

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																			
1	20 9	<p>נדרש לענות על שאלה אחת מכל פרק, ועל שאלה אחת נוספת על-פי בחירה, ובסך-הכול – על חמש שאלות.</p> <p><u>פרק ראשון: ניהול מערכות שיווקיות</u></p>	100	<p>הנבחן צריך לציין ולהסביר הבדלים משלושה היבטים בלבד. 3 × 33.33% לכל הבדל</p>																			
		<p>א. ההבדלים בין אסטרטגיית האוקיינוס הכחול לאסטרטגיית האוקיינוס האדום בהתייחס לשלושה היבטים:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>אסטרטגיית האוקיינוס האדום</th> <th>אסטרטגיית האוקיינוס הכחול</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>תחרות בתוך מרחב שוק קיים</td> <td>יצירת מרחב שוק חדש ללא מתחרים</td> <td>גבולות התחרות</td> </tr> <tr> <td>התגברות על מתחרים</td> <td>הפיכת המתחרים לבלתי רלוונטיים</td> <td>מתחרים</td> </tr> <tr> <td>ניצול הביקוש הקיים</td> <td>יצירת ביקוש חדש והשתלטות עליו</td> <td>ביקוש</td> </tr> <tr> <td>שקלול תמורות בין ערך לעלות</td> <td>שבירת/ביטול שקלול התמורות בין ערך לעלות</td> <td>שקלול תמורות</td> </tr> <tr> <td>תיאום מכלול פעילויותיה לפי בחירתה האסטרטגית בבידול או בעלות נמוכה</td> <td>תיאום מכלול פעילויותיה של החברה בחתירה בזמנית הן לבידול והן לעלות נמוכה</td> <td>תיאום</td> </tr> </tbody> </table>			אסטרטגיית האוקיינוס האדום	אסטרטגיית האוקיינוס הכחול		תחרות בתוך מרחב שוק קיים	יצירת מרחב שוק חדש ללא מתחרים	גבולות התחרות	התגברות על מתחרים	הפיכת המתחרים לבלתי רלוונטיים	מתחרים	ניצול הביקוש הקיים	יצירת ביקוש חדש והשתלטות עליו	ביקוש	שקלול תמורות בין ערך לעלות	שבירת/ביטול שקלול התמורות בין ערך לעלות	שקלול תמורות	תיאום מכלול פעילויותיה לפי בחירתה האסטרטגית בבידול או בעלות נמוכה	תיאום מכלול פעילויותיה של החברה בחתירה בזמנית הן לבידול והן לעלות נמוכה	תיאום	100
		אסטרטגיית האוקיינוס האדום			אסטרטגיית האוקיינוס הכחול																		
תחרות בתוך מרחב שוק קיים	יצירת מרחב שוק חדש ללא מתחרים	גבולות התחרות																					
התגברות על מתחרים	הפיכת המתחרים לבלתי רלוונטיים	מתחרים																					
ניצול הביקוש הקיים	יצירת ביקוש חדש והשתלטות עליו	ביקוש																					
שקלול תמורות בין ערך לעלות	שבירת/ביטול שקלול התמורות בין ערך לעלות	שקלול תמורות																					
תיאום מכלול פעילויותיה לפי בחירתה האסטרטגית בבידול או בעלות נמוכה	תיאום מכלול פעילויותיה של החברה בחתירה בזמנית הן לבידול והן לעלות נמוכה	תיאום																					
<p>ב. חברת התעופה "הציפור המעופפת בע"מ" מיישמת את גישת האוקיינוס הכחול בכך שיצרה שוק חדש על-ידי אסטרטגיית ההמחרה. החברה מציעה מחירי טיסות נמוכים, הופכת את מתחריה לבלתי רלוונטיים ויוצרת ביקוש חדש (במשך הזמן העלויות פוחתות עוד בשל היתרון לגודל שהיקפי המכירות הגבוהים מקנים לחברה).</p>	100																						
<p>ג. חדשנות ערך – דרך חשיבה ליצירת יתרון תחרותי. היא מתמקדת בהפיכת המתחרים לבלתי רלוונטיים על-ידי יצירת קפיצה בערך עבור הקונים ועבור החברה עצמה. כך נפתח מרחב שוק חדש שאין בו מתחרים. היא מובילה ליצירת אוקיינוס כחול ולהיחלצות מהתחרות. מבוססת על ההשקפה שגבולות השוק אינם בבחינת "גזירה משמיים" ושניתן לשנות אותם באמצעות שחקני הענף. היא נוצרת כאשר פעולות החברה משפיעות לטובה על העלויות שלה ועל הצעת הערך שלה לקונים.</p>		50% להסבר; 50% כיצד בא לידי ביטוי בחברה																					

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
2	20 9	<p>א.</p> <p>1. המוצר "המשולש הממחזר" נמצא בשלב החדירה – השלב שבו המוצר מתחיל להימכר בשוק כמוצר חדש.</p> <p>2. המאפיינים של שלב החדירה:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>מכירות</u> – גידול איטי במכירות. • <u>רווחים</u> – נמוכים או שליליים בגלל ההוצאות הגבוהות הכרוכות בהחדרת המוצר כשהמכירות עדיין נמוכות. • <u>תקשורת שיווקית</u> – נדרשת השקעה רבה, הוצאות התקשורת השיווקית גבוהות. 	100	40% לזיהוי השלב; 3x20% לכל מאפיין
7	7	<p>ב.</p> <p>שיטת ההמחרה של המוצר "המשולש הממחזר" תהיה המחרת ערך נתפס. המחיר שייקבע יהיה מבוסס על ערך המוצר שנתפס בעיני הלקוחות. בשיטת המחרה זו החברה נותנת משקל לתועלת הנתפסת בעיני הלקוחות מן המוצר. היות שקהל הלקוחות הם שוחרי איכות הסביבה, הם רואים במיחזור הפסולת ערך מוסף חשוב כדי לשרת את עקרונותיהם לשמירה על איכות הסביבה ולכן מוכנים לשלם יותר בעבורו.</p>	100	40% לשיטת ההמחרה; 60% לנימוק
4	4	<p>ג.</p> <p>שני מוצרי מיחזור ביתיים שתואמים את השקפת החברה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - חלקי חילוף לפח - שקיות אשפה מתכלות - בקבוק שתייה רב־פעמי - ריחן מתכלה - מתקן קומפוסט אישי - מערכת להשבת מים אפורים 	100	2 x 50% לכל מוצר

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	20	<p>פרק שני: ניהול שרשרת אספקה</p> <p>א.</p> <p>1. שרשרת האספקה של "פודקל":</p> <ul style="list-style-type: none"> - רכש חומרי גלם: ירקות, לחם, גבינות, בשר, דגים, פירות. - לוגיסטיקה - העברת חומרי הגלם מהספקים למפעל. - אחסון חומרי הגלם במפעל לפני הייצור. - ייצור - הכנת כריכים ומנות מוכנות. - אריזת הכריכים והמנות. - אחסון המוצרים לפני הפצה. - הפצת המוצרים למשווקים (או ישירות לנקודות המכירה). - העברת המוצרים לנקודות המכירה. <p>2. אפקט שוט השור מייצג תופעה של העצמת תנודות של ביקושים לאורך שרשרת האספקה עקב שינויים באחד המקורות שלה. אפקט זה גורם לגידול ניכר בעלויות שרשרת האספקה ובייחוד בכמויות המלאי.</p> <p>ככל שמתקדמים בשרשרת האספקה כך גדלות כמויות המלאי המיוצרות והנאגרות.</p> <p>שתי סיבות להיווצרות התופעה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - עדכון תכוף של תחזיות הביקוש. - הזמנה במנות. - תנודות מחירים במסגרת קידום מכירות. - משחקי תקצוב ומחסור. - היעדר תקשורת ושיתוף מידע בין הגורמים המעורבים לאורך השרשרת. - אי־ודאות ושונות של ביקושים בכל אחת מחוליות השרשרת יוצרים מידע מעוות על ביקושים וגורמים לצבירת מלאי. 	100	<p>60% לתת־סעיף 1;</p> <p>40% לתת־סעיף 2 לפי החלוקה הבאה:</p> <p>8% להסבר המונח;</p> <p>2 × 8% לכל סיבה;</p> <p>2 × 8% לכל דרך</p>

