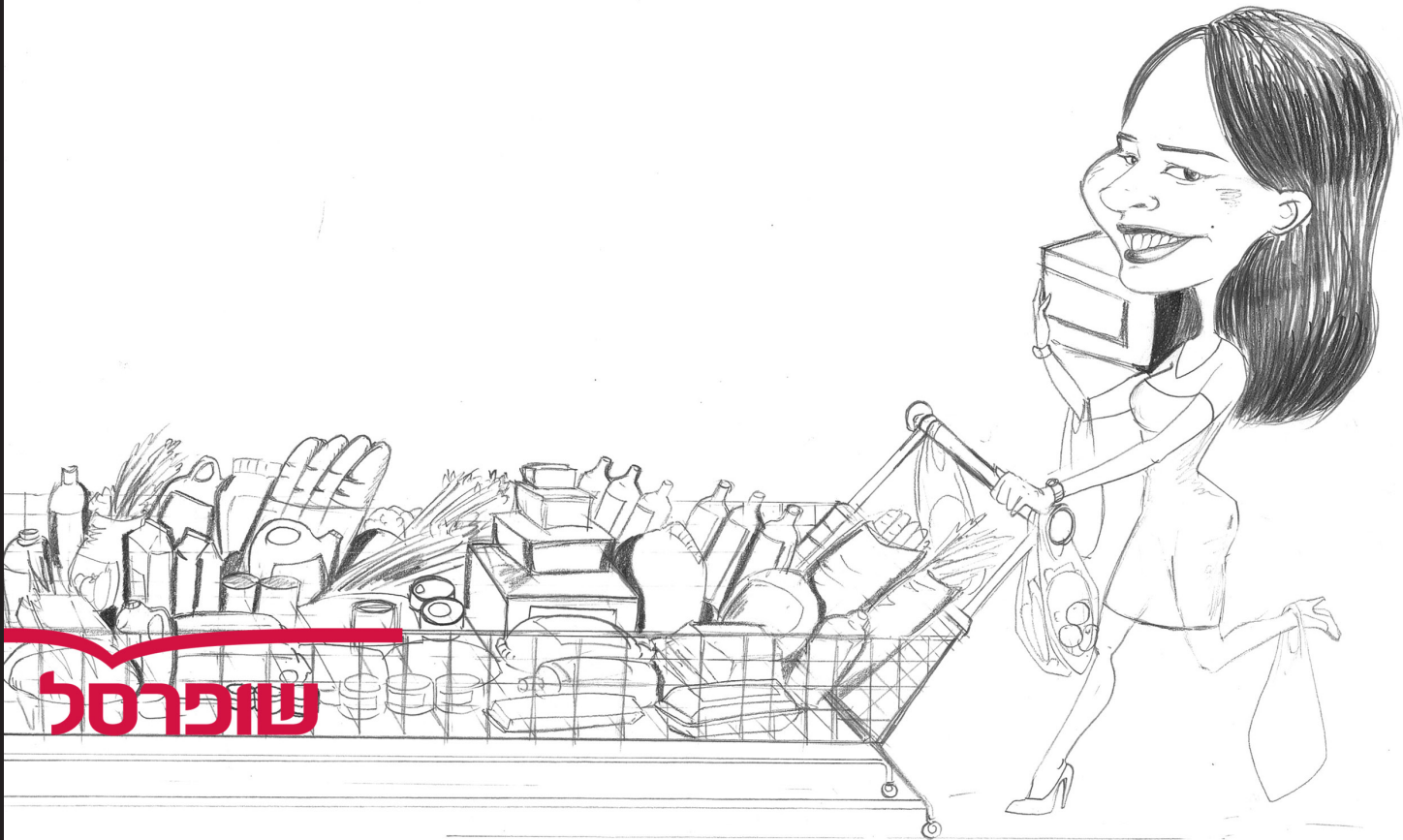




# שופרסל בניית מותג הקמעונאות המוביל במדינה



מוגש ע"י

G B  
I B  
T A  
A D  
M O

# 1. הסביבה השיווקית בטרם המהלך

חדשנות, תעוזה, וחזון הם מאבני היסוד של מותג מוביל בעולם. יחד עם זאת מעט מותגים מסוגלים לראות את העתיד ועוד פחות מסוגלים להתחייב למהלכים אמיצים אשר משנים את חוקי המשחק ומייצרים יתרון תחרותי ומובילות לאורך זמן. בחמש השנים האחרונות שופרסל מוכיחה כי היכולת לבצע מהלכים פורצי דרך כנגד המגמה בשוק מתוך ראייה אסטרטגית ארוכת טווח, היא הדרך בה מנצחים וכובשים את המקום הראשון בשוק הקמעונאות הישראלי.

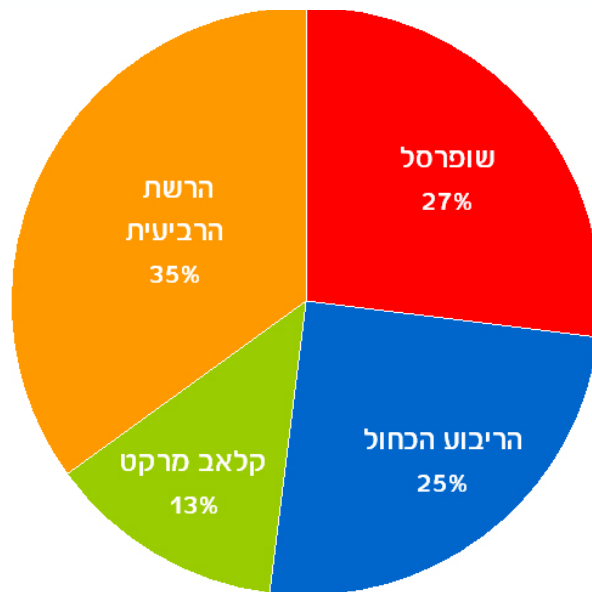
## 2004 - הכאוס הקמעונאי חוגג והצרכן מאבד אמון

אין דרך טובה יותר לתאר את שוק קמעונאות המזון ב 2004 מלהגדירה כמלחמת כל וכל וכאוס טוטאלי. השוק נחלק לארבע: רשת שופרסל, רשת קואופ, רשת קלאבמרקט, הרשת הרביעית. כאשר כל אחת מהן אחוזת במספר מותגים ותת מותגים שאין ביניהם כל בידול. תחרות המחירים האגרסיבית הובילה את הרשתות לאסטרטגיית "מהיום למחר" כלומר, אין ראייה לטווח ארוך, אין תכנון ואין שפה. ההתנהלות השוטפת נקבעת על פי תגובת המתחרה ברמה המקומית/הסניפית. הרשתות איבדו את הכיוון, שם הרשת הוחלף חדשות לבקרים על פי מה שקרה בשטח, הפרסומים היו זהים והתמקדו בהצעות של מחיר מחיר ושוב מחיר.

בדומה למתחרות, הפעילה שופרסל תתי מותגים רבים אשר ניסו לענות על הדרישות השונות של הצרכנים (מחסי מזון, היפרנטו, ברכת רחל, יוניברס קלאב, קוסמוס, נטסל, זול למהדרין ושופרסל). למצב זה היו שתי השלכות ברורות:

1. **הצרכן איבד אמון** – הוא לא ידע מי הרשת שמדברת איתו (כי היום היא היתה זיל וזול ולמחרת היא היתה משהו אחר), הוא לא ידע מי זול באמת ואם הוא זול היום האם יהיה גם מחר.
2. **לא היה בידול** - הרשתות והצעותיהן התערבבו זו בזו והצרכן לא ידע להבחין ביניהן ולייחס להן תכונות אלו ואחרות.
3. **כולם מפסידים** - בתחרות כזו כולם יוצאים נפסדים, הצרכנים שאינם יודעים מי באמת טוב עבורם ונאלצים לזגזג בין הרשתות על פי ההצעות המשתנות חדשות לבקרים והרשתות עצמן שעל מנת לעמוד בתחרות ולהישאר במשחק נאלצו להוריד מחירים ולהוציא סכומים גבוהים על פרסום שלא נותן כל תמורה.

### שוק רשתות הקמעונאות 2004\*



\* נתוני איי סי נילסן דצמבר 2004

נתוני איי סי נילסן אוקטובר 2007



## שופרסל

### 2005 - שופרסל משנה את חוקי המשחק בשוק הקמעונאות

בעולם ניכרה בעשור האחרון מגמה של התחזקות בקרב רשתות שיווק המזון הגדולות. במקביל למגמה זו גם בישראל חל שינוי, אשר התבטא במעבר מתמשך של לקוחות מרכישות בחנויות מכולות מקומיות לרכישות ברשתות השיווק המאורגנות. שלוש הרשתות הגדולות, שופרסל, ריבוע כחול וקלאבמרקט, התמקדו בתקופה זו בפתיחת חנויות גדולות.

בין השנים 2001 עד 2005, החלו מספר רשתות פרטיות, כגון טיב טעם בתחום הלא כשר, השקמה (רמי לוי) ואחרות להגדיל את נתחי השוק שלהן, אף שקצב הגידול הואט כתוצאה מהאמור, חלה ירידה בנתח השוק של הרשתות המאורגנות.

רשת שופרסל הבינה שהמצב כפי שהוא לא יכול להימשך והחליטה לעשות מעשה אשר יתברר שמחולל מהפכה בכל שוק הקמעונאות. ההחלטה היתה לבטל את ריבוי המותגים של הרשת ולכנס אותם תחת מותג חזק אחד. בתהליך ארוך ומעמיק שכלל בחינת תפיסות הצרכנים נבחנו מספר חלופות אסטרטגיות אשר יוכלו לעשות את השינוי ולבסוף הוחלט על אסטרטגיה אחת שאלו עקרונותיה

### עקרונות השינוי של שופרסל

- שופרסל תיבנה מותג Corporate חזק עם שפה ואמירה ברורה.
- המותג יבנה בשיטת Bottom Up - יצירת שלושה תתי מותגים מבודלים (דיל, שלי, ביג), אשר יבנו מלמטה את מותג ה Corporate.
- מהלכי משנה חוצי מותג, יתמכו במותג ה- Corporate ובתתי המותגים.
- שופרסל תשיק תת מותג (דיל) דומיננטי בשוק הדיסקאונט, הנמצא מעל מלחמת המחירים, באמצעות יבוא תפיסת ה- (Every Day Low Price) EDLP.

### עקרונות השינוי התפיסתי שרצינו להשיג אצל הצרכן

- שופרסל מספקת מענה ברור ואמין לצרכן בהתאם לתקציבו, צרכיו ומיקומו.
- שופרסל הינו מותג מבודל, המייצר ערך מוסף והעדפה אצל צרכן מעבר למחיר.
- שופרסל דיל היא הרשת הזולה בישראל בכל רגע נתון (EDLP).

### מהפכה בשלבים

על מנת לבצע את השינוי נקבעה תוכנית אסטרטגית ארוכת טווח :

### שלושה מהלכים מרכזיים להשקת תתי המותג החדשים של שופרסל :

- מרץ 2005 – השקת מותג הדיסקאונט (EDLP), שופרסל דיל
- פברואר 2006 – השקת מותג ההיפרמרקט, שופרסל ביג
- יוני 2007 – השקת המותג השכונתי, שופרסל שלי



### מהלכים חוצי פורמטים אשר תומכים במותג ה corporate :

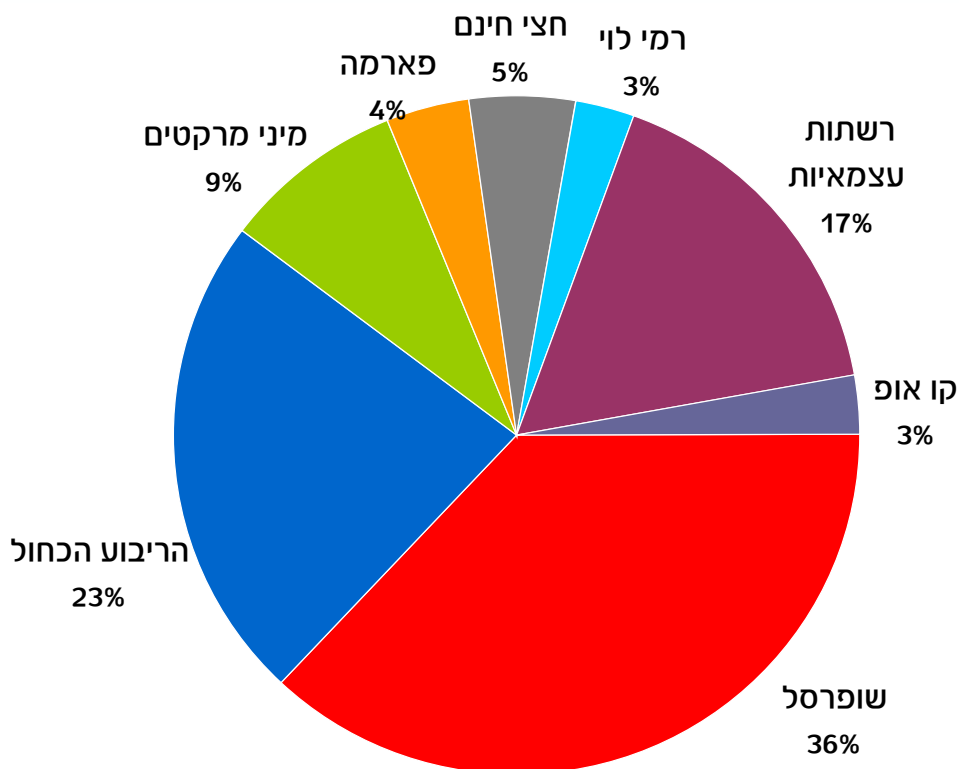
- אוקטובר 2006 – השקת ה Privet Label של שופרסל
- דצמבר 2006 השקת כרטיס אשראי שופרסל
- מאי 2007 - השקת שופרסל ישיר
- יולי-2007 השקת מועדון הלקוחות של שופרסל



### 2007 – מזהים הזדמנויות ורואים את הצלחה במספרים

מהלך אסטרטגי מוצלח בנוי מתוכנית טובה ומהיכולת להגיב לשינויים ולזהות הזדמנויות בדרך להגשמת המטרה. במהלך 2006 השלמנו את רכישה ומיזוגה של רשת קלאבמרקט, שפשטה רגל, לתוך רשת שופרסל כחלק מתהליך הצמיחה. כתוצאה מהמיזוג והצלחת המהלך האסטרטגי נוצרה מציאות חדשה בשוק הקמעונאות.

### שוק רשתות הקמעונאות \*2007



נתוני איי סי נילסן אוקטובר 2007

שופרסל הפכה למובילת שוק דומיננטית כאשר מנגד, הרבוע הכחול הופכת למספר 2 חלש, המבין כי עליו לעשות שינוי כדי לשרוד מול התחזקות שופרסל והרשתות הפרטיות. הרשת החלה במהלך דומה לשופרסל וב- 2007 משיקה את פורמט הסופרמרקט השכונתי מטה בעיר.

### 2009 - ראש בראש עם הרבוע הכחול

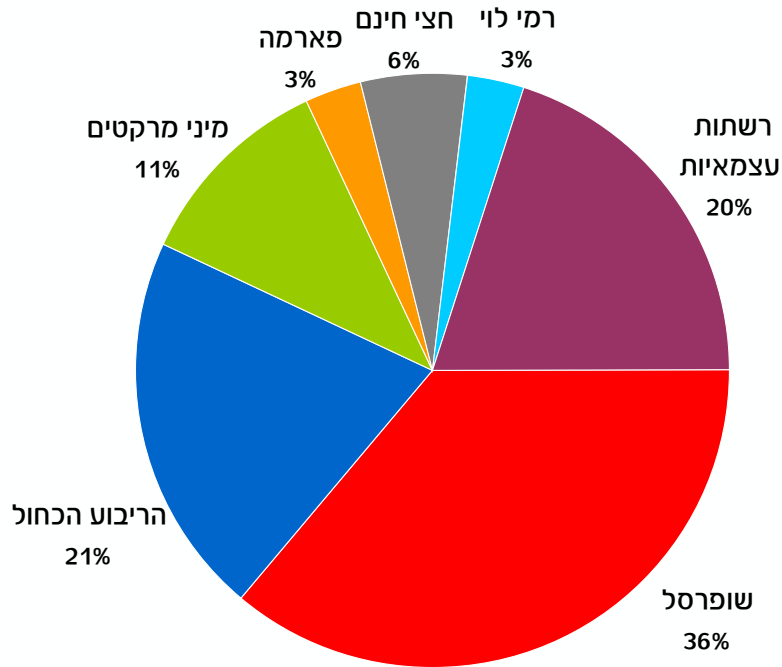
בדצמבר 2008 הרבוע הכחול משיקה את פורמט מטה בול (פורמט הדיסקאונט) תחת תפיסת ה EDLP, ובכך היא מעתיקה לחלוטין את המהלך האסטרטגי של שופרסל:

- פורמט הדיסקאונט EDLP (שופרסל דיל מול מטה בול)
- פורמט ההיפרמרקט (שופרסל ביג מול מטה)
- פורמט החנות השכונתית (שופרסל שלי מול מטה בעיר)
- מועדון לקוחות מותג פרטי וניהול תקשורת דומה

במקביל, הרשתות הפרטיות (בייחוד רמי לוי אשר הופך לשחקן משמעותי בשוק) ממשיכות להראות צמיחה בנתחי השוק שלהן, ואף נכנסות לתחומים שהיו שמורים קודם לכן לרשתות המאורגנות כגון תחום המותג הפרטי ("המותג").



