**3 רמות ביצוע:** החלטות העוסקות בניהול משאבי הארגון אופייניות ל**ניהולית**. החלטות העוסקות בבקרה אחר ביצוע המשימות היומיומיות אופייניות ל**תפעולית**. החלטות המבוססות על מקורות מידע חיצוני שאינו מאוד מעודכן ל**אסטרטגי**. החלטות הבוחנות כניסה לתחומי פעילות חדשים אופייניות ל**אסטרטגי**. החלטות המתבססות על מידע מפורט ומעודכן מאוד אופייניות ל**תפעולית**. החלטות המתקבלות לעתים נדירות אופייניות ל**אסטרטגי**. החלטות שגרתיות העוסקות בבקרה אחר ביצוע המשימות השגרתיות אופייניות ל**תפעולית**. החלטות בנושא מצבת כוח האדם של הארגון מאפיינות החלטות ב**ניהולית**. החלטות על כניסה לתחומי פעילות חדשים מאפיינות החלטות רמת **אסטרטגי**. החלטות **ברמת תכנון אסטרטגי** מאופיין בכך שהמידע מבוסס בעיקר על מקורות חיצוניים לארגון. **שאלות אמריקאיות: במודל** 5 הכוחות של פורטר, איום הכניסה של מתחרים חדשים גדול יותר כאשר הרווחיות בענף גבוהה וחסמי הכניסה לענף נמוכים. **בניתוח** SWOT חוזקות וחולשות מצביעות על יכולות ייחודיות שהן בשליטת הארגון. **תמ"ג** הוא אמצעי מקובל למדידת צמיחה כלכלית. **על** פי מודל החדשנות המשבשת של כריסטנסן, חדשנות תומכת יכולה להיות תוספתית ויכולה להיות פורצת דרך. **עקומת** הS של השוק מתארת את אחוז המאמצים את החידוש מתוך פלח המטרה. **ארגונים** הפועלים באותו ענף עסקי עונים על אותו צורך. **מיקור** המונים הוא פניה כללית לגורמים מקצועיים לביצוע משימה אשר לרוב מתבצעת על ידי עובדי הארגון. **אסטרטגיית** האוקינוס הכחול מבוססת על פיתוח מוצרים המזהים קהלים חדשים ויוצרים שווקים חדשים. **גידול** ביצוא תורם לגידול התמ"ג.**במודל** העסקי, תשתיות המשאבים והתהליכים מתארים את הפעילות הפנים ארגונית, כיצד ארגון הופך תשומות לתפוקות, כיצד הארגון משתמש במשאבים שלו. **על** פי תאורית החדשנות המשבשת של כריסטנסן חידושים תומכים פונים ללקוחות שמעוניינים במוצר המתקדם ביותר. **גידול** בערך הכספי של סה"כ המוצרים והשירותים מייצור מקומי שנמכרו בארץ יתרום ישירות לגידול בתמ"ג הישראלי. **פרמיית** ההשכלה הגבוהה משקפת את התועלת שניתן להפיק מעובדים משכילים.**במדד** החדשנות העולמי GII, שיעור השימוש בשירותים מקוונים במדינה מעיד על תשומות חדשנות מסוג תשתיות. **המושג** צמיחה כלכלית מבטא גידול בערך הכספי של כלל המוצרים והשירותים שיוצרו במדינה.**במודל** העסקי ה"ערוץ" הוא חלק מהצעת הערך ללקוח.**במודל** העסקי שותפים עסקיים הם גורמים חיצוניים החיוניים לתפקוד הארגון. **במודל** העסקי תשתיות תהליכים מציגים את האופן בו הארגון משתמש במשאבים שלו לצורך ייצור תפוקות.