

מבוא – לצורך המטלה נבחרו שתי חברות מענף הקמעונאות המזון. חברת רמי לוי שיווק השקמה (2006) וחברת מרב מזון בע"מ המוכרת כרשת אושר עד.

שאלה 1 - מיקום החברות במודל האסטרטגיות הגנריות של פורטר, פרופיל צרכני ובסיס הפילוח.

על פי Shah, Zeis, Ahmadian, Regassa (2000) חברה יכולה ליצור יתרון תחרותי כאשר היא יכולה ליצור ערך ללקוחות. על פי Ormanidhi, Stringa (2008) מודל האסטרטגיות הגנריות של מיקל פורטר מתחלק לשני חלקים יתרון אסטרטגי ומיקוד אסטרטגי כאשר היתרון האסטרטגי מתחלק אף הוא לשני חלקים בידול או הובלה בעלויות נמוכות. שילוב שני המדדים יוצרים את מודל האסטרטגיות הגנריות שלפורטר שמרכיבם: בידול, מיקוד ומובילות בעלויות. כמו כן, האסטרטגיה של מיקוד מורכבת משלושה אלמנטים: עלות ממוקדת, בידול ממוקד ועלות – בידול ממוקד. לפי פורטר על פירמה צריכה לאמץ אחת מחמשת האסטרטגיות שהוזכרו לעיל לצורך הגדרת מיקומה בענף.

מיצוב

חברת רמי לוי – מיצובה של החברה במודל האסטרטגיות הגנריות של מיקל פורטר הינה הובלה בעלויות. כלומר רמי לוי מוגדרת כחברת דיסקאונט שהתחזקה במיוחד בתקופת המחאה החברתית ונתנה מענה לצורך של הצרכן להוזלת סל המזון למשפחה בישראל. מיצובה של רמי לוי בהתאם גם לאתר האינטרנט שלה היא להתמקד בעלות זולה לשוק רחב בפשטות והוגנות ככל הניתן על מנת לענות על הצורך של הצרכן. על פי אתר דה מרקר, ביטוי למיצוב זה קיבל באמצעות המושג "עוף בשקל".

חברת אושר עד – מיצובה של החברה במודל האסטרטגיות הגנריות של מיקל פורטר הינה מיקוד בעלות ובידול ממוקד. על פי אתר דה מרקר, רשת אושר עד מבדלת את עצמה כרשת הפונה לציבור הדתי חרדי ומציעה מבחר מוצרים בעלי כשרות מהודרת הנותנים מענה כולל לציבור שומר מסורת תוך התמקדות בעלויות זולות המאפיינות ציבור שלרוב הינם בעלי משפחות גדולות עם תודעה לחסכון.

קהל היעד – פרופיל הצרכן הטיפוסי

חברת רמי לוי – חברת רמי לוי הינה חברה בצמיחה וכבר מספר שנים שהרשת פותחת בקביעות סניפים נוספים במקומות אסטרטגיים. פתיחת הסניפים באה לצורך מתן מענה לאוכלוסייה רחבה ככל הניתן. באתר האינטרנט של רמי לוי נכתב כי תפיסת העולם הצרכנית של רמי לוי מתבססת על העיקרון "הרווח מעט מכמות גדולה של אנשים". כלומר, רמי לוי פונה לפרופיל צרכני של הישראלי הפשוט החי וגדל בישראל שלצורך מחייתו יוצא לעבודה וכך מתפרנס.

חברת אושר עד – קהל היעד של חברת אושר עד הינה למשפחות ברוכות ילדים מהציבור שומר מסורת, הציבור הדתי והחרדי. המאפיינים של קהל היעד הוא שמירה על הקפדה הלכתית לשמירה על כשרות המזון. לצורך כך, החברה נותנת מענה כולל לדרישות הציבור של כשרות המזון ברמה גבוהה לצד עלויות נמוכות למשפחות שהינם ברוכות ילדים. מאחר וקהל היעד הינו הציבור החרדי עיקר הסניפים של החברה מתרכזים במקומות בעלי מאפיינים חרדיים מובהקים.

