

מדיניות עסקית-תש"ע

70-842-04

א. תיאור הקורס

זהו קורס אינטגרטיבי אשר יעסוק בניהול אסטרטגיה בהיבטים תיאורטיים ועסקיים של פירמה (ארגון/חברה). נבחן גישות שונות לניתוח אסטרטגי, נרכוש שפה חדשה ויכולת לנתח תהליכים אסטרטגיים המתרחשים בתוך הפירמות וביניהן. נעסוק במשמעות של קביעת יעוד ארגוני ועיצוב חזון כתנאי לבניה אפקטיבית של אסטרטגיה. ננתח את הסביבה העסקית של הפירמה באמצעות כלים שונים, נגדיר את בסיס המשאבים ויכולות הליבה שלה כתנאי ליכולתה לבנות יתרון תחרותי.

עוד נלמד מימדים שונים של אסטרטגיה המאפשרים לפירמה לבנות את יתרונה התחרותי ולממשו בהצלחה מול מתחרים. הקורס אינטנסיבי ומבוסס על השתתפות פעילה, למידה הדדית ודיונים פתוחים בכתה.

ב. מטרות הקורס:

1. רכישת השפה האסטרטגית ומיומנות בחשיבה אסטרטגית אשר יאפשרו לסטודנט להבין ולנתח את הסביבה הארגונית-עסקית.
2. הקניית מיומנויות של חשיבה אסטרטגית עצמאית מנקודת מבטו של מנהל בכיר המיועד לפתח אסטרטגיה לארגונו וליישמה, וזאת תוך התבוננות אינטגרטיבית על כלל התהליכים.
3. לרכוש כלים לפתרון בעיות ברמה האסטרטגית.
4. לפגוש 'אסטרטגיה עסקית' יישומית בפעולה ולהבין כיצד מיישמים מנהלים אסטרטגיה מהלכה למעשה.

ג. דרישות מקדימות:

ידע אינטגרטיבי בכל קורסי היסוד הבאים: מימון, שיווק, משאבי אנוש, תהליכים ומבנים בארגון, מערכות מידע, חשבונאות, ניהול ומנהיגות.

ד. דרישות הקורס ושיטת לימוד:

על מנת שנצליח להשיג את מטרות הקורס יהיה עלינו להעשיר זה את זה בידע שצברנו במהלך השנים בעבודה בארגונים ומהיכרותנו עם עסקים וארגונים שונים. לפיכך:

1. הקורס מבוסס על קריאה שוטפת של ספר הקורס (Hill). קיימת חובת קריאה שוטפת על פי תוכנית הקורס. **לא נוכל לכסות במהלך הקורס את כל החומר המופיע בספר!** ראו קריאת חובה ברשימה שלהלן.
2. בחינת הסיום תתבסס על חומר המופיע בספר גם אם לא כוסה בהרצאות.
3. שיטת הלימוד תהיה באמצעות ניתוח אירועי אמת, תרגילים, דיוני אקטואליה, סרטים, הרצאות ודיונים בכתה.
4. במידה ויתאפשר, ניחשף לארגונים באמצעות מצגות של סטודנטים אשר יתנדבו להציג ארגון אקטואלי במסגרת אחד הנושאים שנלמדו בקורס. המתנדבים יזכו **לבונוס של 5 נקודות לציון הכללי!** ("יש מקום" ל 2-1 מצגות).
5. העבודות יעשו בקבוצות (2-3 משתתפים בקבוצה).

6. **תנאי הכרחי ללמידה אפקטיבית שלכם ושלי בקורס היא הכנה מוקדמת לשיעור והשתתפות בדיונים בכתה. אני בא ללמד אך גם ללמוד... "מכל מלמדי השכלתי אך מתלמידי יותר מכולם".**

ה. ספר הקורס

- Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (2007). Strategic management. Houghton Mifflin Company, NY.

