

MBA בניהול ספנות ונמלים

כיתת דוגית - תקופה מס' 5: 23.07.2020 – 25.09.2020

שם הקורס: אסטרטגיה שיווקית

מספר הקורס: 209.7710

שם המרצה: ד"ר יואל אסרף

דואר אלקטרוני: glocal.phd@gmail.com

שעת קבלה: בתאום מראש

אופי הקורס: קורס דיגיטלי, שני מפגשי זום ושישה מפגשים א-סינכרוניים. דגש על ניתוח אירועים, מחקרים אקדמיים חדשים בתחום והפקת תובנות סטודנטים במהלך וסיום הקורס.

נושאי הקורס: הקורס יעסוק בסוגיות מתקדמות מתחום האסטרטגיה השיווקית בדגש על פעילות בינלאומית של חברות ישראליות.

מטרות הקורס: לחשוף את הסטודנטים לתיאוריות ומגוון מקרים אמיתיים בהם היו מעורבות חברות ישראליות וחברות בינלאומיות באופן שיעורר את הסקרנות האינטלקטואלית שלהם. יושם דגש על הצגת מחקרים חדשים בתחום, ניתוח אירועים, מטלות להעמקה בגוון פרקטי והפקת תובנות. הקורס נועד לפתח כלי חשיבה וניתוח שיעזרו לסטודנטים לקבל החלטות שיווקיות-אסטרטגיות. נתמקד בגישת "ניתוח האירועים" על פיה נתאר מצבים שהתרחשו בפועל והיו מעורבים בהם בעיות, הזדמנויות והחלטות של מנהלים. ניתוח מסוג זה יאפשר לנו לצעוד באופן סמלי אל תוך הנעליים של צוות המנהלים הרלוונטי. בנוסף נדגים כיצד מודלים בסיסיים בשיווק שנראים תיאורטיים, עובדים הלכה למעשה בשטח.

דרישות וחומר הקורס

** התקשורת עם הסטודנטים תהיה באמצעות המודל. כל השקפים הינם באנגלית.

** ציון עובר בקורס מותנה בקבלת ציון עובר בכל אחת מהמטלות.

דרישות הקורס	אופן מילוי הדרישות	שקלול הציון
מטלה בזוגות	זיהוי ואפיון אסטרטגיות של חברות ישראליות בעלות פעילות בינלאומית מסוג Outside-in ו Inside-out – הנחיות במהלך הסמסטר	60%
מטלה בזוגות	הצעות לפיתוח מנגנונים לפיתוח "יכולת תגובה מהירה" (International Marketing Agility) לחברות ישראליות בעלות פעילות בינלאומית בעידן הקורונה	30%
מטלה אישית ונוכחות * השתתפות	תובנות אישיות ליישום מחר בבוקר – הנחיות במהלך הקורס נוכחות והצגה במפגש המסכם בקורס	10%

5. פירוט הנושאים בקורס:

