

## תוכן עניינים

3	שאלה 1 – הצגת החברה
4	שאלה 2 – ייעוד
5	שאלה 4 – איתור אסטרטגיה גרית ומשמעותה
6	שאלה 5 – משאבים, יכולות, VRINO
9	שאלה 7 – ניתוח סביבת המאקרו: ESTEMPLE
12	שאלה 8 – ניתוח סביבת מיקרו: 5+1 כוחות, אוקיאנוס כחול ושלב התפתחותי של הענף
14	שאלה 9 – מודל SWOT ומסקנותיו (בטן רכה / מנוף)
16	שאלה 10 – מודל עסקי
17	ביבליוגרפיה

## שאלה 1 – הצגת החברה

החברה עליה תיסוב עבודה זו הינה "מאפיית אנג'ל – לחמים בע"מ". אתר האינטרנט של החברה הוא: <https://www.angel.co.il>. מאפיית אנג'ל הינה המאפייה הגדולה ביותר בישראל נכון לימים אלו. המאפייה הוקמה בשנת 1927 על ידי משפחת אנג'ל, ונותרה בניהול המשפחה עד היום. המאפייה מייצרת וגם משווקת מגוון גדול מאד של מאפים, לרבות לחמים, לחמניות ודברי מאפה אחרים. המוצרים משווקים בפריסה ארצית, דרך 200 קווי חלוקה לרשתות שיווק ומרכולים, הפרוסים מן ועד אילת. יכולתה של החברה לייצר לחמים ומאפים בכמות עצומה ובצורה איכותית מדי יום, הביאה את החברה להיות שם נרדף לאיכות ולחדשנות בענף הלחם. מלבד שליחת מאפים טריים לחנויות קמעונאיות, אנג'ל גם מייצרים מוצרים מיוחדים וייעודיים לרשתות של מזון מהיר, למסעדות ולבעלי מקצוע אחרים. מה גם, כי החברה מייצרת מאפים קפואים שניתן לשלוח לחו"ל, ואכן מייצאת פיתות קפואות לארה"ב ולאירופה. החברה הכשרה זכתה לעדנה בקרב הקהילה היהודית האמריקאית, וב-2014 פתחה סניף מאפייה בניו ג'רזי בו היא מייצרת וממנו משווקת פיתות לרחבי צפון אמריקה. לטענת החברה, היא מצליחה לשמר את מעמדה כמאפייה מובילה בישראל הודות לחדשנות טכנולוגית, איכות ללא פשרות ומחויבות עמוקה לסיפוק צרכי הצרכנים (מאפיית אנג'ל, 2022<sup>1</sup>).

עם זאת, יש לציין כי החברה הצליחה להגיע לגודלה הנרחב, לפריסתה הגיאוגרפית ולהגברת מומחיותה גם דרך תהליכי מיזוגים ורכישות, כגון רכישת מאפיית אחדות ב-1997 בת"א, רכישת מאפיית טוב טעם בדרום, רכישת "בית מאפה לדוגמא" המתמחה במוצרים ייעודיים לבתי מלון ב-2000, רכישת מאפיית אורנים באיזור הצפון ב-2001, רכישת מאפיית אילת שהתמחתה במאפים קפואים בשנת 2002, רכישת המותג פיתות שמשון עם המתכון הסודי ב-2005 ועוד. בשנים האחרונות היא מתמקדת בייצור מוצרים חדשים משלה, שנחשבים לבריאים יותר, כמו לחמים מלאים מגוונים. בסך הכול כיום יש לה 5 מפעלי אפיה, בירושלים, לוד, נתיבות, כפר חורש וניו ג'רזי (מאפיית אנג'ל, 2022<sup>1</sup>).

הגדרת מגזר, ענף וסגמנטים:

- מגזר: מגזר המזון
- ענף: תעשיית הלחמים ודברי המאפה
- סגמנט: ייצור, מכירה, שיווק והפצה של מגוון רחב של מוצרי לחם ממותגים, לרבות, למניות, פיתות, לחמים, לחם אחיד, חלות, דברי מאפה קפואים, ועוגות קנויות.

## שאלה 2 – ייעוד

על פי אתר החברה (מאפיית אנג'ל, 2022<sup>1</sup>) ייעוד החברה הינו לאפות מדי יום לחמים טעמים ונפלאים מכל הלב, תוך הפגנת אהבה, מסירות וחום. זאת במטרה להפוך את הלחמים לחלק בלתי נפרד מהחוויה המשפחתית בבתים. בייעוד זה שמה החברה דגש על ערכים של חום, מסירות ומשפחתיות.

נבדוק אם הייעוד אפקטיבי לפי התבחינים:

- כללי אך ממוקד: אמנם, הייעוד יחסית ממוקד, כלומר מתואר כי המאפייה מבקשת להגדיל את נתח השוק שלה במכירות לצרכני הקצה הפרטיים. עם זאת בפועל נעדרת הכלליות של הייעוד. לפי הדוח התקופתי (2020<sup>2</sup>). עם זאת יש מקום לתיאור ייעוד כללי יותר, שכן פעילות החברה אינה כבולה למכירה לצרכן הפרטי (b2c), אלא גם מוכרת לבתי עסק (b2b) ויש לה שאיפה להרחיב את פעילותה גם במכירות לבתי מלון, למסעדות ולעסקים נוספים. שאיפה נוספת מתוארת בדוח הכספי היא

הרחבת הפעילות הטכנולוגית עד לאוטומציה תהליכית ותפעולית מלאה. לפיכך, ניתן לומר שהייעוד מתאר את שאיפות החברה בצורה צרה מדי שחוטאת למטרותיה הכלליות.

☒ רלוונטי ללקוחות: הייעוד אכן עונה על צורך בסיסי של הסביבה, שכן רבים מהלקוחות תופסים את הלחם כמוצר בסיסי שמגיע להם ליהנות ממנו.

☒ העובדים ירצו להתחבר: נדמה, כי הייעוד פחות רלוונטי לעובדי החברה, שכן עובדי המפעל פחות מחוברים ללקוחות עצמם ולכן אפיייה של לחם ב"אהבה" לא ממש בעלת משמעות עבורם.

☒ קצר: אכן הייעוד קצר וכולל רק שני משפטים.

☒ מובן: הייעוד בהחלט מובן, כלומר, ברור לקורא שהמאפיייה מבקשת להיות הלחם הנקנה ביותר במרכולים ובסופרים.

מכאן ניתן להסיק כי הייעוד לא מאד אפקטיבי. הוא לא עומד בחלק מהתבחינים (כלליות וחיבור לעובדים) ולכן לא כה אפקטיבי. ניתן לשפרו דרך התייחסות כלליות יותר למטרות החברה (למשל: