

**משרד החינוך
המזכירות הפדגוגית
אגף א' לפיתוח פדגוגי
הפיקוח על תכניות לימודים ייחודיות**

שם ביה"ס/המוסד: אביב רעננה

שם התכנית הייחודית: מינהל עסקים

תחום הדעת: מדעי החברה

מספר יחידות הלימוד: 2

סמל מוסד: 441808

1. רקע לפיתוח התוכנית:

עולם העסקים המודרני מתאפיין ברמת תחרותיות שהולכת וגוברת, קיימים שינויים תכופים בתנאי השוק מה שמצריך ראייה עסקית רב תחומית. בנוסף, בעולם שכזה המשאב האנושי הופך לנכס מרכזי בכל פעילויות הארגון. מכאן שהרחבת הידע בתחום זה הכרחית.

מרבית הפעילויות הכלכליות, החברתיות, הפוליטיות והתרבותיות מתנהלות גם בארגונים. חלק נכבד מהמידע היומיומי הממלא את דפי העיתונות ומוגש ע"י התקשורת האלקטרונית מדווח על פעולותיהם של ארגונים ומנתח את השלכותיהן על חיי הפרט, הקהילה והמדינה. תחום מנהל עסקים מתפתח בשנים האחרונות, נוספים לו תחומי ידע חדשים ומגוונים כגון: ניהול משאבי אנוש, תחרות בין הארגונים, משא ומתן ועוד. בתוכנית נשים דגש על נושאים אלו וניתן מענה לתלמידים הנחשפים למידע בתחום זה.

התוכנית הקודמת זכתה להצלחה בקרב התלמידים, מה שהעלה את הצורך והרצון לראות בחשיבות כתיבת תוכנית חדשה בתחום שייתן מענה לכמות התלמידים המעוניינים ללמוד נושא זה, גם בשנים הבאות.

חשוב לציין שמקצוע מנהל עסקים מבוקש גם בקרב תלמידי החטיבות המעוניינים להירשם לתיכון בעקבות מגמת מנהל עסקים שנלמדה עד כה.

תוכנית הלימודים במנהל עסקים ברמת 2 יחידות לימוד, תצורף ל- 2 יחידות כלכלה, מקצוע מרתק בפני עצמו בקרב התלמידים ואנו רואים לנכון את שילוב שני המקצועות הנ"ל לאור שילוב הנושאים הרלוונטיים והאקטואליים השזורים זה בזה.

בנוסף אנו רוצים לצרף את מקצוע מנהל עסקים ליחידה החמישית בכלכלה, יחידה המורכבת ממשחק עסקים – פנ"מ {פרויקט ניהול משק מודרני} שבו התלמידים מתנסים בסימולציה המציגה מודל מוקטן של תהליכים המתרחשים בארגון הפועל במציאות של שוק חופשי, התלמידים מהווים את ההנהלה הבכירה המנהלת את החברה ועליהם לקבל החלטות בתחומים השונים. מכאן אנו רואים בחשיבות את לימוד מקצוע מנהל עסקים על תחומיו הרבים והמגוונים להנאה, הבנה ולהצלחה רבה יותר במשחק עצמו. כלומר התלמידים ידעו טוב יותר לבסס את החלטותיהם תוך שימוש בידע הנלמד מתחום המקצועות שיילמדו.

2. התפיסה הרעיונית של התכנית (הרציונל).

2. התפיסה הרעיונית של התוכנית {רציונל}

תחום דעת: התוכנית במנהל עסקים חושפת את תלמיד לתחום דעת ייחודי ונרחב מתוך מדעי החברה. "עולם העסקים" מתאפיין במורכבות ובדינאמיות.

הכרת המאפיינים הארגונים על כל תחומי הנושאים שיילמדו יפתחו בפני התלמיד הבנה בתחומים ניהוליים ויתנו לו כלים להערכה וניתוח תופעות שונות בכלכלה, בתחומי הניהול, בחברה ובמדינה. תהליכי גלובליזציה ושינויים מהירים דורשים מארגונים להיות בעלי חזון שיווקי, ידע ניהולי, הבנת צרכי השוק וטיפול ושמירה עליהם.

כוחות השוק, שינויים טכנולוגיים, שינויים בשערי הריבית והמטבע, תמורות רבות במוצרים וריבוי מותגים, משפיעים על תהליך קבלת ההחלטות בארגונים ולהובלה מחודשת של יעדים ודרכים להשגתם במגבלות, באילוצים, בסיכונים ובהזדמנויות שנוצרים במשק.

בחינה כוללת של תהליכים עסקיים ונקיטת פעולות בעיתוי המתאים יקנו לארגון את הגמישות הרצויה לשמירת היתרון התחרותי באמצעות תכנון אסטרטגי אפקטיבי ויעיל.

בנוסף גם הארגונים כמערכות עברו שינויים רבים במהלך השנים, ממערכת סגורה למערכת חברתית פתוחה. גישת המערכות מייחסת חשיבות לתנאי הסביבה הארגונית מתוך הבנה שהארגונים ניזונים ומזינים את סביבתם באמצעות יחסי חליפין, כאשר הדגש על המשאב האנושי ולמערכת היחסים שבין הארגון לסביבתו.

תחום הדעת - מנהל עסקים יסייע ללומד להכיר את העולם העסקי בו הוא חי, לדעת ולהבין את השינויים החלים בו ולהסבירם. הבנות אלו ייצרו תשתית לתפקודו ולהשתלבותו של הלומד בחיי החברה כאזרח, כסטודנט, כעובד וכמנהל בחברה עסקית.

אינטרדיספלינריות:

קיימים קשרי גומלין בין נושאי הלימוד שנבחרו בתוך תכנית מנהל העסקים וכן קיימים קשרי גומלין הדוקים בין התכנית עצמה למקצוע הכלכלה ובין תכני מנהל עסקים וכלכלה למשחק העסקים הפנימי + עבודה אישית.

מקצוע מנהל העסקים רב ומגוון ולכן בחרנו מספר נושאים החולשים וקשורים בניהול נכון של הארגון ממספר היבטים . הבנה ויישום תחומים אלו להצלחת הארגון.

ארגונים : הבנת המבנה הארגוני, ידע ניהולי, תרבות ארגונית, החשיבות בכוחו של המשאב האנושי, החשיבות בשינויים בתוך הארגון {הסביבה הפנימית} ומערכת יחסי העבודה בין העובדים לסביבתם {הסביבה החיצונית}, יש תפקיד חשוב בניהול העסק וביצירת אקלים אפקטיבי.

שיווק : בעקבות השינויים התכופים , התחרות הגוברת בין הארגונים בשוק, נוצרים אתגרים חדשים, מה שמצריך מהארגונים להגיב בצורה יעילה מהירה.

שיווק הוא אחת הפעילויות הניהוליות המשמשות את מנהלי הארגונים לקבלת החלטות אסטרטגיות בניהול הארגון, בצורך באיתור צרכים ורצונות הצרכנים, במחקר שוק, בהבנת צרכי השוק, בהבנת התנהגות הצרכנים, באסטרטגיות שיווק יישומם והערכתם, בהמחרת מוצרים בהבנה וניתוח התחרות ומיצובו של הארגון ביחס למתחרותיו באמצעות פרסום וקידום המכירות של הארגון.

מימון: השאת הרווח הינו גורם מרכזי להצלחת הארגון והוא אחד מעמודי התווך ולמימוש המטרות והיעדים שהוצבו. לצורך כך יילמדו הנושאים הבאים : דוחות כספיים, ניתוח נקודת איזון תפעולית, חישובי ריבית, שווי מניה , נושאים הקשורים לתהליכים יעילים ואפקטיביים בהבנת תהליכים פיננסיים המתרחשים בארגון מההיבט הכספי.

ניהול משא ומתן: הכרת תהליך קבלת ההחלטות בארגון כרוכה בלימוד נושא משא ומתן נכון בין הגורמים השונים בארגון ובסביבתו. הוא עוזר בתקשורת טובה בין הצדדים במטרה להשפיע ולקבל החלטות נכונות ויעילות בארגון , ניהול נכון ויעיל של המשאב האנושי, הובלתו להישגיות ולאפקטיביות בעבודתו ולשיפור מערכות היחסים בין עובדי הארגון לסביבתו.

תוכנית לימוד מנהל עסקים תספק לתלמידים רקע תיאורטי לצד תובנות והתנסות מעשית בדרך אל עולם העסקים. כאשר המטרה היא שהתלמידים "יכנסו לעולם ולחשיבה ניהולית" וינסו להתמודד מחשבתית ומעשית עם האתגרים העומדים בפניו, הן בהיבט הניהולי של כוח האדם והן בהיבט של קבלת החלטות וביצוע בחירות אסטרטגיות שיווקיות וניהול פיננסי נכון של הארגון העסקי.

צירופי מקצועות מנהל עסקים לכלכלה + פנ"מ

הנושאים שנבחרו הם הבסיס להבנת מורכבות העולם העסקי ולניהול הארגון בצורה אפקטיבית ויעילה. בנוסף הם משלבים היבטים הקשורים למקצוע הכלכלה הנלמד, כגון: הפירמה כיחידה צרכנית ויצרנית { ביקוש והיצע }, עלויות ייצור וחוק התפוקה השולית הפוחתת, הממשלה כגוף המתערב ומשפיע בשוק העסקי, שינויים טכנולוגיים ושינויים בשערי הריבית והמטבע המשפיעים על תהליך קבלת ההחלטות בפירמה ולהובלה מחודשת של יעדים ואסטרטגיות חדשות תוך מתן תשומת לב לסיכונים ולהזדמנויות שהמשק מייצר.

ביחידת הפנ"מ הכוללת משחק עסקים, נארגים תחומים אלה בתוך המשחק. כגון: החלטות ניהוליות של פירמה בתחומי הייצור, השיווק, משאבי אנוש וכספים, . תוך שהתלמידים מקבלים החלטות קבוצתיות בנושאים אלו, מכאן שלימוד תחומי הדעת יכשירו את התלמידים להבנה של הארגונים העסקיים, לפיתוח מיומנויות ולתקשורת בין אישית טובה יותר ובעבודה קבוצתית יעילה.

כנ"ל לגבי עבודתם האישית שבה הם בוחרים נושא המעניין אותם בפירמה קיימת. מגוון הנושאים יעזור לתלמידים לבחור ו"להתחבר" לנושא המעניין אותם ביתר קלות.

אוכלוסיית היעד:

תוכנית הלימודים במנהל עסקים- 2 יח"ל הנלמדות בצירוף ל- 2 יחידות כלכלה ויחידת הפנ"מ (הכוללת משחק עסקים ועבודה אישית), מהווה 5 יח"ל במדעי החברה. התוכנית מיועדת לתלמידים המעוניינים להרחיב מקצוע ברמה של 5 יח"ל, כאשר סף הקבלה יהיה מותנה בשיבוצם בלפחות 4 יחידות מתמטיקה וממוצע ציונים שנתי { כיתה י' } מינימום 80.

רלוונטיות ללומד:

התכנית דנה באופן מפורט ומעמיק בתכנים עיקריים, רלוונטיים ומעניינים ללומד משום שהם לקוחים מעולם התוכן שלו: התוכנית תסייע ללומד להכיר את העולם העסקי, להבינו, להבחין בשינויים החלים בו, לדעת אותם ולהסבירם. הבנות אלו ייצרו תשתית לתפקודו והשתלבותו של הלומד בחיי החברה, בתקשורת בין אישית, בחשיפה והבנת ידע אקטואלי, בקריאת עיתונים, כעובד המבין את צרכי הארגון ומטרתו, כצרכן מושכל היודע להבחין ולבחור בין מותגים, כמנהל לעתיד עם הבנה וראייה עסקית ורב תחומית וכהכנה לתחום הלימודים האקדמאיים.

ספיראליות:

לימוד התיאוריות והמושגים מתחום הדעת של מנהל עסקים, נעשה בהדרגה ובהקשרים שונים. תחום הדעת קשור בנושאים: במסגרת לימוד נושא השיווק חוזרים מושגים הנלמדים מתחום הארגון והכלכלה – מערכת הייצור, ביקוש והיצע, התנהגות צרכנים, הממשלה, סחר חליפין. בתחום המימון חוזרים מושגים מתחום השיווק והארגון- ארגון עסקי, המחרה, ריבית, רווחיות, מניות, הוצאות מול הכנסות ובתחום המשא ומתן ייושמו התכנים ממגוון הנושאים. חשוב לציין: שנושאים אלו הינם רק חלק ממגוון הנושאים שילמדו.

דיון מושכל:

התוכנית נותנת תשתית ידע המאפשרת דיון בסוגיות ניהוליות של הארגון כיחידה עסקית למטרת רווח על מגוון נושאים. התלמיד יוכל לתאר, להסביר ולנתח נושאים אלה. בנוסף לאמור ילמדו הנושאים ו באמצעות שיטות הוראה מגוונות כגון: הצגה וניתוח אירועים, ניתוח סרטים ומפגשים ודיונים עם אנשי שטח מהתחום העסקי, לדוג': יועצים ארגוניים של חברות עסקיות, מנהלי תפעול של חברות יצרניות, מנהלי שיווק ופרסום ועוד.

החברה וצרכיה:

תיכון אביב ממוקם בעיר רעננה, הברוכה בחברות הייטק. חברות אלה "משכו" תושבים רבים לעיר. כתלמידים "הצמאים" לידע מעמיק יותר בתחום לו הם חשופים בביתם – תלמידים ממשפחות במצב סוציו-אקונומי ממוצע ומעלה – להורים אקדמאים שרבים מהם משולבים בתחום ההייטק, מכאן רואים אנו לנכון לחשוף אותם לנושאים רלוונטיים מתחום מנהל העסקים, שיעזרו להם להבין, לדעת, ולבחון בעין ביקורתית את המסגרות הארגוניות. החברה ברעננה מורכבת מאוכלוסייה צעירה, משכילה ובעלת משאבים כלכליים החשופה לטכנולוגיות חדשות ומאגרי מידע ממוחשבים, מה שיוצר פתיחות ורצון למקצועות חדשניים ועדכניים מתחום האקדמיה.

לאור ריבוי חברות ההייטק באזור אנו שואפים לשלב ולהשתלב בסיורים, הרצאות, הדרכות, צפייה בסרטים, ולימוד החומר גם מבחינה מעשית בחברות עצמן בדרך של כתיבת עבודות, ובמיוחד יישום החומר התיאורטי .

מטרות על:

1. הכרת תחום הדעת של מנהל עסקים ויכולת ליישם תיאוריות שילמדו להבנת המציאות.
2. הבנת תהליכים ארגונים מתחומים שונים והשפעות הגומלין ביניהם.
3. פיתוח דרכי חשיבה לדיון מושכל בסוגיות הניהוליות של הפירמה כיחידה עסקית וגיבוש עמדות אישיות כלפי סוגיות אלו.
4. גיבוש השקפת עולם ערכית- מוסרית סביב ערכים חברתיים בעולם העסקי ומחוצה לו.
5. פיתוח כישורי לומד עצמאי, המסוגל להבנות ידע באמצעות חקר תופעות ודיון בסוגיות הנלמדות תוך כדי שימוש במגוון מקורות מידע.
6. פיתוח מיומנויות ניהול מגוונות .
7. טיפוח תרבות דיבור תוך פיתוח הסבלנות והסובלנות.

3. מטרות אופרטיביות של התכנית**מטרות בתחום הקוגניטיבי:**

- א. התלמיד יבין את תחום הדעת מנהל העסקים ויוכל ליישם תיאוריות שילמד להבנת המציאות.
- ב. התלמיד יבין מושגים ארגוניים ויוכל לעשות שימוש בהם.
- ג. התלמיד יכיר דרכי ניהול יעילות של מערכות החליפין מהיבטים שונים לתועלת הצרכן והארגון.
- ד. התלמיד יפתח יכולת לנתח תופעות ארגוניות ולהשוות בין חלופות.
- ה. התלמיד ידע לנתח את המדיה התקשורתית ולבקרה.
- ו. התלמיד יפתח דרכי חשיבה לדיון מושכל בסוגיות ניהוליות של ארגונים תוך גיבוש עמדותיו שלו.
- ז. התלמיד יפתח עניין וסקרנות לגבי תהליכים ארגוניים אקטואליים ורלוונטיים .

מטרות בתחום החברתי:

א. התלמיד יטפח כישורים לעבודת צוות בכיתה והבנה לחשיבות עבודת צוות בארגונים עסקיים.

מטרות בתחום הרגשי-ערכי:

- א. התלמיד יחזק את תחושת הביטחון העצמי באמצעות דיונים של משא ומתן.
- ב. התלמיד יפתח עניין וסקרנות לגבי תחומים חברתיים ותרבותיים בארגונים העסקיים.
- ג. התלמיד יפתח סובלנות כלפי דעות שונות.

מטרות בתחום מיומנויות למידה :

- א. התלמיד יפתח כישורי לומד עצמאי ע"י חקירת ארגונים עסקיים בשטח לאחר לימוד והבנת החומרים התיאורטיים ויישומם בארגונים.
- ב. התלמיד יפתח יכולת קריאה של טקסטים מתחום עולם העסקים והבנתם.
- ג. התלמיד יפתח יכולת קריאה של דוחות כספיים והבנתם.
- ד. התלמיד יפתח כושר ביטוי בכתב ובע"פ תוך התנסות בכתיבת עבודות, הצגת מצגות וניהול משא ומתן.
- ה. התלמיד יפתח אסטרטגיות של לומד עצמאי המסוגל להבנות ידע.
- ו. התלמיד ידע לנתח נתונים, לעבד ולארגן מידע ולהסיק מסקנות.
- ז. התלמיד ילמד לבנות, לקרוא ולנתח טבלאות, דוחות, נוסחאות ומדדים.
- ח. התלמיד יפתח מיומנויות למידה בצוות: הוראת עמיתים, למידה מעמיתים, שיתוף פעולה בין לומדים, קבלה ונתינת משוב וביקורת בונה, הקשבה לחברי הצוות ולדעות מנוגדות.
- ט. התלמיד ילמד להשתמש במאגרי מידע ממוחשבים.

4. הרעיונות המרכזיים והמושגים המרכזיים של התוכנית

ארגונים:

רקע

מספרם העצום של ארגונים הינה אחת התופעות הבולטות והחשובות בחברה המודרנית, מרבית הפעילויות הכלכליות, החברתיות, הפוליטיות והתרבותיות מתנהלות בארגונים ואלה משפיעים ומשליכים על חיי הפרט, החברה והמשק. הכרת המאפיינים, המבנים והתהליכים בארגונים נותנים לנו כלים לניתוח ולהערכה הדרושים לצורך הבנת תופעות שונות בכלכלה, בחברה, במדינה וביחסים בינלאומיים. לימוד הנושא יגבש אצל התלמיד תפיסה מדעית המבוססת על הכרת המאפיינים המיוחדים בארגונים, הגורמים המעצבים את מבניהם, הכוחות המניעים אותם ובעיקר הבנת התהליכים המתרחשים בהם ויחסי הגומלין ביניהם בתנאים שונים. נושא זה שם דגש על חשיבותם של מבנים ותהליכים לתפקוד נכון ויעיל של המערכת הארגונית כחלק ממערכות החברה ולכן קיימת חשיבות בהקניית התשתית העיונית הנדרשת לניהול ושינוי ארגוני.

מטרות כלליות:

1. הכרת הפעילות הכלכלית, חברתית, תרבותית המתנהלת בארגונים.
2. הבנת התהליכים של הארגונים והשפעות הגומלין ביניהם.
3. הבנת שיטות וקבלת כלים להפעלת אנשים ומשאבים אחרים.
4. הכרת מאפייני מערכת יחסי העבודה.

מטרות אופרטיביות:

הלומד:

1. יגדיר ויבין מושגים ומונחים מרכזיים בארגון.
2. ילמד להבחין ולדעת גישות שונות בחקר ארגונים.
3. יזהה ויבחין בין סוגי הארגון השונים.
4. יכיר את תפקודי הארגון, חשיבותם ותרומתם לפעילות הארגון.
5. יכיר וידע את חשיבות המבנים והתהליכים בארגון למשק.
6. יכיר את מציאות יחסי העבודה בישראל.

רעיונות מרכזיים ומושגים:

1. הארגון – הגדרות וגישות:

ארגון הוא התאגדות בעלת גבול ברור יחסית, סדר נורמטיבי, דרגי סמכות, מערכות תקשורת ומערכות תיאום בין המשתתפים, ההתאגדות מתקיימת על בסיס קבוע בסביבה נתונה והיא קשורה בפעילויות בעלות זיקה למטרות מסוימות, לפעילויות אלו יש תוצאות עבור חברי הארגון, הארגון עצמו וכלל החברה { Hall 1991 }.

ארגונים מאופיינים ע"י תכונות משותפות המייחדות אותם ממסגרות חברתיות אחרות. קיימות גישות קלאסיות לארגונים: הגישה הבירוקרטית { מקס וובר }, שיטה המבוססת על ניסוח כללים ודורשת ציות למנהלים, מבוססת על שרשרת פיקוד נוקשה ומתעלמת מחשיבות הגורם האנושי.

גישת הניהול { טיילור } המתמקדת בשיטות עבודה להגדלת תפוקה, מכאן על ההנהלה לתכנן את תהליכי העבודה, לבחור את העובדים המתאימים והעובד יונע באמצעות המניע הכספי. גישת יחסי האנוש, המתבססת על ההנחה כי העובד מונע ע"י צרכים חברתיים, שחשובה התקשורת הבין אישית ושיתוף פעולה בין ההנהלה לעובד תוביל לתפוקה גבוהה יותר.

מושגים מרכזיים:

בירוקרטיה, היררכיה, רשמיות, חלוקת עבודה, סמכות, מרכז, ביזור, התמחות, אחידות, תיאום, שיתוף פעולה. מבנה ארגוני. אפקטיביות ויעילות ארגונית.

ביבליוגרפיה:

חיים גזיאל, יסודות בניהול ציבורי, הוצאת דקל- פרסומים אקדמיים.

יצחק סמואל, ארגונים עמ' 19-25

שרה קנר, ניהול משאבי אנוש, עמ' 18-22

תמר וינרמן, ארגון וניהול- חלק א' עמ' 63-101

2. סוגי ארגונים:

סיווג ע"פ מטרות הארגון- הארגונים מחולקים ל-3 סוגים עיקריים: ארגוני המינהל העסקי, ארגוני המינהל הציבורי וארגוני מלכ"ר. לכל אחד מסוגי הארגונים מטרות ודרכי פעולה אופייניים לו. בפרק זה נכיר את המאחד והשונה בסוגי הארגונים השונים וננתח כל אחד מהם על מאפייניו הייחודיים.

מינהל עסקי-מאפייניו: גורם הרווח, אפקטיביות ויעילות, מטרות הארגון נקבעות ע"י הבעלים, נעזרים במדיה התקשורתית ומושפעים מהתחרות.

מינהל ציבורי-עוסקים במתן שירותי ממשל ורווחה לכלל התושבים. מאפייניו: המדיניות מוכתבת ע"י הדרג הפוליטי, בד"כ מונופול בתחום פעילותו, ארגונים חשופים ופגיעים מצד התושבים, נעזרים בפעולות הסברה והדרכה..

ארגוני מלכ"ר-ארגון הפועל במטרה לקדם אינטרסים או לספק שירותים שונים לחבריו או לקבוצות מוגדרות באוכלוסייה. מאפייניו: מטרות הארגון נקבעות ע"י המוסדות הנבחרים של הארגון, אמצעי השליטה מוגבלים והתקשורת אינה פורמאלית.

סיווג לפי אופי העיסוק- ארגון יצרני, ארגון שירותי וארגון מסחרי.

סיווג לפי בעלות- ארגון עסקי פרטי, חברה בעירבון מוגבל, אגודה שיתופית, חברה ציבורית, חברה ממשלתית.

מושגים מרכזיים:

מינהל עסקי, מינהל ציבורי, מלכ"ר, ארגון יצרני, ארגון מתן שירות, ארגון מסחרי, בעלות אישית, שותפות, חברה בע"מ, חברה בעב"מ, אגודה שיתופית, חברה ממשלתית, חברה ציבורית.

ביבליוגרפיה:

יצחק סמואל, ארגונים עמ' 39-55.

משרד החינוך המינהל למדע וטכנולוגיה, מערכות תפעול בארגון עמ' 2-14

תמר וינרמן, ארגון וניהול חלק א' עמ' 19-32.

3. הארגון וסביבתו

גישת המערכות מתייחסת אל הארגון כאל מערכת הפתוחה אל הסביבה ובנויה ממרכיבים בעלי פונקציות שונות, הקשורים זה בזה ופועלים יחדיו להשגת מטרותיו של הארגון.

הארגון כמערכת פתוחה מאופיין ע"י מספר גורמים עיקריים בתוך הארגון:

גבולות מוגדרים וחדירים, מבנה היררכי של תת מערכות, מערכת משויבים, מנגנוני התאמה, נטייה לשכלול המבנה הארגוני, בידול ויכולת השגת המטרות בדרכים שונות.

בנוסף מקיים הארגון יחסי גומלין עם הסביבה: סביבת המיקרו של הארגון- גורמים הקיימים בסביבתו הקרובה ונמצאים איתו באינטראקציה ומשפיעים עליו.

וסביבת המאקרו של הארגון- הגורמים הנמצאים בסביבות המרוחקות של הארגון ומשפיעים על מבנהו ועל אופן תפקודו.

מושגים מרכזיים:

מערכת סגורה, מערכת פתוחה, תשומה, המרה, תפוקה, אנטרופיה שלילית, בנקים, לקוחות, ספקים, סביבה חברתית, סביבה דמוגרפית, סביבה כלכלית, סביבה טכנולוגית, סביבה פוליטית, סביבה פיסית, סביבה תרבותית.

ביבליוגרפיה:

משרד החינוך המינהל למדע וטכנולוגיה, מערכות תפעול בארגון עמ' 30-59
תמר וינרמן, ארגון וניהול חלק א' עמ' 46-62.

4. הנעת עובדים

הנעת עובדים היא דחף הנוצר מצרכים גופניים, נפשיים או חברתיים התובעים את סיפוקם. הנעת עובדים תוביל את הפרט להשקיע מאמצים למען השגת מטרות הנראות לו ראויות. בעולם העבודה ההנעה מקבלת משמעות וחשיבות מיוחדת מכיוון שהיכולת בהבנה ובשליטה בגורמי ההנעה האנושית של כוח העבודה קשורה בקשר הדוק לתפוקה. בפרק זה ילמדו גישות העוסקות בהנעת עובדים, גישות המתפתחות מגישות פיזיולוגיות של ספיוק צרכים קיומיים לגישות חברתיות פסיכולוגיות ושכלתניות הרואות בהנעה תהליך מודע שבו הפרט מכוון את מאמציו בהתאם לשיקולי כדאיות. **תורת הצרכים של מאסלו** - שמקורה בתיאוריה פסיכולוגית שעוסקת בהנחה כי קיומם של צרכים אנושיים אוניברסאליים טבועים בכל אדם ואדם. מצרכים פיזיולוגיים קיומיים לצרכים חבריים נרכשים ועד למימוש עצמי.

1. **צרכים פיזיולוגיים:** סיפוק צרכים חיוניים כגון: רעב, צמא, חמצן, ושינה.
2. **צורכי בטחון:** הצורך בביטחון אישי, הגנה וסדר, - צורך פיזי לא קיומי.
3. **הצורך בשייכות ואהבה:** חיבה, רגש, שייכות – צורך להיות שייך לקבוצה מסוימת, לסביבה שתקבל אותי.
4. **צורך בהערכה עצמית ובהערכה מצד אחרים:** השאיפה לכבוד עצמי, למוניטין, להצלחה, להישגים.
5. **צורך בהגשמה עצמית:** המגמה לממש ולהגשים מטרות ותליות אישיות

[תיאוריה זו תלמד גם בשיווק בנושא התנהגות צרכנים].
חשיבותה של תורת מאסלו לעולם העבודה רבה מכיוון שאין היא עוסקת רק ברצון העובד להשקיע מאמץ רק עם יקבל אמצעים חומריים, אלא היא צופה שהעובד ירצה לספק צרכים גבוהים יותר,

כגון : השתייכות, הכרה ומימוש עצמי.

אלדרפר- קיום, השתייכות, צמיחה, תיאוריה שהתפתחה ממודל מאסלו ומקבצת את אוסף הצרכים ל- 3 קבוצות.

- א. צורכי קיום- מזון, מים, מחסה ולבוש.
- ב. צורכי השתייכות- הצורך בקשרים עם אחרים- חברות ורצון להשפיע.
- ג. צורכי צמיחה- הצורך בפיתוח כישרונות אישיים.

תורת שני הגורמים של הרצברג- הבנת מיקומה של העבודה בחיי הפרט. הרצברג קושר את ההתנהגות בעבודה לשביעות הרצון של העובד מעבודתו. כאשר הגורמים האחראים לשביעות רצון ולהנעה חיובית בעבודה מתקשרים עם הצורך לפיתוח ומימוש עצמי הקשורים לעיסוק עצמי, לעניין הפנימי בעבודה ולאחריות שמטילה העבודה, להתפתחות ולהתקדמות מקצועית {גורמים פנימיים}, ורק עם אלה ימולאו יחוש העובד שביעות רצון. כאשר הגורמים האחראים לחוסר שביעות רצון קשורים לסביבת העבודה ולתנאים {גורמים חיצוניים}, שאינם תלויים באדם עצמו והם אלה שמונעים את שביעות הרצון וגורמים להנעה שלילית.

תורת ההוגנות- ג' אדאמס, 1963, דגם רציונאלי של הנעה. תיאוריה העוסקת בקשר בין תגמולים לביצוע. הוגנות- היחס בין תגמוליו של הפרט העובד לבין השקעתו בעבודה שווה ליחס זה אצל אחרים עמם יש לו יחסי חליפין. כאשר תשומותיו/ השקעותיו של העובד הן כל מה שנחשב בעיניו כבעל ערך ותרומה לעבודתו כגון : השכלה, ניסיון, מיומנויות, מאמץ וזמן עבודה. ותגמול הוא כל מה שהעובד משיג באמצעות עבודתו : שכר, מעמד, קידום, הכרה חברתית, עניין ועוד.

$$\text{מצב הוגנות: } \frac{\text{תפוקותיו/תגובותיו של עובד}}{\text{תשומותיו/ השקעותיו של עובד}} = \frac{\text{תפוקותיהם של "אחרים"}}{\text{תשומותיהם של "אחרים"}}$$

$$\text{מצב של חוסר הוגנות: } \frac{\text{תפוקותיו של עובד}}{\text{תשומותיו}} < \text{או} > \frac{\text{תפוקותיהם של "אחרים"}}{\text{תשומותיהם של "אחרים"}}$$

תורת הציפיות של ורום- 1964, במודל הבסיסי ישנם 3 מרכיבים עיקריים :
א. תוצאה- כל מה שנובע מהשקעות ומאמץ ע"י הפרט {כגון קידום}.
ב. ערך- ערכה או חשיבותה היחסית של התוצאה לפרט {כגון להיטותו או אדישותו של הפרט להתמנות לתפקיד טוב יותר}.
ג. ציפייה- ההסתברות או האמונה שמייחס הפרט להשגת התוצאה הרצויה באמצעות התנהגות ספציפית {כגון האמונה שאם יעבוד שעות נוספות יקודם בעבודה}.

$$\text{ערך} \times \text{ציפייה} = \text{מאמץ מושקע}$$

אם יבחר העובד התנהגות שתשיג עבורו את מידת התוצאה שיש לה ערך בעיניו ובתנאי שהוא צופה שהתנהגותו תביא לתוצאה הרצויה.

מושגים מרכזיים:

צרכים פיזיולוגיים, צרכי בטחון, שייכות ואהבה, הערכה עצמית, הערכה ע"י אחרים, מימוש עצמי, הוגנות, תשומות, תפוקות, תגמול, תשלום יתר, תשלום חסר, חוסר הוגנות. תוצאה, ערך, ציפייה, מאמץ, ביצוע. תהליכי עבודה, ניהול כ"א, יחסים בין אישיים, יחסי אנוש, צרכים חברתיים ופסיכולוגיים, שביעות רצון העובד ועוד.

ביבליוגרפיה:

ניהול משאבי אנוש, האוניברסיטה הפתוחה, יחידה 3, עבודה והנעה.

5. תרבות ארגונית:

התרבות הארגונית היא מעין רקמה חברתית המחברת את הרכיבים האנושיים של הארגון באמצעות שתי וערב של מוסכמות חברתיות. חלקים מסוימים של תרבות זו חבויים בתולדות הארגון ובהתנסויותיהם בעבר של משתתפיו. גורמים שונים בתוך הארגון ומחוצה לו תורמים להתהוותה של התרבות הארגונית.

חשיבותה המעשית של התרבות הארגונית נגזרת מתרומותיה לקיום הארגון כמערכת תכליתית המפיקה תוצרים וכמסגרת חברתית מגובשת. התרבות קובעת "כללי משחק" מקובלים, תוחמת גבולות לדפוסי התנהגות מוסכמים בארגון, מסדירה יחסים בין הקבוצות השונות, מעצבת ציפיות הדדיות בין חברי הארגון ומקרינה לארגון את התדמית שלה בעיניהם של גורמים שונים בסביבה. לתרבות הארגונית יש השפעה חשובה בתהליכי שינוי, התחדשות והתפתחות הארגונים.

מושגים מרכזיים:

ערכים חברתיים, נורמות התנהגות, מישור התרבות הסמוי, מישור התרבות הגלוי, שפה וסמלים, דפוסי התנהגות, טקסים, פרסים, מערכת אמונות, לכידות חברתית, מיתוסים וגיבורי תרבות.

ביבליוגרפיה:

יצחק סמואל, ארגונים, עמ' 240-260.

6. שלבי התפתחות, שינויים וחידושים בארגון:

ארגונים לכל סוגיהם הם ישויות חיות ופועלות. רוב הארגונים נתונים בתהליך מתמיד של השתנות, הנגזרת מההשפעות של הסביבה ומהמאמצים שהם עושים כדי להתאים את עצמם למגוון התמורות החלות בסביבותיהם.

התפתחות ארגונית מורכבת מסדרה של שלבים במחזור חיי הארגון, כאשר כל שלב מאופיין ע"י דפוסים- מבניים והתנהגותיים: שלב ההתנהוות, שלב הצמיחה, שלב ההתייצבות, שלב הדעיכה ושלב התמותה.

הצורך בשינוי ארגוני מתעורר כאשר נוצר פער ביצוע די גדול שאין אפשרות או כדאיות לסגור אותו באמצעים שגורתיים, פער הנוצר משינויים בסביבה החיצונית או הפנימית. גורמי השינוי נובעים מ: הגורם טכנולוגי- החברה המודרנית משופעת בהמצאות ובחידושים רבים, תכופים ומגוונים. הגורם הדמוגרפי- העלייה בתוחלת החיים, תמורות בשיעורי הנישואין והגירושין, גידול במספר המשפחות החד הוריות. הגורם החברתי- זכויות הפרט, איכות הסביבה, שוויון הזדמנויות ועוד. הגורם הכלכלי- תמורות כלכליות הן חלק ממחזור העסקים הכולל גאות ושפל, יוזמות עסקיות ועוד.

ביבליוגרפיה:

יצחק סמואל, ארגונים, עמ' 283-332.

7. יחסי עבודה

מבוא- ניהול משאבי אנוש נדרש יותר ויותר לטפל במערכת יחסי העבודה בין ההנהלה- וועד העובדים- עובדים בעניין זכויות וחובות ציבור העובדים. תחום יחסי העבודה החל להתפתח בענף של מדעי החברה ועוסק בתיאור יחסי הגומלין בין הגורמים הפועלים- איגודים מקצועיים, מעסיקים וארגוניהם והממשלה כאשר יחסי הגומלין באים לידי ביטוי בתהליך המשא ומתן.

גישות ביחסי עבודה-

הגישה היחידאית {האוניטארית} - מקום העבודה הוא מכלול שלם שנועד להשיג מטרות משותפות למעסיקים ולעובדים. אין ניגוד אינטרסים ממשי בין בעלי ההון, המנהלים והעובדים. האינטרסים

משותפים לעובדים ולמעסיקים וכל פעילות של האיגוד המקצועי ותהליכי המשא ומתן הקיבוצי נראים כמתערבים - "מחרחרי ריב" והעדר הסבר מספק של המטרות המשותפות. ההנהלה היא זו שתנהיג את מקום העבודה ביד רמה ובתבונה ע"י שילוב של סמכות פורמאלית ויחס אוהד לעובדים, תוך תקשורת גלויה בין העובדים.

גישת הקונפליקט - קרל מארקס מאה ה-19. היחסים החברתיים בין העובדים ומעסיקהם אינם מיוחדים למקום העבודה, אלא נגזרים מהמבנה החברתי הכולל של המדינה המודרנית. הם נובעים מהבדלי מעמדות - מעמד המעסיקים {בעלי ההון}, מול מעמד העובדים והשכירים. הקונפליקט נובע מחתירתם הטבעית של בעלי ההון לעשיית רווחים מאמצעי הייצור העומדים לרשותם {הון בצורת נכסים, ניירות ערך, זיכיונות ועוד}.

גישת המערכות - מערכת העומדת בזכות עצמה ופועלת ע"פ כללי המשחק המיוחדים לה, תוך קיום יחסי גומלין עם המערכות הכלכליות והפוליטיות. כאשר התפוקה העיקרית של מערכת יחסי העבודה היא כללי פעולה, או כללי משחק המנחים את הקבוצות המעורבות ביחסים אלה. הכללים מבוססים על מנהגים, נהלים, הסכמים ותקנונים, כאשר הקבוצות הראשיות במערכת יחסי העבודה הם המעסיקים וארגוניהם, העובדים וארגוניהם והממשלה או גופים אחרים הממלאים תפקיד של צד שלישי. כאשר מאפיין חשוב הוא שנדרשת אידיאולוגיה מוסכמת על השותפים ביחסי העבודה כדי שיוכלו להגיע להסכמה על כללי פעולה משותפים כגון: חופש ביטוי והתארגנות ואם שולטת הסכמה בין העובדים למעסיקהם נהפכים כללי הפעולה המנחים את יחסי העבודה לעניין טכני וחסר חשיבות.

מושגים מרכזיים:

גישה יחידאית, גישת הסכסוך/ קונפליקט, גישת המערכות.

איגודים מקצועיים בישראל:

מבוא - רקע היסטורי, צמיחת האיגוד המקצועי. איגודים מקצועיים החלו לפעול משנת 1824 כאשר צומצם האיסור על התאגדות מקצועית באנגליה ולאחר גם במדינות אחרות. הפעילות התמקדה סביב הדרישה להכרה בזכותו של האיגוד לייצג את העובדים השכירים במשא ומתן על תנאי העבודה ושכר.

הגדרה: התאגדות נמשכת של שכירים למטרת שמירה ושיפור של תנאי העבודה.

תפקידי האיגוד המקצועי-

האיגוד המקצועי מול המעסיקים:

- א. ניהול משא ומתן וכריתת הסכמים על תנאי עבודה ושכר.
- ב. פיקוח על מימוש הסכמי עבודה וזכויות העובד היחיד במקום העבודה.
- ג. הגברת השפעתם ושיתופם של העובדים בעתידו ובניהולו של מקום העבודה.

האיגוד המקצועי מול מוסדות השלטון:

- א. דרישה לחקיקת חוקי עבודה להבטחת זכויות העובד.

- ב. דרישה לחקיקה שתקל על האיגודים המקצועיים במשא ומתן.
ג. השפעה על המדיניות הכלכלית והחברתית בענייני מסים, מחירים, שכר וכו'.

הסתדרות העובדים:

הסתדרות העובדים היא בעת ובעונה אחת מייצגת את העובדים ומעסיקה גדולה בפני עצמה. במאבקה המקצועיים מהווה מכשיר להשגת מטרות איגודיות מובהקות ביחסי עבודה עם המעסיקים האחרים ועם הממשלה, זאת ע"י הבטחה של רמת שכר ותנאי עבודה טובים יותר מצד הממשלה ובנוסף מפעילה לחצים על מעסיקים פרטיים וציבוריים להנהגת תנאים דומים.

הסתדרות העובדים מאופיינת ב:

- א. שיעור התארגנות גבוה.
- ב. אופי דיפוזי.
- ג. מונופול.
- ד. ריכוזיות.

ארגוני מעסיקים:

ארגוני המעסיקים מייצגים את המעסיקים. ארגוני המעסיקים מעוניינים לעסוק במשא ומתן ישיר ומרכזי עם ארגוני העובדים.

פעולות אופייניות לארגוני מעסיקים:

- א. ניהול משא ומתן קיבוצי של האיגודים המקצועיים.
- ב. התוויית מדיניות לקראת משא ומתן על הסכמי עבודה חדשים.
- ג. ייעוץ בתחום יחסי עבודה הכולל פרשנות להסכמי עבודה. וייעוץ למנהלים כיצד לנהוג באירועים שונים הקשורים ביחסי עובד מעביד.
- ד. יצירת אקלים כלכלי נוח לארגונים תוך משא ומתן מול הממשלה.

המעסיק הציבורי ממשלתי:

הסקטור הציבורי המעסיק כ- 25% מכוח העבודה במשק ומכאן שמקומו של סקטור זה מרכזי ומשפיע על הסקטורים הנוספים. הממשלה שולטת על כמחצית השכר המשולם במישורין/ בעקיפין מתקציב הממשלה. אין הממשלה פועלת כארגון מעסיקים רגיל, פרק זה יעסוק במחויבות הסותרת שיש לממשלה כגון: הרצון לשפר את תנאי העבודה, השכר והיעילות מול הצורך להתחשב במגבלות תקציב הממשלה.

משא ומתן קיבוצי:

משא ומתן קיבוצי הוא שיטה לגיבוש הסכם עבודה, כאשר שני הצדדים {עובדים ומעסיקים} מעוניינים בשיתוף פעולה למרות נגידי האינטרסים ביניהם. הנושאים הנידונים במשא ומתן קיבוצי הם: שכר העבודה ומרכיביו {יורחב הנושא של הרכב השכר}, תעסוקה וביטחון תעסוקתי ובטיחות ואיכות חיים בעבודה.

סכסוכי עבודה ושבתות:

סכסוך עבודה - מצב של מחלוקת או קונפליקט בין מעסיקים לעובדים, או בין ארגוני מעסיקים

ואיגודים מקצועיים. ביטוי מעשי לסכסוך עבודה הוא האיום ל כל אחד מהצדדים בהפרעה מכוונת לסדרי העבודה התקינים והמקובלים, או מימושו של איום זה ע"י שביתה או השבתה.

חוק יישוב סכסוכי עבודה, התשי"ז 1957 – הודעה על סכסוך עבודה {ראה נספח }
חוק יישוב סכסוכי עבודה, התשי"ז 1957 – הודעה על שביתה או השבתה {ראה נספח }.

ביבליוגרפיה:

אינטרנט, אתר של משרד התעשייה המסחר והתעסוקה. www.moit.gov.il
 גלוברזון א. כרמי ע, אנשים בארגון ת"א ספריית המנהל.
 ד"ר חנה פישר, האיגוד המקצועי במשק מודרני- אתגרים ודרכי התמודדות, המכון למחקר כלכלי וחברתי.
 ניהול משאבי אנוש, יחידה 9 , אוניברסיטה הפתוחה, יחידה 9 עמ"ס 69-134 .

שיווק ואסטרטגיות שיווקיות.

רקע

השיווקים של היום משתנים בקצב מסחרר וזאת בנוסף על תהליך הגלובליזציה והשינויים הטכנולוגיים. החברה עדה לתמורות רבות כגון: מעבר כוח מיצרנים קטנים למערכות קמעוניות גדולות, ריבוי מותגים, מותגי על ומותגי חנויות. הצרכנים היום מייחסים חשיבות רבה לערך המוצר והם חשופים יותר מתמיד מגוון מוצרים מה שמקשה על קבלת החלטת קנייה. תמורות אלה גוררות את החברות המודרניות למצב של אי וודאות ועל מנת להניב רווחים גבוהים יותר הן מגיבות בדרך של הורדת עלויות, תכנון מחדש של תהליכים ויעילות כוח האדם העומד לרשותן. מקצוע השיווק בא להקנות ידע רחב בתחום הניהול, השיווק הוא אחת הפעילויות הניהוליות הדינאמיות. מקצוע השיווק יקנה לתלמידים כלים, שיטות והבנה בניהול השיווק במטרה לשלבם בעולם העסקי המודרני.

מטרות כלליות:

1. הכרת דרכי ניהול יעילות של מערכות חליפין מורכבות ומשתנות לתועלת הצרכן, הארגונים.
2. הבנת התהליכים להפיכת צרכים חברתיים להזדמנויות רווחיות.

מטרות אופרטיביות:

הלומד:

1. יכיר את מושגי היסוד ותיאוריות בתחום השיווק המשמשים את מנהלי השיווק בארגונים להחלטות אסטרטגיות בניהול הארגון.
2. יכיר וינתח את השפעת התרבות הישראלית על הצרכן.
3. יכיר שיטות וכלי מחקר שיווקיים לצורך מחקרי שוק.
4. ירכוש כלים ושיטות לצורך ניתוח אירועים בתחום ניהול השיווק.
5. ילמד לגבש עמדה אישית לגבי צריכת המוצרים במשק.
6. ילמד לתכנן תוכנית שיווק תוך לימוד אסטרטגיות שונות בשוק.
7. יכיר, יבין וילמד להכין תוכנית פרסום תוך לימוד שלבי פיתוח תוכנית תקשורת יעילה.

1. מונחים, עקרונות ותפיסות שיווקיות:

השיווק היא פעילות ניהולית ואנושית שנועדה לספק צרכים ורצונות של הפרט באמצעות מערכת החליפין {מודל החליפין הכלכלי}, המערכת השיווקית משלבת פעולות של ארגונים ופרטיים במטרה לסייע לתהליכי המסחר, במסגרת הנושא ילמדו התלמידים מהם רצונות וצרכים מהו מוצר ושירות, סיפוק ציפיות ע"י שכנוע, קביעת תנאי החליפין, ביקוש והיצע ותועלות מהמערכת השיווקית.