**במודל** העסקי מרכיבי הכספים מתאר את מקורות ההכנסה וסעיפי ההוצאות של הארגון. **בהקשר** למודל העסקי, כל הארגונים בענף הפועלים באמצעות אותו מודל עסקי עונים על אותו צורך. **המודל** העסקי מאפשר להשיב על השאלה באיזה אופן הארגון מייצר הכנסות. **במודל** העסקי, משאבים לא מוחשיים הם משאבים שלא ניתן לאחוז בהם אך הם תורמים לביצועי הארגון. **במודל** פורטר גובה מחסומי הכניסה לענף מלמד על איום הכניסה של מתחרים חדשים לענף. וכוח המיקוח של הלקוחות מבטא את היכולת של הלקוחות להשפיע על המחירים. **אחד** המאפיינים של גורמים בסביבת המקרו הוא שהפירמה לא יכולה להשפיע על גורמים אלו. **ארגון** הפועל באסטרטגיה גנרית של הובלה בעלויות מתמקד בהשגת יתרון בעלויות ייצור ותפעול. **אסטרטגיה** גנרית כללית מתארת את האופן בו ארגונים משיגים יתרון תחרותי על פני המתחרים.**בניתוח** SWOT חוזקות וחולשות מצביעות על יכולות ייחודיות שהן בשליטת הפירמה. **החלטות** ברמת שליטה ניהולית הן החלטות העוסקות בניהול מיטבי של משאבי הארגון. **כאשר** ארגון מאמץ מערכת מידע תפעולית כגון CEM ERP הדבר ישפיע באופן ישיר על תשתיות התהליכים במודל העסקי שךך הארגון. **מאפיין** מידע נחוץ להחלטות ברמת תכנון אסטרגי זה שמקור המידע בעיקר חיצוני. **על** פי תאורית החדשנות המשבשת של כריסטנסן חידושים משבשים פונים ללקוחות שלא זקוקים למוצר או לשירות המתקדם ביותר. **עם** הזמן חידושים תומכים יכולים להפוך למשבשים- לא נכון. **מעקומת** הS של השוק ניתן ללמוד מתי חצתה הטכנולוגיה את התהום. **עם** הזמן חידושים משבשים יכולים להפוך למוצרים המובילים בקטגוריה. **בקטגורית** הS של השוק אחוז המאמצים ציר Y מתייחס לקונים שרכשו את החידוש, מכל היצרנים והספקים המוכרים את החידוש בשוק. **זיהוי** הלקוחות התובעניים והחשובים ביותר של הפירמה והצגת חידושים המשפרים את הצעת הערך ללקוחות אלה מבטאים חדשנות תומכת. **ארגונים** מבוססים בענף נוהגים להציע ללקוחותיהם גרסאות חדשות ומשופרות. תופעה זו מתארת חדשנות תומכת. **אסטרטגיית** האוקיינוס הכחול חשובה משום שהיא מציגה את האפשרות לפעול בסביבה תחרותית נוחה. **המטרה** של חדשנות ערך היא להגדיל את הערך ללקוח ולהקטין מאפיינים או שירותים בעלי ערך מועט בשוק הנוכחי. **אסטרטגיית** האוקיינוס הכחול מבוססת על פיתוח מוצרים המזהים קהלים חדשים ויוצרים שווקים חדשים.**ארגון** שמיישם חדשנות ערך עובר לפעול באוקיינוס הכחול- לא נכון **חדשנות** ערך מבוססת על ההנחה שכדי להצליח בארגון בשוק תחרותי על הארגון לשפר את הערך ללקוח וגם לצמצם עלויות לארגון. **שימוש** במודל השלבים והשערים מבטיח שבסופו של כל שלב תבחן מחדש את הרלוונטיות של המשך הפרויקט. **גישת** הניהול של DARPA מתאימה לפיתוח חדשנות פורצת דרך ואינה מתאימה לשיפור מוצרים קיימים – נכון. **טענות ממבחנים:** 1. שאלה **במודל פורטר** איום מצד מתחרים קיימים מתייחס למתחרים הפועלים באותה תבנית של מודל עסקי- תשובה **טענה לא נכונה.** במודל פורטר, איום מצד מתחרים קיימים מתייחס לכלל הארגונים בענף שהם מתחרים לארגון. במילים אחרות כל הארגונים שעונים על אותו צורך. תבנית של מודל עסקי מתארת באופן עקרוני כיצד הארגון מעניק ערך ללקוחות. ארגונים באותו ענף יכולים לפעול באמצעות תבניות שונות של מודלים עסקיים. 2. שאלה ארגון שמיישם **חדשנות ערך, עובר לפעול באוקיינוס הכחול**. תשובה **חדשנות ערך:**..... **אוקיינוס כחול:** ..... ולכן **הטענה לא נכונה** כי לא כל הוספת ערך יוצרת שוק חדש. כאשר הערך שנוסף מחזק את הביקוש הקיים אז חדשנות ערך לא תוביל לאוקיינוס כחול. כאשר מלון מסורתי מוסיף פעולה של out check באמצעות רובוט או בנק מסורתי מרחיבים את האפשרויות לביצוע תמיכה באמצעות בוטים. הם אמנם מוסיפים ערך חדש ובו זמנית מצמצמים סעיפים של עלויות שירות אך לא יוצרים ביקוש חדש או שוק חדש. **שאלות פתוחות:** שאלה הציגו **השפעה חיובית ושלילית** של תחום הX על **הצמיחה הלאומית**. תשובה **התמ"ג** הוא ... **השפעה חיובית** - הוזלת תהליך הייצור וגידול בפריון גורמים לכך שבאמצעות אותם משאבים ניתן לייצר כמות גדולה יותר. מכאן, שיהיה גידול בערך הכספי שמיוצר במדינה (תמג)– כלומר, יתרמו לצמיחה. **השפעה שלילית** – שילוב רובוטים גורם לכך שהביקוש לעובדים קטן. כתוצאה מצמצום ההכנסה הפנויה, משקי הבית יצמצמו את הצריכה הפרטית – מה שיכול לפגוע בתמ"ג ובצמיחה. השפעה שלילית – החדשנות המבוססת על שילוב רובוטים "תקבע את גורלם של ארגונים". ארגונים לא יעילים לא יוכלו להתמודד עם התחרות – דבר שיגרום לסגירת חברות ופגיעה בתמ"ג. שאלה כיצד ישפיע X על **פרמיית ההשכלה** תשובה **פרמיית ההשכלה היא**... עובדים בתחומים מגוונים יוחלפו באנשי טכנולוגיה. תופעה זו תגביר את הביקוש למומחים בתחומי הטכנולוגיה ותגדיל השכר של מומחים בתחום הרובוטיקה. מכאן, שפרמיית ההשכלה בתחום הטכנולוגיה תהיה חיובית יותר. מעסיקים ישלמו שכר גבוה לבעלי ידע בתחום הX. שאלה כיצד תשפיע " גידול בשכר עובדי המטבח במסעדות " על **הצמיחה הכלכלית בישראל** **תשובה** לא משפיע על התוצר המיוצר במסעדות. אין קשר בין שכר וצמיחה. הערך של התוצר המיוצר במסעדות נותר ללא שינוי. בנוסף, גידול בשכר עובדי מטבח ← יוביל לגידול בהכנסותיהם ולגידול בצריכה פרטית ← דבר שתורם לצמיחה, באופן זניח. כיצד "פיתוח ישראלי של פלטפורמת משלוחים נוספת המבוססת על בינה עסקית. " תשובה פיתוח פלטפורמות נוספות = עצם הקמה של חברה חדשה ופיתוח של מוצר חדש מגדיל את התוצר. בנוסף, גיוס אנשי טכנולוגיה ופיתוח שיפתחו אלגוריתמים חדשים = תורם לגידול בערך הכספי שמיוצר במדינה ← תרומה לתמ"ג ולצמיחה. לסיכום: פיתוח מוצרים חדשניים תורמת לגידול התוצר ומכאן לצמיחה. שאלה חברת המשלוחים וולט, מתבססת על **מיקור המונים**. תשובה **מיקור המונים** הוא ... **וולט אכן משתמשים במיקור המונים.** השליחים אינם עובדי החברה והם מבצעים את הפעילות המהותית של וולט, העברת המנות מהמסעדה אל הלקוח. שאלה פעילותן של פלטפורמות משלוחים, כדוגמת וולט ותן ביס, מתבססת על **עקרון SaaS )תוכנה כשירות(.** **תשובה הטענה נכונה.** פלטפורמות המשלוחים הן מערכות מורכבות אשר פותחו והן מתוחזקות על ידי החברה )וולט, תן ביס..