

המכללה האקדמית תל אביב יפו
בית הספר לכלכלה וניהול
החוג למערכות מידע

יסודות האסטרטגיה, 272014

ד"ר ציפי שפרלינג

עוזרת הוראה: גברת מיטל צבר

תשע"ח, סמסטר א', מועד א', 26/02/2018

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

מספר זהות

משך הבחינה: שעתיים

ללא חומר עזר

לפניך בחינה בחלקים:

חלק א - שאלות פתוחות - 60 נקודות

חלק ב - שאלות סגורות - 40 נקודות

הנחיות למענה מופיעות בתחילת כל חלק.

יש להחזיר את דף התשובות ביחד עם טופס הבחינה, אחרת הבחינה לא תיבדק.

הנחיות נוספות:

בחלק הפתוח מומלץ לקרוא בעיון קודם את כל השאלות ורק אז להתחיל להשיב. נמק'י והדגם'י כל טיעון. אנא ענה'י על כל השאלות באופן ממוקד וענייני **במסגרת המקום המיועד**. אין לחרוג מתחום השורות שהוגדר. לא תיבדקנה תשובות החורגות מן המקום המיועד.

במידה וחסר לך מידע, ניתן להניח הנחות. ציין'י בתשובתך מהן ההנחות שהנחת.

בשאלות הפתוחות יש להתייחס לכלל מרכיבי השאלה שפורטו וכמו כן להביא דוגמאות.

נא לשים לב כי דף התשובות מוכן לטופס בחינה של 6 תשובות. בבחינה זו יש 5 תשובות לכל היותר.
יש להקפיד למלא את התשובות במקום הנכון!

בהצלחה!

חלק א - שאלות פתוחות - 60 נקודות

שאלות חובה - קרא/י תחילה את הקטע הבא, ואח"כ ענה/י על כל השאלות הבאות (שימו לב - עליכם להתייחס לכלל מרכיבי השאלה).

רמי לוי: "קופיקס לא היתה צריכה להעלות את המחיר ל-6 שקלים"

בראיון ל TheMarker-מספר לוי כי ייכנס כשותף בקופיקס כדי למחוק את סופר קופיקס ולהפוך אותה לרשת שכונתית ■ הוא מתכוון למכור בבתי הקפה כרטיסי סים ומוצרי מותג פרטי של רמי לוי - ומבטיח להיות זול ב-20% מהמתחרים.

יותר משנה לאחר שהפסיד את מגה בעיר, רמי לוי פתח את השנה עם בשורות גדולות, כשהודיע כי נכנס כשותף לקופיקס עם אופציה לרכוש את השליטה בחברה. רמי לוי שיווק השקמה דיווחה כי חתמה על הסכם לרכישת 20% מקופיקס לפי שווי של 105 מיליון שקל. בנוסף, ללוי תהיה האופציה לרכוש מניות נוספות בקופיקס, עד להשגת שליטה של 50.01% מהחברה, החל ממועד השלמת העסקה ועד ל-24 חודשים לאחר מכן.

העסקה תבוצע לפי תשלום במזומן של 21 מיליון שקל על 20% מקופיקס, ולחילופין הקצאת מניות רמי לוי שיווק השקמה בשווי זהה. השלב הראשון בעסקה - רכישת 20% מהחברה על ידי רמי לוי, לא מחייב אישור של רשות ההגבלים. האישור יידרש רק במידה שלוי ירכוש יותר מ-25% מקופיקס. בשלב זה לא ברור אם אישור כזה אכן יתקבל במידת הצורך. בפעם רשות ההגבלים קשיים על לוי, כאשר התנגדה לכך שירכוש את מגה הקורסת – מה שהביא בסופו של הקודמת הערימה דבר למכירתה ליינות ביתן.

העסקה בעיקר עשויה לסמן גם את סופה הצפוי של סופר קופיקס, ש-50% ממנה מוחזקים על ידי קופיקס ו-50% על ידי קרן ההשקעות גרין לנטרן. רמי לוי דיווחה כי ניתנה לה האופציה לרכוש את המניות של גרין לנטרן בסופר קופיקס מרגע השלמת העסקה ועד ל-18 חודשים לאחר מכן, כך שקופיקס תחזיק בבעלות מלאה ברשת סופר קופיקס - המונה 30 סניפים - וזאת בתמורה ל-50 מיליון שקל בתוספת של 12% ריבית בשנה.

בראיון ל TheMarker-הסביר רמי לוי מדוע הוא רוכש את החברה ההפסדית, בתקופה הלא קלה שהיא עוברת.

מה יש לך לחפש בקופיקס? זאת חברה בצניחה

"זה לא סוד שכבר מזה תקופה שאני מחפש להיכנס לתוך הערים, ולסופר קופיקס יש 30 חנויות. (לוי הקים את 'רמי לוי בשכונה' אך הקמתו מתקדמת בצורה איטית מאוד, והוא מונה בינתיים רק סניף אחד בירושלים. עד"מ). המטרה שלי היא לשרת את הלקוחות השבויים, שבילית ברירה קונים בסופרמרקטים בערים ביוקר, למשל אנשים מבוגרים או כאלה שאין להם רכב. לכן קניתי אופציה בקופיקס, ואם אחרי בחינה זה יתאים לי אני אגדיל את האחיזה ל-50.01% ונרכוש את מלוא הבעלות בסופר קופיקס. לפתוח 30 חנויות עצמאית היה לוקח לנו יותר זמן. בנוסף, בתוך כך נמשיך גם להרחיב את 'רמי לוי בשכונה' באופן עצמאי ובלי קשר."

אז כל המטרה היתה לקבל אחיזה בסופר קופיקס?

"בגדול כן. מה שעניין אותי זה בעיקר להיכנס לערים באמצעות סופר קופיקס. עם זאת, גם בתי הקפה הם בונוס, כי אלה בכל אופן 130 נקודות מכירה ויש בכך ערך מוסף - החל ממכירת כרטיסי סים ומוצרים של רמי לוי תקשורת, ועד הכנסת חלק ממוצרי המותג הפרטי שלנו שנמכרים בסופרמרקטים. 130 נקודות מכירה זה לא הולך ברגל. הרעיון של קופיקס היה רעיון טוב והציבור קיבל אותו באהבה, ועכשיו נלמד למה זה לא הסתדר ומה אפשר לשפר שם".

האם תהפוך את סניפי סופר קופיקס לסניפי רמי לוי בשכונה ומתי?

"ברגע שנהיה עם השליטה בקופיקס, המטרה היא שהסניפים יוסבו לרמי לוי בשכונה ובמידה שחלק מהסניפים לא יתאימו הם יוסבו אולי לסניפים של בתי הקפה".

מה תהיה רמת המחירים ברמי לי בשכונה?

"נהיה יותר זולים מהמתחרים, לפחות ב-15%-20 משופרסל שלי ומגה בעיר".

כיצד זה יתאפשר?

"אני יודע לעשות את זה. לפי התוכניות והמספרים שלנו זה בהחלט אפשרי. גם באמצעות שיפור תנאי הסחר והגדלת המכירות למ"ר".

האם רשות ההגבלים תאשר להערכתך את העסקה? בפעם הקודמת הם עלו לך בעסקת מגה

"כל העסקה הזאת תלויה ברשות ההגבלים. בפעם הקודמת הם פגעו בציבור בכך שהם התנגדו לכך שארכוש את מגה, הפעם אני מאמין שהם יאשרו את העסקה".

מה חשבת על ההחלטה האחרונה של קופיקס לסגת מהבטחת המחיר האחיד ולמכור מוצרים במחיר של עד 12 שקל למוצר?

"אני חושב שהם עולים על המסלול הנכון. הם הורידו את מחיר הקפה בחזרה לחמישה שקלים והוסיפו עוד מוצרים ברמה יותר גבוהה בתמחור גבוה יותר. מההתחלה הם לא היו צריכים להעלות את מחיר הקפה ל-6 שקלים".

(דה מרקר, 1.1.18)

[illegible]

[illegible]

[illegible]

טיוטה

חלק ב - שאלות סגורות - 40 נקודות

בחלק זה 12 שאלות, יש לענות על 10 שאלות בלבד. אם ייענו יותר מ-10 שאלות, ייבדקו 10 השאלות הראשונות בלבד. משקל השאלות זהה - 4 נקודות לשאלה.

שאלה	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
א	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ב	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ג	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ד	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ה	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ו	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

לתשומת לבך:

שאלות שבחרת שלא לענות עליהן יש להשאיר ריקות (שאלה 9 בדוגמה)

אם סימנת בטופס התשובות יותר שאלות מכפי שהתבקשת, כדי לבטל שאלה יש לסמן קו על כל תשובות השאלה (שאלה 3 בדוגמה)

בכל שאלה יש לסמן את התשובה הנכונה ביותר (אחת בלבד), באופן ברור, בדף התשובות בלבד. אם סימנת יותר מתשובה אחת - השאלה תיפסל! יתקבלו תשובות שנכתבו על גבי דף התשובות בלבד. לא ייבדקו תשובות שלא ייכתבו בדף המיועד לכך.

סימון תשובות בטופס הבחינה לא יהווה בסיס לערעור.

שאלה מספר 1:

"חברת בלו אפרון מבשלת הנפקה. האם היא באמת שווה 3 מיליארד דולר?"

"מייסדי חברת בלו אפרון האמריקאית הגו מודל עסקי מעניין: הם מספקים משלוחים של מוצרי מזון טריים שמהם מרכיבים ארוחות. החברה כבר היגיעה לקצב הכנסות של מיליארד דולר בשנה, אבל ההפסדים שלה מעמיקים" (דה מרקר 25.6.17). מן המידע הזה אפשר להניח:

- תשובות ב' ו- ג' נכונות
- כדאי לבלו אפרון לבחון מחדש את המודל העסקי שלה
- כדאי לבלו אפרון ללמוד לעומק מודל עסקי אחר שהגו מייסדי WEBVAN, חנות מכולת לשיווק מוצרי מכולת און ליין, שבשיאה נסחרה לפי שווי של קרוב ל-5 מיליארד דולר, ושפשטה את הרגל בשנת 2001
- הפסדים בחברה יזמית מהסוג של בלו אפרון אינם מהווים פרמטר בבחינת אסטרטגיית החברה והמודל העסקי
- תהליכי השינוע של החברה יקרים מידי

שאלה מספר 2:

"ענף התיירות נערך ל- 2 מיליארד נוסעים מבוגרים שיכבשו את העולם ב- 2050" (דה מרקר 27.7.17). ההשלכות העסקיות מן הממצא הזה יכולות להיות:

- אף תשובה איננה נכונה
- השקעות בפיתוח טכנולוגיות מותאמות לשדות תעופה אינן כיוון רלוונטי בהיערכות
- מרבית העסקים בתחום התיירות ינסו להתמזג על מנת להקטין את כוח מיקוח הנוסעים
- אפליית מחירים איננה אופציה מבחינת ספקי שירותים בענף התיירות
- הפירמות שיש להן יכולות ייחודיות בתחום התיירות יעשו שינויים משמעותיים

שאלה מספר 3:

אסם תשיק עשרות מוצרים "מאוזנים בריאותית" (דה מרקר 17.5.17). השקת המוצרים החדשים יכולה להיות:

- א. יש יותר מתשובה אחת נכונה
- ב. מענה למגמת הרגולטור להקטין ריכוזיות
- ג. מענה לצרכי הלקוחות
- ד. תגובה אסטרטגית של אסם מול ירידה ברווחיות
- ה. תגובה לעליה בהוצאות התפעול

שאלה מספר 4:

"כניסת שופרסל לרשת ניופארם תפיח בה חיים חדשים ותחזיר אותה למסלול של צמיחה. שופרסל, שמתאפיינת כרשת מקצועית, שיטתית ועקבית — כזאת שמנהליה מבינים כי הלוגיסטיקה והתפעול הם 70% מניהול העסק — תטמיע את הכלים והשיטות האלה גם ברשת ניופארם, ובכך יבוא השינוי" (דה מרקר, 10.5.17).