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>שתי דרכים להתמודד עם התופעה ולצמצמה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - שיפור התחזיות של הביקושים. - הוזלת עלויות הרכש. - הגדלת תדירות האספקות. - יציבות מחירים ('המחיר הנמוך בכל יום'). - הימנעות מתקצוב לפי הזמנות. - מיזוג משלוחים על-ידי גורם שלישי. - בחינה ממוקדת של כמות המכירות בפועל בנקודות המכירה. - שקיפות - עמידה בקשר הדוק ורציף עם ספקי חומרי הגלם ושיתוף הדדי במידע, ובכלל זה: - מערכת מידע משותפת, קישור אלקטרוני. - עדכונים שוטפים ומקוונים. 		
	6	<p>ב.</p> <p>1. גישת בדיק בזמן (JIT) ועקרונות יישומה:</p> <p>גישה זו מייצגת את שיטת "המשיכה", שבה הלקוחות קובעים את קצב הייצור במפעל - ביקוש הלקוחות הוא מחולל הייצור. כל תחנה מעבירה דרישה לתחנה הקודמת ומקבלת את הכמות המדויקת שהיא צריכה, ובזמן הנדרש, גם ברכש מול הספקים. גישה זו רואה במלאי נטל.</p> <p><u>עקרונות היישום של השיטה:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ייצור ממוקד - ייצור סדרות קטנות של סחורה, על-פי דרישות הלקוח. - צמצום מלאים - הזמנת חומרי גלם רק על-פי דרישות תהליך הייצור, בלי אגירת ח"ג במחסנים. - כל מוצר מוגמר נשלח מיד אל הלקוח (רשתות המזון או חנויות הנוחות). - כל יחידה מזמינה ומקבלת חומרי גלם שהיא זקוקה להם באותו זמן של הייצור (רכש יעיל). - איכות ללא פשרות, ללא עיכובים בקו הייצור. <p>מאחר שאין מלאים זהו תנאי הכרחי שכן חלק פגום עלול לעצור את קו הייצור כולו. [כאן יצוין</p>	100	2 x 50% לכל תת-סעיף

דגם תשובות לשאלון **לוגיסטיקה ושיווק**, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	<p>2. השפעות יישום השיטה על המלאי ועל הבעיות התפעוליות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - כמות המלאי בתהליך תקטן ולכן יקטנו גם העלויות התפעוליות (אחסון). - התגובה לשינויים בלתי צפויים בביקוש תגדל. - זמן האספקה ללקוח יתקצר - חומרי הגלם יגיעו סמוך לתחילת הייצור של המנות, וייצור הכריכים והמנות יסתיים סמוך למועד הדרישה. - השימוש בתחזיות יקטן, ולכן תקטן גם הרגישות לתקלות. - איכות המוצרים תגדל - קיצור הזמנים ומידיות הייצור משפיעים על טריות הכריכים והמנות. 	100	<p>66% לתת-סעיף 1; 34% לתת-סעיף 2 - 17% ליתרון ו- 17% לחיסרון</p>
	ג.	<p>1. תהליך העברת מערך ההפצה למיקור חוץ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ניתוח השיקולים להוצאת הפעילות למיקור חוץ וקבלת החלטה (עלות-תועלת), הגדרת הצרכים והדרישות מקבלן המשנה (רמות השירות וטווח העלויות). - בחירת השותפים - ביצוע מכרז ובחינת הספקים השותפים לתפעול מערך ההפצה. בחירה בספק העומד בתנאים והמסוגל לתת מענה לדרישות שהוגדרו. - תהליך המימוש - העברת אחריות מסודרת למפיצים החדשים תוך כדי העברת הידע, ליווי ההפצה הראשונית, הקשר מול הלקוחות וכן הגדרת מערך העברת המידע בין הספק לחברה. ההסכם בין הספק לחברה יכול התייחסות גם לקנסות על אי-עמידה בדרישות, תנאי שבירת ההסכם. - פיתוח ספקים - פיתוח ספק ההפצה, בחינת הפעילות לצורך איתור הבעיות ומניעתן, וכן בחינת דרכים להרחבת הפעילות כולל שילוב הספק בפעילות החברה תוך שיתוף מתמשך בתוכניות העסקיות ובשינויים צפויים. 		

