

## פרק שלישי – ניתוח 5 כוחות של פורטר ומה היתרון התחרותי של החברה מובא להלן ניתוח החברה באמצעות מודל חמשת הכוחות של פורטר.

כוח המיקוח של הלקוחות – החברה מוכרת את מוצריה למספר רב של לקוחות בפריסה ארצית. בין היתר מתמקדת בקהלי מטרה מוגדרים בעלי צרכים ייחודיים כגון קהל רגיש מחיר וקהל יוצא חבר העמים. כוח מיקוח הלקוחות משפיע בצורה ישירה על תוצאות הפעילות והרווחיות של החברה. הוכחה ניכרת לכך הינה המחאה החברתית שנתגלתה בחודש אוגוסט 2011 בקרב הצרכנים אשר השפיעה באופן ישיר על תוצאות פעילותה של הענף כולו לרבות החברה. הדבר הביא להורדת מחירי המכירה ופגיעה קשה ברווחיות הגולמית של החברה. לאור זאת כוח המיקוח של הלקוחות הינו חזק ביחס לחברה.

כוח המיקוח של הספקים – בשוק קמעונאות המזון קיימת ריכוזיות של הספקים, בין היתר, כתוצאה מהמגמה של תהליכי מיזוג בין ספקים בשנים האחרונות. כוחם של הספקים נובע גם מחוזקת המותגים המסופקים על ידם והנאמנות הגבוהה של הצרכנים לאותם מותגים. מגמה זו מעניקה לספקים כוח מיקוח מסחרי שביכולתו להשפיע על תנאי ההתקשרות של החברה עימם.

איום חדירה של מתחרים חדשים – ישנו איום הולך וגובר של כניסת מתחרים חדשים לתוך ענף הקמעונאות. כדי להיכנס לענף זה על המתחרה החדש לקחת בחשבון את החסמים שלהלן לצורך הפעלת רשת בפריסה ארצית בתחום קמעונאות המזון: חסמי כניסה: (1) מבנה השוק הנשלט ע"י מספר מצומצם של רשתות גדולות הפועלות לשימור נתחי השוק שלהן, כגון: שופרסל ומגה קמעונאות. (2) היקפו המוגבל של שוק המזון הישראלי ואופיו התחרותי של השוק, אשר גורמת לשחיקה במחירי המוצרים. (3) קושי ליצירת בידול בשוק קמעונאות המזון למול מתחרים. (4) קושי במציאת מיקומים מתאימים להפעלת סופרמרקט והשגת ההיתרים הנדרשים מהרשויות המתאימות. (5) ההשקעה הדרושה להקמת מטה מקצועי ופתיחת סניפים, וכן עלויות שיווק ופרסום. (6) קושי בקבלת היתרים מהמדינה למכור מוצרים לא כשרים וכן קושי בקבלת היתר לפתוח סניפים בשבתות וחגים. חסמי יציאה: (1) התקשרות בהסכמי שכירות ארוכי טווח ביחס לסניפי הרשת. (2) קושי בהחזר ההשקעה הראשונית המבוצעת בנכסים המושכרים לשם התאמתם לצרכי הפעילות.

מוצרים תחליפיים – שוק קמעונאות המזון כולל עשרות אלפי מוצרים המיוצרים ע"י יצרנים רבים תחת אלפי שמות מותג. למרבית המוצרים האמורים קיימים תחליפים, אולם חלקם של המוצרים מתאפיינים ברמת נאמנות גבוהה של הלקוח המגבילה תחליפיות. יצוין כי חלק ממוצרים אלה משווקים ע"י ספקים שהוכרו כמנופולים לעניין המוצרים האמורים, ולכן יכולתם להפסיק ולספק את המוצרים מוגבלת והפסקת אספקתם תתייכן רק במסגרת הפסקת שיווק המוצרים לכלל השוק הקמעונאות, וככל הנראה ההשפעה תהיה אחידה לכלל השוק. מכך נובע שכוח מוצרים תחליפיים משפיע על השוק בכללותו ולכן מדובר בכוח חלש ביחס לחברה באופן ספציפי.

תחרות ויריבות בין מתחרים קיימים – שוק קמעונאות המזון הינו שוק המאופיין בתחרות רבה, כאשר טיב טעם מתחרה עם שתי רשתות השיווק הגדולות: שופרסל ומגה קמעונאות, וכן רשתות בינוניות: רמי לוי, יינות ביתן (שרכשה את מחסני כמעט חיים), COST365, אושר עד, ומחוצה להן, שווקים פתוחים, מעדניות, אטלזים, מאפיות וכיוצב'. מגמה של התגברות התחרות בשוק הקמעונאות המזון, עלול להגביר את תחרות המחירים בענף כתוצאה מכך עלול להשפיע לרעה על שיעור הרווח הגולמי של החברה ולכן מדובר בכוח חזק המשפיע על החברה. לאור זאת החברה מתמודדת בתופעה במספר אמצעים הכוללים: ייחוד ובידול הרשת באמצעות מגוון מוצרים רחב, שחלקו ייחודי, תוך הדגשת חווית

הקנייה (בכך שהחברה משקיעה בסניפים יפים יותר) והבידול הקולינארי, כגון מזון שהוא לא כשר, ותוך שימת דגש על איכות וטריות המוצרים, שעות פתיחה וימי פעילות ארוכים לרבות פתיחת הסניפים בשבתות וחגים וכן ברמת השירות הניתן ללקוחותיה השונים, שיפור קטגוריות מוצרים קיימות וכניסה לקטגוריות מוצרים חדשות, הגברת יבוא עצמי של מוצרים איכותיים, השקעה בבינוי ותחזוקה של סניפי הרשת, פיתוח חנויות חדשות, פיתוח מועדון הלקוחות של טיב טעם במטרה לחזק את נאמנותם, תדירות הקנייה וכוח הקנייה של החברים במועדון הלקוחות.

