

1. ניתוח הסביבה הכלכלית..... 2
2. ניתוח המאזן ודוח רווח והפסד כולל מספרי השוואה 2015 – 2016 6
3. ניתוח אופקי ואנכי של החברה 8
4. ניתוח דוח תזרים מזומנים..... 13
5. ניתוח SWOT..... 14
6. מסקנות והמלצות כלליות..... 15
7. המלצות למנכ"ל לקראת שנת 2017 15
8. ביבליוגרפיה 17

1. ניתוח הסביבה הכלכלית

1.1 עיקר פעילותה והסביבה הכלכלית – עיקר פעילותה של שופרסל הינו בתחום קמעונאות המזון בישראל. ענף קמעונאות המזון נכלל בענף המסחר המוגדר כאחד מהענפים הגדולים במשק בישראל כאשר הוא מהווה כ- 30% מסך הפדיון של כלל הענפים במשק. על פי נתוני ההלמ"ס הפדיון של הענף בשנת 2015 היה 560 מיליארד ₪. ענף המסחר מורכב בעיקר משני תתי ענפים משניים: ענף המסחר הסיטונאי וענף המסחר הקמעונאי. רמת הסיכון בענף המסחר נחשב יחסית גבוהה כאשר רמת השרידות של ענף המסחר נחשב נמוך ביחס לענפים אחרים. כך למשל, 15% מהעסקים שנפתחו בענף לא שרדו יותר משנה. יותר מ- 50% מהעסקים שנפתחו החל משנת 2005 לא שרדו 4 שנים ורק 29% מהעסקים הצליחו לשרוד יותר מ- 9 שנים. הסיבה לרמת השרידות הנמוכה בענף נובעת בעיקר מסביבה תחרותית גבוהה מאוד שמתבטאת במלחמת מחירים ושחיקת רווחיות, רגולציה רבה וחוסר ידע ניהולי ומקצועי. גורמים אלו גורמים למחסור במשאבים כלכליים לצורך התמודדות עם זמני משבר בענף.

לפי מילמן (2016), צפוי ענף קמעונאות המזון להיות עם מחזור מכירות כולל של 66 מיליארד ₪ כאשר 46 מיליארד ₪ הינם מכירות של מוצרי מזון. ענף קמעונאות המזון גדל מידי שנה הודות מתוספת במספר משקי הבית בישראל ומגידול במחירי המזון בישראל. מידי שנה מתוספים כ- 35 – 40 אלף משקי בית חדשים עם צפי לגידול עד ל- 40 – 45 אלף משקי בית חדשים בשנים הבאות. ענף קמעונאות המזון עבר מספר שינויים דרמטיים בשנים האחרון כדלהלן:

בשנים 2000 – 2003 – פועלות בעיקר בענף 3 רשתות גדולות הכוללות את שופרסל, הריבוע הכחול וקלאב מרקט. עקב המיתון העולמי מתחילה מגמה של שינוי שתוביל בהמשך לחדירתם של רשתות מזון בינוניות הפועלות בפורמט של רשתות דיסקאונט המציעות מחירים זולים לצרכנים בישראל.

בשנים 2004 – 2010 – רשתות הדיסקאונט ממשיכות להתחזק על חשבון רשתות המזון הגדולות ולראשונה רשתות המזון הגדולות מתחילות להראות סימני חולשה עקב קושי להתמודד עם התחרות במחירי המזון של רשתות המזון הבינוניות. לפיכך, הרשתות הגדולות מנסות לממש אסטרטגיות שיווק חדשות אך ללא חשיבה לטווח ארוך לצורך התמודדות עם ענף המזון המתחדש. לכן, שופרסל מוחקת את קלאב מרקט כאשר היא רוכשת את פעילותה.

בשנים 2011 – 2014 – בשנים אלו פורצת המחאה החברתית שפוגעת בעיקר ברשתות המזון הגדולות. הרווחיות של רשתות המזון הגדולות נשחקות לטובת רשתות המזון הבינוניות ורשתות מזון קטנות ובינוניות ממוזגות לתוך רשתות מזון גדולות. בנוסף, רשתות המזון הגדולות נוקטות בצעדי התייעלות באמצעות סגירת שטחי מסחר לא רווחים. כמו כן, בשנים אלו חוקקו חוקים רבים כחלק מהמאמץ של הממשלה להורדת יוקר המחיה בתחום המזון באמצעות חוק קידום התחרות בענף המזון, חוק הריכוזיות, חוק הקורנפלקס, חוק העלאת שכר המינימום וכיו"ב.

