

תוכן

2	מבוא
3	אסטרטגיות גנריות
3	אסטרטגיות חדשנות
4	ניתוח השוק לקביעת אסטרטגיה
4	המודל של פורטר
6	השימוש במידע מניתוח שוק לקביעת אסטרטגיה
9	אסטרטגיה "טהורה" או משולבת?
11	כיצד האסטרטגיות הגנריות משפיעות על היתרון התחרותי
12	סיכום
14	ביבליוגרפיה

מבוא

אסטרטגיה הינה תכנית המתארת הקצאת משאבים ופעילויות לאורך זמן לצורך השגת יתרון תחרותי של הארגון בשוק בו הוא פועל.

אסטרטגיה גנרית הינה האסטרטגיה הבסיסית שעל פיה פועל הארגון וכל המחלקות והאגפים בארגון מתואמים לפעילות לפי האסטרטגיה שנקבעת.

קביעת האסטרטגיה מאפשרת לארגון לבנות תכנית עבודה מפורטת, להציב מטרות ויעדים בפני עובדיו ומנהליו, לקבוע מטרות שוק ורווח לארגון כולו ויעדי התייעלות וכדי לאפשר קביעת מדיניות אספקה, רכש חומרי גלם והתנהלות מול ספקים פנימיים ועוד.

קיימים שלושה סוגי אסטרטגיה בסיסית (גנרית) שנקבעו ע"י פורטר והם מנהיגות בעלות (שליטה על השוק במחיר הנמוך ביותר), מיקוד (מוצר או שירות ייחודי על פני המתחרים), בידול (התמקדות בפלח שוק מסוים לפי העדפות או מאפייני הצרכנים).

קביעת האסטרטגיה הינה תהליך ארוך הכולל ביצוע ניתוח של מאפייני הארגון לפי מודל חמשת הכוחות של פורטר, ביצוע ניתוח מאפיינים חיצוניים וביצוע ניתוח סיכונים והזדמנויות לארגון. מניתוחים אלו יוכל הארגון לבחון את מיצובו בשוק ולהחליט על האסטרטגיה המתאימה לשיפור המיצוב או הזזתו או הבטחת מיצוב קיים בכדי להביא לתוצאות אופטימליות מצד החברה.

ההחלטה יכולה להיות בשימוש באסטרטגיה גנרית אחת או שילוב בין שתי אסטרטגיות, תלוי במאפייני הארגון ובשוק שבו הוא נמצא. קיימות מחלוקות בין החוקרים באשר ליעילות השימוש באסטרטגיה אחת או שילוב בין שתי אסטרטגיות. אין לנושא פתרון ברור ומחקרים רבים שבוצעו בתחום נראה כי הדבר מותנה מאד באופי הארגון ובסביבה שבו הוא פועל.

לאחר איסוף הנתונים וביצוע הניסוח מגיע שלב הניסוח של האסטרטגיה החל מרמת ההנהלה ודרש כל רמות הארגון. בשלב השלישי יחל הארגון ביישום האסטרטגיה הנבחרת. במהלך היישום נבחנת השפעת האסטרטגיה על היחסים של הארגון עם בעלי העניין והגורמים המשפיעים בשוק ועל המבנה הארגוני הפנימי והפעילויות הפנימיות בארגון עצמו. בשלב הרביעי בוחנת הפירמה את התוצאות הפיננסיות באמצעות מדדים ברורים וחד ערכיים (כמו מניות, תשואות הון, רווח נקי, החזרי השקעה וכו') על מנת לוודא את התאמת האסטרטגיה שנבחרה לארגון ולשוק שבו הוא פועל.

קיימות אסטרטגיות חדשנות נוספות לאסטרטגיות הגנריות של פורטר יצינו בקצרה בעבודה. לאסטרטגיה הנקבעת, השפעה מכרעת על הפעילויות בארגון. כל הפעילויות מכוונות להיות מותאמות עם האסטרטגיה. לדוגמא ארגון שבחר באסטרטגיית מנהיגות בעלות יפעל לצמצום עלויות במערך הייצור וההובלה, ארגון שבחר בבידול מוצר יתמקד בפרסום המוצר ותכונותיו הייחודיות אל מול מוצרי המתחרים. במחקרים שונים שיוצגו תוראה ההשפעה על התחרותיות כולל ההשפעות של אסטרטגיות לארגונים מגדלים שונים הפועלים בשווקים שונים מבחינה גיאוגרפית, דמוגרפית ומחזור חיי המוצר.

