

**רן שטוק**  
יעוץ ניהולי ועסקי

יגאל אלון 159 ב' ת"א

טל': 03-6957833

[www.ranstock.com](http://www.ranstock.com)

יעוץ ניהולי

B-PLAN

תכנון אסטרטגי עסקי

מיצוב ומיתוג  
אסטרטגיה שיווקית דיוק  
תכנון וביתוח עסקי  
מחקרי וסקרי שוק



**איתך. בכיוון הנכון.**

**רן שטוק**  
יעוץ ניהולי ועסקי

**תמחיר והמחרה**

# מבנה המצגת

1. הקדמה - תמחיר והמחרה

2. שיטות תמחיר

3. הכנת תמחיר

4. מדיניות מחירים

5. תכנון שנתי - תמחיר

תמחיר ← המחרה



שיקול שיווקי

שיקול כלכלי

# תמחיר והמחרה

**תמחיר** - תמחיר הוא חישוב כלכלי לעלות ייצור מוצר או מתן שירות כולל כל מרכיבי העלות של הפירמה (Cost).

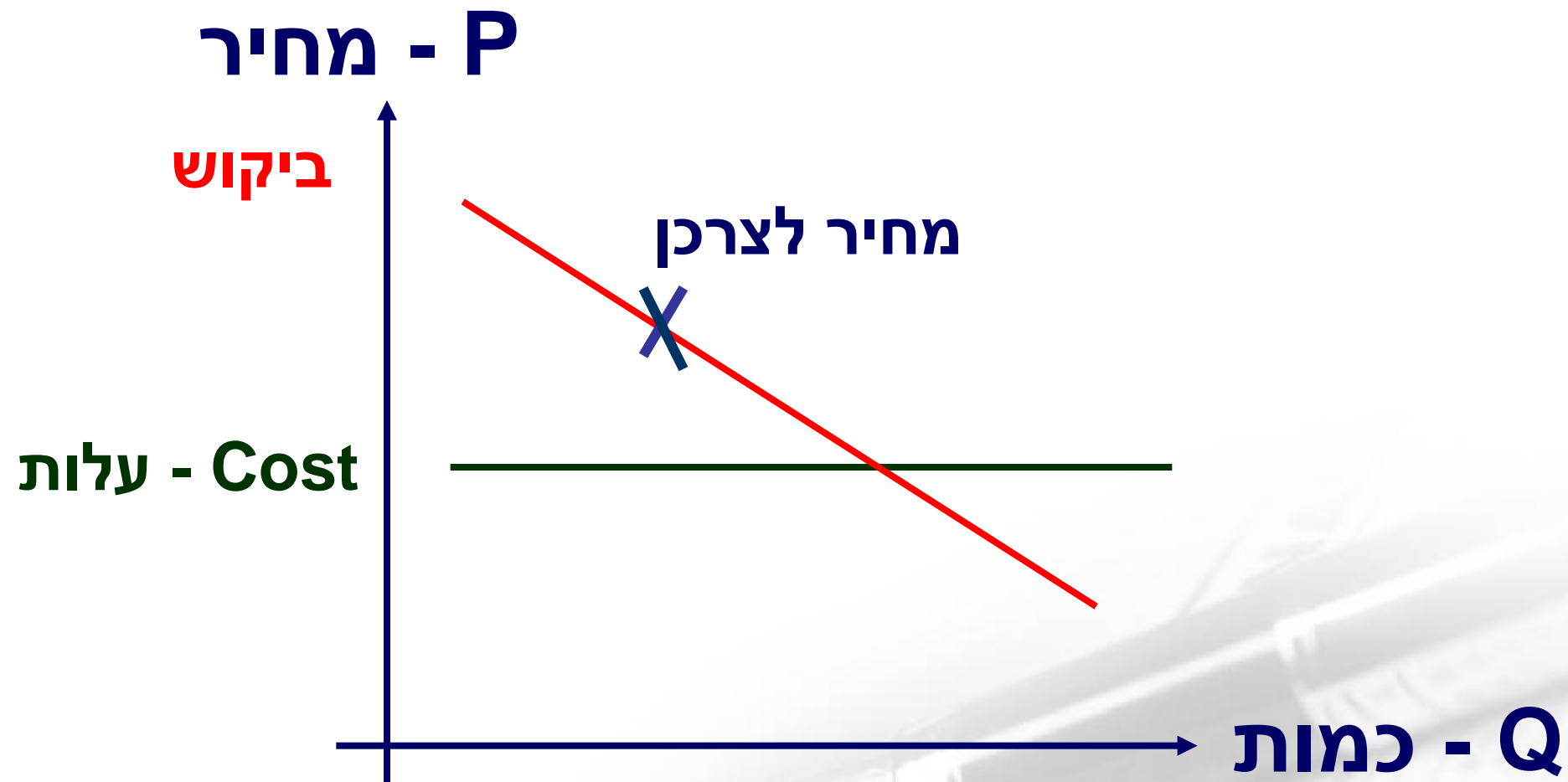
**המחרה** - המחיר אותו מוכן לשלם הצרכן (Price). בעיקרון נשאף למחיר מקסימלי ו/או לרווחיות מקסימלית.

לעיתים, משיקולים שיווקיים כמו מכרז או חדירה ללקוח אסטרטגי נציע מחיר נמוך יותר.

# המחירה



# עקומת הביקוש – רגישות למחיר



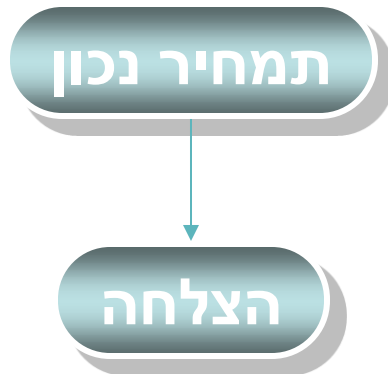
# דוגמא

מחיר לצרכן	עלות - COST	כמות נמכרת	רווח ליח'	רווח כולל
150	120	100	30	3000
180	118	90	62	5580
200	116	65	84	5460



# הקדמה

## המסקנה



רמת מחירים (P)

כמות נמכרת (Q)

היקף כספי = מחזור  
( $Q * P = R$ )

רווח  
( $R - \text{Cost} = \pi$ )

# הגישה הבסיסית בקביעת מחיר

בקביעת מחיר של מוצר, המחיר יהא גבוה מסך עלות המוצר (ישירות ועקיפות).  
הפרש בין מחיר המוצר לעלות נקרא "מרווח רווח" או "מתח רווחים".

במונחים חשבונאיים מרווח הרווח יחושב כך:

**מרווח הרווח = עלות המוצר – מחיר לצרכן**

$$100 \times \frac{\text{מרווח הרווח}}{\text{המחיר לצרכן}} = \text{מרווח הרווח באחוזים}$$

לדוגמא:

אם מוצר מסוים עולה לך 6.50 ₪ ואתה מחליט שניתן למכור אותו ב- 10 ₪, מרווח הרווח הנו 3.50 ₪

$$\text{מרווח הרווח באחוזים הינו } 35\% = 100 * (3.50/10)$$

# מדיניות קביעת רמת המחיר

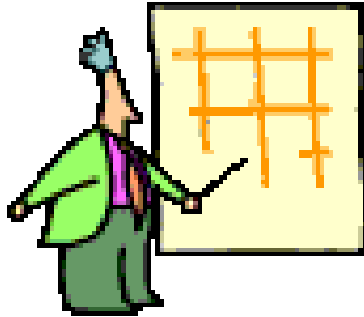
המדיניות, שבה אתה נוקט בקביעת הרמה הכללית של מחירי המוצרים בעסק ביחס למחירים אצל המתחרים, הינה החלטה בעלת חשיבות רבה, אולי ההחלטה החשובה ביותר בתחום התמחיר.

- ניתן לקבוע מדיניות לקביעת מחירים הגבוהים מהמקובל בענף או נמוכים ממנו ← תלוי במיצוב העסק שלי
- לדעת מה קורה אצל המתחרים - יש לעקוב אחרי הפחתות מחירים זמניות אצל המתחרים ולהשוות מחירים בהתאם.
- יתרון תחרותי - יש לנסות ולזכות בבלעדיות על שיווק ומכירת מוצרים מסוימים כך שניתן יהיה למנוע תחרות מחירים ישירה במוצרים אלה.

# חישוב גובה מרווח הרווח הדרוש לבית העסק

בחישוב גובה מרווח הרווח הדרוש יש להתחשב  
במספר פרמטרים:

- היקף המכירות
- היקף ההוצאות
- הרווח הדרוש



את הפרמטרים הללו יש להגדיר לפני שנקבע  
את המחיר ללקוח.

# שיקולים במדיניות מחירים

1. עלות המוצר / השירות לבעל העסק.
2. רמת מחירים הקיימת למוצר בשוק / של מוצרים תחליפים.
3. גמישות הביקוש למוצר.
4. השירות שלאחר המכירה.
5. משך האחריות / תעודת האחריות.
6. תנאי ההספקה.



# שיקולים במדיניות מחירים - המשך

7. תנאי התשלום.

8. מאפייני ייחוד הלקוח, היקף קניותיו, דרישותיו הייחודיות.

9. האיכות של השירות או המוצר.

10. מצב מלאי המוצר בעסק - עודף או מחסור.



11. נתוני מאקרו כלכלה - משבר כלכלי, השפעות תנודות מטבע חוץ.

למנוע בכל מחיר מצב בו הלקוח ייצא בתחושה ש"עבדו עליו".

# מדיניות המחירים של החנות

לאחר שקבעת את מרווח הרווח הממוצע למוצריך השלב הבא הנו לקבוע את המחיר האינדיבידואלי לכל מוצר ומוצר.

על מנת לקבוע את המחיר האינדיבידואלי יש לקבוע מס' פרמטרים :

- יש לקבוע מספר כללים מנחים שידריכו אותך בקביעת שינויי מחיר מן הממוצע לגבי מוצרים שונים
- יש לאמץ מדיניות של מחירים עם מרווח קבוע שיאפשר שינוי או מיקוח.
- יש לנסות ולהרכיב "סל מוצרים" מאותו סוג תוך מתן הנחה, כגון שלוש חולצות ב- 100 ₪.
- יש לנסות ולקבוע מחירים נמוכים במיוחד על מספר קטן של מוצרים מובילים.
- ניתן לייחד אזור מסוים או מדף ועליו לרכז מוצרים שונים המוצעים במחיר אחד.
- להשפעות סביבתיות כגון: תנאים כלכליים, חוקים ותקנות נושאי הגנת צרכן - יש לעיתים קרובות חלק מהותי בתמחור המוצרים.

# תמחיר





# שיטות תמחיר

1. תמחיר לפי הזמנות
2. תמחיר לפי סדרות (ייצור) .
3. תמחיר תהליכים
4. תמחיר תקן
5. תמחיר ישיר
6. תמחיר ספיגה
7. תמחיר מבוסס פעילויות - ABC

# שיטות תמחיר - המשך

## תמחיר מבוסס פעילויות (A.B.C) -

שיטה לניתוח פעילות עסקית באופן שמביא לחישובי עלות מבוססים על פעילויות.

# תהליך עקרוני להכנת תמחיר

- כל משפחת מוצרים "צורכת" את הוצאות (תשומות) העסק
- הוצאות העסק = עלויות ישירות + עלויות עקיפות
- כל משפחת מוצרים "צורכת" את הוצאות העסק בכמות שונה!

