, rather than a sales pitch, is often central to achieving the goals of foreign policy. To be effective, public diplomacy must be seen as a two-way street. It involves not only shaping the message(s) that a country wishes to present abroad, but also analyzing and understanding the ways that the message is interpreted by diverse societies and developing the tools of listening and conversation as well as the tools of persuasion. USCPD (2006), 'What is public diplomacy', USC center on public diplomacy, <[http://uscpublicdiplomacy.com/index.php/about/whatis\\_pd](http://uscpublicdiplomacy.com/index.php/about/whatis_pd)>; USIA (2006), Public diplomacy web site, USIA alumni association, <<http://www.publicdiplomacy.org>>; ERMCPD (2006), The Edward R. Murrow center on public diplomacy, The Fletcher School, Tuft University, <<http://fletcher.tufts.edu/murrow>>, viewed 6<sup>th</sup> August, 2006
- <sup>87</sup> Johnson S., Dale H.C., Cronin P., 'Strengthening US public diplomacy requires organization, coordination, and strategy', Heritage Foundation backgrounder no. 1875, 5<sup>th</sup> August, 2005, <<http://www.heritage.org/Research/NationalSecurity/bg1875.cfm>>, cb0728
- <sup>88</sup> Charles R. (2005), 'Public diplomacy is key', *The Washington Times*, 21<sup>st</sup> May, 2005, cb0341; Del Buey E. (2005), 'Canada's investment in its embassies', *Embassy*, 15<sup>th</sup> June, 2005, cb0121
- <sup>89</sup> See 71 for reference. pp. 13, 39, 116, cb1519
- <sup>90</sup> <<http://www.israel21c.org/bin/en.jsp?enPage=HomePage>> <<http://www.theisraelproject.org/site/c.hsJPKOPIjPH/b.672581/k.CB99/Home.htm>>; Tobin J.S. (2005), 'The selling of Israel', *The Jerusalem Post*, 26<sup>th</sup> July, 2005, cb0704
- <sup>91</sup> Meir G. (2005), 'What Hasbara is really all about', *The Jerusalem Post*, 24<sup>th</sup> May, 2005, <<http://www.mfa.gov.il/MFA/About+the+Ministry/Structure+and+department+What+Hasbara+Is+Really+All+About+-+May+2005.htm>>, cb0337; Rosenblatt G. (2006), 'Marketing a new image', *The Jewish Week*, 21<sup>st</sup> January, 2005, cb1337; מאיר ג. (2005), 'ראיון עם גדעון מאיר, סמנכ"ל לענייני תקשורת והסברה, ואמיר רשף-גיסין, מנהל מחלקת הסברה, משרד החוץ; ירושלים, 11 בינואר 2005
- <sup>92</sup> רשף-גיסין א. (2005), 'ראיון עם אמיר רשף-גיסין, מנהל מחלקת הסברה, אגף לתקשורת ולהסברה, משרד החוץ; ירושלים, 9 באוגוסט, 2005
- <sup>93</sup> Lazaroff T. (2006), 'Foreign Ministry tackles Israel's image abroad', *Jerusalem Post*, 25<sup>th</sup> October, 2006, <<http://www.jpost.com/servlet/Satellite?cid=1161811204583&pagename=JPost%2FJPArticle%2FShowFull>>; Glick C. (2006), 'A gay old time – How Israel proposes to improve its image', *The Jewish Press*, 8<sup>th</sup> November, 2006, <<http://>

[www.jewishpress.com/page.do/19838/A\\_Gay\\_Old\\_Time\\_%3C%2F%3EHow\\_Israel\\_Proposes\\_To\\_Improve\\_Its\\_Image%3C%2F%3E.html](http://www.jewishpress.com/page.do/19838/A_Gay_Old_Time_%3C%2F%3EHow_Israel_Proposes_To_Improve_Its_Image%3C%2F%3E.html); Weinberg L. (2006), 'Israel's brand in the world – what it means', *Jerusalem Post*, 11<sup>th</sup> November, 2006; Kahn J. (2006), 'A brand-new approach', *Foreign Policy*, November-December 2006, <[http://www.foreignpolicy.com/users/login.php?story\\_id=3608&URL=http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story\\_id=3608](http://www.foreignpolicy.com/users/login.php?story_id=3608&URL=http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=3608)>; Siegel S.M. (2006), 'The latest magic fix: Branding Israel', *The Jewish Week*, 24<sup>th</sup> November, 2006, <<http://www.thejewishweek.com/top/editletcontent.php3?artid=5527>>;