מהמידע הנ"ל ניתן להסיק:

- א. שופרסל מיישמת את יכולותיה הייחודיות
- ב. המודל העסקי של שופרסל יוביל אותה להצלחה בטווח הארוך
- ג. שופרסל נוקטת בגישה המונופוליסטית ומציבה חסמי כניסה גבוהים
- ד. תכנון אסטרטגי הינו 30% מניהול העסק והצלחתו
- ה. יש יותר מתשובה אחת נכונה

שאלה מספר 5:

"ענקית האופנה הבריטית נקסט, המפעילה את אחד מאתרי הקניות האהובים ביותר על הצרכנים בישראל, על פי נתוני דואר ישראל, סובלת באחרונה מקשיים כלכליים ומשינויי בדפוס הצריכה של לקוחותיה. מניית נקסט צנחה ב-43% מהשיא שרשמה בדצמבר 2015 בבורסת לונדון, והחברה הורידה באחרונה את תחזית הרווח והמכירות שלה ל-2017" (דה מרקר 16.5.17). מן הקטע הנ"ל ניתן ללמוד מהי עוצמת השפעת:

- א. אף תשובה איננה נכונה
- ב. הסביבה החיצונית (סביבה כלכלית וחברתית) על דואר ישראל
- ג. הסביבה החיצונית (סביבה הכלכלית) על סביבת התחרות
- ד. הסביבה הפנימית על סביבת התחרות
- ה. הסביבה החיצונית (הסביבה הכלכלית) על הסביבה הפנימית

שאלה מספר 6:

נטפליקס, אמזון TV, הולו ואפילו יוטיוב מכים ללא רחם בחברות העולם הישן, שמיוצגות ע"י גופי השידור המסורתיים והעשירים (דה מרקר, ינואר 2018). מהמידע הנ"ל ניתן להניח:

- א. הגופים הישנים (חברות תשתית וחברות תוכן) יאלצו לפתח וליישם יכולות דינמיות
- ב. הגופים הישנים יאלצו ליישם בצורה יעילה ואפקטיבית יותר את יכולותיהם הייחודיות
- ג. המשאבים העומדים לרשות הגופים הישנים כדוגמת: הון פיננסי, השפעה וקשרים, הם שיכריעו את השחקנים החדשים
- ד. הגישה המונופוליסטית של החברות הוותיקות תנצח בסופו של דבר
- ה. אף תשובה איננה נכונה

שאלה מספר 7:**context במודל: content, context, process מתייחס אל:**

- א. תשובות ב' ו- ה' נכונות
- ב. סביבת התחרות בה נמצאת הפירמה
- ג. החזון האסטרטגי של הפירמה
- ד. האופן שבו הפירמה מיישמת את האסטרטגיה שלה
- ה. הסביבה הגלובלית בה הפירמה מתחרה

שאלה מספר 8:

"על פי נתוני בנק ישראל, כ- 20% מכלל משיכות המזומן בישראל נעשות מכספומטים לא בנקאיים או כאלה שהם בבעלות הבנקים אך אינם סמוכים לסניף. משיכה מכספומט לא בנקאי או מכספומט בנקאי שאינו סמוך לסניף כרוכה בעמלה גבוהה יחסית. הוגשה הצעת חוק שתגביל את גובה העמלה בכספומטים הלא בנקאיים" (דה מרקר, אוקטובר 2017). ממידע זה אפשר להבין ש:

- א. תשובות ג' ו- ד' נכונות
- ב. ההתערבות של הרגולטור הינה הכרחית ליצירת ערך לצרכן
- ג. נוכחותם של כספומטים לא בנקאיים ובבעלות הבנקים שאינם סמוכים לסניף יכולה לסמן מענה לכשל שוק
- ד. אפשר להניח שקיומם של הכספומטים המרוחקים מחזק את התחרות ועונה על צורך הולך וגדל במזומן
- ה. פיקוח על המחירים יגרום לצמצום מספר הכספומטים

