

בית הספר למוסמכים במינהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי

קורס מקוון

1231.2322 – אסטרטגיה למנהלים

Strategy for Managers

סמסטר א' – תשפ"א

פרטי הקבוצות בקורס

מרצה / דואר אלקטרוני	תאריך מבחן	שעות	יום	מחצית	קבוצה
ד"ר נורית נחום nuritnahum@tauex.tau.ac.il	הגשת עבודה	15:45-18:30	ה'	ראשונה	09
	הגשת עבודה	15:45-18:30	ג'	שנייה	07

שעת קבלה – By Appointment

TA – ד"ר רפי הוד, MBA, rhod@tau.ac.il

היקף הלימודים

2 ש"ס

ECTS 2 = 4 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 ופירמות בתחומי עיסוק שונים יכולות לגבש וליישם אסטרטגיה תחרותית, לייצר יתרון תחרותי ארוך טווח ובר קיימא. הקורס מאפשר לסטודנטים את הכלים לנתח את הסביבה והסיטואציה התחרותית של הפירמה ולזהות את המשאבים והיכולות היחודיים המאפשרים לבנות הצעת ערך ייחודית ללקוחותיה. הסטודנטים ילמדו ויחוו דרכים שונות לבחירת אסטרטגיה מועדפת וליישומה תוך שילוב ישלבו מודלים, תאוריות ודוגמאות רבות מהעולם העסקי. נלמד כיצד לנתח את הסביבה העסקית המורכבת, הגלובאלית והדינאמית של המאה ה-21, כיצד לנתח דילמות אסטרטגיות, כיצד להתמודד מול האתגרים המשתנים ולהוביל תהליכי נהול אסטרטגי.

נתחיל בהגדרה ובמשמעות הדיון האסטרטגי בעולם העסקי / ארגוני של היום, בקשר בין הגדרה ויישום אסטרטגיה תחרותית, מנהיגות אסטרטגית והישגי הפירמה. נמשיך בנתוח אתגרי הסביבה התחרותית הגלובאלית, תוך אפיון מבנה שווקים, דינמיקה תחרותית בתעשיות וסגמנטים שונים, ונבחן כיצד בניית האסטרטגיה מתייחסת לקונטקסט הספציפי של הפירמה. נחקור את משאבי החברה, יכולותיה, הליבה התחרותית שלה והאפשרויות לבניית יתרון תחרותי. נסקור תאוריות ומודלים אסטרטגיים שונים, ביניהם אסטרטגיה של בידול, נישא והובלת מחיר. נבחן אלטרנטיבות שונות ביישום האסטרטגיה הנבחרת, אתגרים והזדמנויות, ביניהם מיזוגים ורכישות, צמיחה טבעית, שת"פ אסטרטגיים ועוד. נבחין בין אסטרטגיה של הפירמה לאסטרטגיה של תאגיד, בה נבחנים שיקולי גיוון, ביזור, או יציאה.

תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

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 מייצרים יתרון תחרותי של הפירמה 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

במהלך השיעורים ננתח דוגמאות שונות על בסיס החומר הנלמד, תוך התבססות על חומר הקריאה. הסטודנטים יידרשו להשתתפות פעילה, הבעת דעה והצגתה בפני הכיתה. ציון הקורס ייקבע על בסיס:

משקל יחסי	מרכיבי הציון
10%	השתתפות פעילה בכיתה: קריאת החומר לפני השיעור, השתתפות פעילה בשיעורים
20%	נתוח מקרה ארוע: עבודה בקבוצות (4-5). הארוע יוגש בשבוע 6 ויוצג בכיתה
70%	עבודה אישית: הגדרות והנחיות לביצועה יינתנו בתחילת הסמסטר. העבודה תוגש <u>בשבוע</u> לאחר מועד סיום הקורס.

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

- עפ"י תקנון האוניברסיטה תלמיד חייב להיות נוכח בכל השיעורים.
- תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה).

תנאי הכרחי לקבלת ציון עובר (60 לפחות) בקורס - הינו קבלת ציון 60 לפחות בעבודה. אי הגשת עבודה בזמן יגרור הורדת ציון. סטודנט שייכשל - ציונו הסופי בקורס יהיה ציון העבודה.

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

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.

הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסיומו 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 עינייני הבחינה למשל).
שקפי הקורס יהיו באתר הקורס באתר. לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

שיעור	נושא	קריאה חובה לקראת השיעור [בנוסף, מאמרים מומלצים מסומנים בסוגריים]
1	<ul style="list-style-type: none"> היכרות ומבוא. מהי אסטרטגיה מהי אסטרטגיה תחרותית דינמית חלוקת הערך: טובת בעלי מניות, בעלי ענין וטובת החברה. 	<ul style="list-style-type: none"> Book Ch. 1 Porter, M. E. "What is Strategy", <i>Harvard Business Review</i>, December, 1996. [* Garcia-Castro, R., Aguilera, R.V. 2015. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. <i>Strategic Management Journal</i>, 36.1 :137-147. *No need to study the formulas in the article]
2	<ul style="list-style-type: none"> ניתוח חיצוני: הסביבה העסקית הגלובאלית של הפירמה אתגרי הסביבה התחרותית במאה ה-21 נתוח הסביבה והדינמיקה תחרותית מודל 5 הכוחות של פורטר גמישות הבקוש התמודדות עם איומים 	<ul style="list-style-type: none"> Book Ch. 2 Porter, M. E. "The five competitive forces that shape strategy." <i>Harvard business review</i>, January 2008.
3	<ul style="list-style-type: none"> ניתוח פנימי: גבולות החברה ושרשרת הערך יתרונות לגדול, מגוון ועומק. המשאבים, יכולות הליבה והיכולות התחרותיות של הפירמה ניהול ובצועים יכולות דינאמיות ומנהיגות אסטרטגית 	<ul style="list-style-type: none"> Book, Ch. 3 [C.K. Prahalad and G. Hamel. "The core competence of the corporation". <i>Harvard business review</i>, June 1990]
4	<ul style="list-style-type: none"> היתרון התחרותי: נתוח פנימי וחיצוני: מיפוי אסטרטגי, נתוח SWOT ועוד. אסטרטגיות גנריות (פורטר): בידול, נישא, מנהיגות עליונות, אסטרטגית אוקינוס כחול אסטרטגיה תחרותית דינמית – שמירת הערך 	<ul style="list-style-type: none"> Book Ch. 4, [5] Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). 'Blue Ocean Strategy'. <i>Harvard Business Review</i>. October 2004:76-84. [Wright, P. (1987). Research notes and communications a refinement of Porter's strategies, <i>Strategic Management Journal</i>, Vol. 8, 93-101.]
5	<ul style="list-style-type: none"> האסטרטגיה התחרותית של הפירמה ניהול סיכונים הגדרות יעדים אלטרנטיבות צמיחה מיזוגים ורכישות, שת"פ אסטרטגיים ותהליכי מפנה 	<ul style="list-style-type: none"> Book, Ch. 7
6	<ul style="list-style-type: none"> נתוח ארוע 	<ul style="list-style-type: none"> Roche's Acquisition of Genentech
7	<ul style="list-style-type: none"> אסטרטגיה גלובאלית ומנהיגות במאה ה-21 Disruptive technology קבלת החלטות אסטרטגיות - סוגיות אתיות וממשל תאגידי סיכום 	<ul style="list-style-type: none"> Book, Ch. 8 [Christensen, C. M., Raynor, M., McDonald, R. "What Is Disruptive Innovation? Twenty years after the introduction of the theory". <i>Harvard Business Review</i>, December 2015]

*תכנית הינה בסיס ונתונה לשינויים

הפקולטה לניהול רואה חשיבות גבוהה בשילוב נושאים הקשורים לאתיקה בעסקים כחלק אינטגרלי מקורסי החובה. בקורס זה שאנו נדון בנושאים הבאים הקשורים באתיקה:

- סוגיות אתיות בממשל תאגידי
- סוגיות אתיות בהגדרת יעדי החברה לטובת בעלי המניות ו/או בעלי העניין בחברה

Reading book:

- Ireland, D., Hoskisson, R and Hitt, M.,. 2011. (9th edition) The Management of strategy: Concepts and cases. Ch. 1-4, 5(optional), 7-8.

Articles:

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). 'Blue Ocean Strategy'. Harvard Business Review. October 2004:76-84.
- Porter, M. E. "What is Strategy" , *Harvard Business Review*, December,1996.
- Porter, M. E. "The five competitive forces that shape strategy." *Harvard business review*, January 2008.
- Case Study: Roche's Acquisition of Genentech. Baldwin, C.Y., Becker, B., Dessain, V (2011). *Harvard Business Review*.Case no. 9-210-040.
-

1. 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
2. Garcia-Castro, R., Aguilera, R.V. 2015. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36.1 :137-147.
3. Jensen, M. C. 2002. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2 :235-256
4. Prahalad, C.K. and Hamel, G. "The core competence of the corporation". Harvard business review, June 1990.
5. Villalonga, B., Mcgahan, A.M. (2005). The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic Management Journal*, 26: 1183–1208
6. Wright, P. (1987). Research notes and communications a refinement of Porter's strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 93-101.
7. 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.