סיכונים עסקיים של החברה – סיכוני מדד המחירים לצרכן: מרבית ההכנסות, ההוצאות, הנכסים וההתחייבויות הנין בש"ח. על כן, שינויים במדד המחירים לצרכן עלולים להשפיע על תוצאות העסקיות של החברה; עליה בשכר מינימום: מרבית העובדים הפוקדים את החברה משתכרים בשכר מינימום ועל כן עליה בשכר המינימום עלולה להשפיעה על תוצאות העסקיות של החברה; שינויים בשערי הריבית: החברה נטלה אשראי ומימון בנקאי למימון פעילותה. שינויים בשערי הריבית עלולים להשפיע על עלויות המימון וזמינותו ועלולות להיות על כך השפעה על תוצאות החברה; תנודתיות בשערי המט"ח: פעילות היבוא של טיב טעם מבוצעות במט"ח בעוד שהמכירות מבוצעות בש"ח, בשל כך חשופה לשינויים בשערי החליפין של המטבעות השונים מול השקל.

הזדמנויות העסקיות של החברה – התרחבות רב-גונית של החברה באמצעות רכישת חברות נוספות כדוגמת "דומו בע"מ"; התרחבות החברה ע"י הקמת סניפים חדשים; התרחבות החברה בתחום המותג הפרטי; התרחבות החברה בתחום מועדון הלקוחות; התרחבות החברה לתחום המזון הכשר ע"י רכישת חברת סנפיר ים, בעלת תעודת הכשר.

השפעת הצמיחה האורגנית בהכנסות החברה ועל רווחיות החברה – כאמור לעיל, הגברת התחרות בשוק קמעונאות המזון הינו מרכיב משמעותי אשר עלול לגרום להורדת המחירים לצרכן למול מחירי הקניה מספקיה של החברה ללא שינוי. דבר שעשוי לגרום לפגיעה ישירה ברווחיות הגולמית של החברה. ולכן ככל שתגבר התחרות הצמיחה האורגנית תקטן ועל החברה לבצע מקדמי הגנה על מנת למזער את נזקיה בשל כך.

היתרונות התחרותיים של החברה – החברה משווקת מוצרים לא כשרים ובכך נכנסת לפלח שוק ייחודי ומבודל, בנוסף שעות פעילותה ארוכות מחברות קמעונאיות אחרות לרבות עבודה בשבתות וחגים. החברה תצליח לשמר את יתרון זה בכך שתמתיג את עצמה בדגש על טריות וחויות קניה טובה לקהל לקוחותיה. אנו יכולים להסיק כי לחברת טיב טעם קיים רוחב חפיר רחב מאחר שחברות גדולות כמו שופרסל, מגה ורמי לוי לא יוכלו להתחרות בה, מאחר שהפלח שוק הדתי יפסיק לרכוש אצלם אם ימכרו מוצרים לא כשרים גם אם אותן חברות ישנו את השם לסניף ספיציפי שהוא לא כשר. בנוסף בגלל שהסניפים שלה פתוחים בשבת החברה מתחרה עם אלוניות של תחנות דלק, ומכולות קטנות בזמן שחברות הקמעונאות הגדולות סגורות בשבת, דבר שמהווה יתרון יחסי על פני החברות הקמעונאיות הגדולות שהן להבדיל מטיב טעם סגורות בשבת. ראוי לציין כי חברות חדשות שממותגות כבר לא כשרות כגון קרלברג יכולות להוות לטיב טעם איום בכך שהן מוכרות לאותו פלח שוק, והן מקטינות את רוחב החפיר במידה מועטה מאחר ומדובר בחברות חדשות וקטנות יותר ביחס לטיב טעם. נוסף על כך, כידוע במדינתנו יש חוק לאיסור גידול חזירים ופתיחת עסקים בשבת, ובכלל המגמה למכור מוצרים כשרים ולכן מאוד קשה להוציא היתרים לפתיחת סניפים בשבתות וחגים. אולם, חברת טיב טעם קיבלה

מעמד של חברה לא כשרה והיא מורשית למכור מוצרים לא כשרים ולפתוח את סניפיה בשבתות וחגים, דבר שיהווה מכשול לחברות חדשות שירצו למכור לא כשר ולפתוח בשבת.

לאור זאת התשואה על ההשקעה מבחינה היסטורית היא כ- 6.68% בממוצע משנת 10-12, שכן ככל שהחברה תמשיך לשמר את היתרונות הללו היא תמשיך להיות רווחית יותר, דבר שיוביל לתשואה על השקעה גבוהה יותר מעלות גיוס ההון. התשואה על ההשקעה בשנת 2012 (ROC) של החברה היא 6.6% בעוד שמחיר ההון (WACC) הוא כ- 8.19%. פירוש הדבר שנכון לרגע מדובר בחברה שהיא לא רווחית מאחר שעלות גיוס ההון גבוהה יותר מהתשואה על ההשקעה. ככל הנראה החברה לא מספיק מנצלת את היתרון היחסי שלה על פני החברות המתחרות, וכך מפסיקה להיות אטרקטיבית למשקיעים. כדי להגדיל התשואה על ההשקעה, החברה תדרש להרחיב את המיתוג העצמי שלה כחברה ששומרת על טריות המוצרים, תפישת בעיני הלקוח שהיא מוכרת במחירים הוגנים ולהשקיע בחווית הקניה של הלקוח, ע"י השקעה בסניפיה מבחינה ויזואלית.