

1. מבוא - תמצית מנהלים

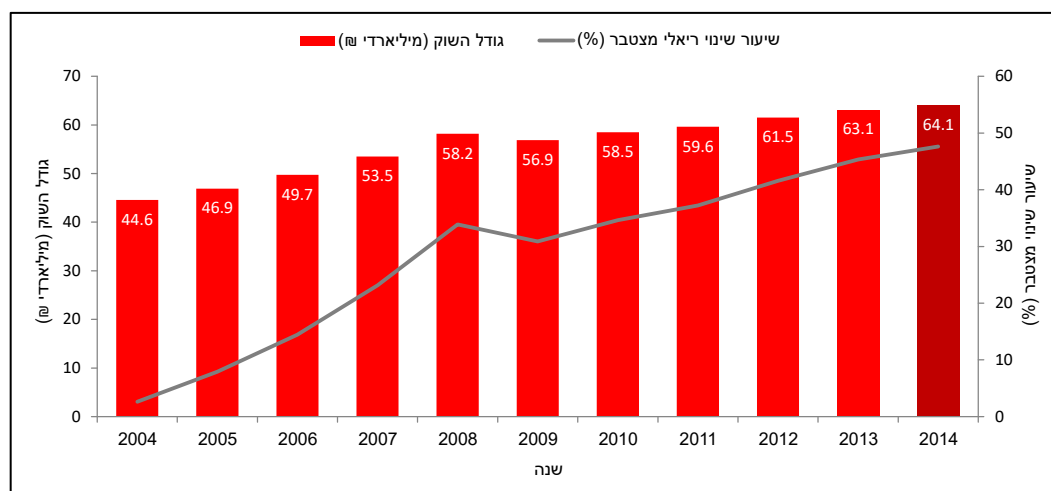
במסגרת הקורס קמעונאות ולוגיסטיקה התבקשנו להעריך את האסטרטגיה קמעונאית תוך השוואת היתרון תחרותי והצבת חלופות של אותו ארגון ומתן המלצות באסטרטגיות ובטקטיקות, על מנת להבטיח שביעות רצון מצד הלקוחות ובעלי העניין. החברה שנבחרה לצורך העבודה הינה חברת רמי לוי בע"מ. חברת רמי לוי הינה חברה קמעונאית למזון בצמיחה אשר הגדילה באופן משמעותי במשך השנים את נתח השוק שלה בענף המזון באמצעות פיתוח מותג פרטי, פתיחת סניפים חדשים והרחבת פעילותה לענפים אחרים כגון ענף התקשורת ואף בכוונתה להתרחב לענף הביטוח.

במסגרת העבודה נסקור את ענף המזון, את מיצובה של רמי לוי בין מתחרותיה בענף המזון והמלצות באשר לאסטרטגיות לשיפור מיצובה והגדלת נתח השוק בענף המזון.

חלק א' – פרק 1

2. הצגת ענף המזון וגודלו

ע"פ סקירת ענף המזון שנעשה ע"י בנק לאומי (2014) ענף המזון הינו ענף מסורתי. ענף המזון והמשקאות מספק את מכלול צריכת המזון של משקי הבית בישראל ומשלב ייבוא, יצוא וייצור מקומי. ע"פ צ'מנסקי בן שחר (2014) מכירות השוק בשנת 2014 עלו לשיעור של כ-64 מיליארד ₪. התרשים להלן מציג את גודל השוק בשנים 2004-2014.



בין השנים 2006 – 2010 נוספו בענף המזון 85 אלף מ"ר כאשר הגידול הממוצע בענף בשנים אלו עמד על 2.2 מיליארדי ₪ של שטחי מזון חדשים. לעומת זאת, בין השנים 2010 – 2014 נוספו כ-87 אלף מ"ר בשנה כאשר הגידול הממוצע בענף עמד בשנים אלו על כ-1.4 מיליארד ₪ בשנה. מנתונים אלו אנו מסיקים שענף המזון מצוי בירידה מתמדת ושחיקה ברווחיות כאשר הפדיון הממוצע של רשת מזון ירד בממוצע מ-2,470 ₪ למ"ר בשנת 2006 לשיעור של 2,260 ₪ למ"ר בשנת 2014. כלומר, נוספו יותר שטחי מסחר מיכולת השוק להכיל.