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>2. יתרונות וחסרונות של מיקור חוץ לחברה:</p> <p>יתרון אחד:</p> <ul style="list-style-type: none"> - התמקדות בליבה – מערך ההפצה אינו חלק מליבת העיסוק של החברה והדבר יאפשר לה להתמקד בעיסוקה העיקרי. - שיפור החוליה החלשה בשרשרת האספקה והשגת יתרון מבוסס זמן על המתחרים (זמן אספקה קצר). - חיסכון בעלויות על-ידי סגירת מחלקה והוצאת הפעילות לקבלן בעל התמחות ויכולת לפעול ביתר יעילות. <p>חיסרון אחד:</p> <ul style="list-style-type: none"> - אובדן הקשר עם הלקוח – העברת המגע עם לקוחות החברה אל קבלן המשנה. - אובדן ידע בהפעלת מערכי הפצה. - הגדלת התלות בגורם חיצוני לשם ביצוע המשימה. - איבוד השליטה על הפעילות ושיתוף במידע רגיש. 		

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה																																																																																																																						
10×7% לכל שורה בטבלה	100	<p>א.</p> <p>1. חישוב ערך צריכה (Nb) לכל פריט ודירוג לפי סדר יורד:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>דירוג</th> <th>Nb (ש"ח)</th> <th>עלות (b) (ש"ח ליח')</th> <th>צריכה (N) (יח' לחודש)</th> <th>פריט</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8</td> <td>3,600</td> <td>6</td> <td>600</td> <td>עטים</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>110,500</td> <td>85</td> <td>1,300</td> <td>מחשבונים</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>10,000</td> <td>4</td> <td>2,500</td> <td>חבילת עפרונות</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25,000</td> <td>50</td> <td>500</td> <td>מארז ניירות</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>4,400</td> <td>4</td> <td>1,100</td> <td>מחדדים</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>22,500</td> <td>45</td> <td>500</td> <td>מטענים לנייד</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>26,250</td> <td>35</td> <td>750</td> <td>יומנים</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>6,250</td> <td>25</td> <td>250</td> <td>מגנים לנייד</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>2,520</td> <td>9</td> <td>280</td> <td>קלמרים</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>200</td> <td>5</td> <td>40</td> <td>מרקרים</td> </tr> <tr> <td></td> <td>211,220</td> <td></td> <td></td> <td>סה"כ</td> </tr> </tbody> </table> <p>חלוקה לקבוצות:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>קבוצה</th> <th>% פריטים סוגי</th> <th>% מצטבר</th> <th>% מערך הצריכה</th> <th>Nb (ש"ח)</th> <th>פריט</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>1/10 = 10%</td> <td>52.32</td> <td>52.32</td> <td>110,500</td> <td>מחשבונים</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">B</td> <td rowspan="4">4/10 = 40%</td> <td>64.75</td> <td>12.43</td> <td>26,250</td> <td>יומנים</td> </tr> <tr> <td>76.59</td> <td>11.84</td> <td>25,000</td> <td>מארז ניירות</td> </tr> <tr> <td>87.24</td> <td>10.65</td> <td>22,500</td> <td>מטענים לנייד</td> </tr> <tr> <td>91.97</td> <td>4.73</td> <td>10,000</td> <td>חבילת עפרונות</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">C</td> <td rowspan="5">5/10 = 50%</td> <td>94.93</td> <td>2.96</td> <td>6,250</td> <td>מגנים לנייד</td> </tr> <tr> <td>97.01</td> <td>2.08</td> <td>4,400</td> <td>מחדדים</td> </tr> <tr> <td>98.71</td> <td>1.7</td> <td>3,600</td> <td>עטים</td> </tr> <tr> <td>99.9</td> <td>1.19</td> <td>2,520</td> <td>קלמרים</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>0.1</td> <td>200</td> <td>מרקרים</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>100%</td> <td>211,220</td> <td>סה"כ</td> </tr> </tbody> </table>	דירוג	Nb (ש"ח)	עלות (b) (ש"ח ליח')	צריכה (N) (יח' לחודש)	פריט	8	3,600	6	600	עטים	1	110,500	85	1,300	מחשבונים	5	10,000	4	2,500	חבילת עפרונות	3	25,000	50	500	מארז ניירות	7	4,400	4	1,100	מחדדים	4	22,500	45	500	מטענים לנייד	2	26,250	35	750	יומנים	6	6,250	25	250	מגנים לנייד	9	2,520	9	280	קלמרים	10	200	5	40	מרקרים		211,220			סה"כ	קבוצה	% פריטים סוגי	% מצטבר	% מערך הצריכה	Nb (ש"ח)	פריט	A	1/10 = 10%	52.32	52.32	110,500	מחשבונים	B	4/10 = 40%	64.75	12.43	26,250	יומנים	76.59	11.84	25,000	מארז ניירות	87.24	10.65	22,500	מטענים לנייד	91.97	4.73	10,000	חבילת עפרונות	C	5/10 = 50%	94.93	2.96	6,250	מגנים לנייד	97.01	2.08	4,400	מחדדים	98.71	1.7	3,600	עטים	99.9	1.19	2,520	קלמרים	100	0.1	200	מרקרים	-	-	-	100%	211,220	סה"כ	20 8	4