התפיסות העיקריות המנחות את מנהלי הפירמות לקידום מטרותיה.
תפיסת הייצור- מניחה שצרכנים יעדיפו מוצרים נגישים במחירים נמוכים, כאשר התפקיד הניהולי העיקרי היינו יעול הייצור ושיפור מערכת ההפצה.
תפיסת המוצר- מניחה שצרכנים יעדיפו את המוצרים בעלי האיכות הגבוהה במחיר הנתון, הדגש על השקעה באיכות המוצר.
תפיסת המכירות- מניחה שצרכנים ירכשו את מוצרי הפירמה רק אם הפירמה תשקיע מאמצים לעורר את עניינם במוצר- מכירות אגרסיביות.
תפיסה שיווקית- "המפתח" להשגת יעדי הפירמה נעוץ בהבנת צרכים ורצונות של שוק המטרה ובהתאמת הארגון לסיפוק צרכי ורצונות הצרכנים.
תפיסה שיווקית חברתית- הבנת השינויים הסביבתיים שמתרחשים כגון: גודל האוכלוסייה, התגברות הזיהום סביבתי, הסחרור האינפלציוני ורווחת החברה.

מושגים מרכזיים:

שוק, מוצר, שירות, איתור ציפיות, ביקוש, רצון, צורך, שביעות רצון, מודל החליפין הכלכלי, תועלות: מוצר, מקום, מידע, זמן ובעלות, תפיסת הייצור, תפיסת המוצר, תפיסת המכירות, תפיסה שיווקית, תפיסה שיווקית חברתית.

ביבליוגרפיה:

הורניק, **ניהול השיווק**, יחידה 1, עמ' 40-1.

2. המידע השיווקי, מחקר שוק:

מחקרי שיווק עוסקים באיסוף נתונים, בארגוןם למידע בעל משמעות ובניתוחם. במטרה לסייע למנהלי פירמות ולמקבלי החלטות אחרים בתחום זה בהגדרת הבעיות בשיווק ובפתרון, המחקר מסייע למנהל להכריע בין פעולות חלופיות ולתכנן את מדיניות הפירמה להשגת תוצאות מרביות.

תועלתם של מחקרי שיווק מותנית במידת דיוקם ובמדעיותם של שלביהמחקר ושל השיטה לאסוף נתונים. בפרק זה יילמדו מספר היבטים הנוגעים לנושא קבלת החלטות בשיווק, בתהליך תכנון המחקר, כאשר הנושאים המרכזיים הינם המחקר בשיווק, דרכים לאמידת ערכו של המידע המחקרי עבור מקבלי ההחלטות, תכנון המחקר, שיטות לאיסוף נתונים, שיטות לניתוח נתונים ..

מושגים מרכזיים:

איסוף, ניתוח, ביאור נתונים, מידע שיווקי, משתני השיווק, מערכת מידע שיווקי {ממ"ש}, מטרות המחקר, הכרעה בין פעולות חלופיות, יעדי המחקר, השערות המחקר, בניית דגם מחקרי, אומדן, מחקר כמותי, מחקר איכותי, שיטות- תצפית, ראיון, סקרים, שאלון.

ביבליוגרפיה :

הורניק, ניהול השיווק, יחידה 3 עמ' 1-52.

3. התנהגות צרכנים:

הסביבה משפיעה על הרגלי הצריכה של הצרכנים : מנהל השיווק צריך להכיר את השפעות אלה על מנת לרתום ידע זה לתוכנית שיווקית.

* מאפייני תרבות- ערכים, נורמות המקובלים בחברה מסוימת מורים לאדם להתנהג בדרך שהחברה רואה לנכון. אלה משפיעים גם על הרגלי הצריכה של חבריה, התרבות משפיעה על הרגלי צריכה יומיומיים: מה אוכלים, מה עושים בשעות הפנאי, איך מתלבשים

* תרבויות משנה- החברה הישראלית בהיותה חברה הגירה עם אוכלוסייה מגוונת, מצטיינת בהטרוגניות רבה. מתקיימות בה תת תרבויות של לאומים {יהודים וערבים}, דתות {יהודים מוסלמים, נוצרים}, עדות {ספרדים ואשכנזים}, זיקה לתת {חילונים ודתיים}.

* המעמד החברתי כלכלי- מקומו של היחיד/ המשפחה בסולם החברתי לפי קריטריונים החשובים לחברה. הקריטריונים להשתייכות מעמדית: הכנסה, מקצוע, רמת השכלה.

* קבוצה- קבוצה חברתית היא קבוצה בת שני אנשים או יותר הפועלים ביחסי גומלין למען מטרות משותפות.

קבוצת השתייכות: קבוצה חברתית שהאדם חבר בה ומשתתף בפעילותה.

קבוצת התייחסות: קבוצה חברתית שהאדם שואף להיות חלק ממנה.

* מנהיגי דעה- אנשים המשפיעים על החלטות רכישה וצריכה של אחרים, בזכות הידע, הניסיון והמיומנויות שיש למנהיג הדעה על המוצר.

* תא משפחה: המשפחה פועלת כיחידה צרכנית, כשכל פרט במשפחה יכול למלא תפקיד אחד או יותר בהחלטה, כאשר מקובל להבחין ב- 5 תפקידים: אוסף המידע, המשפיע, מקבל ההחלטה, הקונה והצרכן.

* השפעות מצב: מוצרים רבים נרכשים ונצרכים במצבים שונים. 2 סוגי צריכה המקובלים לשימוש

בשיווק- מצבי צריכה- תנאים ונסיבות בהן נצרך המותג.
 מצבי קניה- נסיבות הקניה כגון : האווירה בחנות, שינוי במחיר, שירות, נוחות הקניה ועוד.
השפעות אישיות משפיעות על הרגלי הצריכה של הצרכן: לאדם צרכים ורצונות שמקורם בצרכים פיזיולוגיים קיומיים וצרכים ורצונות הנובעים מצרכים חברתיים ופסיכולוגיים הכרוכים ביחסי הגומלין של היחיד עם הסביבה. הנושא יילמד באמצעות מודל מאסלו שמיין את הצרכים ע"פ מידת דחיפותם- צרכים פיזיולוגיים וצרכים חברתיים.
 מודלים נוספים המשפיעים על הפרט כגון: המודל המיקרו כלכלי המניח כי צרכנים מנסים למקסם את תועלתם במסגרת מגבלה תקציבית נתונה, כאשר לצרכן יש מידע מושלם על קשת המוצרים בשוק.
המודל הפסיכואנליטי ע"פ פרויד המניח כי צרכן אינו רציונלי ואישיותו מתחלקת לשלוש מערכות: ה"סתם", ה"אני" וה"אני העליון", כאשר שלושת מרכיבי האישיות מקיימים ביניהם פעילות גומלין מתמדת ואלה משפיעים על התנהגות הצרכן.
תיאורית הדיסוננס קוגניטיבי המניחה כי הצרכן עלול לחוש הרגשת אי נוחות כאשר הוא קולט פרטי מידע סותרים או מנוגדים ביחס לנושא שלגביו הוא אמור להכריע.

מושגים מרכזיים:

תרבות, תרבויות משנה, ערכי תרבות, מעמד חברתי כלכלי, קבוצה, קבוצת השתייכות, קבוצת התייחסות, משפחה, מנהיג דעה, השפעות מצב.

ביבליוגרפיה:

הורניק, ניהול השיווק, יחידה 5 עמ' 43-1.

4.אסטרטגיות שיווק.

אסטרטגיות העוסקות בקביעת דרכים להשגת יעדי הפירמה, כאשר עיקר התכנון האסטרטגי עוסק במערכת היחסים של הפירמה עם סביבתה, לעקוב אחר התמורות העיקריות המתחוללות בסביבה ולשנות בהתאם את מערך החלטותיה.

ניתוח מצב: ניתוח מצב של גורמי הסביבה הרלוואנטית המחלק את התכנון האסטרטגי ל3 חלקים: ניתוח הסביבה השיווקית, ניתוח הזדמנויות שאותרו ועיצוב אסטרטגיות השיווק.

פילוח שוק- פירמה הפועלת בתנאי תחרות תיווכח במהרה שאין ביכולתה לשרת את כל הלקוחות הקיימים בשוק, מספרם רב והם פזורים מבחינה גיאוגרפית, צורכיהם רבים ושונים וכך גם שיטות הקניה שלהם, לכן על הפירמה לחלק את ציבור לקוחותיה לקבוצות הנבדלות זו מזו על פי מאפיינים ומשתנים המסבירים את ההבדלים ההתנהגותיים ומהם לבחור לעצמה את שוקי המטרה אליו תפנה הפירמה את מירב משאביה ומאמציה.

זיהוי חלופות אסטרטגיות: באמצעות פילוח שוק מוצלח תזהה הפירמה הזדמנויות עסקיות חלופיות ותפתח מוצרים מתאימים לכל חלופה, בנוסף עליה לבחון את תנאי התחרות שבהם היא פועלת ואת נקודות החוזק והתורפה שלה.

ניתוח מתחרים- מבחינת שני היבטים: הגדרת הענף התחרותי וקביעת מידת התחרות, נושא זה

יכלול את מודל SWOT : נקודות החוזק, נקודות התורפה, הזדמנויות וסיכונים, אלה יביאו להגברת יתרונה התחרותי של הפירמה.

אסטרטגיות כיסוי חלופיות - לאחר בחירת שוקי מטרה על הפירמה לבחור את מי היא רוצה "לשרת", עליה לבחור משלוש אסטרטגיות עיקריות לכיסוי השוק - **שיווק אחיד** : ייצור והפצה המוניים של מוצר אחד לקהל יעד אחד, **שיווק מבודל** : תמהיל שיווק שונה לכל פלח בנפרד במטרה להגביר את מכירותיה ולהביא לכיסוי עמוק יותר של כל אחד מפלחי השוק. **שיווק מרוכז** : הפירמה מרכזת את עיקר מאמציה בפלח שוק אחד או שניים במטרה למלא ככל האפשר את מירב צורכי הלקוחות.

כלים להערכת חלופות אסטרטגיות - פירמה תבחן באיזו מידה עשויה כל חלופה להעניק לה יתרון תחרותי מתמשך במסגרת השוק, באמצעות **ניתוח פיננסי** - התשואה הצפויה מהשקעה הכספית. **עקומת הניסיון** - שיטה המושתתת על הניסיון המעשי שהצטבר לפירמה - ירידה בהוצאות ליחידת מוצר וגודלו של נתח השוק הנשלט ע"י הפירמה. **ניתוח פערים** - איתור פערים בשווקים קיימים ובחירת אסטרטגיות שיווק מתאימות לסגירת הפערים.

יעדים אסטרטגיים - **מודל תיק המוצרים** - ע"פ מטריצת תיק המוצרים של קבוצת בוסטון - גודל נתח השוק היחסי המצוי בשליטת הפירמה ביחס למתחרותיה ושיעור צמיחת השוק לגבי מוצר מסוים, לאחר שמתקבלות 4 קטגוריות לציון ארבעה מצבי מוצר אפשריים : "כוכבים", פרות חולבות", ילדים בעייתיים ו"כלבים". המטריצה עשויה לסייע לפירמה בזיהוי הבעיות השיווקיות הניצבות בפניה ובמציאת אסטרטגיות מתאימות לפתרון.

יישום האסטרטגיות - תרגום האסטרטגיות הלכה למעשה באמצעות **תמהיל השיווק** - שילוב של משתני שיווק המבטאים את אסטרטגיית השיווק הכוללת של הפירמה, הכוונה למשתנים המצויים בשליטתה של הפירמה וצירופים שונים של משתנים היוצרים רמת תועלות שונות לגבי הצרכן. משתנים אלה מתחלקים ל-4 קטגוריות המכונות ה-4 P / מ, תמהיל המוצר, תמהיל המחיר, תמהיל המקום, תמהיל מקדם המכירות. כדי ליצור תמהיל מרבי יש להיטיב להכיר את השפעות הגומלין בין משתני התמהיל ואת צירופיהם האפשריים.

מושגים מרכזיים:

פילוח שוק, פילוח יעיל, שוק מטרה, אסטרטגיות כיסוי חלופיות, שיווק אחיד, שיווק מבודל, נקודות חוזק, נקודות תורפה, הזדמנויות, סיכונים, ניתוח פיננסי, עקומת הניסיון, ניתוח פערים, שיווק מרוכז, מטריצת תיק המוצרים, תמהיל המוצר, תמהיל השיווק, אסטרטגיות לוחמה.

ביבליוגרפיה:

הורניק, ניהול השיווק, יחידה 6 עמ' 26-1 34-54.

5. מוצרים ומותגים - תכנון המוצרים הינו נושא חשוב ומרכזי בכל פירמה. בעת תכנון מוצר כלשהו יש להתייחס ל-3 גורמים מרכזיים : הצרכן - טעמו והעדפותיו, הפירמה - המשאבים והידע הטכנולוגי העומדים לרשותה והסביבה - הזדמנויות, מגבלות ואילוצים.

תמהיל המוצרים – מגוון המוצרים, פריטי המוצר וקו המוצרים.

מחזור חיי המוצר – מחזור חיי המוצר בדומה למחזור חיי האדם כולל כמה שלבי התפתחות: שלב ההצגה – שבו המוצר מוחדר לראשונה לשוק, שלב הצמיחה – שבו המוצר נקלט לשוק, שלב הבגרות – שבו המוצר מגיע לרוויה {מקסימום מכירות} ושלב הדעיכה – שבו המוצר נדחק מהשוק.

מיצוב המוצר – מתייחס למיקומו של המוצר בתפיסת הצרכן כאשר ניתן למצב את המוצר במספר היבטים: ביחס לקו המוצרים שאליו שייך המוצר, ביחס למוצרים דומים של פירמות מתחרות וביחס לצורכי שוק המטרה.

מיצוב המוצר נקבע ע"י תמהיל השיווק של הפירמה, אולם הוא נקבע ע"פ האופן שבו הוא נתפס ע"י הצרכן המושפע מגורמי הסביבה.

מוצרים חדשים – מוצרים חדשים, חדשניים, ילמד מודל חדשנות וסיכון עסקי של בוז אלן והמילטון מודל המתייחס לתפיסת החדשנות של הצרכן והדמיון בין המוצר לבין מוצרים קיימים.

שלבים בפיתוח מוצרים חדשים – מספר השלבים בתהליך תכנון ופיתוח מוצרים חדשים שונה מפירמה לפירמה, קיימים שלבים עיקריים בתהליך התכנון של מוצרים מהרגע שבו מועלה הרעיון למוצר חדש כלשהו ועד לשיווק המוצר הסופי: העלאת רעיונות, ניפוי, ניתוח עסקי, פיתוח הדגם, מבחני שוק והחדרה ומסחור.

מיתוג – מרבית המוצרים בשוק מופצים כשהם ארוזים וממותגים, המיתוג ובעיקר האריזה נתפסים ע"י הצרכן כחלק בלתי נפרד מהמוצר והם קובעים למעשה את זהותו.

מושגים מרכזיים:

מימדי המוצר, תכנון מוצרים, תמהיל המוצרים, קו מוצרים, מתיחת קו מוצרים, מחזור חיי המוצר, מיצוב, מיצוב מחדש, התיישנות מתוכננת, קניבליזם, מוצרים חדשים, חדשנות וסיכון עסקי, שלבים בפיתוח מוצר עסקי מיתוג, אריזה, מיתוג יצרן, מיתוג פרטי/ משפחתי, הרחבת מותג, נאמנות למותג, בידול...

