

תוכן עניינים

4.....	תקציר
5.....	1. פרופיל הארגון וניתוח הענף בו פועל הארגון
5.....	א. הצגת הארגון
6.....	ב. נתונים כספיים
7.....	2. מאפייני הענף
7.....	א. תיאור כללי
7.....	ב. מגמות מרכזיות בענף
8.....	ג. מאפייני התחרות
9.....	ד. ששת פלחי הסביבה - PESTEL
10.....	ה. גורמי אי וודאות מרכזיים
10.....	ו. אתגרים
11.....	3. פרק תיאורטי
13.....	4. ניתוח אסטרטגי
13.....	א. החלטות אסטרטגיות
14.....	ב. צמיחה
14.....	ג. ניתוח SWOT
15.....	ד. שימושי ה-SWOT
15.....	ה. המלצות
16.....	5. רפלקציות
16.....	1. כרים
17.....	2. כאזי
18.....	ג. שפאא
19.....	רשימה ביבליוגרפית
22.....	נספחים

1. פרופיל הארגון וניתוח הענף בו פועל הארגון

א. הצגת הארגון

הארגון הנבחר הוא חברת טמפו בע"מ הפועלת בענף המזון ובפרט בתחום המשקאות. טמפו עוסקת בייצור, יבוא ושיווק של בירה ומשקאות קלים ושולטת ב"יקבי ברקן". זוהי חברת המשקאות המובילה בישראל אשר ברשותה מעל 60 מותגי משקאות מובילים. היא פועלת בכמה תחומים – משקאות קרים, משקאות חמים ומשקאות אלכוהוליים (אודות, 2021). תחום הבירות והמשקאות החריפים מהווה כ-40% מפעילות החברה, שוק המשקאות הלא אלכוהוליים מהווה כ-50% מפעילות החברה, והיין השולחני כ-10% מפעילותה (רחמני, 2019). בעל השליטה נקרא ז'ק בר והוא מחזיק ב-60% מהחברה, והיתר בידי חברת הייניקן.

חברה זו נוסדה בשנת 1953, על ידי משה בורנשטיין שביקש לפתח את תעשיית המשקאות הקלים בישראל. ב-1954 כבר ייצרה את המשקה הראשון. היא זכתה להצלחה רבה עם המשקאות המיוצרים ומכרה מאות מיליוני בקבוקים כבר באותו עשור. לאורך השנים, הספיקה לייצר עוד משקאות או לרכוש זיכיון עבור הפצת מותגי השתייה המובילים בישראל, מבירות (גולדסטאר, היינקן, מכבי ופאולנר), דרך יינות (יקבי ברקן), משקה אנרגיה (XL), מותגי המשקאות הקלים של פפסיקו (פפסי, פפסי מקס, סבן אפ ומירינדה), מותגי מים ותה של נסטלה (סן פלגרינו, פרייה ונסטי), וכלה במשקאות חריפים (PR – שיבאס ריגאל, אבסולוט, ג'יימסון וגלנליווט, ומותג הוודקה היוקרתי – בלוגה) (אודות החברה, 2021).

בטמפו עובדים כיום 1,300 עובדים, והיא מפיצה את מוצריה אל 11,000 נקודות מכירה (אודות החברה, 2021). החל משנת 2005, כרתה חוזים לפיהם על חברות הייניקן, אקסל וברקן יש לה זכויות בלעדיות לשיווק והפצה, ובהייניקן – גם לייצור. בנוסף, באותה שנה, יצרה חברת בת לניהול תחום המשקאות שנקראת "טמפו משקאות בע"מ" (רחמני, 2019). כך, מאז 2005, השליטה על החברה היא 60% - טמפו החזקות, ו-40% הייניקן (דוח שנתי, 2021).

לחברה יש גם מפעל, מבשלה ומרכז לוגיסטי בצומת פולג ובעוד קרקעות באיזור נתניה שהם מתקדמים מאד, ותמיד בתהליכי רכישה של מותגי משקאות נוספים שייכנסו תחת מטרית מותגיה. פעילות החברה נרחבת מאד, כאשר היינות של יקבי ברקן, הבירות והמשקאות הקלים מבית טמפו, מיוצאים לרחבי הגלובוס מזה 70 שנה עם פעילות עיקרית מאד בקפריסין (אודות החברה, 2022; הנדל, 2018).

היחידה העסקית העיקרית של החברה הן: ייצור כללי ויינות ברקן. ניתן למנות מחלקות מובחנות והן ייצור, הפצה ומכירות, מש"א, כספים, הנהלה ושיווק, חטיבת ברקן, חטיבת קפריסין, תכנון, רכש, מפעל, הנדסה, מערכות מידע, ולוגיסטיקה. לחברה יש שני משנה למנכ"ל, אחד אחראי על מכירות וסחר והשני על איכות ושיווק. המנכ"ל אחראי ישירות על שאר המחלקות שהוזכרו לעיל. לפירוט המבנה הארגוני ומצבת העובדים ראה נספחים 1 ו-2 בהתאמה.