		דירוג	Nb (ש"ח)	עלות (b) (ש"ח ליח')	צריכה (N) (יח' לחודש)	פריט																																																																																																																				
		8	3,600	6	600	עטים																																																																																																																				
		1	110,500	85	1,300	מחשבונים																																																																																																																				
		5	10,000	4	2,500	חבילת עפרונות																																																																																																																				
		3	25,000	50	500	מארז ניירות																																																																																																																				
		7	4,400	4	1,100	מחדדים																																																																																																																				
		4	22,500	45	500	מטענים לנייד																																																																																																																				
		2	26,250	35	750	יומנים																																																																																																																				
		6	6,250	25	250	מגנים לנייד																																																																																																																				
		9	2,520	9	280	קלמרים																																																																																																																				
		10	200	5	40	מרקרים																																																																																																																				
			211,220			סה"כ																																																																																																																				
		קבוצה	% פריטים סוגי	% מצטבר	% מערך הצריכה	Nb (ש"ח)	פריט																																																																																																																			
		A	1/10 = 10%	52.32	52.32	110,500	מחשבונים																																																																																																																			
B	4/10 = 40%	64.75	12.43	26,250	יומנים																																																																																																																					
		76.59	11.84	25,000	מארז ניירות																																																																																																																					
		87.24	10.65	22,500	מטענים לנייד																																																																																																																					
		91.97	4.73	10,000	חבילת עפרונות																																																																																																																					
C	5/10 = 50%	94.93	2.96	6,250	מגנים לנייד																																																																																																																					
		97.01	2.08	4,400	מחדדים																																																																																																																					
		98.71	1.7	3,600	עטים																																																																																																																					
		99.9	1.19	2,520	קלמרים																																																																																																																					
		100	0.1	200	מרקרים																																																																																																																					
-	-	-	100%	211,220	סה"כ																																																																																																																					

