

תוכן עניינים

4.....	1. הצגת החברה, יעוד וחזון הארגון
5.....	2. אסטרטגיה גנרית, משאבים, יכולות ויכולות ליבה לפי VRINO
5.....	אסטרטגיות גנריות
6.....	איתור וניתוח משאבי החברה
6.....	משאבים מוחשיים
7.....	משאבים בלתי מוחשיים
7.....	מיומנויות אישיות
8.....	איתור יכולות החברה
8.....	בפונקציית השיווק
8.....	בפונקציית משא"ג
8.....	בפונקציית ניהול
8.....	בדיקה - האם היכולות העיקריות אכן יכולות ליבה לפי כל תבחיני VRINO
8.....	1. פיתוח המותג
9.....	2. ביצוע יעיל של משימות ניהול
9.....	3. הגדרת הסקטור והענף הרלוונטיים, ואבחון השלב ההתפתחותי של הענף ומשמעותו
10.....	ניתוח סביבת המאקרו של החברה – לפי מודל ESTEMPLE
11.....	5. ניתוח סביבת המיקרו
11.....	כוחות תחרותיים בענף לפי מודל 5 הכוחות של פורטר
12.....	קבוצות אסטרטגיות בענף
13.....	מסקנה כוללת לגבי מידת אטרקטיביות הענף יחד עם מודל אוקיאנוס אדום/כחול
13.....	6. יישום תמצית מודל SWOT לחברה וניסוח מסקנות
13.....	חוזקות
13.....	חולשות
14.....	הזדמנויות
14.....	איומים
14.....	7. Business Model Canvas
15.....	8. הצגת המלצות לפיתוח וצמיחת החברה
16.....	9. ביבליוגרפיה
19.....	10. נספחים
19.....	נספח מס' 1: מפת הפרישה של שופרסל
20.....	נספח מס' 2: הערכת מוניטין חברת שופרסל לעומת יתר נכסיה העיקריים
20.....	נספח מס' 3: מפה תפיסתית של קבוצות אסטרטגיות
21.....	מקורות נוספים

1. הצגת החברה, יעוד וחזון הארגון

הצגה: שופרסל הינה רשת המרכולים הוותיקה ביותר בארץ. הסניף הראשון הוקם ב-1958. מדובר בחברה קמעונאית המוכרת מזון ומוצרים חיוניים בסיסיים נוספים (כמוצרי ניקיון, היגיינה ותינוקות). מאות סניפיה פרוסים בכל רחבי הארץ. לטענתה, קונים בה כשני מיליון לקוחות פר שבוע. הרשת מעסיקה כ-13,900 עובדים ממגוון המגזרים בארץ. היא גם בעלת מותג פרטי על שמה, שאמור לספק חלופה זולה יותר ליתר המותגים המוצגים על מדפיה. התקשרותה עם ספקיה ארוכת שנים. לחברה מאד חשוב לשמור על שביעות רצון הסביבה שלה, כלומר של לקוחותיה (ע"י הענקת מענה לכל סוגי הצרכנים גם אם נישתיים כגון טבעוניים וסכרתיים, הענקת הטבות ומבצעים וכו'), עובדיה (ע"י הענקת תנאי העסקה הוגנים ומתגמלים, קורסים, הכשרות ומסלולי קידום) וספקיה (דרך התנהלות הוגנת ושקופה). החברה גם מפעילה אתר קניות מקוון עם משלוחים, על מנת להקל על הלקוחות שלא יצטרכו לטרוח בהגעה לסניף, תוך תמיכה טכנולוגית, לוגיסטית ושירותית בכדי להבטיח את תקינות ההזמנות באתר. מטה החברה ממוקם בראש"צ, והמנכ"ל הינו יצחק אברכהן, המשמש בתפקידו מאז 2012. לחברה יש מס' סוגי סניפים: שופרסל דיל הממוקם מחוץ לעיר באזורי תעשייה ואמור להיות בעלי מחירי דיסקאונט ועם מגוון רחב של מוצרים, שופרסל שלי הממוקם במרכזי העיר בתוך שכונות ואמור להוות אופציה נוחה וזמינה לצריכה, שופרסל אקספרס הממוקם בשכונות והוא סניף יחסית קטן עם מוצרים שנצרכים בתדירות גבוהה. לשופרסל גם יש בסופרים מתחמי GREEN בהם מוצג מזון טרי ואורגני, כמענה למגמות הבריאות של השנים האחרונות. שופרסל מציעה גם מועדון לקוחות וכרטיס אשראי משלה שאמורים להעניק הטבות לקונים.

