

המכללה האקדמית תל אביב יפו  
בית הספר לכלכלה וניהול  
תוכנית לתואר ראשון בכלכלה וניהול

## יסודות האסטרטגיה, 221130

מרצה: ד"ר ציפי שפרלינג  
עוזרת הוראה: גברת מיטל צבר  
תשע"ז, סמסטר ב', מועד א', 18/07/2017

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

**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.**

### הערות כלליות

בחלק השני 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 נק'):**

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

**בסוף אמזון תרכוש את שופרסל**

**ההזדמנות נמצאת באינטרנט, שם שופרסל פעילה. האם רכישת ניופארם על ידה תוביל את סופר פארם להקים אתר קניות ברשת?**

אין ספק שרכישת ניופארם על ידי שופרסל היא רעידת אדמה בתחום הקמעונות בישראל בכלל, ובמגזר הפארם בפרט. רשת ניופארם סובלת שנים רבות מנמנמת, והשאירה את המגרש כולו לרשת השיווק המצליחה סופר פארם. המצב הזה הולך להשתנות בקרוב, ובגדול.

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.

במקביל, נשאלת השאלה אם שופרסל תשקיע משאבים בפתיחת סניפים חדשים של ניופארם, או שתעבור למודל של חנות בתוך חנות — כך שניופארם תהיה חלק מסניפי שופרסל. סביר להניח שיתבצע מהלך אסטרטגי משולב. לעומתה, סופר פארם תהיה אגרסיבית יותר מול הספקים, תדרוש תנאים מסחריים טובים יותר, השקות מיוחדות, תקציבי פרסום גדולים, ותעשה הכל כדי לשמור על מגמת הצמיחה.

השאלה הגדולה היא אם בזכות מהלך זה סופר פארם תקפץ סוף סוף למים הקרים ותקים אתר קניות אונליין. הסוגיה הזאת אינה חדשה עברה — סופר פארם עומדת כבר ארבע שנים על קצה הבריקה ומתלבטת אם לקפוץ למים. אין ספק כי זאת סוגיה מורכבת ביותר עברה, נוכח הבסיס החזק של סניפיה הפועלים במקומות הטובים ביותר מבחינה קמעונית.

עד כמה הצרכן הישראלי ייהנה ממהלך כזה? בטווח הקצר לא יתחולל שינוי דרמטי. ההפך, אם היתה עד כה תחרות במוצרי הטואלטיקה והתינוקות מול סניפי שופרסל — היא תיעלם. המחירים לא יירדו, כי בתחרות מול סופר פארם לא יהיה כל שינוי. מרבית הסניפים של ניופארם לא מתחרים גיאוגרפית בסניפי סופר פארם, כך שלא צפויה מלחמת מחירים.

ההזדמנות הגדולה טמונה דווקא באינטרנט, שם שופרסל כובשת מדי שנה שווקים חדשים, וללא ספק היא תגדיל את מגוון מוצרי הפארם באמצעות רשת ניופארם. ימים יגידו איך יושפעו מכך אתרי הפארם השונים.

השאלה המהותית ביותר בעיניי היא אם יהיה למקבלי ההחלטות בשופרסל ניופארם האומץ לקפוץ למים ולנפק תרופות מרשם עד בית הלקוח? זהו ללא ספק האתגר הגדול ביותר — שעשוי להיות שובר שוויון מהותי ולייצר ערך מוסף חשוב ביותר ללקוח.

ומה יקרה לספקים? מצבם לא ישתפר. ההפך, אם היתה בעבר תקווה שניופארם תהיה חלופה לכוחניות הרבה של סופר פארם שמפתחת ומרחיבה בהתמדה את המותג הפרטי שלה — זה די ברור שהכניסה לניופארם של שופרסל, אלופת המותג הפרטי בישראל, רק תעצים את האיום על הספקים, במיוחד הישראלים הקטנים. בנוסף, שופרסל תנצל את יתרון הגודל ותשפר את התנאים המסחריים מול הספקים, כדי להגדיל את הרווח הגולמי. בקצב הזה, להערכתי, לא ירחק היום ונגלה כי אמזון תרכוש את שופרסל בסכום דמיוני. זה רק עניין של זמן.

לסיכום, נראה כי הצרכן הישראלי לא ייהנה בעתיד הקרוב מהמהלך, התחרות בתחום לא תגדל והמחירים לא יירדו. סביר להניח כי התוצאות יהיו הפוכות: צרכנים שרוצים להוזיל את סל הקניות בתחום הפארם חייבים לשנות הרגלים ולאמץ את האינטרנט כערוץ קניות מספר אחת שלהם. זה זול יותר, נוח יותר ועשוי גם לחסוך מהם פיתויים לקנות מוצרים שהם לא באמת צריכים.

1. כיצד צפוי המהלך של רכישת ניו פארם על ידי שופרסל להשפיע על מבנה התחרות (ישתנה/לא ישתנה) וכיצד ישפיע על מפת השחקנים בענף? התייחסו/י לענף הקמעונאות בכלל ולענף הפארם בפרט. נמקו/ו והדגמו/י (10 נק').

[illegible]

2. בהתבסס על הכתבה, מהי לדעתך הגישה האסטרטגית (הגישה המונופוליסטית, גישת היכולות, גישת היכולות הדינמיות) המאפיינת את שופרסל? נמק'י והדגם/י את תשובתך (10 נק').

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

5. בצע/י ניתוח מודל PESTEL לענף קמעונאיות המזון. יש להתייחס רק לממדים הרלוונטים ואשר עליהם יש מידע בכתבה או שניתן להניח הנחות לגביהם (5 נק').

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. אמזון הודיעה ביום שישי כי היא רוכשת את רשת המרכולים האורגניים הול פודס תמורת 13.7 מיליארד דולר (דה מרקר 18.6).

א. מהם לדעתך מניעיה של אמזון ברכישת הול פודס? נמק'י והדגמ'י (5 נק').

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



האם לדעתך בעקבות מהלכיה האסטרטגיים, רשת שופרסל הופכת להיות אטרקטיבית לאמזון לרכישה? נמק'י והדגם'י 5)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

**טיוטה**

**חלק ב' - שאלות סגורות (40 נק')**

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 / תשובה	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
א	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ב	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ג	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ד	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ה	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ו	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

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 (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:**

"קורנית קבעה דייט עם אמזון והמניה זינקה. אמזון תבסס על המדפסות של קורנית דיגיטל מרכזי ייצור לביגוד בעיצוב אישי" (דה מרקר 12.1.17)

מן המידע שלעיל אפשר ללמוד כי:

- השת"פ בין קורנית לאמזון מתקיים מתוך כוונה לייצר הצעת ערך (VALUE PROPOSITION) ייחודי ללקוח
- קורנית מבקשת להיות שחקן משמעותי בתעשיית הביגוד
- אמזון מבקשת להיות שחקן משמעותי בתעשיית המדפסות
- הגישה של אמזון הינה מונופוליסטית
- יש יותר מתשובה אחת נכונה

**שאלה מספר 2:**

"למרות התחרות בין הסניפים, בעיקר כאשר הם ממוקמים בסמוך זה לזה, סקר MARKETEST חושף כי לשאלה: 'איזו חנות נוחות תעדיף?' השיבו 45% כי אין להם העדפה, בשעה ש-19% ציינו כי יעדיפו את חנות ילו, 16% את אלונת, 9% את SO GOOD ו-8% את מנטה. 4% ציינו רשתות אחרות." (גלובס, 12.1.17)

מן המידע שלעיל ניתן להסיק כי:

- התחרות בין הרשתות תביא לשינוי בהעדפות הצרכן
- אין לאף אחת מן הרשתות יתרון תחרותי מובהק
- חנויות הנוחות מחזקות את כוח המיקוח של הצרכנים
- בפתיחת הסניפים הרשתות לא לקחו בחשבון רמת אדישות כה גבוהה (45%)
- נדרש ניתוח אסטרטגי כדי להסיק אחת או יותר מן המסקנות המצוינות (א-ד)

**שאלה מספר 3:****מטרתו העיקרית של המודל העסקי:**

- א. למדל נתינת ערך ללקוח
- ב. לאפיין את המתחרים ואת מוצריהם
- ג. לנתח את הלקוח עפ"י העדפותיו הסמויות
- ד. לנתח מדוע צפוי שהמתחרים יבצעו שינוי במודל שלהם
- ה. יש יותר מתשובה אחת נכונה

**שאלה מספר 4:**

שבועיים אחרי שרשת שופרסל השיקה את תרכובת המזון לתינוקות תחת המותג הפרטי "שופרסל בייבי" המוצר הגיע ל-12.7% נתח שוק כמותי והפך לשחקן השלישי בקטגוריה ברשת, כלומר עקף את נוטרילון של חברת טבע. (12.9.16 ynet).

