

בית הספר למוסמכים במינהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי

1231.2322 – יסודות האסטרטגיה

סמסטר ב' – תשפ"ו

פרטי הקבוצה

קבוצה	חדר	יום	שעות	מבחן	מרצה / דואר אלקטרוני
06	104	ו'	1100-1215	03/08/2026 09:00	ד"ר נורית נחום nuritnahum@tauex.tau.ac.il
02	253	ו'	0800-1045 מחצית שניה		

שעת קבלה – פגישות בתאום מראש

מתרגל הקורס – אוריאל רובי urielrochev@tauex.tau.ac.il

היקף הלימודים

2 ש"ס

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

תיאור הקורס

הקורס עוסק באופן בו חברות (או פירמות) בתחומים שונים מגבשות ומייצרות יתרון תחרותי ארוך טווח ומיישמות אסטרטגיה תחרותית ברת קיימא. בשיעורים נדון באתגרי הסביבה התחרותית הגלובאלית בעת הזו, תוך שימוש בכלים לנתוח הסביבה העסקית והסיטואציה התחרותית. נלמד דרכים לזהות את משאבי החברה ויכולות הליבה שלה שמאפשרים לבנות הצעת ערך ייחודית בבסיס לבניית אסטרטגיה תחרותית.

הקורס משלב תאוריה ונסיון פרקטי. מתוך מגוון דוגמאות מהעולם העסקי, נבין את המשמעות של אסטרטגיה, נסקור תאוריות ומודלים שונים, נבחן אלטרנטיבות לבחירת אסטרטגיה מועדפת תוך הבנת האתגרים וההזדמנויות בשווקים היום, ודרכים ליישום אסטרטגיה ביניהם מיזוגים ורכישות, צמיחה טבעית, שת"פ אסטרטגיים ועוד.

מעבר לכל, נדבר על מנהיגות אסטרטגית, על משמעותה בעולם העסקי, קבלת החלטות אסטרטגיות, ניהול סיכונים, ומשמעות הובלת תהליכים אסטרטגיים בקונטקסט הספציפי בו נמצאת החברה. ננתח ביחד דילמות אסטרטגיות, ונבחן כיצד מנהיגים שונים הובילו תהליכים אסטרטגיים תוך התמודדות עם אתגרים משמעותיים.

תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. להבין את הקונטקסט האסטרטגי של הפירמה ואת משמעות של מנהיגות אסטרטגית בעת הזו.
2. לבצע ניתוח חיצוני של הסביבה העסקית הגלובאלית בה פועלת פירמה, כולל התמודדות עם אתגרי הסביבה העסקית.
3. לזהות כיצד משאבי הפירמה ויכולותיה עשויים לייצר יתרון תחרותי בסביבה העסקית בה היא פועלת.
4. לזהות כיצד היתרון התחרותי של פירמות מוביל לאסטרטגיה תחרותית והאופן 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. והרכב הציון

- במהלך השיעורים ננתח דוגמאות שונות על בסיס החומר הנלמד, תוך התבססות על חומר הקריאה. הסטודנטים יידרשו להשתתפות פעילה, הבעת דעה והצגתה בפני הכיתה. **לתלמידים.ות שישתתפו באופן פעיל בשיעורים תתאפשר הענקת בונוס מיוחד לפי שיקול דעת המרצה.**
- השיעורים יתקיימו פרוגנטלית פיזית בכיתות בקמפוס ויוקלטו, למעט השיעורים בהם ננתח את מקרי הארוע ולמעט הרצאות האורח אשר ישולבו במערך הקורס.

