

תוכן

4.....	פרק א' – הצגת החברה	1.
5.....	מערך הסניפים	1.1.
5.....	קבוצת סניפי הדיסקאונט	1.1.1
5.....	קבוצת הסניפים השכונתיים	1.1.2
6.....	ערוצי שיווק נוספים	1.2
7.....	המותג הפרטי של החברה	1.3.
8.....	מועדון הלקוחות	1.4.
9.....	צורות חברות במועדון	1.4.1.
10.....	תווי קניה	1.5.
10.....	תוכניות התפתחות ואסטרטגיה עסקית	1.6
11.....	התוכנית העסקית החדשה	1.7
11.....	תוכנית התייעלות	1.7.1
12.....	פרויקט שיפור שרשרת האספקה	1.7.2
12.....	שיפור השירות ללקוח	1.7.3
13.....	פיקוח ובקרה על התוצרת החקלאית	1.8
13.....	פרק ב' – ניתוח סביבת הפירמה	2.
13.....	ניתוח הסביבה הרחוקה	2.1
13.....	השפעה פוליטית וחוקית	2.1.1.
17.....	השפעה כלכלית	2.1.2
18.....	השפעה סוציולוגית/תרבותית	2.1.3
19.....	השפעה טכנולוגית	2.1.4
19.....	ניתוח הסביבה הקרובה	2.2
19.....	התחרות בשוק המזון	2.2.1
22.....	מותגים פרטיים של המתחרים	2.2.2
23.....	ניתוח לקוחות	2.3
23.....	תיאור פלחי השוק	2.3.1
25.....	הפעילות השיווקית בכל פלח	2.3.2
26.....	פלחי שוק שאליה הפירמה לא פונה	2.3.3
27.....	ספקים	2.4
27.....	תקופות ההתקשרות	2.4.1
27.....	תנאי ההתקשרות	2.4.2
27.....	ספקי המותג הפרטי	2.4.3
27.....	תלות בספקים והיקפי רכישות מספקים	2.4.4
28.....	מגבלות חוקיות הנוגעות ליחסים עם הספקים	2.4.5
28.....	עובדים	2.5

28.....	המבנה הארגוני של החברה	.2.5.1
29.....	הסכמי שכר	.2.5.2
29.....	העלאת שכר המינימום	.2.5.3
29.....	תכנית ההתייעלות – ביחס לעובדים	.2.5.4
29.....	גורמי הביניים	.2.6
30.....	מסקנות	.3
32.....	המלצות	.4
34.....	ביבליוגרפיה	.5

1. פרק א' – הצגת החברה

שופרסל פעילה החל משנת 1957. מניות החברה נסחרות בבורסה בתל אביב החל משנת 1980. מניית החברה נכללת במדד תל-אביב 75.

הקבוצה הינה בעלת רשת הסופרמרקטים הגדולה והמובילה בישראל מבחינת היקף מכירותיה. עיסוקה העיקרי של הקבוצה הוא בשיווק קמעונאי בתחום המזון. הקבוצה מנהלת ומפתחת את עסקיה במטרה להציע מגוון רחב של מוצרים ומותגים ברמת איכות גבוהה ובמחיר תחרותי, בדגש על חדשנות ושירות, ובהתאמה לצורכיהם של לקוחות הרשת.

לפי הערכות, היקף שוק קמעונאות המזון בישראל בשנת 2014 הינו 62-65 מיליארד ₪. מכירות הקבוצה בשנת 2014 הסתכמו בכ- 11,602 מיליון ₪. נכון ליום 31 בדצמבר 2014 הפעילה החברה 283 סניפים, בשטח כולל של כ- 537 אלפי מ"ר ומספר העובדים בחברה הסתכם ב- 13,518 עובדים. (בהיקף של כ-12,100 משרות מלאות). להערכת החברה, נתח השוק של הקבוצה בשנת 2014 מהווה כ- 18%-19% מסה"כ שוק קמעונאות המזון בישראל – בדומה לנתח השוק של הקבוצה בשנה הקודמת.

שוק קמעונאות המזון בישראל נתון לתחרות גבוהה מזה מספר שנים. פועלות בו רשתות השיווק, חנויות נוחות בערים ובתחנות דלק, חנויות מכולת שכונתיות, שווקים פתוחים, וחנויות מתמחות – כגון ירקנים, אטליזים ומעדניות. כמו כן, המגמה היא של התגברות משמעותית בתחרות, בעיקר כתוצאה מהתפתחותן המהירה של רשתות השיווק הנוספות בפריסה ארצית, אשר מגדילות את שטחי המסחר ונתח השוק שלהן. התחרות אינטנסיבית ומבוססת בעיקר על מחיר.

כתוצאה מכך, נרשמה ירידה בשיעורי הרווח הגולמי. כמו כן, שיעורי הרווח הנקי ירדו אף הם. למעשה, את שנת 2014 שופרסל סיימה בהפסד – אף שחלק לא מבוטל מהפסד זה מקורו בהפרשות חד פעמיות לצרכי תכנית התייעלות יסודית ומקיפה. יש לציין, כי כבר ברבעון הרביעי שופרסל חזרה לרווח (אף שבראיה שנתית נרשם הפסד).