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>2. על-פי ניתוח פארטו הנ"ל ניתן לקבוע מדיניות מלאי לכל קבוצת פריטים:</p> <p>מוצרים מקבוצה A : 52.32% מערך הצריכה מקורם ב-10% של סוגי הפריטים. את פריטי A ננהל בשיטת EOQ. לכל פריט בקבוצה זו נחשב: כמות להזמנה (Q*), מלאי ביטחון (B), רמת הזמנה (OL).</p> <p>מוצרים מקבוצה B : 39.65% מערך הצריכה מקורם ב-40% של סוגי הפריטים. את פריטי B ננהל בשיטת EOQ עם גמישות במלאי ביטחון.</p> <p>מוצרים מקבוצה C : 8.03% מערך הצריכה מקורם ב-50% של סוגי הפריטים. את פריטי C ננהל בשיטות פשוטות: מגירה כפולה, ספירה תקופתית בדרך כלל על-ידי מחסנאים.</p>		3 × 10% לכל קבוצה
	9	<p>ב. הפריט בעל ערך הצריכה החודשית הגבוה ביותר הוא מחשבונים.</p> <p>קביעת מדיניות המלאי למחשבונים (החישובים לפי נתונים חודשיים):</p> <p>$N = 1,300 \text{ units}$, $b = 85$ ₪</p> <p>$r = 0.02$, $A = 220$ ₪</p> <p>– הכמות האופטימלית להזמנה:</p> $Q^* = \sqrt{\frac{2NA}{br}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 1,300 \cdot 220}{85 \cdot 0.02}} = \underline{\underline{580 \text{ units}}}$ <p>– כמות מלאי ביטחון (מלאי מינימום) לחודש:</p> $B = \frac{10\%}{100} \cdot 1,300 = 0.1 \cdot 1,300 = \underline{\underline{130 \text{ units}}}$ <p>– כמות מלאי מקסימום לחודש:</p> $Q_{\max} = Q^* + B = 580 + 130 = \underline{\underline{710 \text{ units}}}$ <p>– העלות החודשית הכוללת של החזקת המלאי:</p> $Tc = \frac{Q^*}{2} \cdot br + \frac{N}{Q^*} \cdot A + Nb + Bbr =$ $\frac{580}{2} \cdot 85 \cdot 0.02 + \frac{1,300}{580} \cdot 220 + 1,300 \cdot 85 + 130 \cdot 85 \cdot 0.02$ <p>$Tc = \underline{\underline{111,707}} \text{ ₪}$</p>	100	4 × 20% לכל חישוב 20% לבחירה בפריט הנכון (מחשבונים)

דגם תשובות לשאלון **לוגיסטיקה ושיווק**, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	3	<p>ג. שתי סיבות להיווצרות מחסור במלאי:</p> <ul style="list-style-type: none"> - שיבושים במועד האספקה: רכש מספקים חיצוניים המעכבים את האספקה ואינם מגיעים בזמן לחנות, או מחסור במלאי אצל הספק בעת ההזמנה. - שיבושים בקצב הצריכה: צריכה מוגברת - בלתי צפויה, פתאומית, ומעבר למלאי הביטחון - יוצרת מחסור במלאי. <p>פעולה אחת למניעת מחסור במלאי:</p> <ul style="list-style-type: none"> - הקפדה על מלאי ביטחון. - עבודה עם יותר מספק אחד (ראשי ומשני). 	100	<p>2 × 25% לכל סיבה; 50% לפעולה</p>
	20			
	8	<p>א.</p> <p>1. חברת "לונזול" נוקטת אסטרטגיה ממוקדת בעלות, שהיא מערך של פעולות משולבות שנועדו לייצר שירותים העונים על צורכי פלח תחרותי מסוים, ובמקרה זה צעירים המחפשים מחירים זולים.</p> <p><u>הגורם העיקרי להצלחת אסטרטגיה זו הוא זיהוי מדויק של פלח השוק שהעלות הנמוכה היא מרכיב עיקרי בשיקוליו.</u></p> <p>2. דוגמה אחת להחלטה אסטרטגית של חברת לונזול:</p> <ul style="list-style-type: none"> - נצילות מקסימלית של מתקנים, פנייה ללקוחות שונים כדי לנצל את החדרים לאורך כל חודשי השנה - שכר עבודה נמוך - מיקום פעילות העסק - הורדה מקסימלית של עלויות כמו מחירי חומרי גלם, הסרת שירותים שונים מהמגוון המוצע 	100	<p>50% לזיהוי אסטרטגיה; 25% לגורם העיקרי; 25% לדוגמה אחת</p>