אסטרטגיות גנריות

אסטרטגיה גנרית הינה האסטרטגיה הבסיסית של הארגון או החברה שלפיה הוא פועל ומתואם בכל מחלקותיו ואגפיו.

החלטה על אסטרטגיה גנרית מבוצעת לאחר בחינה של השוק ומרכיביו השונים, וביצוע מיצוב של החברה בהתאם למקומה הנוכחי בשוק ולכן היא מעוניינת להגיע אחרי יישום האסטרטגיה קיימים שלושה סוגים של אסטרטגיות גנריות (Ormanidhi & Stringa, 2008)

מנהיגות בעלות כוללת Overall cost leadership – הרעיון מתבסס על כניסה לשוק עם

המוצר/שירות הזולים ביותר (ולא בהכרח הטובים או האיכותיים ביותר) ועל ידי כך לכבוש את השוק. לדוגמא: רשת השיווק של רמי לוי בישראל, חברת הכלבו של "וולמארט", חברת התעופה ווירג'ין- מציעים את המוצרים הזולים ביותר בשוק אל מול המתחרים.

בידול – Differentiation להגיע עם מוצר או שירות שונים או ייחודיים על מנת להיכנס לשוק שהוא ללא תחרות. ניצול היתרונות הייחודיים של החברה או המוצר על מנת לבדל אותו מיתר המוצרים בשוק ובכך להבליט את ערכו לצרכן. בידול לא חייב להיות דווקא ע"י מחיר אלא יכול להיות ע"י אופי המוצר/שירות, שילוב מוצר זול עם מאפיינים אחרים המדברים לצרכן (לדוגמא טיסות ה Low cost של אל על – UP דומה לטיסות של החברות הבינלאומיות אבל משלב את הנאמנות של התייר הישראלי לחברת התעופה הלאומית המספקת ביטחון והרגשה "כמו בבית").

מיקוד Focusing – התמקדות בפלח שוק מסוים ובו להיות היעילים ביותר ע"י ניצול יתרונות יחסיים של המוצר והחברה בפלח הממוקד (לדוגמא- בנק יהב המתמקד במתן שירותים בנקאיים לעובדי מדינה, בעבר- בנק אוצר החייל שנתן שירותים בנקאיים לחיילי חובה ואנשי קבע).

אסטרטגיות חדשנות

למרות שהעבודה מתמקדת במודל ובאסטרטגיות של פורטר כדאי להזכיר כאן מספר אסטרטגיות חדשניות נוספות שאומצו במהלך השנים ע"י ארגונים שונים:

גישת "מבנה-ניהול ביצועים" SCP – Structure-Conduct-Performance

היוותה גישה עיקרית בשנות ה 50 עד שנות ה 70. מורכבת משלושה אלמנטים: מבנה התעשייה – רמת ריכוזיות, פריסת נתח השוק, יכולות טכנולוגיות חסמים טכנולוגיים. התנהלות החברה – פעולות הארגון במוני תקציב פירסום, טכנולוגיה הגדרות מחירים. ביצועי החברה – מדידת רווחיות הארגון וכוחו היחסי בשוק. הקשר החשוב הינו השפעת מבנה התעשייה על ביצועי החברה. לפי גישה זאת קיים קשר חיובי בין כח הארגון בשוק לבין רווחיותו ובי רמת הריכוזיות בתעשייה לבין רווחיותו. מבנה התעשייה נחשב למקור חיצוני (אקסוגני) לחברה ולכן הגורם החשוב ביותר הינו חסמי הכניסה לשוק שהוגדרו בשלב ראשון כ: יתרו לגודל, יתרון בבידול המוצר, יתרון מוחלט בעלויות. בשלב מאוחר יותר בחיי הגישה בוצעה חלוקה של חסמי הכניסה לפי גורמים פנימיים וחיצוניים. אחת הביקורות המרכזיות לגישה טוענת כי היא לוקה בחוסר בניתוח ברור יותר של יכולות הארגון עצמו (מה שהפך לאחר מכן לאובייקט המרכזי במודל של מייקל פורטר).

גישת "נקודת מבט מבוססת משאבים" – Resource based perspective

הופיעה בשנות ה 80 המאוחרות ונחשבת לגישה חשובה ומשפיעה (Leitner & Guldenberg,)

(2010)