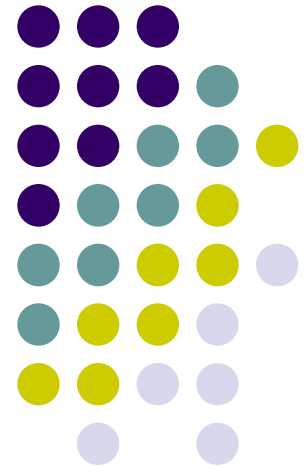
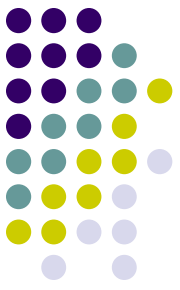


# מערכות מידע תחרותיות

מרצה: שי שקרוב

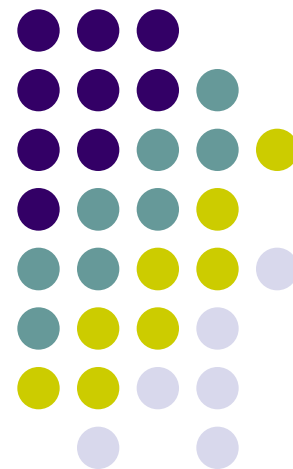


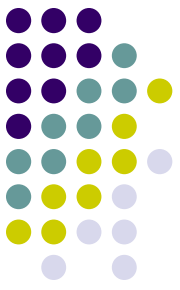


## נושאי השיעור

- יתרון תחרותי, יתרון תחרותי בר קיימא וכורח תחרותי
- מערכות מידע תחרותיות
  - הגדרה ודוגמאות
  - השפעת ט"מ ברמת הסביבה הכללית
  - השפעת ט"מ ברמת סביבת הענף
  - השפעת ט"מ בתוך הארגון
- סיכונים במערכות מידע תחרותיות
  - סיכונים תפעוליים
  - סיכונים אסטרטגיים

# יתרון תחרותי יתרון תחרותי בר קיימא וכורח תחרותי

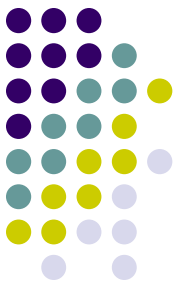




# יתרון תחרותי

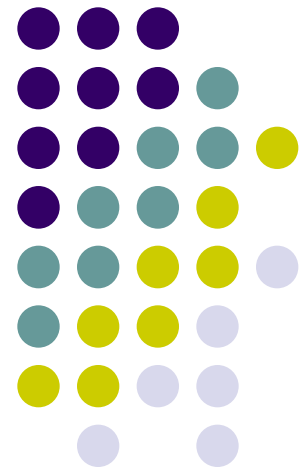
- יתרון תחרותי: פעילות המניבה תשואה קבועה, טובה מן הרגיל, על השקעה.
- איך מודדים יתרון תחרותי?
  - הגדלת רווחים
  - הגדלת נתח שוק
  - ירידת עלויות
  - הגדלת מכירות
  - הגדלת לקוחות
- החזר השקעה (ROI)
  - תשואה על נכסים
  - תשואה על מכירות
  - עליה במחיר מניה

# יתרון תחרותי בר קיימא וכורח תחרותי



- יתרון תחרותי בר קיימא: יתרון תחרותי הנשמר לאורך זמן.
- כורח תחרותי: דבר מה שחייב להיות לארגון כדי שיוכל להתחרות בהצלחה (או להתחרות כלל)
- כורח תחרותי מועיל: כורח תחרותי המועיל למחזיקים בו (כספומט: מוריד עלויות)
- כורח תחרותי בלתי נמנע: כורח שאינו מגדיל רווחיות (חשבון ניהול מזומן שהוכנס ע"י מריל לינץ')

# מערכות מידע תחרותיות





# מה זה מ"מ תחרותית?

- מ"מ תחרותית היא מערכת ממוחשבת אשר משמשת לתמיכה באסטרטגיה התחרותית של הארגון.
- תומכת ביישום האסטרטגיה להשגת יתרון תחרותי על המתחרים
- מ"מ קונבנציונליות המנוצלות בדרכים חדשניות
- מ"מ היוצרת רווחים ← חיסכון ו/או הגדלת הכנסות