פרק שלישי: יסודות במדיניות עסקית

דגם תשובות לשאלון **לוגיסטיקה ושיווק**, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	8	<p>ב. ארבעה סיכונים עיקריים באסטרטגיות של מחירים זולים לצרכן:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מחיר נמוך עלול לרמוז על בעיה בשירות. - אסטרטגיה פשוטה וקלה לחיקוי על ידי מתחרים. - מתחרים יכולים על ידי חידושים טכנולוגיים להציע מחירים נמוכים יותר ולהשיג יתרון. - מתחרה גדול יכול לפרוץ לתחום היות שהוא רואה בו הזדמנות ו"לשבור את השוק" עם מחירים זולים יותר. - מתחרה עלול להתמקד בפלח שוק צר יותר מזה של החברה. - צורכי הלקוחות בפלח התחרותי הצר עלולים להתקרב לצורכי הלקוחות בענף כולו. - התמקדות יתר בעלויות עלולה לבוא על חשבון צורכי הלקוח או על חשבון טיפול בנושאים אחרים. 	100	4 × 25% לכל סיכון
	4	<p>ג. אסטרטגיה משולבת זו יכולה להניב רווחים גבוהים מהממוצע בענף, משום שהמוביל בבידול גובה מחירים גבוהים ומצד אחר המוביל בעלות משלם עלויות נמוכות יחסית על ייצור, ולכן הרווח הגולמי גבוה יותר. השילוב מאפשר לאחוזי ביתרונות של שניהם יחד.</p>	100	
6	20			
	7	<p>א.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. החלטת הממשלה מתייחסת לפלח המשפטי/פוליטי. היא קשורה בהחלטה פוליטית בנושא יצוא/יבוא, מכסים ומכסות, והיא נוגעת לחוקים ולתקנות להגבלת מונופולים. 2. שני פלחים נוספים שיכולים להיות מושפעים מהחלטת הממשלה: <ul style="list-style-type: none"> - סביבה כלכלית - סביבה חברתית - סביבה תרבותית 3. עקב ביטול המכס על גבינות צהובות נוצרו: <ul style="list-style-type: none"> - הזדמנות לחברות המעוניינות לייבא גבינה צהובה - איום על היצרניות המקומיות. 	100	40% לפלח; 2 × 15% לכל פלח נוסף; 15% להזדמנות; 15% לאיום;

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	8	<p>ב. ארבעה מחסומי כניסה לענף גבינות צהובות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מחיר נמוך - בידול מוצר גבוה - נאמנות גבוהה למותג - דרישות הון (השקעה בתשתית, ציוד יקר) - גישה לחומרי גלם ולערוצי הפצה - מדיניות ממשלתית (שליטה באמצעות רישיונות) - עלויות החלפה גבוהות 	100	4 × 25% לכל מחסום/חסם
	5	<p>ג. הענף לא מושך ארגונים להיכנס אליו משום שכוח הלקוחות בו רב, והיות שהכוח בידם הם שואפים להוריד את מחירי הגבינה הצהובה, וביכולתם להשיג זאת. לפיכך רווחיות הענף יכולה להיפגע.</p> <p style="text-align: center;">פרק רביעי: חשבונאות פיננסית ומימון</p>	100	
7	20			
	9	<p>א. חישוב שיעור התשואה השנתית של כל אחת מן החלופות:</p> <p>חלופה 1:</p> $1 - \left(1 + \frac{0.05}{12}\right)^{12} = 0.0512 = \underline{5.12\%}$ <p>חלופה 2:</p> $\left(1 + \frac{0.02}{2}\right) \cdot \left(1 + \frac{0.01}{2}\right) \cdot \left(1 + \frac{0.03}{2}\right)^2 = 1.0455 \rightarrow \underline{4.55\%}$ <p>חלופה 3:</p> $\frac{1+0.07}{1+0.02} = 1.049 \rightarrow \underline{4.90\%}$ <p>החלופה העדיפה להשקעה היא חלופה 1, כי היא נותנת את התשואה הגבוהה ביותר.</p>	100	<p>3 × 25% לחישוב התשואה של כל חלופה; 25% למסקנה הערות:</p> <p>בחלופה 2: אם יש טעות בחישוב המדד - לתת רק 15%;</p> <p>בחלופה 3: 0% לכל פתרון אחר</p>