ביבליוגרפיה:

הורניק, ניהול השיווק, יחידה 7 עמ' 4-52

6. מחירים והמחרה:

אסטרטגיית ההמחרה היא מרכיב חשוב בתמהיל השיווק, כיוון שהיא משפיעה על הכמות המבוקשת של המוצר. קיימות 3 אוריינטציות לסיווג מטרותיה הכלכליות של הפירמה: אוריינטציית הרווחים, אוריינטציית המכירות ואוריינטציית ההישרדות.

שיטות ההמחרה: המחרה על בסיס עלויות, המחרת מרווח, והמחרת, עלות פלוס.

המחרה על בסיס ניתוח הביקוש – השפעת המחיר על הביקוש למוצר וגמישות הביקוש למוצר.

המחרת חיקוי – על בסיס המחירים המקובלים בשוק שנקבעים ע"י המתחרים. מלחמת מחירים – התייחסות למתחרים בשוק והורדת מחירים

הנחות ומחירי מבצע – קביעת מערכת הנחות כחלק ממדיניות המחירים של היצרן ומתמהיל השיווק שלו וכחלק ממדיניות של תמריצים בעיקר לקמעונאים.

אפליית מחירים : מחירים שונים לשווקים שונים. המחרה פסיכולוגית : גורמים פסיכולוגיים וגורמים סובייקטיביים שונים עשויים להיות שיקול חשוב בקביעת מדיניות מחירים ולכן משתמשים יצרנים ומשווקים באפקטים פסיכולוגיים שונים בקבעם את מחיריהם של מוצרים מסוימים.

המחרת מוצרים חדשים - המחרת חדירה והמחרת גריפה.

מושגים מרכזיים:

המחרת, אסטרטגיית הגדלת רווחים, אסטרטגיית גידול מרבי במכירות, אסטרטגיית הישרדות, המחרת על בסיס עלויות, המחרת על בסיס ניתוח הביקוש, גמישות הביקוש, המחרת חיקוי, הנחה, הנחת מזומן, הנחת כמות, הנחת קידום מכירות, אפליית מחירים, המחרת פסיכולוגית, מספרים לא מעוגלים, טור מחירים, המחרת חדירה, המחרת גריפה, מלחמת מחירים.

ביבליוגרפיה:

הורניק, ניהול השיווק, יחידה 8 עמ' 1-61.

7. אסטרטגיה תחרותית:

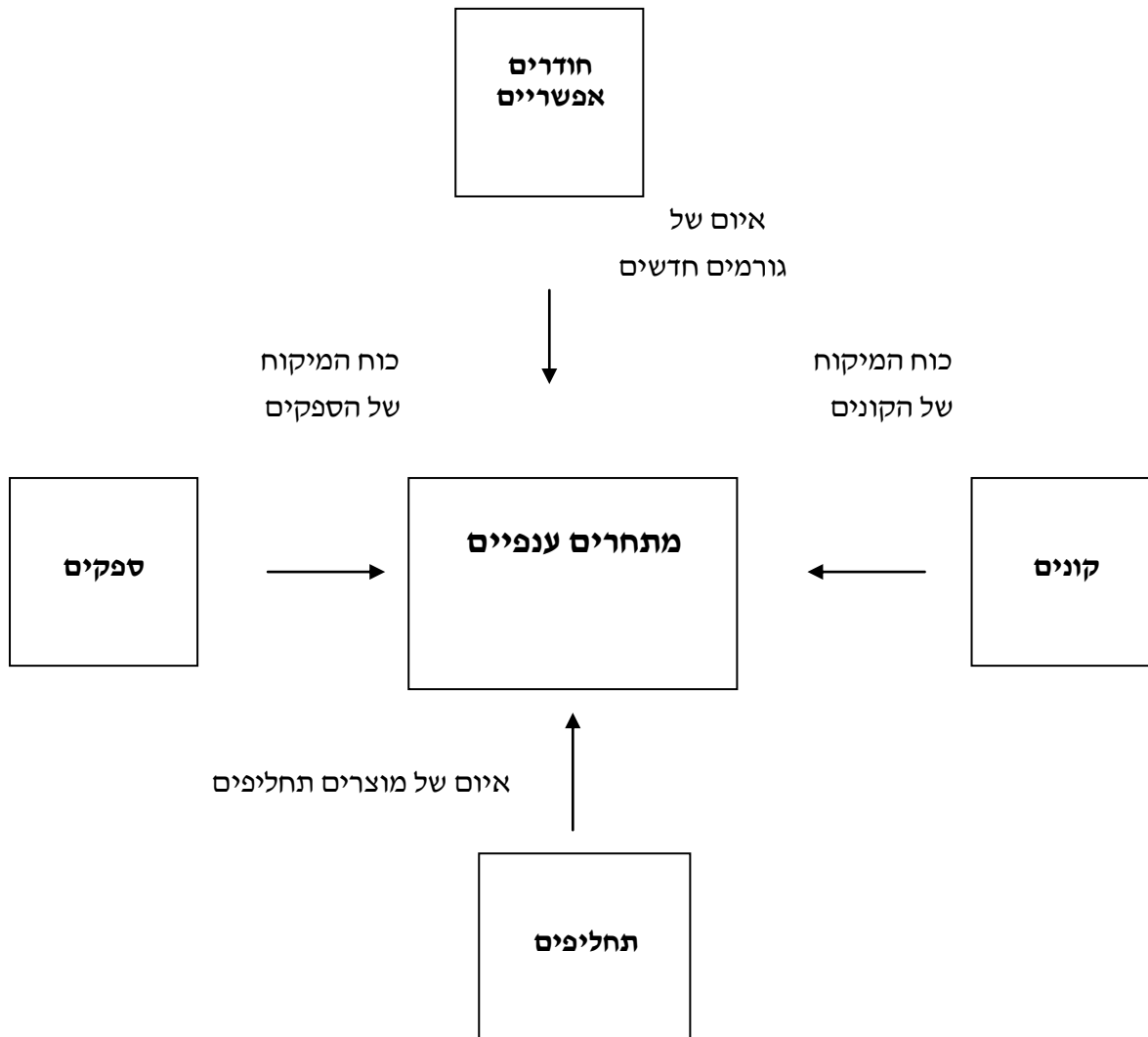
כל חברה עסקית פועלת בסביבה תחרותית מסוימת, מכאן שחברות עסקיות צריכות לנתח את הענף בו הן נמצאות, לחזות התפתחות עתידית, להבין את מתחרותיה ואת מיצובה של החברה ביחס למתחרותיה ולתרגם ניתוח זה לאסטרטגיה תחרותית. הנושא הוא חלק מתחום השיווק: **"שיווק אינו אלא צורת לוחמה מנומסת שבה הניצחון במרבית הקרבות מושג באמצעות מלים, רעיונות וחשיבה מסודרת" / Albert WEmmery**. הכרת המתחרים חשובה מאוד לצורך תכנון שיווקי יעיל. על החברה להשוות בהתמדה את מוצריה ואת מחיריה, את ערוצי השיווק וההפצה ואת פעילות הקידום שלה לאלה של מתחריה. בדרך זו היא יכולה לזהות תחומי היתרון וחסרון תחרותיים, היא יכולה ליזום מתקפות מדויקות יותר על מתחריה ואף להיערך להתגוננות יעילה יותר מפני מתקפות. חברות צריכות לדעת מספר דברים על המתחרים:

- * מי הם המתחרים
- * מה הן האסטרטגיות שלהם
- * מה הן נקודות החוזק והחולשה שלהם
- * מה הם דפוסי התגובה שלהם.

ניתוח מבני של ענפים:

לב ליבה של גיבוש האסטרטגיה התחרותית היא הזיקה בין החברה העסקית לסביבתה, כאשר

ההיבט העיקרי של סביבת החברה העסקית הוא הענף או הענפים שבהם היא מתחרה.
מצב התחרות בענף מסוים תלוי בחמישה כוחות תחרותיים בסיסיים {מוצג בתרשים הבא}



משפחות של אסטרטגיות תחרותיות:

לצורך התמודדות עם חמשת הכוחות התחרותיים עומדות שלוש משפחות של גישות אסטרטגיות בעלות סיכויי הצלחה באמצעותן ניתן להגיע לביצועים העולים על אלה של החברות האחרות בענף:

1. מנהיגות בעלויות הכוללות - עמדה של עלויות נמוכות, שעל מנת להשיג מטרה זו דרושה תשומת לב רבה של ההנהלה תוך מאמץ נמרץ להפחתת עלויות בתחומים כגון: מו"פ, שירות, אנשי מכירות, פרסום, ייצור וכד', הודות לעלויות נמוכות החברה יכולה ליהנות מתשואות רווחים, הגנה נגד ספקים חזקים, מחסומים קשים לחדירה לענף ומפני קונים חזקים. מכאן שעלויות נמוכות מגנות על החברה העסקים מפני חמשת הכוחות התחרותיים.
2. בידול - אסטרטגיה של בידול היצע מוצרי/ שירותי החברה כך שהיא תיתפש כייחודית ע"י הענף כולו. כאשר הבידול מושג, הוא מאפשר להפיק תשואות העולות על המוצע בענף משום שהוא יוצר עמדת הגנה להתמודדות עם חמשת הכוחות התחרותיים, מאין חומת מגן.

3. התמקדות - התמקדות בפלחי שוק ספציפיים, כאשר אסטרטגיית ההתמקדות בנויה על טיפול מיטבי בקהל יעד מסוים והיא יוצאת מנקודת הנחה שהחברה העסקית מסוגלת לטפל בקהל יעד הצר שלה בצורה יעילה ותכליתית, להבדיל ממתחרותיה.

ניתוח מתחרים:

זיהוי מתחרים:

קיימת הבחנה בין ארבע רמות תחרות:

1. תחרות מותגים - מתקיימת כאשר חברה רואה את מתחריה – חברות אחרות המציעות מוצר/ שירות דומים לאותם לקוחות באותם מחירים.
2. תחרות ענפית - מתקיימת כאשר חברה רואה את מתחריה - חברות המייצרות את אותו מוצר/ סוג מוצרים.
3. תחרות צורה - מתקיימת כאשר חברה רואה את מתחריה - חברות המייצרות מוצרים המספקים את אותו שירות
4. תחרות כללית - מתקיימת כאשר חברה רואה את מתחריה - כל החברות המתחרות על אותם כספי צרכנים.

זיהוי יעדי המתחרים:

חברות נבדלות זו מזו במשקל שהן מייחסות לרווחים קצרי טווח לעומת רווחים לטווח הארוך. קיימות חברות שיעדיה הן גידול נתח שוק, תזרים מזומנים, הנהגה טכנולוגית, הפצה, איכות שירות, מכאן שלמתחרים יעדים שונים ועל החברות לדעת את מתחריה...
יעדים עתידיים - הבנת יעדים תאפשר לבדוק האם כל מתחרה מסתפק בעמדתו הנוכחית ומהם הסיכויים שישנה את האסטרטגיה שלו ובאיזה עוצמה הוא עשוי להגיב לאירועים חיצוניים, רמת איום, יוזמות ועוד.

אסטרטגיה קיימת - סיכום ממצה של האסטרטגיה הקיימת ע"י ניסוח קווי פעולה תפעוליים מרכזיים

כישורים - הערכת מציאותית של הכישורים של המתחרה
הנחות - ההיסטוריה העסקית של המתחרה.

תגובותיו של המתחרה:

לאור הניתוח של היעדים העתידיים, ההנחות, האסטרטגיות הקיימות וכישורי המתחרה, ניתן לגבש את חתך התגובה הצפויה של המתחרה

* *צעדי מתקפה*

* *יכולת מגננה*

* *בחירתו של שדה המערכה*

אסטרטגיה תחרותית:

אסטרטגיה תחרותית בענפים עולים - קיימים מספר גורמים מבניים משותפים המאפיינים ענפים המצויים בשלב ההתפתחות כגון: אי וודאות טכנולוגית, אי וודאות אסטרטגית, עלויות התחלתיות גבוהות, קונים חדשים, סובסידיה ועוד, בנוסף קיימות בעיות המגבילות את התפתחות הענף, כגון: אי יכולת להשיג חומרי גלם, עליית מחירים, היעדר תשתית, היעדר טכנולוגיה, התיישנות, איכות מוצר, תדמית ועוד, מכאן שאסטרטגיה המגובשת בענפים נולדים חייבת להתמודד עם אי וודאות

וסיכון, כאשר כללי המשחק התחרותי הם בלתי מוגדרים ברובם בגלל מבנה הענף שלא יציב ועדיין חלים בו שינויים

אסטרטגיה תחרותית במעבר לבגרות ענפית - שלב הבגרות מאופיין כתקופה מכרעת של החברות בענף, זו תקופה שבה שבמהלכה מתרחשים שינויים יסודיים בסביבה התחרותית, שינויים המחייבים אסטרטגיות קשות. השינויים העלולים לקרות בענף בסביבה התחרותית הם: האטת הצמיחה כלומר יותר תחרות על נתח השוק, חברות בענף מרבות יותר ויותר למכור לקונים מנוסים המבצעים רכישות חוזרות, הדגש בתחרות מוסט לעלות ולשירות, חלים שינויים בשיטות הייצור, השיווק, ההפצה, המכירה והמחקר, קשה יותר להגיע למוצרים ויישומים חדשים, התחרות הבינלאומית גוברת וחלה ירידה ברווחי הענף במהלך התקופה עקב התחרות הגוברת והיוצרת לחץ להורדת מחירים. כאשר האסטרטגיה תתמקד בעלויות מתוחכמות, תמהיל מוצרים יעיל, קביעת מחירים נכונה, חידושים, מאמץ להגברת רכישות מצד הקונים, רכישת נכסים מוזלים.

אסטרטגיה תחרותית בענפים דועכים - שלב המאופיין בירידת מכירות, לחץ תחרותי רב וירידה ברווחיות, בנוסף החברה עקב בירידה בביקושים נמצאת באי וודאות בנוגע לעתידה. הסיבות לדעיכה נובעות מ: תחליפים טכנולוגיים, נתונים דמוגרפים, תנודות בצרכים ועוד. כאשר לרשות החברה ארבע אסטרטגיות חלופיות כגון: מנהיגות - חתירה לעמדת מנהיגות במונחי נתח שוק, נישה - להתמקד בפלח שוק מסוים ולהגן עליו, "אסיף" - הפקת תזרים מזומנים ע"י מכירת נכסים, מכירה מהירה - מכירת החברה בתחילת שלב הדעיכה ובכך להחזיר את השקעתה.

דרכי פעולה

דרכי פעולה בלתי עוינות - שמירת עמדות - הרתעה ובלימה כאשר המטרה היא למנוע את כניסת המתחרים. שיפור עמדות בדרכי נועם - הגדלת המכירות והרווחים הכוללים של החברה, הגדלת כלל הביקוש, עידוד הזדמנויות נוספות לשימוש במוצר, הצעת שימושים נוספים, פעולות משולבות עם המתחרים ועוד.

תקיפת מתחרים - תקיפת המתחרים באה לידי ביטוי בנגיסת נתח השוק. כאשר מערכת התקיפה מתנהלת ע"פ השלבים: תכנון, הכנות, הסתערות והתבססות.

ביבליוגרפיה:

- פ. קוטלר וי. הורניק, ניהול השיווק, פרק 8 ניתוח ענפים מתחרים, האוניברסיטה הפתוחה.
- פרופ' מייקל א. פורטר אסטרטגיה תחרותית, 1991
- מיכאל פרי, אסטרטגיה של יתרון תחרותי - הגישה השיווקית, 1991

8. פרסום וקידום מכירות:

תמהיל התקשורת השיווקית - הוא כל הפעילויות שארגון נוקט כדי לתקשר עם שוק המטרה ולקדם בו את מוצריו תמהיל התקשורת השיווקית מורכב מ-5 דרכי תקשורת עיקריות:

פרסום - צורה של הצגה וקידום מכירות של המוצר, קידום מכירות - מגוון תמריצים קצרי מועד

לעידוד רכישה והתנסות במוצר.