מקורות קריאת	נושא	
<p>קריאת חובה</p> <p>A.G. Lafley, Roger M. and Jennifer R. (2013), "A Playbook for Strategy: The Five Essential Questions at the Heart of Any Winning Strategy".</p>	<p>מפגש פתיחה ב Zoom</p> <p>היכרות עם הסטודנטים, המרצה, מבנה הקורס והנושאים השונים אותם נלמד + סקירת הסילבוס</p>	1
<p>קריאת רשות</p> <p>Rumlet Richard (2011), Good Strategy-Bad Strategy, p. 11-20.</p>	<p>Playing to win</p> <p>במודול זה נלמד על חשיבה שיטתית בנושא פיתוח אסטרטגיה שמקדשת מיקוד. נתחיל עם פרופ' רומלט, נעבור לסיפור מאוד מעניין על האסטרטגיה של Apple בתקופה שסטיב ג'ובס חזר אליה לאחר שפוטר ונמשיך במודל מאוד פרקטי שנקרא Playing to Win המתאר החלטות אסטרטגיות מהותיות הנדרשות לצורך בניית אסטרטגיה למותגים ולחברות. באמצע ניכנס לניתוח שני אירועים על חברת טבע וחברת P&G ונראה כיצד בכל זאת, למרות הרצון במיקוד, P&G חדרה בחוכמה לתחום הבריאות.</p>	2
<p>קריאת חובה (ללא המתדולוגיה)</p> <p>Asseraf, Y. and Shoham, A. (2019), "Crafting strategy for international marketing: outside-in or inside-out?", International Marketing Review, Vol. 36 No. 6, pp. 859-86.</p> <p>קריאת רשות</p> <p>A review of Asseraf and Shoham (2019) paper was published recently in the journal Strategic Direction: "Finding an effective strategy for international markets: Which capabilities are most important"?</p>	<p>Crafting strategy for international marketing: Outside-in or Inside-out?</p> <p>ישנם מנהלים המעדיפים להסתכל על הסביבה החיצונית כנקודת מוצא לפיתוח אסטרטגיה (לדוגמא, ג'ף בזוס, Amazon) ובכך מאמצים אסטרטגיית Outside-in. אחרים מעדיפים להתמקד במשאבים הפנימיים והייחודיים של החברות שלהם (לדוגמא, סטיב ג'ובס, Apple) ומיישמים אסטרטגיית Inside-out. האם יש קשר בין יישום הגישות האסטרטגיות השונות להתפתחות של יכולות ארגוניות קריטיות כגון יכולות שיווק ויכולות טכנולוגיות? כמו כן נדון בהשלכות של האסטרטגיות השונות על פיתוח אסטרטגיית שיווק בינלאומית בדגש על התאמה מול אחידות. בהרצאה נדון בממצאי מחקר שבחן את 2 הגישות בקרב 202 חברות ישראליות.</p>	3+4
	<p>ניתוח אירוע: Starbucks</p> <p>במודול זה נעסוק בנייתוח אירוע עסקי במסגרתו תלמדו על האסטרטגיה השיווקית של חברה מרתקת - Starbucks. לאחר סקירת היסטוריית ההקמה של החברה, תיאור החזון והאסטרטגיה המקורית נגיע לתיאור המשבר הגדול שצץ לו מכיוון מתחרים בלתי</p>	5

	<p>צפויים לחלוטין ב 2007 ונראה כיצד החברה התמודדה - כולל נקיטת מספר צעדים שגויים בהתחלה ולאחר מכן תיקון כיוון אסטרטגי מרשים. בחלק האחרון של השיעור נצא למסע במספר מדינות: יפן, סין, איטליה ואז נגיע לניתוח הכישלון בישראל. במסגרת זו נגדיר מהי החלטה אסטרטגית, נדון בקצרה במאמר של פרופ' תיאודור לוויט שעסק בחשיבות הגדרת תחום העסקים בו פועלת החברה העסקית וכן נגיע לדיון על יתרונות וחסרונות של אסטרטגיות שונות. אני מאמין שאפשר ללמוד המון מניתוח האירוע הנ"ל ובסיום אכן נסיק תובנות ניהוליות.</p>	
<p>קריאת חובה</p> <p>Schneider, Joan, and Julie Hall (2011) "Why most product launches fail." pp. 21-23.</p> <p>קריאת רשות</p> <p>What we can learn from LEGO?http://www.robertsoninnovation.com/what-we-can-learn-from-lego/</p>	<p>LEGO Transformation</p> <p>כולנו גדלנו על חברת לגו אבל לא כולם יודעים שהחברה כמעט ופשטה את הרגל באמצע שנות ה 2000. למרבה ההפתעה אחת הסיבות המרכזיות לביצועים הגרועים של סטארבקס באותה התקופה היה פיתוח רב מידי של מוצרים חדשים. באירוע זה ניכנס לעומק להבנת האתגר הפיננסי והשיווקי הכרוך בפיתוח מוצרים חדשים, נלמד על סיבות לכישלון מוצרים חדשים (כ 40% מהמוצרים החדשים בעולם נכשלים), נלמד כיצד הוקמה לגו על ידי נגר אלמן והפכה לדומיננטית בשוק שלה, נלווה אותה למשבר הגדול ונדון בסדרה של צעדים שנקטה ההנהלה בשני ממדים מרכזיים: שרשרת האספקה וחזון החברה. באמצעות הלמידה של אירוע זה נוכל להסיק תובנות ניהוליות מעניינות ופרקטיות.</p>	6
<p>קריאת חובה (ללא המתודולוגיה)</p> <p>Asseraf, Y., Lages, L. and Shoham, A. (2019), "Assessing the drivers and impact of international marketing agility", <i>International Marketing Review</i>, Vol. 36 No. 2, pp. 289-315.</p>	<p>International Marketing Agility</p> <p>אנו חיים כיום בעולם גלובלי, דינמי ותחרותי. הטכנולוגיות והעדפות הצרכנים משתנות במהירות גבוהה ולכן נראה שבלתי אפשרי לתכנן לטווח ארוך. האומנם? האם ללא תכנון נוכל לבנות חברות חדשות וגדולות עם פעילות בינלאומית מצליחה? מנהלים רבים חושבים שכיום כבר אי אפשר (או שזה לא אפקטיבי) לתכנן מהלכים אסטרטגיים למספר שנים קדימה שכן הכל משתנה מסביבנו במהירות ולכן הם בדילמה: להשקיע בתכנון לט"א או בגמישות לט"ק? כדי להאיר מעט אור על הדילמה הזו, אנו נתחיל את המסע דווקא בהבנת ההגות הפילוסופית הניהולית על העתיד שכבר כאן מבית היוצר של פרופ' פיטר דרוקר. לאחר שנראה דוגמאות רבות, נצלול להגדרה של מהו תכנון אסטרטגי שיווקי ונציג אף ביקורת על תכנון אסטרטגי, נזכיר אופנות ניהוליות חדשות בתחום ובראשן Agility (יכולת תגובה מהירה או זמישות למי שמעדיף). אכן, זה די שכיח לשמוע כיום מנהלים הטוענים שלאור הדינמיות והתחרות "בלתי אפשרי לתכנן שנה קדימה" או "חבל על הזמן המושקע בתכנון, בוא נשיק מהר ואז נגיב מהר למשוב מהלקוחות".</p>	7

	<p>במטרה להשיג את היכולת המופלאה הזו (תגובה מהירה = Agility) לשינויים בשווקים, מנהלים רבים נוקטים בגישה המדגישה גמישות ואלתור (משהו שישראליים די אוהבים) על חשבון תכנון לטווח ארוך (משהו שישראלים פחות אוהבים). אולי זו טעות? בהרצאה נדון בממצאי מחקר שבחן את 2 הגישות בקרב מנהלים מ 195 חברות ישראליות בעלות פעילות שיווק בינלאומית.</p>	
	<p>מפגש סיכום Zoom</p> <p>הצגת תובנות אסטרטגיות אישיות של כל סטודנט במצגת מקוונת משותפת של כלל הסטודנטים.</p>	8

מועדי המפגשים בקורס:

- מפגש 1 - זום - יום ה' 13.8.20 בין השעות 15:00-18:00 (היכרות)
- מפגש 2 - למידה א-סינכרונית - יום ו' 14.8.20 בין השעות 11:00-14:00
- מפגש 3+4 למידה א-סינכרונית - יום ו' 21.8.20 בין השעות 8:00-14:00 (שיעור כפול)
- מפגש 5 - למידה א-סינכרונית - יום ה' 27.8.20 בין השעות 15:00-18:00
- מפגש 6 - למידה א-סינכרונית - יום ה' 3.9.20 בין השעות 15:00-18:00
- מפגש 7 - למידה א-סינכרונית - יום ו' 11.9.20 בין השעות 8:00-11:00
- מפגש 8 - זום - יום ג' 15.9.20 בין השעות 14:00-17:00 (הצגות סטודנטים)

בהצלחה,
ד"ר יואל אסרף