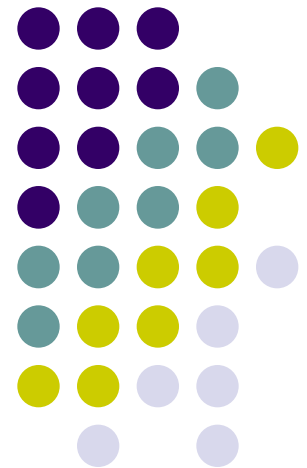


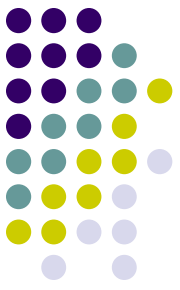
# דוגמאות למ"מ תחרותיות

- מכירה באינטרנט
- לקוחות חדשים-הגדלת מכירות
- מסופונים לאנשי מכירות
- אמינות, קיצור זמני אספקה, חיסכון בניירת ובזמן עבודה
- הכשרת עובדים באמצעות האינטראנט
- יעילות הדרכה, קיצוץ עלויות



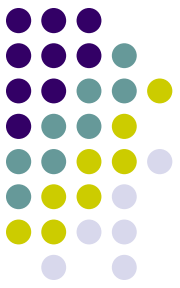
# השפעת ט"מ ברמת הסביבה הכללית





# הסביבה הכללית

- הסביבה הכללית מורכבת מגורמים חברתיים המשפיעים על הענף ועל החברות הפועלות בו.
- חברות אינן יכולות לשלוט ישירות בגורמים אלו ולכן עליהן להכיר היטב את הסביבה הכללית ולבחור באסטרטגיה מתאימה.
- בין המטרות החשובות: זיהוי איומים, הזדמנויות, מגמות ושינויים סביבתיים.
- הזדמנות היא תנאי בסביבה הכללית העשוי לסייע בהשגת תחרותיות אסטרטגית
- איום הוא תנאי בסביבה הכללית העלול לפגוע במאמצי החברה להשיג תחרותיות אסטרטגית.



# הסביבה הכללית

- ניתן לחלק את הגורמים בסביבה הכללית ל-6 פלחים:
  - פלח דמוגרפי
  - פלח כלכלי
  - פלח פוליטי / משפטי
  - פלח חברתי / תרבותי
  - פלח גלובלי
  - פלח טכנולוגי



# הסביבה הכללית: הפלח הדמוגרפי

- הרכב הגילים
- תוחלת החיים העולה מהווה הזדמנות למוסדות פיננסיים, ואיום על תכניות פנסיה קיימות
- דוגמאות אחרות:
  - גודל האוכלוסיה
  - התפלגות גיאוגרפית
  - הרכב אתני
  - התפלגות הכנסות



# הסביבה הכללית: הפלח הכלכלי

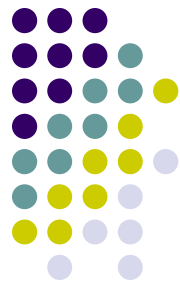
- הכלכלה הלאומית משפיעה על ביצועיהן של פירמות ועל ביצועי ענפים שלמים
- שיעורי ריבית (למשל, משפיעים על כדאיות השקעות)
- דוגמאות אחרות:
  - שיעורי אינפלציה
  - עודף / גירעון בסחר; עודף / גירעון בתקציב
  - שיעורי החיסכון האישי; שיעור החיסכון העסקי
  - תוצר מקומי גולמי

# הסביבה הכללית: הפלח הפוליטי / משפטי



- בפלח זה אירגונים ובעלי עניין מתחרים על תשומת לב, על משאבים ועל האפשרות לפקח על תקנות וחוקים המסדירים את יחסי הגומלין בין מדינות.
- חוקי מיסים: פתיחת המשק הישראלי לתחרות ושוק הטקסטיל
- דוגמאות נוספות:
- חוקים העוסקים בהגבלים עסקיים; חוקי הכשרת עובדים
- פילוסופיית הסרת הפיקוח הממשלתי; פילוסופיה חינוכית ומדיניות חינוכית

