

במכון ציגלמן הושלמו מחקרי שוק אודות השווקים לששה מוצרי מזון

במכון ציגלמן לחקר השיווק הושלמו לאחרונה עבודות מקיפות של חקר שוק אודות ששה מוצרי מזון. מוצרי המזון הם:

- בשר כבש
- בשר בקר
- פטריות מאכל
- נבטים
- ירקות שטופים וחתוכים
- תבלינים

העבודות האלו הוזמנו על ידי משקיעים אפשריים ברכישה של עסק קיים הפעיל בתוך השוק הנחקר. זאת, לעתים, בתור חלק מתוך בדיקת נאותות עסקית אודות עסק נרכש.

1. נושאים

במסגרת כל מחקר ומחקר היה שלב אחד של אבחון (diagnosis) ושלב שני של המלצות למזמין המחקר (prognosis).

במסגרת שלב האבחון, נותחו הנושאים הבאים:

א. התנהגות קונים:

(1) בשוק הקמעונאי: צרכנים פרטיים.

(2) בשוק המוסדי: בתי מלון, קייטרינג ומסעדות.

ב. צינורות שיווק (סוחרים)

(1) חנויות פרטיות מול רשתות.

(2) סיטונאים.

ג. נחקרו שאלות כגון:

ד. מתח רווח הנותר בכל דרג.

ה. מחזור מכירה של סיטונאי וגם של קמעונאי קטן, בינוני וגדול.

ו. חקר מתחרים ותחליפים

(1) סיווגם לפי מיקומם בשוק: נמוך (low end) או גבוה (high end).

(2) נתח שוק מקורב של כמה מתוכם.

ז. ניתוח של מאפייני מאקרו (macro) של השוק

(1) גודל שוק

(2) חלוקתו בין ייצור מקומי לבין יבוא

(3) חקר מאפייני שוק מקבילים במדינות מערביות בחו"ל

ח. צריכה לנפש

ט. מגמות בצריכת המוצר

במסגרת שלב ההמלצות, נבחנו שלושת הנושאים הבאים:

- א. מודל עסקי רצוי למזמין המחקר.
- ב. שיטת שיווק רצויה עבורו.
- ג. תחזית למכירה שנתית, וגם לרווח תפעולי, אצל מזמין המחקר.

2. מתודולוגיה

שיטת המחקר התבססה בעיקר על ראיונות עם שחקנים בשוק המזון הנחקר. אלו היו ראיונות רבים עם משתמשי קצה בשוק הקמעונאי ובשוק המוסדי (עסקי), המייצגים את צד הביקוש, עם דרגים הפעילים לאורך צינור השיווק (סוחרים), עם מתחרים, אשר הם פעילים בצד ההיצע, ועם רגולטורים.

3. ממצאים

שוק המזון כולו נאמד כשווה בערכו הכספי לכחמישים מיליארד שקל (50B ₪). השוק הזה נחלק לשוק עיקרי קמעונאי, אשר ערכו כ-38B ₪ ועוד שוק משני מוסדי (מקצועי) אשר ערכו שווה לכ-12B ₪. השוק המקומי לבשר על כל סוגיו מגיע לסכום שנתי של כ-5.1 מיליארד ₪ (5.1B ₪), דהיינו לשיעור של כעשירית (10%) מתוך כלל שוק המזון. השוק המקומי למוצר "קטן" כמו פטריות טריות הוא הרבה יותר קטן ומגיע רק לסכום של כמאתיים מיליון ₪ (0.2B ₪). לצדו, יש שוק קטן של פטריות מעובדות בקופסאות, אשר מיובאות ארצה, בסכום שנתי של עוד כחמישים מיליון ₪. דהיינו, הפטריות, טריות ומעובדות ביחד, הנמכרות בכרבע מיליון ₪ בשנה, מייצגות רק כמחצית האחוז (0.5%) מתוך שוק המזון המקומי. השוק המקומי למוצרים נוספים אשר נחקרו, כמו נבטים או ירקות שטופים, הוא שוק הרבה יותר קטן בערכו הכספי. גם מוצרי מזון מהסוג הנחקר נמכרים לשוק קמעונאי וגם לשוק מוסדי.

