

קפיצת

לחדלק

בסופרמרקט

הודעתן של אסם ופז על הקמת רשת חנויות נוחות בתחנות הדלק של פז, מצטרפת לשורת שיתופי פעולה בין חברות המזון והדלק: דוד ועלית כבר מפעילות חנויות בשתי תחנות, שופרסל ודלק הצהירו על כוונות משותפות, וגם הרשתות האמריקניות "טסקו" ו"7-ELEVEN" מתעניינות • עד כמה, אם בכלל, יכולה הקונספציה השיווקית הזו להצליח בישראל

זהבה דברת

בשבוע שעבר הודיעו חברות אסם ופז על שיתוף פעולה ביניהן, שבמסגרתו תוקם ותופעל רשת חנויות נוחות - CONVENIENCE STORES - בפריסה ארצית. מנכ"ל אסם, דן פרופר, הבהיר כי טרם הוכנה תוכנית עסקית ולכן אין אומדנים להשקעה שתירדש. יחד עם זאת דובר על השקעה שבין 50-150 אלף דולר לכל חנות מעשרות החנויות המתוכננות להיפתח. מנכ"ל פז, אברהם ביגר, ישמש בינתיים כיו"ר החברה, עד שימצאו מנכ"ל.

אסם טובה בייצור והפצה וגם ביצירת קשרים בינלאומיים. פז טובה בהקמת והפעלת תחנות דלק. אבל לשתייהן אין ניסיון בניהול רשת חנויות מזון. מה יעשו? יקחו מומחית בינלאומית בתחום שתייעץ ותסייע בהקמת רשת החנויות. על הפרק עומדות רשתות של חנויות בסגנון זה בעולם: 7-ELEVEN, סלקט האירופית, סירקל קיי ואחרות. לשתי החברות אין בעיה של נזילות והן לא זקוקות למשקיע שיוזרים כספים. רק ידע. ההכרזה הזו של פז ואסם היא האחרונה בשרשרת הצהרות וכוונות של חברות מקומיות להיכנס לתחום חנויות הנוחות. דוד ועלית כבר מפעילות חנויות בסגנון דומה בשתי תחנות בבני-ברק, לשופרסל שותפה חברת אלון בחנויות דומות בתחנות אלון. דלק ושופרסל הצהירו על כוונות משותפות בעניין ושמה של סונול הוזכר בהקשר לשיתוף פעולה עם רשת

7-ELEVEN. לאחרונה פורסם כי גם רשת טסקו, באמצעות חברת בת, מעוניינת לסייע בהקמת רשת חנויות נוחות וכי היתה בקשרים, לצורך כך, עם דלק וסונול. ואחרי כל הצהרות הכוונות הללו נשאלת השאלה הבלתי נמנעת: מה קרה פתאום שכולם מתעניינים בסוג זה של חנויות? למה נזכרו דווקא עכשיו והאם יש בכלל מקום לקונספציה השיווקית הזו בארצנו הקטנטונת?

בארה"ב ובאירופה קיימות חנויות נוחות זה שנים. בחנויות הללו נמכרים חטיפים, שתייה, מזון מהיר מסוג סנדוויצ'ים ועוגות, סיגריות, עיתונים, מוצרי קוסמטיקה, מוצרי סידקית, מכשירי כתיבה ומוצרי מזון. הן יתנו פתרון סביב השעון לדברים שאתה נתקע בלעדדיהם או בדרך הביתה.

רוב חנויות הנוחות ממוקמות כאמור בתחנות דלק והן באו לענות על הצורך של "חסכון בזמן". הן לא באות להחליף את הסופרמרקטים אלא לענות על צרכי נוחות של הלקוחות בתהליך הקנייה ונגישות טובה.

גם בארץ, כמעט בכל תחומי הקמעונאות, הולך אלמנט הנוחות ונעשה חשוב יותר. אפילו ברשתות השיווק עצמן התחילו להפעיל קופות אקספרס מיוחדות. נכון שהתנאים הבסיסיים של השוק בארץ שונים מאלה שבארה"ב, הן מבחינת שוק הדלק, הן מבחינת הרגלי הצריכה ודפוסי ההתנהגות של הקונים, אבל בשנים האחרונות חלה התפתחות מקומית, כמו העולמית, לכיוון יותר נוחות ויותר אפשרויות.