יעוד – החברה הוקמה על מנת לספק מענה איכותי ומגוון לכלל לקוחותיה, להעסקה מתגמלת לעובדיה ולהתנהלות הוגנת מול ספקיה השונים.

חזון – לדברי החברה חזונו הינו, "להיות הבחירה הראשונה של כל בית ישראלי ולהוביל את שוק הקמעונאות בישראל". החברה מגשימה חזון זה על בסיס ערכיה הבסיסיים. הערכים המנחים את החברה בפעילותה ולאורם היא הולכת, עליהם מדברת החברה בחזונה, הינם 4 עקרונות יסוד כחלק מהקוד והאתי - 6 ערכי ליבה. עקרונות היסוד הם ציות לחוק, מניעת ניגוד עניינים, שמירה על כבוד האדם (עובדים ולקוחות), ומניעת שחיתות (כלפי לקוחות, ספקים, קהילה וחברה). עקרונות הליבה הינם הוגנות כלפי לקוחות, ספקים ועובדים; שירות מיטבי ללקוחות תוך מקצועיות גבוהה של העובדים; איכות גבוהה של מוצרים וחויית קנייה; חדשנות במוצרים, במגוון ובחויית הקנייה; מחויבות לעובדים מבחינת הוגנות כלפיהם, שמירת זכויותיהם ודאגה לכבודם תוך פעולה למען פיתוח וקידום אישיים שלהם; ופעולות למען קידום השוויון בישראל, עבור העובדים והלקוחות כאחד.

נדבוק האם החזון עומד בתבחיני היעילות:

1. **קצר:** החזון מאד מתומצת, וההרחבה שלו הינה על האתיקה וערכי הליבה.
2. **ברור:** מובן כי החזון של שופרסל להוביל בקמעונאות תוך שמירה על ערכים בסיסיים.
3. **נוח לתקשור:** קל להעביר חזון לאחרים בשל היותו תמציתי, הגיוני ומובן.
4. **מתגבר:** החזון מניע את עובדי הארגון, לרבות מנהליו, להשתפר, על מנת לשמר את שופרסל במקום הראשון בקמעונאות בישראל, במגוון תחומים ותיקים (מזון) וחדשים (תרופות, מכולות וכו').
5. **מעודד נטילת סיכונים (מחושבת):** החזון מעודד לקיחת סיכונים של התרחבות בקמעונאות על מנת להוביל במגוון תחומים קמעונאיים. ניתן לראות כי אכן שופרסל נוטלת סיכונים, כגון כניסה לשוק בתי המרקחת והפארם (בחנות פיזית ע"י רכישת ניו פארם והפיכתה ל-BE, ובתחום המקוון ע"י רכישת 51% מאתר בעל רשיון למשלוח תרופות אונליין) (קריסטל, 2019), וכניסה לשוק מוצרי השיניים תחת מותגה הפרטי (זומר, 2019).

מסקנה: החזון עומד בתבחיני היעילות ולפיכך הינו יעיל.

