



תואר שני

1231.2322 – יסודות האסטרטגיה Principles of Strategy

סמסטר א'. – תשפ"ו

קבוצה	יום בשבוע	שעה	מטלת סיום	מרצה	דואר אלקטרוני
05	ד'	15:45-17:00 (Zoom)	בחינה 4.2.26	ד"ר ליה שר Dr. Lia Sheer	liasheer@tauex.tau.ac.il
04	ו'	11:00-12:15 (רקנאטי)			
42	ו'	12:30-13:45 (רקנאטי)			

שעת קבלה – בתיאום מראש

עוזר הוראה – אוריאל רוכב. שעת קבלה – בתיאום מראש באימייל: urielrochev@tauex.tau.ac.il

היקף הלימודים

היקף קורס: 1 י"ס.

ECTS = 4 י"ס – (European Credit Transfer and Accumulation System), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

תיאור הקורס

מטרת הקורס היא לערוך היכרות עם תחום האסטרטגיה העוסק בשאלה כיצד פירמות צריכות לתכנן את האסטרטגיה העסקית שלהן ומה עליהן לעשות על מנת ליישם את האסטרטגיה שלהן בהצלחה. הקורס מתמקד בקביעת המטרות ארוכות הטווח של הפירמה, אבחון גורמים פנימיים וחיצוניים אשר משפיעים על הצלחה וכישלון בהשגת המטרות, ובחינה של דרכי פעולה חלופיות לשימור ושיפור ההישגים העסקיים של הפירמה.

תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכלו הסטודנטים/יות:

1. להבין את הקונטקסט האסטרטגי של הפירמה, חשיבות הניהול האסטרטגי והנושאים העסקיים הכרוכים בכך.
2. לבצע ניתוח חיצוני של הסביבה העסקית הגלובאלית בה פועלת פירמה, ובכלל זה התמודדות עם אתגרי הסביבה העסקית.
3. לזהות כיצד משאבי הפירמה ויכולותיה עשויים לייצר יתרון תחרותי בסביבה העסקית בה היא פועלת.
4. על בסיס מודלים שונים, לזהות כיצד היתרון התחרותי של פירמות מוביל לאסטרטגיה תחרותית ואת האופן בו פירמה יכולה להתמודד עם איומים והזדמנויות הניצבים בפניה.
5. לבחון אלטרנטיבות שונות ליישום אסטרטגיה עסקית ולהבין את היתרונות והחסרונות הטמונים באפשרויות השונות.

פירוט המטלות בקורס, הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

במהלך השיעורים ננתח דוגמאות שונות ונבצע פעילויות בקבוצות על בסיס החומר הנלמד. הסטודנטים/יות יידרשו להשתתפות פעילה, הבעת דעה והצגתה בפני הכיתה. ציון הקורס ייקבע על בסיס:

משקל יחסי*	מרכיבי הציון
20% לכל קייס סה"כ 40%	(1) ניתוח שני מקרה אירוע (case-study) בקבוצות: העבודה תתבצע בקבוצות של 4 סטודנטים/יות. העבודה תוגש לבדיקה ותוצג ע"י הקבוצה בפני הכיתה. הציון אחיד לכלל חברי הקבוצה על קייס ובאחריות חברי הקבוצה לתרום באופן שווה לדיון ולכתיבת פתרון הקייס. <u>חלוקה לקבוצות:</u> פרטים נוספים יינתנו בתחילת הסמסטר ופורסמו באתר הקורס. סטודנטים/יות שנמצאים במילואים יעדכנו את המרצה והשתלבותם בקבוצות ו/או התאמת משימות הקורס יתבצע באופן אישי. <u>רכישת הקייס:</u> הקייסים יירכשו ע"י הסטודנטים/יות דרך אתר Harvard Business Publishing Educator. הקייסים בשפה האנגלית. לינק לרכישת הקייס ישלח בתחילת הסמסטר. שאלות לקייס יפורסמו במודל <u>עד שבועיים</u> לפני מועד ההגשה של העבודה. <u>מועד הגשה:</u> מועדי הגשת והצגת הקייסים יפורסמו בסמוך לתחילת הסמסטר.
60%	(2) בחינה מבוססת מקרה אירוע (case-study): הלינק לקייס הבחינה יפורסם כ-10 ימים לפני הבחינה ויירכש ע"י הסטודנטים/יות דרך אתר Harvard Business Publishing Educator. יש לקרוא את האירוע מראש ולהביא לבחינה עותק אישי מודפס נקי (ללא הערות) של הקייס. הבחינה עם חומר סגור.