ב. נתונים כספיים

להלן יוצגו ביצועי ארגון כספיים מהשנים האחרונות (דוח שנתי 2020; דוח שנתי, 2021):

2021	2020	2019	
1,698,544	1,385,960	1,514,821	מחזור: הכנסות ממכירות נטו, באלפי ש"ח
125,947	74,729	89,777	רווח נקי באלפי ש"ח
7.4%	5.3%	5.9%	אחוז הרווח מן המחזור

מסקנה: בשנת 2019 נתוני החברה שיקפו צמיחה לעומת שנים קודמות אך שנת 2020 הייתה שנה בה צמיחת החברה הייתה שלילית. מחזור המכירות קטן ב-9%, והרווח הנקי קטן ב-16%. ברור, כי הייתה זו השפעה של הקורונה שפרצה ב-2020, הביאה לסגרים, לאבטלה ולפגיעה כלכלית בהכנסות האזרחים – וכפועל יוצא, הביאה לקיטון במכירות החברה. עם זאת אצל המתחרות, למשל אצל יפאורה, לא בהכרח נרשמה פגיעה בקורונה – אלא היה גידול של 6,000 אלפי ש"ח ברווח הנקי (כלל תעשיות ומשקאות, 2021). כך שניתן לומר, כי הקורונה פגעה בטמפו יותר מאשר בחלק ממתחרותיה. אולם, ב-2021 כבר ניתן לראות שיפור מרשים שכן חל גידול מאד משמעותי בפעילות בשנה החולפת. המכירות גברו ב-312,584 ושיעור השינוי הוא 23%, וגם הרווח הנקי קפץ ב-51,118 ושיעור השינוי הינו 68%. גם שיעור הרווח מהמחזור השתפר ב-2%. כל אלו מצביעים על הצלחה עסקית במהלך 2021 לעומת ההאטה בשוק שנחווה במהלך משבר הקורונה ב-2020. ניכר כי טמפו השתקמה בזריזות והצליחה להעפיל בעסקיה בצורה מאד משגשגת. למעשה, היא אף הצליחה למכור יותר בקבוקים ב-2021 מאשר שמכרה בשנה שקדמה לקורונה, 2019, ושיפרה את הרווח מהמחזור לעומת 2019 ב-2% בערך. מכאן, שאם מתעלמים משנת הקורונה (2020), הרי שהחברה נמצאת בתנופת צמיחה משמעותית. תנופת הצמיחה אף גוברת על זו של מתחרותיה, למשל ביפאורה נרשמה צמיחה ברווח הנקי שהיא רק בגובה של 3,000 אלפי ש"ח ומשקפת שיעור שינוי של +8% בלבד ברווח הנקי, הרבה פחות מטמפו. כך שהשיקום של טמפו מהקורונה מרשים במיוחד. לפי קדוש (2021), ניתן לזקוף את השיקום היפה לכך שמסעדות ומלונות חזרו לפעול, ולכך שלקוחות חזרו לקנות בחנויות ולא באתר ולכן מושפעים יותר מדחפים וחשקים המובילים לרכישת משקאות.

מבחינת ביצועי הארגון הלא כספיים מהשנים האחרונות, ניתן לבחון את נתח השוק. בשנת 2019, טמפו הייתה השחקנית השלישית בגודלה בשוק המשקאות הקלים עם נתח שוק של כ-16%, הובילה בתחום היין עם נתח שוק של 25%, והובילה גם בבירות עם נתח של 45% (רחמני, 2019). ב-2021, המצב נותר די יציב. במשקאות הקלים, נתח השוק עומד על 16.5% והחברה שלישית לחברה המרכזית שלה נתח של 40% וליפאורה שלה נתח של 38%. בנוסף, החברה מובילה בתחום הבירה עם נתח שוק של 40% לעומת 24% של החברה המרכזית ו-19% של תימקו. במשקאות החריפים היא עם נתח שוק של 14%, ושנייה לאקרמן עם 20% ומובילה על החברה המרכזית שאוחזת רק ב-8%. ביין, המצב נותר יציב – הובלה עם נתח שוק של 25%, אחרי יקבי כרמל עם 23% ויקבי טפרברג עם 12%. ניכר כי מצבה התחרותי, לפי נתח שוק, די יציב, מלבד הבירה בה נרשם קיטון בנתח שוק. בכל מקרה ניתן להסיק כי ביצועי החברה די טובים בכל תחום, שכן בחלק מהתחומים היא מובילה ובחלקם היא לכל הפחות מקום שלישי בתחרות לפי נתח שוק, ובנוסף היא מצליחה לשמר את מעמדה כפי שמשקף נתח שוק יציב בדרך כלל.