השוק הקמעונאי

השוק הקמעונאי המאורגן כולל בתוכו בעיקר חנויות סופרמרקט, ולצדן חנויות נוחות קטנות יותר. ליד השוק המאורגן יש שוק פרטי של חנויות מכולת, דוכנים בשוק ואף אטליזים למוצרי בשר.

א) חנויות סופרמרקט:

ניתן לציין, לדוגמה, את הממצאים הבאים ביחס אל חנויות הסופרמרקט:

- 1) לחנות סופרמרקט פרטית יש כמאה ספקים. לחנות סופרמרקט גדולה של רשת יש אף יותר ספקים (של הרשת).
- 2) חנות סופרמרקט משיגה בחודש, בממוצע, פדיון (מחזור מכירה) של חמישה מיליון ש"ח (5M ₪). חנות סופרמרקט מוצלחת במיוחד תשיג פדיון חודשי גבוה פי שלושה.
- 3) רשתות הסופרמרקט הגדולות משלמות לספקיהן לפי תנאי שוטף ועוד 90, ולעתים אפילו לפי שוטף ועוד 120. לפעמים, ספקים המבקשים להקדים תשלום מוכנים לתת לרשת הקמעונאית הנחה של כמה אחוזים מתוך החוב של הרשת כלפיהם. כאשר נפגעת הרווחיות של הרשת הקמעונאית, היא לעתים אפילו מקזזת בעצמה חלק מהחוב שלה לספקיה, כפי שעשתה אחת הרשתות, אשר בינתיים נרכשה על ידי רשת אחרת, לספק החיתולים, חברת חוגלה-קימברלי (מלמוד).

- 4) רשתות הסופרמרקט הגדולות דורשות מאת הספקים שלהן להשתתף עמן בתקציב ההחזרה של המוצרים בתוך הרשת. ה"זכות" למכור מוצרים ברשת גדולה יכולה לעלות לספק כמה רבבות שקלים. דרישות לדוגמה של רשת אחת ידועה מאת ספק שלה הן:
- * הנחת פתיחה בשיעור של 10% על מוצר חדש על המדף, למשך פרק זמן של שלושה חודשים.
 - * בונוס שנתי בשיעור של 12% על כלל המכירה. פעם הבונוס שולם עם תוספת (דלתא) למכירה שהושגה ברשת הסופרמרקט מעל מחזור מכירה מוסכם מסוים. היום הבונוס משולם על כלל המכירה הנעשית ברשת הסופרמרקט.
 - * שיעורי ההנחה האלו הם יותר נמוכים במוצרי בשר, אשר בהם מתח הרווח של היצרן וגם של הסופרמרקט הוא נמוך יותר. במוצרי בשר, שיעורי ההנחה במחירי אשר רשת אחת ידועה דורשת מאת ספקיה הם פי שלושה יותר גבוהים מאשר שיעורי ההנחה שיידרשו על ידי סופרמרקט פרטי בודד.
- 5) לעתים, רשת סופרמרקט חוסמת ספקים מלהיכנס אליה מכיוון שהרשת עצמה מחזיקה חברת בת לצורך ייצור או הפצה של קו מוצרים מסוים, הנמכר ברשת הסופרמרקט. כך, לדוגמה, רשת רמי לוי מחזיקה בחברת ביכורי שדה הדרום, המספקת לחברת ביכורי השקמה (השייכת לו גם כן) את הירקות.
- 6) רשתות הסופרמרקט מאפשרות לספקיהן לעשות, מעת לעת, מבצעי מכירה בתוך נקודת המכירה (החנות, הסניף) הקמעונאית. רשת אחת ידועה דורשת הודעה של לפחות עשרה ימים מראש וגם שימוש בשילוט שלה או שילוט של הספק, הנושא לוגו שלה. לעומת זאת, רשתות פרטיות הן הרבה יותר גמישות בשני נושאים אלו.
- 7) הקצבייה, ובה בעיקר בשר טרי לסוגיו, תורמת לכשבעה אחוז (7%) במחזור מכירה של חנות סופרמרקט. מוצרי בשר נוספים, המוצעים במעדנייה וכן במחלקת הקפואים (כמו עוף קפוא), יכולים לתרום גם הם לעוד כחמישה אחוזים (5%) במחזור מכירה של אותה חנות סופרמרקט.

