

ooooops זה super-זו

יולי 2018

© כל הזכויות שמורות לחברת צ'מנסקי בן שחר ושות' בע"מ.
כל שימוש ו/או התבססות על המידע הכלול בדו"ח זה ללא קבלת רשות
מראש ובכתב מחברת צ'מנסקי בן שחר ושות' בע"מ, אסור בהחלט.



1. רקע - שוק הסופרמרקטים לאורך ציר הזמן

א. 2000-2003 - מיתון עולמי ו"הרדמות" של שופרסל והרבע הכחול (להלן: "הרשתות הארציות" ו/או "הרשתות") וקלאב מרקט, משאירות פתח ל"רשת השלישית" (אז הרביעית) להתחזק ולהציג את פורמט המחיר. תחילת השינוי בהרגלי הצריכה וההתנהגות של הצרכן הישראלי.

ב. 2004-2010

1. הרשתות מתעוררות מאוחר ומתקשות להתמודד מול השחקן החדש, המהיר וה"רזה" תפעולית ולראשונה מציגות תוצאות שליליות;
2. הרשתות מממשות אסטרטגיות שיווקיות חדשות זמניות בלבד וללא ראייה לטווח הארוך על מנת להתאים עצמן לשוק החדש שנוצר ולצרכן הישראלי המשתנה (וזאת עוד הרבה לפני מימוש המחאה);
3. קלאב מרקט "נבלעת" על ידי שופרסל - תחילת היווצרות ה"מפלצת האדומה";
4. לאחר כשבע שנים פורץ משבר עולמי חדש. הפעם פחות משפיע על ישראל;

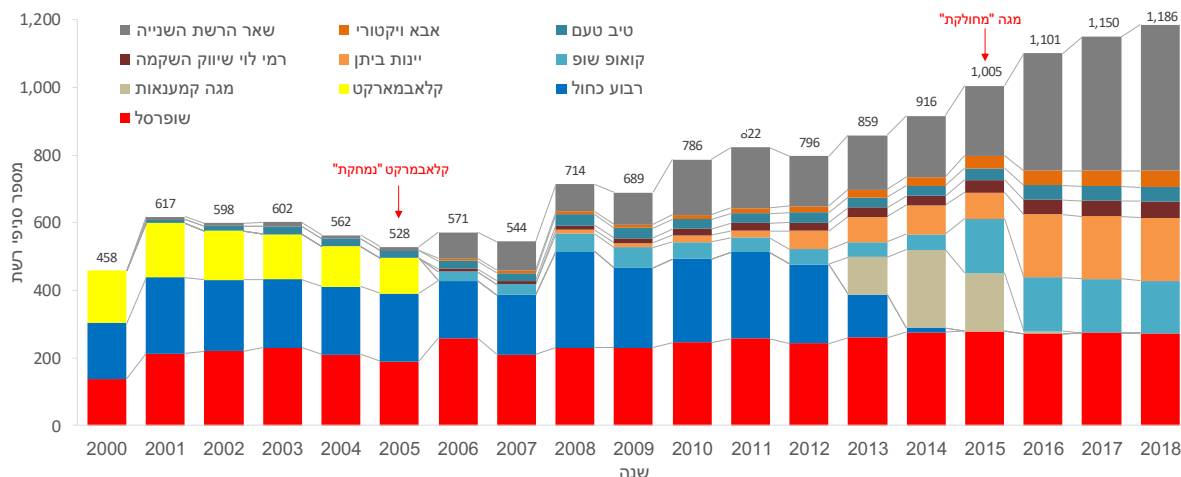
ג. 2011-2014

1. המחאה החברתית "טורפת שוב את הקלפים" - הרשתות הארציות סופגות את מרבית הביקורת (היצרנים והיבואנים אינם נמצאים "מתחת" לרדאר הציבורי). רווחיותן ונתח השוק שלהן נשחקים ומנגד הרשתות הפרטיות מתחזקות על גבן וגם מגיעות קרוב לבית ולשכונות. אלו האחרונות זיהו בזמן את התהוותו של הצרכן הישראלי החדש;
2. נוצרים "מיזוגים";
3. מגה קמעונאות נשחקת, ממציאה את You באופן כושל;
4. מגה קמעונאות ושופרסל מוכרות, סוגרות ומקטינות חנויות שנלקחות ומופעלות על ידי המתחרים החזקים מהרשת השנייה (אז עוד הרשת השלישית);
5. הכנסת מאשרת את חוק המזון הכושל, לא חולל את השינוי הנדרש - הגברת התחרות והורדת המחירים;

1. מספר סניפי רשתות הסופרמרקטים הכפיל עצמו משנת 2000, ומספר השחקנים בענף עלה עד

כדי פי 8 בתקופה של כשני עשורים כמוצג בתרשים להלן:

תרשים מספר 1: מספר סניפי רשתות הסופרמרקטים בין השנים 2000-2018



(א) מספר סניפי רשתות הסופרמרקטים עולה בשיעור כפול משיעור הגידול בגודל השוק;

(ב) מספר סניפי "הרשת השנייה" גדל בכ-15% במוצע בשנה בין השנים 2008-2018,

בהשוואה למספר סניפי רשת "שופרסל" שגדלו בכ-2% במוצע בשנים אלו;

(ג) קריסות, מכירה ו"מיזוגים" של רשתות היוו "דחיפה" להגדלת מספר חנויות;

2. מגה ועדן טבע מרקט קורסות והסניפים מחליפים בעלות, חלקם נסגרים;

3. נפתחת רשת סופרים "סופר קופיקס" עם מוצרים ב-5 שקלים, ומכניסה בהמשך גם מוצרים

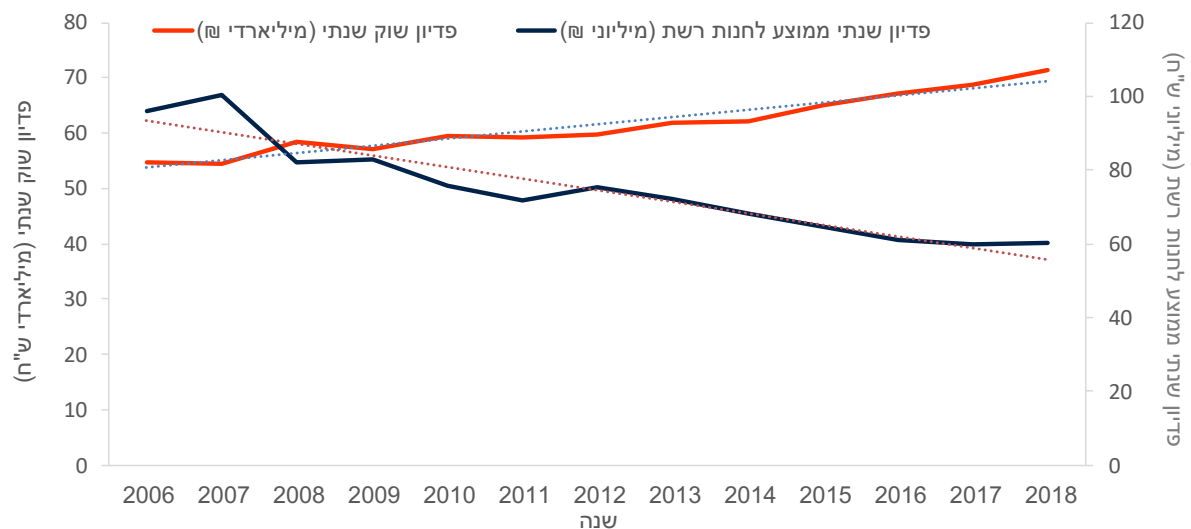
יקרים יותר. היום מנסה לשקם את כישלונה השיווקי (העלאת המחיר ב-1 ש"ח) והבנת הפריסה

האפשרית (פותחת סניפים במקומות ללא תנועה מספקת) ומכניסה את רמי לוי כשותף;

2. גודל שוק הסופרמרקטים

- א. שוק הסופרמרקטים בשנת 2018 (להלן: "השוק") צפוי לחולל מכירות של כ-71.6 מיליארד ₪, מהם כ-49 מיליארד של מוצרי מזון (ללא פירות וירקות). השוק מכיל הן את השוק המבורקד והן את השוק שאינו מבורקד;
- ב. התרשים להלן מציג את פדיון השוק השנתי (גודל השוק) ואת הפדיון הממוצע לחנות רשת¹ בשנים 2006-2018;²

תרשים מספר 2: פדיון השוק השנתי והפדיון (מיליארדי ₪) והממוצע לחנות רשת (מיליוני ₪) בין השנים 2006-2018 (במחירי שנת 2016)