**ביחס לענף תחליפי החלב לתינוקות, ניתן להסיק ש:**

- א. עוצמת התחרות עלתה
- ב. כוח המיקוח של פונקציית מחקר ופיתוח בטבע קטן
- ג. כוח המיקוח של הלקוחות ירד
- ד. כוח המיקוח של מוצרים תחליפיים עלה וכוח מיקוח הספקים קטן
- ה. תשובות ב' ו ג' נכונות

**שאלה מספר 5:****הצעת ערך (VALUE PROPOSITION) נותנת מענה לשאלה המרכזית:**

- א. כיצד יפתרו הבעיות/הקשיים של הלקוחות
- ב. כיצד הפירמה תשתמש ביחסיה עם הלקוחות לטובתה
- ג. כיצד הפירמה תשתמש ביחסיה עם השותפים לטובתה
- ד. מהם ערוצי הקשר הווירטואליים בין הפירמה ללקוחותיה
- ה. תשובות א' ו ב' נכונות

**שאלה מספר 6:**

"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 אפשר 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 7:****יכולות ייחודיות מאפשרות:**

- יש יותר מתשובה אחת נכונה
- בחירת מיקום גיאוגרפי לטובת שיפור ביצועי הפירמה
- יצירת שת"פים לטובת שיפור ביצועי הפירמה
- השגת יתרון תחרותי בר קיימא
- בניית יכולות ספציפיות להתמודדות של הפירמה בסביבת התחרות

**שאלה מספר 8:****בכדי שפירמה תהא ריווחית עליה להשפיע על מספר גורמים:**

- הערך (V) או התועלת (U) שהלקוח מקבל מבעלות על המוצר/השירות
- המחיר (P) שהפירמה גובה עבור מוצריה
- עלויות ייצור (C) המוצר/השירות
- תשובות א' + ב' נכונות
- תשובות א' + ב' + ג' נכונות

**שאלה מספר 9:****סיבות אפשריות לכישלון אסטרטגיה עסקית של מתחרים חדשים:**

- חסמי כניסה גבוהים שלא נמדדו נכון
- ביקוש גבוה מההיצע הקיים
- כשל שוק שלא זוהה ונותח כראוי
- תשובות א' + ב' נכונות
- תשובות א' + ג' נכונות

**שאלה מספר 10:**

"ביחס לשוק הרכב המקומי, חברת UMI, מעריכה שתנאי הרקע החיוביים - הצמיחה במשק, העלייה ברמת החיים, הרחבת ההיצע והירידה הריאלית במחירי הרכב - ימשיכו לתרום לשינויים המבניים שמאפיינים את השנים האחרונות. בראשם צניחת חלקו של פלח המשפחתיות ה"קלאסיות" מ-47.3% לאזור ה-30% בתוך חמש שנים, ובמקביל זינוק דרמטי בפלח רכבי הפנאי והשטח מ-9% ליותר מ-21%." (1.2016 גלובס)

בהתייחסות חברת UMI ל"תנאי הרקע החיוביים" הכוונה לתנאים המביאים לידי ביטוי השפעה של המאפיינים הבאים:

- אף תשובה איננה נכונה
- סביבת מאקרו – מאפיין כלכלי וטכנולוגי
- סביבת מאקרו- מאפיין כלכלי וסביבת מיקרו לאומית
- סביבת מאקרו- מאפיין כלכלי, סביבת ענף- עוצמת תחרות וכוח מיקוח לקוחות
- סביבת ענף- עוצמת תחרות ואיום של מתחרים חדשים

**שאלה מספר 11:**

חברה בתחום קמעונאות המזון קיבלה החלטה לפתח מותג תה משל עצמה. מה ניתן להסיק מההחלטה על ההשפעה הצפויה על ענף התה?

- רמת ההשפעה מותנית בין היתר במבנה התחרות של הענף
- כח המיקוח של הלקוחות ירד
- אין השפעה שולית אם בכלל על ענף התה
- כח המיקוח של הספקים ירד
- יצרני התה הקיימים יגיבו באופן אגרסיבי להחלטה

**שאלה מספר 12:**

**על פי הגישה האסטרטגית של יכולות דינאמיות:**

- א. השוק מצוי בהשתנות מתמדת
- ב. הפירמה עסוקה בעיקר בניסיון להשפיע על מבנה התעשייה ואינטנסיביות התחרות
- ג. פירמה בעלת יכולות ייחודיות מכוונת בעיקר להשפיע על יכולתה הטכנולוגית
- ד. אין באמת במציאות שווקים מונופוליסטים
- ה. אף תשובה איננה נכונה

**--- סוף המבחן ---**