חלוקה  
למשפחות  
מוצרים

## • הפרדה בין עלויות ישירות לעלויות עקיפות



עלויות עקיפות



עלויות ישירות

מיפוי עלויות  
העסק

- כל עלות מועמסת על המשפחה הרלוונטית בהתאם

העמסת  
עלויות ישירות

הערה – כל החישובים יתבססו על תקופה אחידה. רצוי שנתיית

# תהליך עקרוני להכנת תמחיר - המשך

- כל עלות עקיפה מועמסת על משפחות המוצרים לפי רמת ה"צריכה" של אותה משפחה



- לכל עלות עקיפה ייתכן **בסיס העמסה** אחר
- לדוגמא – שכ"ד וארנונה יועמסו לפי השטח בחנות שתופסים המוצרים. חשמל לפי שעות מכונה לכל משפחת מוצרים

העמסת עלויות עקיפות לפי בסיס העמסה

- סיכום עלויות ישירות + עקיפות לכל משפחת מוצרים

סיכום עלויות לכל משפחה

- חישוב כמות המוצרים שיוצרה/סופקה לכל משפחת מוצרים – ביח' עבור עסק חדש / עסק בצמיחה – יש לערוך תחזית לכמות המוצרים שתיוצר

- חישוב עלות המוצר =  $\frac{\text{סה"כ העלויות לכל משפחה}}{\text{כמות המוצרים שיוצרה}}$

חישוב עלות המוצר

הערה 1 – לא לשכוח להעמיס את עלות היזם, אפשר לפי "מחיר שוק"  
הערה 2 – לא לשכוח להעריך עלויות בלתי צפויות

# תהליך עקרוני להכנת תמחיר - המשך

- חישוב רווח דרוש לפי סוג המוצר, מידת התחרותיות בשוק, פרופיל הצרכנים וכד'

חישוב הרווח  
הדרוש

- הוספת הרווח הדרוש לעלות המוצר
- יש להתחשב במחיר לקמעונאי ← לצרכן הסופי

קביעת מחיר  
לצרכן

# דוגמא – חנות כלי בית



# דוגמא – חנות כלי בית

## 3 מחלקות עיקריות

סרוויסים

סכו"מים  
ופיצ'פקס

כלי בית  
ומתנות

# דוגמא – חנות כלי בית - המשך

הבעיה – מצוקת אשראי למרות  
רמת מכירות סבירה





# דוגמא – חנות כלי בית

## 3 מחלקות עיקריות

סרוויסים

סכו"מים  
ופיצ'פקס

כלי בית  
ומתנות

# דוגמא – חנות כלי בית - המשך

## תוצאות ניתוח העסק

- מח' סרוויסים תופסת את רוב שטח החנות והמחסן
- רוב מלאי החנות הינו עבור סרוויסים
- פחת (שבר) גדול למח' סרוויסים

# דוגמא – חנות כלי בית - המשך

## ביצוע תמחיר מחודש

- העמסת העלויות העקיפות (שכ"ד, ארנונה, חשמל...) לפי השטח במ"ר שתופסת כל מחלקה בחנות
- מסקנה - מח' סרוויסים לא רוחית בכלל
- החלטה - צמצום מח' סרוויסים (הקטנת מלאי)

# דוגמא – חנות כלי בית - המשך

## מה קרה לאחר השינוי

- אי פגיעה במכירות
- מניעת פחת (שברים)
- מלאי ← מזומן
- חנות נראית יותר יפה
- משך זמן קנייה ו- $\%$  סגירה לא השתנו

# דוגמא – קונדיטוריה



# דוגמא – קונדיטוריה

## 3 מחלקות עיקריות

עוגיות

עוגות

מלוחים

# דוגמא – קונדיטוריה- המשך

## הבעיה – אי רוחיות למרות רמת מכירות סבירה



# דוגמא – קונדיטוריה- המשך

## 3 מחלקות עיקריות

עוגיות

עוגות

מלוחחים



# דוגמא – קונדיטוריה- המשך

## החלטה - ביצוע תמחיר

• העמסת העלויות העקיפות באופן הבא:

– חו"ג ← ישיר לכל מחלקה

– כוח אדם ← ישיר לכל מחלקה

– חשמל ← לפי שעות עבודה תנורים

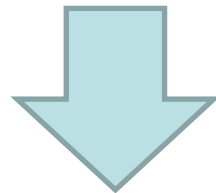
– שכ"ד/ארנונה ← לפי ניצול בפועל שטח המפעל

– שיווק – לפי מכירות

# דוגמא – קונדיטוריה- המשך

## תוצאות ניתוח מח' עוגיות

- תמחיר מח' עוגיות ← 88 ₪ עלות ייצור לק"ג! לא רווחי!



- שכר קונדיטור גבוה מאד
- עוזרי קונדיטור משקיעים הרבה זמן בהכנות עבור העוגיות
- בעלת החנות ראתה בזה מנוף ללקוחות

# תרגול



# עלויות לפי יחסן ליחידת העלות (מוצר)

**עלויות ישירות - העלויות שניתן לייחסן באופן ישיר למוצר לפי יחידת העלות:**

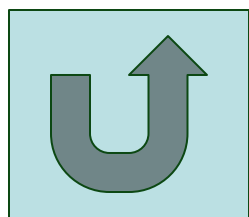
- **חומרים ישירים**

- **עבודה ישירה**

- **עלויות ישירות אחרות:**

**לדוגמא - ייצור על ידי קבלני משנה.**

**- שעות מכונה.**

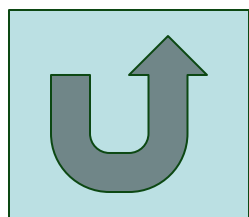


# עלויות לפי יחסן ליחידת העלות (מוצר)

## עלויות עקיפות - העלויות שלא ניתן לייחסן באופן ספציפי למוצר או ליחידת עלות:

- חומרי עזר שונים: שמנים, דלק, חומרי ניקוי ועוד.
- עבודה בלתי ישירה: ניקיון, תיקונים, עובדי שירותים

ועוד.



- פחת על ציוד ומבנים

- עלויות עקיפות אחרות: שכ"ד, מיסים, חשמל ועוד.

# עלויות לפי יחסן ליחידת העלות (מוצר)

$$= \text{מימון} + \text{עלויות עקיפות} + \text{עלויות ישירות}$$

סה"כ העלויות

# דוגמא לטופס תמחור מוצרים במפעל ליצור רהיטים

4	3	2	1	חומר / דגם
				עץ
				ספוג
				בד
				כריות
				סיכות אקרילן
				רגליים ניקל
				מתכת גב
				רצועות
				שונות
				סה"כ עלות חומרים – ישירים למוצר
				הוצאות שוטפות – מפעל
				מרווח הרווח הדרוש
				סה"כ עלות ייצור המוצר – לפני מע"מ
				סה"כ עלות ייצור המוצר – אחרי מע"מ
				מחיר המוצר לסיטונאי
				מחיר המוצר לצרכן פרטי

# בסיסי העמסת עלויות - המשך

## בסיס ההעמסה -

נבחר בהתאם לאופי הייצור של העסק, והוא יכול להיות שונה בכל עסק ועסק.

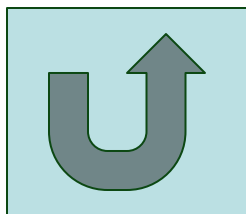
## מוצר יחיד -

במפעל המייצר רק מוצר אחד ניתן לבחור בסיס העמסה לפי יחידות תפוקה, אבל בסיס זה אינו מספיק למפעל המייצר מספר מוצרים.

