

MBA - מגיסטר במנהל עסקים עם דגש על חברות עתירות טכנולוגיה

אסטרטגיה תחרותית 098782

המרצה: ד"ר חנן בן-עוז

benoz@technion.ac.il

שעות קבלה יתואמו מראש באמצעות המייל

מיניסטער 2 , 2022-23

ימי חמישי בין השעות 14:00-18:00 לקבוצה א', ובין השעות 18:00-22:00 לקבוצה ב'

כתה 215 - בנין קופר.

נקודות זיכוי: 2 נ"ז

מטרות הקורס

מדוע חברות מצליחות באופן יחסי לאורך זמן ואחרות לא?

במהלך הקורס באסטרטגיה תחרותית יוצגו מושגים ומסגרות חשיבה לאפיון גורמי מפתח המאפשרים את הובלת הארגון לביצועים עסקיים משופרים וכן ידונו כלים יישומיים לניהול התהליך האסטרטגי בארגון.

הקורס יתמקד בניתוח הגורמים החיצוניים העיקריים לתחרות בענף ובניתוח המשאבים והיכולות התוך ארגונים שיכולים להקנות יתרון תחרותי בר-קיימא.

לאורך הקורס, נקודת הראות הינה של הצמרת הניהולית הבכירה (דירקטוריון, מנכ"ל, סמנכ"לים) שמתפקידה לפתח אסטרטגיה תחרותית וליישמה תוך התחשבות בתחרות בשווקים השונים: שוק ההון (משקיעים), שוק המוצרים/שירותים (לקוחות), והשוק הטכנולוגי (עובדים).

במהלך הקורס נתמקד בהכשרת הסטודנט לתפקידי ניהול אסטרטגיים באמצעות יצירה משותפת של ידע, וזאת באמצעות "ארגזי כלים" שיאפשרו את הבנת וניתוח התהליכים הקשורים בגיבוש אסטרטגיה תחרותית גלובלית.

השגת המטרות הנ"ל תתבצע דרך התמקדות ב:

1. הבנת **הגישה** האסטרטגית תחרותית בניהול ארגונים.
2. זיהוי **מרכיבי המערכת** האסטרטגית ויחסי הגומלין שבניהם.
3. הקניית **כלים תיאורטיים ומודלים ישימים** באסטרטגיה תחרותית.
4. חשיפת הסטודנט בפני **הממצאים האמפיריים** המדווחים בספרות האסטרטגית.

פרשיות לימוד (נושאי הקורס)

הקורס מבוסס על ספרו של פרופ' פייגנבאום כפי שמופיע ברשימת הקריאה (מספרי הפרקים בסוגריים)

שיעור 1:

אסטרטגיה תחרותית גלובלית (פרק 1)

הגדרת האסטרטגיה והבחנתה מהטקטיקה, מה הופך החלטות לאסטרטגיות, מהות היתרון התחרותי, ביצועים עסקיים כפונקציה המטרה באסטרטגיה – סוגים וחוסר הלימה, נקודות יחוס אסטרטגיות, יצירת התאמה אסטרטגית בין הארגון לבין הסביבה החיצונית, המערכת האסטרטגית ומשתתפי התהליך.

שיעור 2:

יצירת יכולות ליבה ויתרון תחרותי בר-קיימא (פרק 2)

מודלים לניתוח פנים ארגוני על פי תחומים פונקציונאליים, ניתוח החזון, מטרות ויעדי הארגון, אסטרטגיות גנריות, שרשרת הערך ויכולות אסטרטגיות.

שיעור 3:

ניתוח ענפים (פרק 3)

גישות שונות לניתוח ענפים: מיקרו כלכלה, כלכלה ענפית, מדדים פיננסיים, מחזור חיי הענף, מודל 5 הכוחות וקבוצות (יכולות) אסטרטגיות. מטרת הניתוח היא להבין את האטרקטיביות הכללית של הענף במונחים של אופי הביקוש (ערך מוחלט ומגמה) וכן האופי התחרותי. בנוסף, סקירת תיאורית המשאבים והתייחסות לזמישות ארגונית. ניתוח זה מסייע לארגון בבחירת הענף, נישות בתוכו, וכן בהנחיות אסטרטגיות לארגון לגבי מיצובו האסטרטגי בענף.

שיעור 4:

כיווני התרחבות אסטרטגיים של יחידות עסקיות (פרק 5)

תעשה הבחנה בזיהוי כיווני התרחבות לחברות "סטארט אפ" הנמצאות בתחילת דרכן העסקית לבין חברות מבוססות הנמצאות במספר תחומים עסקיים. הנושאים שידונו: מניעים להתרחבות בהתייחס לארגון ולסביבה החיצונית, תוצאות ארגוניות צפויות, סוגי התרחבות: הרחבת קיבולת, שילוב (אינטגרציה) אנכי, הרחבת מוצר ושוק וכניסה לתחומים וענפים חדשים.

שיעור 5:

שיתופי פעולה אסטרטגיים (פרק 6)

סקירת סוגי שיתופי פעולה אסטרטגיים, התייחסות למניעים, זרזים ותוצאות ארגוניות צפויות, שיקולים טרם ההתרחבות וניהול רשתות אסטרטגיות.

שיעור 6:

ניהול אסטרטגי של חברות רב-עסקיות (פרק 7)

ניהול חברות רב עסקיות, מניעים ליצירת חברה רב-עסקית, מדידה רמת ההגוונה ושום ניהול סינרגטי בחברות רב-עסקיות.

סביבה תחרותית גלובלית (פרק 4) וניהול אסטרטגי של חברות רב-לאומיות (פרק 8)
הסביבה התחרותית המשתנה תוך ניצול הזדמנויות, לחצים תחרותיים ומקורותיהם ודרכי תגובה אסטרטגיות, ניהול אסטרטגי של חברות רב-לאומיות.
תהליך הגלובליזציה, הסביבה התחרותית והשפעתה על הערכות חברות בין-לאומיות, אזורים כלכליים כיחידת ניתוח. שיקולים טרם חדירה למדינה חדשה, זיכיון בינלאומי, מיזמים משותפים, מיזוגים ורכישות, ושותפויות אסטרטגיות.

שיעור 7:

ניהול אסטרטגי של דירקטוריון (פרק 12)

תפקידו של הדירקטוריון, השפעת המבנה הדמוגרפי, מבנה הכוח (תיאורית הסוכן) והתהליכים על יכולתו של הדירקטוריון להשפיע אסטרטגית על החברה, מודל הדירקטוריון האסטרטגי.
סיכום חומר הקורס דרך מודל של ניהול אסטרטגי אשר משמש כבסיס לכתיבת תוכנית עסקית ולמעקב אחר יישומה.

ביבליוגרפיה עיקרית

1. קריאה חובה

אבי פייגנבאום, אסטרטגיה תחרותית גלובלית, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה 200

2. קריאות רשות:

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2016). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization. Cengage Learning.

רשימת מאמרים קלאסיים:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
2. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21:1105-1121.
3. Hambrick, D. C. & Fredrickson, J.W. 2001. Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15 (4): 48-59.
4. Leiblein, M., J. Reuer, T. Zenger. 2018. What Makes a Decision Strategic? *Strategy Science* 3(4): 558-573.
5. Porter, M. E. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996; pp. 61-78.
6. Porter, M. E. 2008. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy." *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93.

ספרי מייקל פורטר:

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy, The Free Press.

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage, The Free Press.

דרישות הקורס

נוכחות בשיעורים הינה חיונית להבנת החומר ומהווה חלק מדרישות התוכנית. במהלך הקורס יתורגלו הכלים המעשיים אשר נלמדו באמצעות עבודות בית. עבודות אלה יאפשרו ישום הכלים באמצעות ניתוחים אסטרטגיים של חברות קיימות או מיזמים של הסטודנטים. הנחיות והוראות עבודות הבית יינתנו באופן פרטני לכל עבודה. העבודות תוגשנה בקבוצות סטודנטים. כל קבוצה תידרש, בנוסף, להציג במהלך הסמסטר את עבודתן בפני הכיתה. העבודות תוגשנה בשיעור שלאחר קבלתן.

עבודת הגמר של הקורס תכלול ניתוח של אירוע או חברה, ותוגש בקבוצות של עבודות הבית, 3 שבועות מתום השיעור האחרון. כל יום איחור במסירת העבודה יגרור הורדת ציון של 2 נקודות.

- נוכחות והשתתפות בדיונים – 10%
- עבודות בית במהלך הסמסטר – 30%
- עבודה סופית – 60%