



### תרשומת שיחה

עורכת התרשומת:	
נושא:	בקשת פטור מסדרנות עצמית – קטגוריית גלילות
תאריך:	3.12.2015
שעת השיחה:	12: 30
משתתפים מטעם שופרסל:	רוית ארבל – עמית, פולק מטלון ושות', ערן מאירי – שופרסל
נוכחים מהרשות	

### פירוט:

לבקשה שהגשתם צירפתם טבלה שמשווה בין 2013 ו-2014 וכן טבלה בשורה התחתונה ששם יש השוואה בין 2014 ל-2015. הנתונים לגבי שנת 2014 שונים בין שתי הטבלאות, רצינו להבין קודם כל מדוע:

עד שאתם בודקים זאת, יכול להיות שהטבלה התחתונה משווה בין ינואר עד אוקטובר 2014 לבין אותם החודשים של 2015, ולא כל השנה. נכון?

רוית נכון.

רצינו להבין מדוע לטעמכם גלילות הן שונות ממצרכים רגישים אחרים.

ערן הסיפור של הגלילות שונה ממורים אחרים. גלילות, להבדיל ממוצרים אחרים, לא יכולות להמתין פרק זמן שקיים בין הוצאה מהמשאית לבין ההכנסה למקפיא. הן צריכות להיכנס למקרר במהירות המירבית. קח לדוגמא את חודשי הקיץ, הגלידה מגיעה קפואה ויש צריך להכניס אותה למקרר. אם היא לא תוכנס מיד או אם במהלך שרשרת האספקה הטמפרטורה תרד זו תהיה תקלה, הגלידה תתקלקל, או שיהיה קצף על המוצר או שכבת קרח של מים שנמסו וקפאו שוב. עכשיו, אין לנו מקרר גלילות במחסן האחורי ולכן הגלילות מגיעות מהמשאית ישירות לאולם התצוגה. בשום מוצר אחר זה לא קיים.

למה זה שונה מבשר קפוא או מירקות קפואים?

ערן בשר קפוא תמיד לא מגיע לאולם התצוגה אלא למקרר הבקר מאחור. תמיד יש עיבוד נוסף לגביו שרק לאחריו הוא יוצא לתצוגה.

ולמה לגלילות אין כאלה?

רוית אין צורך בזה.

ערן הלילות זה מוצר סופי, ואין מה לגעת בהן או לטפל בהן לפני שמוציאים אותן לשיווק

רח' עם ועולמו 4, ת.ד. 34281, ירושלים 9134102 | טלפון: 02-5458503/4 | פקס: 02-5458555

4, Am V'Olam St., P.O.B 34281, Jerusalem, 9134102 Israel | Tel: +972-2-5458503/4 | Fax: +972-2-5458555

[lishka@aa.gov.il](mailto:lishka@aa.gov.il) | [www.antitrust.gov.il](http://www.antitrust.gov.il)

514718 /9105



באולם המכירה. גם כאשר מגיע סנפרוסט וירקוות קפואים אחרים הם מגיעים לאחורי החנות להקפאה ולא לאולם התצוגה, וכך גם חמאה, להבדיל מגלילות. בנוסף, תאריכי התפוגה שונים – גלילות מתקלקלות מהר יותר מיתר המוצרים. הבדל נוסף שהוא חשוב הוא שהמרקם של הגלילה עשוי להשתנות, כלומר גם אם היא לא תתקלקל, היא עשויה לשנות מרקם וזה פוגע בה. גם מסיבה זו היא שונה מיתר המוצרים.

לא בטוח שהבנתי את ההבדל.

**רוית** אורך חיי מדף.

מה אורך חיי מדף של גלילה?

**ערן** שאלה טובה, אבל פחות מהאחרים, היא מתחילה להתרכך יותר מהר. דבר נוסף היא שכאשר מגיע חמאה למשל מתנובה או טרה, היא מגיעה יחד עם סל מוצרים שלם של המפיץ. בגלילות זה סיפור אחר, אלה מפיצים ייעודיים שמתמחים בהפצה של גלילות.

