

תוכן

1.	תקציר מנהלים	1
2.	מבוא	3
2.1	שירותי קבוצת כלמובייל בע"מ – שירותים ומאפיינים	3
2.2	הצגת ענף יבואני רכב	3
2.3	מאפייני התחרות הענפית	4
2.4	התפתחויות עיקריות ומגמות מרכזיות בשוק יבואני רכב בישראל	5
3.	מיפוי השירותים שנותן הארגון ללקוחותיו באמצעות מערכת CRM	6
4.	מאפייני האינטראקציה עם הלקוחות	6
5.	ניתוח T.O.W.S	8
6.	מפת תפיסתית	9
7.	אפיון לקוחות	10
7.1	פילוח לקוחות	10
7.2	מיקום הלקוחות בפרמידת הלקוחות ולקוחות מפתח	10
7.3	ערך ללקוחות	12
7.4	נאמנות הלקוחות לחברה	13
8.	ניתוח המצב הקיים לעומת התחרות	14
9.	התווית יעדים מדידים	15
10.	אסטרטגיה ונושאים לשיפור	15
11.	מפת מיצוב חדשה	17
12.	מסקנות והמלצות	17
13.	ביבליוגרפיה	18
14.	נספחים	19

1. מבוא

2.1 שירותי קבוצת כלמובייל בע"מ – שירותים ומאפיינים

קבוצת כלמובייל בע"מ התאגדה בשנת 1906 כחברה פרטית¹. החברה הינה החברה הגדולה בישראל בענף יבואניות רכב ואף דורגה ככזאת בשנת 2013 ע"י חברת דן & ברדסטריט. לכלמובייל 10 אולמות תצוגה ו – 59 מרכזי שירות בכל רחבי הארץ ולמעלה מ – 1,000 עובדים. לקבוצה מספר תחומי פעילות:

- (1) **יבוא רכבים חדשים** – החברה מיבאת רכבים פרטיים, משאיות, רכבים מסחריים ואוטובוסים ומייצגת בישראל ארבעה מותגי רכב גלובליים: יונדאי מוטורס, מרצדס בנץ, מיצובישי מוטורס וסמארט.
- (2) **שדרוג רכבים** – החברה מבצעת מבצעי טרייד אין ומכירת רכבים מיד שנייה.
- (3) **פתרונות מימון לרכישת דגמים חדשים** – החברה מציעה מגוון פתרונות מימון מגוונים ומתוחכמים על מנת לאפשר לקהל הלקוחות לרכוש רכב.
- (4) **ביטוחי רכב** – התמחות בביטוחי רכב תוך הטבות לדגמי כלמובייל במחירים תחרותיים.
- (5) **מרכזי שירות** – פריסת מוסכים המציעים טיפולים מכניים ומקצועיים בסטנדרטים הגבוהים ביותר.

לפי אתר האינטרנט של הקבוצה **ייעוד הקבוצה** הינה "לפתח ולספק עבור הלקוחות את הפתרונות, המוצרים והשירותים המתאימים ביותר בענף התחבורה תוך כדי השאת הערך לבעלי המניות לאורך זמן". **חזונה של הקבוצה** "קבוצת כלמוביל שמה לה למטרה להיות המובילה ואמת המידה בענף התחבורה. נקנה ערך מוסף, הנאה, תחושת שייכות וגאווה לכל לקוחותינו, עובדינו ושותפינו העסקיים"

2.2 הצגת ענף יבואני רכב

בשנת 2014 נמכרו בארץ כ – רבע מיליון רכבים חדשים, המהווה גידול של כ- 13% מהתקופה דאשתקד. כ 24-26 מיליארד ₪ שולמו על רכבים חדשים². שוק הרכבים מתאפיין במספר גדול של רכבים המיובאים ממקומות רבים בעולם. המספר הרב של יצרני הרכב מהם מיבאים את הרכבים מוביל לתחרות בין יבואני הרכב המתחרים בשוק עם פוטנציאל קניה מוגבל המושפע בעיקר משינויים בשערי החליפין בין המדינות שמהם מיבאים את הרכבים. ריבוי היבואנים מוביל למאפייני תחרות המתבטאים במחירי הרכבים, אבזורם, ירידת ערך ופונקציונאליות, תדמית ומיצובה של החברה המייבאת מול מתחרותיה.

