



ט"ו אלול תשע"ו
29.09.2016



ישראל ציגלמן, מרצה

הנדון: חדשנות בשיווק קמעונאי של בשר

שוק הבשר בישראל הוא שוק גדול מאוד, צומח וגם תחרותי. היכולת של מתחרה בתוך שוק זה, ויהא זה יצרן, יבואן, סיסטונאי או אף אטליז קמעונאי, להגדיל מכירה שנתית שלו היא מותנית בחדשנות המוכנסת בפעילות של שיווק הנעשית על ידיו. במאמר הנוכחי, אנחנו נבחון זאת דרך תשובה לחמש השאלות הבאות:

1. מאקרו: מהו גודלו של שוק הבשר וכיצד הוא נחלק בין סוגי בשר?
2. צד הביקוש: מי הם פלחי השוק של משתמשי קצה?
3. מיהם הדרגים הפעילים לאורך צינור השיווק בשוק הבשר?
4. צד ההיצע: מה מאפיין את התחרותיות, השוררת בשוק הבשר?
5. מדוע נדרשת, ובמה לדוגמה מתבטאת, חדשנות בשיווק של בשר?

1. מאקרו: מהו גודלו של שוק הבשר וכיצד הוא נחלק בין סוגי בשר?

שוק הבשר הוא גדול הן בטונז' הנצרך והן בצריכה לנפש. מבחינת גודלו, הצריכה השנתית המושגת בארצנו היא של כשש מאות וחמישים אלף טון. צריכה זו היא נחלקת בין סוגי בשר עיקריים בקירוב כדלקמן:

טבלה מס' 1: טונז' נצרך בשנה (K=1000): מקור: למ"ס

(א)	(ב)	(ג)	(ד)
עוף	בקר	צאן	חזיר
564K	68K	8.7K	15K

* משקל חי בקירוב בבית מטבחים.

ניתן לראות, מתוך נתונים אלו, שני ממצאים מעניינים, כדלקמן:

1. ישראל היא מעצמה של צריכת עוף: צריכתו תופסת כמעט 90% מהטונז' הנצרך של בשר בישראל.
 2. בשר הצאן מהווה (בטונז') רק כ-1.2% מתוך כלל הבשר הנצרך.
- הערך הכספי של שוק הבשר עובר סכום של חמשה מליארד שקל, דהינו סכום של 1.25 מיליארד דולר (לפי שער חליפין של ארבעה שקלים לדולר אחד).
- שני המוצרים העיקריים בתוך שוק זה, וערכו הכספי של השוק הנתפס על ידם, הם בקירוב, כדלקמן: (למ"ס, לוח 2)
- א. בשר עוף 3.6 מיליארד ש"ח.
 - ב. בשר בקר 1.03 מיליארד ש"ח.
- בשעה שכל אספקת בשר העוף מגיעה מייצור מקומי, הרי רוב גדול של אספקת בשר הבקר מגיע מיבוא בחו"ל.

הצריכה לנפש המושגת בישראל מבשר עוף, או מבשר בקר ומבשר צאן, היא בקירוב כדלקמן:

- א. בשר עוף, כ- 45 ק"ג.
 - ב. בשר בקר, כ- 20 ק"ג*.
 - ג. בשר צאן, כ- 1.5 ק"ג בלבד.
- * בשנת 2014, לפי נתוני למ"ס ביחס לאספקה (לוח 4), הצריכה לנפש של בשר בקר הייתה רק 12.2 ק"ג. צריכה זו לנפש היא מהגבוהות בעולם. היא הכי גבוהה בבשר עוף והיא בין הגבוהות בבשר בקר.

2. מי הם פלחי השוק של משתמשי הקצה?

הבשר נצרך על ידי משתמשי קצה הנמצאים הן בשוק המוסדי (מקצועי) והן בשוק הקמעונאי. בשוק המוסדי, אלו הם ארגונים כמו יצרני מוצרי בשר, מסעדות, עסקי קייטרינג, מלונות, בתי חולים ופנימיות. בשוק הקמעונאי, אלו הם צרכנים פרטיים ובפרט, כשני מיליון משקי בית.

לקוחות בשוק הבשר המוסדי קונים את הבשר באריזות גדולות, במחירי הנחה לקילוגרם נרכש, דרך ספקים כמו יצרנים או סיטונאים, ובתדירות גבוהה כמו פעמיים בשבוע.

לעומתם,

לקוחות בשוק הקמעונאי, שהם צרכנים פרטיים, קונים את הבשר באריזות קטנות, במחיר גבוה לקילוגרם, דרך חנויות קמעונאיות, כגון אטליזים פרטיים או קצביות ברשתות הסופרמרקט, ובתדירות של כפעם בשבועיים.

