

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	25	<p>נדרש לענות על שאלה אחת מכל פרק, ובסה"כ יש לענות על ארבע שאלות מכל השאלון (לכל שאלה – 25 נקודות).</p> <p><u>פרק ראשון: יסודות בניהול רכש</u></p> <p>שיקולים בבחירת המחיר הנכון, מקורות רכש, רכש בין-לאומי</p>	100	<p>תת-סעיף 1</p> <p>$4 \times 12.5\%$ לכל מטרה;</p> <p>תת-סעיף 2</p> <p>$2 \times 25\%$ לכל סיבה</p>
	4	<p>א. 1. ארבע מטרות של הערכה ודירוג של ספקים:</p> <ul style="list-style-type: none"> לקבל דירוג כולל של ביצועי ספקים לצורך קבלת החלטות בתחום הפיננסים ומבחינה הנדסית וטכנית, איכות התקשרויות הרכש ועוד. לאפשר תקשורת גלויה ופתוחה עם ספקים באשר לביצועיהם ביחס לאיכות, שירות, עמידה במועדי אספקה, מהירות תגובה ועוד. לספק דוח עובדתי מפורט על ביצועי הספק, כדי לאפשר פעילות מתקנת. הספק כשותף – לקדם את היחסים בין לקוח לספק הנשענים על עובדות ונתונים מדודים. לתגמל ספקים מצטיינים. <p>2. שתי סיבות לחשיבותה של הסמכת ספקים:</p> <ul style="list-style-type: none"> מניעת נזקים לחברה: נזק כספי ישיר (השמדות), החזרות מהשוק, פגיעה במוניטין, אובדן לקוחות, סיכון לתביעות. עמידה בדרישה רגולטורית, כמו דרישות תקן איכות בענפי התרופות, המזון, התעופה. 		

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																																																	
	13	ב. דירוג הספקים:	100	3 × 30% לחישוב הציון של כל ספק; 10% לבחירה בספק א'																																																	
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>ממד</th> <th>משקל</th> <th>ציון ספק א'</th> <th>ציון ספק ב'</th> <th>ציון משוקלל ספק ב'</th> <th>ציון ספק ג'</th> <th>ציון משוקלל ספק ג'</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>מחיר חומרים</td> <td>24%</td> <td>90</td> <td>80</td> <td>19.2</td> <td>60</td> <td>14.4</td> </tr> <tr> <td>איכות חומרים</td> <td>14%</td> <td>80</td> <td>90</td> <td>12.6</td> <td>95</td> <td>13.3</td> </tr> <tr> <td>איכות השירות</td> <td>18%</td> <td>90</td> <td>60</td> <td>10.8</td> <td>100</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>זמני אספקה</td> <td>14%</td> <td>85</td> <td>70</td> <td>9.8</td> <td>90</td> <td>12.6</td> </tr> <tr> <td>עמידה בתקן</td> <td>30%</td> <td>95</td> <td>100</td> <td>30.0</td> <td>95</td> <td>28.5</td> </tr> <tr> <td>סך הכול</td> <td>100%</td> <td>---</td> <td>---</td> <td>82.4</td> <td>---</td> <td>86.8</td> </tr> </tbody> </table>	ממד	משקל	ציון ספק א'	ציון ספק ב'	ציון משוקלל ספק ב'	ציון ספק ג'	ציון משוקלל ספק ג'	מחיר חומרים	24%	90	80	19.2	60	14.4	איכות חומרים	14%	80	90	12.6	95	13.3	איכות השירות	18%	90	60	10.8	100	18	זמני אספקה	14%	85	70	9.8	90	12.6	עמידה בתקן	30%	95	100	30.0	95	28.5	סך הכול	100%	---	---	82.4	---	86.8
ממד	משקל	ציון ספק א'	ציון ספק ב'	ציון משוקלל ספק ב'	ציון ספק ג'	ציון משוקלל ספק ג'																																															
מחיר חומרים	24%	90	80	19.2	60	14.4																																															
איכות חומרים	14%	80	90	12.6	95	13.3																																															
איכות השירות	18%	90	60	10.8	100	18																																															
זמני אספקה	14%	85	70	9.8	90	12.6																																															
עמידה בתקן	30%	95	100	30.0	95	28.5																																															
סך הכול	100%	---	---	82.4	---	86.8																																															
	4	ג. שלוש דוגמאות לפעולות שניתן לעשות לפני שפונים לספק:	100	3 × 33.3% לכל דוגמה																																																	
		<p>דרך החישוב:</p> $\text{ספק א'} = 90 \cdot \frac{24}{100} + 80 \cdot \frac{14}{100} + 90 \cdot \frac{18}{100} + 85 \cdot \frac{14}{100} + 95 \cdot \frac{30}{100}$ $\text{ספק ב'} = 80 \cdot \frac{24}{100} + 90 \cdot \frac{14}{100} + 60 \cdot \frac{18}{100} + 70 \cdot \frac{14}{100} + 100 \cdot \frac{30}{100}$ $\text{ספק ג'} = 60 \cdot \frac{24}{100} + 95 \cdot \frac{14}{100} + 100 \cdot \frac{18}{100} + 90 \cdot \frac{14}{100} + 95 \cdot \frac{30}{100}$ <p>ספק א' קיבל את הציון הגבוה ביותר, לכן הצעתו נבחרה.</p>																																																			
		<ul style="list-style-type: none"> - זיהוי התשומות של הספק ומקורות הרכישה שלו, ובדיקה אילו מבין העלויות השונות משפיעות על סל הקנייה שלנו. - בחינת איכות חומרי הגלם: תכונות המוצר, אורך חיי המוצר, אמינות המוצר, קלות התחזוקה שלו. - בחינת יכולות הספק: יכולת ייצור, יכולת טכנית, יכולות ניהול, יכולת פיננסית. - בדיקת אמינות הספק: היסטוריה (נתוני העבר בין הספק ללקוח), ביטחונות, עמידה בלוח זמנים. - בדיקת היציבות הכלכלית של הספק. - בתנאי התחרות והנחיתות מול ספקים בענף, יש לשאוף להגיע לתנאים של win-win מול הספק. 																																																			