- **חומר הקריאה בקורס הינו חובה.** הסטודנטים נדרשים לקרוא את החומר הרלוונטי לקראת כל נושא שיילמד בכיתה לפי פרוט מערך השיעורים. חלק מהחומר התאורטי **לא יילמד בכיתה** אלא רק יתורגל דרך דוגמאות.
- **סטודנטים יות במילואים** יעדכנו את המרצה. ההטבות למשרתים בקבוצות B+C מפורטות בהמשך. מעבר לכך, השלמת ההרצאות, השתלבות בקבוצות ו/או התאמת משימות הקורס יתבצע באופן אישי.
- **אתר הקורס ב-Moodle** יהיה המקום המרכזי דרכו ימסרו ויישלחו הודעות לסטודנטים. יות – גם בתום הסמסטר (לצורך תיאום ענייני הבחינה לדוגמה). לפיכך מומלץ להתעדכן מדי שבוע ולהתעדכן במייל. שקפי הקורס ללא הדוגמאות יפורסמו באתר. השקפים הינם בשפה האנגלית.
- הקורס מתבסס בין השאר על קייסים, כמקובל בבתי ספר למנהל עסקים בעולם. לצורך בצוע מטלות הקורס והמבחן, הסטודנטים יות יידרשו לרכוש שלושה קייסים מהאתר של הרווארד ביזנס פרס: שניים לצורך הגשת התרגילים ואחד לצורך המבחן הוראות מפורטות יישלחו עם תחילת הקורס.
- כל אי עמידה במטלות הקורס מחייבת הודעה מראש (במייל) לצוות ההוראה

משקל יחסי	מרכיבי הציון
40%	נתוח שני מקרי ארוע (Case-studies): עבודה בקבוצות (3-4). הארועים יוגשו לפי הלו"ז שיישלח בתחילת הסמסטר ויוצגו ויידונו בכיתה. מקרי הארוע לצורך עבודות הקורס יירכשו באתר הארוורד תנאי הכרחי לקבלת ציון עובר (60 לפחות) בקורס - הינו קבלת ציון 60 לפחות בכל ארוע. אי הגשת עבודה בזמן יגרור הורדת ציון.
60%	מבחן: המבחן יהיה מבוסס על מקרה בוחן case-study אשר יירכש דרך אתר הארוורד כפי שיפורסם כ 10 ימים לפני תאריך המבחן. המבחן הוא עם חומר סגור. יש לקרוא את הארוע לפני הבחינה ולהביא לבחינה עותק מודפס ונקי וללא הערות של מקרה הבוחן.

- **לתלמידים יות שישתתפו באופן פעיל בשיעורים יוענק בונוס מיוחד לפי שיקול דעת המרצה.**

הקלות למשרתי מילואים בקבוצות B+C

- **אפשרות 1** - לבצע את מטלות הקורס הרגילות כפי שהן מפורטות לעיל.
 - **אפשרות 2** - להגיש רק מטלה קבוצתית אחת מבין שני מקרי הבוחן ואז משקלה בציון הסופי יהיה 20% ומשקל המבחן יהיה 80%.
 - **אפשרות 3** - לא להגיש מטלות קבוצתיות. באפשרות זו, ציון הקורס יהיה ציון המבחן.
 - בכל שלוש האפשרויות לא תידרש ממשרתי מילואים בקבוצות B+C חובת נוכחות בשיעורים בהם פתרון הקייס יוצג בכיתה. באפשרויות 1 ו-2 יש להצטוות לקבוצות כמו כל שאר התלמידים. אנא עדכנו את חברי הקבוצה בכמה מקרי בוחן תוכלו לקחת חלק פעיל.
- בסוף הסמסטר נשקלל את הציון הסופי בקורס בהתאם למטלות שיוגשו בפועל.
שיעורי השלמה לסטודנטים יות במילואים יותאם באופן אישי פיזית / בזום לפי הצרכים. פנו אלי במייל. אני פה בשבילכם.

מדיניות שמירה על טווח ציונים

בפקולטה לניהול מונהגת מדיניות שמירה על טווח ציונים. מדיניות זו מתייחסת לממוצע הציונים הסופיים בקורס. מידע בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר החוג לניהול, בסעיף ציונים בתקנון.
<https://coller.tau.ac.il/MBA-students/programs/2023-24/MBA/regulations/exams>
 בסיומו של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

נושאים הקשורים לאתיקה בעסקים

- הפקולטה לניהול רואה חשיבות גבוהה בשילוב נושאים הקשורים לאתיקה בעסקים כחלק אינטגרלי מקורסי החובה. במהלך קורס זה נדון בנושא סוגיות אתיות באסטרטגיה עסקית בהיבטים שונים.
- כמו בכל תחום, כלי AI הופכים להיות כלי עזר בניהול. עם זאת, חשוב לזכור שאלה הם כלי עזר ולא תחליף לחשיבה עצמאית או לניסוח עצמאי בשפה שלכם של תשובות לשאלות. כאשר משתמשים בכלים אלה יש להקפיד על הכללים הבאים של הפקולטה:
1. ניתן להשתמש בכלי AI לצורך:
 - חיפוש מידע
 - עיבוד נתונים
 - יצירת טיוטות ראשוניות
 - השראה לכתיבה

2. אסור להשתמש בכלי AI ליצירת קטעים שלמים ובוודאי לא לשם הצגתם כעבודה מקורית.

- חובה לציין בפסקה ייעודית בעבודה מתי וכיצד נעשה שימוש בכלי AI.
- אין להזין חומרים מוגנים כמו מצגות המרצה לכלי AI. זוהי פעולה שאיננה אתית והיא מהווה עבירה משמעתית.

תכנית הקורס *

התכנית הינה בסיס ונתונה לשינויים לפי התקדמות

שיעורים/ נושאים	נושא	קריאה חובה לקראת השיעורים בהם יילמד הנושא
שיעור 1/1 נושא 1	מבוא לקורס. מהי אסטרטגיה תחרותית, ומנהיגות אסטרטגית במציאות של היום. תכנית הקורס, ציפיות וחובות הקורס.	1. Michael Porter (1996), "What is Strategy," Harvard Business Review * 2. Ramon Casadesus-Masanell, "Introduction to Strategy" -P.3
שיעורים 2/2-5 נושא 2	ניתוח פנימי – גבולות הפירמה, משאבים ויכולות ליבה	1. Chapter 2 – "Economies of Scale and Scope" in David Besanko, David Dranove, Mark Shanley, and Scott Schaefer, Economics of Strategy, 5th edition, 2010, Wiley. P. 1-9 2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 17.1: P. 105-108.
תאריך יפורסם	ניתוח ארוע ראשון – מצגת קבוצות	הגשת הארוע בקבוצות תהיה בערב לפני מצגת הקבוצות
שיעורים 3/6-8 נושא 3	ניתוח חיצוני של הפירמה. נתוח הסביבה העסקית והדינמיקה התחרותית	1. Michael Porter (2008), "The Five Competitive Forces that Shape Strategy," Harvard Business Review* 2. Ramon Casadesus-Masanell, "Introduction to Strategy" P. 7-12
תאריך יפורסם	ניתוח ארוע 2 – מצגת קבוצות	הגשת הארוע בקבוצות תהיה בערב לפני מצגת הקבוצות
שיעורים 4/9-13 נושא 4	יתרון תחרותי ואסטרטגיות גנריות . יישום אסטרטגיה ברת קיימא הרצאת אורח	1. Chapter 3 – "Competitive Advantage" in Garth Saloner, Andrea Shepard, and Joel Podolny, Strategic Management, 2001, Wiley 2. Ch. 5 – "Sustaining Superior Performance" in Pankaj Ghemawat, <i>Strategy and the Business Landscape</i> , 2010, Pearson p.98 -115
שיעור 14 סיכום	סכום הקורס. הכנה למבחן	

קריאת חובה

* חומר הקריאה יועלה למודל, למעט מאמרים של HBR עליהם יש זכויות יוצרים. מאמרים אלו יירכשו במסגרת החבילה. יש לקרוא את החומרים המפורטים לפני לימוד הנושא בביתה. **חלק מחומר הקריאה לא יילמד בביתה והוא יהווה בסיס לחומר הנלמד בשיעור ולנתוח ארועי המבחן והדוגמאות.**

קריאת רשות

1. Ramon Casadesus-Masanell, "Setting Aspirations, Mission, Vision, and Values"
2. Christensen, C. M., Raynor, M., McDonald, R. "What Is Disruptive Innovation? Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does—and doesn't—explain". Harvard Business Review, December 2015
3. Prahalad, C.K. and Hamel, G. "The core competence of the corporation". Harvard business review, June 1990.
4. Zattoni, A. 2011. Who should control a corporation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights. *Journal of Business Ethics*, 103(2): 255--274.
5. David R McIntyre, D.R, Srinivasan, (2017). A. Networks, Platforms, And Strategy: Emerging Views and Next Steps, *Strategic Management Journal*, 38: 141-160.