מזאל צ. (2006), 'תשכחו מהסכסוך, יש פה ביקיני', Ynet ידיעות אחרונות, 29 באוקטובר, 2006

94 ממוצע רופאים ל-10,000 נפש בישראל עומד על 36.7; ישראל סוגרת את העשירייה הפותחת בעולם על נתון זה, מה שמעניק את הפוטנציאל להפוך את ענף שירותי הרפואה (בצד ענף המחקר הרפואי והביולוגי) לענף יצוא בעל פוטנציאל הצלחה (במיוחד נוכח המגמות בעולם בראשית המאה ה-21, המעריכות קצב צמיחה מרשים לענפים אלו). זאת בתנאי שתיערך הכשרה מסיבית לאחיות (ממוצע 62 אחיות ל-10,000 נפש, נמוך מהממוצע האירופי 72); מערך בתי החולים הציבוריים בישראל יותאם לקונספט יצוא שירותים; ישראל תהנה מתקופה ממושכת של שקט ביטחוני יחסי.

WHO (2005), Health systems statistics, World Health statistics 2005, pp. 45-63, <<http://www.who.int/healthinfo/statistics/en>>, cb1401

הסמן ר. (2005), 'אינטרנטי, טכנולוגי, גלוקלי, נשי ואתי', סטטוס, מרץ, 2005, <<http://www.idc.ac.il/publications/files/211.pdf>>

95 ישראלי ג. (2006), 'שיחה עם גלי ישראלי, שותף-מנהל בקרן הון-סיכון סידר; גני-יהודה, 3 במאי, 2006

96 צימט ד. (2005), 'המותג הישראלי החדש: Ventured in Israel', הארץ, 11 באפריל 2005, cb0146

97 ביין ע. (2005), 'קווין רוברטס, מנכ"ל סאצ'י אנד סאצ': הפרסומות בישראל פונות לצרכן כאילו הוא אידיוט', גלובס, 4 בדצמבר, 2005, cb0924

98 אופק י. (2006), 'ראיון עם יאיר אופק, משנה למנכ"ל ומנהל חטיבת ההי-טק במכון היצוא הישראלי; תל אביב, 28 באוגוסט, 2006, cb22

99 תחת נרטיב זה הובל פרויקט מחקר על ידי ד"ר גרי זוסמן ועו"ד אלי פריד, מביה"ס למדיניות ולמשל באוניברסיטת תל אביב.

Fried E. (2006), 'The Tikkun Olam project policy paper', An initiative for international development and international assistance, Diplomacy and Jewish policy program, Harold Hartog school of Government and Policy, Tel Aviv University, October 2006, <<http://spirit.tau.ac.il/government/Downloads/Tikkun%20Olam%20Policy%20Paper.pdf>>; Friedman I. (2006), 'Jewish soft power', *The Jerusalem Report*, 24<sup>th</sup> July, 2006, cb2022

100 שי נ. (2006), 'שיחה עם נחמן שי, סגן נשיא בכיר ומנכ"ל UJC בישראל (לשעבר דובר צה"ל); תל אביב, 10 באפריל 2006

101 אהרוני ע. (2005), 'דיון עם עידו אהרוני, יועץ התקשורת של שרת החוץ ולשעבר הקונסול למדיה וליחסי ציבור בקונסוליה הישראלית בניו יורק, ה-24 בנובמבר, 2005

102 הורוביץ נ. (2006), 'ראיון עם ניצן הורוביץ, ראש דסק חדשות החוץ בחדשות 10 בערוץ 10; 4 באוקטובר, 2006, cb2301

103 Financial Times (2005), 'Israel touts its free market revolution', *FinancialTimes.com*, 13<sup>th</sup> July, 2005, cb0622; Devi S. (2005), 'Israel opens doors to foreign funds', *FinancialTimes.com*, 3<sup>rd</sup> August, 2005, cb0722