האם יש מקום לסגנון קמעונאי כזה בארץ? הרעות חלוקות. חברת סונול למשל, לא מוכנה להיכנס להרפתקה הזו בכל

מחיר. הנהלת 7-ELEVEN מציבה בפני הזכייין הפוטנציאלי תנאים דרקוניים כמו 1.5% ממכירות הדלק בתחנות בהן יוקמו החנויות ו-2.5% ממחזור המכירות בחנויות אלה. בסונול אומרים שהם לא במכירת סוף עונה. אין להם שום כוונה להסכים לתנאים כאלה.



יוסי רוזן, מנכ"ל משא"ב, בעלת השליטה בסונול, מסתייג לחלוטין מאימוץ מודלים מחו"ל למסחר המקומי, אלא אם הם מתאימים לנו, כמוכר. "אצלנו בארץ הכל עניין של אופנה", אומר רוזן, "כשמישהו חושב שיש רעיון מיד עטים עליו 20 גורמים. מרוב שכולם עטים הם לא טורחים לבדוק את הבסיס והכדאיות של הרעיון. אם טובות 4 חנויות נוחות כאלה במקומות מסוימים ומרוחקים בארץ זה לא אומר שזה טוב ל-400 תחנות דלק. אני חושב שברגע שמופיעה חברה אחת בתקשורת בהודעה על כיוון מסוים, כולן לא רוצות לפגור אחריה בהודעות. אני מציע לבדוק עוד שנתיים מה יהיו התוצאות בפועל בשטח מול ההכרזות הבומבסטיות".

רוזן אומר שקודם כל צריך לחשוב מהי המטרה בהקמת חנויות כאלה. האם למכור יותר דלק או לנהל חנות קמעונאית? "יש החושבים שחנות כזו תביא לקוחות לתחנה. אם הכוונה למכור יותר דלק אני מטיל ספק בכך שכן יש הרגלי קנייה ואנשים לא יבואו למלא דלק בגלל שיש כאן חנות. מצד שני לא בטוח שחנות סידקית בתחנה היא שתגרום למישהו לעצור ולקנות. הצרכן יקנה איפה שיתנו לו מחיר, שירות וגיוון טובים



חנוות של 7-ELEVEN בתחנות דלק. בקרוב אצלנו?

הביתה. מה עוד שהכרדאיות הכלכלית תגרל עוד יותר כאשר יקימו חנויות נוחות כאלה גם באתרים נוספים, בהם מרבית אנשים להסתובב. ליד מקומות ציבוריים כמו התחנה המרכזית למשל, ליד עורקי תחבורה ראשיים, במקומות בהם אין תחנות דלק, בככרות גדולות.

מה שבטוח, פרופר לא מתכוון להפסיד כאן: "לא נקים דבר שהוא לא כלכלי. כל נקודה תצטרך להיות מרכז רווח בפני עצמו". פרופר משוכנע שהחיבור בין אסם לפז הוא חיבור טוב. מדובר, לדבריו, בשתי חברות חזקות ומכובדות, בעלות מבנה הון המתאים להשקעה באפיקים כאלה. לאסם ידע וניסיון בהפצת מוצרים ושיווקם, ויש לה גם מיגוון רחב של מוצרים. "הניסיון הקמעונאי בא מתוך שאנחנו עוסקים בכך מזמן. את הניסיון הפרקטי נקבל מחברה שעוסקת בתחום זה בעולם. הקונספציה הזו תעניק לנו אפיק נוסף למכירות שלנו ותגדיל את פעילות ההפצה של החברה. נוכל להשתמש בידע שצברנו". השותף, אברהם ביגר, מנכ"ל פז, אומר שמי שצריך את זה קודם כל הם הצרכנים. בערים הגדולות פתוחות חנויות רבות 24 שעות ביממה ומוכרות גרעינים. בסיכומו של דבר אם בונים את זה נכון, אומר ביגר, זו לא תהיה עוד סידרה של קיוסקים אלא באמת רשת חנויות שהצרכן שיבוא יהיה בטוח בנקיונו, באמינותו, באיכות המוצרים בהן ובטריית שלהם.

