

## 1. תוכן עניינים

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| חלק 1 - ניתוח המצב הקיים                                      | 3         |
| 1. התפיסה השיווקית המאפיינת את פעילותה הנוכחית של החברה       | 3         |
| 2. תמהיל השיווק של החברה                                      | 3         |
| 3. ניתוח סביבת המאקרו של החברה                                | 7         |
| 4. ניתוח סביבת המיקרו של החברה                                | 8         |
| 5. ניתוח סביבת המיקרו של החברה                                | 9         |
| חלק ב - הגדרת יעדים                                           | 12        |
| חלק ג' - אסטרטגיה שיווקית                                     | 12        |
| <b>6. המוצר let's plate.....</b>                              | <b>12</b> |
| 6.1 אפיון הפעילות החדשה ואסטרטגיית צמיחה מנקודת מבטה של החברה | 12        |
| 6.2 קהל המטרה                                                 | 13        |
| 6.3 אסטרטגיית הבידול.                                         | 14        |
| 6.4 אסטרטגיית המיצוב.                                         | 14        |
| 6.5 החלטות מוצר                                               | 15        |
| 6.6 החלטות מחיר                                               | 16        |
| 6.7 החלטות הפצה                                               | 17        |
| 6.8 החלטות קידום                                              | 18        |
| 6.9 עיצוב התקשורת – להלן עיצוב התקשורת במסגרת החלטות קידום:   | 18        |
| 7. תוכנית פעולה                                               | 20        |
| 8. תהליך הבקרה                                                | 21        |
| 9. ניתוח סיכונים                                              | 21        |
| 10. ביבליוגרפיה                                               | 22        |

## חלק 1 - ניתוח המצב הקיים

**אפיון תחום עיסוק החברה** – חברת שופרסל הינה חברה מובילה בתחום קמעונאות המזון בישראל. החברה התאגדה בשנת 1957 ונסחרת בבורסה החל משנת 1980. במהלך שנת 2020 החברה פועלת בשלושה אפיקי פעילות מרכזיים: קמעונאות מזון, נדל"ן ומוצרי פארם באמצעות חברת Be. תחום קמעונאות המזון הינה הפעילות המרכזית של החברה כאשר נכון לסוף שנת 2020 החברה עם מחזור פעילות של 15,233 מיליון ₪ ומפעילה כ- 387 סניפים כאשר 295 סניפי שופרסל, 83 סניפי Be. אסטרטגיית החברה להיות מובילה בתחום קמעונאות המזון בישראל באמצעות פריסה ארצית של סניפים הן במרכזי הערים והן מחוץ להם, יכולת אספקה עצמאית של מוצרים לסניפי החברה באמצעות מרכזים לוגיסטיים שבבעלותה, מערך מכירות און-ליין ודיגיטל מתקדמים, פיתוח והחדרת המותג הפרטי אל סניפי הרשת, הון אנושי, חוסן פיננסי ומועדון לקוחות. לפי צ'מנסקי בן שחר (2021)<sup>1</sup>, נתח השוק של חברת שופרסל בשנת 2020 עמד על 18% מכלל שוק קמעונאות המזון המשקף עלייה של 1% לעומת שנת 2019. הגידול בכוחה של החברה נבעה גם בגידול בצריכה של משקי בית בעקבות הסגרים שנכפו על משקי בית בתקופת הקורונה.

### 1. התפיסה השיווקית המאפיינת את פעילותה הנוכחית של החברה

התפיסה השיווקית של חברת שופרסל הינה השיווקית. כלומר, חזון החברה כפי שהחברה מביאה באתר החברה<sup>2</sup> נכתב "להיות הבחירה הראשונה של כל בית ישראלי ולהוביל את שוק הקמעונאות בישראל". כלומר, החברה מתמקדת בלקוחות ומחפשת להתאים את החברה ללקוחות החברה כך שתתן מענה למוצרי המזון אותם הלקוחות מחפשים, לאופי הצריכה של לקוחות החברה וכיו"ב. לצורך כך, החברה מיצבה את עצמה one stop shop עבור הצרכן הישראלי וזאת באמצעות הכנסה של יותר מוצרים בריאים באמצעות מותג "גריין" לצורך מתן מענה של לקוחות החברה בתחום הבריאות. כניסה לתחום האון-ליין לאחר שהבינה שאופי הצריכה של הלקוחות השתנה כך שהם יותר קונים דרך האינטרנט ופחות בסניפים התמקדות באיכות המוצרים כך שלקוחות החברה יקבלו מוצרים איכותיים במחירים הוגנים. מכירת מוצרי נון-פוד כדי לתת מענה גם למוצרים שאינם מוצרי מזון ועוד.