- <sup>104</sup> Wanetick D. (2005), 'Israel's greatest natural resource', *Jerusalem Post online*, 15<sup>th</sup> may, 2005, cb0333; Margulies A. (2006), 'Israel leads world in stem cell research papers per capita', *Israel 21c*, 29<sup>th</sup> March, 2006, <<http://www.israel21c.org/bin/en.jsp?enPage=BlankPage&enDisplay=view&enDispWhat=Zone&enDispWho=DidYouKnow&enZone=Facts>>, cb1324
- 105 ראה הערה מספר 6
- <sup>106</sup> ליכפילד ג. (2006), **ראיון** עם גדעון ליכפילד, כתב שבועון האקונומיסט הבריטי בישראל; תל אביב, בספטמבר, 2006, cb22
- <sup>107</sup> בתי מלון בישראל (2006), **מפגש** עם פורום שיווק ומכירות של איגוד מנהלי בתי מלון בישראל, מלון דן, תל אביב, 20 בנובמבר, 2006
- <sup>108</sup> Nye J.S. (2004), 'Soft Power', Public Affairs, 2004, ISBN 1-58648-225-4
- 109 ראה הערה מספר 73
- <sup>110</sup> **Idealism** in international relations usually refers to the school of thought personified in American diplomatic history by Woodrow Wilson, such that it is sometimes referred to as Wilsonianism. Idealism holds that a state should make its internal political philosophy the goal of its foreign policy. For example, an idealist might believe that ending poverty at home should be coupled with tackling poverty abroad. Wilson's idealism was a precursor to liberal international relations theory, which would arise amongst the "institution-builders" after World War II. Idealism is also marked by the prominent role played by international law and international organizations in its conception of policy formation. One of the most well-known tenets of modern idealist thinking is democratic peace theory, which holds that states with similar modes of democratic governance do not fight one another. Wilson's idealistic thought was embodied in his fourteen points speech, and in the creation of the ill-fated League of Nations. Idealism transcends the left-right political spectrum. Idealists can include both human rights campaigners (traditionally, but not always, associated with the left) and American neo-conservatism which is usually associated with the right. Idealism may find itself in opposition to Realism, a worldview which argues that a nation's national interest is more important than ethical or moral considerations. Idealism (2006), <[http://en.wikipedia.org/wiki/Idealism\\_in\\_international\\_relations\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Idealism_in_international_relations_theory)>, viewed 26th November, 2006
- <sup>111</sup> Maslow A.H. (1954), 'Motivation and personality', HarperCollins 1987, ISBN 0060419873
- <sup>112</sup> Holt D.B. (2004), 'How brands become Icons', Harvard Business School Press, 2004, ISBN 1-57851-774-5, cb1605
- <sup>113</sup> Ries A., Trout J. (1986), 'Positioning: The battle for your mind', McGraw-Hill, 1981, ISBN 0-07-065264-3
- <sup>114</sup> Trout J. (2001), 'Big brands, big trouble', John Wiley & Sons, 2001, ISBN 0-471-41432-8; Bedbury S. (2002), 'A new brand world', Viking, 2002, ISBN 0-670-03076-7
- <sup>115</sup> **Viral Marketing**. *Ideas, products, messages and behaviors spread just like viruses. The three characteristics of epidemics – one, they are contagious; two, the fact that little changes can have big effects; three, that change happens not just gradually but*

*at one dramatic moment (rise or fall). Epidemics are a function of the people who transmit the infectious agents (based on the law of the few, categorized as connectors, mavens and salesmen), the infectious agent itself (the message and its ability to stick), and the environment in which the infectious agent is operating (the power of context in the market).*

Gladwell M. (2002), 'The Tipping Point', Little, Brown & Co., 2002, ISBN 0-316-34662-4, pp. 7, 9, 34, cb1607

ראה הערה מספר 6 <sup>116</sup>

- <sup>117</sup> Kotler P., Lee N. (2005), 'Corporate Social Responsibility', John Wiley & Sons, 2005, ISBN 0-471-47611-0, p. 3

ראה הערה מספר 78 <sup>118</sup>

- <sup>119</sup> **Holism.** *The general principle of holism was concisely summarized by Aristotle in the Metaphysics: "The whole is more than the sum of its parts". According to the Oxford English Dictionary, holism is defined as "The tendency in nature to form wholes that are greater than the sum of the parts through creative evolution". In the latter half of the 20th century, the main line of holistic thinking in science is systems thinking and its derivatives, like the sciences of chaos and complexity. A simplistic misinterpretation of holism is that knowing elements is not enough; relations between such elements also need to be known. In philosophy, any doctrine that emphasizes the priority of a whole over its parts is holism. In psychology the individual (an integrated whole expressed through a self-consistent unity of thinking, feeling, and action, moving toward an unconscious, fictional final goal), must be understood within the larger wholes of society, from the groups to which he belongs (starting with his face-to-face relationships), to the larger whole of mankind. The recognition of our social embeddedness and the need for developing an interest in the welfare of others, as well as a respect for nature.*