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																										
	4	<p>ד. חישוב עלות היבוא בש"ח, ללא מיסים, בשתי צורות האספקה:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">מחיר בש"ח</th> <th rowspan="2">עלות</th> <th rowspan="2">פרטים</th> </tr> <tr> <th>FOB</th> <th>CIF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>340,000</td> <td>340,000</td> <td>85,000 דולר</td> <td>מחיר חומר הגלם בשערי היצואן בהודו</td> </tr> <tr> <td>3,200</td> <td>3,200</td> <td>800 דולר</td> <td>הובלה וביטוח מהיצואן לנמל בהודו</td> </tr> <tr> <td>---</td> <td>4,000</td> <td>1,000 דולר</td> <td>הטענה, הובלה ימית וביטוח ימי לנמל בארץ ופריקה</td> </tr> <tr> <td>---</td> <td>---</td> <td>1,500 ש"ח</td> <td>הובלה וביטוח לשערי המפעל בארץ</td> </tr> <tr> <td>343,200</td> <td>347,200</td> <td></td> <td>סה"כ</td> </tr> </tbody> </table> <p>CIF – אספקה בנמל בארץ FOB – אספקה בנמל המוצא</p>	מחיר בש"ח		עלות	פרטים	FOB	CIF	340,000	340,000	85,000 דולר	מחיר חומר הגלם בשערי היצואן בהודו	3,200	3,200	800 דולר	הובלה וביטוח מהיצואן לנמל בהודו	---	4,000	1,000 דולר	הטענה, הובלה ימית וביטוח ימי לנמל בארץ ופריקה	---	---	1,500 ש"ח	הובלה וביטוח לשערי המפעל בארץ	343,200	347,200		סה"כ	100	2 × 50% לחישוב של כל צורת אספקה
מחיר בש"ח		עלות	פרטים																											
FOB	CIF																													
340,000	340,000	85,000 דולר	מחיר חומר הגלם בשערי היצואן בהודו																											
3,200	3,200	800 דולר	הובלה וביטוח מהיצואן לנמל בהודו																											
---	4,000	1,000 דולר	הטענה, הובלה ימית וביטוח ימי לנמל בארץ ופריקה																											
---	---	1,500 ש"ח	הובלה וביטוח לשערי המפעל בארץ																											
343,200	347,200		סה"כ																											
2	25 6	<p>סוגי הזמנות רכש ייחודיים שיקולים לאיכות הרכש</p> <p>א. ארבעה שיקולים עיקריים של עיריית חיפה לרכוש את המערכת מספק בין-לאומי:</p> <ul style="list-style-type: none"> אמינות הספק וקבלת המלצות מלקוחות קיימים וקודמים עמידה בתקנים בין-לאומיים זמני אספקה איכות המערכת המסופקת גמישות הספק לשינויים דרכי התקשרות נוחות, שירות זמין ויעיל 	100	4 × 25% לכל שיקול																										
	7	<p>ב. שלוש דוגמאות לבדיקות איכות שנדרש לבצע במערכת לפני רכישה:</p> <ul style="list-style-type: none"> בקרת איכות לבדיקות פיזיקליות וטכנולוגיות של המערכת על מנת לוודא שהיא פועלת כראוי וברמת האמינות הנדרשת. בדיקה אם המערכת עומדת בדרישות המפרט. בדיקה אם המערכת עומדת בתקנים בין-לאומיים. 	100	3 × 33.3% לכל דוגמה																										

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	ג. האירוע עוסק ברכש ממשלתי ומוסדי. הגוף הרוכש הוא עירייה שמקבלת תקציב מהממשלה, ותהליכי רכש ממשלתיים מצריכים מכרזים ציבוריים.	100	30% לתשובה; 70% לנימוק
	6	ד. מערכת המידע של העיר חיפה יכולה לתמוך ברכש ובתפעול של המערכת לניטור איכות האוויר: מערכת המידע תאסוף נתונים ממקורות שונים, כמו דוחות על פעילות של מפעלי תעשייה בעיר או נתונים דמוגרפיים, שיאפשרו לקבוע את האזורים שבהם זיהום האוויר גבוה; מערכת המידע תסייע בתכנון של מיקום התחנות לניטור האוויר בעיר; היא תסייע להפיץ את המידע לציבור בזמן אמת באמצעות אתר האינטרנט של העירייה או אפליקציות; מערכת המידע יכולה לערוך השוואה בין נתוני המדידה ברחבי העיר ולבחון את הנתונים לאורך ציר הזמן ובאופן זה לזהות מגמות ושינויים באיכות האוויר.	100	

