

## פרופיל עסקי ענפי:

## חנות מכולת - מינימרקט

### **הענף:**

#### נתוני הענף

בישראל פועלים כיום, על פי נתוני חב' דן-אנד-ברדסטריט, כ-5,500 חנויות מכולת וכ- 1,700 מינימרקטים. היקף הפעילות השנתי בענף נאמד בכ- 8.5 מיליארד ₪.

ההוצאה החודשית הממוצעת של משק בית על מזון (כולל ירקות ופירות) הסתכמה בשנת 2003 בסכום של 1,700 ₪.

### **השוק:**

#### מאפייני השוק

שוק המזון הקמעונאי הוא שוק תחרותי, בו פועלים הן רשתות והן עסקים קטנים - חנויות מכולת, מינימרקטים ודוכני שווקים. יתרונן של הרשתות הגדולות הוא בגודל, המאפשר להן כושר תחרות רב ויכולת שיווקית. יחד עם זאת, גם לעסקים הקטנים יתרונות יחסיים ובהם נגישות נוחה, קירבה לאזורי מגורים וגמישות.

לענף חנויות המכולת והמינימרקטים מספר מאפיינים בולטים:

- ◀ התמקדות הלקוחות בעיקר ברכישת מוצרי יסוד ויום-יום.
- ◀ גודל - חנויות המכולת הם קטנות יחסית לסופרמרקטים מבחינת שטח, מספר המוכרים, מבחר המוצרים וכמותם.
- ◀ מיקום - רוב חנויות המכולת ממוקמות בשכונות מגורים, הן נגישות יחסית מבחינת תושבי השכונה וניתן להגיע אליהן גם ללא רכב פרטי.
- ◀ עונתיות - המכירות גבוהות יחסית לקראת החגים, ומשתנות גם בהתאם למזג אוויר וימי השבוע.
- ◀ יחס אישי - הודות לגודלן, בעלי חנות המכולת יכולים להציע שירות אישי, אותו מתקשות הרשתות לספק.

## לקוחות: הגדרת שוק היעד וגודלו, פילוח השוק

- ◀ קהל הלקוחות הצורך ומשתמש בשירותי חנויות מכולת ומינימרקטים הוא כלל אוכלוסיית ישראל. קהל הלקוחות הרלבנטי לחנות ספציפית נובע מהאוכלוסייה המתגוררת בסמיכות לאזור בו פועלת החנות.
- ◀ לקוחות רבים מנצלים את הנגישות הגבוהה של חנות המכולת על מנת לבצע קניות קטנות יחסית, אך מבצעים את הקניות הגדולות ברשתות השיווק, בשל מבחר המוצרים הגדול יותר והמחירים הנמוכים יותר.

ניתן לפלח את קהל הלקוחות לפי מספר קריטריונים עיקריים:

- ◀ מיקום - חנות מכולת או מינימרקט מוכרים לאוכלוסייה הנמצאת במרחק הליכה סביבה. מרחק זה הוא הקובע את סוג הלקוחות העיקרי שיקנה במכולת.
- ◀ מצב כלכלי - רמת ההכנסה משנה את הרגלי הקנייה, את סוג המוצרים ואת המחיר המשולם בעדם. למרות שההוצאה הממוצעת על מזון גדלה עם עליית ההכנסה, הרי מקובל להניח שככל שהכנסתו של הקונה גבוהה יותר, הוא יעדיף לקנות ברשתות השיווק הגדולות, מה שמשאיר לחנויות המכולת את האוכלוסיות החלשות יותר מבחינה כלכלית.

## תחרות

את המתחרים בענף שיווק המזון ניתן לחלק למספר קטגוריות עיקריות:

### חנויות מכולת ומינימרקט

תחרות ישירה באזור הגיאוגרפי הקרוב הנה מצד חנויות מכולת ומינימרקטים הנמצאים בקרבה פיזית לעסק. בסיווג זה ניתן לכלול גם חנויות המתמחות בקהל יעד ספציפי (אוכלוסיית עולים, כדוגמה). חלקן של החנויות הפרטיות במכירות המזון עומד, על פי הערכות, על כ- 25%.

### רשתות השיווק

בישראל פועלות כיום 3 מגה-רשתות (הרבע הכחול, שופרסל וקלאבמרקט) המפעילות תחתן רשתות משנה רבות, במטרה לפנות לקהלים רבים – על פי מחיר, מיקום או מגזר. הרשתות מפעילות סופרמרקטים בתוך הערים וחנויות ענק באזורי תעשייה ומסחר מחוץ למרכזי הערים. על פי הערכה, כ- 50% ממכירות המזון מבוצעות ברשתות אלו. יתרון הגודל מקנה לרשתות השיווק מספר יתרונות בולטים על חנויות המכולת:

- ◀ מבחר מוצרים גדול.
- ◀ מחירים תחרותיים.
- ◀ חווית קנייה – עיצוב, מעברים רחבים, תאורה, מוסיקה ומיזוג אוויר מקנים אווירה המעודדת רכישות.
- ◀ יכולת מיקוח מול הספקים - הודות לכוחן הרב, הרשתות מסוגלות לדרוש ולקבל מהספקים תנאי תשלום ומחירים מועדפים. במקרים רבים מתקיימים מבצעי ספק ברשתות בלבד.