2. אסטרטגיה גנרית, משאבים, יכולות ויכולות ליבה לפי VRINO

אסטרטגיות גנריות

האסטרטגיות הגנריות האפשריות ליישום לפי פורטר הינן (Tanwar, 2013):

1. הובלה בעלויות: המטרה להציג את המוצרים במחיר הנמוך ביותר לעומת המתחרים. מתאים למוצרים סטנדרטיים, שכיחים, וכשיש תחרויות במחירים.
2. הובלה בבידול: המטרה לספק מוצרים/שירותים השונים מאלו של המתחרים, והתמחור יכול להיות ככל שמוכן הלקוח לשלם. מתאים למוצרים לא סטנדרטיים, באיכותם, חדשנותם, התאמתם וכו'. לרוב, לקוחות נוטים להעריך יותר מוצרים נבדלים מאשר זולים.
3. הובלה במיקוד: אם מתמקדים בפלח צר של צרכנים/חתך גיאוגרפי/מוצר מסוים/נישה כלשהי ולא מועידים את המוצר/שירות לכולם, וגם כאן ניתן להוביל בעלויות או בבידול.

במקרה שלנו ברור ששופרסל לא מנסה להוביל בעלויות. אמנם היא מחזיקה מותג פרטי שאמור להיות חלופה זולה יותר, אך לרוב הוא זול רק בשיעור לא משמעותי מהמתחרים ולא מעניק ערך מיוחד ללקוחות שכן מוצריו סטנדרטיים למדי באיכותם ולא זולים באופן מיוחד (קריסטל, 2014), ובנוסף אינו מהווה את חלק הארי של המוצרים שמוצגים על מדפיה. כמו כן החברה לא מתמקדת בפלח צר אלא מקפידה לפנות לכולם כולל לקוחות נישתיים כטבעוניים, סכרתיים, רגישי גלוטן וכדומה. מגוון המוצרים מאד מבוזר שכן בסופרים יש לא רק אוכל אלא גם מוצרי תינוקות, מוצרי ניקיון, מוצרי היגיינה, מוצרי רחצה, מוצרי חשמל, מוצרים קוסמטיים, מוצרים עונתיים (כמשחקים לים), ועוד כיוצא בזאת.

לאחר ששללנו הובלה במיקוד והובלה בעלויות, ברור כי נותרה האופציה של הובלה בבידול. הבידול של שופרסל לא יכול להתבטא במוצרים שכן הם בסיסיים וסטנדרטיים, אין מוצרים ייחודיים באיכות/בחדשנות וכו'. אבל מה שכן ייחודי בשופרסל מתבטא בשירותים שהיא מציעה, כאשר השירות שלה הוא מכירת מוצרי מזון ומוצרים בסיסיים אחרים, והייחוד בשירות הוא פרישתה הראויה לציון בכל רחבי המדינה, בשכונות רבות, באיזורי תעשייה, בערים "נידחות" וכדומה, כאשר סניפיה תמיד מאפשרים איכות גבוהה של חוויית קנייה פרט לנגישות של הסניף: ניקיון, מגוון, יש דברים במלאי, אפשרות לקנייה עצמית, אפשרות לרכישה מקוונת, עובדים שירותיים וסבלניים, טריות המוצרים וגו'. קשה לחשוב על עוד רשת סופרים שפרושה כך באופן נרחב בכל המדינה, מקרית שמונה ועד אילת, בצפיפות רבה יחסית (למפת הפרישה של שופרסל, ראה נספח מס' 1). מכאן המסקנה היא כי האסטרטגיה הגנרית של שופרסל הינה

ⁱ <https://www.shufersal.co.il/tadmit/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA/%D7%9E%D7%99-%D7%90%D7%A0%D7%97%D7%A0%D7%95/>

ⁱⁱ <https://www.shufersal.co.il/tadmit/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA/%D7%9E%D7%99-%D7%90%D7%A0%D7%97%D7%A0%D7%95/%D7%97%D7%96%D7%95%D7%9F-%D7%95%D7%A7%D7%95%D7%93-%D7%90%D7%AA%D7%99/>