1. בין השנים 2012-2018 השוק גדל ויגדל ריאלית בכ-11.8 מיליארד ₪;
2. השוק גדל לאורך השנים (למעט האטה בשנת 2009 בשל המיתון במשק ובשנת 2011 בשל המחאה החברתית). זה נבע בעיקר מהתוספת במספר משקי הבית בישראל ומהגידול ברמות המחירים כפי שיפורט בהמשך;
3. הפדיון הממוצע השנתי לחנות רשת (ללא סיווג הרשת), מספק אינדיקציה וביטוי לתחרות המתעצמת. על כל גידול של 1 מיליארד בגודל השוק, פדיון חנות רשת ירד בממוצע בכ-2.3 מיליוני ₪ בשנה;

¹ הערה: סניף רשת שיווק קמעונאי תחת מותג משותף

² מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, "סקר הוצאות משקי בית - הרכב הוצאות חודשיות לתצרוכת", שנים 2006-2015. שנים 2016-2018 לפי הערכת החברה. כל המידע והסכומים אינם כוללים מע"מ ומעודכנים ל"מדד מזון כולל ירקות ופירות". השוק המתואר מתייחס לכל השוק ולא רק לשוק המבורקד כפי שנבחר על ידי אחרים ושבהכרח קטן מהשוק האמיתי



- ג. הסברים לצמיחת גודל השוק בשנתיים האחרונות למרות אמירות ה"אחרים" ביחס לקיטון בו:
1. מדי שנה מתווספים 45-50 אלף משקי בית (לפחות) וההוצאה על מזון וסופרמרקט נשארת כמעט ללא שינוי (בהכרח לא קיימת כיום דרך לבחון באם המידע של הלמ"ס מדויק);
 2. סך הפדיונות עלו ראלית בכ-20% החל מ-2010, המייצג גידול ריאלי של כ-2.3% בשנה, למול גידול באוכלוסייה של 2.2% בשנה - **במונחי פדיון לנפש השוק סטטי!**;
- ד. **שורה תחתונה - שוק המזון והסופרמרקטים בישראל גדל במעט בשנת 2017** (דומה לגידול בשיעור משקי הבית בישראל) **והמגמה תישמר בשנת 2018 כנגזר מ:**
1. **מספר משקי הבית בישראל - עולה מדי שנה ב-45-50 אלף ובעלייה** (גם יותר משפחות חד-הוריות וגם גידול בשיעורי הגירושים);
 2. **ההוצאה החודשית למשק בית - תקטן ריאלית;**
 3. **המחירים לצרכן - ימשיכו לעלות;**
 4. **הריבית - תעלה במעט;**
 5. **שיעור הצמיחה - חיובי ושאינו גבוה;**
- יתקו?

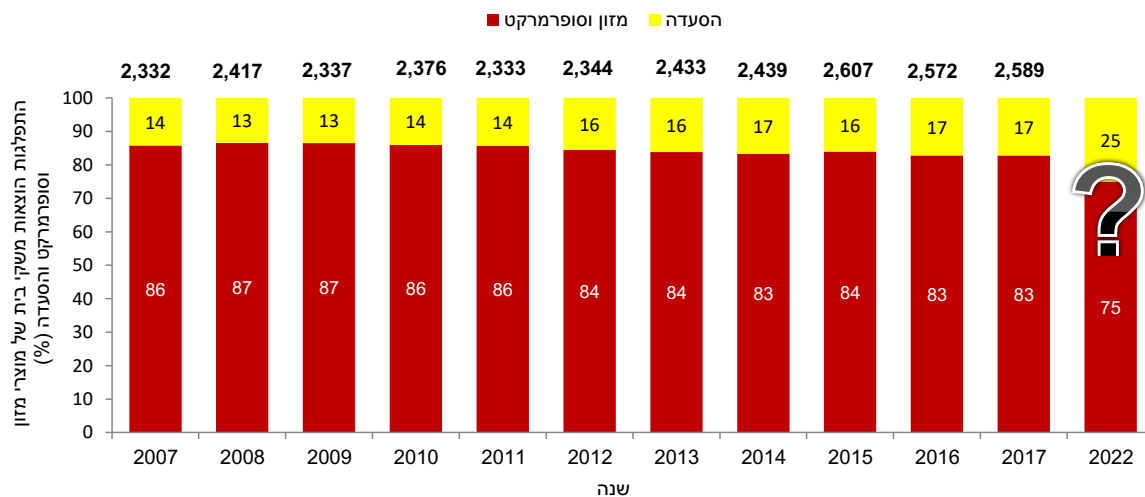


3. המציאות שבחיי הצרכן

א. הסעדה ומשלוחי אוכל מוכן כחלופה לקניית בסופרמרקט

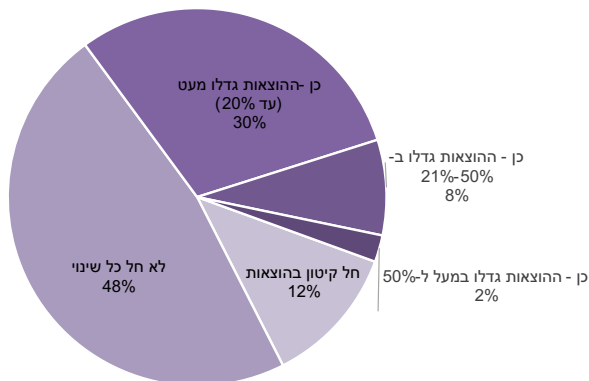
1. בארצות הברית זו השנה הראשונה בה משקי בית הוציאו אותו הסכום על קניית מוצרי סופרמרקט להכנת מזון בבית כמו על רכישה/הזמנת מוצרי הסעדה ובתי קפה;
2. בישראל קיים מעבר של משקי בית לצריכת מזון במסעדות, בבתי קפה ודרך משלוחי אוכל מוכן. בישראל היחס הוא 1: 5 וצפוי להגיע בעת הקרובה ל-4: 1 כמוצג בתרשים להלן:

תרשים מספר 3: התפלגות הוצאות משקי הבית על מזון וסופרמרקט והסעדה (נח)

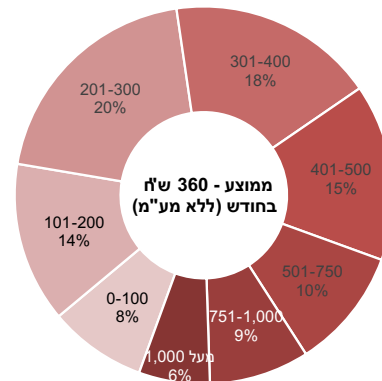


3. סקר אינטרנטי במדגם ארצי שערכה החברה מצביע על גידול בהוצאות ההסעדה ומשלוחי מוצרים אלו בשנתיים האחרונות אצל כ-40% ממשקי הבית. גודל ההוצאה החודשי הממוצע - 360 ₪ (ללא מע"מ) כפי שמוצג בתרשימים הבאים:

תרשים מספר 5: שינוי בהיקף ההוצאה (%)



תרשים מספר 4: הוצאה חודשית על הסעדה (ש"ח)



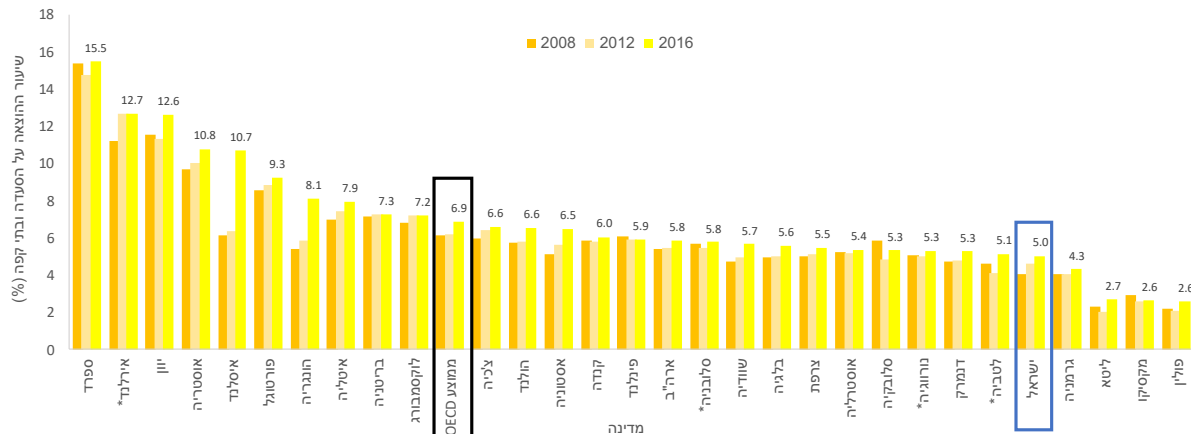
4. נתוני ה-OECD מציגים מגמה דומה של גידול הוצאות ההסעדה בקרב הצרכן הישראלי, בשיעור

של 1% בין השנים 2008-2016 מ-4% ל-5% מסך ההוצאה על תצרוכת למשקי הבית;³

5. שיעור זה נמוך בהשוואה למוצע במדינות ה-OECD העומד על כ-7% מסך התצרוכת למשקי

הבית כמוצג בתרשים להלן;⁴

תרשים מספר 6: שיעור הוצאה על הסעדה ובתי קפה מתוך סך ההוצאה על תצרוכת למשקי בית (%)



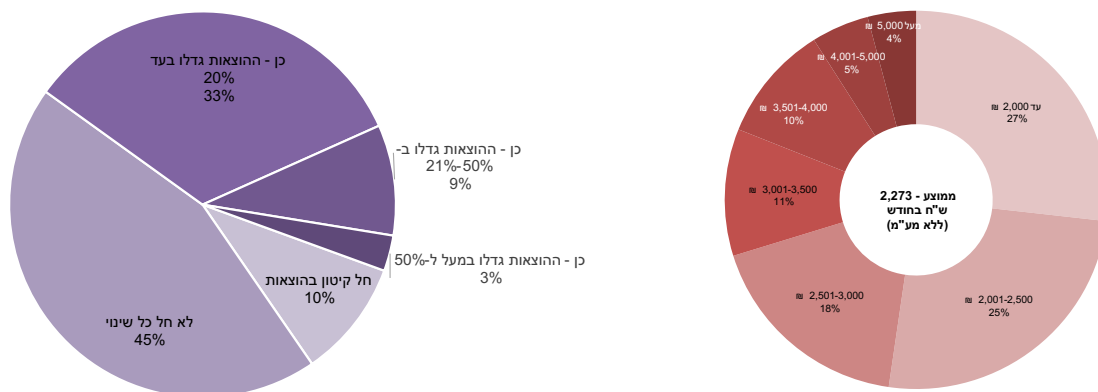
ב. גידול ברמת הוצאות על מוצרי מזון וסופרמרקט בכלל ובאון-ליין

1. סקר אינטרנטי במדגם ארצי מייצג שערכה החברה מצביע על גידול הוצאות המזון והסופרמרקט

בשנתיים האחרונות אצל 45% ממשקי הבית. גודל ההוצאה החודשי הממוצע - 2,273 ₪ ללא

מע"מ, כפי שמוצג בתרשימים הבאים:

תרשים מספר 7: הוצאה חודשית על מזון וסופרמרקט (ש"ח) תרשים מספר 8: שינוי בהיקף ההוצאה (%)



³ Source: www.oecd.org, oecd.stats, "Final consumption expenditure of household", 2018

⁴ מקור: "שס"



(א) משק בית בו היה גידול בהוצאות המזון והסופרמרקט התאפיין ב:

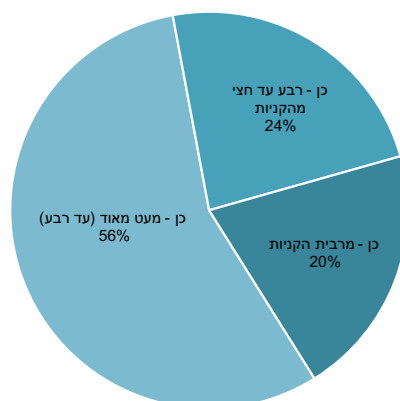
- (1) מגורים בתל אביב ובמטרופולין תל אביב;
- (2) 4-5 נפשות;
- (3) ראשי המשפחה הינם זוג חילוני נשוי העובד במשרה מלאה;
- (4) בעל הכנסה ממוצעת;

(ב) גודל ההוצאה החודשית הממוצעת על פי סקר הוצאות משקי הבית של הלשכה המרכזית

לסטטיסטיקה משנת 2015 (צמודה למדד) - 2,089 ₪, לא כולל מע"מ;⁵

2. כל המשיבים בסקר (האינטרנטי) מבצעים קניות מזון וסופרמרקט באון לין, ובממוצע 30% מסך ההוצאה של משפחתם. חמישית מתוכם מבצעים את מרבית קניותיהם בדרך זו כמוצג בתרשים להלן:

תרשים מספר 9: האם אתה מבצע קניות מזון סופרמרקט און-ליין?

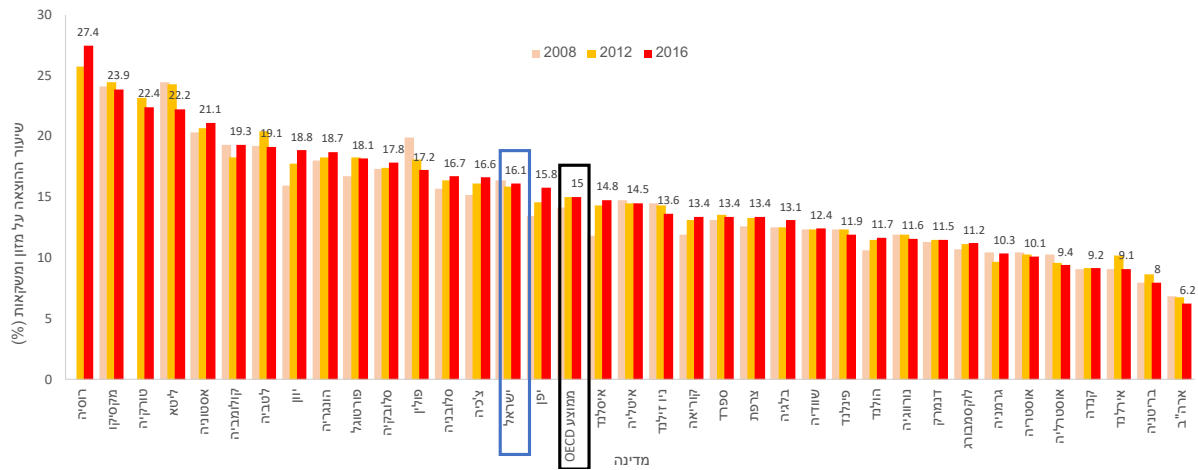


⁵ מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, "סקר הוצאות משקי בית - הרכב הוצאות חודשיות לתצרוכת", 2015

3. למרות עליית רמת ההוצאה העולה מהסקר, שיעור ההוצאה על מזון מסך התצרוכת של משק בית נותר ללא שינוי מהותי, ועומד על כ-16% מהתצרוכת. זאת בדומה למוצע מדינות ה-

OECD כמוצג בתרשים להלן:⁶

תרשים מספר 10: שיעור הוצאה על מזון ומשקאות מתוך סך ההוצאה על תצרוכת למשקי בית (%)



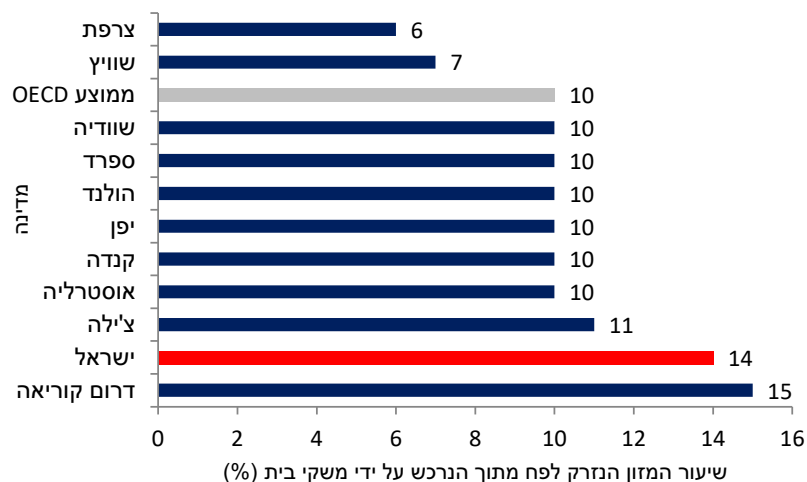
ג. סלי הקניות קטנים, כבר לא "זורקים" מוצרים לעגלה ובבית אל "הפח"

1. "אתמולי"

א) על פי הסקר העדכני ביותר של ארגון ה-OECD, ישראל ממוקמת במקום ה-2 מבין מדינות

ה-OECD בזריקת מזון על ידי משקי בית:⁷

תרשים מספר 11: שיעור המזון הנזרק לפח מתוך הנרכש על ידי משקי בית במדינות שונות (%)



⁶ Source: www.oecd.org, OECD.stats, "Final consumption expenditure of household", 2018

⁷ Source: www.oecd.org, OECD.stats, "Food Waste", 2010



- (ב) השיעור הגבוה נגזר הן מגודל משק בית הגדול יחסית בישראל אשר מקשה על תכנון התצרוכת, והן בשל נטייה לרכישת מזון בקנייה שבועית מרוכזת ("עגלה גדולה"), כל זאת, לעומת מספר רכישות הנפרשות על פני השבוע ("עגלה קטנה"). בעת האחרונה גם הרגלי הצריכה בארץ משתנים;
- (ג) בנוסף, ארגון ה-OECD מצא מתאם גבוה בין העדר המודעות לצריכת מזון אורגני לבין זריקת מזון על ידי משקי בית;
- (ד) **קיטון ה"זריקות" מ-14% ל-10% כממוצע, משמעו קיטון שוק המזון והסופרמרקטים ב-2-3 מיליארד ₪ בשנה;**

2. "מחר"

- (א) פחות מזון ייזרק = קיטון בהוצאה הכללית במקביל למעבר לרכישת מוצרים באיכות גבוהה יותר (טרי / אורגני) ורכישה קרובה לבית;
- (ב) תדירות הביקור בחנויות תגדל, נרכוש בעיקר ל"היום", בסלי קנייה ממוצעים קטנים יותר - ל"ארוחת הערב" בלבד (יין ובאגט ל"ארוחה רומנטית");

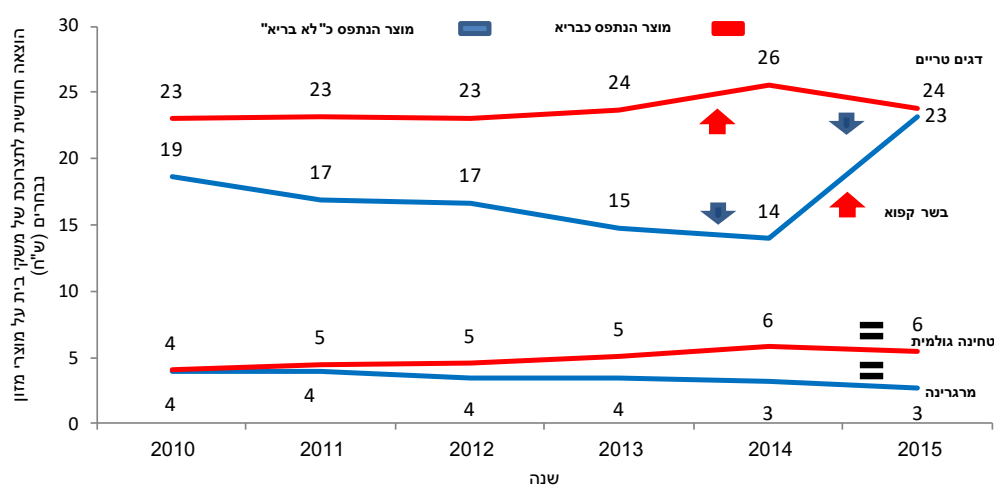
ד. מזון בריאות ואורגני

1. "אתמול"

(א) עלייה בהוצאה על מוצרי מזון הנתפסים כבריאים, למול ירידה בהוצאות על מוצרי מזון הנתפסים כ"לא בריאים";

(ב) התרשים הבא מציג את השינוי שחל בהוצאות משקי הבית בשנים 2010-2015 על מוצרי מזון נבחרים:

תרשים מספר 12: הוצאה חודשית ראלית ממוצעת של משק בית בישראל על מוצרי מזון נבחרים (ש"ח)⁸



(ג) מגמת המודעות לבריאות המזון מתבטאת בעיקר ברכישת פחות מוצרים מעובדים (בשר קפוא, משקאות קלים ועוד) ויותר מוצרים הנתפסים כ"טבעיים", כגון ירקות ודגים טריים. אחרי מספר שנים של שינוי "חיובי", בשנת 2015 המגמה נעצרה;

(ד) בקטגוריית המזון האורגני, ישראל צורכת מעט יחסית למדינות ה-OECD - 14% מההוצאות על פירות וירקות הינן על פירות וירקות אורגניים, לעומת ממוצע של כ-24%;

2. "מחר" - צפויה התחזקות של מגמת הבריאות וכן גידול בשיעור ההוצאות של הצרכן הישראלי על מזון אורגני - התקרבות לממוצע ה-OECD;

⁸ מקור: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, "הכנסות והוצאות חודשיות לתצרוכת בחמישינוים של משקי בית", שנים שונות



ה. זמן כמשאב חשוב מכסף - יתבטא בשני אופנים:

1. נוחות

א) תדירות הקניות שתגדל והניסיון לחסוך בזמן יביאו לנטייה לרכוש מוצרי מזון וסופרמרקט בחנויות הנוחות שבשכונות, גם במחיר של גידול בהוצאות. חנויות הנוחות תתחזקנה;

ב) מגמה זו תשפיע בעיקר על צרכנים ממעמד כלכלי בינוני-גבוה;

ג) חלק מהרכישות בשוק זה יתבצעו בשווקים;

2. שוק ה-On-Line

א) בעולם חל גידול דו-סיפרתי שנתי בגודל קניות ה-On-Line. היום נתח השוק הגדול ביותר הוא בבריטניה של כ-5% מסך מכירות בקטגוריה זו;

ב) עד שנת 2020 גודל מכירות ה-On-Line יהוו 8%-10% מהשוק;

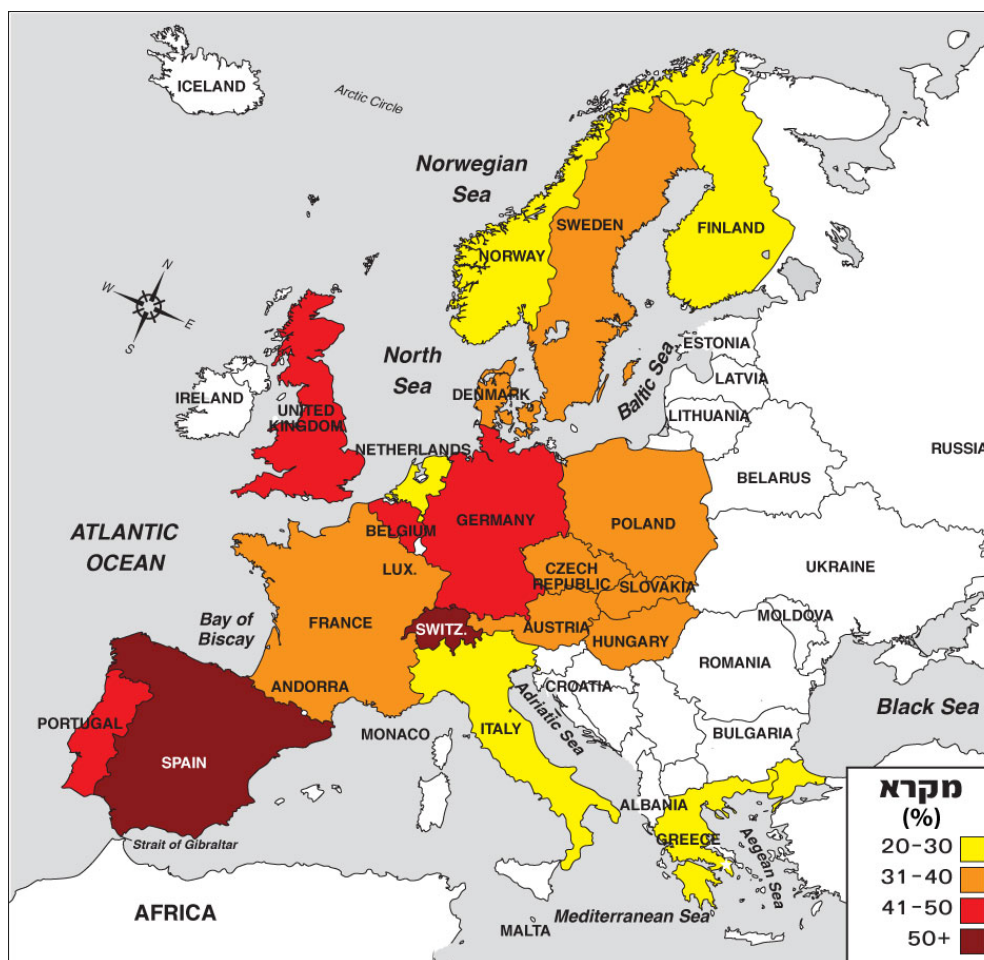
ג) בישראל נכון להיום גודל מכירות ה-On-Line מהווה כ-2% ועולה מדי שנה. משמעות:

הגעה להיקף מכירות On-Line של 7-8 מיליארד ₪ בשנה, יחולל סגירת כ-300 אלף מ"ר של חנויות ה-Off-Line - כ-11% מהיצע השטחים הקיימים;

1. מותג פרטי - מנוע מתחזק⁹

1. הצרכן "מתרגל" למוצרים אלו ונדרש להם כאלטרנטיבה למוצרים ה"יקרים";
2. בעולם (בארצות הברית ובאירופה) נתח השוק של מוצרי המותג הפרטי מסך המכירות נע בין 35% לבין 50%, כמוצג במפה הבאה:

מפה מספר 1: נתח שוק של המותג הפרטי במדינות אירופה בשנת 2015



3. בארץ נתח שוק זה 7%-10% בלבד מהמכירות בתחום המזון והסופרמרקט. צפוי כי אחוז זה יעלה ויגיע לשיעורים הדומים לעולם בשנים הקרובות;
4. שופרסל - עליה של 0.9 מיליארדי \$ בארבע השנים האחרונות ל-2.6 מיליארדי \$ בשנת 2017, המהווים 21% מהמכירות;

⁹ Source: "Private Label Today", 2016



ז. דמי השכירות החודשיים לנדל"ן

1. בחנויות גדולות לא יעלו על 60-70 ש"ח למ"ר, מלבד מקומות הנהנים ממעמד של "מונופול אזורי" ו/או צפויים בהם מחזורים חודשיים חריגים. נותרו מעטים כאלה;
2. בחנויות שכונתיות ועירוניות - 70-100 ש"ח למ"ר, ובמיקום עם יתרונות תחרותיים גם הרבה יותר;
3. לפני עשור, דמי השכירות החודשיים בשוק הסופרים היה מוסכם שלא יעלה על 2.9% מהמחזור. ניתן לצפות כי כמו בשווקים הקמעונאיים האחרים, התשלום הנכון והצודק יהיה מותנה פדיון;

ח. בשורה התחתונה

1. רשתות הסופרמרקט הגדולות נדרשות להתאים את עצמן לתחרות הגוברת ושתגבר בשוק ה-On Line. רמי לוי ושופרסל עשו וממשיכות לעשות צעדים לשיפור מערך זה - "המפלצת האדומה" תמצא בכול מקום;
2. חנויות הנוחות נדרשות להתאים עצמן על מנת להתחרות בשווקים על הצרכן ה"חדש" שעתידי לבוא אליהם - מודע יותר לבריאות וטריות, רוכש פחות אוכל מיותר / "לא זורק" ומוכן להוציא יותר על מזון איכותי יותר;
3. מעבר הצרכנים לרכישות "קטנות" ו"קרובות" יקטין בהכרח את זמן השהות הממוצע בסופרמרקט - רשתות הנוחות נדרשות ללמוד מהשווקים ולייצר "חויית רכישה" ומגוון מוצרים שיאריכו את השהות;
4. מעבר מרכישת מוצרים להכנת אוכל בבית לרכישת אוכל מוכן ולהסעדה מחוץ לבית - פחות מבשלים ויותר אחריים מבשלים עבורנו;
5. גם חוק "המרכולים" יעשה טוב לשופרסל ולמתחרותיה שאינן פועלות בימי שבתון. ושוב, רק הצרכן יפסיד;



4. השחקנים בשוק והתחרות בו

א. היום פועלים בשוק 2 שחקנים מרכזיים:

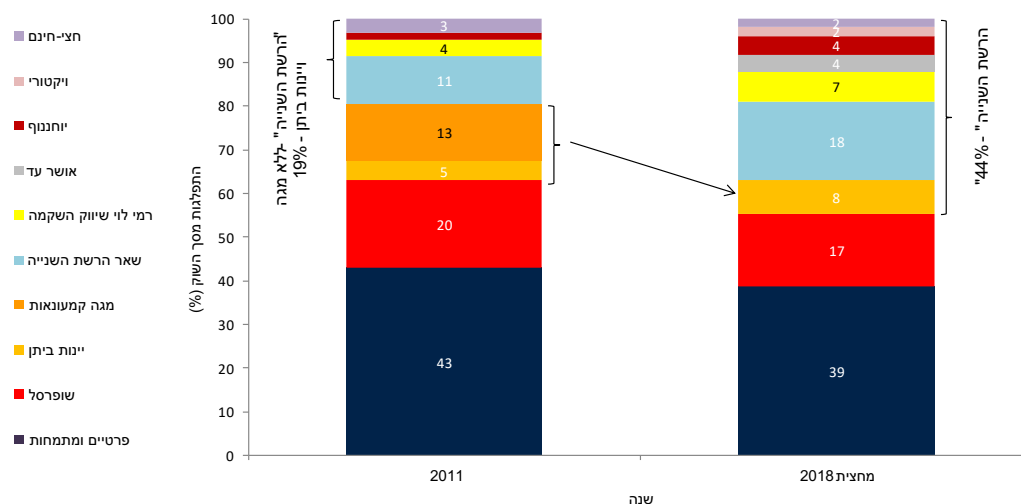
1. שופרסל / "המפלצת האדומה" - הרשת הארצית;
2. הרשת ה"שנייה" - רשתות פרטיות גדולות ושהתחזקו וחנויות נוחות;¹⁰
בנוסף, קיימות רשתות פרטיות מקומיות, מכולות, מינימרקטים ושווקים;

ב. נתחי השוק

1. התרשים להלן מציג את נתחי השוק של כלל השחקנים בשוק למחצית 2018 בחדר רשת ובהשוואה לשנת 2011:

תרשים מספר 13: הערכת התפלגות נתחי השוק למחצית 2018 לפי פילוח של תתי

הרשתות הפרטיות הגדולות ב"רשת השנייה" ובהשוואה לשנת 2011 (%)



2. שופרסל קטנה ותופסת היום נתח שוק של 17% - ברם, עדיין הגדולה ביותר;
3. יינות ביתן תופסת היום נתח שוק של כ-8%;
4. רמי לוי במקום השלישי עם כ-7%;
5. שאר רשתות של ה"רשת השנייה" גדלות על חשבון שופרסל והפרטיות;
6. השוק ה"לא-מאורגן" בירידה ותופס נתח שוק של כ-39% בלבד! המכולות והמינימרקטים מתקשים לשמר את מעמדם. הקיטון נובע גם ממעבר מספר שחקנים שהפכו להיות ל"רשת פרטית גדולה";

¹⁰ הערה: רשת פרטית גדולה הינה בעלת 5 סניפים לפחות ו/או שהיצע שטחיה עולה על 10 אלף מ"ר ו/או שפדיונה השנתי עולה על 120 מיליון ש. רשת פרטית מקומית הינה כזו שפעילותה מתחת לסף מוגדר זה

ג. התפלגות לפי קטגוריות של חנויות

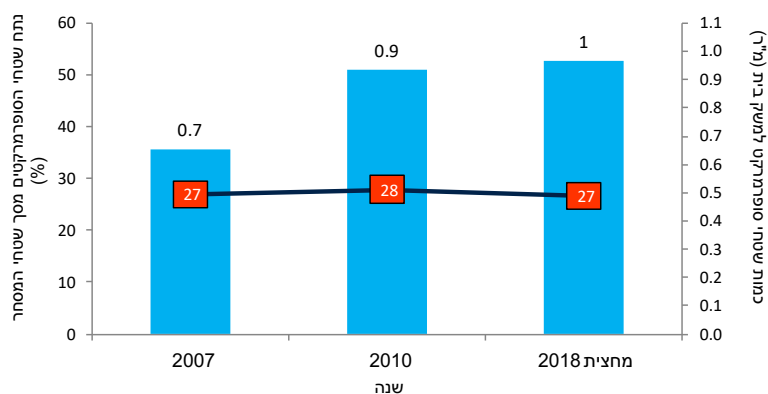
1. כיום השוק פונה ל-2 קצוות מובהקים - התאים ומתאים עצמו לצרכן הישראלי החדש, המשתנה והתזזיתי:

- (א) **מחיר** - הצרכן רוצה/נדרש לחסוך כסף ומוכן להשקיע מזמנו - 60% מהשוק;
- (ב) **נוחות** - הצרכן נדרש לחסוך זמן ומוכן/יכול לשלם תמורתו (המצוי בחנויות מתמחות, "על הדרך" ו"קרוב לבית") - 40% מהשוק;

2. שטחים

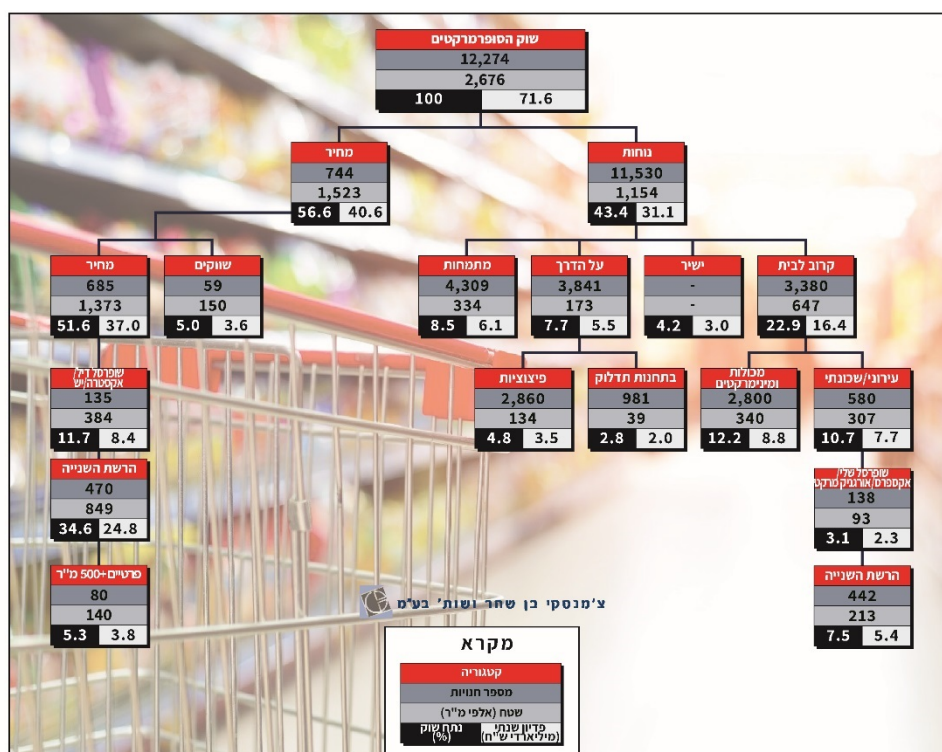
- (א) נתח שטחי חנויות הסופרמרקט מסך שטחי המסחר 27%, ושומר על נתחו;
- (ב) כמות המ"ר למשק בית הינה 1 ובעלייה - **השוק נעשה צפוף יותר!**;
- (ג) להלן התפלגות שטחי הסופרמרקטים במחצית שנת 2018;

תרשים מספר 14: נתח שטחי הסופרמרקטים מסך שטחי המסחר (%) וכמות שטחי הסופרמרקטים למשק בית (מ"ר), במחצית 2018 ובהשוואה לשנים 2007 ו-2010



3. להלן התפלגות השוק לפי פורמטים, שחקנים ומספר חנויות במחצית שנת 2018 :

תרשים מספר 15: התפלגות השוק לפי פורמטים ושחקנים במחצית שנת 2018¹¹



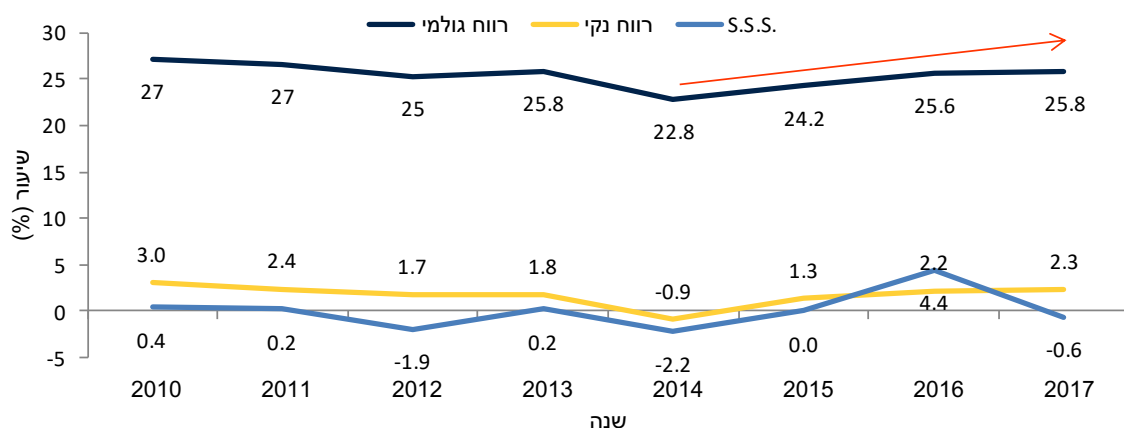
ד. שופרסל - "המפלצת האדומה" - משיגה את השוק, קובעת את הכללים וגם מתאימה את עצמה היטב לשינויים בשוק¹²

1. קריסת מגה ורכישתה על ידי רשתות המחיר היוותה אתגר עבור שופרסל - במקום מגה היקרה, התחרות הינה מול יינות ביתן הזולה;
2. במהלך ה-5 השנים האחרונות ההכנסות השנתיות של הרשת נשארו ללא שינוי מהותי - נעות בין 11.5 ל-11.8 מיליארד ₪. במונחים ריאליים סטטיים;
3. הרווחיות הגולמית עלתה בשנים 2014 ועד ל-2017 מ-22.8% ל-25.8% בשנת 2017, לאחר ירידה בתקופה 2011-2014. העלייה - כתוצאה מגידול במכירות המותג הפרטי המאופייין בשיעור רווחיות גולמית גבוה מיתר המוצרים ותהליכי התייעלות נוספים וגם עליית מחירים;
4. שופרסל מחזקת ומתפעלת במדויק את המכירות ב-On-Line, היקף המכירות בשנת 2017 הינו כ-1.4 מיליארד ₪ (כ-11.5% ממחזור הרשת);

¹¹ הערה: המספרים עוגלו לצורך נוחות הצגתם
¹² מקור: דוחות כספיים ציבוריים של החברה

5. הרווח הנקי נשחק עם השנים מכ-275 מיליון ₪ בשנת 2011 לכ-153 מיליון ₪ בשנת 2015 בשל הוצאות בגין סגירת סניפים. ברם, בשנת 2016 עלה חזרה לכ-262 מיליון ₪ וחזר לרמתו בשנת 2017 כפי שהייתה רמתו בשנת 2011 ;

תרשים מספר 16: שופרסל - מכירות סניפים זהים (S.S.S.). ושיעור הרווח הגולמי והנקי בין השנים 2011-2017 (%)



6. אסטרטגיה

(א) רכישת רשתות / חלונות הפצה חדשים

- (1) הממונה לא תאפשר לרשת לרכוש חנויות סופרמרקט חדשות ;
- (2) לפיכך, הרשת מרחיבה את התחום האורגני - באמצעות רשת "אורגניק מרקט" ;
- (3) ועתה רכשה את הרשת הכושלת ניו-פארם, בעלת 68 סניפים בכ-25,000 מ"ר (מתוכם, 11 הועברו לרשת החדשה. האם שופרסל תשאף להגיע למספר החנויות של סופר-פארם? (220)). מהלך שיאפשר לרשת להתפרס גם בחנויות הללו, גם לפתוח חנויות חדשות תחת מותג זה ו/או שיוחלף, גם להפיץ בהן מוצרי סופרמרקט שלא נמצאו בניו-פארם עד היום ובכיוון ההפוך - תיפתחנה חנויות פארם בחנויות סופרמרקט. כול זאת מהלך שיגדיל את כמות המ"ר ואת היקף המכירות גם באון ליין של שופרסל - "המפלצת האדומה" **בכול מקום** ;

- (4) הנפקה מחודשת של כרטיס אשראי בפברואר 2018 ;

(ב) חיזוק המותג הפרטי

- (1) שופרסל השיקה את המותג הפרטי שלה בשנת 2006 והוא מנה כ-800 מוצרים. כיום מונה כ-4,500 פריטים ;
- (2) בשנים 2015-2017 פעלה להרחבה משמעותית של מספר הפריטים תחת המותג

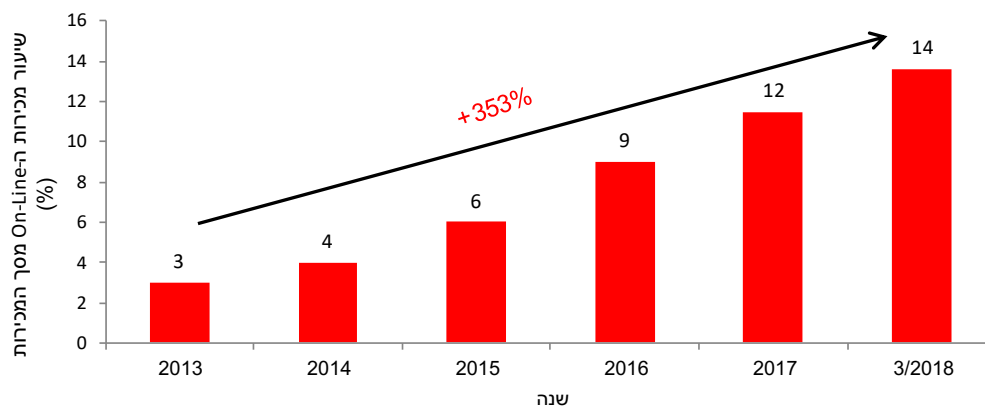


הפרטי בין היתר גם במוצרי הברז, מוצרי החלב, מוצרי התינוקות והפארם ואפילו "קולה". כל זאת חולל את הגדלת נתח המותג הפרטי מסל המכירות של הרשת לכ- 15% בשנת 2015, לכ- 20% בשנת 2016 ולכ- 21% בשנת 2017 ;

ג) פעילות האון ליין

- (1) בשנת 2013 שופרסל החליפה את שם האתר מ"שופרסל ישיר" ל"שופרסל Online" והיקף המכירות דרך האתר היווה כ-3% מסך המכירות של הרשת ;
- (2) ברבעון הראשון של שנת 2018 עמד היקף המכירות האון ליין על 13.6% ;
- (3) אלו בהכרח יורחבו עם מכירת מוצרי הרשת החדשה שבבעלותה - ניו-פארם + הרחבת האתר להפצה של מוצרי "לא-מזון" אחרים ומכול העולם עם השותפה האמריקאית ;
- (4) בשנת 2018 הרשת מפעילה 4 מחסנים ייעודיים להזמנות און-ליין, ובתהליך להסב אותם לאוטומטיים. בנוסף, צפוי לעלות אתר משודרג, בו בין היתר, יופעל שירות ייעודי למגזר החרדי, ופלטפורמה למסחר מקוון לייבוא אישי בתחום האופנה ;

תרשים מספר 17: שיעור מכירות האון ליין מסך מכירות רשת שופרסל (%)



ד) התייעלות נדל"נית

- (1) בשנת 2015 סגרה הרשת 18 סניפים ובשנת 2016 - 12 סניפים (במקביל, פתחה 7 סניפים במיקומים חדשים), בשנת 2017 הרשת מונה 272 סניפים ;
- (2) בנוסף, הרשת הקטינה את גודל הסניף הממוצע מכ-2 אלפי מ"ר בשנת 2011 לכ-1.8 אלפי מ"ר בשנת 2017 ;



(3) בזכות ההתייעלות הנדל"נית, עלו ההכנסות החודשיות למ"ר במהלך 2014-2017

מ-1.8 אלפי ש"ח ל-2 אלפי ש"ח - גידול נומינלי של כ-10% בהכנסות החודשיות למ"ר,

לעומת גידול נומינלי בסך ההכנסות ברוטו של 2% בלבד;

(ה) כניסה לתחום ההפצה

(1) שופרסל תאפשר לבעלי המינימרקטים לחסוך בעלויות ולקבל את המוצרים

ב"משאית אחת" ולשופרסל להפיץ גם את המותג הפרטי למינימרקטים, להגדיל

את כוח המיקוח שלה מול יצרני המזון וליצור רווח מפעילות תפעולית נוספת;

(2) פתיחת חנות CACH & CARRY למכירה סיטונאית לעסקים קטנים;

(3) שופרסל תאסוף מידע שיאפשר לה לרכוש סניפים רווחיים "רק יחליפו את השלט";

7. בשורה התחתונה "המפלצת"/הרשת החכימה לזהות את השינויים בהתנהגות הצרכנית, יצרה

אסטרטגיה שיווקית ותכנית פעולה ישימה ושמישמת:

(א) מעבר לטכנולוגיה ולאון ליין ולא רק בתחומי ממכר מוצרי הסופרמרקט;

(ב) הולכים לבריאות - הכנסת מחלקות אורגניות/בריאותיות לסניפים;

(ג) יוקר המחייה - חיזוק המותג הפרטי;

(ד) בכול מקום ושלב בשרשרת ההפצה - רוכשת רשתות / מגדילה את המ"ר / חלונות

ההפצה / משתלטת על מידע שיווקי וקמעונאי ועל חברות הפצה;

(ה) יהיו בבעלותה 500 אלף ויותר מ"ר של חלונות הפצה + מ"ר של החנויות להן תפיץ

מוצרים, משמע תוכל להגיע ל-5% מהנדל"ן המסחרי בישראל!

ה. רמי לוי - ממשיך לגדול¹³

1. היקף מכירות הרשת בעלייה. ברם, עד שנת 2015 שיעור הרווח הנקי נשחק כל שנה בעקבות גידול

בהוצאות שיווק, הנהלה וכלליות. בשנת 2016 חל גידול ברווח הנקי בגלל פעילות החברה בתחום

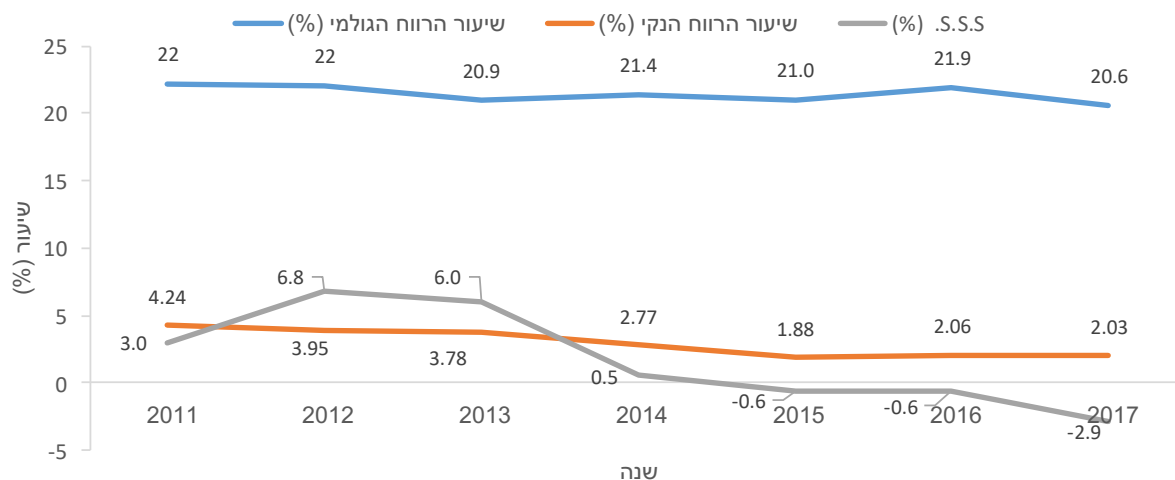
יבוא הבשר הטרי והגבינות, השקת המותג הפרטי החדש במהלך 2015 והפעלה עצמית של מרכז

לוגיסטי של פירות וירקות. בשנת 2017 פתחה הרשת 2 סניפים חדשים וחל גידול של כ-11.5%

במכירות בהשוואה ל-2016 (בנטרול סניפים תחת זכיינות):

¹³ מקור: "שם"

תרשים מספר 18: רמי לוי - מכירות חנויות זהות (S.S.S.), הרווח הגולמי והנקי בין השנים 2011-2017 (%)



2. אסטרטגיה

(א) חיזוק המותג הפרטי

(1) במחצית השנייה של שנת 2015 השיקה מותג פרטי חדש כיום מונה 1,500 פריטים, בין היתר גם של מוצרי בשר וחלב (גם כתחרות לשופרסל). המותג הפרטי חולל בשנת 2016 12% ממכירות הרשת. בשנת 2017 חדירת המותג הפרטי ושיפור תנאי הסחר תרמה לעליית סך הרווח הגולמי בכ-12% לעומת התקופה המקבילה ב-2016;

(2) היעד - 20% מהמכירות;

(ב) מכירות On Line

(1) האתר הושק כפיילוט בשנת 2011. בשנים 2014-2016 האתר תפס כ-3% מסך הפדיון השנתי;¹⁴

(2) ביוני 2015 הוקם מרכז לוגיסטי בשטח של 3 אלפי מ"ר לניהול המכירות On-Line;

(3) שיעור היקף המכירות המקוונות מסך מכירות החברה בשנים 2016 ו-2017 אינו מהותי;