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<u>פרק שני: תוכנית עסקית</u>		
3	25	מהות התוכנית העסקית ומטרותיה		
	6	א. מקור הצורך בהקמת העסק הוא דרישה לפתרון בעיה כאשר אין פתרון חלופי. בסביבה אין מוצרים אחרים שיכולים להוות תחליף למזון עבור חולי צליאק.	100	
	7	ב. שני פלחי שוק מתוך הפתיח והסבר כיצד להעריך את פוטנציאל השוק: <u>לקוחות פרטיים:</u> היזמית צריכה לעשות סקר בקרב משפחות בסביבה הקרובה, שאותו היא תרחיב גם לאוכלוסיות מרוחקות יותר באמצעות האינטרנט, ולשאול את הנסקרים מהי הכמות הצפויה שיצרכו בחודש, בין שהם חולים ובין בריאים, ולתרגם אותה למונחים כספיים. <u>לקוחות סיטונאיים:</u> לעשות סקר בקרב הסיטונאים כפי שנעשה עבור לקוחות פרטיים, ובו ייבדק מספר הלקוחות הקמעונאיים שהם מתכוונים למכור להם את המוצרים. לפי זה תיבדק הכמות הצפויה שתימכר בחודש, ויש לתרגם אותה למונחי כסף. כמו כן חשוב מאוד לערוך פגישות אישיות עם הסוחרים האלה כדי להסביר להם לגבי המוצר ובאילו כמויות יוכלו לשווק אותו ללקוחות הקמעונאיים שלהם כדי להעריך את פוטנציאל השוק שלהם. <u>לקוחות מוסדיים:</u> לעשות סקר בקרב הלקוחות הפוטנציאליים ולבדוק מי מהדיירים שלהם חולה צליאק, מה מספרם ומהי כמות המוצרים שהם עתידים לרכוש, ולאחר מכן לתרגם זאת למונחים כספיים.	100	2 × 25% לכל פלח שוק; 2 × 25% לכל הסבר

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	<p>ג. הסבר של מטרת-פנים ומטרת-חוץ וציטוט מתאים לכל מטרה:</p> <p><u>מטרה פנים-ארגונית</u> – התמקדות בגישה עסקית אובייקטיבית שמבוססת על עובדות ומספרים ורחוקה מהתלהבות ואופטימיות יתרה. התלהבות ואופטימיות מוגזמות עשויות להדחיק ראייה אובייקטיבית של הדברים ולכן השפעתן יכולה להזיק לקידומו של העסק ולמנוע מהיזמית ראייה של סכנות ממשיות שיכולות לעמוד בדרכה.</p> <p><u>ציטוט</u>: "היזמית מעוניינת להכין תוכנית עסקית שתמקד אותה בגישה עסקית אובייקטיבית ורחוקה מרגשות".</p> <p><u>מטרה חוץ-ארגונית</u> – פנייה לגורם חיצוני, איתור השקעה או הלוואה להקמת העסק, ולשם כך על היזמית לפנות אל גורמים חיצוניים כמו בנקים וקרנות מימון.</p> <p><u>ציטוט</u>: "וכזו שתאפשר לה לגייס הון להקמת העסק, היות שההון העצמי שלה אינו מספיק להקמתו".</p>	100	<p>2 × 25% לכל מטרה; 2 × 25% לכל ציטוט</p>
	6	<p>ד. במקרה הזה העסק של היזמית נמצא במעמד תחרותי נחות לעומת החברה הגדולה והמבוססת. לפיכך, החברה הגדולה תרצה לרכוש שליטה בעסק כך שהוא יהיה חלק מהחברה, ותפעל על מנת לתמוך בו מבחינה מימונית ושיווקית, ובה בעת תנצל את הידע הייחודי הקיים אצל היזמית, ידע שצברה במשך שנים של עשייה עצמית. היזמית מצידה מרוויחה יתרון לחדור בקלות לשוק ולהגיע ללקוחות רבים דרך צינורות ההפצה וגורמי השיווק של החברה הוותיקה.</p>	100	
	25	<p>איסוף מידע מקדים ותכנון האסטרטגיה העסקית</p>		
	6	<p>א. שני יתרונות ושני חסרונות של העברת פעילות הצביעה ממיקור-חוץ למסגרייה:</p> <p><u>יתרונות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • שליטה טובה בבקרת האיכות • שמירה על הטכנולוגיה ושיטות העבודה • עמידה במועדי האספקה ולוחות הזמנים מול הלקוחות 	100	<p>2 × 25% לכל יתרון; 2 × 25% לכל חיסרון</p>