Holism, <<http://en.wikipedia.org/wiki/Holism>>, viewed 26th November, 2006

- <sup>120</sup> **Glocalization** *is a new paradigm for international relations and an innovative practice of development cooperation. In particular, Glocalization attributes a special role to cities as international actors, and to city-to-city cooperation as a tool to counter global challenges and promote economic development and peace building activities. Glocalization entails a shift in the international system, from a framework based on a balance of power between nation states, to a balance of cultural interests and local needs with global opportunities, always taking into account the importance of local actors as agents of change. The Glocalization strategy empowers local communities, linking them to global resources and knowledge while facilitating initiatives for peace and development. It provides opportunities for the local communities to direct positive social change in the areas that most directly affect them, and to shape an innovative and more equitable international system. By creating a new socio-economic balance, Glocalization has far-reaching benefits for both developed and developing countries, emphasizing social equity as a basis for international stability and ensuring a more secure and stable global environment to bring about development and peace.*

Glocalization, <<http://en.wikipedia.org/wiki/Glocalization>>, viewed 26th November, 2006

- <sup>121</sup> See 74 for reference. pp. 17-27
- <sup>122</sup> Kim W.C. Mauborgne R. (2005), 'Blue Ocean Strategy', Harvard Business School Press, 2005, 1-59139-619-0
- <sup>123</sup> Neuwmann J.V., Morgenstern O. (1944), 'Theory of games & economic behavior', Princeton University Press, 1944, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Theory\\_of\\_Games\\_and\\_Economic\\_Behavior](http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_Games_and_Economic_Behavior)>, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Game\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Game_theory)>, <<http://www.britannica.com/eb/article-9109420?hook=386139#386139.hook>>, cb1606
- <sup>124</sup> Leonard M. (2002), 'Diplomacy by other means', *Foreign Policy*, September/October 2002, <[http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story\\_id=1913](http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=1913)>, viewed 4<sup>th</sup> February, 2005, cb0116

<sup>125</sup> המועצה לאסטרטגיה של דיפלומטיה ציבורית (Public Diplomacy Strategy Board) המייצגת לממשל, מפעילה בין השאר את שירות 'חדשות הלוויין הבריטי', המקדם תדמית חיובית על בריטניה המודרנית (מוצרים, שירותים, דרך חיים ומדיניות ממשל) בקרב מנהיגי דעה (עיתונאים, פוליטיקאים ומקבלי החלטות) בארצות חוץ, מפקחת על פעילות השיווק המדיני, הדיפלומטיה הציבורית והמיתוג הלאומי המנוהלת במשרד החוץ, במחלקה למסחר ולתעשייה, במועצה הבריטית, בסוכנות – תשקיע בבריטניה, ברשות הבריטית לתירות, ובמסגרת שירותי ה-BBC בעולם.

- <sup>126</sup> Aaker D.A. (2004), 'Brand portfolio strategy', Free Press, 2004, ISBN 0-7432-4938-0, pp. 46-64; cb2305
- <sup>127</sup> Gedmin J., Kennedy C. (2004), 'Selling America Short', *National Interest*, winter 2003-2004, <[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2751/is\\_74/ai\\_112411720](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2751/is_74/ai_112411720)>, viewed 4<sup>th</sup> February, 2005, cb0108
- <sup>128</sup> Wang J. (2006), 'Localizing public diplomacy: The role of sub-national actors in nation branding', *Place Branding*, vol. 2, 1, pp. 32-42, cb2314
- <sup>129</sup> Papadopoulos N., Supphellen M. (2004), 'Where is place branding heading?', *Place Branding*, vol. 1, 1, pp. 12-35, 2004, cb1403; Dooley G., Bowie D. (2005), 'Placebrand architecture: Strategic management of the brand portfolio', *Place Branding*, vol. 1, 4, pp. 402-419, 2005, cb2307
- <sup>130</sup> Mellissen J. (2004), 'Where is place branding heading?', *Place Branding*, vol. 1, 1, pp. 12-35, 2004, cb1403; Terdiman D. (2006), 'Real diplomacy from the virtual world', *News.com.com*, 3<sup>rd</sup> May, 2006, cb2046
- <sup>131</sup> Lodge C., Melisseal J. (2006), 'How has place branding developed during the year, that Place Branding has been in publication', *Place Branding*, vol. 2, 1, pp. 6-17, cb2315, cb2316
- <sup>132</sup> Blichfeldt B.S. (2006), 'Unmanageable place brands', *Place Branding*, vol. 1, 4, pp. 388-401, cb2301
- <sup>133</sup> Nebenzahl I. (2004), 'Where is place branding heading?', *Place Branding*, vol. 1, 1, pp. 12-35, 2004, cb1403
- <sup>134</sup> Amine L.S., Chao M.C.H. (2005), 'Managing country image to long-term advantage: The case of Taiwan and Acer' *Place Branding*, vol. 1, 2, pp. 187-204, 2005, cb1211