(ג) מעבר למוצרים טריים ושביבא עצמי - הוצאת הבשר הקפוא מהמעדנייה ומעבר ליבוא בשר טרי מפולין;

(ד) הרחבת מספר סניפי חנויות המחר - בשנת 2017 הגיע ל-45 סניפים, ו-3 סניפי זכיינות;

¹⁴ הערה: החברה אינה מציינת את נתח הפעילות באינטרנט לפני שנת 2014

- (ה) כניסה לתחום חנויות הנוחות - לאחר השלמת יעד 50 חנויות המחיר, הרשת מתכננת לפתוח 80 חנויות נוחות בתוך הערים בקצב של 20-10 חנויות בשנה;
- (ו) בדומה לשופרסל, גם רמי לוי נכנסת לתחום הפארמה, זאת על ידי חתימת הסכם במרץ 2018 המשתלט על רשת הפארמה "גוד פארם" המונה 9 סניפים בארץ למכירה קמעונאית;
- ו. ריכוז נתונים חשבונאיים ופרמטרים כלכליים על בסיס הדוחות החשבונאיים של רשתות הסופרמרקט הנסחרות לשנת 2017 כמוצג בלוחות להלן:

לוח מספר 1: ריכוז נתונים חשבונאיים מהדוחות הכספיים של רשתות הסופרמרקט הנסחרות לשנת 2017

ריקטורי	טיב טעם	רמי לוי	שופרסל	
1,600	1,430	5,410	11,852	מכירות שנתיות (מיליוני ₪)
1,714	2,141	3,602	2,028	מכירות חודשיות למ"ר (₪)
2.5	1	-2.9	-0.6	שיעור השינוי במכירות חנויות זהות (S.S.S.) ב-%
385	436	1,113	3,059	רווח גולמי (מיליוני ₪)
24	30	21	26	שיעור רווח גולמי (%)
43	28	140	479	רווח תפעולי (מיליוני ₪)
3	2	3	4	שיעור רווח תפעולי (%)
63	36	36	3	שיעור גידול בהכנסות לעומת 2015 (%)
נמוך	גבוה	מקרא		

רווחיות - שיעור הרווח הגולמי של הרשתות הציבוריות עולה - מעלות מחירים ב"תיאום שבשתיקה", לאחר צמצום התחרות;

לוח מספר 2: ריכוז פרמטרים כלכליים של רשתות הסופרמרקט הנסחרות לשנת 2017¹⁵

ריקטורי	טיב טעם	רמי לוי	שופרסל	
46	45	48	272	מספר חנויות
77,770	55,647	125,151	487,000	שטח (ברוטו, מ"ר)
1,691	1,237	2,607	1,790	שטח ממוצע לחנות (מ"ר)
נמוך	גבוה	מקרא		

¹⁵ הערה: מספר סניפי רמי לוי כוללים את הזכיינים, ומספר סניפי טיב טעם לא כולל את חנויות "דומו" וחנויות "עדן טבע מרקט" הממוקמים בסניפי טיב טעם

5. הצפוי והנדרש

א. השוק "מחר"

משפחות רבות שהינן

"קטנות יותר",

עירוניות, חסרות זמן

ועם נכונות לוותר יותר

על המחיר הנמוך,

טרנד הבריאות

והסלים "הקטנים"

ורצים ל"מוכן"

1. המשך מגמת השינוי בהתנהגות הצרכנית אשר תתבטא ב:

(א) נוחות;

(ב) קניות קטנות;

(ג) On-line בכלל ושל המוצרים הכבדים בפרט;

(ד) פחות "מכינים" - יותר סועדים / אוכלים ומזמינים "מוכן";

2. משק בית ישראלי מוציא למעלה מחמישית מסך תצרוכתו על מזון סופרמרקט והסעדה, וגם

ברמת מחירים גבוהה צפוי לשמר זאת;

3. סטטי במונחי פדיון לנפש וללא שינוי מהותי בהוצאה הריאלית החודשית הממוצעת של משק

בית;

ב. תוספת של 3 מ"ר שטחי הסעדה על כל 1 מ"ר של שטחי מזון וסופרמרקט בששת השנים האחרונות

1. בין השנים 2012-2018 התווספו כ-85 אלף מ"ר שטחי מזון וסופרמרקט בהשוואה לכ-275 אלף

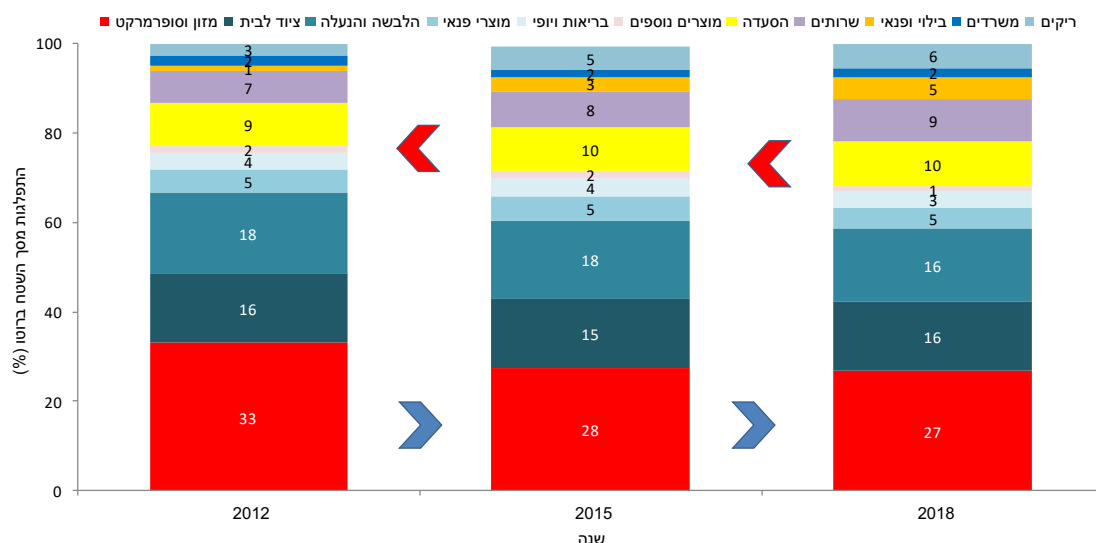
מ"ר שטחי הסעדה. תוספת זו מהווה צמיחה של כ-0.5% בשנה בשטחי המזון והסופרמרקט וכ-

5.5% בשנה בשטחי ההסעדה;

2. לאור השינוי בהתנהגות הצרכנית קצב צמיחה דומה צפוי להמשך ושטחי ההסעדה צפויים

לתפוס נתח גדול יותר בהשוואה לשטחי מסחר של מזון וסופרמרקט כמוצג בתרשים להלן:

תרשים מספר 19: התפלגות סך שטחי המסחר בישראל בחתך תת-שוק (%)





- (א) שיעור שטחי המזון והסופרמרקט מסך שטחי המסחר קטן בכ-1% כל שנה בששת השנים האחרונות;
- (ב) שיעור שטחי ההסעדה מסך שטחי המסחר עולה בשיעור שולי ושומר על שיעור דומה - משמע עולה בשיעור זהה לכלל שטחי המסחר;
- ג. יידרש שינוי מהותי בהתייעלות תפעולית ושיווקית ליצירת מרווח ביטחון מתנודות השוק
1. רשתות נדרשות לחזק את התשתיות התפעוליות ואת שירות וחוויית הלקוח;
 - (א) צעדים אלו נועדו להגדלת היקף הלקוחות, כמענה לתחרות הגוברת ולטובת הגדלת מחזור המכירות;
 - (ב) שיעור הרווח הנקי עומד על 1%-3% ואינו מאפשר משיכת לקוחות על ידי הורדת מחירים, אלא לחילופין דוחף וידחוף את המחירים בשוק כלפי מעלה;
 2. לאור שחיקת הרווחיות התפעולית, הקטנת שטחי המסחר אשר תגדיל את הפדיון למ"ר הינה התייעלות נדל"נית הכרחית;
 3. לאור הגידול בביקוש להסעדה, ישולבו מתחמי הסעדה בסניפי הרשתות;
 4. מנוע הצמיחה של רשתות המזון יהיה ה"זמן" הנחסך לצרכן, וזאת על ידי דאגה להנגשה מיטבית של נוחות השירותים החוסכים "זמן" - כדוגמת רכישות האון ליין והעמידה בתורים;
 5. יבוא עצמי - הקטנת כוח המיקוח המסחרי של יבואנים לשיפור תנאי הסחר;
- ד. ו-ooooops הלקוח "הזיז את הגבינה שלו"!