## שוק רשתות הקמעונאות \*2009



נכון לספטמבר 2009 שופרסל היא רשת הקמעונאות הגדולה והמובילה בישראל, הן מבחינת נתחי שוק והן מבחינת תפיסת הצרכנים (מוניטור מותג אוגוסט 2009)

## 2. המטרות העסקיות של המהלך

מטרת העל של המהלך שהחל ב 2005, הייתה: לבנות את מותג הקמעונאות הגדול והמוביל בישראל. המטרות בדרך נקבעו והותאמו בהתאם לשלבי המהלך האסטרטגי ומתוך קריאה ולימוד של תנאי השוק המשתנים ותגובת המתחרות בשוק המאורגן (בפרט הרבוע הכחול) והפרטי. התזוזות בנתחי שוק הקמעונאות הן באחוזים בודדים, זאת לאור התחרות החזקה ולאור ההיקפים הכספיים הגדולים אשר מאפיינים את התחום. יחד עם זאת הצבנו לעצמנו יעדים שאפתניים:

- גידול במכירות same store של 5% מדי שנה (2005-2009)
- הטמעה מוצלחת של סניפי קלאב מרקט כמנוף לגידול משמעותי של שופרסל
- הגעה לרף מכירות של 10 מיליארד ₪ שנתי עד לסוף שנת 2008
- גידול שנתי בנתח השוק של 5% בשנתיים הראשונות ושימור הגידול לאחר מכן
- שימור מעמד הרשת לאור המשבר הכלכלי בשנים 2008-2009

2009	2007	2007	2006	2005	פרמטר
0.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	גידול במכירות Store same
37%	37%	37%	35%	30%	נתח שוק
10,500	10,000	9,500	8,000	6,500	מכירות במיליוני ש"ח

### 3. מה היה "הרעיון הגדול" – "The Big Idea"

#### א. שינוי כללי המשחק בשוק, ובניית מותג הקמעונאות הגדול והמוביל בישראל ע":

- יצירת מותג Corporate אחד חזק ומבודל, במקום ריבוי תתי רשתות
- 3 תתי מותגים ברורים ומבודלים, שנותנים מענה כולל לצרכן הישראלי
- שבירת מלחמת המחירים והמבצעים והכנסת תפיסת ה EDLP לישראל
- יצירת עוגנים התומכים במותג ה Corporate (מותג פרטי, מועדון לקוחות, חנות מקוונת, מיתוג תחום הירקות והפירות), המייצרים בידול והעדפה לרשת

#### ב. מה הוביל לפיתוח "הרעיון הגדול" – "The Big Idea"

היה ברור לנו כי הפיתרון הגדול טמון בחשיבה אחרת ושינוי כללי המשחק בשוק, ולכן ערכנו לימוד מעמיק של השוק המקומי ושווקים זרים. מתוך הלימוד הבנו כי:

- ריבוי הרשתות והפורמטים לא הביאו לבידול, אך הובילו למלחמת מחירים
- שופרסל לא הצליחה לייצר תדמית ברורה וחזקה המתאימה לחוקי המשחק של השוק
- הצרכן אינו מאמין לשופרסל ולכן אינו הולך אחרי המותג
- רשתות שהצליחו בחו"ל ידעו לספק את הצרכים השונים של הצרכן תחת מותג מרכזי חזק וברור, וידעו לאמץ גישה שונה ומבודלת ביחס לתפיסות המחיר בשוק.
- מחיר בפני עצמו אינו ערך מבדל המניע להתנהגות צרכנית חוזרת, ולכן יש לבסס את המותג המרכזי על ערכים מוספים חזקים המייצרים בידול ארוך טווח.

### 4. עקרונות האסטרטגיה השיווקית

#### 4.א. היתרון התחרותי שנבחר או פותח

**היתרון התחרותי שנבחר הוא בניית מותג ה- Corporate** אשר ביטל את ריבוי המותגים וההתמקדות במלחמת המחירים. וזאת על ידי יצירת שלושה תתי מותגים, הנותנים מענה כולל לצרכים השונים, שכל אחד מהם הושתת על יתרון תחרותי שונה, המספק מענה לצרכים שונים.

**השם שנבחר למותג corporate הוא שופרסל** שהיה אחד משמות המותגים שהחזיקה הרשת. הבחירה בו לא היתה מובנת מאליה. היו בה גם סיכונים. השם שופרסל נשא עמו נטלים: הוא נתפס כמיושן (בנוי מהחיבור בין שופרא לסל), יקר וחסר בידול. ההתלבטות בין לקיחת השם הקיים ומתיחתו על פני כל הרשת ובין בחירת שם חדש שיהיה נקי מדעות קודמות היתה קשה, אולם לבסוף הכריע הנכס המשמעותי המהווה גם אחד מהיתרונות היחסיים – ההיסטוריה. שופרסל היה שם 50 שנים, זהו נכס שאין לאף אחד מהמתחרים והוא נכס שלא ניתן לחקות או להמציא. הוחלט כי הפלוס כאן עולה על המינוס ותחת שם זה יתכנסו כל מותגי המשנה של הרשת החדשה.

#### 2005 – השקת שופרסל דיל

במרץ 2005 השקנו את פורמט הדיסקאונט, אשר היה מהלך חשוב במיוחד בשל הפוטנציאל לחולל מהפכה בשוק, ועקב היותו הראשון במהלך האסטרטגי. מטרתו של המהלך היו:

- יצירת גידול בנתח השוק של שופרסל בתחום הדיסקאונט
- העמקת נתח הקניות במותג הדיסקאונט
- חיזוק מותג העל דרך תפיסת מובילות ומחיר



על מנת להשיג את המטרות בחרנו להתמקד בשני עקרונות תחרותיים של שופרסל דיל :

### אסטרטגיית מחיר חדשנית

EDLP (Every Day Low Price) אשר שוברת את חוקי המשחק בשוק רשתות השיוק, אין מבצעים, אין הנחות, ואין תווי קניה. שופרסל דואגת ל 800 מוצרי Best Seller במחיר הנמוך ביותר ושומרת עליהם לאורך זמן. שופרסל דיל נותנת מענה לצורך המרכזי והלא מסופק בשוק הקמעונאות – הבטחה ברורה ומחייבת: לא צריך יותר לרוץ אחרי מבצעים : אצלנו תמיד זול!

### הבטחה המותגית

יצרנו הבטחה מותגית ברורה ומבודלת אשר תעביר את המסר של "רשת זולה תמיד" בדרך שעוד לא נעשתה בתחום הקמעונאות בישראל. בעקבות מחקר מעמיק ובניגוד ל- USP של שאר השוק הבטחנו לצרכן את מה שהוא באמת רוצה: כמות גדולה יותר של מוצרים, תמורת אותו הכסף. סביב הבטחה פותחה שפה נקייה, פשוטה ואינטליגנטית אשר שמה דגש על התועלת הצרכנית ועל הפשטות שבקנייה דרך הקונספט "הכסף שלך קונה יותר".

### 2006 – השקת פורמט שופרסל ביג

בפברואר 2006 השקנו את תת המותג שופרסל ביג, הבא לתת מענה לשלושת הצרכים המרכזיים של הצרכן בהיפרמרקט: חווית קניה, BVFM ו One Stop Shop.



לצורך כך הוקמו חנויות גדולות (4000 מ"ר, אשר נבנו על גבי חנויות יוניברס ומחסני מזון לשעבר, ואליהן חוברו גם חנויות קלאבמרקט שונות, בתוך מתחמי קניות מחוץ לערים. חנויות אלו סיפקו מגוון עצום של כ- 60,000 מוצרי מזון ו- food non (לרבות קוסמטיקה, אלקטרוניקה, כלי בית והלבשה), יחד עם חווית קניה של מוצרי איכות וגורמה. בסניפי שופרסל ביג הונהגה מדיניות מחירים High / Low אשר מבוססת על מבצעים מתוזמנים של מוצרים, המייצרים נקודות שיא ודחיפה לקניה עבור הצרכנים, סביב הריגוש שבמבצעים.

### 2007 – השקת פורמט שופרסל שלי

ביוני 2007 השלמנו את השקת שלושת תתי המותגים עם השקת פורמט הסופרמרקט השכונתי "שופרסל שלי", אשר חנויותיו נבנו על גבי חנויות השופרסל העירוניות ועל גבי חנויות חצי קופה של קלאבמרקט. המטרה היא לתת מענה לצורך בחווית קניה המשלבת מגוון, מבחר, זמינות, (ממש בתוך השכונה) ויחסי אישי ללקוחות. היתרונות התחרותיים המרכזיים של שופרסל שלי :

- הסניפים מוקמו בפריסה ארצית רחבה במרכזי הערים ובתוך שכונות המגורים
- קירבה ללקוח. הקונספט הציג היכרות אישית עם הלקוח והעדפותיו



### 2007 השקת שופרסל אקספרס

השקת פורמט שופרסל אקספרס כמתן מענה נוסף בתוך הערים, לא היתה חלק מתוכנית 3 הרגליים המרכזיות, אבל היא באה כחלק מקריאת המפה והבנת המגמות בשוק (התפתחות וצמיחה של חנויות נוחות וסופרמרקטים עירוניים כדוגמת AM:PM). פורמט זה בנוי מחנויות בשכונות ומרכזי ערים וכולל נכון לשנת 2009 8 חנויות.

### מהלכים חוצי-פורמט

- במקביל להשקת הפורמטים החדשים יצאנו עם ארבעה מהלכים חוצי-פורמט אשר מטרתיהם היו:
  - יצירת עוגנים אסטרטגיים המחברים את שלושת הפורמטים למותג ה-Corporate
  - חיזוק נאמנות הצרכנים למותג ה-Corporate, שופרסל, והגדלת סל הצריכה
  - העלאת הערך הנתפס של המותג בעיני הצרכן ויצירת העדפה שאינה מבוססת מחיר



## 2006 - השקת ה Private Label של שופרסל

באוקטובר 2006 השקנו את המותג הפרטי של שופרסל. לראשונה בישראל רשת קמעונאות מפתחת מותג פרטי איכותי ומגוון (למעלה מ 600 מוצרים), אשר מייצר העדפה ועוגן צרכני משמעותי. המותג הפרטי של שופרסל שינה תפיסות לגבי מותג פרטי ויצר לגיטימציה למוצרים שנתפסו כתחרותיים מבחינת מחיר ואיכות. המטרות שהנחו אותנו בהשקת המותג הפרטי היו:

- יצירת עוגן אסטרטגי למותג ה Corporate, אשר בטווח הארוך ייצר נאמנות צרכנים
- העצמת מותג שופרסל דרך מוצרי המותג הפרטי
- יצירת ערך מוסף עבור הצרכנים, על ידי מוצרים איכותיים במחירים אטרקטיביים.



המותג הפרטי של שופרסל נתפס איכותי, והביא לגידול משמעותי במכירת המוצרים בקטגוריות השונות, כאשר מוצרים רבים הופכים לשחקנים דומיננטיים בקטגוריה שלהם. **כיום מהוות המכירות של המותג הפרטי שופרסל כ 10.9% מהמכירות בקטגוריות הרלוונטיות, כאשר מספר ה ה SKU גדל בהדרגה מ 800 ב 2007 ל 1300 ב 2009**

## 2006 - השקת כרטיס אשראי שופרסל

באוקטובר 2006 הושק כרטיס אשראי שופרסל. כרטיס האשראי, שנעשה בשותפות עם לאומי קארד, העמיד ללקוחות שופרסל שהצטרפו אליו אשראי חוץ בנקאי, שירות פורץ דרך באותם ימים. בנוסף, הצטרפות לכרטיס האשראי העניקה הטבות מיוחדות והוא היה ל"חברות מועדון" משודרגת. נכון לשנת 2009 חברים בכרטיס אשראי שופרסל כ 330 אלף בתי אב, היקף שאין שני לו בשוק קמעונאות המזון בישראל.

## 2007 - השקת שופרסל ישיר

על מנת להיות המותג המוביל והחדשני בשוק רצינו להתחבר למגמות הצרכניות המתפתחות כיום. במאי 2007 השקנו את פורמט שופרסל ישיר (אשר החליף את הפורמט הטלפוני/אינטרנטי הקודם "נט סל"), מתוך מטרה להעצים את מיצוב שופרסל כרשת הקמעונאות הגדולה והמתקדמת בישראל. תוך זמן קצר הפך שופרסל ישיר לערוץ המכירות הישיר הגדול והמוביל בתחום קמעונאות המזון בארץ, כאשר הוא נותן לצרכנים מענה של נוחות ומחיר טוב באמצעות טלפון או אינטרנט (על פי העדפתם).

## 2007 - השקת מועדון הלקוחות של שופרסל

ביולי 2007 הושק מועדון הלקוחות הגדול בישראל. כיום (נכון לסוף 2009) הוא מונה 1.3 מליון בתי אב. מועדון הלקוחות נשען על יתרונה התחרותי של שופרסל כרשת אשר מציעה פיתרון מלא לצרכים השונים בשוק הקמעונאות, כך שכל חבר במועדון יוכל לקבל את הצעת הערך ואת חוויית הקניה המתאימים לו ביותר. מטרת השקת מועדון הלקוחות היו:

- יצירת נאמנות ומחויבות של הלקוחות למותג שופרסל
  - הכרות טובה יותר והתאמה לצרכי הלקוח
  - הגדלת סל הקניה של חברי המועדון
  - יצירת הצעות ערך ללקוח בפורמט ה EDLP, שאינן מבוססות מבצעים והנחות
- באמצעות מועדון הלקוחות הצלחנו לייצר עוגן צרכני, אשר מייצר למעלה מ 75% ממכירות הרשת, בתדירות קניה ובגודל סל גבוהים מזה של צרכן שאינו חבר מועדון.



שופרסל

## 2007 - מהלך בקרה הדברה

באוקטובר 2007 היינו הראשונים לזהות את הצורך בסטנדרט חדש בתחום הפירות והירקות, כחלק ממגמת הבריאות הכלל עולמית. המהלך יצר תו תקן הקיים ברשת שופרסל. תו זה, מבטיח לצרכן פירות וירקות נקיים משאריות חומרי הדברה ואשר עוברים בקרת איכות החל מגידולם ועד לשיווקם ברשת. מטרת מהלך בקרה הדברה:

- יצירת עוגן של איכות בידול ויצירת העדפה למותג שופרסל
- מיתוג תחום הפירות והירקות של שופרסל
- חיבור ומתן מענה למגמות צרכניות מובילות וחדשות

### 4.2. מדיניות המוצר

במסגרת מדיניות המוצר, שמנו לעצמנו מטרה מרכזית: לייצר את מגוון הפתרונות הרחב ביותר עבור הצרכנים השונים, מבחינת דרישות המוצרים, המחיר, חוויית הקניה והנגישות. יצירת מגוון נעשתה על ידי פיתוח שלושת תתי המותגים, אשר נותנים כיסוי מלא לצרכי הצרכן הישראלי.

#### שופרסל דיל

טרם ההשקה התקשורתית בוצע מהלך מקיף של הסבת סניפי יוניברס ומחסני מזון לסניפי שופרסל דיל. במהלך ההסבה הושקעו 80 מיליוני שקלים, שמטרתם היתה לשפר את חוויית הקניה של המבקרים בסניפי הרשת. סניפי הרשת נבנו בפורמט אחיד ובעיצוב פשוט ונקי, כמחסנים גדולים מרווחים ומסודרים, אשר שמו את המוצרים האיכותיים והמחירים הנמוכים במרכז הבמה.

#### שופרסל ביג

הדגש בפורמט ההיפר מרקט הוא על חוויית הקניה ותפיסת ה one stop shop. בהתאם לכך פתחנו חנויות גדולות (4,000 מ"ר) במרכזי קניות (Power Centers), אשר הציעו שילוב של חוויית קניה באווירה שונה (שילוב של כל מוצרי המזון הרגילים במגוון עצום עם מגוון מוצרי גורמה, מחלקות יין, גבינות, בשרים, מעדניים, מוצרים ייחודיים מחו"ל) יחד עם קניה משולבת של non food תחת קורת גג אחת (מוצרי חשמל, הלבשה, כלי בית ועוד).

#### שופרסל שלי

סניפי רשת שופרסל שלי, מוקמו במרכזי הערים ובתוך שכונות המגורים והשתרעו של שטח שבין 350 ל - 1000 מ"ר. הסניפים משלבים בין נגישות מקסימאלית לצרכן לבין הצעת מגוון רחב של מוצרים. הסניפים מציעים מגוון גדול של מוצרי מזון טריים (מעדניים, מאפיות, איטליז, פירות, יקרות וכו') יחד עם מענה בסיסי לצרכים בתחום ה non food.

### 4.3. מדיניות המתחרה

#### שופרסל דיל

הפורמט הושק תחת הקונספט של (Every Day Low Price) EDLP – המבוסס על מכירת המוצרים במחיר הנמוך ביותר האפשרי לאורך זמן. הגדרנו כ- 800 מוצרי Best Sellers, שהם מוצרי היסוד הפופולאריים ביותר ואלו הוצעו במחיר הנמוך ביותר באזור הגיאוגרפי, כאשר גם לגבי יתר המוצרים הקפדנו על רווחיות הוגנת.

#### שופרסל ביג

ה USP של שופרסל ביג היא חוויית קניה. בהתאם לכך גיבשנו מדיניות מחירים של High / Low אשר מבוססת על מבצעים סביב מוצרים מרכזיים, המייצרים חוויית קניה וריגוש. בשאר המוצרים שילבנו תמחור הוגן בדומה למחירים הנהוגים אצל הרשתות המתחרות.

#### שופרסל שלי

הפורמט העירוני של שופרסל נועד לספק לצרכן חוויית קניה דרך שירות ויחס אישי בסביבת מגוריו. מדיניות המחירים משלבת מבצעים כעוגן ליצירת משיכה לסניפים, וזאת יחד עם תמחור הוגן אשר משקף את המחירים הנהוגים בסניפי הרשתות והמכולות בתוך הערים.

#### שופרסל ישיר

על מנת להציע תמחיר אטרקטיבי ולייצר משיכה לשימוש בפורמט שופרסל ישיר, החלטנו על מדיניות מחירים אשר משלבת את מחירי שופרסל שלי, יחד עם מדיניות המבצעים הנהוגה בשופרסל ביג. בהתאם לכך, הצרכנים נהנו מרמת המחירים אליה הם רגילים בסניפים בשכונות מגוריהם ביחד עם מבצעים משתנים.