יחסי ציבור - מגוון תוכניות שמיועדות לקדם ולהגן על תדמית החברה
מכירה אישית - מפגש אישי עם קונה פוטנציאלי, לענות, למכור ולקבל הזמנות.
שיווק ישיר - שימוש בערוצי תקשורת לשם תקשורת ללא גורמי תיווך.

מרכיבי תהליך התקשורת - על המשווקים לדעת, להכיר ולהבין כיצד פועלת התקשורת כדי לתקשר ביעילות עם קהל היעד. המרכיבים בתהליך התקשורת הם: משדר, הצפנה, מסר, פענוח, קולט, תגובה, משוב ומעצורים.

פרסום - מטרות ויעדי הפרסום - הצהרות כוונה כלליות, חשיפה והגדרת יעדים בערכים מספרים והפיכתם למטרות.

תקציב הפרסום - קביעת היקף תקציב הפרסום המושפע מ: שלב במחזור חיי המוצר, נתח שוק, תחרות, ביקוש, תחליפים, מחירים ושולי רווח גבוהים ולקוחות עסקיים.

החלטת המסר - החלטת המסר הפרסומי צריכה לתת מענה ופתרון ל: תוכן המסר, מבנה המסר, צורת המסר ומקור המסר.

ערוצי הפרסום - עיתונים, תקופונים, פרסום חוצות, טלוויזיה, רדיו וקולנוע.

קידום מכירות - מגוון כלי תמריץ המיועדים לייצר תגובת שוק מוקדמת או חזקה יותר בד"כ לטווח הקצר בקרב צרכנים וגורמי ביניים במערכת ההפצה.

קידום המכירות המכוון ללקוח הסופי כגון דוגמיות, שוברי הנחה, מבצעי הנחות, החזר כספי, מתנות ותצוגה בנקודות מכירה.

קידום מכירות המכוון למתווכים במערכת ההפצה - כגון הנחות בקניות מרוכזות, השתתפות בתקציב הפרסום, תנאי אשראי משופרים ותחרויות בין סוחרים.

מושגים מרכזיים:

פרסום, יחסי ציבור, שיווק ישיר, מכירה אישית, תקשורת שיווקית, משדר, הצפנה, מסר, פענוח, קולט, תגובה, משוב, מעצורים, תקשורת יעילה, קהל יעד, יעדי התקשורת, מסר יעיל, בחירת ערוצי תקשורת, פרסום מודיע, פרסום משכנע, פרסום מזכיר, פיתוח המסר, פנייה רגשית, פנייה שכלית, מסר ההומוריסטי, מסר מיני, מסר סטריאוטיפי, פנייה מוסרית, מבנה המסר,

ביבליוגרפיה:

ד"ר יוסי פוגל, פרסום וקידום מכירות.

מימון

רקע

מרבית החלטות הממוניות כרוכות בהחלטות פיננסיות. ההחלטות עוסקות בשלושה תחומים עיקריים: **כסף, זמן וסיכון**. החלטות אלה מתמקדות בארבעה תחומים עיקריים: השקעות, הרכב המימון ומקורותיו, חלוקת רווחים וניהול היחסים השוטפים- מזומנים, מלאי וחייבים לארגון. בכל אחד מהתחומים השונים מנהלי הארגון צריכים לבחור בין האלטרנטיבות השונות, כאשר השאלה המרכזית העומדת בפניהם ובה עוסקת תורת המימון היא, באיזו מידה תשפיע הבחירה בין האלטרנטיבות השונות, בכל תחום על שווי הארגון העסקי. לימוד הנושא יגבש אצל התלמיד הבנה עמוקה יותר לגבי שיקולים כלכליים שלוקחים מנהלים בארגונים עסקיים באמצעות מתן כלים ולימוד השיטות העומדים לרשות המנהלים הפיננסיים בניתוח בעיות שונות בתחום המימון תוך קישור לנושא ארגונים שבו למדו התלמידים בעיקר על המטרות המנחות את מקבל החלטה בארגון. בנושא זה התלמידים יקבלו החלטות ניהוליות תוך בחירה בין השיקולים השונים ויתנסו בעצמם בתהליך קבלת החלטות בארגונים עסקיים.

מטרות כלליות:

1. הכרה והבנה של מאפייני החלטות הפיננסיות תוך הצגת הרווחיות והסיכון כגורמים עיקריים בקבלת החלטות פיננסיות.
2. הבנת מטרת הפירמה כהשאת ערך הפירמה לבעליה ועמידת הקשר שבין החלטות פיננסיות וערך הפירמה.
3. הכרה והבנה של המגוון הרחב של אפשרויות גיוס הון מהמערכת החיצונית וההשפעה על הארגונים העסקיים.
4. קבלת כלים תוך מתן שיטות להבנה פיננסית בתחום הארגון כפרט ובתחום החברה ככלל.

מטרות אופרטיביות:

הלומד:

1. ידע לתאר ולהסביר מבנה דוחות הכספיים עיקריים של פירמות ואת הקשר בין המרכיבים השונים של הדוחות הכספיים.
2. יגדיר את היחסים הפיננסיים העיקריים, וילמד ועל פי הדוחות הכספיים לנתח ולהסביר כיצד הם מאפיינים את פעילות הפירמה ומסייעים למנהלים בקבלת החלטות של הפירמה.
3. ינתח את התפתחות הפירמה לאורך זמן וילמד לקבוע מגמות להערכת ביצועיה.
4. יכיר ויבין את הפונקציה הכלכלית הבסיסית של שוק ההון וחשיבותם של שוק ניירות הערך

כגורם פיננסי לגיוס הון.

5. יבין את המניעים העיקריים לרכישת ניירות ערך בבורסה ואת הגורמים המשפיעים על שער המניה.

6. ירכוש ידע בחישוב נקודת איזון, תוך הכרת הגורמים המשפיעים עליה ככלי לקבלת החלטות תפעוליות לתכנון רווחיות.

7. יבין את המושג ריבית כמחיר להחזקת הכסף.

8. ילמד שיטות לחישובי ריבית להבנת לקבלת החלטות בין בחירה בין צריכה בהווה לבין צריכה בעתיד.

9. ידע לבחון כדאיותם של פרויקטים ויכול לבחור בין השקעות שונות.

1. מבוא - הפירמה ומטרותיה:

בארגון הפועל בתחרות חופשית, בתנאי תחרות ובמצב של אי וודאות מרבית ההחלטות כרוכות בהחלטות מימוניות המאופיינות ב- 3 גורמים: כסף, זמן וסיכון אלה מתמקדות ב-4 תחומים עיקריים: השקעות, הרכב המימון ומקורותיו, חלוקת רווחים וניהול הנכסים. המודלים המימוניים שמים דגש בנושא עיתוי זרם המזומנים- גורם הזמן ונושא אי הוודאות- גורם הסיכון. מטרתה של פירמה להפוך תשומות לתפוקות תוך שיקול דעת של מנהליה לבחור בין החלופות הטובות ביותר להשגת מטרותיה.

מושגים מרכזיים:

פירמה, תחרות, אי וודאות, סיכון, נזילות, זמן, השאת רווח, עיתוי, רווחיות, החלטות פיננסיות, תפקיד המנהל פיננסי.

ביבליוגרפיה:

אריה נחמיאס, תורת המימון- חלק א' עמ' 17-32

2. דוחות כספיים:

המנהל הפיננסי מספק מידע על הפעולות העסקיות של הארגון ועל פיהם הוא בוחן את הישגי הארגון וביצועיו. מידע זה מגובש ומתומצת בדוחות כספיים. בפרק זה ילמדו 4 דוחות עיקריים הנותנים תמונת מצב מפורטת לגבי מצבה הפיננסי של פירמה:

מאזן - מאזן של חברה עסקית מציג מצדו האחד את ההשקעות של החברה { צד הנכסים } ומצדו השני את המקורות הכספיים שבאמצעותם מימנה הפירמה את השקעותיה { צד ההתחייבויות וההון העצמי }.

דוח רווח והפסד - עוסק בזרמים של הכנסות והוצאות של החברה במשך תקופה מוגדרת מראש כאשר ההפרש בין ההכנסות להוצאות מהווה את הרווח/ ההפסד של החברה.

דוח ייעוד רווחים - דוח המציג שימוש ברווחי הפירמה ויתרות הרווחים הבלתי מחולקים המועברים למאזן.

דוח תזרים מזומנים - דוח המתאר את מצבה הפיננסי של הפירמה מבחינת נזילות - כניסה ויציאה של כספים במזומן.

בנוסף יילמד נושא ניתוח הדוחות על מנת שיוכלו הבין את משמעות הפרמטרים בדוחות ביחס לשינויים במצבה של הפירמה וביחס לפירמות אחרות בענף.

מושגים מרכזיים:

מאזן, נכסים שוטפים, נכסים קבועים, התחייבויות קבועות, התחייבויות שוטפות, הון עצמי, יתרת רווח שלא יועדה, דוח רווח והפסד, הכנסות הוצאות, רווח גולמי, רווח תפעולי, רווח נקי, דוח ייעוד רווחים, דוח תזרים מזומנים, תקבול, תגמול.

ניתוח דוחות כספיים: יחסים פיננסיים, יחסי נזילות, יחס שוטף, יחס מהיר, יחסי מבנה ההון, מנוף פיננסי, יחס הון זר, יחסי רווחיות, שולי רווח, שיעור תשואה על ההון המושקע.

ביבליוגרפיה:

אריה נחמיאס, תורת המימון, חלק ב' עמ' 102-15
ע. ברגינר, ניהול עסקי עמ' 14-32

3. סדרה עתית:

ניתוח דוחות פיננסיים של פירמה על פני שנים אחדות - ניתוח מגמה המאפשר לאתר מגמות מסוימות בהתפתחותה ולעתים אף לשנות מדיניות כדי לתקן את העומד להתרחש בעתיד.

ביבליוגרפיה:

אריה נחמיאס, תורת המימון חלב ב' עמ' 109-97.

4. תמחיר:

תמחיר הינה שיטת חישוב המשמשת את הנהלת הפירמה בקביעת עלויות ייצור ליחידת יצור כבסיס למדיניות ההמחרה.

ניתוח נקודת איזון תפעולית היא שיטת ניתוח המבוססת על הקשרים שבין סך ההכנסות לבין סך ההוצאות. כדי למנוע הפסדים חייבות המכירות לכסות את מלוא ההוצאות - את ההוצאות

המשתנות ואת ההוצאות הקבועות, באמצעות ניתוח נקודת האיזון התפעולית פירמה יכולה לתכנן את רווחיות החברה, הנושא ילמד ב-3 דרכים, בדרך של ניסוי וטעייה, בשיטה הגראפית ובשיטה האלגברית.

מושגים מרכזיים:

תמחיר, עלות משתנה, עלות קבועה, עלות ישירה, עלות עקיפה, נקודת איזון, שיטה גראפית, שיטה אלגברית, ניסוי וטעייה, תרומה שולית, תרומה כולל. תכנון רווחיות, שיעור תשואה.

ביבליוגרפיה:

אריה נחמיאס, תורת המימון, חלק ב עמ' 143-186
ע. ברגינר, ניהול עסקי, 131-141.

5. חישובי ריבית:

ריבית הינה הביטוי למחיר הכסף, שיעור הריבית נקבע ע"י כוחות השוק- הביקוש וההיצע והוא מושפע מהמדיניות המוניטארית של בנק ישראל. הריבית נמדדת במונחים תקופתיים כגון: ריבית חודשית, ריבית רבעונית וריבית שנתית.

ריבית נומינלית- ריבית נקובה היא הריבית בה נוקבים בעת הגדרת תנאי ההלוואה בין המלווה ללווה בעת לקיחת הלוואה מהבנק או בעת קנייה בתשלומים.

ריבית אפקטיבית- הינה הריבית המשולמת בפועל על ההלוואה או על הקנייה בתשלומים.

מושגים מרכזיים:

קרן, ריבית נומינלית, ריבית אפקטיבית, זמן, שיעור תשואה.

ביבליוגרפיה:

אריה נחמיאס, תורת המימון, חלק ד' עמ' 75-82
ע. ברגינר, ניהול עסקי, עמ' 163-172.

7. ניתוח כדאיות השקעה

השקעה הינה וויתור על מקורות כספיים בהווה במטרה ליצור רווחים בעתיד אשר יפצו את המשקיע על הוויתור הראשוני ועל הסיכון בו.

ערך נוכחי- ערך נוכחי הוא הערך של היום שיתקבל/ שיש לשלם בעתיד שתלוי בגובה הסכום, בעיתוי שבשער הריבית.

שיטת הוון לבדיקת כדאיות-תכנית השקעה במהותה הינה וויתור בהווה תוך ציפייה לתקבולים גבוהים בעתיד. כל משקיע מעוניין לקבל את הכסף בהווה. שער ההיוון לצורך זה הוא המחיר שמשלמת הפירמה עבור גיוס מקורות נוספים לשם השקעה. שיטת ההיוון מחשבת את ערכם הנוכחי של ערכים כספיים הצפויים להתקבל בעתיד, תוך התחשבות בגורם הזמן ובריבית של המשקיע.

מושגים מרכזיים:

ערך נוכחי, ערך עתידי, בדיקת כדאיות פרויקטים, שיעור תשואה פנימי.

ביבליוגרפיה:

אריה נחמיאס, תורת המימון, חלק ב' עמ' 143-176
ע. ברגינר, ניהול עסקי עמ' 131 - 141.

8. הבורסה ודרכי גיוס הון:

הבורסה היא שוק שבו קונים ומוכרים ניירות ערך.
ניירות ערך הינם מסמכים המקנים בעלות על רכוש כלשהו, ניירות ערך הנסחרים בבורסה בישראל הם: מניות, איגרות חוב, כתבי אופציה. חברות ציבוריות הן חברות הנסחרות בבורסה כאשר לציבור יש מניות בחברה, חברה בורסאית צריכה לפרסם דוחות כספיים.
הבורסה מחשבת ומפרסמת מדדים והם הכלי השימושי ביותר לתיאור וניתוח מצב השוק ברגע נתון.

מושגים מרכזיים:

בורסה, הון רשום, הון מונפק, הון נפרע, הנפקה, שוק ראשוני, שוק משני, מניה רגילה, מניה צוברת, אופציה, אג"ח צמודת מדד, אג"ח צמודת דולר, דיוידנד, תשואה, חישובי מניות, חישובי אג"ח.

ביבליוגרפיה:

אריה נחמיאס, תורת המימון, חלק ה עמ' 19-83
שלמה סימנובסקי, הבורסה למתחילים.

ניהול משא ומתן**רקע**

בחברה הישראלית כפרט ובדינאמיקה והאינטראקציה האנושית ככלל, בני האדם מתמודדים עם קונפליקטים ועם בעיות בקבלת החלטות בכל תחומי החיים.
משא ומתן הוא הליך אחד מיני כמה להתמודדות עם קונפליקטים, במספר דרכים חלופיות ובדרך של שיתוף פעולה.
לבני אדם ככלל ולמנהלי משא ומתן בפרט יש ציפיות רבות ההולכות ומתרבות עם הזמן ועם הקדמה, אי היכולת לממש את הציפיות במלואן מסיבות רבות ושונות, יוצרות קונפליקטים רבים,

המשא ומתן היינו אחת הדרכים לפתרונם.