בניגוד לשנים קודמות, לא חל גידול השנה בהיקף שוק קמעונאות המזון בישראל. כמו כן, על-פי נתוני בנק ישראל ומקורות מאקרו-כלכליים אחרים, שנת 2014 התאפיינה בהאטה בפעילות הכלכלית במשק, התכווצות בביקושים ובשיעורי צמיחה נמוכים. על-פי נתונים אלו, ההאטה בפעילות הכלכלית השפיעה גם על שוק קמעונאות המזון במהלך השנה. יש לציין, שהתחזית ל-2015 הינה גם כן לשיעורי צמיחה נמוכים (עד 2.5%).

הרווח הגולמי משתנה בין סוגי המוצרים, ונע בין 28% בפירות וירקות, ועד 15% במשקאות. מעבר למזון, החברה משווקת בחלק מסניפיה מוצרי "נון פוד", בהיקף של 5% ממכירותיה השנתיות (במוצרים אלו הרווח הגולמי גבוה מעט יותר). שירותים נוספים בסניפי החברה הם – בתי מרקחת (18 סניפים), תשלום חשבונות חשמל ובזק ומשיכת מזומנים בקופות תמורת עמלה.

בעבודה זו, שהסתמכה בעיקר על דוחות שופרסל לשנת 2014, התייחסנו לפעילותה העיקרית של החברה – הפעלת סופרמרקטים. התעלמנו מפעילויות נוספות של החברה כגון הפעלת בתי מרקחת

ושופרסל פיננסים, וכן מפיצולה של "שופרסל נדל"ן" מפעילות השיווק. פעילויות נוספות אלו אינן נפוצות כל כך בארץ, ולא ניתן להשוות את פעילות שופרסל בהן לחברות מתחרות. כמו כן, הפרדת פעילות הנדל"ן נעשתה לצרכים חשבונאיים וגיוסי כספים, ואין להם השפעה על צורת השיווק.

1.1. מערך הסניפים

החברה מפעילה שתי קבוצות סניפים בפריסה ארצית - קבוצת סניפי דיסקאונט (המתאפיינים במחירים נמוכים לאורך כל השנה) וקבוצת סניפים שכונתיים. בנוסף, החברה פעילה במכירות דרך הרשת באמצעות "שופרסל אונליין", ובמגזר המזון האורגני באמצעות "אורגניק מרקט".

1.1.1. קבוצת סניפי הדיסקאונט

סניפים אלו מדגישים את המחיר הזול, על חשבון תועלות אחרות. צרכן הפונה לסניפים אלו, הינו מוטה מחיר בצורה מובהקת. לכן, הסניפים יציעו מחיר נמוך ככל הניתן, אף במחיר של פגיעה בחוויית הקניה - המלאי יחודש בתדירות של פחות מפעם ביום או לא יוצעו מוצרי פרימיום. הרעיון במגזר זה הוא, שצרכן שלא יהיה מרוצה מהמחירים בסניף, קרוב לוודאי שיפנה לסניף של רשת מתחרה אף אם רמת הניקיון או הטריות תהיה פחותה מהמקובל ברשת.

בקבוצה זו קיימים שני פורמטים:

שופרסל-דיל - סניפי הפורמט כוללים מגוון גדול של מוצרים, כאשר מוצעים בהם הן מוצרי מזון מכל הסוגים והן מוצרי "נון פוד" - מכלי בית ועד מוצרי חשמל גדולים ("מוצרים לבנים"). מדובר בסניפים בינוניים וגדולים, הנמצאים הן בסמיכות למקומות מגורים והן באזורי תעשייה. בסוף שנת 2014 מנה הפורמט 112 סניפים.

פורמט "יש" ("יש בשכונה" ו-"יש חסד") - פורמט זה פונה עקרונית לכלל האוכלוסייה, אך מתמקד בציבור הדתי והחרדי. הפורמט נחשב לכזה המציע מגוון צנוע יותר של מוצרים מפורמט "שופרסל דיל", ובמחירים זולים יותר. פורמט זה הושק בשנת 2009, לאחר רכישת רשת "אלף" מידי השותפים. רשת אלף התמחתה בציבור החרדי, והציעה מבחר מצומצם יחסית במחירים נמוכים במיוחד. לאחר הרכישה, הוסב שמה של הרשת ל-"יש", כאשר בהמשך הרשת התפלגה לשני תתי הפורמט. "יש בשכונה" נמצאת לרוב במרכזי הערים והמחירים בה נמוכים מהמקובל בחנויות שכונתיות. "יש חסד" נמצאת בסגמנט ה"אקסטרא דיסקאונט", ונועדה בעיקר לשמר את נתח השוק של החברה במגזר החרדי מול התחרות הגוברת והולכת. בסוף 2014 מנה הפורמט 14 סניפי "יש חסד" ו-29 סניפי "יש בשכונה".

בשנת 2014, בסניפי הדיסקאונט הרווח הגולמי עמד על 21%, והן תרמו את מירב ההכנסות – 81% מהמכירות הקמעונאיות (9,398 מיליוני ₪).

1.1.2. קבוצת הסניפים השכונתיים

סניפים אלו מדגישים את הזמינות, הטריות וההתאמה לקהל היעד על פני המחיר. סניפים אלו פונים לאוכלוסייה המוכנה לשלם מעט יותר כדי לקנות מוצר טרי יותר, הדורשת מוצרי פרימיום ומעדיפה לקנות בסמוך לבית. הרעיון במגזר זה הוא, שלקוח יפנה לסניף מרשת מתחרה אם רמת הניקיון, ההיצע או