#### 4.ד. מדיניות הפצה

מדיניות ההפצה של רשת שופרסל מתבססת על רצוננו לתת לצרכן מענה מתאים ונגיש לצרכיו. הרשת מפעילה 240 סניפים (ספטמבר 2009) בפריסה ארצית, על פי החלוקה לשלושת הפורמטים (דיל, ביג, שלי) ומספקת נגישות לכל צרכן לפורמט ולחווית הקניה המתאימה לו.

##### שופרסל דיל

סניפי הרשת מבוססים על סניפי יוניברס ומחסני מזון אשר עברו שיפוץ והסבה בהשקעה של 80 מיליון ₪. נכון לספטמבר 2009 רשת שופרסל דיל מונה 38 סניפים של חנויות גדולות 1,500 - 4,000 מ"ר ו 9 חנויות ענק של כ - 7,000 מ"ר, הממוקמים בכניסה לערים מרכזיות ומעניקות גישה נוחה וכיסוי גיאוגרפי רחב עבור הצרכנים.

##### שופרסל ביג

סניפי שופרסל ביג מונים 32 סניפים הממוקמים ב Power Centers מחוץ לערים וזאת מכמה סיבות:

- לאפשר נגישות מרבית למשפחות ולצרכנים הצריכים מרחב קניה
- שילוב חווית הקניה בשופרסל ביג עם חנויות ורשתות נוספות במרכזי הקניות
- עלות הקרקע מאפשרת פתיחת סניפי ענק המאפיינים את הפורמט

##### שופרסל שלי

כוחו של פורמט שופרסל שלי הוא בנגישות המרבית אשר הוא מציע לצרכנים בתוך הערים. בהתאם לכך יצרנו פריסה מקסימאלית של סניפים 109 (נכון לספטמבר 2009), אשר מספקים את מרחב הקניות ומגוון המוצרים הגדול ביותר במרכזי הערים ובתוך שכונות המגורים.

#### 4.ה. מדיניות תקשורתית

##### 4.ה.1. המהלכים האסטרטגיים

על מנת לשנות את חוקי המשחק היה עלינו להגיע עם השינוי לצרכן. לכן פיתחנו אסטרטגיה תקשורתית אשר בידלה את הפורמטים השונים, אך יחד עם זאת תמכה במותג ה corporate.

##### שופרסל דיל "הכסף שלך קונה יותר"

כדי לשנות את תדמית המותג ולהעביר לצרכן את חוקי המשחק החדשים בשוק נדרש מהלך תקשורת חזק שיעביר שני מסרים מרכזיים:

- שופרסל דיל היא הרשת הזולה בשוק, ומתחייבת לסל הקניה הזול ביותר מדי יום
- אין יותר ריבוי תתי מותגים- מהיום יש מותג אחד גדול ומוביל, שופרסל

##### בהתאם לכך גובשו מספר עקרונות מנחים:

- תועלת הצרכנים תעמוד בקדמת הבמה- ולא המחיר, מאחר והצרכן מודד את הרשת על פי גודל העגלה שהוא ממלא בתקציב העומד לרשותו ולא על פי מחיר המוצר.
- השפה הפרסומית תהייה שונה וחדשנית מזו שקיימת בשוק הקמעונאות הישראלי
- מותג ה corporate יודגש דרך צבעוניות אחידה חזקה ומבדלת

##### מתוך העקרונות המנחים פותחה שפת המותג:

- "הכסף שלך קונה יותר" קונספט קריאטיבי, אשר בשונה משאר השוק המדבר בשפה של מחיר, מעביר מסר תדמיתי ומדגיש את התועלת הצרכנית סביב ה EDLP. הקונספט קיבל ביטוי ויזואלי באמצעות יצירת אייקון 'עגלת הלימוזינה' של שופרסל; עגלת הקניות המתארכת למימדי ענק כדי להדגיש את הקונספט "הכסף שלך קונה יותר". תוך זמן קצר הפכה העגלה למותג, המזוהה כ"עגלת שופרסל דיל", ואשר הפך למוטיב מרכזי וחוזר בתקשורת השיווקית של המותג.



שופרסל

- **לוגו שופרסל דיל** עוצב על ידי חברת המיתוג האנגלית 'Interbrand' וכלל את צבע מותג שופרסל (באדום) ואת שם המותג 'דיל' (בכתום) על מנת ליצור צבע מזהה למותג. מחקרי המוניטור ותגובות הצרכנים הראו כי שפת המותג מדויקת ויצרה חיבור חזק בין הקונספט והצרכנים. בהתאם לכך המשכנו לדבר באותה שפה החל מההשקה בשנת 2005 ועד היום, כאשר הקונספט מקבל וריאציות שונות להעברת המסר "הכסף שלך קונה יותר".

### שופרסל ביג "תמיד יש מה לגלות"

קונספט ההיפרמרקט מכיל שלושה צרכים מרכזיים: חווית קניה, BVFM, One Stop Shop, בהתאם לכך פיתחנו את עקרונות השפה של שופרסל ביג:

- נשארים מחוץ לרצפת החנות ומגיעים מעולם החושים והחוויה
- המשך השפה הנקייה כמשדרת בטחון ועוצמה ומייצרת בידול מול המתחרים
- מביאים למגרש הקמעונאות הישראלי תקשורת חזותית חדשה

הקונספט הקריאטיבי שפותח, "תמיד יש מה לגלות", משלב בין שלושת הצרכים המרכזיים של הצרכנים. "תמיד יש מה לגלות" מבחינת מבצעים (BVFM), מבחינת חווית הקניה, ומבחינת מגוון המחלקות והמוצרים שיש בשופרסל ביג. הפרסום בכל ערוצי המדיה שילב בין האלמנטים השונים, כגון: מבצעים ומגוון או חווית קניה ומגוון.

### שופרסל שלי "מה שיותר קרוב יותר שלי"

ההבטחה המוצרית של שופרסל שלי הייתה "קרוב", שלה ביטוי כפול:

- רשת הקמעונאות אשר נמצאת במקום המגורים שלי
- קרוב אלי, רשת הקמעונאות אשר מכירה את הצרכים ואת ההעדפות שלי

כדי להדגיש את ההבטחה המוצרית של הקונספט יצרה השפה הקריאטיבית חיבור בין סיטואציות בסביבה הביתית של הצרכנים לבין תחושת השירות האישי, מגוון המוצרים שבסניף ואיכותם.

### מיזוג השפה התקשורתית של שופרסל שלי ושופרסל ביג

בשנת 2007 איחדנו את התקשורת השיווקית של המותגים מהסיבות הבאות:

- מחקרי מוניטור הראו כי הצלחנו לבסס את הבידול של שופרסל ביג ושופרסל שלי
- מדיניות המבצעים של שני הפורמטים זהה
- מחקרי המוניטור זיהו צורך בחיזוק תפיסת המחיר והמבצעים בשני הפורמטים, בעיקר לאחר התחזקותה של מגה והשקת הפורמטים המתחרים ישירות באלו של שופרסל.

בהתאם לכך פיתחנו אסטרטגיית תקשורתית, המתמקדת באסטרטגיית מבצעי המחיר, ומפנה את קהל הצרכנים לסניפי ביג ושלי, התומכים באותם מבצעים.



## 2.ה.4. הקצאת המדיה

היקף הפרסום השנתי של שופרסל צמח ב 5 השנים האחרונות, מ 8 מיליון \$ ל-19 מיליון \$ (מחירי יפעת משוערכים). קו-אופ ושופרסל, המפרסמים המובילים בקטגוריה, בעלי תקציבי פרסום דומים.

טבלה: מחירי "יפעת" משוערכים:

שנה	קו-אופ הריבוע הכחול	שופרסל	סכום כולל
2005	\$ 8,179,499	\$ 9,252,127	\$ 17,435,625
2006	\$ 8,845,882	\$ 13,453,562	\$ 22,299,444
2007	\$ 14,039,151	\$ 16,130,096	\$ 30,169,247
2008	\$ 18,783,744	\$ 17,272,829	\$ 36,056,573
2009	\$ 20,989,588	\$ 18,637,750	\$ 39,627,308
סכום כולל	\$ 70,837,834	\$ 74,750,364	\$ 145,588,197

## 3.ה.4. אסטרטגיית מדיה

עקרונות אסטרטגיית המדיה עוצבו בהתאם לאסטרטגיה שנקבעה כהשקה מסוג bottom up - השקת תתי המותגים קודמת ותומכת בהשקת מותג העל. כך, במהלך 3 שנים הושקו שלושת הפורמטים: שופרסל דיל לפני פסח 2005, שופרסל ביג לפני פסח 2006 ושופרסל שלי ביוני 2007. תאריכים אלו נבחרו בשל העובדה שרשתות המזון רושמות שיאי מכירות בשל חג הפסח.

