

MBA – מגיסטר במנהל עסקים עם דגש על חברות עתירות טכנולוגיה

פגוש את המנכ"ל (התאמה אסטרטגית דינאמית)

המרצה: ד"ר חנן בן-עוז

chanan.benoz@gmail.com

שעות קבלה יתואמו מראש באמצעות המייל

**כיצד חברות מתאימות את עצמן לסביבה העסקית המשתנה בכדי לשרוד ולשגשג?
מה נדרש ממנכ"ל בכדי להתאים את אסטרטגית החברה לסביבה העסקית המשתנה?**

רקע

השינויים הדינאמיים בסביבה העסקית החיצונית מובילים לצורך תמידי של החברות להתאמות ושינויים אסטרטגיים לטובת הצלחתן העסקית (ובחלק מהמקרים אף להישרדותן). מנהלים בארגונים התופסים את ביצועיהם כמשביעי רצון ואת המיצוב של הארגון כבעל יתרון תחרותי עלולים להימנע משינויים מתבקשים (Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, Kahneman & Tversky). אמנם כל שינוי טומן בחובו סיכונים עסקיים אך אי-זיהוי השינוי הנדרש או אי-היכולת הארגונית לממשו טומנים בחובם סיכונים עסקיים משמעותיים של פגיעה בביצועים העסקיים ולעיתים אף בהישרדות הארגון.

מטרת הקורס

הקורס יתמקד בניתוח ההתאמה האסטרטגית הדינאמית הנדרשת ליצירת יתרון תחרותי בר-קיימא בסביבה עסקית משתנה. נקודת הראות דרכה נבחן את הנושא תהיה של המנכ"ל (והדירקטוריון) שמתפקידם לנסח וליישם אסטרטגיה תחרותית ולהתאימה ללא לאות לסביבה העסקית החיצונית המשתנה. במהלך הקורס יזכו הסטודנטים למפגשים בלתי אמצעיים עם מנכ"לים מתחומים מגוונים וילמדו מחיי המעשה באמצעות ניסיונם, ידיעותיהם, תובנותיהם ולקחייהם.

מודלי הקורס

הקורס יהווה קורס מתקדם לקורס אסטרטגיה תחרותית ויתבסס גם על המודלים שנלמדו בו. בנוסף, נתמקד בכלי ניתוח שיאפשרו את ניתוח השינויים בסביבה החיצונית וההתאמות האסטרטגיות הנדרשות ובניהם מודלים של התאמה אסטרטגית דינאמית, יכולות אסטרטגיות דינאמיות וזמישות אסטרטגית (Strategic Agility).

שיטת הלימוד

שיטת הלימוד תתבסס על ניתוח של מקרי בוחן להתאמות אסטרטגיות שבוצעו ע"י מנכ"לים ישראלים כתגובה לשינויים בסביבה החיצונית. המפגשים יכללו הרצאות אורח של המנכ"לים. הסטודנטים ילמדו על החברות והמנהלים טרם השיעור; קבוצת סטודנטים תציג בתחילת השיעור בנוכחות המנכ"ל מצגת רקע על החברה; המנכ"לים יתארו מפנה אסטרטגי משמעותי בפעילות החברה כתגובה לשינויים בסביבה החיצונית; ולאחר-מכן הסטודנטים יכינו עבודה מסכמת על ניתוח האירוע.

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson.
- Ben-Oz, C., & Greve, H. R. (2015). Short-and long-term performance feedback and absorptive capacity. *Journal of management*, 41(7), 1827-1853.
- Desai, V. M., Maslach, D., & Madsen, P. (2020). Organizational learning from failure. *The Oxford handbook of group and organizational learning*, 109.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California management review*, 50(3), 95-118.
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41-50.
- Girod, S. J., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic management journal*, 38(5), 1121-1133.
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 58-86.
- Greve, H. R. (2003). *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*. Cambridge University Press.
- Levinthal, D. A. (2021). *Evolutionary Processes and Organizational Adaptation: A Mendelian Perspective on Strategic Management*, Oxford University Press.
- Levinthal, D. A. (2021). From arms to trees: opportunity costs and path dependence and the exploration-exploitation tradeoff. *Strategy Science*, 6(4), 331-337.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial management & data systems*, 116(8), 1445-1467.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Waterman Jr, R. H. (1982). The seven elements of strategic fit. *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 69.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California management review*, 56(3), 5-12.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic management journal, 24(10), 991-995.

Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. Strategic management journal, 21(4), 429-453.

משימות הסטודנטים

1. הכנה להרצאת המנכ"ל – למידה עצמאית על החברה והמנכ"ל טרם המפגש.
2. "סקירת ראוי" – הכנת מצגת רקע על החברה והמנכ"ל אשר תכלול את סקירת החברה, פעילותה העסקית והתייחסות לשינויים האסטרטגיים שבוצעו בחברה למול האתגרים בסביבה החיצונית.
3. השתתפות פעילה בהרצאות ובשלב הדיון עם המנכ"ל. שאלות מפתח לדיון: מהם ההיבטים האסטרטגיים המרכזיים שפיתחת והובלת לטובת התאמה אסטרטגית עם הסביבה החיצונית? מהן הבעיות העיקריות והקשיים איתם התמודדת? מה היה תפקידי צוות ההנהלה הבכירה והדירקטוריון? האם היית עושה דברים אחרת? האם לדעתך, מנכ"ל צריך להגיע מתוך החברה או מחוץ לה? מה המלצתך מבחינת מסלול קריירה – כיצד מתפתחים להיות מנכ"ל?
4. עבודה סופית – ניתוח אירוע המתמקד בהתאמה האסטרטגית כתגובה לשינויים בסביבה החיצונית שכולל את המניעים לשינוי, ההזדמנויות שנראו באופק, הסיכונים שנלקחו, ההתאמות שנתבקשו לאורך הדרך ובעיקר מסקנות, לקחים והתייחסות ביקורתית של חברי הקבוצה.

דרישות הקורס:

מועד ההגשה	% מהציון	החלק
	חובה	הגעה לשיעורים (ובזמן)
	10%	השתתפות פעילה בשיעורים
טרם כל הרצאת מנכ"ל	חובה	קריאת חומר הרקע על החברות
עפ"י שיבוץ הקבוצות	20%	מצגת "סקירת ראוי" (1)
בשיעור האחרון	70%	הצגת ניתוח האירוע (2)
בשיעור האחרון	כמוסבר מטה	(3) Peer Evaluation

- (1) ציון מצגת סקירת הראי יתבצע בשיתוף עם המנכ"ל
- (2) הציון יתבסס גם על ציוני הסטודנטים
- (3) Peer Evaluation – הציון הכולל של חברי הקבוצה יחולק עפ"י הערכת החברים לקבוצה וזאת בכדי לוודא שכל חברי הקבוצה תרמו באופן שוויוני לעבודות המשותפות.

לוחות זמנים

#	#	תאריך	המנכ"ל	החברה	תחום	תיאור
	1	12.3.26	שיעור מבוא			
1	2	19.3.26	גיא ראובן	קבוצת ח.י.	קמעונאות	זרוע הקמעונאות של יבואן LG (Best)
2	3	26.3.26	רועי ויזר	סוגת	מזון	תאגיד מזון ציבורי שהוקם ע"י קרן פורטיסימו
3	4	9.4.26	רשא חולי	מדיפלסט AML	בריאות	חברות מקבוצת נובלוג
4	5	16.4.26	אודי בן שימול	סודקסו	שירותים	תאגיד עולמי, מחזור מאות מש"ח
5	6	23.4.26	יניר שקד	פלסטיקס-אפ	מו"פ	חברה פרטית שנמכרה לחברת כפרית הציבורית
	7	30.4.26	הצגת מצגות סופיות			

* יתכנו שינויים בתאריכים לאור זמינות המרצים

נספח 1 – מכתב ההנחיות שנשלח למרצים האורחים

לכבוד

הנדון: הרצאתך בפני סטודנטים בתוכנית ה-MBA בטכניון

אני מודה לך מאד על נכונותך להעביר הרצאת אורח (מלווה בדיון עם שאלות ותשובות) במסגרת התוכנית לתואר שני במנהל עסקים בטכניון.

מדובר ב-"Executive Program" לאנשים עובדים, רובם בעיצומה של הקריירה המקצועית שלהם, הלימודים מתקיימים בטכניון בחיפה בימי חמישי ושישי.

הקורס מתמקד בשאלה: **כיצד ארגונים מתאימים את עצמם לסביבה העסקית המשתנה בכדי לשרוד ולשגשג?** שיטת הלימוד מתבססת על ניתוח של מקרי בוחן להתאמות אסטרטגיות שבוצעו ע"י מנכ"לים כתגובה לשינויים בסביבה החיצונית.

לשם כך, נארח מנכ"לים שונים, שכל אחד מהם יכול לשמש כמודל לחיקוי לסטודנטים. במסגרת זו אנו מתכבדים להזמין לערב אחד אשר בו אתה תהיה הדמות המרכזית, ומטרתנו העיקרית היא ללמוד מניסיוןך, לקבל ממך מידע, להפיק לקחים, להפנים תובנות, לשמוע עצות וכו'.

המועד:

הרצאתך, יחד עם הדיונים שיתלוו אליה, תיערך ביום ה', בתאריך 19/3/26, משעה 19:00 עד שעה 21:00 (אפשר להמשיך עוד, אם תמצא לנכון).