שאלה מספר 9:

"המדינה לא מסוגלת להעניק הטבה לתוצרת ישראלית משום שהיא חתומה על אמנה בינלאומית שמונעת זאת" (דה מרקר, אוקטובר 2017). מן המידע הנ"ל ניתן ללמוד ש:

- א. אסטרטגיה הינה תלוית context
- ב. אסטרטגיה הינה תלוית content
- ג. החתימה על אמנה בינלאומית מזיקה באופן משמעותי לחברות מקומיות
- ד. הקשר בין החתימה על אמנה ובין התנהגות השוק הישראלי איננו חלק מהאסטרטגיה
- ה. אף תשובה איננה נכונה

שאלה מספר 10:

"במחקר שנערך בהרווארד יצא כי פרייסליין ואקספדיה מרשות לעצמן לגבות מן המלונות עמלות גבוהות, עד לרבע מעלות ההזמנה הכוללת, עבור הזמנות שמתבצעות דרך האתרים. לפי המחקר פרייסליין ואקספדיה שולטות בכ- 95% משוק סוכנויות הנסיעות המקוונות בארה"ב ובשני שלישים משוק הנסיעות העולמי" (דה מרקר, אוקטובר 2017). מן המידע הנ"ל ניתן להניח ש:

- א. מבנה השוק עשוי לעורר את בתי המלון לפתח יכולות דינמיות
- ב. זו מציאות של כשל שוק ולכן אין לפרייסליין ואקספדיה תחרות אמיתית
- ג. חסמי הכניסה לאינטרנט נמוכים והמידע זמין ללקוח ולכן אין מדובר בעצם במבנה תחרות ריכוזי
- ד. כאשר הצרכנים יבינו שתוצאות החיפוש מוצגות על פי התשלום של בתי המלון לאתרים הם ינטשו את שיטת ההזמנות דרך האינטרנט
- ה. יש יותר מתשובה אחת נכונה

שאלה מספר 11:

"התוצאות הפיננסיות של דואר ישראל טובות מאי פעם אבל החרב ממשיכה להיות מונפת על צווארה בגלל המשך הקיטון בהיקפי הדואר" (דה מרקר, ינואר 2018). מהמידע הנ"ל ניתן להסיק:

- א. תשובות ב' ו- ה' נכונות
- ב. השאלה האם להפריט את דואר ישראל היא שאלה אסטרטגית של המדינה
- ג. דואר ישראל הייתה ונשארה שירות ציבורי מאוס על הציבור ואסטרטגיה של משקיע פרטי לא תוכל לנצחו
- ד. הפלטפורמה הלוגיסטית והקמעונאית של דואר ישראל היא הבסיס למונופוליות שלה ולכן הערובה לשיפור התוצאות הפיננסיות גם בעתיד
- ה. יכולות דינאמיות יאפשרו לנצל טוב יותר את הפלטפורמה הלוגיסטית והקמעונאית של דואר ישראל

שאלה מספר 12:

"ערוץ 2 שסיים את שידוריו אחרי 24 שנים מציג: 24 שנים, 0 רווחים. לאחר 24 שנים מתבהר שהערוץ לא הצליח לייצר כל רווח לבעלי המניות ולחלק מבעלי המניות הוא אף הסב הפסדים גבוהים" (דה מרקר, אוקטובר 2017). בהתבסס על המידע הנ"ל ניתן להניח ש:

- א. תשובות ד' ו- ה' נכונות
- ב. מדובר ברווח כלכלי ולא ברווח חשבונאי
- ג. מדובר ברווח חשבונאי אך ניתן להניח שהרווח הכלכלי יהיה עוד יותר נמוך
- ד. הוצאות גבוהות במיוחד לטאלנטים, לעיתונאים ולמשרדי פרסום יכולות להסביר חלק מהרווחיות הנמוכה
- ה. אסטרטגיה של גופי השידור יכולה להיות בניית מותג פופולרי ובניית נתח שוק גדול ולאחר מכן לחתור למיזוג

--- סוף המבחן ---