



משרד החינוך
המינהל למדע ולטכנולוגיה

תכנית לימודים

שם התכנית: **מערכות תפעול א'**

**יסודות במדיניות
עסקית**

מקצוע:

י"ג

כיתה:

שנה"ל תשע"ג, עדכון תשפ"ה

תפיסה רעיונית של התוכנית.

כל ארגון המתחרה במסגרת ענף עסקי, פועל לאור מדיניות עסקית, שלעיתים מדיניות זו מכוונת במלואה, בחלקה או כלל לא מכוונת.

המקצוע יסודות במדיניות עסקית מציג בפני התלמיד את תהליך הניהול בארגונים, ומביא בפניו שני מודלים מרכזיים להשגת תשואות מעל הממוצע, וכן פעילות ותגובות ביריבות התחרותית ברמת העסק.

מודל הארגון התעשייתי הגורס כי הסביבה החיצונית היא הגורם העיקרי לקביעת האסטרטגיה של הארגון, לעומת מודל מבוסס משאבים, המניח כי כל ארגון הוא אוסף יחיד של משאבים, יכולות ויכולות ליבה הקובעים את האסטרטגיה שלו.

מטרות כלליות

1. הבנת הנוף התחרותי במאה ה – 21 .
2. הכרת מודלים עיקריים לקביעת אסטרטגיה ויצירת יתרון תחרותי, להשגת תשואות מעל הממוצע.
3. הבנת הדינאמיקה התחרותית.
4. הבנת התהליך האסטרטגי ברמת העסק .

מטרות אופרטיביות

עם סיום לימודיו, התלמיד:

1. יכיר ויבין מונחים בסיסיים ותהליכים במדיניות עסקית .
2. יכיר ויבין את שני המודלים העיקריים להשגת תשואות מעל הממוצע.
- 3 יכיר ויבין את השפעת הסביבה החיצונית והסביבה הפנימית על קביעת האסטרטגיה.
4. יבין את הדינאמיקה התחרותית המתקיימת בשווקים.
5. יגדיר ויסביר אסטרטגיה ברמת העסק .

דרכי הוראה/למידה מומלצות

- בהוראות המקצוע יש לעשות שימוש במגוון שיטות הוראה ועזרי הוראה, תוך שילוב חלופות ייחודיות התורמות להגברת המוטיבציה של תהליך הלמידה.
- 1 ניתוח מאמרים מן העיתונות המקצועית או היומית הקשורים לחומרי הלימוד, במסגרת דיון כיתתי או קבוצתי.
 - 2 השתתפות בהרצאות ובמפגשים רלוונטיים.
 - 3 שימוש במקורות ובמאגרי מידע שונים לצורך עבודות, תרגילים וניתוח אירועים.
 - 4 סיור מקצועי בעסק מתחום התעשייה ו/או השירותים.
 - 5 מרצים אורחים ממגוון תחומי העולם העסקי.

יסודות במדיניות עסקית (נושאי הלימוד ושעות מומלצות)

1. הניהול באולם משתנה. 14
2. הסביבה החיצונית: הזדמנויות איומים, 18
3. הסביבה הפנימית: משאבים, יכולות ויכולות ליבה. 16
4. אסטרטגיה ברמת העסק 18
5. דינאמיקה תחרותית. 18

84 שעות.

סה"כ

1. הניהול בעולם המשתנה.

1.1 האתגר של הניהול בעולם משתנה.

1.2 הנוף התחרותי של המאה ה- 21

1.2.1 הגלובליזציה והכלכלה הגלובלית

1.2.2 שינוי הטכנולוגיה המואצים

1.2.3 ניהול משאבי האנוש

1.3 עקרונות ה"מודל הארגון תעשייתי לתשואות מעל לממוצע" (מבוסס על

הסביבה החיצונית)

1.3.1 לימוד הסביבה החיצונית

1.3.2 איתור הענף האטרקטיבי

1.3.3 בחירת אסטרטגיה להשגת תשואה מעל הממוצע

1.3.4 יישום האסטרטגיה תוך ניצול נקודות חוזקה של הארגון

1.4 עקרונות ה"מודל מבוסס משאבים לתשואות מעל לממוצע" (מבוסס על

הסביבה הפנימית)

1.4.1 לימוד משאבי הארגון : משאבים, יכולות ויכולות ליבה

1.4.2 זיהוי היכולות של המשאבים

1.4.3 קביעת היתרון התחרותי בהשוואה למתחרים

1.4.4 בחירת ענף המקנה הזדמנויות על ידי ניצול המשאבים

1.4.5 בחירה ויישום אסטרטגיה לניצול יעיל של המשאבים והיכולות

1.5 שימוש בכוונה אסטרטגית למינוף משאבים פנימיים.