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p><u>חסרונות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> השקעה בהקמת מערך ייצור צורך בתקופת למידה הדרושה למחלקה הקצאת שטח למטרה זו ותשלום הוצאות שוטפות עלויות שכר עובדים שיועסקו במחלקה 		
	6	<p>ב. אבי אינו יכול להתבסס על תחזית המכירות והרווחיות כדי לרכוש את מכונת הצביעה, מכיוון שהתחזיות האלה עלולות שלא להתממש מסיבות שונות, התלויות בעסק עצמו או בסביבה, שאין לו שליטה עליהן, ולכן אינו יכול להתבסס עליהן בעת קבלת החלטה כזו.</p>	100	30% לתשובה; 70% להסבר
	7	<p>ג. השקעה בהון חוזר היא השקעה בהוצאות השוטפות של העסק, להבדיל מהשקעה ברכוש קבוע. העסק של הנגרייה מבצע השקעות בהון חוזר וזה מתבטא ברכישת מלאי ראשוני של צבעים וחומרים מתכלים אחרים וכן בהדפסת חומר פרסומי.</p>	100	50% להסבר הון חוזר; 50% לביטוי בפתח
	6	<p>ד. שני יתרונות ושני חסרונות של אחזקת מלאי צבעים גדול במסגרייה:</p> <p><u>יתרונות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> הבטחת רציפות העבודה מהייצור לצביעה, גם במקרה שיהיה מחסור בשוק מענה מהיר ללקוחות בשל איתנות בקבלן צביעה חיצוני / עמידה בל"ז האספקה השגת מחיר נמוך ליחידה עקב כמות גדולה שתזמן, וכך ניתן יהיה לתמחר במחיר תחרותי יותר <p><u>חסרונות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> עלות גבוהה שמושקעת ברכישת המלאי/השקעה מיותרת בהון חוזר, שיכול לשמש למטרות אחרות עלות אחזקה גבוהה של המלאי/הוצאה מיותרת (מקום במחסן, השקעה בתנאי תחזוקה נאותים כמו מיזוג אוויר) אובדן אפשרי של סחורה, שכן המלאי חשוף לגנבות או לאובדן מסיבות שונות. התיישנות אפשרית של הסחורה, כמו קלקול, פג תוקף, שינוי בתקינה 	100	2 × 25% לכל יתרון; 2 × 25% לכל חיסרון

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
5	25	<p>פרק שלישי: יסודות במדיניות עסקית</p> <p>הסביבה החיצונית וניתוח סביבת הענף</p> <p>א. 1. כוח המיקוח של ספקים</p> <p>:(The Bargaining Power of Suppliers)</p> <p>לכל ענף יש מגוון ספקים: ספקי חומר גלם, ספקי מכונות ייצור, ספקי שירותים וכוח אדם. כוח המיקוח של הספקים היא היכולת שלהם להעלות מחירים או להפחית עלויות על ידי פגיעה באיכות המוצר או השירות שהם מעניקים ללקוחות בענף. כאשר לספקים בענף יש כוח מיקוח רב, הם שוחקים את שולי הרווח של הלקוחות (היצרניות) שרוכשים את מוצריהם, הואיל והם נאלצים לשלם יותר על התשומות. כך גם להפך, כאשר לספקים בענף יש כוח מיקוח מועט, צרכני התשומות יכולים ללחוץ על הספקים להפחית מחירים וכך גדלה רווחיות המתחרים בענף הצרכני.</p> <p>2. ענף השבבים מאופיין כענף של ספקים מועטים שיש לצרכנים שלו תלות גבוהה מאוד במוצר המסופק (שבבים), כך שרווחיות ענף השבבים היא גבוהה מאוד על חשבון שולי הרווח של ענפי הצרכנים: תקשורת, מחשוב ועוד. התחרות בין ספקי השבבים מאופיינת כתחרות טכנולוגית ובתפיסת עמדת ההובלה בשוק זה – את עמדת ההובלה בשוק זה משיג הספק שמסוגל לייצר בטכנולוגיה שהצרכנים מעדיפים (במקרה זה כוח המיקוח של הצרכנים הוא בהעדפת הסוג הטכנולוגי של השבב ובכך הם מעניקים לספק את מעמדו בשוק השבבים).</p>	100	<p>30% לתת-סעיף 1; 70% לתת-סעיף 2</p>

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	7	<p>ב. כוח המיקוח של ספקים גדל כאשר מתקיימים התנאים הבאים (נדרש לציין שלושה מהם):</p> <ul style="list-style-type: none"> • התשומות של הספקים משמעותיות ללקוחות המתחרים ביניהם בענף ואין להם הרבה תחליפים. • הרווחיות של הספקים אינה תלויה משמעותית בהיקפי הרכישה של המתחרים בענף. במילים אחרות, המתחרים בענף אינם קונים משמעותיים של אותם ספקים. • הספקים יכולים לאיים איום אמיתי על המתחרים שיכנסו כמתחרים לענף, אם הם לא ירכשו מהם את התשומות בתנאים שלהם. • המתחרים בענף אינם יכולים לאיים על הספקים איום אמיתי שייצרו בעצמם את התשומות שמספקים הספקים. 	100	3 × 33.3% לכל תנאי
	7	<p>ג. לספקים המייצרים שבבים יש כוח מיקוח רב בענף יצרני המחשבים האישיים. זאת, מאחר שאין הרבה ספקי שבבים ולא להא להקיימים אין יכולת לספק את הכמויות הגדולות של שבבים הנדרשים לענף. כמו כן ליצרני המחשבים יהיה קשה מאוד לייצר בעצמם שבבים ולא נמצא תחליף כלשהו לרכיב החיוני שהוא שבב המחשב.</p>	100	50% לענף המחשבים האישיים; 50% להסבר
	5	<p>ד. כוח המוצרים החלופיים (Substitute Products)</p> <p>[הכוונה היא לקיומם של מוצרים או שירותים שונים מאלו שמספקים המתחרים הישירים בענף אך הם ממלאים עבור הלקוחות צורך דומה, ויכולים להשביע את רצונם באופן דומה למוצרים ולשירותים בענף].</p> <p>קיומם של תחליפים רבים למוצרים ולשירותים הנמכרים בענף מגבילה את יכולתן של החברות בענף להעלות מחירים, מכיוון שמחיר גבוה ידחוף את הלקוחות לרכוש מוצרים ושירותים חלופיים ויפגע ברווחיותם של המתחרים בענף. לעומת זאת, יש ענפים שבהם אין תחליף ראוי למוצרים הנמכרים על ידי המתחרים בענף. עדיין לא נמצא מוצר אחר שיכול למלא את תפקידו של השבב במחשב, ולכן בענף יצרני השבבים אין משמעות לכוח המוצרים החלופיים. היות שכוח המוצרים החלופיים אינו קיים בענף השבבים, הרווחיות של החברות בענף גבוהה מאוד.</p>	100	60% למשמעות כוח המוצרים החלופיים; 40% להשפעה על הרווחיות

