

ארומה: רקע כללי

שוק בתי הקפה בישראל הוא שוק דינמי המתפתח במהירות בשנים האחרונות. התפתחות הפעילות בענף מביאה לעלייה במספר המועסקים בו ולגידול הצריכה בתחום. ענף בתי הקפה מורכב משתי קבוצות מרכזיות: בתי קפה עצמאיים פרטיים, ובתי קפה המשתייכים לרשתות. רשתות בתי הקפה הן הדומיננטיות בין שתי הקבוצות, והבולטות שבהן הן: ארומה אספרסו בר, ארקפה, קפה ג'ו ורשת קפה קפה (בר-צורי, 2009, עמ' 15).

רשת בתי הקפה "ארומה אספרסו בר" הוקמה בשנת 1994 על ידי שני אחים ירושלמים, יריב וסוהר שפע. הסניף הראשון של ארומה נפתח ברחוב הלל בירושלים. בשנת 1999 פוצלה הבעלות על חברת ארומה לשתי חברות: "ארומה ישראל", בשליטת יריב שפע, ו"ארומה תל אביב", אשר פועלת בתל אביב יפו עם מעל לעשרים סניפים והייתה בבעלות סוהר שפע עד שנת 2014 וכיום בבעלות איש העסקים גולן עינת. למרות הפיצול עובדות שתי החברות תחת מיתוג משותף.

כיום לארומה יש מעל 150 סניפים בישראל, כולל בית קלייה, בית מאפה ומפעל ירקות ורטבים. בנוסף, הרשת מתרחבת עם פתיחה של סניפים נוספים בעולם. פתיחת הסניף הראשון מחוץ לישראל התרחשה בשנת 2006 בשכונת סוהו בניו יורק, ובהמשך נפתחו שם סניפים נוספים, כמו גם בניו ג'רזי, מיאמי ומרילנד. כיום מחזיקה ארומה בכארבעים סניפים בקנדה, כעשרה סניפים בארצות הברית, שני סניפים באוקראינה וחמישה בקזחסטן. ארומה תל אביב מפעילה סניף אחד בברלין.

רשת ארומה פועלת על פי שיטת הזכיינות, שהיא התקשרות ארוכת טווח בה מעניקה הרשת לזכייין את הזכות לעשות עסקים תחת שם המותג ומעניקה לו תמיכה של ייעוץ ארגוני, ניהולי ותפעולי. שיטה זו מאפשרת לזכייין לנהל עסק עצמאי תוך שהוא מסתייע בידע וביתרונות של הרשת, ובו בזמן לרשת להתרחב במהירות וביעילות ללא השקעה גבוהה. כך לדוגמה, בעקבות הדינאמיות המתאפשרת על ידי ניהול הפעילות בזכיינות, צמחה רשת ארומה בכ-58.7% בין השנים 2005-2007, מ-63 למאה סניפים (בר-צורי, 2009, עמ' 16).

לסניפי רשת ארומה יש תפריט משותף, כמו גם עקרונות עיצוב ותפעול משותפים. התפריט כולל סוגים שונים של קפה ומשקאות קלים, וכן ארוחות קלות כמו כריכים וטוסטים, כאשר הלחם נאפה בסניף עצמו. עוד ניתן למצוא סלטים ועוגות שונות. בסניפים לא ניתן שירות של מלצרים, אלא קיים שירות ייחודי, בו הלקוח מזמין את ארוחתו מראש בקופה ולאחר מכן נקרא במערכת הכריזה על מנת לקבל את הזמנתו בדלפק אחר. כמו כן, קיימת אפשרות לקחת את המוצר לדרך, ובכך אף להוזיל את עלותו במספר שקלים.

מחזור המכירות של סניפי רשת ארומה בישראל בשנת 2018 היה כ-845 מיליון ש"ח, ומשקף עלייה של 10% בערך לעומת שנת 2017. במהלך שנת 2018 פתחה ארומה שבעה סניפים חדשים וכיום היא מפעילה 154 סניפים בארץ. חלק ניכר מהצמיחה של ארומה נבע ממכירת קפסולות קפה, מוצר

חדש המיועד לשוק הביתי אשר מיוצר בבית הקלייה של הרשת ומותאם למכונות נספרסו. בנוסף לפעילות בארץ, הסתכם מחזור המכירות של שישים סניפי החברה בחו"ל בכ-162 מיליון ש"ח באותה שנה (מוזס, גלובס, 4.8.2019).

מבחינה טכנולוגית, השיקה ארומה במהלך שנת 2018 אפליקציה אשר מאפשרת ללקוחות להזמין מרחוק, מה שחוסך את התור בקופה. בנוסף, הלקוחות יכולים גם לשלם באמצעות כרטיס מועדון לקוחות נטען, המקנה 10% הנחה בכל קנייה. כיום, עובדת הרשת על אפשרות לשימוש באפליקציית תשלום אשר תאפשר להעביר כסף, בדומה לאפליקציות תשלום אחרות. ארומה גם זכתה בשנה זו בפרס לעסקים על מעורבות חברתית ותרומה משמעותית לחברה בשל העסקת עובדים בעלי מוגבלויות (מוזס, שם). באופן כללי, ארומה מקבלת ומכשירה עובדים מכל שכבות האוכלוסייה ובאופן שוויוני למדי. בחברה מועסקים כ-3000 עובדים, מהם 150 בעלי מוגבלויות, אשר מהווים 5% מכלל העובדים (המרכז לאחריות חברתית תאגידית, 29.4.2013).

האסטרטגיה הכללית של החברה שואפת להתרחבות הן בארץ והן בעולם. השאיפה היא להגדיל את הפריסה בישראל בקצב של 10%-15% לשנה ולפתוח סניפים נוספים. בעולם, מאמינה החברה כי הסניפים שמעבר לים מהווים מנוע צמיחה חשוב, ולכן המטרה של ארומה היא להתרחב בעולם ולהתחזק במקומות בהם כבר קיימת הרשת. המטרה היא לפתוח רשת שלמה במדינה אליה נכנסים, ולא רק בית קפה יחיד. בנוסף, רשת ארומה מעוניינת ברכישה של רשתות מזון אחרות. היא כבר רכשה 50% מרשת קרנף בשנת 2007, ומייעדת עצמה להגיע לרכישה של שלושים סניפים. כמו כן, הרשת מייצרת בעצמה את מרבית המוצרים שלה, ויש בבעלותה בית מאפה ומפעל לקליית קפה, והיא שותפה במפעל לייצור רטבים, ממרחים, מרקים וערכות של פירות וירקות למיצים טבעיים. מפעלי הייצור של החברה נחשבים בפני עצמם למרכזי רווח עבודה (זיסר, גרנות, כלכליסט, 10.5.2010, פורום שיווק, 19.12.2017).

ארומה: ניתוח מצב

שוק בתי הקפה מאופיין בתחרות גבוהה אשר באה לידי ביטוי בתנודתיות גבוהה וקצב גבוה של פתיחה (בעיקר של סניפי רשתות) וסגירה של עסקים (בעיקר בתי קפה פרטיים). כך למשל, הסיכון הממוצע של ענף המסעדות ושירותי האוכל הוא גבוה בכ-10% מהסיכון הממוצע של עסקים בכלל המשק, ומעל לשליש מהעסקים דורגו ברמת סיכון גבוהה מאוד ועוד כרבע מהם ברמת סיכון מעל לממוצע (בר-צורי, 2009, עמ' 5).

בשנת 2012 החזיקה רשת ארומה ב-20.25% מנתח שוק רשתות הקפה בארץ (חיות, גלובס, 22.7.2012). בשנת 2016 כבר החזיקה 24% משוק רשתות הקפה ובשנת 2017 25% מנתח השוק. זאת למרות הירידה שחלה בשוק רשתות הקפה בשנת 2017 עקב השחיקה שחלה