### 2. תמהיל השיווק של החברה

- **מרכיב המוצר והשירות** – החברה מוכרת בסניפים מגוון מוצרים גדול מאוד המיוצרים על ידי ספקים שונים. בין המוצרים שנמכרים בסניפים נמכרים כלל מוצרי המזון ובכלל מוצרי בשר, עופות, דגים, ירקות ופירות, מוצרים אורגניים, מוצרי טואלטיקה, קוסמטיקה ופארם, מוצרי הלבשה וטקסטיל, מוצרי פנאי, מוצרי חשמל ותקשורת, כלי בית ומחשבים ועוד. בנוסף, החברה מחזיקה במותג פרטי על מנת לתת מענה רחב ללקוחות החברה באמצעות מותג שופרסל למוצרי מזון, מותג שופרסל גריין למוצרי בריאות, שופרסל בייבי למוצרי תינוקות, מותג "יש" למוצרי מזון בכשרות

<sup>1</sup> <http://www.czamanski.com/>

<sup>2</sup> <https://www.shufersal.co.il/>

מהודרת, מותג "פילוט" למוצרי אלקטרוניקה ומותג "גאלה" למוצרי טיפוח הבית. נכון ליום 31 לדצמבר 2020 נמכרים בסניפי החברה כ- 5,700 מוצרים תחת המותג הפרטי. מדיניות החברה הינה להרחיב את המותג הפרטי כאשר בשנת 2020 החברה הכניסה מוצרים נוספים בתחום בשר טרי, מצוננים ועוד.

על פי דוחות הדירקטוריון של חברת שופרסל, מוצרי החברה בייחוד מוצרי המותג הפרטי של חברת שופרסל נבחרים בקפידה לאחר שעבר מבחני איכות וביקורת של מחלקת אבטחת איכות של החברה. בנוסף, החברה ממשיכה לפעול באופן מתמיד לשיפור איכות והטריות של מוצרי החברה בייחוד בכל מוצרי פירות וירקות, מוצרי בשר, קצביה ומחלקת דגים. בנוסף החברה גם מציעה מוצרי מאפה טריים כדי לתת ללקוחותיה חווית קניה בדגש על מוצרים טריים, איכותיים וכחלק מהמגמה העולמית לצמצום צריכת מזון מתועש ומעובד.

על פי דוחות הדירקטוריון של החברה, מדיניות הבידול הנוכחית של חברת שופרסל מתמקדת באופן מתמיד על שיפור השירות והקשר עם הלקוח מתוך הבנה כי הצלחתה של החברה תלויה בנאמנותו של הלקוח. לצורך כך, החברה מביאה מגוון רחב של פעילויות וערוצי קניה כדי שהלקוח יבחר בחברה לעשות בה את קניותיו. כך למשל, בשנים האחרונות החברה פיתחה את כל הנושא החדשנות באמצעות רכישות האון-ליין כדי לשפר את תהליך הרכישה של הלקוח, חיזוק מועדון הלקוחות, פתיחת סניפים נוספים ברחבי ישראל כדי להגיע לפריסה גיאוגרפית מלאה ללקוחות, פיתוח אפליקציית שופרסל ומגוון פורמטים של מותגים למתן מענה לאוכלוסיות רבות ככל הניתן בחברה הישראלית. כל אלו מבדלים את החברה מיתר חברות קמעונאות המזון בישראל.

אסטרטגיית המיצוב המאפיינת את מוצרי חברת שופרסל במותג הפרטי הינם מוצרים באיכות וברמה גבוהה, טריים, איכותיים ובריאים. המוצרים של המותג הפרטי מצד אחד עם איכות חומרי גלם מאוד גבוהה ומצד שני הם חומרי גלם איכותיים עם מחירים הוגנים לצרכן הפרטי.

- **מרכיב המחיר** - מדיניות המחירים הנוכחית של החברה הינם מכירת מוצרים של יצרניות המזון השונות לצד מכירת מוצרי המותג הפרטי של חברת שופרסל. שופרסל שמה כמטרה להוזיל את סל המזון לתא המשפחתי באמצעות המותג הפרטי של חברת שופרסל. המותג הפרטי נועד בעצם לתת מענה לצרכן הישראלי ליצרניות המזון הגדולות כמו שטראוס, אוסם וכו' ולהוות אלטרנטיבה צרכנית ללקוחות. המותג הפרטי מציע אלפי מוצרים דומים למותגים של יצרניות המזון הגדולות במחירים זולים יותר.

חדירת המותג הפרטי נעשתה בעיקר לאחר המחאה החברתית על יוקר המחיה בישראל שהחלה בשנת 2011. לאחר המחאה החברתית הוגדלו כוחם של רשתות קמעונאיות שהציעו אסטרטגיית מחירים בשיטת הדיסקאונט. כלומר מדיניות מחירים זולה שהציעה לצרכן מוצרי מזון זולים ביחס לרשתות קמעונאיות גדולות. בעקבות זאת, נאלצו הרשתות הגדולות ובכללם שופרסל לבצע שינויים על מנת להתמודד עם התחרות ועל נאמנותו של