בסיס פילוח

חברת רמי לוי – בסיס הפילוח של רמי לוי לפי בדיקה שנעשתה באתר Ynet הינם בעיקר צעירים בגילאים 18-24 בעלי הכנסה של עד 8,000 ₪ בחודש בעלי השכלה אקדמאית. כלומר בסיס הפילוח הוא בעיקר צעירים ישראלים, אקדמאיים ובראשית דרכם ובעלי הכנסה נמוכה.

חברת אושר עד - בסיס הפילוח של אושר עד לפי בדיקה שנעשתה באתר Ynet הינם בעיקר בעלי משפחות דתיים וחרדים בגילאים 25 – 35 וגילאים 60 – 65 בעלי השכלה תיכונית ומשתכרים עד 12 א' ₪ בחודש. כלומר, בסיס הפילוח הוא בעיקר משפחות דתיות עם ילדים, בעלי השכלה שאינה אקדמאית ובעלי השתכרות בינונית.

שאלה 2 - הגעה ללקוחות החברה בערוצים מסורתיים ולא מסורתיים

חברת רמי לוי – לפי אתר דה מרקר, חברות קמעונאיות רבות מפעילות את האומני צ'אנל לצורך סיפוק רצף חוויתי ללקוחות החברה בין הממשקים השונים. חברת רמי לוי מפעילה מספר ערוצי תקשורת לצורך הגעה ללקוחות ושימור הקשר עמו. לפי דוחות הדירקטוריון של רמי לוי בשנת 2015, להלן ערוצי התקשורת המסורתיים ושאינם מסורתיים:

- **ערוץ מכירה און ליין** – ערוץ מכירות מקוונות באמצעות אתר האינטרנט של החברה. ערוץ המכירות נועד לקהל לקוחות שאינו מעוניין להגיע פיזית לסניף. אתר המכירות מאפשר ללקוחות לבצע את רכישות מהמחשב הביתי כאשר השירות ניתן באזור גוש דן, השרון, מודיעין ואשדוד בלבד. לפי דוחות הדירקטוריון באתר מבוצעים רכישות בהיקף של 38 א' לקוחות בחודש ומהווה כ- 3% מסך המכירות הכולל.
- **אפליקציית רמי לוי** – לרמי לוי אפליקציה בסמארטפון לצורך סיפוק חווית קנייה ללקוחותיה מבלי לצאת מהבית. האפליקציה מאפשרת פרט לחוויית הקניה גם את האפשרות לנווט את הלקוח לסניף הפיזי של הרשת, להשוות מחירים של מוצרים, יצירת קשר עם שירות לקוחות, וקיום אינטגרציה מלאה בין שירותי הסלולר לרשת הקמעונאות של רמי לוי.
- **אתר אינטרנט** – רמי לוי מפעילה אתר אינטרנט בה מרכז כל המידע אודות פעילותה של החברה – שירותי הסלולר ושירותי הקמעונאות. כמו כן, האתר מאפשר יצירת קשר מהיר עם שירות הלקוחות ומרכז את כל המידע הרלוונטי לצרכן. בנוסף, קיימת אפשרות לעבור לדף נחיתה של ערוץ המכירה האון ליין לצורך חווית קניות רצופה ללקוח.
- **רשתות חברתיות** – רמי לוי מפעילה דף פייסבוק בו היא מקיימת קשר אינטראקטיבי עם הלקוחות תוך פרסום מבצעים ברשתות הפיזיות, הגרלות ופרסים, כתבות קמעונאיות וכו'.
- **עלונים וברושורים** – רמי לוי מגיע לקהל לקוחותיו גם באמצעות פרסום בעלונים ודפי מידע המהווים ערוץ מסורתי המציעים ללקוחות מבצעים אטרקטיביים ומידע על הרשת.
- **פרסום בעיתונות, רדיו וטלוויזיה** – רמי לוי מקיימת ערוץ תקשורת גם בעיתונות הארצית והמקומית, רדיו וטלוויזיה תוך פרסום מבצעים על מוצרים נבחרים בעיתונים ארציים כגון: ידיעות אחרונות, ישראל היום וכו' ברשתות הרדיו והטלוויזיה. כך עיתון דה מרקר מציג כי האפקטיביות של רמי לוי בפרסום בעיתונות הארצית הייתה שווה פי 8.5 מההשקעה.