בשנים 2015 – 2016 – רשת מגה קורסת ונמכרת לרשת יינות ביתן כאשר מספר סניפים נרכשים על ידי רמי לוי. בנוסף, עדן טבע מרקט נסגרת ונרכשת על ידי חברת טיב טעם.

1.2 תחומי פעילות ושיווקי יעד – חברת שופרסל נוסדה בשנת 1957 כאשר מניותיה נסחרות בבורסה החל משנת 1980. החברה עוסקת כאמור בעיקר בענף קמעונאות המזון, נדל"ן וניהול מועדון לקוחות כרטיסי אשראי.

קמעונאות מזון – תחום קמעונאות המזון מהווה את עיקר פעילותה של החברה כאשר הכנסות בגין פעילות זו מהווה כ – 99% מההכנסות. במסגרת **קמעונאות המזון** החברה מפעילה בעיקר שני סוגים של סניפים. סניפי דיסקאונט וסניפים שכונתיים. שני סוגי הסניפים הללו כוללים ארבע סוגי תת סניפים שנועדו בעיקר לצרכים שיווקיים ומכוונות לקהלי יעד שונים כדלהלן:

סניפי דיסקאונט – נכללים ארבע סוגי סניפים כדלהלן:

שופרסל דיל – נכללת בסניפי הדיסקאונט שמאופיינים במחירים נמוכים. סניפים אלו מציעים מגוון רחב של מוצרים על פני שטחי מסחר גדולים ובינוניים. לחברה נכון ליום 31.12.16 113 סניפים.

יש – ליום 31.12.16 לחברה 24 סניפים שנכללים במסגרת סניפי הדיסקאונט שמאופיינים במחירים נמוכים. סניפים אלו נחלקים לסניפי **יש חסד** המכוונים לקהל יעד חרדי המציעים מוצרים בעלי כשרות ברמה גבוהה עם מחירים המותאמים למאפייני המשפחה החרדית ולסניפי **יש בשכונה** הפועלים במרכזי הערים המכוונים לכלל האוכלוסייה לצורך מתן חוויות קניות נוחה, פשוטה וזולה.

שופרסל און ליין – שיווק מוצרי החברה באמצעות ערוצי שיווק דיגיטליים.

סניפים שכונתיים - נכללים ארבע סוגי סניפים כדלהלן:

שופרסל שלי – סניפים שכונתיים הנותנות מענה ללקוחות בנושאים כמו נוחות, טריות, שירות ויחס אישי. סניפים אלו ממוקמים במרכזי הערים וכוללים נכון ליום 31.12.16 82 סניפים.

שופרסל אקספרס- סניפים קטנים מאוד במרכזי השכונות ובערים בישראל. סניפים אלו פועלים בשעות ארוכות יותר משעות העבודה של סניפים רגילים. נכון ליום 31.12.16 קיימים 48 סניפים.

במסגרת פעילות של סניפים שכונתיים החברה מפעילה גם 5 חנויות עצמאיות של **אורגניק מרקט** ו – 62 מתחמי בריאות תחת המותג **גרין**.

תחום נדל"ן - החברה עוסקת **בתחום הנדל"ן** הכוללת פיתוח והשבחת נדל"ן, רכישת שטחי מקרקעין. החברה פועלת בתחום זה באמצעות שופרסל נדל"ן שמשכירה נדל"ן מסוגים שונים הכוללים סניפים לחברה עצמה, מרכזים מסחריים ונכסים אחרים. הכנסות החברה בגין פעילות זו מתהווה מדמי שכירות מהשכרת נכסים ומדמי ניהול בגין שירותי ניהול. נכון ליום 31.12.16 בבעלות החברה כ – 180 אלף מ"ר נדל"ן כאשר מתוכם כ-130 אלף מ"ר של נדל"ן המושכרים כסניפים על ידי שופרסל נדל"ן.

ניהול מועדון לקוחות כרטיסי אשראי – במסגרת פעילות זו החברה מפעילה כרטיסי אשראי של שופרסל ויש. כרטיסים אלו מעניקים אשראי חוץ בנקאי ללקוחות וכן הטבות שונות. מגזר זה מדווח כמגזר דיווח נפרד החל מהדוחות הכספיים לשנת 2015.

להלן מבנה האחזקות של החברה וכן מבנה האחזקות במניות החברה ליום 31.12.2016: