

העתיד של ענף הביטוח

ממכות לסופרמרקט

10
גורמי
המפתח
להצלחה
של
רשתות
המזון

גיא מר-חיים
שותף-בכיר
פ.א.ו.סי. היי טק (1992) בע"מ
יעוץ אסטרטגי

טל. 052-6868748
פקס. 08-8699619
gai.marchaim@gmail.com





ממכולת לסופרמרקט העתיד של ענף הביטוח

רפורמות בענף

- ▼ **ענף הביטוח כמרקחה:** כיצד להתמודד עם האיומים שיוצרות הרפורמות בענף הביטוח, אשר פתחו בפניו את ענף המוצרים הפיננסיים שנשלט על-ידי הבנקים מחד, אך מאידך לוחצות באופן מוצהר להורדת מרווחי הניהול וההפצה בכלל ועמלות סוכני הביטוח בפרט?
- ▼ **התמודדות דומה עבר ענף חנויות המזון** בשלושת העשורים האחרונים.
- ▼ בעבר היה ענף זה מבוסס על חנויות מכולת, אולם התחרות בענף והלחץ של הספקים הגדולים להורדת המרווחים הקמעונאיים הצמיחו את הסופרמרקט המודרני.
- ▼ בעזרת **10 גורמי המפתח להצלחה** המפורטים במצגת זו, רשתות הסופרמרקט הגדילו בהדרגה את נתח השוק שלהן, וחנויות המכולת גוועו.
- ▼ גם מי שרצה להחזיק בחנות מזון קטנה נאלץ לשדרג אותה ל"מינימרקט".
- ▼ **חנות המכולת המסורתית נעלמה ממפת השוק.**

1. הגדלת סל המוצרים

- ▼ הגדלה משמעותית של סל המוצרים היא הכלי המרכזי שבעזרתו הסופרמרקט המודרני התמודד עם ירידת המרווחים.
- ▼ הנאמנות הגבוהה-יחסית של הצרכן כיוונה את הסופרמרקט להתבסס על הגדלת ההכנסות מהלקוחות הקיימים, יותר מאשר מלקוחות חדשים.
- ▼ שטחי-המדף גדלו, על-מנת לאפשר תצוגה של מוצרים נוספים ושל מבחר ספקים לכל מוצר.
- ▼ לאחר שהסופרמרקט הרחיב את מגוון מוצרי המזון כמעט לכל קטגוריה אפשרית, הוא נכנס בשנים האחרונות גם לתחומים שאינם-מזון, וזאת כחלק מהמלחמה על הגדלת ההכנסה מהלקוח הקיים.

2. העלאת הרמה המקצועית

- ▼ העלאת הרמה המקצועית של רשתות המזון בתורת הקמעונאות היתה צעד מתבקש.
- ▼ נושאים כגון "ניהול שטח מדף" ואינדיקטורים כגון "פדיון למטר מרובע" הפכו להיות לפרמטרים ניהוליים בסיסיים, כמו גם "מבצעי מכירות בקו הקופות" ו"הורדת זמן התור בקופה".
- ▼ מנהלי חנויות מזון נדרשים היום להיות בעלי רמה מקצועית גבוהה בקמעונאות על-מנת להשתלט על אופי התחרות בענף ולהבטיח את רווחיות החנות.

3. מיכון ואוטומציה

- ▼ **מיכון ואוטומציה** הפכו להיות העזר העיקרי לשדרוג המקצועי של החנות ולהורדת העלויות התפעוליות.
- ▼ בכל חנות יש כיום קופות ממוחשבות, אשר מחוברות למערכות המלאי והלוגיסטיקה, וכן למערכות מידע המספקות ניתוחי מכירות ורווחיות.
- ▼ קופות ממוחשבות אלו מחוברות גם לקורא ברקוד ולמשקל אלקטרוני, אשר מקצרים את התור בקופה ומגדילים את התפוקה של הקופאיות.
- ▼ בשנים האחרונות החלו רשתות המזון, ואף חנויות שאינן רשתות, להפעיל אתרי אינטרנט שבהם ניתן לבצע הזמנה ורכישה של מוצרים, לשלם דרך האתר ולקבל את המוצרים במשלוח, ובכך לשמר את הלקוחות גם במצב שלא נוח להם להגיע לחנות.