גבוהים. יקנה בה רק מי ששכח משהו או מחפש נוחות בדרך הביתה. יוצעו בה מוצרים סלקטיביים במחיר גבוה לקנייה אקראית. יצטרכו להויע קשה ולמכור במחירים גבוהים במיוחד או בכמויות גדולות במיוחד על מנת שהעניין ישתלם. למי שמכריו על הקמת עשרות חנויות, אני מציע לעשות בדיקה כלכלית. אנחנו עדיין בודקים. הגשנו הצעה על מנת לברוק. אני לא בטוח שכראי להקים ולא בטוח כמה. אם יגידו לנו שנקים חנות בכל תחנה נגיד לא. אם יש ליד תחנת דלק 2 דונם קרקע פנויה ואפשר להקים חנות גדולה ולא קטנה, יכול להיות שזה יהיה כדאי. חוץ מזה, 7-ELEVEN מדברת על חנויות נוחות לא רק בתחנות דלק אלא במקומות שונים. וזה כבר נשמע הרבה יותר מעניין והרבה יותר כדאי.

ובכל זאת אסם החליטה שהיא הולכת על חנויות נוחות. האם גם בעניין זה התקנאה בעלית, בעלת רשת חנויות עלית? מנכ"ל אסם, דן פרופר, בהחלט לא מתלהב מהרעיון ומההשוואה. אסם לא צריכה חלונות ראווה, הוא אומר. "אני לא הולך להתחרות באף אחד. אין בכוונתי לבנות חנויות אסם אלא לענות על צרכי הציבור". צרכי הציבור והשיווק אומרים, מבחינתו של פרופר, במקרה הזה לפחות, רשת חנויות נוחות.



מה יהיה ההיגיון בפריסת החנויות? פרופר אומר שההיגיון של חנויות הנוחות הוא, להביא את השירות אל הלקוח. לחמניות בבוקר ועיתון בערב כבר מביאים, אבל את החטיף הספציפי או קופסת הסיגריות שבדיוק חסרה עדיין לא מביאים

יותר. אם מישהו חושב לסכסך מוצרים בחנות באמצעות קופונים תוך כדי מילוי דלק בתחנה, הרי שהחנות תפסיד כסף. אם המטרה היא למכור דלק, אז אולי אפשר להחזיק חנות מסובסדת, אבל איזה אינטרס יש לאסם לסכסך מכירות של דלק בתחנות של פז?

גם מנכ"ל אסם, דן פרופר וגם מנכ"ל פז, אברהם ביגר, בטוחים שאין שום אינטרס כזה. מה את חושבת, שאסם פריירי? שואל ביגר ופרופר מצירו מבטל את העניין על הסף: "אנחנו לא מסבסדים אף אחד. הסינרגיות בין מכירת דלק למוצרים אחרים הוא מלא. אחד ועוד אחד נותן 3 במקרה זה. אנשים יעצרו לקנות דלק כי הם צריכים וחטיף כי הם רוצים חטיף. אבל אם הם רוצים חטיף סביר להניח שגם ימלאו דלק ולהפך. יש כאן מכפלת הכוח של השילוב", אומר פרופר.

רווח, המתבסס על נסיונו בקמעונאות (ניהול רשת קראופ הריבועי הכחול בעבר. ז.ד.), סבור שלנהל חנות כזו, אפילו אם תעסיק עובד אחד או שניים במשך 18 שעות, זה עניין לגמרי לא כלכלי. עלות העובדים וההוצאה הקבועה לחנות: הקמה, תפעול, ניקיון ותאורה, תגרום לכך שאם החנות תהיה קטנה מ-500 מ' היא לא תוכל להתקיים כלכלית. ואם היא תהיה גדולה יותר הרי זה כאילו שהקמנו עוד סופרמרקט. ולא בטוח שתחנת דלק היא מקום להקמת סופרמרקט.

- אז למה סונול הולכת על זה בכלל?

"אם נמפה את תחנות הדלק נגיע למסקנה שאפשר להקים 15-10 חנויות בסה"כ, שאין להן חלופה אחרת. חנות כזו, אם היא לא מסובסדת, כדי שתהיה כלכלית, המחירים שבה יהיו



יעקב גינזבורג. אין מקום לחנויות נוחות

הלחץ בתחנות הדלק לא מאפשר כיום להשאיר את המכונית ולהיכנס לקנות בחנות. דמיינו לכם תחנת דלק סטנדרטית, שבעל הרכב משאיר בה את רכבו ויוצא לקנות סגריזות ושתייה. הצפירות של אלה שנתקעו



יוסי רוזן. לא בטוח שכדאי להקים, ולא בטוח כמה

המשך מעמוד קודם

ביגר משוכנע שאם בונים חנויות כאלה נכון ונקי, עם מחירים מתקבלים על הדעת, או יש להן מקום. החנויות אמורות להיות כשטח של כ-100 מ"ר. ביגר מסביר למה דווקא לא הגיוני, במצב של היום, למשוך יותר קהל לתחנות הדלק. לדבריו, הסיטואציה הבסיסית נכון להיום היא שבגלל מחסור בתחנות דלק אין בעצם סיבה לעשות פעולות איריות בתחום המשיכה לכיוון הדלק. יחד עם זאת הוא לא מאמין שלאורך זמן אפשר לשמור על סיטואציה כזו. הגידול במספר תחנות הדלק יצור תחרות בין רשתות וחנויות הנוחות נועדו, בין היתר, לתמוך בתחרות בקטע של הדלק. "בכל תחנה שלנו אפשר לפתוח חנות. אנחנו נערכים לתחרות. זה ביזנס בפני עצמו שיכול להביא לנו רווחים נוספים."

ביגר מספר שבכו עשו סקר, שגילה כי לא בכל מקום תתאים הקונספציה של חנויות נוחות. לדבריו מה שהכי קובע היא הפונקציה של המרחקים. לדבריו נוטים בארץ להסתכל על אמריקה, אבל הוא חושב שאמריקה לא רלוונטית להשוואה: "כשאני לוקח מדינות דומות בשטח ואוכלוסיה: דנמרק, הולנד, בלגיה, ורואה מה קורה שם, זו הדוגמה שלי. בכל מקום כזה אני רואה חנויות רווחיות. לא כל החנויות פתוחות 24 שעות ביממה."

ביגר מספר שהישראלים רגילים למלא דלק או בנק או בערב. מבחינה זו ובשל הדישה מצד הצרכנים קיבלה החלטה של פז חזוק. ביגר: "מראש דיברנו על פריסה ארצית. יש לנו 220 תחנות. למה אסם? אנחנו חברה גדולה ובתור שכזו חיפשנו שותפים אסטרטגיים הדומים לנו בגודל, בדרך מחשבה, בחוסן הפיננסי, בפונקציות המטה. אנחנו לא צריכים שותף למימון אלא שותף אסטרטגי. ונוכל להעזר, תמורת תשלום, בגורם שיוכל לתרום מנסיגה. הכוונה בשותפות שלנו עם אסם היא לבצע את הפאזה הראשונה בתחנות הדלק אבל זה לא ייגמר בזה. כשמסתכלים על הקומבינציה של שותפות אסם עם נסטלה, הם הרי לא דומים לשום דבר אחר בתחום המזון."



בשתי תחנות דור בכני ברק מופעלות, כשיתוף עם עלית, חנויות בסגנון רומה במעט לסגנון חנויות הנוחות. גורמים בענף אומרים שהחנויות הללו נחלו כישלון צורב בראשית דרכן ונאלצו לבצע שינויים בקונספציה. שופרסל מנהלת כאמור חנויות נוחות בשיתוף עם אלון. בענף יודעים לספר שבעין שמר החנות מצליחה אולם בקיבוץ הגושרים היא די כושלת. שופרסל גם הודיעה שתלך על הקונספציה הזו יחד עם חברת דלק בתחנות החברה.

או לאור ההצלחה החלקית, מה הפלא שסגן נשיא שופרסל, יעקב גינזבורג, מטיל ספק בשיטה? גינזבורג אומר שלהבדיל מארה"ב, הסופרמרקטים בארץ נותנים פתרון מלא לנושא הקניות בכל שעה ולכן הוא לא חושב שיש כאן מקום לחנויות נוחות. הוא מבדיר שבתו"ל נכנסים לתחנת הדלק, ממלאים דלק ובינתיים קונים שמנים ונכנסים לחנות לשלם עבור הדלק. הוא לא מאמין שבארץ יעשו את זה כך.