(. לקוחות הפלטפורמה הם גם המסעדות וגם הלקוחות אשר משתמשים רק בשירות שהפלטפורמה מספקת. השירות ניתן ללקוחות באמצעות אפליקציות הנשענות על רשת האינטרנט ושרותי ענן. אף לקוח לא נדרש להוריד את התוכנה למחשב הפרטי שלו. התוכנה מנוהלת ומתוחזקת על -ידי החברות עצמן (וולט או תן ביס). שאלה כיצד תשפיע **פתיחת החנות באמזון על המודל העסקי**? תשובה **השינויים בהצעת הערך ללקוחות: לקוחות:** לא צפוי שינוי במאפייני הלקוחות אלא רק בתפוצה של הלקוחות. אם בעבר לקוחותיה של דגנית היו תושבות הסביבה כעת דגנית מקבלת חשיפה ארצית ואפילו גלובלית. **הערך:** פתיחת החנות המקוונת מעניקה ערך חדש ללקוחות, האפשרות לקניה מקוונת וקבלת הסחורה לבית הלקוח**.הערוץ:** פתיחת החנות המקוונת פתחה ערוץ נוסף בו דגנית משרתת את הלקוחות, הערוץ המקוון. אין שינוי בצורך של לקוחות החנות של דגנית, אשר היה ונותר "צורך בחצאיות ושמלות בעיצוב האופייני לדגנית". **שינויים בתשתיות המשאבים:** משאבים לא מוחשיים: נתוני על המבקרים באתר האינטרנט. **שותפים עסקיים וספקים חיצוניים**: אמזון הופך שותף עסקי של דגנית כי דגנית תלויה בפלטפורמה לקבלת שירותים חיוניים כמו, תשלום, ניהול הפלטפורמה ועוד. **שינויים בתשתיות תהליכים** : **תהליכי פיתוח**: עד לפתיחת החנות המקוונת דגנית עסקה בפיתוח דגמים של בגדים בלבד. כעת עליה לדאוג גם לפיתוח תהליכי קידום ומכירה מקוונים**. תהליכים הקשורים במשאבי אנוש**: דגנית הוסיפה תפקיד חדש של "מומחית לשיווק מקוון". **תהליכי שימוש במשאבים:** דגנית משתמשת במידע שנצבר על תנועת לקוחות באתר לצורכי שיווק וקידום המכירות. **תהליכי שיווק מכירה ושירות לקוחות:** תהליכי השיווק והמכירה עוברים שינוי והם כוללים את כל הפעילות הלוגיסטית של מכירה מקוונת, שילוח ללקוחות, שירות לקוחות מקוון. תהליכי מידע: נוספו תהליכי מידע מקוונים בין דגנית ולקוחותיה ובין דגנית ואמזון. **כספים: מקורות הכנסה:** נוסף זרם הכנסות ממכירה מקוונת. הוצאות: נוספו סעיפי הוצאות חדשים הקשורים בניהול החנות המקוונת. שאלהנתחו את השפעת אתרי קניות מקוונות על חנויות האופנה הפיזיות בישראל, באמצעות **מודל החדשנות המשבשת של כריסטנסן**. תשובה **מודל החדשנות המשבשת של כריסטנסן** מסייע לבחון האם חידוש מסוים, במקרה שלנו קניות מקוונות, ישבש את אופן הפעולה המקובל בענף האופנה בישראל. כידוע ענף האופנה המסורתי מבוסס על רשתות אופנה כמו קסטרו, רנואר וכד'. המודל נשען על העקרונות הבאים: קהל המטרה: פלטפורמות האופנה פונות לכלל צרכני האופנה בארץ. הן פונות ללקוחות המרכזיים של רשתות האופנה המקומיות. רמת ביצועים: הקריטריונים לאיכות השירות בפלטפורמות המקוונות ובחנויות הפיזיות הם שונים. בעוד בחנות הפיזית מגוון הפריטים מוגבל אך אפשר למדוד את הפריטים ולקחת את הפריט הנרכש, בחנות המקוונת המבחר גדול יותר אך לא ניתן למדוד ויש להמתין עד לקבלת הפריטים. כיוון שתהליך ההמתנה - מדידה – החלפה הוא תהליך ארוך ומייגע, נדמה שרמת הביצועים פחות טובה מזו של חנויות פיזיות. **מודל עסקי:** חנויות מקוונות פועלות באמצעות תבנית מודל עסקי של commers-e ואילו חנויות פיזיות פועלות באמצעות תבנית מודל עסקי של "מכירה בחנות". תבניות אלה שונות