*** לסטודנטים/יות שישתתפו באופן פעיל בשיעורים או יגישו מטלות רשות תתאפשר הענקת בונוס מיוחד של עד 5 נקודות (מעבר ל-100% ציון המפורט מעלה) לפי שיקול דעת המרצה.**

- אי הגשת עבודה בזמן (ללא קבלת אישור מראש) תגרור הורדת ציון.
- תנאי הכרחי לקבלת ציון עובר (60 לפחות) בקורס - הינו קבלת ציון 60 לפחות בבחינה. סטודנטים/יות שייכשלו בבחינה - ציונם הסופי בקורס יהיה ציון הבחינה.
- כל מטלה בקורס שמוגשת למודל תעבור בדיקת מקוריות ע"י מערכת Originality המדרגת את רמת המקוריות של טקסט המוקלד למסמך. המערכת משווה את המטלה המוגשת לכל העבודות הנמצאות במאגר של Originality וכן לתכנים הפתוחים הנמצאים ברשת. בסוף תהליך ההשוואה מופק דוח המכיל את פירוט דירוג המקוריות וניתן ציון מקוריות. באים זהו קטעים שנלקחו ממקור אחר – הקטעים יסומנו. תוצאה שתצביע על מקוריות שאינה תקינה, תובא לבדיקה בפני ועדת משמעת, בהתאם לנהלים האוניברסיטאיים.

כל אי עמידה במי ממטלות הקורס מחייבת הודעה מראש (במייל) למרצה

עקרונות לשימוש ראוי בכלי בינה מלאכותית

1. **אתיקה ויושרה אקדמית:** יש להקפיד על כללי אתיקה ושמירה על יושרה אקדמית בעת שימוש בכלים אלו.
2. **הסתמכות על הבנה אישית:** אין להסתמך באופן מופרז על תכנים שנוצרו באמצעות AI שימוש בכלי AI מותר לצורך חיפוש מידע, עיבוד נתונים, יצירת טיוטות ראשוניות והשראה לכתיבה, אך חל איסור להשתמש בכלים אלו ליצירת קטעים שלמים בעבודה ולהציגם כעבודה מקורית.
3. **שקיפות ושימוש נכון:** יש לציין במפורש מתי וכיצד נעשה שימוש בכלי AI, ולהסביר כיצד הם תרמו לתהליך הלמידה. זאת יש לעשות בפסקה ייעודית שתכתב בסוף העבודה.
4. **ביקורת ואחריות:** כתיבה לא מדויקת או כללית מדי עלולה להוביל להורדת ציונים, במיוחד כאשר התוכן אינו תואם את הנלמד בקורס.
5. **שמירה על זכויות יוצרים:** יש להקפיד שלא להזין לתוכנות AI קבצים מוגנים כמו מאמרים שחולקו בשיעור, מצגות של המרצה, או מסמכים אחרים מתוך הקורס, ללא אישור מפורש מהמרצה. הזנה של מסמכים אלו לכלי AI מהווה עבירה משמעתית חמורה, מכיוון שהיא עלולה לחשוף את התוכן לאינטרנט ולחברות צד ג' ללא אישור.

מדיניות שמירה על טווח ציונים

החל משנה"ל תשס"ט מונהגת בפקולטה מדיניות שמירה על טווח ציונים בקורסי התואר השני. עקרונות השיטה חלים על כל קורסי התואר השני, ומדיניות השמירה על טווח הציונים תיושם לגבי הציון הסופי בקורס זה.

מידע נוסף בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר הפקולטה.

[לתקנוני מדיניות שמירת טווח ציונים](#)

הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסימום של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל).

שקפי הקורס – יפורסמו באתר הקורס לפני כל שיעור והינם **בשפה האנגלית**. לתשומת ליבכם – **בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס ולכן במידה ונעדרים מהשיעור מומלץ להתעדכן בסיכומים של סטודנטים שנכחו בשיעור.**

פורום הקורס ולוח Padlet באתר הקורס – נועדו לשיתוף כתבות ודיון בסוגיות הקשורות לקורס ע"י הסטודנטים/יות. אנו מעודדים השתתפות פעילה באתר הקורס.

הקלטות של שיעורים – בכפוף להחלטת הפקולטה

קריאות

HBS course pack readings – purchased by students through Harvard Business Publishing Educator. Link: TBA

Other readings listed below are available on Moodle.

