

אוניברסיטת חיפה

בית הספר למנהל עסקים - MBA

שם הקורס: **אסטרטגיה עסקית**

שם המרצה: **ד"ר חנן בן-עוז**

שעות קבלה: **בתיאום מראש**

דואר אלקטרוני: [benoz@univ.haifa.ac.il](mailto:benoz@univ.haifa.ac.il)

## מטרות הקורס

### **מדוע חברות מצליחות באופן יחסי לאורך זמן ואחרות לא?**

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

הקורס יתמקד בנייתו הגורמים החיצוניים העיקריים לתחרות בענף, ובניתוח המשאבים והיכולות התוך-ארגוניים 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 (לקוחות), והשוק הטכנולוגי (עובדים).

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

השגת המטרות הנ"ל תתבצע דרך התמקדות ב:

- הבנת **הגישה** האסטרטגית-תחרותית בניהול ארגונים.
- זיהוי **מרכיבי המערכת** האסטרטגית ויחסי הגומלין שביניהם.
- הקניית **כלים תיאורטיים** באסטרטגיה תחרותית.
- 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)

הדילמה האסטרטגית, גישות ניהוליות להסבר הצלחה או כישלון בעסקים, התפתחות וראייה מערכתית של האסטרטגיה התחרותית, המרחב התחרותי והגדרת אסטרטגיה תחרותית מנצחת, נקודות ייחוס אסטרטגיות והשפעתן על ההתנהגות האסטרטגית של הארגון.

### שיעור 2:

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

ניתוח ארגוני על פי תחומים פונקציונאליים; ניתוח החזון, מטרות ויעדי הארגון, אסטרטגיות גנריות, ויכולות אסטרטגיות.

### שיעור 3:

#### ניתוח ענפים (פרק 3)

גישות שונות לניתוח ענפים: מיקרו כלכלה, כלכלה ענפית, מודל 5 הכוחות, וכן קבוצות (יכולות) אסטרטגיות. מטרת הניתוח היא להבין את האטרקטיביות הכללית של הענף במונחים של אופי הביקוש (ערך מוחלט ומגמה), וכן האופי התחרותי. 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)

תיעשה הבחנה בזיהוי כיווני התרחבות בין חברות "סטארט-אפ" הנמצאות בתחילת דרכן העסקית לבין חברות מבוססות הנמצאות במספר תחומים עסקיים. הנושאים שידונו: מניעים להתרחבות, הרחבת קיבולת, שילוב אנכי, הרחבת מוצר ושוק, כניסה לתחומים וענפים חדשים, וכן שיקולים ואסטרטגיות לנטישת ענפים.

### שיעור 5:

#### התרחבות אסטרטגית באמצעות שיתופי פעולה (פרק 6)

התרחבות גלובלית של חברות רב-לאומיות, ישראל כדוגמה, שיקולים טרם ההתרחבות, ניהול רשתות אסטרטגיות.

## שיעור 6:

### ניהול אסטרטגי של חברות רב-עסקיות (פרק 7)

ניהול חברות רב-עסקיות, מודלים של ניהול תיקים (פורטפוליו), מניעים ליצירת חברה רב-עסקית ומדידה של רמת ההגוונה, יישום ניהול סינרגטי בחברות רב-עסקיות.

## שיעור 7:

### סביבה תחרותית גלובלית (פרק 4)

תהליך הגלובליזציה, הסביבה התחרותית והשפעתה על הערכות חברות בין-לאומיות, אזורים כלכליים כיחידת ניתוח, תיאוריות בסחר בין מדינות, שוק הכספים הבינ"ל.

### חדירה למדינות זרות (פרק 8)

שיקולים של טרום כניסה, ייצוא, זיכיון בינלאומי, מיזמים משותפים, מיזוגים ורכישות, ושותפויות אסטרטגיות.

### ניהול אסטרטגי של חברות רב-לאומיות (פרק 8)

הסביבה התחרותית המשתנה: ניצול איומים והזדמנויות, לחצים תחרותיים ומקורותיהם ודרכי תגובה אסטרטגיות, ניהול אסטרטגי של חברות רב-לאומיות.

## שיעור 8:

### ניהול אסטרטגי של דירקטוריון (פרק 12)

היבטים תיאורטיים, ניהול אסטרטגי של דירקטוריון

**סיכום חומר הקורס דרך מודל של ניהול אסטרטגי, אשר משמש כבסיס לכתיבת תוכנית**

**אסטרטגית ולמעקב אחר יישומה.**

## ביבליוגרפיה עיקרית

### 1. קריאה חובה

אבי פייגנבאום, אסטרטגיה תחרותית גלובלית, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה 2008 (מהדורה שנייה).

### 2. קריאות רשות

מייקל היט, דיואן איירלנד ורוברט הוסקיסון, ניהול אסטרטגי: תחרותיות וגלובליזציה, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה 2005.

רשימת מאמרים קלאסיים מהספרות הניהולית הבכירה של HBR

1. Art K., Mainardi C. and Leinwand P. "Only 8% of Leaders Are Good at Both Strategy and Execution" **Harvard Business Review**, December, 2015.
2. Bartlett C. A. and Ghosal S. "Going global: Lessons from late movers" **Harvard Business Review**, March-April, 2000.
3. Collis D. J. and Montgomery C. A. "Creating corporate advantage" **Harvard Business Review**, May-June, 1998.
4. Hamel G. "Strategy as Revolution" **Harvard Business Review**, July-August, 1996.
5. Kim W. C. and Mauborgne R. "Blue Ocean Strategy" **Harvard Business Review**, October, 2004.
6. Martin, R. L. "Strategy and execution are the same thing" **Harvard Business Review**, January, 2016.
7. Monier J. H., Gibbs E. and Agrawal A. "Who's better at strategy: CFOs or CSOs?" **Harvard Business Review**, January, 2016.
8. Porter, M. E. "How competitive forces shape strategy" **Harvard Business Review**, March-April, 1979.
9. Porter, M. E. "What is strategy?" **Harvard Business Review**, November-December, 1996.
10. Prahalad, C. K. and Hamel G. "The Core Competences of the Corporation" **Harvard Business Review**, May-June, 1990.

רשימת ספרים מומלצת:

- Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy, The Free press.
- Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage, The Free Press.
- Dussauge, P. and B. Garrette. 1999. Cooperative Strategy. John Wiley & Sons, LTD.

### דרישות הקורס

נוכחות בשיעורים הינה חובה כחלק מדרישות התוכנית. במהלך הקורס יתורגלו הכלים המעשיים אשר נלמדו באמצעות עבודות בית. עבודות אלה יאפשרו יישום הכלים באמצעות ניתוחים אסטרטגיים של חברות קיימות או מיזמים של הסטודנטים. הנחיות והוראות עבודות הבית יינתנו באופן פרטני לכל עבודה. העבודות תוגשנה בקבוצות של 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. תהיה התייחסות בעבודה הסופית לחלוקת המשימות והאחריות בין חברי הצוות.

- עבודות בית במהלך הסמסטר – 30%
- השתתפות בדיונים ועבודה אישית – 10%
- עבודה סופית – 60%