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
6	25 6	<p>תכנון ובנייה של אסטרטגיות ניהוליות ברמת העסק</p> <p>א. פילוח שוק נועד להגדיר את הלקוחות שאליהם מעוניינת החברה לפנות עם מוצריה או שירותיה. החברה יכולה לפנות לכל הלקוחות בענף (כמו חברת אסם שפונה לכל משקי הבית בישראל עם מגוון רחב של מוצרים) או להתמקד ולרכז את מאמציה בקבוצת לקוחות אחת או יותר. מאחר שלקבוצות לקוחות שונות יש צרכים שונים, זיהוי קבוצת הלקוחות המיועדת מחייב את החברה לספק את הצרכים של הלקוחות באותו פלח שוק. בחירת פלח השוק שבו החברה מעוניינת לפעול מחייבת אותה להתאים את המשאבים, היכולות, ושרשרת הערך, כדי לבנות יתרון תחרותי מול החברות המתחרות בה באותו פלח שוק. לכן החברה חייבת לבחור רק בפלחי שוק שבהם תהיה מסוגלת לפתח יתרון תחרותי בר־קיימא (שיכול להימשך כפי שהוא לאורך זמן ללא תמיכה מן החוץ) מול המתחרים הקיימים והעתידיים באותו פלח שוק.</p> <p>הבחירה בפלח השוק תלויה בשלושה מרכיבים: ביכולת של החברה לספק את צורכי הלקוחות שמרכיבים את פלח השוק, ביכולתה להשיג את המשאבים והיכולות הדרושים כדי לפעול בפלח השוק, וביכולתה לפתח יתרון תחרותי בר־קיימא באותו פלח שוק. בחירה בפלח השוק לאופנת גברים תגדיר את הלקוחות שאליהם החברה צריכה לפנות, אבל הדיוק בפילוח – גברים בגיל העמידה, ממעמד סוציאקונומי גבוה, שאוהבים להתלבש לפי צו האופנה ומקפידים על איכות בגדיהם – תבנה את היתרון היחסי של החברה מול המתחרים שלה בפלח השוק הכולל – אופנת גברים.</p>	100	<p>50% לחשיבות הפילוח; 50% לחשיבות הדיוק בפילוח (בחירה בקהל הלקוחות)</p>

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	7	<p>ב. על היזמית לבחור באסטרטגיה טיפוסית אחת: חברות חייבות לבחור רק אחת מבין חמש האסטרטגיות הטיפוסיות (בידול, מיקוד בידול, הובלה בעלויות, מיקוד בעלויות, שילוב של בידול והובלה בעלויות).</p> <p><u>הסבר:</u> כל אסטרטגיה דורשת מבנה חברה שונה ויכולות ליבה אחרות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - בחירה באחת משתי האסטרטגיות, מיקוד בעלויות או הובלה בעלויות, מחייבת פיתוח יכולת ליבה של הפחתת עלויות. - בחירה באחת משתי האסטרטגיות, בידול או מיקוד בידול, מחייבת יכולת ליבה של יצירת בידול, הנשענת בעיקר על המו"פ והשיווק בחברה. יתרה מזו, בידול מוצרים או שירותים דורש השקעת משאבים נוספים, דבר שנוגד אסטרטגיות של הובלה (השגת יתרון) בעלויות. - בחירה באסטרטגיית מיקוד: מיקוד בידול או מיקוד עלויות, משמעותה חברה קטנה ורזה יותר המתמקדת בנישה מסוימת של השוק. לעומת זאת, בחירה באסטרטגיות בידול או הובלה בבידול, הפועלות בכל השוק, מחייבת בניית ארגון גדול ומורכב יותר. - האסטרטגיה החמישית, המשלבת בידול עם הובלה בעלויות, מתאימה רק לחברות שמסוגלות לפצות על ההשקעות הדרושות ליישום אסטרטגיית בידול באמצעות תשתיות ותהליכים מתקדמים שמפחיתים עלויות. 	100	<p>40% לבחירה; 60% להסבר</p>
	7	<p>ג.</p> <p>1. קבוצה אסטרטגית היא קבוצה של חברות בענף מסוים, המשתמשות באסטרטגיה דומה לגבי משתנים אסטרטגיים דומים.</p> <p>2. ניתוח הקבוצות האסטרטגיות בענף מאפשר לחברה לזהות קבוצות של חברות בענף שהן בעלות אסטרטגיה דומה, ולמצב אותן ביחס לקבוצות אסטרטגיות אחרות (לדוגמה, ביחס למיצוב שלהן מבחינת איכות ועלות), או לנתח את התזוזה של חברות בין קבוצות אסטרטגיות שונות במפה התחרותית, גידול או קיטון של קבוצות אסטרטגיות וכדומה.</p>	100	<p>20% לתת-סעיף 1; 80% לתת-סעיף 2</p>