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	ב. חישוב: $\frac{10,000}{1,700} = 5.9$ תקופת החזר של ההשקעה היא <u>6 חודשים</u> .	100	
	5	ג. 1. חישוב שיעור התשואה הפנימי: $Q(3, i\%) \cdot 70,000 - 50,000 = 3.143$ מהטבלה מוצאים את הריבית: $IRR = 12\%$ הערה: בחישוב במחשבון פיננסי התוצאה היא 11.87%. 2. דני נמצא על גבול הכדאיות ולכן הוא אדיש בנוגע להשקעה. ההשקעה רק שומרת על ערך הכסף ולא מניבה רווח. <u>יתקבל גם</u> : ההשקעה אינה כדאית משום שאפשר להשקיע את הסכום בחלופה רווחית.	100	70% לחישוב; 30% לכדאיות ההשקעה יש להוריד 20% אם הערך מהטבלה שגוי
8	20 10	א. הערות לבודקים קניות 1,700 החזרות -120 קניות נטו 1,580 תתקבל רק תשובה נכונה מכירות 3,300 הנחות -100 מכירות נטו 3,200 חומרים שנצרכו מלאי 1.1.18 50 קניות נטו 1,580 אם הדרך נכונה אך התוצאה שגויה להוריד 40% מלאי 31.12.18 -30 סה"כ חומרים שנצרכו 1,600	100	3 × 10% לקניות נטו, מכירות נטו, עלות המכירות; 2 × 15% לחומרים שנצרכו, הוצאות ייצור; 2 × 20% להוצאות שיווק ומכירות, הוצאות הנהלה וכלליות. כל מעבר בין הסעיפים של הוצאות ייצור, מכירה או הנהלה מוריד 5%

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<u>הוצאות ייצור</u>		
		משכורות 300		
		פחת מכונות וציוד 240		
		הוצאות ייצור אחרות 130		
		<u>670</u> <u>הוצאות ייצור</u>		
		<u>עלות המכירות:</u>		
		סה"כ חומרים שנצרכו 1,600		
		הוצאות ייצור 670		
		<u>2,270</u> <u>עלות המכירות</u>		אם הדרך נכונה אך התוצאה שגויה להוריד 40%
		<u>הוצאות מכירה ושיווק</u>		
		משכורות 240		
		פחת רכבים 25		
		כיבודים ואירוח 20		
		פרסום וקד"מ 40		
		עמלות סוכנים 30		
		<u>355</u> <u>סה"כ הוצאות מכירה</u>		
		<u>הוצאות הנהלה וכלליות</u>		
		משכורות 320		
		פחת רכבים 30		
		הוצאות אחרות 80		
		ייעוץ מקצועי 50		
		הוצאות עו"ד 70		
		<u>550</u> <u>סה"כ הוצאות הנהלה</u>		

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק, סמל 718931, אביב תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	<p>ב. דוח רווח והפסד ל"אוכל חם לכל כיס" לשנה שנסתיימה ביום 31.12.2018 (באלפי ₪):</p> <p>מכירות נטו 3,200</p> <p>עלות המכירות <u>(2,270)</u></p> <p>רווח גולמי 930 29.1%</p> <p>הוצאות מכירה (355)</p> <p>הוצאות הנהלה <u>(550)</u></p> <p><u>(905)</u></p> <p>רווח תפעולי לפני מימון 25 0.8%</p>	100	<p>אין להוריד נקודות על טעות נגרת.</p> <p>20% להצגה נכונה;</p> <p>40% לחישוב רווח גולמי;</p> <p>40% לחישוב רווח תפעולי</p>
	4	<p>ג. שיעור הרווח הגולמי של החברה נמוך, 29.1% לעומת 35% המקובל בענף. המשמעות של רווח גולמי נמוך היא שרצפת הייצור איננה מנוהלת כראוי ואיננה יעילה.</p> <p><u>שני</u> גורמים אפשריים לפער:</p> <ul style="list-style-type: none"> - בזבוז חומרי גלם - עודף כוח אדם - משכורות גבוהות ביחס לענף 	100	<p>2 × 50% לכל גורם לרווח גולמי נמוך</p>