¹ למבנה החזקות החברה, ראה נספח 1

² <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001062133>

2.3 מאפייני התחרות הענפית³

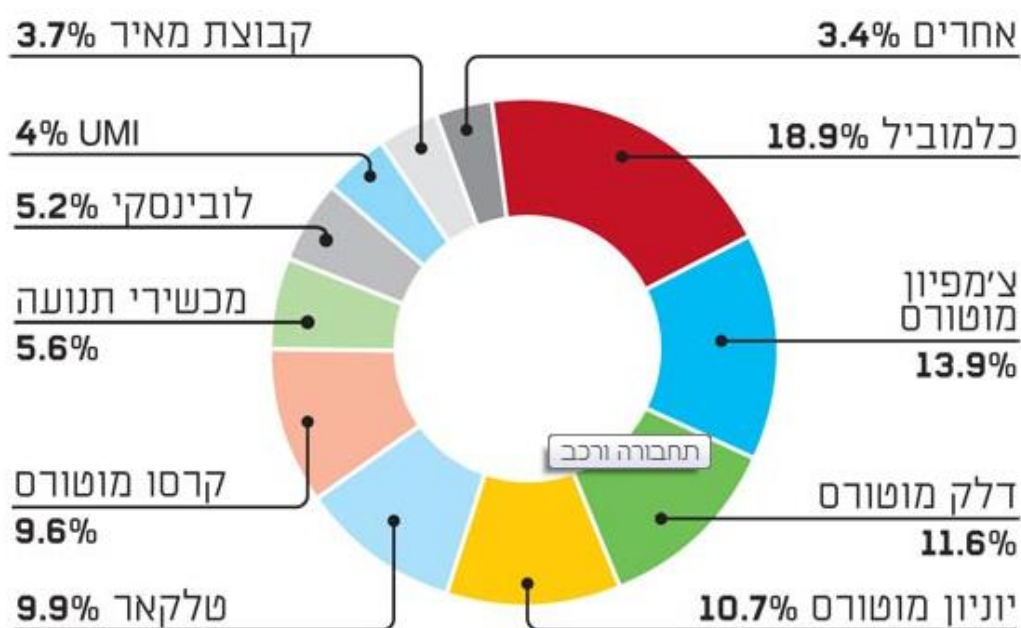
כ- 19 יבואני רכב מתחרים⁴ כיום בשוק כשלכל יבואנית קיימת נציגות של יצרני רכב אחדים או יצרן בודד. החברות המובילות בענף הן: דלק מוטורס (יבואנית מאזדה, פורד ולינקולן), כלמוביל-כלמוטור (מרצדס, יונדאי ומיצובישי), יוניון מוטורס (טויוטה), UMI (גינרל מוטורס, אופל, איסוזו וסאאב), דוד לובינסקי (פז'ו וסיטרואן), קרסו (ניסאן ורנו) וצ'מפיון מוטורס (פולקסווגן, אאודי וסיאט).

לשבעת היבואנים המובילים קיים נתח שוק גדול למדי, בשנת 2002 נתח השוק היה כ- 77.7% לעומת נתח שוק של כ- 81.5% בשנת 2005. נתח השוק הגבוה נובע ממספר גורמים: חסמי כניסה גבוהים הנדרשים בענף, מערכת יחסים יציבה ותקינה בין היצרן ליבואן, חוסן פיננסי גבוה ורמת שירות גבוהה.

כיום, כלמוביל מובילה את שוק הרכב עם מספר המסירות הגבוה ביותר אך ניכרת מגמה במשך השנים של ירידה בנתח השוק שלה ועלייה בחלקן של היבואניות האחרות.

להלן התפלגות נתחי יבואני הרכב המובילים בשנת 2013:

להלן התפלגות נתחי שוק של היבואנים בשנת 2013 (ע"פ מספר כלי רכב שנמסרו):



³ להבנת מבנה התחרות בענף, ראה נספח 9

⁴ לנתוני מסירות רכב לפי יבואנים, ראה נספח 2. לדרוג יבואני רכב לשנת 2015 ראה נספח 5