לימוד הנושא, קריאת מאמרים והבנת הטקטיקות ודרכי התמודדות עם קונפליקטים יתרמו ללומדים בשינוי אקלים תרבותי, חברתי על ידי הקנייה ושיפור מיומנויות אישיות בהתמודדות עם משא ומתן ועם מצבים בהם נדרשים גישור, פתרון סכסוכים וקבלת החלטות כפרט ובמשותף בכל תחומי החיים.

מטרות כלליות:

1. היכרות עם מאפיינים שונים של תהליך המשא ומתן.
2. הגדרת מושגים: קונפליקט ותהליך משא ומתן.
3. הבנת ההליכים העיקריים לפתרון קונפליקט.
4. הבנת הבחירה בהליך המשא ומתן לשם פתרון הקונפליקט.
5. הבנת צרכי האחר ופיתוח תרבות שיחה ושיתוף פעולה בקבוצה קטנה כפרט ובחברה ככלל.

מטרות אופרטיביות:

הלומד:

1. ידע לאסוף מידע סובייקטיבי ואובייקטיבי ולעבדו.
2. יפתח טכניקות ומיומנויות בהנמקת דעותיו ועמדותיו תוך שיפור ופיתוח הבעה עצמית.
3. יכיר טקטיקות בניהול משא ומתן במטרה להניע את הצד האחר.
4. ינתח תוצאות משא ומתן ויבין את ההשלכות של התוצאות.

1. מהו משא ומתן:

דרך אחת בלבד לפתרון קונפליקט או ניגוד אינטרסים. הבחירה במשא ומתן היא בד"כ בחירה רצונית של הצדדים לפתרון הקונפליקט, המחליטים מטעמים אלה ואחרים כי דרך משא ומתן היא הדרך העדיפה לפתרון.

בנוסף, משא ומתן הוא מצב בו שני צדדים או יותר מקיימים תקשורת ביניהם במטרה להשפיע על ההחלטות של השני.

בין הנושאים שידונו בפרק: תיאוריות מחקריות למשא ומתן-

המודלים הנורמטיביים: המבוססים על ההנחה שמנהלי משא ומתן מתנהגים באופן רציונאלי.

והמודלים ההתנהגותיים: -המנתחים את השפעתם של מאפיינים אישיים ותהליכים קוגניטיביים על

תהליך המשא ומתן ותוצאותיו. האם כל אחד יכול לנהל משא ומתן, האם השימוש מתרחב

לאחרונה, האם מיד מנהלים משא ומתן מרצון ובאופן מודע, איך משפיעות תכונות אישיות על המשא ומתן.

מושגים מרכזיים:

הגישה הנורמטיבית, הגישה ההתנהגותית, הגישה הקונוונציונלית, קונפליקטים, אינטרסים, יעדים, השפעת הכוח, משא ומתן ישיר, משא ומתן באמצעות נציגות, התמקחות, בטחון עצמי, מקיאוויליזם.

ביבליוגרפיה:

אמירה גלן, דינמיקה של משא ומתן מתיאוריה ליישום, עמ' 27-39 ועוד.
ביל סקוט, מיומנויות ניהול משא ומתן, עמ' 13-21.

2. גורמים המשפיעים על המשא ומתן:

תרבות- מערכת הערכים, האמונות ונורמות ההתנהגות היא מערכת נלמדת והם קובעים כיצד יתייחס האדם לאירועים ולמצבים שונים, כיצד יפרש מסרים ומועברים אליו ולמה יצפה מאנשים אחרים, מקבוצות וממוסדות חברתיים, מאחר שמנהלי משא ומתן הם בני אנוש שעברו תהליך סוציאליזציה בחברה, גם עצם הבחירה במשא ומתן ולא בחלופות אחרות כהליך ליישוב קונפליקט כרוכה בין השאר בהשפעות התרבות.

מושגים מרכזיים:

תרבות, פערי כוח, חוסר וודאות, אינדיווידואליזם, קולקטיביזם, אינטרסים, תקשורת, מגבלות המיקוח, תפיסת הזמן, חלוקת תפקידים, סמכות היררכית..

ביבליוגרפיה:

אמירה גלן, דינמיקה של משא ומתן מתיאוריה ליישום, עמ' 207-247

3. משא ומתן כבחירת הליך ליישוב קונפליקטים:

קונפליקט מתעורר כאשר שינוי כלשהו משנה את האיזון הקיים בשליטה במשאבים או בחלוקת משאבים ויוצר תחרות בין הצדדים על המשאבים הקיימים. במילים אחרות, קונפליקט הוא מצב של ניגוד אינטרסים בין שני צדדים או יותר, הנובע בד"כ מתחרות על משאבים מוגבלים. הקונפליקט אינו תופעה אובייקטיבית מוחשית, רק תוצאותיו של הקונפליקט, כגון: ויכוחים, מאבקים, שביתות ואף מלחמות הן אובייקטיביות ומוחשיות. הקונפליקט קיים גם במחשבותיהם של הצדדים התופסים את המצב כניגוד אינטרסים. נציג את הקונפליקט דרך האסכולות ה"מסורתיות" הרואות בקונפליקט "רעה חולה", דרך האסכולות של "יחסי האנוש" הרואות בקונפליקט תופעה טבעית במערכת יחסים חברתית ודרך אסכולות ה"קונפליקט" הרואות אותו כמרכיב חיוני בכל מערכת יחסים חברתית. משא ומתן הינו דרך לפשרה לפתירת הקונפליקט..

מושגים מרכזיים:

קונפליקט, כפייה, כניעה, התעלמות, הסתלקות, תורת המשחקים, אסכולה מסורתית, אסכולת יחסי האנוש, אסכולת הקונפליקט.

4. מרכיבי התהליך:

משא ומתן הינו תהליך המאופיין במידה זו או אחרת בחוסר וודאות, כאשר מגיעים לשולחן המשא ומתן ללא מידע נהפך חוסר הודאות למאפיין מרכזי של המשא ומתן. על מנת להתגבר על חוסר הודאות, משתדלים הצדדים לאסוף מידע רב ככל האפשר, במידה מסוימת ניתן לראות את תהליך המשא ומתן כמניפולציה של מידע- איתור מידע, יצירת מידע, מסירת מידע, הסתרת מידע וניתוח מידע.

*. המידע ומשמעותו - קשיים הכרוכים במידי, מקורות מידע.

*. חשיבות המיקום והסדרים פסיים - חשיבות המיקום, השפעת הסידור הפיסי של אתר המשא ומתן, השפעת היכולת לתקשר על תהליך המשא ומתן, יתרון המארח.

*. גורם הזמן והשלכותיו - המשכיות המשא ומתן - תדירות ואורך, תפיסת המשא ומתן כתהליך קצר- הסיכונים, לחץ הזמן.

*. התקשורת והשפעותיה - המסרים ואופיים, העברת המסרים/ ערוצי התקשורת, תקלות בתקשורת במשא ומתן, המשוב ומשמעותו.

ה. אינטרסים ויעדים - אבחון האינטרסים, אינטרסים לטווח הקצר ולטווח הארוך, אינטרסים מוצהרים וחבויים, הגמשת האינטרסים. קביעת היעדים ותוצאותיהם, קביעת סדרי עדיפויות.

*. מקורות הכוח במשא ומתן - הגדרת הכוח במשא ומתן, כוח אובייקטיבי וכוח נתפס,

מקורות כוח במשא ומתן - חיצוניים, פנימיים, אישיים. סוציאליזציה.

*. אסטרטגיה וטקטיקה - מאבק, שיתוף פעולה, הקשר בין אסטרטגיה לטקטיקה, הבחירה בטקטיקה, זיהוי טקטיקה, טקטיקה וזמן, סמכות, שכנוע.

מושגים מרכזיים:

מידע, השפעת המקום, גורם הזמן, סיכונים, לחץ הזמן, תקשורת, מסר, ערוצי תקשורת, הצפנה ופענוח, משוב, אינטרסים אינסטרומנטאליים, אינטרסים חברתיים, מקורות הכוח, כריזמה, שיתוף פעולה, אסטרטגיה טקטיקה.

ביבליוגרפיה:

אמירה גליל, דינמיקה של משא ומתן מתיאוריה ליישום 67-78.

אמירה גליל, דינמיקה של משא ומתן מתיאוריה ליישום, עמ' 41-65.

פרד א. גאנדט, פאול גילאט, כיצד להצליח בניהול משא ומתן עמ' 7-123.

5. אסטרטגיות ההוראה - למידה והערכה:

דרכי למידה והוראה למקצוע ארגונים:

1. הוראה פרונטאלית.
2. מרצים אורחים מתחומי הארגון והחברה: מנהלי חברות, יועצים ארגוניים ועוד.
3. סיור בארגון- באזור התעשייה ברעננה- חברה עסקית. { לאחר מכן עריכת דו"ח סיור מצורף כנספח }
4. קריאה וניתוח מאמרים מהעיתונות היומית והמקצועית הקשורים לחומר הלימוד במסגרת דיון כיתתי.
5. מבחן מסכם סוף יא. ארגונים + שיווק

דרכי למידה והוראה למקצוע השיווק:

1. הוראה פרונטאלית.
2. מרצים אורחים מתחומי השיווק והפרסום.
3. צפייה בסרט- להתחיל מחדש { להמחשת תיאורית הצרכים של מאסלו }.
4. תרגילים- עבודות אישיות ליישום החומר התיאורטי הנלמד בכיתה.
5. הכנת פרסומת- עבודה קבוצתית.
6. מבחן מסכם ארגונים + שיווק.

דרכי למידה והוראה למקצוע מימון:

1. הוראה פרונטאלית.
2. תרגול בכיתה ובבית ליישום החומר הנלמד – תרגול דו"חות כספיים וניתוחם, חישובי ריבית, חישובי מניות, חישובים לכדאיות השקעה.
3. צפייה בסרטים- כגון: "חדר לחץ", "וולדסטרית".
4. עבודה אישית/ בזוגות- שתעסוק בניתוח דו"חות כספיים והשפעתה על רווחיות החברה, מתוך אתרי האינטרנט, אתרים שחושפים מידע אודות החברות הנסחרות בבורסה.
5. סיור בבורסה לניירות ערך בת"א.
6. מבחן מסכם מימון + משא ומתן

דרכי לימוד והוראה למקצוע ניהול משא ומתן:

1. הוראה פרונטלית.
2. קריאת מאמרים תוך מתן שאלות מנחות ודיון כיתתי.
3. ניתוח אירועים כאשר המטרה היא להאיר נקודות מרכזיות וחשובות בנושא.
4. יישום החומר התיאורטי במו"מ בנושאים הנלמדים: מו"מ בין ספק ללקוח, בין צרכן לפירמה מו"מ בנושא יחסי עבודה בין ממשלה לעובדים, בין עובדים למעסיקים ועוד.
4. צפייה בסרט בנושא ניהול משא ומתן.
5. מבחן. { שיכלול ניתוח מאמר/אירוע }.

6. מבחן מסכם מימון + משא ומתן

6. מספר הכולל של יחידות הלימוד בתכנית:

בכיתה י"א ילמדו, **ארגונים + שיווק**: ארגונים 45 שעות + 45 שעות + 90 שעות.
 בכיתה י"ב ילמדו **שיווק + מימון + משא ומתן**: שיווק 32 שעות + מימון 40 שעות + משא ומתן 18 שעות = 90 שעות
 סה"כ 2 י. ל. = 180 שעות במשך שנתיים.

חלוקת הנושאים ע"פ הסדר הנ"ל:

שיקול הדעת בפריסת המקצועות לפי הסדר הנ"ל: כאשר מצאתי לנכון להתחיל עם נושא הארגונים כבסיס למקצועות האחרים מכיוון שיש להבין את סוגי הארגונים ואת התהליכים הארגונים כפתיחה וכבסיס איתן לשאר המקצועות, נושא השיווק שהוא מרכז התוכנית כולל בתוכו את נושא ניהול השיווק, התנהגות צרכנים, אסטרטגיות שיווק, אסטרטגיה תחרותית ופרסום וקידום מכירות יילמד חלקו ב"א וחלקו ב"ב.
 את מקצוע המימון בחרתי ללמד ב- י"ב מכיוון שהוא נחשב לקשה יותר להבנה ולכן הוא יילמד לאחר הבנת הארגון העסקי בתחומים השונים. משא ומתן יילמד כמקצוע אחרון כיישום משא ומתן לכל הנושאים, וכלל הנושאים יתרמו להבנה והנאה יתרה במשחק הפנ"מ הכולל בתוכו את כל הנושאים שיילמדו.

7. פירוט התכנים של התוכנית:

כיתה י"א

ארגונים:

1. הארגון – גישות

- | | |
|-----------------------|--------|
| 1.1 הגישה הביורוקרטית | 1 שעות |
| 1.2 גישת הניהול | 1 שעות |
| 1.3 גישת יחסי אנוש | 1 שעות |

2. סוגי ארגונים

- | | |
|----------------------------|-----------|
| 2.1 סיווג ע"פ מטרות הארגון | 1 שעות. |
| 2.2 סיווג ע"פ עיסוק | 0.5 שעות. |
| 2.3 סיווג ע"פ בעלות | 0.5 שעות |

3. הארגון וסביבתו

- | | |
|-------------------------|---------|
| 3.1 גישת המערכות | 1 שעות. |
| 3.2 השפעת הסביבה הקרובה | 2 שעות. |
| 3.3 השפעת הסביבה הרחוקה | 2 שעות. |

4. הנעת עובדים

4.1 תיאוריות בהנעת עובדים

1 שעות.	4.1.1 תיאורית הצרכים של מאסלו
1 שעות.	4.1.2 תורת הצרכים של אלדרפר
2 שעות.	4.1.3 תורת שני הגורמים של הרצברג
2 שעות.	4.1.3 תורת ההוגנות
1 שעות.	4.1.4 תורת הציפיות של ורום
1 שעות.	4.1.5 תורת המטרה- לוק
2 שעות.	4.2 תגמולים חומריים ומוראליים

5. תרבות ארגונית 4 שעות.

6. שלבי התפתחות, שינויים וחידושים

2 שעות.	6.1 שלבי מחזור חיי הארגון
2 שעות.	6.2 שינויים וחידושים

7. יחסי עבודה

7.1 גישות ביחסי עבודה

1 שעות.	7.1.1 הגישה היחידאית
1 שעות.	7.1.2 גישת הקונפליקט
1 שעות.	7.1.3 גישת המערכות
	7.2 איגודים מקצועיים
2 שעות.	7.2.1 תפקידי האיגודים המקצועיים
2 שעות.	7.2.2 הסתדרות העובדים
2 שעות.	7.3 ארגוני מעסיקים
2 שעות.	7.3.1 המעסיק הציבורי ממשלתי
	7.4 משא ומתן קיבוצי
2 שעות.	7.4.1 הרכב שכר
2 שעות.	7.4.2 משא ומתן קיבוצי
2 שעות.	7.5 סכסוכי עבודה ושבתות
45 שעות	סה"כ

שיווק:

4 שעות.	1. מהות השיווק והתפישות השיווקיות
	2. המידע השיווקי, מחקרי שוק
2 שעות.	2.1 מחקר שיווקי

2.2 תכנון המחקר	3 שעות.
3.3 שיטות לאיסוף וניתוח נתונים	2 שעות.
3. התנהגות צרכנים	
3.1 תרבות, תרבות משנה	2 שעות.
3.2 מעמד כלכלי חברתי, קבוצה,	4 שעות .
מנהיג דעה, משפחה והשפעות מצב	2 שעות.
3.3 דיסוננס קוגניטיבי ומאסלו	
4. אסטרטגיות שיווק	
4.1 ניתוח מצב	2 שעות
4.2 זיהוי חלופות אסטרטגיות	1 שעה.
4.3 כלים להערכת חלופות אסטרטגיות	2 שעות.
4.4 יעדים אסטרטגים	2 שעות.
4.5 ישום האסטרטגיות	2 שעות.
5. מוצרים ומותגים	
5.1 מוצרים חדשים	2 שעות.
5.2 מיצוב ומיתוג	3 שעות
6. מחירים והמחרה	
6.1 שיקולי המחרה	3 שעות.
6.2 גישות שונות להמחרה	4 שעות.
7 אסטרטגיה תחרותית	
7.1 מהי תחרות	2 שעות.
7.2 ניתוח מבני של ענפים	3 שעות.
7.3 משפחות של אסטרטגיות תחרותיות	2 שעות.
7.4 זיהוי יעדי מתחרים	2 שעות..
5.5 מרכיבים עיקריים של ניתוח המתחרים	2 שעות.
7.6 תגובותיו של המתחרה	2 שעות.
7.7 אסטרטגיה תחרותית	4 שעות.
7.8 דרכי פעולה	
7.8.1 דרכי פעולה בלתי עוינות	3 שעות.
7.8.2 תקיפת מתחרים	3 שעות.
8. פרסום מכירות	
8.1 תקשורת שיווקית	2 שעות.
8.2 יעדים ומטרות הפרסום	2 שעות.

8.3 מסר	4 שעות.
8.4 ערוצי הפרסום	4 שעות.
8.5 קידום מכירות ויחסי ציבור	2 שעות.
סה"כ	77 שעות

מימון:

1. מבוא- הפירמה ומטרותיה	2 שעות.
2. דוחות כספיים וניתוחם :	
2.1 מאזן	4 שעות.
2.2 דוח רווח והפסד	2 שעות.
2.3 דוח ייעוד רווחים	1 שעה.
2.4 דוח תזרים מזומנים	1 שעה.
2.5 ניתוח דוחות כספיים :	
2.5.1 יחסי נזילות	2 שעות.
2.5.2 יחסי רווחיות	2 שעות.
3. סדרה עתית	1 שעות.
4. תמחיר :	
4.1 נקודת איזון	4 שעות.
4.2 תכנון רווחיות באמצעות נ.איזון	4 שעות.
5. חישובי ריבית	3 שעות.
6. ניתוח כדאיות השקעה	
6.1 ערך נוכחי	2 שעות.
6.2 ערך עתידי	2 שעות.
6.3 השקעות בפרויקטים ע"פ ערך נוכחי	2 שעות.
6.4 שיעור תשואה פנימי	2 שעות.
7. הבורסה :	
7.1 הבורסה כללי	2 שעות.
7.2 מניות	2 שעות.
7.3 אג"ח	2 שעות.
סה"כ	40 שעות

ניהול משא ומתן:

1. מהו משא ומתן :	
1.1 השפעות תכונות אישיות	1 שעה.
1.2 "מרשמים" לניהול משא ומתן	2 שעות.
2. גורמים המשפיעים על המשא ומתן :	
2.1 מאפייני תרבות	2 שעות.
3. משא ומתן כבחירת הליך ליישוב קונפליקטים	3 שעות.

4. מרכיבי התהליך :	
4.1 מידע, השפעת זמן ומקום	2 שעות.
4.2 תקשורת והשפעותיה	1 שעות.
4.3 אינטרסים ויעדים	1 שעות.
4.4 מקורות הכוח	1 שעות.
4.5 אסטרטגיה וטקטיקה	2 שעות.
5. סדנה לניהול משא ומתן	3 שעות
סה"כ	18 שעות.

9. ביבליוגרפיה לתלמיד

ארגונים:

1. גלוברזון אריה, 1998, **המבנה הארגוני**, הוצאת ספריית המינהל.
2. גלוברזון א. כרמי ע, **אנשים בארגון** ת"א ספריית המנהל.
3. ד"ר פישר חנה, **האיגוד המקצועי במשק מודרני- אתגרים ודרכי התמודדות**, המכון למחקר כלכלי וחברתי.
4. וינרמן תמר, 2001, **ארגון וניהול**, חלקים א' + ב'. הוצאת ליתג.
5. ניהול משאבי אנוש, יחידה 3, **הנעה בעבודה**, אוניברסיטה הפתוחה ע"מ 164-170.
6. כפיר אהרון, 1997, **ארגון וניהול- עיצוב ושינוי**, הוצאת צ'ריקובר.
7. ניהול משאבי אנוש, יחידה 9, **יחסי עבודה**, אוניברסיטה הפתוחה, עמ"ס 69-134.
8. סמואל יצחק, 1996, **ארגונים**, הוצאת זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה.
9. אינטרנט, אתר של משרד התעשייה המסחר והתעסוקה. www.moit.gov.il

שיווק:

1. גבע אביבה, 1994, **התנהגות צרכנים**, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
2. הורניק י, ליברמן י, 1994, **ניהול הפרסום**, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
3. הורניק י, 1985, **ניהול השיווק**, כרכים א, ב, ג, ה, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
4. יזרעלי ד, 1985, **שיווק הלכה למעשה**, צ'ריקובר.
5. פרופ' פורטר א. מייקל **אסטרטגיה תחרותית**, 1991.
6. פרי מיכאל, **אסטרטגיה של יתרון תחרותי- הגישה השיווקית**, 1991.

7. פ. קוטלר וי. הורניק, ניהול השיווק, פרק 8 **ניתוח ענפים מתחרים**, האוניברסיטה הפתוחה.
 8. קוטלר.פ, 2002, הורניק י, **ניהול השיווק** - המהדורה הישראלית, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.

מימון:

1. אורון י, מארק נ, עופר א, **מבוא לכלכלה** – מאקרו.
2. בר- יוסף ש, **יסודות החשבונאות**, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
3. נחמיאס א, 2000, **מהון להון על שוק ההון**, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
4. נחמיאס אריה, 1997, **תורת המימון**, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
5. ע. ברגינר 1997, **ניהול עסקי**, הוצאת לוגיק מערכות ייעוץ והדרכה.

ניהול משא ומתן:

1. אמירה גלין, 1996, **דינמיקה של משא ומתן מתיאוריה ליישום**, הוצאת רמות- אוניברסיטת ת"א.
2. אמירה גלין, 2005, **משא ומתן המימד החבוי**, הוצאת רמות- אוניברסיטת ת"א.
3. אמירה גלין, אילאיל טיבר, 1999, **ניהול משא ומתן**, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.

4. דרכי הערכה מסכמות:

מרכיבי הציון הסופי:

1. הציון יהיה מרוכב ממבחנים ובחנים. מבחן מסכם בסוף י"א שיכלול את מקצועות: ארגונים + שיווק.
- מבחן מסכם ב- י"ב שיכלול את המקצועות מימון + משא ומתן.
2. מבחן בגרות שמשקלו 100% , המבחן ייערך בסוף כיתה י"ב

דוגמאות לעבודה בשיווק. / פרסום וקידום מכירות

1. פירמה העוסקת בייעוץ שיווקי נתבקשה על ידי הנהלת חברה מסחרית לבחון אפשרויות להחדיר לשוק מוצר חדשני המיועד ללמד ילדים קטנים שימוש במחשב. מנהל השיווק בפירמה הנ"ל מניח כי בשל החדשנות הרבה של המוצר יהיה צורך להשקיע מאמץ גדול בהבאת המוצר ותכונותיו לידיעת לקוחות המטרה.
 - א. מהו לדעתך סוג הביקוש העומד בפני הפירמה?
 - ב. מהו להערכתך תפקידה של המערכת השיווקית בפירמה זו ועל איזו אסטרטגיה תמליץ בפני הפירמה לאמץ על מנת להשיג את מטרתה?
 - ג. תאר בקצרה את מקורות המידע אשר לדעתך יש לעשות בהם שימוש על מנת לאתר מידע רלוונטי לצורך בחינת החדרת המוצר החדש לשוק. הסבר את משתני הסביבה העשויים להשפיע על החלטות הפירמה.
 - ד. אילו נתבקשת לבצע עבור חברה זו מחקר שוק, מה הם שלבי המחקר ומה הן הפעולות המרכזיות עליהם היית ממליץ לבצע בכל שלב?

2. בחר כתבה/ פרסומת מהעיתון , { יש לצרף את הפרסומת לעבודה } והסבר :
 - א. מהי גישת סגנון החיים וכיצד היא מיושמת בפרסומת.
 - ב. כיצד לדעתך מפלח המשווק את קהל המטרה שלו.
 - ג. נסה לאבחן כיצד מתייחס המשווק לתרבות הכללית ולתת התרבות של הצרכן.
 - ד. כיצד עונה המשווק לצרכי הלקוח { נמק ע"פ מודל מאסלו ופריד }.
 - ה. כיצד לדעתך תמליץ למנהל השיווק להניע את קהל המטרה?

דוגמה לעבודה בפרסום:

- הנח שהינך משווק סיגרים יוקרתיים ואיכותיים. בחר מודל תקשורתי והסבר :
- א. את התהליכים המרכיבים את המודל בהתייחס לקהל היעד.
 - ב. כיצד היית בונה את תמהיל המדיה למוצר.
 - ג. כיצד היית מאפיין את המסר התקשורתי לצרכן.

קריטריונים להערכת עבודה בשיווק/ פרסום וקידום מכירות

צורה:

העבודה קריאה ואסתטית, צורת העריכה מאפשרת התמצאות נוחה- העמודים ממוספרים, הפרקים מובחנים. { 10 נק' }

סגנון:

ענייני, עברית תקנית ובהירה- נקייה משגיאות כתיב ומוגהת היטב . { 10 נק' }

הכלים המדעיים:

שימוש נכון במובאות ובמראי מקומות, ביבליוגרפיה מתאימה, הרשומה לפי אחת השיטות המקובלות, שימוש באיורים מתאימים וממוספרים, נספחים שהוזכרו בגוף העבודה { 10 נק' }

עצמאות:

קיום מרכיב של עבודה עצמית- ניסויים, תצפיות, ראיונות וכיוצ"ב. העבודה הורחבה ביוזמת התלמיד, מורגשת גישה מקורית ויצירתית ומעורבות אישית. { 20 נק' }

התוכן:

ניכר ידע רב במקצוע, ניכרת גישה תיאורטית לדברים. התוצר ורמת העמקה הולמים את המצופה מתלמי בכיתות יא'- י"ב, עיבוד הנושא רחב דיו, הביבליוגרפיה אכן נוצלה למעשה. { 50 נק' }.

סיור לימודי במפעל תעשייתי { דוגמה }.

תתבצע הכנת כיתה לפני הסיור במטרה ליצור גירוי, עניין וסקרנות לקראת הסיור. התלמידים יתבקשו להכין רקע על החברה, ידע כגון: תחום העיסוק, מספר עובדים, ייחודו של המפעל, פרסומים, קשרים עם הסביבה ועוד.

מטלות לסיור:

הכיתה תחולק לקבוצות, כאשר כל קבוצה תקבל תחום ספציפי לחקירה במפעל. { זאת לאחר הסיור הכללי }. הסיור יתקיים ב- י"ב לאחר שהתלמידים ילמדו כמות גדולה ומספקת של חומרים ויוכלו לעשות אינטגרציה בתחומי הדעת השונים.

קבוצה א'- אחראית על לימוד: המוצר ומאפייניו, חומרי הגלם, קהל היעד, היקף הייצור, בעיות מיוחדות.

קבוצה ב'- אחראית על לימוד תחום כ"א- מספר העובדים, הנעת עובדים, מוטיבציה, הכשרה, קידום.

קבוצה ג'- אחראית על לימוד תחום דוחות הכספיים, מימון- הון עצמי, הון זר.

קבוצה ד'- אחראית על לימוד תחום יחסי המפעל וסביבתו- לקוחות, ספקים, השפעות הסביבה { מאקרו ומיקרו }

קבוצה ה- אחראית על לימוד- ההיסטורי של המפעל, הבעיות העיקריות, מי הקים, בעיות שהמפעל התמודד איתם, פרסום וקידום מכירות של המפעל.

דוח סיור:

אישית- הכן סיכום רקע על החברה לגבי התחומים הבאים:

מבנה ארגוני, ייחודו של המפעל, תחום העיסוק, מגוון המוצרים, קו מוצרים, נתח שוק, קהל יעד, מספר העובדים

קבוצתית-

א. סכמו את המאפיינים העיקריים של המפעל בתחום שהתבקשתם, רשמו נקודות עיקריות.

ב. הציגו בפני הכיתה { מומלץ במצגת } את תחום הלימוד שלכם.

סיור לימודי בחברת הייטק:

הנחיות לפני הסיור:

1. חפש מידע אודות החברה והכן סיכום קצר הכולל את הפרטים הבאים: תחום פעילות, מגוון מוצרים, בעלות, מספר עובדים, קהל יעד, נתח שוק, מתחרים.
2. חפש כתבה {בעיתון, אינטרנט}, סכם את הכתבה והצג בנקודות את עיקרי דבריה.
3. על סמך המידע שאספת, נסח מספר שאלות שתוכל להציג בפני נציג החברה.

דוח סיור:

1. סכם את המאפיינים העיקריים מתוך ההרצאה והסיור בחברה.
2. בהתבסס על המידע שקיבלת, בחר 3 נושאים שנלמדו בכיתה, קשר אותם לסיור, פרט אותם בכתב והצג אותם בכיתה.

סדנה – משא ומתן:

במסגרת הפנ"מ יושבים התלמידים בקבוצות לדיון בנושא קבלת החלטות. התהליך יצולם במצלמת ווידאו, כאשר כל פעם נדון באחד מנושאי הלימוד במשא ומתן. התלמידים יקבלו דו"ח אותו הם יתבקשו למלא לאחר הדיון.
להלן:

1. קח שני העתקים.
2. מלא העתק אחד של הפרופיל של המיומנויות שלך - באיזה תחום אתה מצטיין ובאיזה תחום אתה גרוע.
3. מלא על העתק נוסף- שאיפה מציאותית של רמת המיומנות שאתה עשוי לפתח

<u>הצגת הצעות</u>	<u>יצירת אווירה ותכנון והכנה</u>	<u>קבלה והערכת צרכי</u>	<u>עזרה לאחרים לזכות בסיפוק</u>	<u>מיקוח דעות</u>	<u>שימוש בטקטיקות שמקנות יתרון</u>	<u>השפעה אישית על התהליך</u>	<u>שליטה בתהליך ותוצאות</u>

דו"ח צפייה בסרט - להתחיל מחדש {מודל מאסלו}.

במהלך צפייתך בסרט...

* רשום את כל הצרכים והרצונות שנוקק להם השחקן הראשי.

* סווג את הצרכים לשתי קבוצות : צרכים בסיסיים וצרכים חברתיים.

* סדר ושייך את הצרכים והרצונות שרשמת לפי תיאורית הצרכים של מאסלו.

* בחר חמישה מוצרים והסבר על איזה צרכים הם עונים בתיאורית הצרכים של מאסלו

10. כותבת התוכנית ושותפיה:

כותבת התוכנית: שרלה זיכר טיטלבוים מורה למקצועות מדעי החברה ומנהל עסקים.
השכלה- בוגרת תואר ראשון במדע ההתנהגות והתמחות בניהול וכלכלה.
ניסיון תעסוקתי- *מנהלת מחלקת טלמרקטינג בחברת בת של בזק- חברת "בזק ביט" ושותפה בצוות החשיבה השיווקית של החברה.
 *סגנית מנהל אגף שרות לקוחות וטלמרקטינג בחברת "סאני אלקטרוניקה".
עזרה בכתיבת העבודה- עליזה לנציאנו- MA בפיתוח תוכניות לימודים ומורה למדעי החברה.