- ◀ פרסום ומוניטין ארציים - הרשתות מפרסמות באופן מסיבי בטלוויזיה ובעיתונות.
- ◀ שירותים מיוחדים - הזמנה באמצעות פקס או אינטרנט.
- ◀ חנייה נוחה - בסניפים הממוקמים מחוץ למרכזי הערים או בקניונים.

התחרות הרבה בין הרשתות, המרווחים הנמוכים והתפתחותן של הרשתות הפרטיות ("הרשת הרביעית") שוחקות את רווחיות הרשתות והן נמצאות תדיר בהליכי שינוי וחדוש הכוללים, בין היתר, סגירת סניפים ופתיחת רשתות משנה חדשות.

#### רשתות פרטיות

בשנים האחרונות התרחבה מגמת פתיחתן של רשתות שיווק מזון פרטיות, והן מהוות כיום גורם משמעותי בענף שיווק המזון. רשתות אלו צמחו, בחלקן, מחנויות או סופרמרקטים בבעלות פרטית, ונתח השוק שלהן מוערך כיום בכ- 15%.

#### שווקים פתוחים

על פי הערכה, מהוות הקניות בשווקים כ- 10% מסך הקניות, בעיקר של אוכלוסיות בעלות הכנסה נמוכה יחסית.

#### עסקים מתמחים - אטליזים, חנויות ירקות, חומרי ניקוי וחנויות לחם

עסקים אלו מתמחים בסוג מסוים של מוצרים ומיקומם בסמוך למכולת עשוי להביא לירידה במכירות, במוצרים בהם הם מתמחים. יחד עם זאת, קיומם של עסקים אלו בקרבת המכולת עשוי להשלים את שירותיה ולהגדיל את כדאיות ההגעה של הלקוח למקום.

#### ספקים

בענף פועלים ספקים רבים, בכל מגוון המוצרים המוצעים למכירה בחנויות מכולת ומינימרקטים. בניגוד לסופרמרקטים הגדולים, חנויות המכולת אינן יכולות להחזיק במלאי את כל המבחר, ולכן הן מתמקדות במותגים ובמוצרים מובילים בשוק, או במוצרים לא ממותגים אך זולים. ספקים רבים מממנים שילוט חיצוני, אביזרים ומעמדים למוצריהם. ספקי שתייה וגלידה מספקים בד"כ מקררים למוצריהם.

זמני האספקה משתנים בהתאם למוצר. להלן זמני אספקה אופייניים למוצרים עיקריים:

- ◀ חלב, לחם ירקות ופירות - כל יום.
- ◀ מוצרים קפואים - פעם פעמיים בשבוע.
- ◀ חומרי ניקוי ותמרוקים - פעמיים בחודש.

## אמצעי שיווק

להלן שיטות השיווק העיקריות:

- ◀ בניית מאגר לקוחות קבוע - יחס אישי ומתן אפשרות לקנייה בהקפה ישפרו את הקשר בין החנות ללקוח ואת תדמיתה בשכונה (יחד עם זאת יש להקפיד על הגדרת אשראי ללקוח, על מנת להימנע מחריגות העשויות להביא לפגיעה בתזרים המזומנים או אף לחובות אבודים).
- ◀ מבצעי הנחות - ניתן לערוך מבצעי הנחות על מוצרים נבחרים אך חשוב לזכור שרשתות השיווק בד"כ זולות יותר ומציעות מבצעים מפתים יותר בשל יעילותן, נפח מכירותיהן וכוחן מול הספקים.
- ◀ שילוט חיצוני בולט.
- ◀ פרסום בעיתונות מקומית וחלוקת עלונים בדיור ישיר לסביבה הקרובה.
- ◀ שרות משלוחים – כולל מתן אפשרות הזמנה בטלפון או בפקס.
- ◀ סידור החנות: הבלטת מוצרים וניצול נכון של שטחי המדפים ואזור הקופה, מעברים נוחים בין מדפים, חסכון במקום ע"י אכסון מוצרים עודפים במחסן, שילוט והכוונה ברורים.