# הסביבה הכללית: הפלח החברתי / תרבותי



- פלח זה נוגע לדעות הקיימות בחברה ולערכים התרבותיים.
- הבדלים תרבותיים בין יפן לארה"ב ואירופה
- דוגמאות נוספות:
- נשים כחלק מכוח העבודה; גיוון כוח העבודה; גישות לאיכות מקום העבודה; שיקולים סביבתיים; שינויים בהעדפות לגבי עבודה וקריירה; שינויים בהעדפות לגבי מוצרים ושירותים



# הסביבה הכללית: הפלח הגלובלי

- פלח זה כולל שווקים גלובליים חדשים, שווקים קיימים בתהליך שינוי, אירועים פוליטיים בינלאומיים חשובים ומאפיינים תרבותיים ומוסדיים חיוניים של השווקים הגלובליים.
- הצטרפותה של סין לאירגון הסחר העולמי ובמקביל הפחתת המכסים וההגבלים בסין.
- דוגמאות אחרות:
  - ארצות מתועשות חדשות
  - תכונות חברתיות ומוסדיות שונות





# הסביבה הכללית: הפלח הטכנולוגי

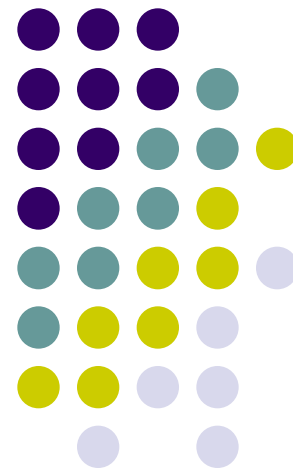
- פלח זה כולל את המוסדות ואת הפעילויות המעורבים ביצירת ידע חדש ובתרגומו לתפוקות חדשות, למוצרים, לתהליכים ולחומרים חדשים
- טכנולוגיות חדשות עשויות להעניק יתרון ראשוני למחזיקים בהן
- דוגמאות נוספות:
- חידושים במוצרים; יישומי הידע; מיקוד ההוצאות למו"פ במימון פרטי ובמימון ממשלתי; טכנולוגיות תקשורת חדשות



# השפעת ט"מ ברמת הסביבה הכללית

- שינוי אופי המוצרים שמציע הענף (שוק הסלולר)
- שינוי שווקים (מסחר באינטרנט יוצר שוק חדש)
- תרומה ליעילות הייצור ושיפור ניצול המשאבים (קיצור זמנים, מהירות ודיוק, ...)
- דוגמאות:
  - עיתונות – איסוף והפצת ידיעות
  - תעשייה – JIT
  - חב' תעופה – מכירה ישירה ללקוחות באינטרנט

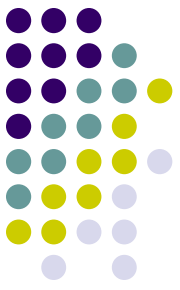
# השפעת ט"מ ברמת סביבת הענף





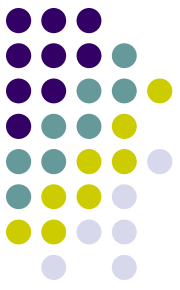
## סביבת הענף

- סביבת הענף היא סדרת גורמים המשפיעים ישירות על החברה, ועל פעולותיה ותגובותיה התחרותיות.
- ענף הוא קבוצת חברות המייצרות מוצרים שהם תחליפים קרובים.
- השפעת ט"מ על הארגון נקבעת ע"י הכוחות התחרותיים הייחודיים אליהם חשוף כל ארגון בענף.
- דרכים שונות לבחינת השפעת ט"מ:
- מודל הכוחות התחרותיים של פורטר



# מודל הכוחות התחרותיים: ניתוח סביבת הענף

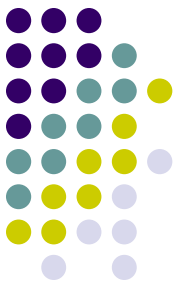
- איום מצד מתחרים חדשים לשוק
- כוח המיקוח של ספקים
- כוח המיקוח של לקוחות
- איום של מוצרים תחליפיים
- עוצמת היריבות בין המתחרים