בכל חלקי המודל העסקי. **סוג הארגון**: פלטפורמות האופנה הם ארגונים גדולים ובעלי משאבים כמו אמזון. **מחיר/קלות תפעול**: מחיר פרטי האופנה המקוונת יכול להיות דומה או נמוך יותר מהמחיר בחנויות הפיזיות. לסיכום: כיוון שהפלטפורמות פונות לאותו קהל, ברמת ביצועים פחות טובה, עם מודל עסקי שונה יתכן שמדובר בחדשנות משבשת. כלומר, צפוי שהפלטפורמות המקוונות ישבשו את ענף האופנה המסורתי המבוסס על חנויות פזיות. השאלה שיש לבחון כעת היא האם מדובר בשיבוש שוק חדש, תחתית שוק או שיניהם? צפוי שיתרחש שיבוש תחתית שוק, כלומר, אנשים שיכולים להרשות לעצמם להמתין על קבלת הפריטים ואם נדרש להחזיר או להחליף יעדיפו לרכוש בגדים בפלטפורמות המקוונות. עם הזמן צפוי שהשירות בפלטפורמה ישתפר, בעיקר בשני היבטים: מהירות השילוח, אפשרויות מדידה מבוססות טכנולוגיה. לכן עם הזמן יותר ויותר קונים יעדיפו לעבור לקניות אופנה מקוונות. תהליך זה צפוי לשבש את ענף האופנה ולגרום לסגירת חנויות פזיות רבות. שאלה נתחו את השפעת פתיחת החנות באמזון על הפעילות העסקית באמצעות מודל **אסטרטגית האוקיינוס הכחול** תשובה מודל "אסטרטגית האוקיינוס הכחול" בוחנת כיצד אימוץ חידוש מאפשר לארגון לפעול באוקיינוס כחול או לשפר את עמדתו באוקיינוס האדום. הקריטריונים לבחינה: **זירת התחרות:** השאלה היא "האם בפתיחת החנות המקוונת דגנית ממשיכה להתחרות מול אותם מתחרים בענף האופנה?" והתשובה היא שדגנית אפילו מרחיבה את מעגל המתחרים. אם בעבר המתחרים של דגנית היו חנויות בסביבה הגיאוגרפית, כעת המתחרים של דגנית הם כל מותגי האופנה הנמכרים ברשת האינטרנט**. מטרה:** השאלה היא "האם דגנית יוצרת צורך חדש או שמטרתה לגרום ללקוחות המתחרים להעדיף לרכוש בחנות של דגנית?" נדמה שדגנית שואפת לנצל את הביקוש הקיים וגרום ללקוחות שמחפשות שמלות/חצאיות להעדיף את המותג שלה על פני מותגים אחרים. **מדדי ביצוע:** השאלה היא "כיצד דגנית משיגה את המטרה, האם באמצעות ניצול הביקוש הקיים או שהיא מעוררת צרכים חדשים ומכאן גם ביקוש חדש?" כן, פתיחת החנות המקוונת מחדדת את רצונה של דגנית לפעול במסגרת הביקוש הקיים למוצרי אופנה. היא פונה לכל הנשים בנות +30 שמחפשות אופנה ברשת. **התמקדות**: השאלה היא "האם דגנית מתמקדת במרכיבי הערך המקובלים בענף או שהיא יוצרת מרכבי ערך חדשים?" מרכיבי הערך המקובלים בענף האופנה הם: איכות, מיצוב המותג, עיצוב ייחודי, חווית קניה, נוחות הקניה ... דגנית לא יוצרת מרכיבי ערך חדשים אלא משפרת את מרכיבי הערך המקובלים כמו חווית קניה ונוחות הקניה. אסטרטגיה גנרית: השאלה היא "האם דגנית פועלת באמצעות אסט. גנרית של בידול או הובלת עלויות או שפתיחת החנות המקוונת מסייע לה לשלב בין בידול והובלת עלויות?" פתיחת החנות המקוונת מתאימה לאסט. הבידול של דגנית. דגנית לא פועלת בגישות ייצור המוני ולכן היא לא משיגה יתרון לגודל. לסיכום: פתיחת החנות המקוונת מאפשרת לדגנית להתמודד טוב יותר באוקיינוס האדום ואל מול המתחרים בענף האופנה, וזאת על- ידי שיפור השירות.