1.6 בעלי עניין הקשורים לפעילות החברה

1.6.1 בעלי עניין ארגוניים: סגל ניהולי, סגל תפעולי ועובדים אחרים

1.6.2 בעלי העניין בשוק המוצר: לקוחות, ספקים ואיגודי העובדים

1.6.3 בעלי עניין בשוק ההון: בעלי מניות וחברות פיננסיות

1.7 תהליך הניהול האסטרטגי ככלי להשגת תשואות מעל הממוצע

2.1 ניתוח הסביבה החיצונית : הזדמנויות, איומים, תחרות בענף וניתוח מתחרים

2.2 פלחי הסביבה הכללית

2.2.1 דמוגרפי

2.2.2 כלכלי

2.2.3 פוליטי – משפטי

2.2.4 חברתי – תרבותי

2.2.5 טכנולוגי

2.2.6 גלובלי

2.3 ניתוח סביבת הענף - מודל חמשת הכוחות של תחרות (פרופ' מ. פורטר)

2.3.1 איום מצד מצטרפים חדשים לשוק

2.3.2 כוח המיקוח של הקונים

2.3.3 כוח המיקוח של ספקים

2.3.4 איום של מוצרים תחליפים

2.3.5 עצמת היריבויות בין המתחרים

2.3.6 קבוצות אסטרטגיות בענף

2.3.7 ניתוח מחזור חיי הענף

2.3.8 סביבת העל של הענף

2.3.8.1 הכוחות הכלכליים הפועלים בסביבת העל

2.3.8.2 הכוחות הגלובליים

2.3.8.3 הכוחות הטכנולוגיים

2.3.8.4 הכוחות הדמוגרפיים

2.3.8.5 הכוחות החברתיים

2.3.8.6 הכוחות הפוליטיים והמשפטיים

2.4 ניתוח מתחרים

2.4.1 מודיעין תחרותי

2.4.2 המידע הנדרש לניתוח מתחרים

2.4.2.1 מטרות לעתיד

2.4.2.2 אסטרטגיות נוכחיות

2.4.2.3 יכולות המתחרים: נקודות החוזק, והחולשה

2.4.3 אתיקה במודיעין תחרותי

3. הסביבה הפנימית: משאבים, יכולות ויכולות ליבה

16

3.1 מרכיבי הניתוח הפנימי

3.1.1 זיהוי משאבים

3.1.1.1 משאבים מוחשיים

3.1.1.2 משאבים לא מוחשיים

3.1.2 ניתוח יכולות, יכולות הליבה

3.1.2 ניתוח שרשרת הערך

3.2 בניית יכולות ליבה

3.2.1 קריטריונים לקביעת יכולות אסטרטגיות

3.2.1.1 יכולות בעלות ערך

3.2.1.2 יכולות נדירות

3.2.1.3 יכולות יקרות לחיקוי

3.2.1.4 יכולות בלא תחליפים

3.2.2 שרשרת ערך וניתוחו

3.2.2.1 ניתוח פעילויות עיקריות

3.2.2.2 ניתוח פעילויות תומכות

3.3 מיקור חוץ

3.3.1 סיבות לשימוש במיקור חוץ

3.3.2 יתרונות וחסרונות השימוש במיקור חוץ

3.4 יכולות ליבה, אזהרות ותזכורות

3.4.1 זיהוי נקודות החוזק של היכולות ויכולות הליבה

3.4.2 זיהוי נקודות החולשה של היכולות ויכולות הליבה

3.5 תשומות אסטרטגיות ופעולות אסטרטגיות ליצירת יתרון תחרותי

4. תכנון ובניית אסטרטגיות ניהוליות ברמת העסק

18