4. הורדת עלויות תפעוליות

- ▼ **הורדת העלויות התפעוליות** היתה אילוץ הכרחי שנלווה לירידה במרווח הקמעונאי.
- ▼ חסכון בעלויות כח-אדם הושג באמצעות העברת פעולות לספקים, החל בלוגיסטיקה וכלה בסידור מוצרים על המדף, והגדלת תדירות ביקורי הספקים אפשרה לצמצם את המלאי ועלויותיו.
- ▼ בנוסף, הקופות הממוחשבות צמצמו תורים וקופאיות, ומערכות המלאי הממוחשבות מזערו את ההזמנות מהספקים מחד, אך גם את רמת החוסר מאידך.
- ▼ מיקום חנויות מחוץ למרכז העיר הוריד את עלויות שכר-הדירה, ואפשר הפעלת חנויות גדולות יותר.

ממכולת לסופרמרקט העתיד של ענף הביטוח

5. ספקים אלטרנטיביים

▼ טיפוח ספקים אלטרנטיביים הוא מרכיב קריטי
נוסף באסטרטגיה של רשתות המזון.

▼ מעבר להגדלת המגוון, ספקים אלטרנטיביים
מאפשרים לסופרמרקט להציע מחירים תחרותיים
יותר ולקבל מרווח קמעונאי גדול יותר.

▼ בנוסף, ספקים אלטרנטיביים מחזקים את
הסופרמרקט בהתמודדות מול הספקים הגדולים
והחזקים, וחלקם אף עובד בלעדית עם רשת זו או
אחרת ומקנה לה בכך יתרון יחסי.

▼ הצלחת אסטרטגיה זו הניעה בעשור האחרון את
רשתות המזון אף לפתח מותג פרטי משלהן
(Private Label) למוצרים מובילים, שבו יש להן
שליטה מוחלטת ויכולת תחרותיות מוגברת.



ממכולת לסופרמרקט העתיד של ענף הביטוח

6. מיתוג

▼ **מיתוג** הסופרמרקטים נועד אף הוא להיות כלי למשיכת לקוחות ולהורדת התלות במותגי הספקים.

▼ אם בעבר "המכולת של סימון" לא העלתה על דעתה להוציא כסף על פרסום (חוץ משלט, אולי...), היום תקציבי הפרסום הם חלק חשוב בפעילות רשתות הסופרמרקט.

▼ חשיבותו של מותג הרשת כמותג כלל-ארצי גדלה, ואנו עדים כיום למגמה של צמצום מותגי משנה במטרה לחזק את מותג הרשת העיקרי.



7. פעילויות שיווק

▼ **פעילויות שיווק** נוספות ננקטות במטרה להגדיל את נאמנות הצרכן לחנות.

▼ מערכות המיכון והגביה באמצעות כרטיסי אשראי מאפשרות לרשת לרכז נתוני צריכה של הלקוחות ולהציע להם מבצעים בהתאם.

▼ אמנם ל"מועדון הלקוחות" עדיין יש אופי בעיקר של "דיוור ישיר" ושל צבירת נקודות, אולם לאט לאט מתפתחת בארץ התפישה האמריקאית הכוללנית-יותר של "**תכנית נאמנות**" (Loyalty Program) למעגלי לקוחות שונים, ואנחנו עדים לכלים מתוחכמים יותר כגון קופונים אישיים.

▼ הרשתות הבינו שעלות **שימור לקוח קיים** נמוכה משמעותית מעלות השגת לקוח חדש.

8. מבצעי מחיר

- ▼ **מבצעי מחיר והנחות הם בסופו של דבר אחד הכלים התחרותיים החשובים ביותר, בעיקר בשוק הישראלי.**
- ▼ **רשתות המזון משקיעות מאמצים גדולים בכדי להציע באופן קבוע מבצעי הנחות שימשכו את הצרכן וישכנעו אותו באטרקטיביות של הרשת.**
- ▼ **חלק גדול מהמבצעים נעשה יחד עם הספקים ועל חשבונם.**
- ▼ **אולם לעתים הרשתות מורידות גם את מרווחיהן, בכדי להפוך את המבצע לאטרקטיבי יותר.**
- ▼ **במקרים מסוימים הרשתות עושות מבצעים במוצרים המשפיעים מאד על תפישת המחיר, במסגרתם הן מעבירות לצרכן את כל הרווח (Loss Leaders), כי בסופו של דבר, הצרכן הישראלי מודע הרבה יותר למחיר העוף מאשר למחיר בקבוקן טבסקו.**



ממכולת לסופרמרקט העתיד של ענף הביטוח

9. אשראי

- ▼ אשראי היה אחד הגורמים התחרותיים החשובים ביותר של הרשתות מול חנויות המכולת.
- ▼ אף חנות מכולת לא יכלה לעמוד בפני הרשתות שנתנו 8, 9, 10 תשלומים (ואף 12 תשלומים לפני החגים).
- ▼ עם ישראל, שהינו חובב אשראי ידוע, הצביע ברגליים והלך בעקבות התשלומים אל הרשתות.

ממכולת לסופרמרקט העתיד של ענף הביטוח

10. מיזוגים

▼ מיזוגים ורכישות אפשרו לרשתות המזון "קיצור דרך" לצמיחה מחד ולהתייעלות מאידך.

▼ המיזוגים של "שופרסל" עם "קלאבמרקט" ושל "יינות ביתן" עם "כמעט חנים" הם דוגמאות בולטות, אך לא יחידות.

▼ המיזוגים אפשרו צמיחה במיקומים טובים (Prime Locations), והשגת יתרונות לגודל מול ספקים.

▼ גם הרגולציה "הבלתי-ידידותית" לא בלמה את המיזוגים, מאחר שיתרונותיהם גדולים מחסרונותיהם.

מֶרְכּוּלִית

מינימרקט; אחיה הגדול מֶרְכּוּל
(סופרמרקט, חידושו של י' אבינרי).
שתי המילים הן מן השורש רכ"ל, הקשור
למסחר ולמצרכים, כמו במילים רוכל
ומֶרְכּוּלָה, ויש בהן רמז למילה מַכְלָה
ולמילה כָּל. תשלי"ט



ממכולת לסופרמרקט
העתיד של ענף הביטוח

סיכום

- ▼ ענף הביטוח דומה לענף חנויות המזון, המתבסס על מעגל לקוחות קיימים שאותם הוא מנסה לשמר ואת ההכנסה מהם הוא מנסה למקסם.
- ▼ הרפורמות בשוק ההון פותחות לענף הביטוח אפשרות לשווק מוצרים פיננסיים נוספים לאותם לקוחות, אולם לוחצות ללא הפסק להורדת המרווחים בענף.
- ▼ לסוכני הביטוח צפוי עתיד דומה לחנויות המזון: הסוכנויות הגדולות תתארגנה כמו סופרמרקט והסוכנים הקטנים יאלצו לשדרג את עצמם כמו מינימרקט.
- ▼ מי שיתעקש להמשיך ולפעול כמו חנות מכולת מסורתית, לא ישרוד זמן רב ...



העתיד של ענף הביטוח

ממכות לסופרמרקט

10
גורמי
המפתח
להצלחה
של
רשתות
המזון

גיא מר-חיים
שותף-בכיר
פ.א.ו.סי. היי טק (1992) בע"מ
יעוץ אסטרטגי

טל. 052-6868748
פקס. 08-8699619
gai.marchaim@gmail.com