המקום:

בבניין בלומפילד, הפקולטה למדעי הנתונים וההחלטות, הטכניון, חיפה. אנא העבר את הפרטים הבאים לטובת אישור כניסה לרכבך:

מספר	יצרן רכב	צבע	טלפון נייד	מייל

ברשותך, אנא שלח גם מספר משפטים שבאמצעותם אציג אותך לסטודנטים.

המחצית הראשונה של המפגש – תיאור הארגון:

הסטודנטים נדרשים, טרם המפגש, ללמוד על ארגוןך ממקורות המידע הזמינים להם. בחלק זה נתמקד בארגון שאתה עומד בראשו (מבנה כללי, יחידות משנה וכו') ובענף בו הוא פועל. נשאר גם זמן לשאלות ותשובות, להבהרות, לדיונים ולהרחבות, ונצא במידת הצורך להפסקה של כעשרים דקות.

המחצית השנייה של המפגש – שינוי אסטרטגי שבוצע כתגובה לשינויים בסביבה החיצונית:

תיאור וניתוח (לא-פורמאלי במיוחד) של מפנה משמעותי בחיי הארגון שאתה מוביל ו/או לקחת בו חלק פעיל. אנא התייחס להתאמות שבוצעו באסטרטגיית החברה כמענה לאתגרים בסביבה החיצונית; וכיצד משתלבת האסטרטגיה הנוכחית של הארגון שלך במגמות הצפויות בסביבה החיצונית. הנך מתבקש לתאר את המניעים שהובילו אותך ליוזמות ספציפיות, את ההזדמנויות שנראו באופק, את הסיכונים המחושבים שנלקחו, את ההתאמות שנתבקשו לאורך הדרך, את הלקחים שנצברו וכו'.

רצוי להשאיר כ-20 דקות לדיון פעיל עם שאלות ותשובות שיוביל לתובנות נוספות אצל הסטודנטים.

מפגש המשך:

כל מרצה מתבקש לאפשר לצוות אחד, מצומצם, של כחמישה סטודנטים להיפגש עמו פעם אחת נוספת (ניתן גם בזום), כדי להרחיב את היריעה על ניתוח האירוע שהוצג על-ידך וזאת לאחר שחברי הצוות העמיקו בלימוד הנושא. המפגש הזה יתואם במקום ובזמן הנוחים לך. לחלופין, תוכל להפנות את הצוות לבעלי תפקידים אחרים לפי שיקול דעתך.

אני מעריך ומוקיר את נכונותך לסייע לנו בטכניון להכין את העתודה הניהולית של המגזר העסקי, ולתרום לשם כך מזמנך היקר, מידיעותיך ומניסיוןך.

בברכה,

ד"ר חנן בן-עוז

נספח 2 – שיבוץ קבוצות

#	תאריך	המנכ"ל	חברי הקבוצה
1	19.3.26	גיא ראובן	מיטל נוריאל אוחיון, אינה איסימיני, מיסם מרגיה, אייל פולד
2	26.3.26	רועי ויזר	דנה, סיוון, יוסי, מושיקו
3	9.4.26	רשא חולי	סאמח דאמוני, אסחאק ניגם, אניס סרוגי, כרם אבו גיבאת, רודינא עומר
4	16.4.26	אודי בן שימול	עומר יבין, ליאת טל, שורוק עתאמנה, עדיאל סולומוני, רועי כהן
5	23.4.26	יניר שקד	אפרים מנשירוב, שי אוסטורבר, אריאל בלחוב, ווליד פתפות, שלומי זרכין

נספח 3 – מבנה מצגת "סקירת הראי"

הכנת מצגת רקע על החברה האורחת אשר תכלול סקירת החברה, פעילותה העסקית והתפתחותה, קורות חייו של המרצה והתייחסות להתאמות אסטרטגיות שבוצעו בחברה מול האתגרים העסקיים העכשוויים.

הסטודנטים מתבקשים להעמיק את ידיעותיהם בנוגע לחברה, להתפתחותה האסטרטגית ולמנכ"ל דרך מקורות מידע זמינים כגון: אתרי אינטרנט, עיתונות כתובה ומקוונת, רשתות חברתיות ומקורות נוספים. **"סקירת ראי"** זאת תוצג במשך כ-10 דקות בתחילת המפגש בנוכחות המרצה האורח. אנא הקפידו על מצגות קצרות וענייניות, צמודות לעובדות, בנות כ-10 שקפים.

נספח 4 – מבנה ניתוח האירוע

קבוצות הסטודנטים יציגו את ניתוח האירוע בשיעור האחרון של הקורס באמצעות מצגת שאורכה יהיה עד 20 דקות.