4.1 אסטרטגיה ברמת העסק

4.1.1 לימוד וניתוח לקוחות

4.1.1.1 בחירת לקוחות

4.1.1.2 הקשר בין יכולות הליבה לבין צרכי הלקוחות

4.1.2 סוגי אסטרטגיות ברמת העסק

4.1.2.1 אסטרטגית מנהיגות בעלות וסיכונים תחרותיים

4.1.2.2 אסטרטגית מנהיגות בבידול וסיכונים תחרותיים

4.1.2.3 אסטרטגיות ממוקדות וסיכונים תחרותיים

4.1.2.4 אסטרטגיה משולבת מנהיגות בעלות/בידול וסיכונים תחרותיים

4.2 בניית יתרון יחסי דרך האסטרטגיה של היחידה העסקית

4.2.1 מיצוב תחרותי והמודל העסקי

4.2.1.1 גיבוש המודל העסקי: צרכי הלקוחות ובידול המוצר

4.2.1.2 בידול המוצר

4.2.1.3 גיבוש המודל העסקי: קבוצות לקוחות ופילוח השוק

4.2.1.4 שלוש גישות לפילוח השוק

4.2.1.5 הטמעת המודל העסקי: בניית יכולות ליבה

4.2.1.6 מיצוב תחרותי ואסטרטגיה של היחידה העסקית

4.2.1.7 מיצוב תחרותי : אסטרטגיות גנריות (כלליות) ברמת היחידה

העסקית

4.2.2 אסטרטגיית הובלה בעלויות

4.2.2.1 החלטות על מיצוב תחרותי

4.2.2.2 יתרונות וחסרונות תחרותיים של האסטרטגיה

4.2.3 אסטרטגיית מיקוד עלויות

4.2.3.1 השלכות ומסקנות

4.2.4 אסטרטגיית בידול

4.2.4.1 יתרונות וחסרונות תחרותיים של האסטרטגיה

4.2.4.2 השלכות ומסקנות

4.2.5 אסטרטגיית מיקוד בידול

4.2.5.1 הדינמיקה של המיצוב התחרותי

4.2.6 מיצוב תחרותי להשגת ביצועים עדיפים: אסטרטגיה משולבת – בידול עם

הובלה בעלויות

4.2.6.1 אסטרטגיה משולבת – בידול עם הובלה בעלויות

4.2.7 מיצוב תחרותי וקבוצות אסטרטגיות

4.2.8 כישלונות במיצוב תחרותי

5. דינאמיקה תחרותית

5.1 מאפייני היריבות בנוף התחרותי החדש

5.2 מודל הדינאמיקה התחרותית והיריבות התחרותית

5.2.1 הגורמים להתנהגות תחרותית

5.2.1.1 מודעות

5.2.1.2 הנעה

5.2.2 ניתוח מתחרים

5.2.2.1 חפיפה בשווקים

5.2.2.2 דמיון במשאבים

5.2.3 יריבות בין החברות: פעולות ותגובות

5.2.3.1 סבירות ההתקפה

5.2.3.2 סבירות ההגנה

5.2.4 יכולת לנקוט פעולות ותגובות

5.2.4.1 גודל יחסי

5.2.4.2 מהירות

5.2.4.3 חדשנות

5.2.4.4 איכות

5.2.5 תוצאות של יריבות בין חברות והשפעתה על הנוף העסקי

5.2.5.1 התייעלות ניהולית ועסקית ברמת הפירמה ותרומתה על צמיחה כלכלית

5.2.5.2 השפעות שליליות על המשק- היווצרות מונופולים ואוליגופולים

מילון מונחים מרכזיים (מחייב לכל בחינה ללא תלות בדגשים)