על הניסיון של שופרסל בעין שמר למשל, הוא מבהיר שבצמצם מדובר בסופרמרקט שכונתי ולא בחנות בסגנון חנויות הנוחות. לדבריו, לו היתה החנות קטנה יותר והיו נמכרים בה רק ממתקים וחטיפים, הרי שלא היה לבעלי החנויות ממה להתקיים. לראיה הוא מביא את 7-ELEVEN, שנקלעה לבעיות עד שחברה יפאנית נאלצה לרכוש אותה. "אנחנו שונים מהם" - אומר גינזבורג, "אתה יוצא מהרצליה ואתה כבר בנתניה, אז מה יש לך לנוח ולקנות בדרך? בסך הכל אנחנו מדינה כל כך קטנה ואני מסביר את כל הרעש סביב עניין

אחריו ירקעו שחקים

42 אלף חנויות נוחות בעולם

ברחבי העולם מצויות 42 אלף חנויות נוחות, הנשלטות ע"י 50 חברות. למעלה ממחציתן נמצאות בבעלותן של 10 החברות הגדולות ביותר: סאות' לנד, אמקו, סירקל קיי, BP OIL, טקססו, של, מרתון, שברון, מובייל וריירי מארט. בבעלות החברות הללו למעלה מ-22 אלף חנויות נוחות. רוב החברות הן חברות דלק המפעילות תחנות למכר דלק וחנויות נוחות. ויש גם אופרציות קטנות יותר, אזוריות כמו: WHITE HEN PANTRY, E-Z SERVE ואחרות, להן יש רק כמה מאות חנויות.

מחזור המכירות של חברת סאות' לנד קוואפרייטון, חברת האם של 7-ELEVEN, מגיע ל-7 מיליארד דולר בשנה בכ-6,000 חנויות. המחזור הכולל לא ניתן לחישוב שכן בדרך כלל מחושבות מכירות החנויות יחד עם מכירות הדלקים.

בסה"כ, הענף הזה, עם תשתית ובסיס שפרצו מארה"ב החוצה, נקלט בהצלחה ביפן ואירופה, לפחות בחלק מן המדינות. החברות במדינות אלה עשו עבודה נכונה מבחינת התאמת שיטת התפעול ותמהיל המוצרים, התאמת המחירים לרשימות.

בארה"ב הקטגוריות המובילות במכירות בחנויות הנוחות הן: טבק 25%, בירה 13% (רוגמה לזה שזה לא יתאים בארץ), משקאות קלים 10%, חטיפים 5%, דברי מכולת 4%, מגזינים 3%, מזון מהיר 12%.

מחזור המכירות לחנות: בארה"ב משנת 1990 עולה גוף המכירות בכ-10% במוצרי לחנות מדי שנה. מדובר על גידול במכירות חנות מסדר גודל של 570 אלף דולר לשנה ל-640 אלף דולר בשנה. ההל משנת '91 החלו מכירות הדלק להשתוות למכירות המוצרים. אם ב-'91 היוו מכירות הדלק 54% מהמחזור של האתר, הרי שבי-'93 היו ההכנסות ממכירת הסחורות והמוצרים גדולות יותר ממכירות הדלק. בכל האתרים אין סיבסוד הדרי אבל יש הדירות. בדיוק כפי שציין פרופר.

חנויות הנוחות כעניין של אופנה, שלרעתי תחלוף. התפיסה מתאימה למעט מאוד מקומות וגם שם יותר בסגנון של סופרמרקט. מנכ"ל נתיב יועצים, רוז אנטונובסקי, מומחה לקמעונאות, שהה בארה"ב 10 שנים וחלק נכבד מהזמן עסק בנושא חנויות נוחות. אנטונובסקי מעריך ששוק הדלק בארץ הולך לכיוון של שוק הדלק בעולם כולו, וזו אחת הסיבות לכך שתחנות הדלק מתעניינות בכניסה לתחומים חדשים, לאו דווקא בגלל שהן מבינות בקמעונאות. הן מבינות, כי לשינוי העתירי שעשוי להיות בשוק הדלק, יש השלכות רציניות על מבנה התחנה. לא לחינם פונות חברות כמו פז, סוגול ודלק, לגורמים שיש להם ניסיון בענף הקמעונאות.