**שופרסל דיל:** הוחלט ששופרסל דיל יתוקשר בדרך שונה מהמקובל בתחום קמעונאות המזון. אסטרטגיית המדיה המאפיינת מותגי קמעונאות היא תקשור מבצעים, בעיקר בעיתונות, כך שכ 70% מנתח התקציב מופנה למדיה זו. אסטרטגיית המדיה שנבחרה היא שימוש בטלוויזיה כמדיום עיקרי ובנוסף שימוש ברדיו ובעיתונות (בעיקר בהשקה). הבחירה במדיה זו נבעה ממספר יתרונות מרכזיים:

- טלוויזיה בונה מותגים ("המדיום הוא המסר"), כיסוי רחב ומהיר, ואימפקט גבוה
- בולטות גבוהה למסרים שלנו, במקום בו המתחרים לא נמצאים באופן בולט
- החשיפה של קהל היעד העיקרי (נשים 25-54) למדיום הטלוויזיוני גבוהה במיוחד

בנוסף, עשינו שימוש במדיה תדמיתית נוספת כגון שילוט חוצות, ומגזינים. ע"י כך יצרנו בידול למותג והשגנו בולטות רבה בכל ערוץ מדיה בו בחרנו. לאחר גל ההשקה הגדול תמכנו במותג במספר גלים נוספים במהלך השנה.

**שופרסל ביג:** המותג הושק בפברואר 2006. בשנת ההשקה שמנו דגש על המותג החדש כאשר המשכנו לתחזק ולפרסם את שופרסל דיל בנקודות שיא (חגים) ופינינו את הבמה לשופרסל ביג. שופרסל ביג הושק כחודשיים לפני הפסח, בכדי להשיק את המותג לפני עומס הביקושים של החג, ולהשיג SOV גבוה לביג. הפרסום היה תדמיתי מאוד, כך שבתמהיל המדיה השקענו נתח של 60% מהתקציב בטלוויזיה. ההשקה נמשכה כחודש ולאחר מכן עלינו ברצף עם קמפיין החג, בו נטשנו את התדמית ועברנו לפרסום מבצעים. בשל כך, גם תמהיל המדיה השתנה והעיתונות והרדיו עלו באחוזי ההשקעה שלהם ע"ח הטלוויזיה. במהלך השנה עלינו עם עוד כ- 11 גלי טלוויזיה בימי הקניות החזקים (שלישי עד חמישי) בכדי למקד את הפניה, לעשות שימוש יעיל בתקציבים ולמשוך את הפרסום לאורך זמן רב ככל האפשר. דבר זה העלה את האפקטיביות של הפרסום ותרם להצלחת המבצעים בפורמט.



שופרסל

**שופרסל שלי:** המותג הושק בגל פרסום יחיד בשנת 2007. לאחריו אוחדו תקציבי הפרסום של שופרסל שלי וביג מתוך החלטה אסטרטגית לחזק את תפיסת המבצעים במותגים הנ"ל. חלוקת המדיה 2006-2008: שופרסל ביג ושלי זכו לנתח הפרסום הגדול, וזאת לאור העובדה שפורמטים אלו מבוססים על "הארד סייל" ועל מבצעים שיש לתקשרם באופן שוטף ללקוחות. בשופרסל ביג ושלי פרסמנו בעיקר מבצעים, באמצעות אסטרטגיית תחזוקה לאורך כל השנה. המבצעים עלו בעיתונות, עם תגבור של גלים ברדיו ובטלוויזיה בתקופות השיא. בשופרסל דיל השתמשנו בגלים של טלוויזיה, שילוט חוצות, אוטובוסים ורדיו אשר קידמו פרסום תדמיתי ללא מבצעים.

**חלוקת המדיה 2009:** בדצמבר 2008 הושק מתחרה ישיר לשופרסל דיל (מגה בול) כפורמט EDLP עם תקציבי פרסום גדולים. שינינו את אסטרטגיית המדיה כך שדיל עלה בנתח ההשקעה והחל לפרסם בעיתונות פרסום מבצעי, ובטלוויזיה עברנו לפרסום מאסיבי עם 6 גלי פרסום בשנה. שופרסל ביג ושלי המשיכו באסטרטגיית תחזוקה עם פרסום שוטף בעיתונות היומית, 5 גלי פרסום בטלוויזיה וחיזוק ברדיו. במקביל תמכנו פרסומית בגלים בודדים למועדון לקוחות, כרטיס אשראי, בקרה והדברה ועוד.

#### 4.ה.4. קהלי מטרה

כשאנו מדברים על קהל המטרה של שופרסל אנו מדברים על עם ישראל. כאשר 75% מהקונים ברשת, המהווים 1.3 מיליון מבתי האב בישראל, אנו צריכים, למעשה, לדבר לכולם. יחד עם זאת בחרנו להתייחס לשני קהלי מטרה מרכזיים בתקשורת השיווקית שלנו:

- חברי מועדון הלקוחות של שופרסל
- אלו שאינם חברי מועדון הלקוחות

התקשורת השיווקית שלנו שילבה מסרים המיועדים לשני הקהלים הנ"ל, על מנת לתת את הערך המוסף עבור חברי מועדון הלקוחות, אשר מהווים את עמוד השדרה של צרכני הרשת. יחד עם זאת, חשוב היה לנו לשדר רלוונטיות ואטרקטיביות גם עבור אלו שאינם חברי המועדון. לשם כך בחרנו בשפה פשוטה נקייה ומבודלת (בהתאם לאסטרטגיית התקשורתית שנקבעה לכל אחד מהפורמטים), אשר מכוונת לכלל הצרכנים בישראל.

#### 5.ה.4. מדיניות הקד"מ

מדיניות הקד"מ של שופרסל נחלקת לפעילויות הבאות:

- פעילויות קונספטואליות / מבצעים
- פעילות מועדון לקוחות שופרסל
- שלושת הפורמטים כפלטפורמה לפעילות ספקים
- פעילות כרטיס אשראי
- עיתון רשת ביג ושלי

#### פעילויות קונספטואליות

כחלק מיצירת הבידול של הרשת, קיימנו לאורך השנים פעילויות קונספט, המשלבות חוויה בנקודת המכירה, נראות, מבצעי סחר ותקשור מקדים לחברי המועדון (דיוור).

- חוויה בנקודת המכירה - מתן ערך מוסף לקונים, ע"י מקדמות מכירה, עלון מבצעים ומבצעי קונספט (כרטיסי גירוד, הגרלות ענק וכו')
- נראות תחת הקונספט- נראות קונספטואלית בהלימה לפעילות החווייתית ולמבצעי סחר
- מבצעי סחר - ערך מוסף ברמת המחיר
- דיוור לחברי המועדון- המתקשר את הפעילות והמבצעים ומזמין את הקונים לסניפים

#### דוגמאות לפעילויות קונספט



## שופרסל

חודש המשפחה (פברואר 2007) – לקיחת בעלות על יום המשפחה כמנוף למכירות;

- כל הקונה ממוצרי הספקים המשתתפים במבצע, משתתף בהגרלת מאות אלפי פרסים משפחתיים (חופשות משפחתיות, שף המגיע לבית הלקוח ועוד)
- פעילות חווייתית בנקודות המכירה, בהן הקונים עיצבו לעצמם שלט משפחתי לדלת כל שעה חופשה זוגית (יוני 2009) – מבצע הגרלות ענק; מאות חופשות זוגיות
- קונים ממוצרי הספקים המשתתפים במבצע ויכולים לזכות בחופשה (כל כרטיס זוכה)
- נראות קונספטואלית תחת מסרי המבצע ומבצעי מכר אטרקטיביים

### מועדון לקוחות שופרסל

ביולי 2007 השקנו את כרטיס המועדון החדש. מהלך ההשקה לווה בהנפקת כרטיס מגנטי, גיוס לקוחות חדשים ומסיבת מועדון שופרסל, שהחל ממהלך ההשקה הפכה לאירוע דו שנתי הכולל:

- דיוור יעודי המזמין את כל חברי המועדון לפעילות
- נראות מסיבתית - תליית מאות אלפי בלוונים/סרטים בצבעי המותג בכלל הסניפים
- חוויה בנקודת המכירה על ידי חלוקת מרצ'נדייז ועלון מבצעים לחברי המועדון
- מבצעי מכר אגרסיביים

### שופרסל כפלטפורמה לפעילות ספקים

- כמובילת שוק הקמעונאות, אנו מהווים מוקד משיכה לפעילויות ספקים:
- חודשי יצרן - אנו מעניקים לכל ספק במה להצגת מוצריו ומותגיו בצורה בולטת למשך חודש ימים. ספקים רבים מנצלים פלטפורמה זו לפעילות חווייתית בסניפים
- חודשי קונספט - אנו משתפים את הספקים במסגרת פעילויות הקונספט השונות
- פלטפורמה לקד"מ - הספקים מבצעים פעילות דיול בסניפים (הטעמות / דחיפה)

### פעילות כרטיס אשראי

בנקודות המכירה מתקיימות באופן שוטף פעילויות שונות לקידום כרטיס האשראי ולגיוס לקוחות. הפעילות באה לידי ביטוי בדיוול קבוע בסניפים הקבועים, אמצעי נראות באזור קו הקופות ושילוט מדף מיוחד למבצעי כרטיס אשראי.