ו. הרכב הציון:

הערה	משקל	מטלה
3-2 סטודנטים	11%	אתגר 1
3-2 סטודנטים	11%	אתגר 2
3-2 סטודנטים	11%	אתגר 3
תנאי מעבר לקורס 60 לפחות	70%	מבחן
2-1 קבוצות אשר יקבלו ממני הדרכה אישית	5%	בנוס: מצגת אקטואלית
	108%	סה"כ אפשרי

- באתגרונים מגולם בנוס של 10%.
- אנא, הגישו את האתגרונים במועד הנקוב. אי הגשת אתגר 1 תוריד 10% מהציון. **לא ניתן לעבור את הקורס ללא הגשת לפחות 2 אתגרונים במועד !**

ז. קריאה

חובה

- יניב, א. (2002). איך להשתמש בחצי הכוס המלאה. סטטוס, נובמבר, 137, 28-24.
- Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (2007). *Strategic management*. Houghton Mifflin Company, NY. **Ch. 6, pp. 187-225.**
- רשימת אירועים (test cases) מתוך הספר הני"ל, כפי שמפורטת ברשימה המצורפת להלן:

רשימת אירועים חובה למבחן (Hill & Jones, 2007)

	<u>עמוד</u>	<u>נושא</u>	<u>אירוע</u>	
		Wal-Mart	opening case	.1
	14	Strategic Planning at Microsoft	1.1	.2
	49	Entry Barriers into the Soft Drink Industry	2.1	.3
	89	Southwest Airlines' LOW cost Structure	3.2	.4
	104	The road to ruin at DEC	3.3	.5
	116	Too much experience at Texas Instruments	4.1	.6
	118	Toyota's Lean Production System	4.2	.7
	122	Supply-Chain Management at Office Superstores	4.3	.8
	133	Six Sigma at Mount Carmel Health	4.5	.9
	149	Samsung Change Its Business Model Again and Aga	opening case	.10
	163	Ryanair Takes Control over the Sky in Europe	5.1	.11
	171	Up, Up and Away in the Restaurant Business	5.3	.12
	175	Toyota's Goal ? a High-Value Vehicle to Match Every...	5.4	.13
	198	How Prodigy fell into the Chasm	6.2	.14
	208	Toys "R" Us's New Competitors	6.3	.15
	221	Coca-Cola and PepsiCo go head-to-head	6.4	.16
	224	How to Make Money in the Vacuum Tube Business	6.5	.17
	267	Finland's Nokia	8.1	.18
	279	MTV Goes Global, with a local Accent	8.2	.19
	310	Beating Dell: Why HP wanted to Acquire Compaq	9.1	.20
	328	Cisco's 2\$ Billion Blunder	9.5	.21

קריאת רשות-לא חובה

- Bass, F. M. (1986). **"The adoption of a marketing model: Comments and observations"**. In V. Mahajan & Y. Wind (Eds.), *Innovation Diffusion Models of New Product Acceptance*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1996). Building your company's vision. **Harvard Business Review**, January-February, 65-77.
- De Wit, B., Meyer, R. (2004). **STRATEGY, Process, Content, Context**, Thomson Learning Ed., Italy.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008). Mastering the Management System, **Harvard Business Review**, January, 63-77.
- Kim, E., Nam, D., & Stimpert, Testing the applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age, 21(1) **Journal of Business Strategies**, 19 (2004). Available from Business Source Complete database.

- Miller William L. & Langdon Morris (1999). **4th Generation R&D**, JOHN WILEY & SONS INC.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, September-October, 107-114.
- Montgomery, C.A. (2008). Putting Leadership Back into Strategy. **Harvard Business Review**, January, 54-60.
- Moore, G. (1991). **Crossing the Chasm: Marketing and Selling Hightech Products to Mainstream Customers** (1991, revised 1999, 2000, 2001, 2002) New York: Harper Collins.
- Nohria, N., Joyce, W., Roberson, B. (2003). What really works. **Harvard Business Review**, July, 43-52.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. **Harvard Business Review**, November-December, 61-78.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**, January, 79-93.
- Todorova, G and Durisin, B (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 3, 774-786.

- בן-עזר, ג. (2003). על חזון, שוק מטרה ומה שביניהם. **מגזין בונים עסק-גלובס**, פברואר, 8-6.
- בן-עמי, י. (2003). השגת יתרון תחרותי ושימורו באמצעות גישה דינמית לאסטרטגיה. **ניהול**. פברואר-מארס, 35-28.
- בר-יוסף, י. (1997). מאסטרטגיה של תחרות לאסטרטגיה של שיתוף. **אקוויטיב**. אפריל-מאי, 12-3.
- כרמלי, א. (2000). לקראת אסטרטגיה מבוססת משאבים. **סטטוס**, 114, 54-50.
- יניב, א. (2002). איך להשתמש בחצי הכוס המלאה. **סטטוס**, נובמבר, 137, 28-24.
- פורטר, מ. (1991). **אסטרטגיה תחרותית**, הוצאת עתרת.