# מודל הכוחות התחרותיים: איום מצד מתחרים חדשים לשוק

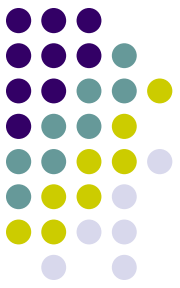
- מחסומי הכניסה לענף
  - יתרון לגודל
  - בידול מוצרים
  - דרישות הון
  - עלויות מעבר
  - גישה לערוצי הפצה
  - חסרונות עלות בלא קשר לגודל
  - מדיניות ממשלתית
- תגובת הנגד הצפויה

# מודל הכוחות התחרותיים: כוח המיקוח של ספקים



- הספקים הם מס' מצומצם של חברות גדולות הפועלות בשוק ריכוזי יותר מזה של הפירמה
- מוצרים תחליפיים אינם זמינים
- סחורות הספק חיוניות להצלחת שוק הקונים
- יעילות מוצרי הספק יוצרת עלות מעבר גבוהה
- הספקים מהווים איום ממשי בשל יכולתם לבצע "שילוב לפנים"

# מודל הכוחות התחרותיים: כוח המיקוח של לקוחות



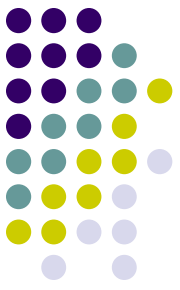
- ערוצי שיווק ולקוחות קצה
- רוכשים חלק גדול מכלל תפוקות הענף
- המוצרים מהווים מרכיב משמעותי בהוצאות הקונים
- עלות ההחלפה נמוכה
- המוצרים בענף סטנדרטיים
- הקונים מהווים איום ממשי בשל יכולתם לבצע "שילוב  
לאחור"





## מודל הכוחות התחרותיים: איום של מוצרים חליפיים

- תחליף: מוצרים מחוץ לענף נתון המבצעים תפקיד דומה למוצר שהענף הנתון מייצר.
- האיום מרבי כאשר עלויות המעבר נמוכות



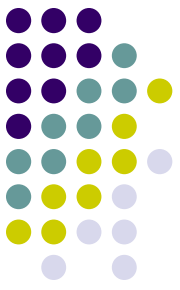
# מודל הכוחות התחרותיים: עוצמת היריבות בין המתחרים

- מתחרים מרובים או שקולים
- צמיחה איטית בענף
- עלויות קבועות גבוהות או עלויות איחסון גבוהות
- היעדר בידול או עלויות מעבר נמוכות
- עניין אסטרטגי רב
- מחסומי יציאה גבוהים (כלכלי, אסטרטגי, רגשי)



# השפעת ט"מ ברמת סביבת הענף

- מ"מ תחרותיות יכולות להשפיע על יחסי הגומלין של הארגון עם הכוחות בסביבתו. דוגמאות:
  - מתחרים: שיתוף פעולה (כספומט, Covisint)
  - מתחרים פוטנציאליים: השקעה מסיבית בט"מ היוצרת חסם כניסה
  - מוצרים חליפיים: שילוב תכונות מידע בסלולר בתחרות מול טלפון קוי; VOIP
  - ספקים: הגדלת כח מיקוח מול הספקים ע"י מכרז אינטרנטי

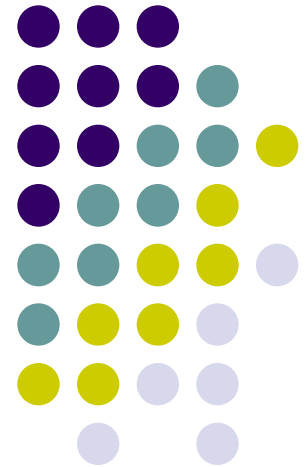


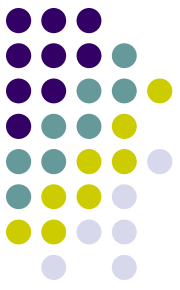
# השפעת ט"מ ברמת סביבת הענף

● לקוחות: הקטנת כוח המיקוח של ערוצי ההפצה בכך שמספקים להם מ"מ לניהול מלאי והזמנות הקשורות למ"מ של הפירמה

● לקוחות קצה: הקטנת כוח המיקוח ע"י הגדלת עלויות המעבר באספקת שירותים מותאמים אישית ומועדוני לקוחות.