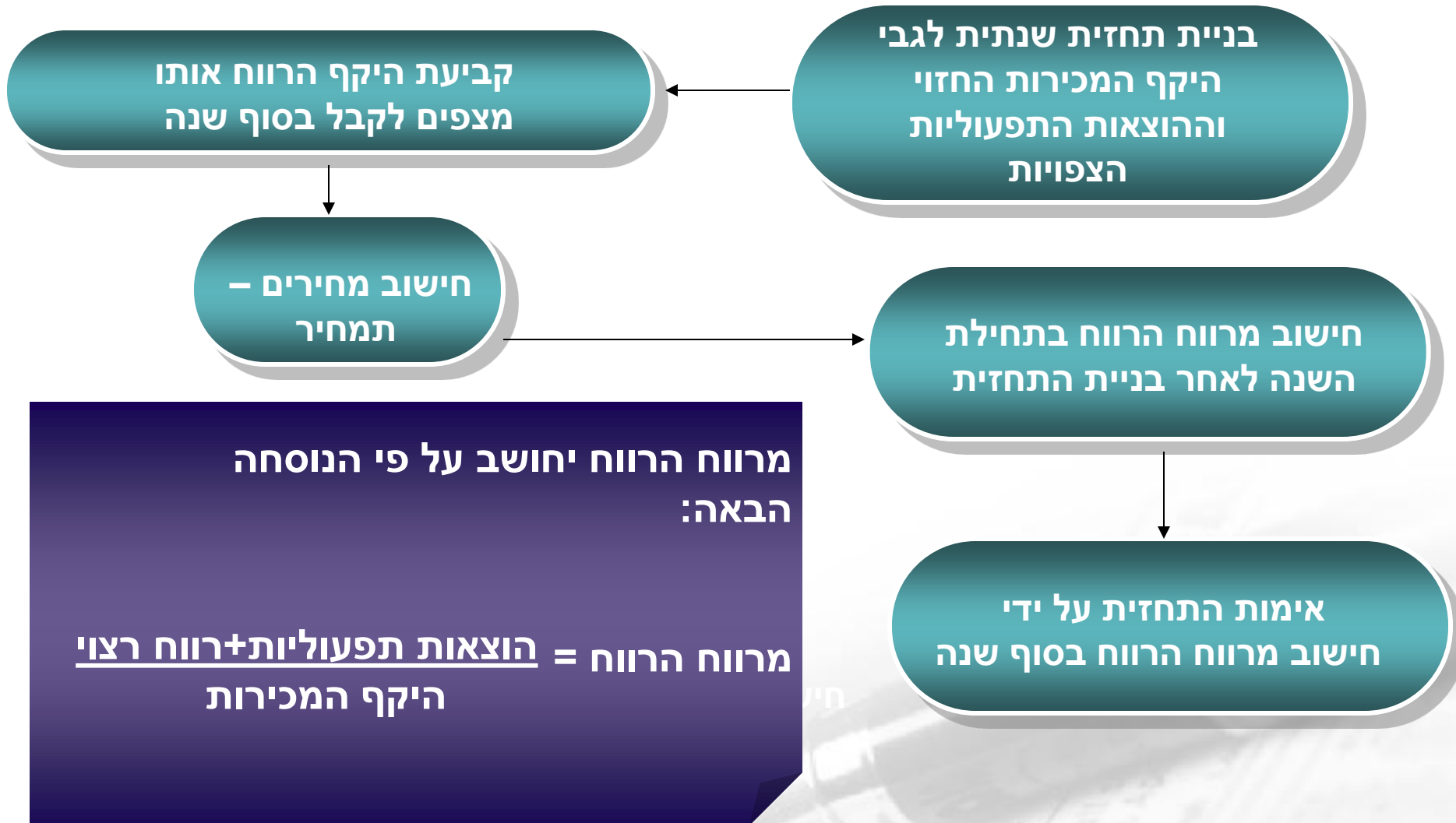


# בסיסי העמסת עלויות

- **שעות עבודה ישירות**
- **עלות עבודה ישירה**
- **שעות מכונה או שעות מתקן**
- **שילוב בין שעות מכונה, או שעות מתקן, לבין שעות אדם**
- **עלות חומרים ישירים**
- **עלויות ישירות**
- **יחידות תוצרת (תפוקה ביחידות או במידה)**



# תכנון שנתי - תמחיר



# תודה על ההקשבה!



**רן שטוק**  
יעוץ ניהולי ועסקי

רח' יגאל אלון 159 ב' ת"א

טל': 03-6957833

www.RANSTOCK.COM

יעוץ ניהולי

B-PLAN

תכנון אסטרטגי עסקי

עסקית תוכנית מיצוב ומיתוג

אסטרטגיה שיווקית דייוק עסקי

תכנון ופיתוח מחקרי וסקרי שוק



**איתך. בכיוון הנכון.**