ע"פ סקירה שנעשתה ע"י DUN'S 100 (2014) שוק המזון בשנת 2014 סובל מהאטה ואי וודאות רבה בעיקר מיישום חוק המזון. עד לפני מספר שנים שחקני ענף המזון חיפשו הזדמנויות חדשות באמצעות פתיחת סניפים חדשים תוך הצגת סניפים חדשים ייעודיים וייחודיים של רשתות אשר

כללה העלאות מחירים. כיום, שחקני רשתות המזון הפועלים בענף פועלים לצעדי התייעלות, סגירת סניפים והגברת התחרות על מחירי המוצרים ועל סל הקניות באמצעות אסטרטגיה של מובילות במחירים. בנוסף, קיימת מגמה של חיפוש הזדמנויות חדשות של הרחבת רשתות המזון לחו"ל.

3. המתחרים הקיימים ונתח השוק:

בענף המזון קיימים כיום שלוש צורות של רשתות מזון:

א. רשתות המזון הארציות הכוללות את מגה ושופרסל.

רשת שופרסל הוקמה בשנת 1958 והינה הרשת המזון הותיקה ביותר בישראל. הרשת נמצאת

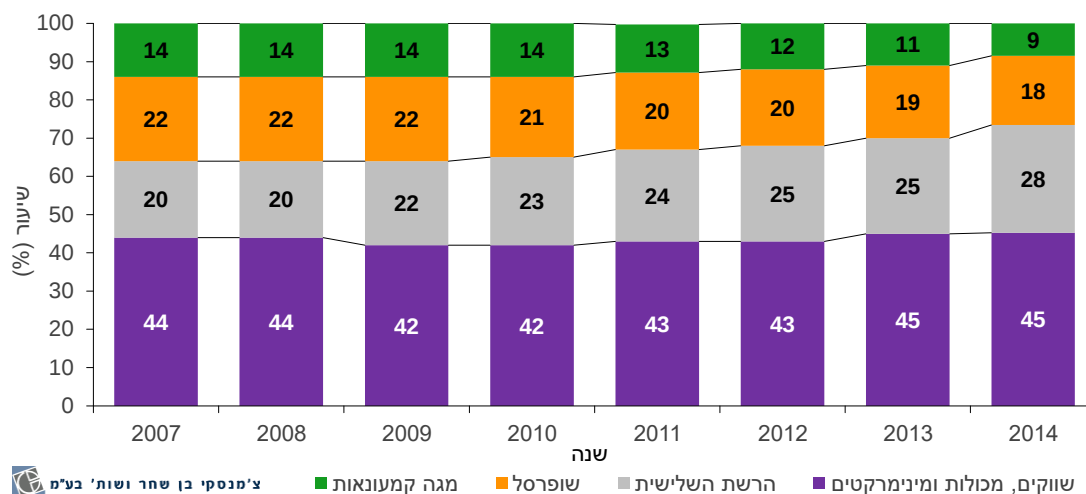
כיום תחת שליטתה של קבוצת IDB שבשליטת נוחי דנקנר ובניהולו של יצחק אברהם. רשת שופרסל מוגדרת כשחקנית מרכזית בשוק המזון מאחר ונתח השוק של שופרסל עומד על 20% מכלל ענף המזון. תחת הרשת מצויים תתי רשתות כגון: שופרסל שלי, שופרסל דיל, ורשת יש.

רשת מגה הוקמה בשנת 1972. הרשת נמצא כיום תחת שליטתה של קבוצת אלון הריבוע הכחול ובניהולו של אביגדור קפלן. רשת מגה מוגדרת כשחקנית מרכזית בשוק המזון מאחר ונתח השוק שלה עומד על 12%. לרשת כ- 204 סניפים. לקבוצת השליטה רשתות מזון נוספות כגון רשתות YOU זול בשפע ועדן טבע מרקט. לאחרונה הרשת עמדה בפני פירוק בשל קשיים תקציביים אך בהחלטת בית המשפט נכנסה הרשת לתוכנית הבראה.

ב. הרשת השלישית - הרשתות הפרטיות הגדולות וחנויות הנוחות¹

ג. רשתות פרטיות מקומיות, מכולות, מינימרקטים ושוקים;

להלן תרשימים המציגים את נתח השוק של שלוש צורות של רשתות המזון ברמת המקרו והרשת השלישית שרמי לוי נכללת בו ברמת המיקרו.



¹ רשת פרטית גדולה מוגדרת כרשת אשר היינה בעלת 5 סניפים לפחות ו/או שהיצע שטחיה עולה על 10 אלף מ"ר ו/או שפדיונה השנתי עולה על 120 מיליון ₪.