<sup>135</sup> הסמן ר. (2005-7), 'מיתוג מדינות. יש דבר כזה', גלובס, 27 ביולי, 2005, <<http://www.globes.co.il/serve/globes/printWindow.asp?did=938873>>

Anholt-GMI Nation Brands index – How the world sees the world, <<http://www.nationbrandindex.com/allreports.phtml>>, cb0613; Sweden (2005), 'Sweden the world's top nation brand new poll says', Embassy of Sweden, Washington, 14<sup>th</sup> June, 2005, cb0612; Anholt S. (2006), 'Why brand? Some practical considerations for nation branding', Editorial, *Place Branding*, vol. 2, 2, pp. 97-107, 2006, cb2309; Anholt-GMI (2005-3), 'How the world sees the world', The Anholt GMI nation brand index, third quarter, 2005, <<http://www.nationbrandindex.com/allreports.phtml>>, cb0852; Anholt-GMI (2005), Nation Brands Q3 2005 Newsletter, 30<sup>th</sup> October, 2005, cb0849; Anholt-GMI (2005-4), 'How the world sees the world', The Anholt GMI nation brand index, forth quarter, 2005, <<http://www.nationbrandindex.com/allreports.phtml>>, cb1220; Anholt-GMI (2006-1), 'Special Report – Denmark's international image', The Anholt GMI nation brand index, first quarter, 2006, <<http://www.nationbrandindex.com/allreports.phtml>>, cb1416

- <sup>136</sup> Quelch J., Joz K. (2005), 'Positioning the nation state', *Place Branding*, vol. 1, 3, pp. 229-237, cb2103
- <sup>137</sup> Florek M. (2005), 'The country brand as a new challenge for Poland', *Place Branding*, vol. 1, 2, pp. 205-214, 2005; Dzenovska D. (2005), 'Remaking the nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding', *Place Branding*, vol. 1, 2, pp. 173-186, 2005, cb1214
- <sup>138</sup> Johnston Y. (2004), 'Where is place branding heading?', *Place Branding*, vol. 1, 1, pp. 12-35, 2004, cb1403
- <sup>139</sup> Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993), 'Marketing Places', The Free Press, ISBN0-7432-3636-x, cb1521
- <sup>140</sup> Kotler P., Gertner D. (2004), 'How can a place correct a negative image?', *Place Branding*, vol. 1, 1, pp. 50-57, 2004, cb1402
- <sup>141</sup> *A holarchy, in the terminology of Arthur Koestler, is a hierarchy of holons — where a Holon is simply a part of a hierarchy which itself is a complex system. The term was coined in Koestler's 1967 book The Ghost in the Machine. The term is also used extensively by new age writer Ken Wilber. The "nested" nature of holons, where one holon can be considered as part of another, is similar to the term Panarchy as used by Adaptive Management theorists Lance Gunderson and C.S. Holling. The universe as a whole is an example of a holarchy, or holarchical system, and every other holarchy we are aware of is a part of this larger holarchy. A heterarchy is a network of elements sharing common goals in which each element shares the same "horizontal" position of power and authority, each having an equal vote. A heterarchy may be independent or at some level in a hierarchy. Each level in a hierarchical system is composed of a heterarchy which contains its constituent elements. Both a hierarchy and a heterarchy are systems in which multiple dynamic power structures govern the actions of the system. They represent different types of network structures that allow differing degrees of connectivity. In a hierarchy every node is connected to at most one parent node and zero or more child nodes. In a heterarchy, however, a node can be connected to any of its surrounding nodes without needing to go through or get permission from some other node. Socially, a heterarchy distributes privilege and decision-making among participants, while a hierarchy assigns more*

*power and privilege to the members high in the structure. Heterarchy can be defined as an organizational form somewhere between hierarchy and network that provides horizontal links that permit different elements of an organization to cooperate whilst individually optimizing different success criteria. In an organizational context its beauty is the way in which it permits the legitimate valuation of multiple skills, types of knowledge or working styles without privileging one over the other.*

<<http://en.wikipedia.org/wiki/Holarchy>>; <<http://en.wikipedia.org/wiki/Heterarchy>>

- 142 Anholt S. (2005), 'Nation brand as context and reputation', Editorial, *Place Branding*, vol. 1, 3, pp.224-228, cb2302
- 143 Abrahams J. (1999), 'The Mission Statement Book', Ten Speed Press, 1999, ISBN 1-58008-132-0, p.13
- 144 David S. (2004), 'Looking at life in a different light: The Branding of Australia', *Screen Education*, iss. 36. pp. 22-25, cb1106
- 145 Anholt S. (2002), 'Forward', *Brand Management*, April, 2002, vol. 9, no. 4-5, pp.229-239, cb1107
- 146 Kotler P., Gertner D. (2002), 'Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective' *Brand Management*, vol. 9, no. 4-5, pp. 249-261, April, 2002, cb1117
- 147 Wood L.J. (2002), 'Western Australia: Building a state brand', *Destination Branding*, Elsevier, pp. 185-206, 2002, ISBN 0-7506-5669-6, cb1511; Ooi C.S. (2002), 'Brand Singapore: The hub of New Asia', *Destination Branding*, Elsevier, pp. 242-260, 2002, ISBN 0-7506-5669-6, cb1513
- 148 Anholt S. (2005), 'Journal of Brand Management's special issue: Nation Branding', *allaboutbranding.com*, viewed 8<sup>th</sup> June, 2005, <<http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=242>>, cb0616
- 149 Groth J. (2002), 'Leveraging export brands through a tourism destination brand', *Brand Management*, vol. 9, no. 4-5, pp. 262-280, April, 2002, cb1120
- 150 CIA (2006), World Economy, GWP, World Fact Book, <<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/xx.html>>; Brandweek (2005), 'Global ad spending expected to grow 6%', *Brandweek*, 6<sup>th</sup> December, 2005, <[http://www.brandweek.com/bw/news/financial/article\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1001615315](http://www.brandweek.com/bw/news/financial/article_display.jsp?vnu_content_id=1001615315)>
- 151 Booth H. (2003), 'Nations should establish a brand, says Wolf Ollins', *Design Week*, 10<sup>th</sup> July, 2003, p. 7, cb1108
- 152 Fall L.T., Lubbers C.A. (2002), 'The challenge of public relations financial accountability; The case of the USA', *Destination Branding*, Elsevier, pp. 141-155, 2002, ISBN 0-7506-5669-6, cb1508

ראה הערה מספר 6 153

ראה הערה מספר 114 154

ראה הערה מספר 112 155

- 156 **Buzz Marketing.** *Captures the attention of consumers and the media to the point*

where talking about a brand or company becomes entertaining, fascinating and newsworthy (*Buzz starts a conversation*). *Web Buzz tools: Talkbacks, Chatrooms, Community websites, Blogs, Vlogs, e-mails and Mash-ups*.

Hughes M. (2005), 'Buzzmarketing', Portfolio, 2005, ISBN 1-59184-092-9. p. 2, cb1607; Goo S.K. (2006), 'Art and marketing all mashed up', washingtonpost.com, 2<sup>nd</sup> August, 2006

ראה הערה מספר 115 157

ראה הערה מספר 113 158

- 159 Gandhi M. (2002), 'The Essential Gandhi', Vintage Spiritual Classics, 2002, ISBN 1-4000-3050-1

ראה הערה מספר 50 160

ראה הערות 132, 133, 134 161

ראה הערה מספר 53 162

ראה הערה מספר 101 163

ראה הערה מספר 55 164

ראה הערה מספר 50 165

ראה הערה מספר 56 166

- 167 Naisbitt J. (1994), 'Global Paradox', Avon Books, 1994, ISBN 0-380-72489-8

- 168 **Tikkun Olam** (תיקון עולם) is a Hebrew phrase which translates to "repairing the world." It is important in Judaism and is often used to explain the Jewish concept of social justice. In some explanations, the more mitzvot that are performed, the closer the world will be towards perfection. Some Jews believe that acts of tikkun olam will either trigger or fulfill the prophesied coming of the Messiah or messianic age (the World to Come). The belief in tikkun olam is also central to the Zohar ("Book of Splendor"), the most important book in kabbalah (Jewish mysticism). In Conservative, Reform and Reconstructionist Judaism, Tikkun olam has taken on political and religious significance in that it implies that Jews should work towards social justice. Tikkun Olam, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Tikkun\\_olam](http://en.wikipedia.org/wiki/Tikkun_olam)>, viewed 17<sup>th</sup> December, 2006; <<http://www.forward.com/articles/the-politics-of-repair>>

"מדינת ישראל תהיה יוצאת דופן מכל המדינות האחרות, שהן חברות אחריות גדולות, בזה שהיא מדינה אידיאלית מיסודה ומגמתה יהיה תיקון עולם ומלואו ולהיות אור לגויים"; הכהן קוק א.ג. הרב (1921), 'אורות', מוסד הרב קוק, עמ' קס אורות, <[http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%95%D7%AA\\_\(%D7%A1%D7%A4%D7%A8](http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%95%D7%AA_(%D7%A1%D7%A4%D7%A8)>

2006

ראה הערה מספר 99 169

- 170 MFA, <<http://mashav.mfa.gov.il/mfm/web/main/document.asp?SubjectID=17267&MissionID=16210&LanguageID=0&StatusID=0&DocumentID=-1>>, viewed 17<sup>th</sup> December, 2006

- 171 Allen J., Tyson A. (2006), 'The U.S. public's pro-Israel history', Pew Research C, 19<sup>th</sup> July, 2006, <<http://pewresearch.org/obdeck/?ObDeckID=39>>; Pew (2006), 'America's image slips, but allies share U.S. concerns over Iran, Hamas', The Pew

Global Attitudes Project, Pew Research Center, 13<sup>th</sup> June, 2006, <<http://pewglobal.org/reports/pdf/252.pdf>>; TMC (1993), 'International policy opinion survey', Times Mirror center for the people and the press, November 1993, p. 94, <<http://people-press.org/reports/pdf/19931102topline.pdf>>, 'America's place in the world', The Pew research center, viewed 21<sup>st</sup> August, 2006

<sup>172</sup> <<http://www.pmo.gov.il/PMO/Archive/Spokesman/2003%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%90%D7%A8/Spokesman7793.htm>>

173 ראה הערה מספר 89

<sup>174</sup> **ייעוד אגף מבצעים** – צה"ל. ייעודו של אגף המבצעים הוא לשאת באחריות מטה לתכנון והפעלת כוחו של צה"ל באמצעות מפקדות הפיקודים המרחביים, מפקדת זרוע האוויר, מפקדת זרוע הים ואגפי המטכ"ל. צבא הגנה לישראל (2006), האתר הרשמי, יחידות צה"ל, אגף מבצעים, נצפה 31 בדצמבר, 2006, <<http://www1.idf.il/DOVER/site/mainpage.asp?sl=HE&id=4&unit=14013&srch=&bScope=True>>

175 ראה הערה מספר 60

176 ראה הערה מספר 65

<sup>177</sup> רועי ר. (2006), **ראיון** עם רחל רועי, מנהלת, ויוסף גזול מהמטה לקידום השקעות במשרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, 25 בספטמבר, 2006

178 ראה הערה מספר 40

179 ראה סעיף 2.1.4 לפרטים

<sup>180</sup> רביד ב. (2006), 'חולבים את התיירים', nrg מעריב, 29 באוקטובר, 2006

<sup>181</sup> Israel GDP (purchasing power parity); \$156.9 billion (2005 est.). CIA (2006), 'CIA world fact book', Israel, Economy, viewed 1<sup>st</sup> January, 2007, <<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/is.html#Econ>>

182 ראה הערה מספר 151

<sup>183</sup> Smith C. (2003), 'Beyond Cool Britannia', *Locum Destination Review*, Summer 2003, <<http://www.locum-destination.com/pdf/LDR12BeyondCoolBrit.pdf>>, viewed 22<sup>nd</sup> February, 2005, cb0124; Harkin J. (2005), 'What is brand Britain?', *Times online*, 11<sup>th</sup> June, 2005, cb0614