<u>אסטרטגיה</u> – היא מערך של מחויבויות ופעילויות משולבות ומתואמות שנועדו לנצל את יכולת הליבה ולהשגת יתרון תחרותי.
<u>אסטרטגיה בידול</u> – היא מערך של פעולות משולבות שנועדו לייצר או לספק סחורות או שירותים הנתפסים בעיני הלקוחות כשונים בתכונותיהם החשובות בעבורם.
<u>אסטרטגיה ברמת העסק</u> – היא מערך של מחויבויות ופעולות משולבות ומתואמות שנועדו לספק ערך ללקוחות ולהשיג יתרון תחרותי, על ידי ניצול יכולת הליבה בשווקים של תוצר יחיד.
<u>אסטרטגיה גלובלית</u> – היא אסטרטגיה שבה מוצרים אחדים מוצעים במדינות שונות והאסטרטגיה התחרותית מוכתבת בידי התאגיד במדינת האם.
<u>אסטרטגיה מנהיגות בעלות</u> – היא מערך של פעולות משולבות שנועדו ליצר או לספק סחורות או שירותים שתכונותיהם מקובלות על הלקוחות, בעלות הנמוכה ביותר יחסית לזו של המתחרים.
<u>אסטרטגיה ממוקדת</u> – היא מערך של פעולות משולבות שנועדו ליצור/לספק סחורות/שירותים העונים על צרכי פלח תחרותי מסוים.
<u>בעלי עניין</u> – הם פרטים וקבוצות היכולים להשפיע על התוצאות האסטרטגיות המושגות ולהיות מושפעים מהן ולהם הזכות לדרוש ולאכוף רמת ביצועים מהחברה.
<u>דינאמיקה תחרותית</u> – נובעת מסדרת הפעולות והתגובות שנוקטים ארגונים הפועלים בענף מסוים.
<u>הנכנס ראשון</u> – הוא חברה הנוקטת פעולה תחרותית ראשונית.
<u>הנכנס שני</u> – הוא חברה המגיבה על פעולה התחרותית של הנכנס ראשון.
<u>יכולות</u> – היא כושרה של סדרת משאבים לפעול ולמלא משימה באופן משולב.
<u>יכולת ליבה</u> – משאבים ויכולות המשמשים מקור ליתרון תחרותי של החברה על מתחריה.
<u>יעד אסטרטגי</u> – הוא הצהרת החברה על מטרתה הייחודית ועל היקף פעילותה במונחי שוק מוצר.
<u>כוונה אסטרטגית</u> – שימוש במשאבים פנימיים, ביכולות ויכולות ליבה להשגת מטרות בסביבה תחרותית.
<u>כלכלה גלובלית</u> – היא סוג של כלכלה בה סחורות שירותים ואנשים, כישורים ורעיונות נעים בחופשיות מעבר לגבולות הגיאוגרפים.
<u>מיקור חוץ</u> – הוא רכישת פעילות יוצרת ערך מספק חיצוני.
<u>משאבים</u> – הם תשומות בתהליך היצור של חברה כגון: ציוד עיקרי, כישוריים עיקריים של העובדים, פטנטים, כספים ומנהלים מוכשרים.
<u>סביבה כללית</u> – מורכבת מגורמים המשפיעים על הענף ועל החברות הפועלות בו.

<u>סביבת הענף</u> – היא סדרת גורמים: איום מצד מצטרפים חדשים לענף, ספרים, קונים, תחליפי מוצרים, ועוצמת התחרות בענף, המשפיעים ישירות על החברה ועל פעולותיה ותגובותיה התחרותיות.
<u>ענף</u> – קבוצת חברות המייצרות מוצרים שהם תחליפים קבועים.
<u>ערך</u> – הוא יכולת ביצוע, מאפיינים ויתרונות שמספקות חברות בצורת סחורות או שירותים שתמורתם מוכנים הלקוחות לשלם.
<u>פעולה אסטרטגית</u> – זו פעולה המחייבת היקף ניכר יחסית של משאבים ארגוניים, ייחודיים ומוגדרים, קשה יחסית ליישום, ולאחריה קשה להשיב את המצב לקדמותו.
<u>פעולה תחרותית</u> – היא צעד תחרותית משמעותי שארגון נוקט כדי לזכות ביתרון תחרותי בשוק מסוים
<u>קבוצה אסטרטגית</u> – היא קבוצה של חברות בענף מסוים, המשתמשות באסטרטגיה דומה, לגבי משתנים אסטרטגיים דומים.
<u>שרשרת ערך</u> – זו תבנית שחברות משתמשות בה כדי להבין את מצב העלויות ולזהות אמצעים העשויים לסייע ליישום אסטרטגיה ברמת העסק.
<u>תהליך הניהול האסטרטגי</u> – הוא מערך שלם של מחויבויות, החלטות ופעילויות הנדרשות מפרמה כדי להשיג תחרותיות אסטרטגית ולהרוויח תשואות מעל הממוצע.
<u>תשואות מעל הממוצע</u> – הן תשואות שמשקיע מצפה לקבל מהשקעות אחרות באותה רמת סיכון.

ביבליוגרפיה

1. מייקל א.היט. ר' דיואן איירלנד, רוברט א. רוסקיסון. 2005
ניהול אסטרטגי, תחרותיות וגלובליזציה, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
2. אבי פייגנבאום. 2003 אסטרטגיה תחרותית גלובלית. כרכים א-ג. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.

13-5-24