שיעור קטן מסוים של העוף הקפוא וגם בשר הבקר הקפוא נרכש על ידי משקי הבית בשוק הקמעונאי מאת רשת הסופרמרקט, כחלק מתוך סל הקנייה הנעשה בדרך האינטרנט (און ליין).

3. מי הם הדרגים הפעילים לאורך צינור השיווק בשוק הבשר?

הבשר נמכר בארצנו דרך צינור שיווק שהוא קצר יחסית.

כאשר הבשר הוא נמכר בשוק המוסדי, אזי הוא נמכר מאת היצרן או היבואן המקומי ישירות עד אל משתמשי הקצה ולעתים, דרך סיטונאים. מכירה ישירות נעשית על ידי יצרני העוף הקפוא או המצונן, על ידי חלק מיבואני בשר הבקר הקפוא, ועל ידי בתי מטבחים של בשר בקר טרי, כמו דבח ואדום אדום של חברת תנבה.

המכירה דרך סיטונאים היא נעשית על ידי כמה מגדלים מקומיים של בשר בקר או בשר צאן, וכן על ידי יבואנים חדשים יחסית של בשר בקר המגיע מפולין, ארגנטינה ואירלנד.

כאשר הבשר נמכר בשוק הקמעונאי אזי, צינור השיווק הוא מעט יותר ארוך והוא כולל בתוכו את הדרג של החנות הקמעונאית. הקמעונאי מקבל רווח גולמי בשיעור נמוך, כמו של עשרה אחוזים (10%), על מכירה של עוף קפוא, שהוא בבחינת "מנהיג הפסד" (loss leader), ורווח גולמי בשיעור גבוה יותר, כמו של 25%, על מכירת בשר הבקר ובשר הצאן.

אלו הם שיעורי מתח רווח נמוכים יחסית אך, מכיוון שסל הקנייה של הבשר הוא גדול יחסית ונע סביב מאה וחמישים שקל לעסקה, אזי סך הרווח הגולמי המושג אצל הקמעונאי ממכירת בשר לצרכן הפרטי הוא גבוה דיו.

בשעה שאצל האטליז הפרטי מכירה של הבשר (כולל העוף) תופסת כ 90% מהפדיון שלו (שאר הפדיון מושג ממכירה של טבעול, מוצרי מעדניה ולעתים גם דגים), הרי בחנות של רשת סופרמרקט, המכירה של בשר תורמת רק ל- 15% מהפדיון של כלל החנות והיא נחלקת בין הקצבייה, המציעה בפרט בשר טרי, לבין מחלקת הקפואים המציעה גם את העוף הקפוא, והמעדנייה.

4. צד ההיצע: מה מאפיין את התחרותיות השוררת בשוק הבשר?

שוק הבשר סובל מעודף ריכוזיות, ולכן תחרותיות חלשה בצד ההיצע שלו. ריכוזיות זו בצד ההיצע מתבטאת בשני דברים עיקריים: א. ריכוזיות בייצור של בשר בקר טרי. עקב רגולציה גבוהה, רק יצרנים בודדים הצליחו להקים בתי מטבחים גדולים מודרניים, שהם עתירי הון, וביניהם שולט הדואופול של דבח ואדום אדום של תנבה.

ב. אינטגרציה אנכית. יצרני בשר, ויהיו אלו מגדלי בקר קטנים ובוודאי היצרנים הגדולים, אשר השתלטו על חוות גידול חקלאיות, התפשטו אנכית גם לכיוון הצרכן. הם התפשטו לכיוון הצרכן, דרך רכישת בעלות חלקית, או הסכמים כובלים, עם לקוחות בשוק המוסדי וגם עם קמעונאים גדולים, כמו רשתות סופרמרקט בשוק הקמעונאי.

הריכוזיות הזו, השפיעה במשך שנים בפרט על מחירי בשר הבקר הטרי (המצונן), שהיו גבוהים מאוד יחסית לבשר הקפוא. לכן, לאחרונה, הממשלה (הרגולטור) החלה להתערב בשוק הבשר כדי לעודד תחרות בו ובכך, להוריד מחירים. הממשלה עושה זאת דרך פתיחת השוק ליבוא מחו"ל באפס מכס, ודרך סבסוד להקמה של מפעלי בשר קטנים חדשים.