<sup>184</sup> UK GDP (purchasing power parity); \$1.818 trillion (2005 est.). CIA (2006), 'CIA world fact book', United Kingdom, Economy, viewed 1<sup>st</sup> January, 2007, <<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/uk.html#Econ>>

<sup>185</sup> בפרסומים חלופיים נאמר כי התקציב המבוקש ל-2006 עמד על 430 מיליון דולר לפעילות ישירה של דיפלומטיה ציבורית, ועוד סכום של 652 מיליון דולר למימון אמצעי התקשורת הזרים של הממשל (כולל שידורי 'קול אמריקה', תחנת הטלוויזיה Al-Hurra ותחנת הרדיו Sawa).

Secretary Rice: President's FY 2006 International Affairs Budget Request, US Department of State, <http://www.state.gov>, 17<sup>th</sup> February, 2005, <<http://www.state.gov/secretary/rm/2005/42343.htm>>, cb0126

<sup>186</sup> US GDP (purchasing power parity); \$12.31 trillion (2005 est.). CIA (2006), 'CIA world fact book', United States, Economy, viewed 1<sup>st</sup> January, 2007, <<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html#Econ>>

- <sup>187</sup> Johnson S., Dale H.C., Cronin P., 'Strengthening US public diplomacy requires organization, coordination, and strategy', Heritage Foundation backgrounder no. 1875, 5<sup>th</sup> August, 2005, <<http://www.heritage.org/Research/NationalSecurity/bg1875.cfm>>, cb0728
- <sup>188</sup> Broadbent S. (1988), 'The Advertiser's handbook for budget determination', Lexington Books, 1988, ISBN 0-669-18139-0;  
הסמן ר. (1994), 'תקציב הפרסום, לא פחות מידי לא יותר מידי, כמה?', אותות, 1994, <<http://www.idc.ac.il/publications/files/224.pdf>>

בפתח המאה ה-21, כאשר מהפכת הטכנולוגיה התקשורתית בשיאה, עוסקות מגוון רשיות שלטון בסוגיית ניהול תדמית מדינתן בדעת הקהל העולמית. לתדמיתה של מדינה יש השפעה ישירה על הצלחתה בשדה התחרות העולמית, בקידום כלכלתה וברוחת תושביה, בביצוע מהלכים מדיניים ובקידום רעיונות ואידיאולוגיה. הצורך בניהול תדמית המדינה קיבל משנה תוקף בארצות הברית בעקבות פיגועי ה-11 בספטמבר והכרזת המלחמה נגד הטרור הבינלאומי. בישראל גבר צורך זה עם פרוץ אינתיפאדת אל-אקצה והטלת הספק בלגיטימיות הקיום של מדינת לאום יהודית.

השאלה המטרידה אנשי ממשל, אקדמיה ותקשורת הינה מהם הכלים היישומיים לניהול תדמית המדינה. בשנים האחרונות התפתח תחום יישום חדש - מיתוג מדינות. על פי האסכולה המצדדת במיתוג מדינות, על הממשל לנהל את תדמית המדינה באמצעות אותם הכלים המשמשים תאגידים כלכליים. בניתוח המוצג בנייר עמדה זה מבקש החוקר לדון בשאלה האם כלי מיתוג מדינות הינו הכלי הנכון לשינוי עמדות דעת הקהל העולמית כלפי מדינת ישראל, הנמצאת במצב של קונפליקט מתמשך.

---

**רמי הסמן** הינו מומחה לאסטרטגיה שיווקית, משמש עמית מחקר בכיה"ס לממשל ולמדיניות ע"ש הרולד הרטוך באוניברסיטת ת"א ומרצה לשיווק מדיני וחברתי בכיה"ס הבינלאומי למינהל עסקים ע"ש רפאל רקנאטי במרכז הבינתחומי בהרצליה. הסמן בוגר המחלקה לכלכלה, ומוסמך בית הספר למינהל עסקים, האוניברסיטה העברית בירושלים. בעבר ניהל את מחלקות המחקר והאסטרטגיה בפרסום גיתם/BBDO ופוגל-לויין/O&M, ריכז את תחום לימודי הפרסום במכללה למינהל וכן הקים וניהל את חטיבת לימודי מינהל עסקים בבית הספר לתיירות של משרד התיירות. הסמן שימש גם מזכיר איגוד הפרסום הבינלאומי בישראל.