# השפעת ט"מ בתוך הארגון





# שרשרת הערך של הפירמה

Administration  
Human Resources  
Information Systems  
Procurement  
Finance/Accounting

## SECONDARY ACTIVITIES

## PRIMARY ACTIVITIES



Inbound  
Logistics



Operations



Outbound  
Logistics



Sales and  
Marketing



After Sales  
Service



# שרשרת הערך של הפירמה

- שרשרת הערך של הפירמה: אוסף הפעילויות המבוצעות בארגון ההופכות תשומות גלם לכדי מוצרים ושירותים סופיים.
- כל אחת מפעילויות אלה מוסיפה ערך כלכלי למוצר הסופי, ומכאן שהמושג מתייחס לאוסף הפעילויות מוסיפות הערך.



# שרשרת הערך של הפירמה

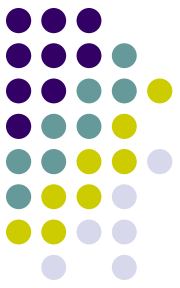
## ● פעילויות ראשיות:

- כל פונקציה בשרשרת הערך יוצרת ערך מוסף ברוטו
- ייצור הערך המוסף כרוך בעלות
- הערך המוסף נטו יהיה הערך המוסף ברוטו בניכוי העלות.

## ● פעילויות משניות:

- פעילויות היוצרות עלויות תקורה (הנהלה, כ"א, כספים, רכש, מ"מ, מו"פ, וכיו"ב)
- גם לפעילויות המשנה ערך מוסף ברוטו ונטו.

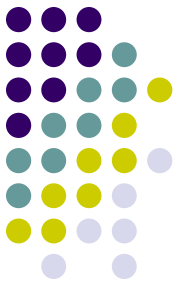




# שרשרת הערך של הפירמה

- סך הערכים המוספים נטו בפירמה שווה לרווח.
- ניתן להשתמש בשרשרת הערך על מנת לזהות הזדמנויות להוספת ערך באמצעות טכנולוגיות מידע.
- מ"מ תחרותית היא כל מ"מ המגדילה את הערך המוסף נטו של פעילות ראשית או משנית כלשהי.
- ניתן להוסיף ערך ע"י חסכון או ע"י התייעלות.
- e-Business: ארגון שהקשרים בין הפונקציות השונות שבו (עיקריות ומשניות) הם אלקטרוניים.

# השפעת ט"מ בתוך הארגון: שרשרת הערך של הפירמה



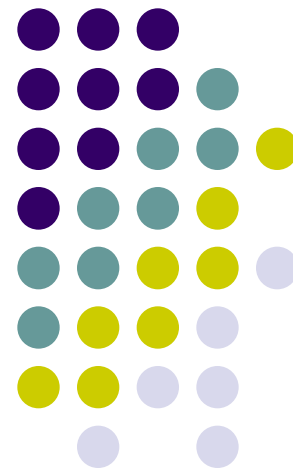
● דוגמאות:

● ייצור:

- הקטנת עלויות ייצור ושיפור האיכות ע"י שימוש בט"מ לייצור ולבקרת איכות
- פירמה וירטואלית (Dell)
- שיווק: מסחר אלקטרוני
- לוגיסטיקה יוצאת: מערכת מעקב אחר הזמנות

# סיכונים במערכות מידע

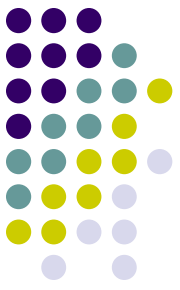
## תחרותיות





# סיכונים במערכות מידע תחרותיות

- לצד ההזדמנויות הטמונות במערכות מידע תחרותיות ישנם סיכונים:
  - סיכונים תפעוליים
  - סיכונים אסטרטגיים