* תכנית הקורס

מפגש	נושאי הלימוד	קריאות
מפגש 1 שימו לב: הקורס יחל בשבוע השני לסמסטר שבוע של ה2 בנובמבר	מבוא – מבוא קצר לאסטרטגיה, יעדים ומטרות הפירמה, ניתוח מכלול הפעילויות והפוזיציה האסטרטגית של החברה.	<i>Michael Porter (1996), "What is Strategy," Harvard Business Review [HBS course pack]</i> <i>Ramon Casadesus-Masanell, "Introduction to Strategy" [HBS course pack]</i> Ramon Casadesus-Masanell, "Setting Aspirations, Mission, Vision, and Values" <i>[HBS course pack]</i>
מפגשים 2-3 שבועות 9 ו-16 בנובמבר	ניתוח חיצוני – הגדרת שוק (מוצרים, גיאוגרפיה, סגמנטים, קוצר ראייה שיווקי), ניתוח ספקים, קונים, תחליפים, יריבות פנימית, חסמי כניסה, מוצרים משלימים, שיתופי פעולה	<i>Michael Porter (2008), "The Five Competitive Forces that Shape Strategy," Harvard Business Review [HBS course pack]</i> Ramon Casadesus-Masanell, "Industry Analysis" <i>[HBS course pack]</i> Chapter 12 – "Industry Analysis" in David Besanko, David Dranove, Mark Shanley, and Scott Schaefer, <i>Economics of Strategy</i> , 5 th edition, 2010, Wiley <i>[Available on Moodle]</i>
מפגשים 4-5 שבועות 23 ו-30 בנובמבר	ניתוח פנימי – גבולות הפירמה, שרשרת הערך, יתרונות לגודל, מגוון, פריסה וצפיפות, אינטגרציה אנכית ואופקית, יכולות ומשאבים, תמריצים, מבנה ארגוני.	Pankaj Ghemawat and Jan Rivkin, "Competitive Advantage" <i>[HBS course pack]</i> Chapter 2 – "Economies of Scale and Scope" in David Besanko, David Dranove, Mark Shanley, and Scott Schaefer, <i>Economics of Strategy</i> , 5 th edition, 2010, Wiley <i>[Available on Moodle]</i>
מפגש 6** שבוע של ה-7 בדצמבר	הצגה ודיון באירוע בוחן 1 את פתרון האירוע יש להגיש ב Moodle עד יום שלישי, ה-9.12.25 שעה 23:59. מועד ההגשה אחיד לכל הקבוצות בקורס.	The case is purchased by students through Harvard Business Publishing Educator: שאלות לקיים יפורסמו עד שבועיים לפני מועד ההגשה
מפגשים 7-9 שבועות של ה-14, 21 ו-28 בדצמבר	יתרון תחרותי ואסטרטגיות גנריות – גישת בסיס המשאבים VRIO, יצירת ערך, יתרון עלויות, יתרון לגיוון, יתרון לעסקאות *ניתוח מקרה אירוע נוסף בכיתה	<i>Felix Oberholzer-Gee, "Sustaining Competitive Advantage" [HBS course pack]</i> <i>Chapter 3 – "Competitive Advantage" in Garth Saloner, Andrea Shepard, and Joel Podolny, Strategic Management, 2001, Wiley [Available on Moodle]</i>
מפגשים 10-11 שבועות של ה-4 ו-11 בינואר	שימור היתרון התחרותי לאורך זמן – איומים על יתרון בר-קיימא, דינאמיות של ענפים - מחזור חיי הענף	Ch. 5 – "Sustaining Superior Performance" in Pankaj Ghemawat, <i>Strategy and the Business Landscape</i> , 2010, Pearson <i>[Available on Moodle]</i>
מפגש 12** שבוע של ה-18 בינואר	הצגה ודיון באירוע בוחן 2 את פתרון האירוע יש להגיש ב Moodle עד יום חמישי, ה-15.01.26 בשעה 23:59. מועד ההגשה אחיד לכל הקבוצות בקורס.	<i>The case is purchased by students through Harvard Business Publishing Educator:</i> שאלות לקיים יפורסמו עד שבועיים לפני מועד ההגשה
מפגש 13** שבוע של ה-25 בינואר	הרצאת אורח BCG – Strategy follows structure	

פרטים נוספים יפורסמו במהלך הסמסטר	שיעור חזרה עם המתרגל	מפגש 14 מפגש השלמה בזום 1.2.26
-----------------------------------	----------------------	--------------------------------------

*התוכנית הינה בסיס לשינויים.

****שיעורים בהם יש נוכחות חובה - למעט מקרים חריגים באישור המרצה מראש.**

נושאים הקשורים לאתיקה בעסקים

הפקולטה לניהול רואה חשיבות גבוהה בשילוב נושאים הקשורים לאתיקה בעסקים כחלק אינטגרלי מקורסי החובה. בקורס זה אנו נדון בנושאים הבאים הקשורים באתיקה - סוגיות אתיות בהגדרת יעדים ומטרות.