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
<p>תתקבל גם תשובה באמצעות דוגמה מנומקת</p>	<p>100</p>	<p>ניתוח הקבוצות האסטרטגיות מסייע לחברה לבחור באסטרטגיה שלה על ידי כך שהניתוח מצביע על כמה חלופות אסטרטגיות שכבר ננקטות בענף, וכן מצביע על הרמה והסוג של התחרות שיש בכל קבוצה אסטרטגית שהחברה עשויה להצטרף אליה. זיהוי הקבוצות האסטרטגיות בענף גם מסייע לחברה להבין מהי האסטרטגיה העדיפה לפי מידת הרווחיות של המתחרים בכל קבוצה אסטרטגית.</p> <p>ד. סיבה אחת לכך שחברות נכשלות במיצוב התחרותי שלהן היא החלטות אסטרטגיות שלא מאפשרות להן ליישם בהצלחה את המודל העסקי שבחרו. כתוצאה – נפגע מבנה העלויות שלהן או בידול מוצריהן עד שהן מאבדות את היתרון התחרותי שלהן בעיני הלקוחות.</p> <p>[דוגמה: חברת נוקיה איבדה את היתרון התחרותי שלה לחברת אפל עם השקת מכשיר האייפון הראשון. נוקיה קיבלה החלטות אסטרטגיות שגויות בתחום פיתוח המוצרים החדשים ואיבדה את מקומה בחזית הטכנולוגיה. היא לא השקיעה מספיק במחקר ובפיתוח וכך אפשרה לאפל לבדל טוב יותר את מכשירי הטלפון החכמים שלה.]</p>	<p>5</p>	

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		פרק רביעי: חשבונאות פיננסית ומימון		
7	25	מאזן ויחסים פיננסיים		
	5	א. הוצאות הפחת השנתי על המכונית: $\frac{150,000}{5} = \underline{30,000}$ ש"ח יתרת פחת נצבר מכונית למאזן ליום 31.12.2023 $30,000 \times 3 = \underline{90,000}$ ש"ח	100	50% לחישוב הוצ' הפחת; 50% לפחת נצבר
	13	ב. מאזן המסעדה באלפי ש"ח ליום 31.12.2023 :	100	80% למאזן; 20% להצגה נכונה של המאזן
		נכסים		התחייבויות
		<u>נכסים שוטפים</u>		<u>התחייבויות שוטפות</u>
		6 קופת מזומן		5 שיקים לפירעון
		3 קופה קטנה		15 הלוואה ז"ק
		35 שיקים לקבל	24	4 חח"ד
		13 לקוחות חייבים		30 ספקים
		8 הכנסות לקבל		48 עובדים
		110 הוצאות מראש	106	<u>28</u> מוסדות
		50 מלאי	130	סה"כ התחייבויות שוטפות
		סה"כ נכסים שוטפים	160	
		<u>נכסים קבועים</u>		<u>התחייבויות לזמן ארוך</u>
		עלות פחנ"צ		80 הלוואות ז"א
		עלות ציוד וריהוט		80 סה"כ התחייבויות ז"א
		160 (60)		עלות מופחתת
		150 (90)		100 הון, קרנות ועודפים
		סה"כ נכסים קבועים	160	100 הון עצמי
				10 יתרת רווח שלא יועד
				110 סה"כ הון ועודפים
		סה"כ נכסים	320	320 סה"כ הון והתחייבויות

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ג. יחסי הנזילות:</p> <p>1. <u>חישוב היחס השוטף:</u></p> $\frac{160}{130} = \underline{1.23}$ <p><u>הסבר:</u> היחס השוטף בוחן אם נכסיה השוטפים של החברה (כולל מלאי) מספיקים לכיסוי התחייבויותיה השוטפות. ערך של 1.5-2 נחשב תקין. במקרה של המסעדה, הערך גבולי (בהתחשב בכך שהמלאי מהווה כשליש מנכסיה השוטפים ולא תמיד ניתן להופכו למזומנים, תלוי במכירות).</p> <p>2. <u>חישוב היחס המהיר:</u></p> $\frac{110}{130} = \underline{0.85}$ <p><u>הסבר:</u> היחס המהיר בוחן אם נכסיה השוטפים של החברה (ללא המלאי) מספיקים לכיסוי התחייבויותיה השוטפות. במקרה של המסעדה, הערך קטן מ-1 ואינו מספיק, יכול להעיד על קשיי נזילות.</p>	100	2 × 30% לחישוב כל יחס נזילות; 2 × 20% לכל הסבר
	3	<p>ד. יחסים פיננסיים – מבנה ההון:</p> <p>1. <u>חישוב המנוף הפיננסי – הון זר ביחס להון עצמי:</u></p> $\frac{320-110}{110} = \underline{1.91}$ <p><u>הסבר:</u> המנוף הפיננסי בודק באיזו מידה החברה ממונפת, מה היחס בין ההון הזר להון העצמי ואיזה חלק תופסות ההתחייבויות שלה במימון פעילותה. משמעות התוצאה היא שההון הזר של המסעדה גדול כמעט פי 2 מההון העצמי שלה (על כל שקל של הבעלים, המסעדה לווה 0.91 אגורות מגורם זר). האיתנות הפיננסית של המסעדה אינה גבוהה, ויכולתה לספוג הפסדים / לקבל הלוואות בתקופות שפל אינה גבוהה.</p> <p>2. <u>הון זר ביחס לסה"כ המאזן:</u></p> $\frac{320-110}{320} = \underline{0.66} \text{ (66\%)}$ <p><u>הסבר:</u> יחס זה בוחן את גובהו של המנוף הפיננסי, כלומר איזה חלק מהנכסים ממומן על ידי הון זר. ככל שהיחס קטן יותר כך רמת הסיכון נמוכה יותר, והאיתנות הפיננסית גבוהה יותר. כמעט 70% מנכסי המסעדה ממומנים ע"י התחייבויות והתוצאה תומכת במסקנה שבתת-סעיף 1.</p>	100	2 × 30% לחישוב כל יחס הון; 2 × 20% לכל הסבר

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																																																																																
8	25 6	<p>מחיר הכסף, חישוב הלוואות, הערכת כדאיות השקעות</p> <p>א. תזרים המזומנים של כל השקעה:</p> <p>מדובר בהשקעה מחזורית, שבה המכונה שסיימה את משך חייה מוחלפת במכונה חדשה. על מנת להשוות בין השקעות בעלות אורך חיים שונה, יש למצוא את המכונה המשותף בין התקופות. במקרה זה: $3 \times 2 = 6$ שנים.</p> <p>תזרים המזומנים של השקעה 1 (באש"ח):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>שנה</th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>רכישה</td> <td>-500</td> <td></td> <td></td> <td>-500</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>הוצאות תפעול</td> <td></td> <td>-100</td> <td>-100</td> <td>-100</td> <td>-100</td> <td>-100</td> <td>-100</td> </tr> <tr> <td>מכירה</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>90</td> <td></td> <td></td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>סה"כ תזרים</td> <td>-500</td> <td>-100</td> <td>-100</td> <td>-510</td> <td>-100</td> <td>-100</td> <td>-10</td> </tr> </tbody> </table> <p>תזרים המזומנים של השקעה 2 (באש"ח):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>שנה</th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>רכישה</td> <td>-370</td> <td></td> <td>-370</td> <td></td> <td>-370</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>הוצאות תפעול</td> <td></td> <td>-80</td> <td>-80</td> <td>-80</td> <td>-80</td> <td>-80</td> <td>-80</td> </tr> <tr> <td>מכירה</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>60</td> <td></td> <td>60</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>סה"כ תזרים</td> <td>-370</td> <td>-80</td> <td>-390</td> <td>-80</td> <td>-390</td> <td>-80</td> <td>-20</td> </tr> </tbody> </table>	שנה	0	1	2	3	4	5	6	רכישה	-500			-500				הוצאות תפעול		-100	-100	-100	-100	-100	-100	מכירה				90			90	סה"כ תזרים	-500	-100	-100	-510	-100	-100	-10	שנה	0	1	2	3	4	5	6	רכישה	-370		-370		-370			הוצאות תפעול		-80	-80	-80	-80	-80	-80	מכירה				60		60	60	סה"כ תזרים	-370	-80	-390	-80	-390	-80	-20	100	<p>40% לחישוב ענ"נ אפשרות 1; 40% לחישוב ענ"נ אפשרות 2; 20% למסקנה</p>
שנה	0	1	2	3	4	5	6																																																																													
רכישה	-500			-500																																																																																
הוצאות תפעול		-100	-100	-100	-100	-100	-100																																																																													
מכירה				90			90																																																																													
סה"כ תזרים	-500	-100	-100	-510	-100	-100	-10																																																																													
שנה	0	1	2	3	4	5	6																																																																													
רכישה	-370		-370		-370																																																																															
הוצאות תפעול		-80	-80	-80	-80	-80	-80																																																																													
מכירה				60		60	60																																																																													
סה"כ תזרים	-370	-80	-390	-80	-390	-80	-20																																																																													
8	8	<p>ב. חישוב הענ"נ של כל השקעה כאשר מחיר ההון 8%:</p> <p><u>חישוב הענ"נ של השקעה 1:</u></p> <p>בעזרת מקדמי ערך נוכחי (t,r):</p> $NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^6 CF_t \cdot (t,8\%)$ $NPV = -500 - 100 \cdot 0.926 - 100 \cdot 0.857 - 510 \cdot 0.794 - 100 \cdot 0.735 - 100 \cdot 0.681 - 10 \cdot 0.630$ $NPV = -500 - 926 - 857 - 404.94 - 73.5 - 68.1 - 6.3 = \underline{\underline{-1,231.14 \text{ אש"ח}}}$ <p>או בחישוב לפי נוסחה:</p> $NPV = -500 - \frac{100}{1.08^1} - \frac{100}{1.08^2} - \frac{100}{1.08^3} - \frac{100}{1.08^4} - \frac{100}{1.08^5} - \frac{10}{1.08^6}$ $= \underline{\underline{-1,231.04 \text{ אש"ח}}}$	100	<p>40% לחישוב ענ"נ השקעה 1; 40% לחישוב ענ"נ השקעה 2; 20% למסקנה</p>																																																																																

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																																																								
8	ג.	<p>חישוב הענ"נ של השקעה 2:</p> <p>בעזרת מקדמי ערך נוכחי:</p> $NPV = -370 - 80 \cdot 0.926 - 390 \cdot 0.857 - 80 \cdot 0.794 - 390 \cdot 0.735 - 80 \cdot 0.681 - 20 \cdot 0.63$ $NPV = -370 - 74.08 - 334.23 - 59.92 - 286.65 - 54.48 - 12.6$ <p>אש"ח -1,191.96</p> <p>או בחישוב לפי נוסחה:</p> $NPV = -370 - \frac{80}{1.08^1} - \frac{390}{1.08^2} - \frac{80}{1.08^3} - \frac{390}{1.08^4} - \frac{80}{1.08^5} - \frac{20}{1.08^6}$ <p>אש"ח -1,195.65</p> <p>השקעה 2 כדאית יותר, כי הענ"נ שלה גבוה יותר משל השקעה 1 (סכום ההוצאה בערך מוחלט קטן יותר).</p>	100	<p>20% לחישוב הערך העתידי; 30% להצגת התזרים; 30% לחישוב ענ"נ ההשקעה; 20% למסקנה</p>																																																								
		<p>השוואה בין שלוש אפשרויות:</p> <p>1. חישוב הערך העתידי של ההלוואה בעזרת מקדם ערך עתידי (12%, שנתיים):</p> $FV = PV \cdot (2, 12\%) = 400 \cdot 1.254 = 501.06 \text{ אש"ח}$ <p>או בחישוב:</p> $FV = PV \cdot (1+r)^t = 400 \cdot (1+0.12)^2 = 501.76 \sim 502 \text{ אש"ח}$ <p>2. נבנה תחילה את תזרים המזומנים של השקעה 2 עם הלוואה (באש"ח):</p>																																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>שנה</th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>רכישה</td> <td>-370</td> <td></td> <td>-370</td> <td></td> <td>-370</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>הלוואה</td> <td>400</td> <td></td> <td>400</td> <td></td> <td>400</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>החזר הלוואה</td> <td></td> <td></td> <td>-502</td> <td></td> <td>-502</td> <td></td> <td>-502</td> </tr> <tr> <td>הוצאות תפעול</td> <td></td> <td>-80</td> <td>-80</td> <td>-80</td> <td>-80</td> <td>-80</td> <td>-80</td> </tr> <tr> <td>ערך גרט</td> <td></td> <td></td> <td>60</td> <td></td> <td>60</td> <td></td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>סה"כ תזרים</td> <td>30</td> <td>-80</td> <td>-492</td> <td>-80</td> <td>-492</td> <td>-80</td> <td>-522</td> </tr> </tbody> </table>					שנה	0	1	2	3	4	5	6	רכישה	-370		-370		-370			הלוואה	400		400		400			החזר הלוואה			-502		-502		-502	הוצאות תפעול		-80	-80	-80	-80	-80	-80	ערך גרט			60		60		60	סה"כ תזרים	30	-80	-492	-80	-492	-80	-522
שנה	0	1	2	3	4	5	6																																																					
רכישה	-370		-370		-370																																																							
הלוואה	400		400		400																																																							
החזר הלוואה			-502		-502		-502																																																					
הוצאות תפעול		-80	-80	-80	-80	-80	-80																																																					
ערך גרט			60		60		60																																																					
סה"כ תזרים	30	-80	-492	-80	-492	-80	-522																																																					

דגם תשובות לשאלון לוגיסטיקה ושיווק א', סמל 718931, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>חישוב הערך הנוכחי הנקי של אפשרות ההשקעה עם ההלוואה:</p> <p>בעזרת מקדמי ערך נוכחי:</p> $NPV = 30 - 80 \cdot 0.926 - 492 \cdot 0.857 - 80 \cdot 0.794 - 492 \cdot 0.735 - 80 \cdot 0.681 - 522 \cdot 0.63$ $NPV = -30 - 74.08 - 421.64 - 63.52 - 361.62 - 54.48 - 328.86$ <p>אש"ח -1,274.2</p> <p>או בחישוב:</p> $NPV = 30 - \frac{80}{1.08^1} - \frac{492}{1.08^2} - \frac{80}{1.08^3} - \frac{492}{1.08^4} - \frac{80}{1.08^5} - \frac{522}{1.08^6}$ <p>אש"ח -1,274.42</p> <p>עדיין השקעה 2 כדאית יותר, כי הענ"נ שלה גבוה יותר משל השקעה 1 שבסעיף ב' ומשל ההשקעה עם ההלוואה.</p>		
	3	<p>ד. כאשר מחיר ההון יורד, הענ"נ של ההשקעות עולה.</p> <p>נימוק: כאשר המחיר שאנו משלמים על הכסף שהשקענו יורד, ערך ההשקעה נשחק פחות. או נימוק מתמטי: היות שערך הריבית נמצא במכנה, כאשר המכנה קטן - גודל השבר גדל.</p>	100	20% לתשובה; 80% לנימוק