בדרג הקמעונאי, השוק הוא כמובן הרבה יותר תחרותי מאשר בדרג של יצרנים ויבואנים. הרי, יש בשוק מעל לאלף אטליזים פרטיים ועוד כשש מאות קצביות בתוך חנויות (סניפים) של רשתות הסופרמרקט. בתוך הדרג הקמעונאי קרה, במשך השנים, כי בעוד אשר חנות הסופרמרקט היא חנות נוחות (convenience store), אשר הצרכן קונה בדרך כלל בחנות הסמוכה למקום מגוריו, עבודתו או ציר הנסיעה שלו, הרי רוב האטליזים הפרטיים, שהיו בעבר בכל פינה ולכן נתפסו אז בתור חנות נוחות, נסגרו כאשר בעליהם הקצבים התבגרו, והפכו לחנויות ייחוד (speciality stores). אלו הן חנויות (אטליזים) אשר הצרכן הפרטי מוכן לנסוע אליהן בתדירות של פעם-פעמיים בחודש, או אף להזמין בדרך הטלפון את סל הקנייה המועדף עליו של מוצרי הבשר. כך, לדוגמה, יש אטליז בעפולה אשר משרת כעשרה ישובים ברחבי העמק והגליל התחתון, דרך יום אספקה שבועי, ואטליז אחר המכסה בדרך דומה את אזור בנימינה-פרדס חנה.

5. מדוע נדרשת ובמה מתבטאת חדשנות בשיווק בשר?

שוק הבשר התאפיין, במשך שנים ארוכות, בפעילות שיווק מסורתית וצנועה בהיקפה הכספי, הן מצד היצרנים או היבואנים והן מצד הקמעונאים. זוהי פעילות שיווק שהתבססה על פרסום בפרינט ועל קידום מכירות צנוע אשר נעשה בנקודת המכירה הקמעונאית. נסיונות למתג בשר היו בודדים, והם התייחסו בדרך כלל לסוג בשר מסוים, כמו אנטריקוט, או למקור מסוים של בשר איכותי, כמו בלדי או עגלי בשר מהגולן.

המיתוג, הוא נפוץ יותר במוצרי בשר מעובדים וארוזים, שהם עם ערך מוסף גבוה ליצרניהם, כמו קבבים ונקניקיות.

א. מדוע נדרשת חדשנות?

אמנם, החדשנות נדרשת בשיווק של בשר היא מוגבלת בהשוואה למקובל במוצרי מזון אחרים, מכיוון שבשר הוא מוצר בסיסי אשר הביקוש לו הוא די קשיח.

אך, יש צורך בחדשנות בשיווק בתוך שוק הנפתח לתחרות ובפרט, בדרג הקמעונאי. זאת מכיוון שהדרג הקמעונאי פוגש לפניו היום צרכן מודרני המורגל להיחשף לחידושים, עם כח קנייה גדל עקב הכנסה גבוהה יחסית לנפש (כ- \$ 36K) וחשיפה גוברת לכלי תקשורת דיגיטליים.

ב. במה החדשנות באה לידי ביטוי?

החדשנות האפשרית אצל האטליז הקמעונאי בעת שיווקו של בשר, בשוק הקמעונאי, היא באה לידי ביטוי הן בפיתוח העסקי והן בשיווק. בתחום הפיתוח העסקי, החדשנות הקיימת היא צרה יחסית, ומתבטאת בעיקר בהקמה של מסעדה בשרית, או מזנון של סנדוויצ'ים, לצד אטליז קמעונאי.

לעומת זאת,

בתחום השיווק, החדשנות מתבטאת בכל ארבעת רכיביו של תמהיל השיווק. רכיבים אלו הם מוצר, מחיר, הפצה פיזית וקידום מכירות. בתחום המוצר, נוכל למצוא כבר אטליזים המציעים, בנוסף לבשר המסורתי, גם מוצרי בשר שעובדו על ידם, ונארזו באריזת ואקום קמעונאית, וכן מוצרי מעדניה ומשקאות.

בתחום המחיר, ניתן לציין אטליזים הגובים בכרטיס אשראי, בעת קליטה של הזמנות בדרך הטלפון.

בתחום ההפצה הפיזית, נוכל לציין אטליזים אשר עושים משלוחים, ואף כאלו אשר משלבים קבלת הזמנות מקוונות (און ליין) עם משלוחים. לבסוף,

בתחום קידום המכירות, ניתן למצוא היום אטליזים, ובפרט רשתות שלהם, אשר מנהלים מועדון לקוחות דיגיטלי, וביניהם אף כאלו המפרסמים ברשתות חברתיות.

כך, אותם אטליזים משמרים לקוחות קיימים וגם מגיעים אל קהל צעיר חדש.

ב ב ר כ ה ,
ישראל ציגלמן, מנכ"ל

מילות מפתח: אטליז, קצביה, בשר, שוק, שיווק, חדשנות, ציגלמן.

הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק וכן, מנכ"ל מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע-חיפה. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים.

ישראל הוא מחברם של חמישה ספרים מקצועיים בתחום השיווק

דואר אלקטרוני: office@ziegelman.co.il, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il