[המלצה חמה:](#)

רצ"ב לינק לראיון קצר עם Porter על העדכון שלו משנת 2008 למודל 5 הכוחות

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/flatmm/hbextras/200801/porter/index.html?cm_mmc=npv--hbopostcard--Jan2008--5CompetitiveForces

אפשר לצפות גם ב- u tube

ח. תוכנית הקורס

מפגש	נושא ההרצאה	קריאה	הערות
1	<ul style="list-style-type: none"> מושגי יסוד, אסטרטגיה במאה ה-21, ניהול אסטרטגי, חשיבה אסטרטגית, תפקידי המנהל 	Hill & Jones, Ch. 1; 10	
2	<ul style="list-style-type: none"> יעוד הפירמה, חזון, מאזן הכוחות בחברה, היתרון התחרותי דיון 	Hill & Jones, Ch. 1	
3	<ul style="list-style-type: none"> ניתוח סביבה ארגונית ענפית (כלים ועקרונות) דיון 	Hill & Jones, Ch. 2	
4	<ul style="list-style-type: none"> ניתוח סביבת הארגון והארגון-משאבים והסביבה הענפית דיון 	Hill & Jones, Ch. 2;3	אתגר 1
5	<ul style="list-style-type: none"> ניתוח הארגון-משאבים והסביבה הענפית (כלים ועקרונות) דיון 	Hill & Jones, Ch. 3	
6	<ul style="list-style-type: none"> אסטרטגיה פונקציונלית, בניית יתרון תחרותי ברמת הענף דיון 	Hill & Jones, Ch. 4	
7	<ul style="list-style-type: none"> אסטרטגיה פונקציונלית וגנרית, יתרון תחרותי דיון 	Hill & Jones, Ch. 4;5	אתגר 2
8	<ul style="list-style-type: none"> אסטרטגיה גנרית ויתרון תחרותי דיון 	Hill & Jones, Ch. 5	
9	<ul style="list-style-type: none"> צמיחה: אסטרטגיה גלובלית דיון 	Hill & Jones, Ch. 8	
10	<ul style="list-style-type: none"> אסטרטגיות תאגיד: אינטגרציה אנכית, גוון, בני ברית דיון 	Hill & Jones, Ch. 9; 10	
11	<ul style="list-style-type: none"> אסטרטגיה הלכה למעשה שינוי ארגוני תומך אסטרטגיה 	Hill & Jones, Ch. 9;10	אתגר 3
12	<ul style="list-style-type: none"> השלמות 		
13	<ul style="list-style-type: none"> השלמות מצגות סטודנטים 		2-1 קבוצות

הערה:

יתכנו שינויים בקצב ההתקדמות בחומר. עוד יתכן כי תרגיל מסוים יינתן במפגש מאוחר יותר. אנא, הקפידו לעקוב אחרי קצב ההתקדמות ומועד הגשת התרגילים-לא יתקבלו תרגילים באיחור. **אי הגשת התרגיל, תגרוור פסילת קורס!**

ט. מצגת בונוס

1. המצגת נועדה לחשוף אותנו למגוון אסטרטגיות של חברות שונות (בישראל ובכלל) ולחדד את הלמידה האישית והקבוצתית.
2. קבוצה (2-3 סטודנטים) אשר תתנדב לכך, תציג במפגש האחרון או בתחילת הסמינר את הפירמה אותה בחרה לנתח. המצגת תהיה באורך של כ-20 ד' ותעסוק בנושאים רלבנטיים שנלמדו בקורס.
3. על המצגת להתבסס על המודלים ועל השפה האסטרטגית שנלמדה בקורס ולאחר ההצגה יתקיים דיון. כעקרון המצגת תכלול:
 - הצגת הפירמה.
 - ניתוח הסביבה של הפירמה.
 - אסטרטגיה נוכחית של הפירמה.
 - דיון בניהול המציגים.
4. **מומלץ כי תתכננו נכון את הזמן ולכן יש להגביל (מאוד) את מספר השקפים אותם בכוונתכם להציג.** חלוקת הזמן צריכה להיות 20-80%. 20% מוקדש להצגת הארגון (להכיר לנו את החברה) ואת 80% מהזמן יש להקדיש לניתוח האסטרטגיה.
5. קבוצה אשר תציג את העבודה המסכמת תקבל בונוס של 5 נקודות לציון הכללי.
6. אני מתחייב להנחות את הקבוצה ואהיה זמין (כרגיל) לכל פניה או שאלה.

בהצלחה!