ב) רשתות של חנויות נוחות

- ניתן לתאר את פלח השוק הקמעונאי המאורגן של רשתות חנויות נוחות דרך הנקודות הבאות:
1. יש כאלף חנויות נוחות אשר כוללות מעל לשמונה מאות וחמישים חנויות נוחות בתחנות דלק, רשת ובה כחמישים חנויות מכולת פרטיות ועוד רשת של עשרות נקודות מכירה בתחנות רכבת.
 2. בחנויות אלו סל הקנייה הממוצע נע סביב עשרים שקל בלבד, והוא לא כולל בתוכו בדרך כלל את מוצרי המזון אשר הם נשוא מחקרי השוק האלו.

ג) רשתות של אטליזים

- בשנים האחרונות צמחו רשתות של אטליזים. ניתן לתאר אותן דרך הנקודות הבאות:
1. לרשת של אטליזים, יש ברוב המקרים, רק ארבעה עד ששה סניפים. רשתות לדוגמה הן:
 - * ח.י. מעדני גורמה, עם ששה סניפים.
 - * אייזן בחיפה, עם ארבעה סניפים.
 - * ווין אנד מור, עם חמישה סניפים בתוך חנויות יין.
 - * מרינדו, עם חמשה סניפים.
 2. אטליז פרטי רגיל מוכר בדרך כלל בסכום חודשי כמו של 150K ₪. אטליז שכונתי פרטי קטן משיג מחזור מכירה שהוא נמוך יותר.
 3. מחזור מכירה חודשי של אטליז מוצלח מגיע לכארבע מאות אלף שקל (400K ₪).
 4. רק למיעוט קטן של האטליזים יש אתר אינטרנט ורק לחלק מביין אטליזים אלו יש אף חנות מקוונת.

5. חלק מבין האטליזים מחזיקים גם מסעדה ליד האטליז, כדי להיפטר מבשר לפני שיאבד את תוקפו, וגם בתור עסק משלים לאטליז. לחלקם יש מאחוריהם אף אתר גידול חקלאי של בקר או צאן ולעתים, אף עסק סיונאי לשיווק בהמות כאלו.

השוק המקצועי (מוסדי)

השוק המקצועי הוא מורכב מכמה אלפי קונים עסקיים. אלו הם קונים כמו יצרני מזון, בתי מלון, קייטרינג ומסעדות. ניתן לציין ביחס לשוק זה את הממצאים הבאים:

(א) ניתן לחלק את השוק המקצועי לשני תתי שוק עיקריים לפי מחיר המנה הנמכרת. מחיר זה מיוצג דרך משקלו של המזון בתוך עלות המוצר שלהם (לא כולל יצרני מזון).

שני השווקים האלו הם:

* השוק המציע מנה זולה, ולכן משקל המזון בתוך עלות המנה מגיע לשיעור של כ-50%. זהו שוק של אכסניות נוער, קייטרינג מוסדי (הסעדה לוועדי עובדים) ומסעדות פשוטות.

* השוק המציע מנה יקרה, ולכן משקל המזון בתוך עלות המנה הוא נמוך ואינו עולה על 25%. זהו שוק של בתי מלון, קייטרינג של אירועים פרטיים כמו חתונות ומסעדות טובות.

השוק הראשון, של מנה זולה, צורך מעט מאוד פטריות ובדרך כלל הן בשימורים, וכן בשר פשוט וזול. השוק השני, של מנה יקרה, צורך הרבה פטריות, ובעיקר טריות, ולעתים אף בשר יקר. שני השווקים הם צרכנים של עשבי תיבול, כמעט במידה שווה.

ניתן לסכם את ההשוואה בין שני שווקים אלו בעזרתה של הטבלה הבאה:

שני שוקי משנה בתוך השוק המקצועי

(א) מנה זולה	(ב) מנה יקרה	
אכסניות נוער פנימיות קייטרינג לוועדי עובדים מסעדות פשוטות בתי אבות	בתי מלון קייטרינג לאירועים פרטיים ועסקיים מסעדות יקרות	1. סוגי קונים
כ-50%	כ-25%	2. משקל המזון בתוך עלות של מנה נמכרת
איגוד אכסניות הנוער קייטרינג שולץ	רשת מלונות דן קייטרינג אינדיגו (כיף ים) או טעם וצבע רשת מסעדות אסיאתיות כמו מנדרין	3. לקוחות גדולים לדוגמה
₪ 5,000	₪ 100,000	4. קנייה חודשית של מוצר כמו פטריות טריות אצל לקוח גדול

(ב) פרופיל צריכה:

פרופיל צריכה חודשית לדוגמה של כמה סוגי ירק בשני בתי מלון הוא כדלקמן:

	<u>(1) מלון א'</u>	<u>(2) מלון ב'</u>
א. פטריות	500 ק"ג	160 ק"ג
ב. נבטים	200 ק"ג	160 ק"ג (20 קרטונים בשבוע)
ג. חסה	700 ק"ג	הרבה

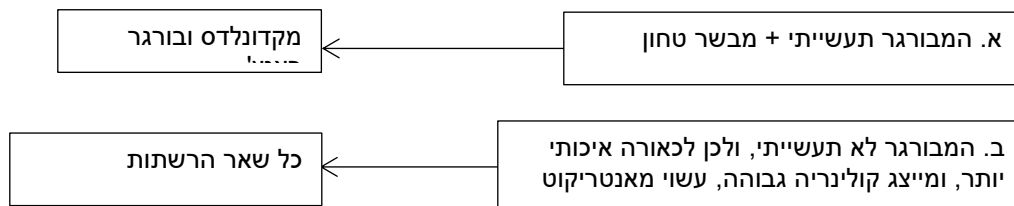
(ג) יש פלח שוק גדול וצומח של מסעדות בשריות המאוגדות ברשתות.

ממצאים לדוגמה ביחס אליהן, מתוך כ 50 ממצאים (!), הם כדלקמן:

(1) מחזור המכירה השנתי של רשתות מזון מהיר בשריות מגיע לכ 1.6 מיליארד ₪ (כ 400M \$).

(2) מחזור מכירה זה נחלק בין כ 360 סניפי הרשתות באופן בו סניף בודד מוכר בממוצע בסכום חודשי של כ 350K ₪.

(3) ניתן לחלק את רשתות ההמבורגרים לשתי הקבוצות העיקריות הבאות:



(4) דוכן המבורגר מגיע לקניית בשר של כ-100K ₪ בחודש.

(5) סניף טוב של רשת מקדונלדס קונה בשר בכ-0.5M ₪ לחודש.

(6) הקנייה של מוצרי בשר בתוך מסעדה בשרית היא נחלקת בין סוגים עיקריים של בשר בקירוב, כדלקמן:

(א)	(ב)
עוף	בשר
50%	50%

(7) לרשתות של מסעדות יש יצרנים אשר מייצרים עבורן קציצות וכד', לפי אפיון המגיע מאת הנהלת רשת המסעדות.

(8) רשתות של מסעדות בשריות, המכונות "בורגריות", הן צרכניות כבדות של בשר בקר וגם של חלק מבין הירקות

שנחקרו.