מטרת המצגת היא להתמקד במסקנות, לקחים והתייחסות ביקורתית של חברי הקבוצה להתאמות האסטרטגיות שהוביל המנכ"ל לאור השינויים בסביבה העסקית.

מבנה מומלץ לניתוח האירוע

1. ניתוח המערכת האסטרטגית: סביבה (חיצונית) – יכולות אסטרטגיות (פנים ארגוני) – ביצועים עסקיים

ניתוח הסביבה החיצונית – הענף בו פועלת החברה (כולל התייחסות למתחרים) והתמורות בו; ניתוח פנים ארגוני – יכולותיה האסטרטגיות של החברה (כולל מיצובה התחרות, שת"פ אסטרטגיים וכו'); ניתוח הביצועים העסקיים – רב-ממדיים (זמן קצר מול זמן ארוך).

אנא תשומת ליבכם, שקורס זה אינו עוסק במודלי ניתוח, אלא בשימוש בהם לטובת המהות של ניהול אסטרטגי והיכולת להתאים את הארגון לסביבה החיצונית. לפיכך, השתמשו במודלי הניתוח ככלי סיוע ולא כמטרה עצמה. ישנה חשיבות להתעמק בהתאמה האסטרטגית לסביבה החיצונית ולכן התייחסות ייחודית ושימוש בגישות ניתוח ותיאור לא שגרתיות יכולים להיות רלוונטיים לחלק זה.

2. ההתאמה האסטרטגית

חלק זה מדגיש את הצורך לבצע התאמה אסטרטגית לאור אופי הסביבה המשתנה ו/או בשל רצונות המנכ"ל להסתגל ולהשפיע על הסביבה על מנת לשפר את ביצועי החברה. ייתכן ויהיה כדאי לחלק את התייחסות להתאמה האסטרטגית לשלבי זמן שונים; ולשינויים בעקבות תהליכים חיצוניים (הסביבה העסקית) ו/או תהליכים פנימיים (המנכ"ל). כדאי לשקול להתמקד בכל שלב בשלושת מרכיבי המערכת סביבה – יכולות אסטרטגיות – ביצועים עסקיים.

אנא תשומת ליבכם, שלעיתים השינוי שבוצע לא משפיע באופן מידי על הביצועים בטווח הזמן הקצר אך יכול להוביל לשינוי משמעותי בטווח הארוך (חדשנות, שת"פ אסטרטגיים, מיצוב תחרותי, פיתוח יכולות אסטרטגיות וכו').

3. תפקיד המנכ"ל

כמוביל וכמיישם האסטרטגיה בארגון על המנכ"ל לנהל את המערכת האסטרטגית. שאלות שניתן להתמקד בהם בחלק זה הן: כיצד השפיע המנכ"ל על האסטרטגיה לאור השינויים בסביבה החיצונית? האם שינוי אסטרטגי זה השפיע על המבנה התחרותי בענף? כיצד ניהל המנכ"ל את ההתאמה הפנימית הנדרשת על פני רמות האסטרטגיה והיחידות השונות? כיצד הושפעו הביצועים העסקיים של החברה?

אנא תשומת ליבכם, שיותר מכל תפקיד המנכ"ל הוא בקבלת החלטות. ניתוח אירוע טוב אינו רשימה של עובדות אלא סיפור קוהרנטי של החברה; ובמקרה שלנו כזה שבו המוקד העיקרי הוא תפקיד המנכ"ל. לכן, ניתוח האירוע הוא סיפור של קבלת החלטות וסצנות ספציפיות משוכללות הן שימושיות יותר מרשימה ארוכה של עובדות. יתר על כן, תפקיד המנכ"ל אינו מסתיים בניסוח או ביישום האסטרטגיה ובמקרים רבים הדרך בה המנכ"ל ניהל אנשים היא זאת שעושה את ההבדל. גיוס האנשים הנכונים והשראתם לביצועים במיטבם, יצירת רוח צוות יעילה ושמירה מתמדת על מודעות, עשויים להיות לא פחות חשובים.

הערה כללית:

בניתוח האירוע יש להקפיד על העובדות, אך בעיקר מצופה מכם חשיבה ביקורתית שמנתחת ומעריכה מהלכי ניהול משמעותיים – כאן התרומה שלכם הינה בעלת הערך הגבוה ביותר.

מדדי הערכת המשימה:

- ניתוח הפרדיגמה וההתאמה האסטרטגית – עומק ומגוון התיאורים, הניתוחים והביקורתיות
- המנכ"ל האסטרטגי – הבנת תפקידו בתהליך (מהות ופרטים)
- סגנון הצגה – בהירות ורציפות
- עניין – יצירת עניין אצל הצופה/קורא