# סיכונים תפעוליים במ"מ

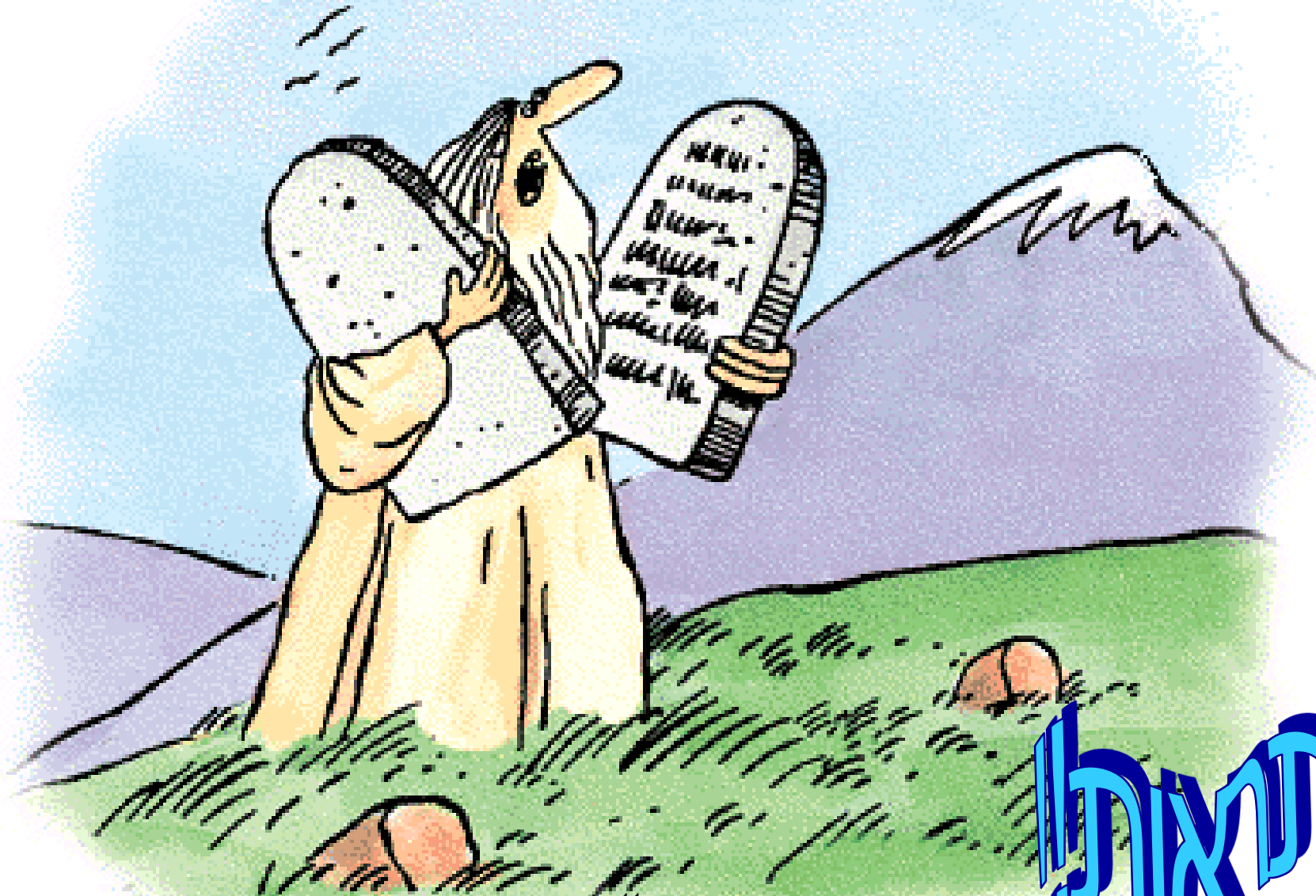
- הסיכונים העיקריים הם בשלב הפיתוח:
  - חריגה מתקציב
  - חריגה בלו"ז
  - פיתוח מ"מ שאינה עונה על דרישות המשתמשים
- גורמים חיצוניים המגבירים את ההסתברות לסיכונים:
  - גודל המיזם
  - מידת המובנות של המיזם (מידת השינוי בדרישות המשתמשים מתחילת המיזם ועד סופו)
  - מידת החדשנות של המיזם



# סיכונים אסטרטגיים במ"מ

- סיכונים אלו ייחודיים למ"מ תחרותיות
- מ"מ יכולה להצליח מבחינה תפעולית אך להכשל ברמה האסטרטגית
- דוגמא: פיאט וניסן בשוק המכוניות היפניות
- מ"מ אסטרטגיות כשלעצמן אינו יכולות לספק פתרון לבעיה או אמצעים לניצול הזדמנות. יתרונו של עסק נובע בעיקר מעצמת התהליכים העסקיים שבו.

# Does it come on disk?



מרצה: שי שקרוב

יסודות מערכות מידע - נושא 11

לוחות אבן