## **כיווני התפתחות עתידיים:**

- ◀ ההערכה היא כי המשך מגמת ההתפתחות של רשתות מזון פרטיות זולות מחוץ למרכזי הערים תגביר את התחרות, בעיקר לרשתות המזון הגדולות אך גם לחנויות המכולת והמינימרקטים. יחד עם זאת, ימשיכו חנויות אלו לענות על הצורך עליהן הן עונות גם כיום: נגישות נוחה, גמישות וקירבה לאזור המגורים.
- ◀ שחיקת רמת הרווחיות הנמוכה בענף, הנמוכה ממילא, תביא לסגירת חנויות אשר לא יצליחו לשמור על היקפי מכירות מספיקים לכיסוי הוצאות התפעול – שמירה על נקודת האיזון.

## **גורמים משפיעים על הצלחה:**

הענף נמצא ברמת סיכון גבוהה מאד. היות והרווח הגולמי בענף נמוך מאד ומוכתב על ידי הספקים והתחרות הרבה, הדרך היחידה להצליח היא על ידי שמירה על רמה נמוכה של הוצאות תפעול ומימון, ביחס להיקף הפעילות. עסקים מצליחים בענף הם אלו המגדירים יתרון יחסי מול המתחרים (בעיקר במיקום, נוחות או שירות).

## **מחסומי כניסה לענף:**

מחסומי הכניסה העיקריים הם כלכליים - עלות ההקמה, רכישת המלאי הראשוני והון חוזר לתפעול העסק. חסם כניסה נוסף הנו רישיון עסק.

## כח אדם:

הפונקציות העיקריות הנדרשות הן:

- ◀ קופאי, תפקיד המבוצע בחנות קטנה ע"י בעל החנות, ובחנות גדולה יותר ע"י קופאי מקצועי.
  - ◀ מחסנאי / סידור סחורה / קניין - בהתאם לגודל החנות.
- ניתן לשלב מספר תפקידים לכל עובד. בענף אין הכשרה מקצועית פורמלית נדרשת, אבל קיימות מיומנויות רבות בתחום הקניינות וניהול המלאי - אותן יש לרכוש ע"י ניסיון או הדרכות קצרות שונות.

## ציוד נדרש:

- להלן יוצג הציוד הנדרש הבסיסי לחנות מכולת. כמות הציוד ועלותו ישתנו בהתאם לגודל החנות, מספר העובדים והתמחות (למשל כמעדנייה):
- ◀ דלפק ועמדת מכירה ממוחשבת - קופה רושמת.
  - ◀ מקררים/חדר קירור.
  - ◀ מדפים וריהוט - בחנות עצמה ובמחסן.
  - ◀ שילוט חיצוני.
  - ◀ מכונה/ות פריסה.
  - ◀ עגלות ו/או סלים.
- חלק מספקי הסחורה מספקים גם את אמצעי התצוגה והאחסון (מקררים) או שילוט, כחלק מהתחרות על שטח המדף והלקוחות.

## מימון:

### השקעה נדרשת

היקף ההשקעה משתנה בהתאם לגודל החנות, מיקומה, הציוד הנדרש, היקף המלאי הראשוני וכו'. עקב כך חשוב להכין, לפני הקמת העסק, תכנית השקעות המתייחסת להיבטים אלו. על פי הערכה, חנות מכולת שכונתית תדרוש השקעה ראשונית של 50-70 א' ₪ בהכנת המקום, שיפוץ וריהוט, וכ- 100-150 א' ₪ נוספים במלאי (אשר חלקו עשוי להיות מסופק בתנאי אשראי). ההשקעה במינימרקט גדול עשויה להיות כפולה מההערכה זו.

### פדיון ורווחיות בענף

פדיון החנות מושפע ממספר רב של גורמים ובהם המלאי ומגוון המוצרים, מיקום החנות וחזותה, מתחרים בסביבה המיידית והרחוקה.

אחוז הרווח הגולמי בענף הנו 16-22%. עסקים המוכרים בעיקר מוצרי בסיס יטו לתחום התחתון ואילו עסקים המוכרים מוצרים מיוחדים יטו לתחום העליון. להלן רשימה חלקית של שיעור הרווח הגולמי במספר משפחות מוצרים:

- ◀ לחם בסיסי – 11-15%.
- ◀ לחם מיוחד – 20-30%.
- ◀ מוצרי חלב בסיסיים – 12-14%.
- ◀ מוצרי חלב מיוחדים – 17-20%.
- ◀ מוצרי מכולת בסיסיים – 13-16%.
- ◀ מוצרי מכולת מיוחדים – 20-23%.
- ◀ חומרי ניקוי וקוסמטיקה – 20-30%.
- ◀ ירקות ופירות – 20-28%.
- ◀ עיתונים – כ- 16%.
- ◀ גלידות – כ- 20%.

(מבוסס על קווי הנחייה כלכליים של נציבות מס הכנסה).

### תנאי תשלום מקובלים

לקוחות:

- ◀ המכירה ללקוחות מזדמנים או ללקוחות המשלמים בכל קנייה בודדת היא במזומן/המחאות או בכרטיסי אשראי.
- ◀ חלק מהלקוחות הקבועים מבצעים את רכישותיהם במהלך החודש בהקפה, ומשלמים את החשבון המצטבר מדי חודש. שיטה זו יכולה להתבצע הן באמצעות רישום ידני בכרטיס לקוח, והן באמצעות אספקת כרטיס מגנטי, באמצעותו מזדהה הלקוח ומחויב בקופה הרושמת. המכירה בהקפה מהווה את אחד היתרונות הגדולים של חנות המכולת על מתחריה הגדולים, אבל גם את אחד הסיכונים העסקיים המשמעותיים ביותר. על בעל חנות המכולת לקבוע לעצמו קווים אדומים וכללי עבודה שיגנו עליו מפני טוב לב אין סופי ואי סדרים כספיים הבאים בעקבותיו.

ספקים:

ספקי סחורה מציעים בד"כ אשראי של שוטף + 30 עד שוטף + 90 יום, בהתאם לסוג הסחורה, רמת המכירות ואמינותו של בעל החנות בעיני הספק.

## רמת הסיכון:

רמת הסיכון בענף גבוהה מאד. על פי הערכת חב' דן-אנד-ברדסטריט, נמצאים כ- 44% מחנויות המכולת והמינימרקט בסכנת סגירה.

## תהליכי עבודה אופייניים:

### מול הספקים

- ◀ ביצוע הזמנות סחורה יזומות או מול איש מכירות המגיע לחנות.
- ◀ קליטת סחורה והחזרת סחורה.
- ◀ קבלת חשבוניות, זיכויים וביצוע תשלומים.

### ארגון החנות

- ◀ סידור סחורה – מחסן ומדפים.
- ◀ מעקב והורדת סחורה שפג תוקפה.
- ◀ מעקב מלאי (כולל החזרות).
- ◀ סימון מחירים.

### מול הלקוחות

- ◀ עזרה במציאת מוצרים והמלצה על מוצרים נבחרים ו/או מועדפים ו/או תחליפיים.
- ◀ מכירת מוצרים במעדנייה או במשקל.
- ◀ רישום המכירה בקופה וגביית תשלום.
- ◀ קבלת הזמנות טלפוניות וביצוע משלוחים.

## רישיונות ואישורים:

נדרש רישיון עסק מהרשות המקומית. לצורך קבלת רישיון זה יש צורך בקבלת רישיון גם ממשרד הבריאות.

## ביטוחים:

- ◀ ביטוח עסק (תכולה ומלאי) וביטוח צד שלישי.
- ◀ ביטוח חבות מעבידים.
- ◀ ביטוח אובדן הכנסות.
- ◀ ביטוח הרעלת מזון, שבר מכני וקלקול סחורה.
- ◀ בנוסף למצוין לעיל, מומלץ להיוועץ בסוכן ביטוח לגבי הצורך בביטוחים נוספים.

## טיפים:

- ◀ בשל רמת הסיכון וההשקעה הגבוהה הנדרשת מומלץ לבחון בקפדנות את הרעיון העסקי ושימותו, כולל הכנת תכנית עסקית ריאלית.
- ◀ מוצע לבחון היטב את הסביבה העסקית ובייחוד את המתחרים ואת אוכלוסיית היעד, תוך זיהוי נטיות וצרכים ספציפיים לה.
- ◀ קיומה המוצלח של חנות מכולת / מינימרקט מותנה בקיומו של יתרון יחסי מול המתחרים – מחיר, מיקום, שירות או כל יתרון יחסי אמיתי אחר.
- ◀ מומלץ להיעזר במט"י המקומי בהקמת העסק ובהפעלתו.

1. מאמצים רבים הושקעו בהבטחת מהימנות ונכונות הנתונים והמידע המופיעים בפרופיל עסקי ענפי זה. יחד עם זאת **הרשות לעסקים קטנים ובינוניים בישראל**, מט"י-ישראל, מר"ל הפרופיל ו/או עורכו אינם אחראים לדיוק הנתונים המופיעים בו, ו/או לכל שינוי בהם.
2. השימוש בפרופיל זה ו/או במידע המופיע בו הינו באחריות בלעדית של המשתמש, ואין הרשות לעסקים קטנים, מט"י-ישראל, מר"ל הפרופיל ו/או עורכו אחראים לתוצאות ולנובע מהשימוש הנ"ל.
3. המידע המובא במדריך אינו מהווה תחליף לבדיקה אישית ומקצועית של הנתונים הרלבנטיים, בטרם פועלים על פיהם.
4. פרופיל עסקי זה עודכן בנובמבר 2004 על-ידי אמיר כבירי - ייעוץ כלכלי ועסקי עבור **הרשות לעסקים קטנים ובינוניים בישראל**.