### עיתון רשת

עיתון הרשת הוא אחד מאמצעי הקד"מ השוטפים הבולטים של הפורמטים ביג ושלי והוא בא לתקשר את ההטבות והמבצעים המיוחדים, ובכך להניע לפעולה ולייצר תחושת ערך והתחדשות. העיתון יוצא בתדירות של אחת לשבועיים והוא מופץ בסניפי ביג ושלי, בדיוור ללקוחות שופרסל ישיר וכן בעיתונות ובתיבות הדואר.

## 6.ה.4. יעדים כמותיים של מהלך הפרסום

בהתאם לאסטרטגיה העסקית שגיבשנו, הגדרנו מספר יעדים כמותיים מרכזיים, שמהווים עבורנו מטרה ואבני דרך לצורך השגת התוצאות העסקיות. היעדים שנקבעו התחלקו ליעדים אשר שייכים למותג ה Corporate, ויעדים נפרדים לכל אחד מתתי המותגים.

### יעדי ה Corporate:

**מודעות:** למרות שטרם המהלך היינו רשת הקמעונאות הגדולה בישראל, סבלנו מרמת מודעות בלתי נעזרת נמוכה ביחס למתחרים. הדבר פגע במיקומו ב Top Of Mind של הצרכנים ובמיקומו בתור הבחירה הראשונה של הצרכן. לכן היעד המרכזי של מותג ה Corporate היה לחזור ובגדול ל Top Of Mind של הצרכן. היעד השאפתני היה עליה ושימור של 5% במודעות הבלתי נעזרת בעקבות כל השקה (2005, 2006, 2007).

**מקום הקניה העיקרי:** על מנת להפוך לרשת המובילה בישראל, על שופרסל להיות מקום הקניה העיקרי של הצרכנים ולא קניה מגוונת או משלימה. לכן הצבנו לעצמנו יעד, בו נהיה הרשת המאורגנת המובילה כמקום הקניה העיקרית של הצרכנים. היעד שהצבנו לעצמנו היה להיות רשת הקניות העיקרית עבור שליש מהצרכנים הישראלים בתום השקת שלושת הפורמטים.



שופרסל

### יעדי שופרסל דיל :

אחת הסיבות המרכזיות למהלך האסטרטגי הייתה שינוי תפיסת המחיר הגבוה של שופרסל. עם השקת שופרסל דיל היה צורך בשינוי תפיסת המחיר כדי להניע את הצרכנים לסניפים ולהביא תוצאות עסקיות. היעד שהצבנו לעצמנו היה שמירת פער של 5% בתפיסת המחיר הזול ביותר מעל למתחרה העיקרית שלנו מגה. זאת כדי לשבור את מגמת הצמיחה שלה על חשבון שופרסל.

### יעדי שופרסל ביג :

שני פרמטרים מרכזיים הובילו את היעדים הכמותיים שלנו בשופרסל ביג :

- One Stop Shop , נבחן ע"י המענה הכולל לצרכי הצרכן והמחלקות המגוונות
- תפיסת האטרקטיביות של מדיניות המבצעים המהווים עוגן משיכה לסניפים

עם השקת שופרסל ביג ב 2006 הצבנו שני יעדים לגבי העוגנים המרכזיים של פורמט ההיפר מרקט : תפיסת מבצעים תחרותית עם סניפי מגה ותפיסה חזקה של מגוון מוצרי ה Non Food.

### יעדי שופרסל שלי :

בשופרסל שלי הצבנו שני יעדים מרכזיים אשר מבטאים את הבטחת המותג. היעד הראשון הוא מובילות בתחום השירות האישי והשני הוא תפיסת מדיניות המבצעים. בדומה לשופרסל ביג הצבנו יעד של תפיסת מבצעים תחרותית מול מגה, ותפיסת שירות אישי גבוהה מזו של מגה. - One Stop Shop , נבחן ע"י המענה הכולל לצרכי הצרכן והמחלקות המגוונות

## 5. הוכחות לתוצאות לאורך זמן

שתי שיטות מדידה שימשו אותנו כברומטר לבחינה, מדידה וקבלת החלטות :

- נתחי שוק, ונתוני מכירות בכלל הרשת ובתתי המותגים
- סקרי מוניטור לבדיקת תפיסות לגבי הרשת ותתי המותגים

חשוב לציין כי, למרות שהתוצאות העסקיות והתקשורתיות מוצגות בנפרד, יש ביניהן קשר עמוק והשפעה הדדית חזקה. הצלחה או כשלון בכל אחד מהן הובילו לשינוי או המשך הדדי.

### הגורמים שהביאו להמשך השימוש באסטרטגיה השיווקית

ארבעה פרמטרים עסקיים מרכזיים הוכיחו לנו כי בחרנו באסטרטגיה מנצחת, אשר מובילה את שופרסל למובילות שוק, הן מבחינת מכירות והן מבחינת נתח השוק. התוצאות שהביאו להמשך השימוש באסטרטגיה השיווקית :

- הצלחנו לעמוד ולעבור את יעדי הגידול ב same stores , אשר מצביעים על קשר ברור בין המהלך האסטרטגי ושבירת מגמת איבוד נתח השוק קודם למהלך.
- בשנים 2005 – 2007 השגנו גידול כתוצאה מהשקת שלושת הפורמטים החדשים ואסטרטגיית המחיר EDLP. ובשנים 2007-2008 השגנו את הגידול דרך שימור המומנטום והגדלתו על ידי המהלכים התומכים.
- הצלחנו לשמר גידול עקבי ויציב במכירות בהתאם ליעדים לאורך ציר הזמן, גם כאשר המתחרים השיבו מלחמה (העתקת האסטרטגיה או מלחמת מחירים ומוצרים).
- נתח השוק נשאר יציב גם לאחר סיום השקת שלושת הפורמטים, והצביע על הטמעה טובה של האסטרטגיה, הן ברשת והן אצל הצרכנים לאורך זמן.



2009		2008		2007		2006		2005		
ביצוע	יעד	ביצוע	יעד	ביצוע	יעד	ביצוע	יעד	ביצוע	יעד	
-0.3%	0.0%	10.7%	5.0%	5.0%	5.0%	8.7%	5.0%	5.2%	5.0%	גידול במכירות Same Store
36%	37%	38.1%	37%	37.9%	37%	39%	35%	29.3%	30%	נתח שוק*
11,041	10,500	10,962	10,000	9,500	9,500	9,024	8,000	6,614	6,500	מכירות במיליוני ש"ח

\* כולל רכישת ומיזוג קלאבמרקט

### הגורמים שהביאו להמשך השימוש באסטרטגיה השיווקית

הגורמים שהביאו להמשך השימוש או לעדכון ושינוי באסטרטגיה התקשורתית היו הפרמטרים אשר קבענו לכל פורמט בפני עצמו ולמותג ה Corporate בכללותו, ואשר מעידים על הצלחה או כישלון של המהלך התקשורתית בהטמעת הערכים המבדלים והמניעים לקניה ברשת.

### מותג ה- Corporate

#### שני פרמטרים הוגדרו למדידה:

- מודעות בלתי נעזרת לרשת, היעד שהוגדר הוא עליה של 5% לאחר כל השקה (2005, 2006, 2007), ושימור היעדים לאחר מכן
- הרשת כמקום הקניה העיקרי, היעד שהוגדר הוא 33% מכלל הצרכנים

### מודעות בלתי נעזרת לאורך השנים\*

אוגוסט 2009	יולי 2008	אוגוסט 2007	אוגוסט 2006	ינואר 2006	אפריל 2005	
35%	35%	35%	30%	25%	20%	יעד
43%	46%	36%	37%	26%	20%	ביצוע

### מודעות בלתי נעזרת לאורך השנים\*

אוגוסט 2009	יולי 2008	אוגוסט 2007	אוגוסט 2006	ינואר 2006	אפריל 2005	
33%	31%	31%	28%	25%	24%	יעד
33%	31%	32%	32%	25%	24%	ביצוע

שני היעדים הושגו בצורה מרשימה ולכן לא ערכנו שינויים מהותיים באסטרטגיה התקשורתית הנוגעת למותג ה- Corporate, למעט עדכונים קלים בהתפתחות השפה התקשורתית.



## שופרסל דייל

היעד שהצבנו הוא פער של 5% בפרמטר המרכזי והחשוב בפורמט הדיסקאונט - תפיסת המחיר הזול ביותר, ובייחוד מול מגה, המתחרה העיקרית שלנו בשוק המאורגן.

### הרשת עם המחירים הזולים ביותר לאורך השנים\*

אוגוסט 2009	יולי 2008	אוגוסט 2007	אוגוסט 2006	ינואר 2006	אפריל 2005	
19%	23%	20%	24%	27%	18%	שופרסל דייל
15%	14%	13%	16%	17%	16%	מגה/בול
5%	5%	5%	5%	5%	--	יעד
4%	9%	7%	8%	10%	--	ביצוע

מאחר והצלחנו לשמור ואף לעלות, על היעדים שהוגדרו, לא נעשו שינויים באסטרטגיה התקשורתית של הפורמט, למעט תגבור הנוכחות במדיה עם השקת מגה בול בסוף 2008. שינויים והתאמות מינוריות נעשו במהלך הזמן על מנת לייצר התפתחות תקשורתית בשפת המותג, וזאת תוך שמירה על עקרונות הבסיס של השפה.