אנטונובסקי מעלה מספר הבדלים, היוצרים בהכרח בעיות אפשריות בהפעלת חנויות נוחות בסגנון המוכר בעולם. לדבריו, נושא התדלוק העצמי לא קיים בארץ, ובעולם הוא מהווה למעשה תנאי הכרחי לתיפעול חנות נוחות. גם מבנה התחנות לא בהכרח מתאים להיכנסת חנויות: בארץ יש מיגבלות בנייה, מיגבלות חניה והליכים בירוקרטיים מסובכים לקבלת רישוי עסקים לבנייה. הלחץ בתחנות הדלק לא מאפשר כיום, ברוב התחנות הגדולות, להשאיר את המכונית ולהיכנס לקנות בחנות. דמיינו לכם תחנת דלק סטנדרטית, שבעל הרכב משאיר בה את רכבו ויוצא לקנות סגריזות ושתייה. הצפירות של אלה שנתקעו אחריו ירקעו שחקים.



כאן המקום להסביר, כי קיימים מספר סוגים של חנויות נוחות. כל אחת מותאמת לענות על איפיונים של השוק אליו היא פונה: חנויות על דרכים עיקריות פונות לאוכלוסיה מודרמנת, יש חנויות הבנויות לאוכלוסיה מקומית קבועה ויש חנויות שהן שילוב של השניים. כל אחת מהחנויות הללו בנויה אחרת, ובה מיגוון מוצרים אחר. גודלה של כל חנות שונה ורמות המחירים שונות אף הן מחנות לחנות. הבעיה המרכזית שמאבחן אנטונובסקי היא מה אמור להיות הקונספט סביב אותן רשתות חנויות נוחות, שיתאים לאיפיוני השוק הישראלי ומיגבלותיו: "אין לי ספק שגובש קונספט נכון והעסק יצליח. אבל הוא יצליח כל זמן שאין מיליון מתחרים. אם יקומו 300 חנויות כאלה, חלקן ייסגר. אני גם לא בטוח שזה לא יקרה גם בענף רשתות השיוק".

אנטונובסקי מאמין שאין מקום ליותר מ-50 חנויות על התשתית הקיימת, הכוללת 550 תחנות דלק. שטחה של כל חנות יהיה כ-200 מ"ר בממוצע. לדעתו יופעלו חנויות רבות בשיטת הזכיינות ובעל התחנה או קרובי משפחתו יפעילו את החנות.

אז מה הם סיכויי ההצלחה לחנויות נוחות בארץ? "סיכויי התפיסה הזו, של חנויות נוחות, טובים, בתנאי שיתקיימו התנאים הבסיסיים: בחירת הקונספט הנכון, בחירת מיקומים נכונים, שיטת תפעול מתאימה ותמהיל מוצרים מותאם. מי שינסה להתחרות בסופרמרקטים נדרון לכישלון. לקונספט הזה יש מקום גם מחוץ לתחנות דלק, וכאן טמון אולי בעצם העתיד הכלכלי של כל ההתחברויות שפורסמו לאחרונה."

יוסי רוזן ממשא"ב לא מאמין שהקונספציה הזו תפתח בארץ למאות חנויות. הוא מאמין שיכול להיות מקום לכ-10-15 חנויות, וגם אז זה לא יהיה רווחי בפני עצמו. הוא מאמין שחייב יהיה להיות סיבסוד צולב בין התחנה לבין החנות.

אברהם ביגר, חושב שהעסק דווקא כן יצליח. גם לפי בדיקות כלכליות שבוצעו וגם לפי ניסיון הגויים, זה עובד, ונקי. הם מוצאים דרך איך לשלב בין הדלק לחנות וגם פז ואסם יעשו זאת, שזה יהיה רווחי לכולם. "יש לנו מודל מסודר לבחירת מיקומים. אם יהיה מיתון גוראי לחוות הזמנים יהיו ארוכות יותר."