### שופרסל ביג ושופרסל שלי

לכל אחד מתתי המותגים הנ"ל הגדרנו יעד תפיסתי מבדל. בנוסף, הגדרנו לשני הפורמטים יעד תפיסתי זהה בתחום תפיסת המבצעים כעוגן למשיכת צרכנים לסניפים.

- שופרסל ביג, יצירת תפיסת מגוון חזקה בהתאם להבטחת One stop shop
- שופרסל שלי, יצירת תפיסת שירות אישי חזקה בהתאם להבטחת השירות
- יעד זהה לביג ושלי, תפיסת מבצעים אטרקטיבית ותחרותית עם סניפי מגה

### שופרסל ביג, תפיסת מבצעים ומגוון לאורך השנים\*

אוגוסט 09	יולי 2008	אוגוסט 2007	אוגוסט 2006	
20%	29%	27%	24%	שופרסל ביג
13%	29%	28%	25%	מגה
-2%	0%	-1%	0%	פעל בפועל
<b>שופרסל ביג מגוון המחלקות הגדול ביותר</b>				
54%	54%	52%	50%	יעד
54%	48%	53%	57%	ביצוע

בתחום המבצעים הצלחנו להיות תחרותיים מול מגה, תוך שמירה על שיוויון כמעט מוחלט בתפיסת המבצעים. בתחום המגוון יצרנו תפיסה תדמיתית חזקה לגבי מגוון Non Food.



### שופרסל שלי, תפיסת מבצעים ומגוון לאורך השנים\*

אוגוסט 2009	יולי 2008	אוגוסט 2007	ינואר 2007	אוגוסט 2006	
20%	14%	15%	17%	17%	שופרסל שלי
18%	19%	13%	15%	16%	מגה בעיר
-2%	-5%	2%	2%	1%	פעל בפועל
<b>שופרסל ביג מגוון המחלקות הגדול ביותר</b>					
40%	35%	32%	30%	27%	יעד
47%	40%	26%	28%	27%	ביצוע

בתחום המבצעים הצלחנו להוות תחרות למגה, ואילו בתחום השירות האישי הצלחנו להשוות למגה ואף לעלות עליה במרבית המדידות. יחד עם זאת, התוצאות בתחום המבצעים לא היו משביעות רצון, ויחד עם התחזקותה של מגה והשקת תת המותג מגה בעיר, ראינו צורך בעריכת שינוי באסטרטגיה התקשורתית ותמיכה מוגברת בתפיסת המבצעים, כדי לשמר ולחזק אותה לאורך זמן. בהתאם לכך, החל משנת 2007 איחדנו את השפה התקשורתית של שני המותגים במטרה להדגיש את תפיסת המבצעים ולייצר נוכחות מאסיבית יותר בתקשורת (בייחוד מול מגה).

\* כל הנתונים לקוחים ממחקרי מוניטור מותג אשר בוצעו ע"י מחקרי הגל החדש

### השפעות על השוק והקטגוריה

בחמש השנים האחרונות חלו תמורות רבות בשוק הקמעונאות הישראלי. למהלכי שופרסל הייתה תרומה משמעותית לתמורות אילו, בין אם ישירה, ובין אם עקיפה. **המהלך האסטרטגי של הרבוע הכחול** - החל משנת 2007, לאחר שהתבררה הצלחת המהלך שביצענו ולאחר שהרבוע הכחול איבדה נתחי שוק, הרשת ביצעה מהלך זהה לזה של שופרסל וכינסה את המותגים שלה לשלושה פורמטים (דיסקאונט (EDLP), היפרמרקט, שכונתי).

**מותג פרטי** - לאחר שהשקנו את המותג הפרטי של שופרסל ב 2006 נוצרה מהפכה בתפיסת המותג הפרטי- ממוצרים נחותים למוצרים שנעים בין BVFM, דרך מוצרים המציעים איכות שוות ערך ועד תפיסתם כמובילי קטגוריה במחיר תחרותי. בעקבות ההצלחה של שופרסל בתחום המותג הפרטי נכנסה גם הרבוע הכחול לתחום והוא צבר תאוצה עצומה. לאחרונה אף הרשתות הפרטיות הבינו את הפוטנציאל הגדול ופיתחו מותגים פרטיים משלהם.

**דוגמאות לקריאייטיב**

בשלב א' יש להגיש אך ורק את רשימת החומרים הפרסומיים. מועמדים שיעלו לשלב ב' יתבקשו להגיש את עבודות הקריאייטיב עצמן ע"ג CD או ב-25 עותקים, לכל היותר 2 דוגמאות לכל ערוץ מדיה, בסה"כ 6 דוגמאות קריאייטיב.

יחידות לדוגמא	דוגמאות	
		<p><b>פרסומות בטלוויזיה</b>  שמות הפרסומות:  <b>ביג שלי:</b>  קיץ מהסרטים  מסיבת מועדון לקוחות  חודש משפחה  סרט ראש השנה 2007  סרט ראש השנה 2008  <b>סרטי דיל</b>  סרט מוניות  סרט אוטובוס  סרטמעלית  סרט טסט</p>
		<p><b>תשדירי רדיו</b>  שמות התשדירים  .1  .2</p>
		<p><b>עיתונות ומגזינים</b>  שם המודעה:  .1 מודעת עגלה - דיל - 2005  .2 מודעת מצאנו חניה - דיל - 2006  .3 מודעת " גם בקריות יש - לא צריך לסוע רחוק" - דיל - 2007</p>
		<p><b>פרסום בנקודות המכירה</b>  .1 סטנדים  .2 פסי מדף</p>
		<p><b>דיוור ישיר</b>  .1  .2</p>
		<p><b>פרסום חוצות</b>  <b>שמות</b>  .1 פרסום אלקטרוני  .2</p>
		<p><b>פרסום באינטרנט</b>  בניית אתרים, סרטוי וידאו, רשתות חברתיות:  .1 אתר בישולים  .2</p>
		<p><b>פרסום בסלולר</b>  .1  .2</p>
		<p><b>מעורבות הצרכן - שיווק מפה לאוזן, הפעלת הצרכן, שווק ויראלי</b>  .1  .2</p>



### הגשת חומר לתחרות - רשימת תיוג "Effie Awards" ישראל 2010

מספר עותקים שנשלחו	מספר עותקים	
	1	טופס מועמד - תיאור המהלך (על גבי DC)
	2	טופס רישום

- יש להגיש את המועמדות על גבי CD בעותק אחד, ובנוסף יש להעביר בדואר אלקטרוני בקובץ WORD ל- [anat@hamil.co.il](mailto:anat@hamil.co.il) ✓
- יש להסתפק במקום המוקצה לכל סעיף. חריגה ממגבלת טופס המועמדות תפגום בהערכה עד כדי פסילת המועמדות. ✓
- בכל סעיף יש להתבסס על עובדות כמותיות מוגדרות תוך ציון מקור הנתונים והתקופה. הנתונים הם באחריות מגיש המועמדות. ✓
- זכרו – ככל שהצגת הנתונים והמגמות תהיה תמציתית וקלה יותר להבנה, כך הסיכוי להערכה גבוהה, רב יותר. ✓
- אין לשלב ולהציג חומרים קריאטיביים בשלב א'. ✓



שופרסל

**א. פרטי המועמד**

1. שם החברה: **שופרסל**.
2. שם המותג או מוצר: **רשת שופרסל**.
3. המהלך השיווקי- עסקי: **כינוס מותגי רשת שופרסל והפיכתה למותג הקמעונאות המוביל במדינה**
4. שם משרד הפרסום: **גיתם/BBDO**
5. מתי החל המהלך השיווקי? **2005**
6. המהלך הוגש בעבר לתחרות אפי בשנת **לא הוגש**

הבהרה: הזכות להגשת מועמדים שמורה לכל החברות ומשרדי הפרסום - גם לאלו שלא הגישו בעבר מועמדות לתחרות אפי וגם לאלו שהגישו מועמדות ולא זכו. במידה ובתקופת ההגשה של הקמפיין היו מעורבים משרדי פרסום אחרים בנוסף למשרד הפרסום האחרון, האחריות על צירוף שמותיהם היא על מגיש העבודה בלבד.



שופרסל

15/03/2010

לכל מאן דבעי

הנדון: אישור ביצוע מחקרי מעקב אחר נכסיות עבור חברת שופרסל

חברת "מחקרי הגל החדש" עורכת משנת 2004 עבור חברת שופרסל מחקרים כמותיים אשר מטרתם לעקוב אחר נכסיות מותגי שופרסל (שופרסל דיל, שופרסל ביג ושופרסל דיל) בהשוואה למותגים בסביבה התחרותית הרלווטית. לצורך מדידת נכסיות המותג נעשה שימוש במודל BPI של חברת המחקר הבינלאומית GFK.

בשנים הראשונות מחקרי המעקב בוצעו אחת לחצי שנה ומשנת 2008 המחקרים מתבצעים אחת לשנה. הסקרים התבצעו באמצעות ראיונות טלפונים ממרכז הראיונות של מחקרי הגל החדש באמצעות מערכת ממוחשבת (CATI)

בברכה,

ראובן הררי  
סמנכ"ל לקוחות