**רוית** צריך להגיד גם משהו על השיטה – *van sale*. כל השיווק של הגלילות מתנהל בואן סייל בסדרנות ספקים ורק שופרסל היא חריגה לגבי הסדרנות העצמית. מפיצים של גלילה מתמחים בזה, הם מתקשרים עם הספק והם אחראים על קו מסוים, כלומר הם מגיעים עם רכב מלא בגלילות וממלאים את המקררים. הם לא מתאימים את עצמם עכשיו לעניינים המיוחדים של שופרסל.

בואו נחזור לטבלה. אני רואה שמ-2013 ל-2014 כשעברתם לסדרנות עצמית, הגדולים אכן מכרו פחות (שטראוס ונגה). אתם מבינים שזה דווקא מחזק את זה שלא נרצה שאתם תעברו לסדרנות ספקים.

**ערן** צריך לשים לב שבטבלה הזו יש כל מיני חברות. בן אנד ג'יריס למשל לא מתחרה בשטראוס, בן אנד ג'יריס הוא מוצר פרימיום.

למה שטראוס ירדה לדעתכם.

**ערן** גלילת שטראוס זה יוניליוור ומבחינתנו כחודשיים היא בכלל לא הייתה על המדפים, אבל בגדול יש עליה של הספקים הקטנים.

**רוית** ביולי-אוגוסט 2015 הייתה עלייה בספקים הקטנים. אפילו עוד קודם, החל ממאי 2015. כמובן שאם היו פרקי זמן ארוכים יותר היה לנו יותר קל להראות, אבל אין פרקי זמן ארוכים יותר בהם החוק היה בתוקף.

תודה, אם נצטרך פרטים נוספים נחזור אליכם.





עורך הסיכום:

פגישה עם סידס – ספק קטן – בעניין חוק המזון.

**נושא:**

.8.6.2016

**תאריך:**

## נוכחים חיצוניים:

**נוכחים מהרשות:**

**מסמכים שהובאו בפני הרשות:**

טבלה ובה ניתוח של חלק מהוראות חוק המזון עם

פירוט:

[illegible]

- סדרנות – עולם הסדרנות היה כלי טוב מאוד למנוע דחיקה של הספקים הקטנים אבל למעשה זה לא קיים כי רשות ההגבלים העסקיים חרבה את הכלי עם הפטורים הפרטניים. בשופרסל למשל יש פלנוגרמה ועובדים לפיה ולסדרנית לא אכפת את מי היא



מסדרת, ולכן אני לא מופלה לרעה על המדף. ברמי לוי לעומת זאת יש סדרנית של עלית שתמיד נמצאת שם והיא למעשה שולטת במדף.

- ברור שלרשת יש אינטרס להסתמך על סדרנות ספקים וכך גם לספקים הגדולים. לשאלת הרשות למה יינות ביתן מסדר לבד – הספקים משלמים לו על זה וגם נותנים לו "סיוע" בסידור, כלומר שולחים "מפקחים" כדי לראות שהסידור בסדר, אבל על הדרך הספק למעשה נמצא בסניף.

- סגרה את מערך הסדרנות שלה והכניסה את התשלום עבור סדרנות לחוזים המסחריים שלה. לאחר שחלק מהרשתות חזרו להסתמך על סדרנות ספקים, סידס הקימה מחדש מערך סדרנות חלקי, וזה יצר לה הפסד וחוסר יעילות. כלומר, או שהרשות תיתן לכולם לסדר באמצעות ספקים או שכולם יעברו לסדרנות עצמית.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

1





## תרשומת שיחה

עורכת/ת התרשומת: [REDACTED]

השתתפו בשיחה מטעם הרשות: [REDACTED]

נושא: בקשת פטור מסדרנות – יינות ביתן ומגה

תאריך השיחה: 22.12.2015

שעת השיחה: 15:30

שוחחתי עם: עידו נווה, ערן (יינות ביתן)

תפקיד ומקום עבודה: מיתר ליקוורניק ושות' – ב"כ יינות ביתן

מס' טלפון: 03-9180699

פירוט:

ערן	<p>אני מנהל המכירות של הרשת ומתעסק בכל נושא המכירות כולל נושא הסדרנות, גם במיזוג של כמעט חנים וכד'. אני אתן לכם את ההיסטוריה: יינות ביתן קיימת כבר כמעט 20 שנה, עברה כבר כמה מיזוגים, היפר רמה, יד יצחק, כמעט חנים וכיום אנחנו עם 69 סניפים בכל הארץ. נושא הסדרנות אינו חדש לנו אבל הוא נושא שהוא מקצועי מאוד, הוא מתבסס על לימוד וקליטה של אנשים, הדרכתם לאורך תקופות ארוכות. אני אסביר. אנחנו כשלקחנו את כמעט חנים, עמט חנים הייתה מבוססת על סדרנות ספקים ויינות ביתן רובו היה לא מבוסס על זה. כל שנה לקחנו בין ספק לשניים, תלוי בגודל שלהם והעברנו את התהליך גם בכמעט חנים. התהליך הזה לוקח המון זמן, למה? קודם כל כוח האדם בענף הקמעונאות הוא בעל תחלופה גבוהה מאוד והיא גורמת לזה שכל פעם שאתה קולט מישהו, אתה לא יודע שהוא ילך איתך. עשינו את זה למשל לאחרונה בתחום החלב בכמעט חנים והתהליך הזה לקח זמן והייתה ירידה [REDACTED] וזה סוף הסידורים גמרנו את כל הספקים ואנחנו [REDACTED] וזה סוף הסידורים שלנו ונשאר לנו רק את אסם. ביקשנו דחייה בשביל שתבינו שהסידור של החנויות, אם אתם נותנים לנו לסדר אתם פוגעים בנו. אני אומר כזה דבר – סיימנו כמעט את כל הסדרנות ביינות ביתן ועשינו את זה מאז ומעולם בלי קשר לחוק. אנחנו גם רשת שהיא מרובת ספקים ועובדת המון עם הקטנים, ואנחנו צריכים את הזמן הזה. אנחנו לא כמו רשתות אחרות, אנחנו גמרנו את כל הספקים ונשאר רק אסם.</p> <p>אני לא יכול לקחת את הקיימים ולומר להם לסדר את אסם. זה תהליך ארוך מאוד של לימוד הספק. בגלל זה אני חושב שהדבר ההוגן הוא לתת לנו את הפטור, להתחיל סדרנות בינואר 2017, למעט זה עשינו את הכל.</p>
[REDACTED]	<p>מה שאתה אומר זה שנשאר לנו ספק אחד, זה בסדר אבל החוק נכנס לתוקף לפני שנה. האיסור על סדרנות היה ידוע מלפני שנה וחצי. אם אתם כבר בתוך התהליך מה הטעם</p>





לפטור.	
אנדרי, אני אסביר לך את הבעיה. אנחנו לא קפאנו על השמרים בזמן הזה, ועברנו לסדרנות בכל הספקים. לא אמרנו שנכנס החוק ואנחנו מחכים ומחכים, לא חיכינו. לא חשבתי שתשאלו את השאלה הזאת משום שאנחנו רשת שעשינו כמעט הכל, אנחנו הלכנו לפי כל החלטות הממונה, נשאר הצעד האחרון. אני לא אשקר לך אבל אגיד לך כל – אף אחד לא יוכל להוריד את הספקים הגדולים אל מתחת ל-50%, ואני אומר לך את זה בתור מנהל מכירות. זה מאוד קשה להתחייב על דבר כזה.	ערן
הסדרנות נעשית אחד אחד, ספק ספק, ואי אפשר לעשות במקביל.	ערן
כמה סדרנים אתם מעסיקים	
בסביבות [REDACTED] יש תחלופה גבוהה של סדרנים.	ערן
המצב שבו אתם מסדרים את כל המוצרים הוא הכי רצוי בעיני חוק המזון	עידו/
מה שאתם אומרים, זה נשמע... אני לא מצליח להבין את הנחיצות. אתם מעסיקים [REDACTED] סדרנים, אתה צריך שנה בשביל להעסיק עוד 75 סדרנים?	
זה לא [REDACTED] סדרנים אלא יותר. מדובר על בסביבות [REDACTED] סדרנים. בכל חנות יש בין [REDACTED] ל- [REDACTED] סדרנים, ויש מקומות של [REDACTED]. היום יש לנו [REDACTED] סדרנים של אסם, זה ספק שעובד בצורה הרבה יותר מקצועית, יותר מסופונים וכד'.	ערן
אבל אם יש לך סדרן של שטראוס הוא יכול	
אני לא יכול לחרוג בשעות העבודה. אני לא יכול להעביד את הסדרנים מעבר לחוק.	ערן
אז שנה?	
אני עשיתי כמעט את הכל, הרשתות שהגישו לך בקשות, אם הן הולכות לקחת את סדרנות במכה צפויה להם מכה קשה. אני אומר שאני אחראי, ולא אספר לך סיפורים.	ערן
הסיפור שאתה מספר מהאחרים. האחרים אומרים שלפני שנה היו לי 70% מכירות ספקים גדולים, לקחתי שנה וירדתי ל-55% לספקים גדולים. אני מראה לך מגמה ברורה של ירידה ואני צריך עוד זמן והנה בשנה הקודמת הצלחה מסחררת. אנחנו אמרנו להם בסדר, קחו עוד זמן. אתה אומר משהו אחר – אני ב-95% סדרנות ואני צריך שנה שלמה בשביל אסם בלבד, ואסם אין בה ייחוד.	
נכון אני קולט כל הזמן אבל למערך הנוכחי. סוף סוף התייצבתי עם מחלקת החלב, עכשיו אני צריך לקלוט למחלקות אחרות. אני מטפל ספק ספק, והספק הזה בסדר הגודל שלו, אז אני צריך את הזמן הזה לעשות את זה כמו שצריך.	ערן
מתי התחיל המהלך הזה של המעבר לסדרנות עצמית	
לפני חמש שנים וזה תפס תאוצה בשנתיים האחרונות, מרגע שעלה על הפרק חוק המזון.	ערן
זה עדיין לא מסביר את פרק הזמן	






ערן	לא אדבר על אחרים אבל יש אחרים שלא עשו כלום לגבי הסדרנות. ההסבר שלהם הוא ה-50%, אני כנה ואני לא יכול להתחייב על זה. אני יכול להתחייב על זה – עשיתי כל מה שאני יכול כדי להגיע ל-95%, ועכשיו בוא אתה, הממונה, תעזור לי.
	זה לא מדויק שהרשתות לא עשו כלום. יש אחת שלא עשתה שום דבר והיא קיבלה חבל מאוד מאוד קצר. אני אשמח אם תוכל ל
ערן	אנחנו מסדרים בעצמנו. יש מחלקים שמורידים אצלך את הגלילות בחנות. עד עכשיו בהרבה מהמקרים הם מביאים עד המקרר ממש, משום שזה הורדת סחורה קפואה. יש לנו סדרן גלילות והוא מסדר.
	אז הם שמים במקרר, אבל יש סדרן שלכם?
ערן	עד היום הם הכניסו למקררים אבל יש שם גם סדרן שלנו. הסדרן שלנו הוא בגדול זה שמסדר
	הטענה היא שהספק שם במקרר בחנות אבל הסדרן שלכם מסדר את זה?
ערן	כן
	מי עושה את ההזמנה
ערן	המפיץ של הגלילות מגיע עם סחורה עליו ומוריד את מה שרוצים. כלומר זה עובד van sale, ולפעמים אם אנחנו רוצים משהו מיוחד אנחנו מזמינים טלפונים. גלידה זה יחסית פשוט. הדברים המסובכים יותר זה החלב.
	כלומר, הוא נכנס מסתכל מה חסר, הולך למשאית ומביא את הגלילות, ואז הסדרן שלכם מסדר?
ערן	כן. אצלנו הסדרן קפואים עובד יחד עם הגלילות. זה עובד כך כמה חודשים. גלילות היה קצת יצור כלאיים, כי יש ספקים שיש להם מקרר משלהם, כמו נסטלה, ריו, שטראוס וכד' ויש לו מקרר שלו, ואז הוא מסדר לעצמו את המקרר.
	זה לא שהגלילות הולכות למקררים מאחורה או משהו כזה
ערן	רוב מקררי הגלילות נמצאות בקופות, אז יש שם גם הגדרות שהמקרר הזה של ריו, זה של נסטלה וכד'. אין שם שוני או פתאום שיכול להיות חצי מקרר וחצי מקרר, זה מוגדר מראש.
	יש איזה ירידה בקטגוריה מאז שעברתם לזה? או שינויים?
ערן	אני לא יודע, אני אבדוק ואחזיר לכם תשובה.
	לגבי העניין של אסם, אני מבין את העמדה. נצטרך לחשוב על זה ולחזור אליכם.
ערן	תראה, אני מבין את הצד שלך אבל יינות ביתן השיגה את זה בעשר אצבעות ובעבודה קשה. הרבה מהעבודה הזאת מאחורינו ואנחנו כרשת שעשתה כבר דרך עד לפה, ואני





בטוח שהיית רוצה לראות את כל השוק הפרטי במצב הזה, אני מצפה שאתה תבוא לקראתנו ותעזור לנו. אני לא רוצה סתם לדחות, אלא כדי לעשות הכנות.	
נחשוב ונחזור אליכם.	



- **אילו קטגוריות הספקים מסדרים ואילו הרשת מסדרת? מי מסדר קטגוריית החלב?**
  - לפי ספק יותר קל, כי יש קטגוריה שיש ספק שמסדר וגם הרשת מסדרת, למשל חטיפים, אני מסדר את כולם חוץ ממוצרי אסם שמסדרת ויוניליוור שמסדרים בעצמם. אסם מסדר את הכל כולל המוקפאים והיבשים, יוניליוור מסדר רק את המזון, חומרי ניקוי הרשת מסדרת, שטראוס מסדרת את כל היבש, ואת כל המקרר הרשת מסדרת (זה נולד לפני החיבור בין שטראוס ועלית, אני סידרתי את כל מקרר החלב, לאחר המיזוג נשאר המצב כמו שהיה), ליימן שליסל הוא מסדר את כל המוצרים שלו, יש לו שתי חטיבות: פררו ומותגים. לאדום אדום אין סדרנים, את מוצרי תנובה אני מסדר. אורביט כבר לא בידיים של ליימן שליסל, זו חברה בינלאומית – ריגלי. כל השאר אני מסדר לבד: למשל משקאות קלים.
- **איך תנובה נתנה לך שליטה על המקרר?**
  - השליטה היא שלי ברשת שלי, לא נותן לאף אחד שליטה. אנחנו מנהלים את הקטגוריה לא הספקים, לא עלית, לא אסם הן שמים איפה שאני אומר להם.
- **האם הרשת שוקלת לעבור לסדרנות עצמית? באילו קטגוריות? מתי? יש תכנית מפורטת?**
  - כן, רוב החנות זה סדרנות שלי, אני במו"מ עם שטראוס, אנחנו חברה זהירה, מתמודדים עם ספקים גדולים, קודם כל נתמודד עם עלית אחרי זה נמשיך לעוד ספק. אסם יבוא אחרי עלית, ויוניליוור. ליימן ביקש להשאר אחרון. מה נשאר? זהו. אנחנו במו"מ מתקדם מאד עם שטראוס, אני אקלוט חלק מהעובדים שלהם וכו'.
- **נא תארו יום עבודה של סדרן של ספק? מקודד מחירים? מבצע הזמנות? מסדר על המדף? מסדר את המחסן? מי מפקח עליו? ממי הוא מקבל הנחיות?**
  - כל מה שאמרת, מגיע לסניף, מנקה את המדף, מסדר את הסחורה, לוקח מחיר מהקופה של הסניף ומקודד על מוצריו בלבד. מנהל הסניף מפקח עליו, והנחיות של החברה שלהם, איך לסדר וכו'.
- **נא תארו יום עבודה של סדרן מוצרי חלב? מקודד מחירים? מבצע הזמנות? מסדר על המדף? מסדר את המחסן? מי מפקח עליו? ממי הוא מקבל הנחיות?**
  - זה סדרן שלי: יש מנהל מחלקת חלב, שתפקיד שלו לבוא בבוקר להוציא מגיבוי סחורה שנשארה מאתמול במחסן, למלא את המדפים, לקלוט את הסחורה שמגיעה למלא את המדפים, בודק מחירים, מקודד מחירים. יש לו ניסיון לנהל את המלאי, אם יש לו בעיה הוא פונה למנהל הסניף ומתייעץ אותו לניהול המלאי, אנחנו בונים עכשיו משהו –



מערכת שתדע לתת לך המלצה להזמנה, לפי ימים ולפי ממוצע מסוים. סדרן של ספק הוא יותר מקצועי במוצרים של הספק, הסדרנים שלי עומדים ליד מקרר החלב מפתחת הסניף ועד סגירתו, אף ספק מהמחלבות הגדולות לא יכולים להעמיד אדם מהבוקר ועד סגירת הסניף. לכל מחלקה עומד מינימום סדרן אחד שלי, כל היום מסדר, החזרות שלנו ירדו, עלינו במכירות. במסגרת רכישות של רשתות אחרות, ראינו שעלינו במכירות שהסדרנות שלנו יעילה. יש מקומות בכפ"ס שקלטתי עובדי תנובה שעבדו בסניף שרכשתי, ועלינו במכירות. אנחנו רוצים למכור כמה שיותר סחורה.

**- מה היא מידת הנוכחות של סדרן של ספק גדול (יוניליוור ואסם) לעומת נוכחות סדרן של הרשת?**

- יוניליוור הסדרנית באה בבוקר לכמה שעות, ובימי רביעי וחמישי לכמה שעות בערב. לא מהבוקר ועד הלילה. משתלם לי לשים סדרן לכל מקרר החלב שכולל כל המחלבות: תנובה, טרה, שטראוס, גד עווד, זה לא כלכלי שיהיו 4 סדרנים. סדרן אסם: תלוי בגודל הסניף, יש סניפים גדולים שמגיע סדרן כל יום... אבל סדרנים שלי עובדים כל היום כל השבוע, גם מוצאי שבת, באופן כללי הסדרנים שלי נמצאים בחנויות יותר מסדרני הספקים, יש עליהם אחראי, מנהל סניף, העבודה שלהם נבדקת, רואים שעושים כמו שצריך.

**- מה היו עיקר הקשיים במעבר לסדרנות העצמית ברשת?**

- תמיד יש קשיים, למשל כ"א, צריך אנשים שיוודעים לעבוד. יש לי סניף חדש בהרצלייה פיתוח נפתח באפריל, אנחנו מחפשים סדרנים בנרות, מביאים עובדים מאשדוד ומרמלה, מהפריפריה. הבעיה הוחמרה יותר יש הרבה מאד סופרמרקטים. למשל היום באשקלון 10 סניפים, בשנת 2003 היינו 4 סופרמרקט. הביקוש לסדרנים עלה בשנים האחרונות, גם לקופאיות. פונים למרכזי הקליטה של עולי אתיופיה, פונים אלינו אנשים אבל לא מספיק. למשל לסניף אלפי מנשה ואילת קשה להשיג באילת. לכן, בד"כ אני פונה לסדרני הספקים ומציע לקלוט אותם בחברה שלי לפני המעבר.

**- האם היו קשיים של הקניית ידע?**

- יש קושי, גם אוכלוסיית הסדרנים היא לא הכי גבוהה בעולם, מנסים להסביר להם, מראים להם תמונה של פלנוגרמה, שיהיה להם יותר קל, והם לומדים, מדובר באנשים קשיי יום ועבודה קשה, אחרי כמה חודשים הם הופכים מקצוענים.

**- כאשר המבצע הוא של הרשת - איך מתבצע שילוט ותצוגה למבצעים? מי מקבל את ההחלטה? מי מבצע מה?**

- כל המבצעים אצלנו הם מבצעים של הרשת (חוץ ממבצע ארצי של הספק), תמיד אני מבצע את השילוט, חוץ מהשקות של מוצרים חדשים. הכל זה שלטים שלנו, אין לנו מתחם של אסם או מתחם של שטראוס, יש לנו גרפיקאית היא מכינה את השלט, מנהל סניף נותן לסדרן של הספק או הרשת והוא מדביק את השלטים במדפים שלה.

**- האם לספקים קטנים יש סדרנות ברשת? למה? מי מבצע עבורם את הסדרנות?**



- לא, הכל מבוצע ע"י הרשת.
- אילו יתרונות מקבלים הספקים שיש להם סדרנות ברשת? האם תיתכן פגיעה בספק קטן?
- אין לו שום יתרון, אם מצאנו שסדרן של אסם חרג מהפלנוגרמה, אם לקח שורה, לקחנו לו 4 שורות כעונש. מאז הכל נרגע, כולם מבינים שאנחנו שולטים במדפים. בגלל שאני מסדר את רוב החנות יש לי הרבה סדרנים בחנות, רשתות אחרות יש להם יותר סדרני ספקים ואין מי שישמור על המדפים. אם אסם רוצה משהו, הוא צריך לבקש ממנהל הקטגוריה ומנהל הקטגוריה מבקש ממנהל הסניף, הוא לא יכול לעשות כרצונו. סדרן של הרשת שמסדרת את המדף, ישר תרגיש אם אסם לקחה לה שטח, מדווחת למנהל הסניף. סדרנית של אסם אין לה תמריץ לריב עם מנהל הסניף, זה הכי גרוע בשבילה, היא תיפגע בתצוגות חוץ, תקבל מקום פחות.
- האם היו ספקים שרצו למכור את מוצריהם ברשת שלך וסורבו בגלל שאין להם סדרנות?
- לא, אין דבר.
- מה הם המדפים המועדפים של הספקים?
- הוא מבקש להיות מצד ימין בקטגוריה, בגובה העיניים, מחלקת הסחר מסדרת לפי מה הרשת רוצה, ולא לפי בקשת הספקים. לפעמים מתחשבים בבקשות שלהם, אם מדובר במוצר רב מכר, ואני מרוויח ממנו טוב. כל מקרה לגופו.
- יש לכם מותג פרטי?
- לא.
- איך הרשת מקצה את המדפים המועדפים על הספקים? איזה ספק זוכה במדפים אלה? ולפי איזה גורמים (קריטריונים) הספק זוכה במדפים אלה?
- מכר ורווחיות. מוצר שיש לו ביקוש תתן לו יותר מקום, תלוי במוצר ולא בספק.
- האם יש הטבות שניתנות ע"י ספקים לעובדי הרשת? בגין מה? למשל האם ייתכן שספק ייתן מתנות למנהלי הסניפים?
- לא, יש איסור מוחלט לתת אפילו עט פרסומי.
- האם ניתנות הטבות שיכולות להשפיע על הפלנוגרמה? אתן דוגמאות: ספק גדול נותן אייפד מתנה לעובד יינות ביתן שמחליט על הפלנוגרמה; ספק גדול מחלק סלי שוקולדים מתנה בחג לעובדי מגה שיכולים להשפיע על הפלנוגרמה. האם קיימים דברים כאלה? ואם כן, האם הם אכן משפיעים על הפלנוגרמה?
- לא. מנהל סניף לא יכול לשנות פלנוגרמה לבד, מחלקת הסחר מחליטה.
- ואם תעברו מיד לסדרנות עצמית מה יקרה?



- לי יותר קל שכל הספקים יהיו בחוץ, אבל בהדרגה. נגיד כל חודש או חודשים להוציא ספק מהרשת. ראינו ניסיון של רשתות אחרות שלקחו סדרנות בבת אחת, זה קשה יותר, צריך לעשות בהדרגה, לעשות הגרלה מי הספק שיוצא החודש, תוך שנה נוציא את החברות. לנו לא נשארו הרבה ספקים שמסדרים בסניפים ולכן לנו יהיה הכי קל. אבל תנו התראה מראש כדי שהרשתות תתארגן עם כוח אדם.









מגה ושופרסל – הן היחידות שמתנהלות במערך סדרנות עצמית. שתיהן ביחד מהוות בערך [REDACTED] מהשוק הקמעונאי. כלומר – [REDACTED] מהשוק מקיים יחס של פחות מ-50% ספקים גדולים או שקבעתם שאין שם פגיעה בתחרות.

כמו שציינו בבקשת הפטור, לפי נתוני מגה – יש לה [REDACTED] מהמחזור מכירות של ספקים גדולים. זה קרוב מאוד לדרישת הסף בפטור. ומגה גם נמצאת במגמת ירידה של ספקים גדולים.

[REDACTED] אתם בטוחים שלא לקחתם בחישוב הזה ירקות ופירות? כי לנו יש נתונים מהעבר שלפיהם אתם יותר רחוקים מהיעד.

**לילך:** כן. זה בלי ירקות ופירות.

[REDACTED]: מה המגמה? כמה זה היה בשנה הקודמת?

**ניב:** אנחנו בדקנו לצורך הפטור את הנתונים מהשנים 2014-2015. [REDACTED]

[REDACTED] זה אינטרס של מגה. יש לנו כאן תכניות של המחלכים האלה, ואם זה מעניין אתכם אנחנו יכולים להשאיר לכם אותם.

[REDACTED] אבל עכשיו בעצם התוכניות האלה בהקפאה! בגלל המצב של מגה.

**ניב:** כן

[REDACTED]: ועכשיו בעצם הספקים הגדולים נותנים לכם אפילו יותר.

**ניב:** החששות הרי הם מדחיקה של ספקים קטנים- אז בעניין מגה החשש הזה לא מתקיים. [REDACTED]

לכן אין משמעות לעניין הסדרנות בהקשר הזה. הספקים הקטנים גם ככה לא נמצאים שם. החשש הזה לא מתקיים. החשש לתפיסתכם בכלל מתחיל רק החל מ-50%. מתחת לזה, לפי פטור הסוג בכלל אין חשש. הספקים הגדולים מחזיקים היום את מגה בחיים. אין כאן את מי לדחוק. אנליטית החשש הזה לא מתקיים.

נימוק נוסף שאתם העליתם בפטור הוא לגבי העלויות של הקמת מערך סדרנות עצמית. המשפט הזה שכתוב בפטור של מחסני להב מתאים בול למקרה של מגה. זה בדיוק העניין כאן: "לצד החששות התחרותיים, אין להתעלם מן העובדה כי הקמה של מערך סידור מצרכים על ידי קמעונאי גדול, שנשמך קודם לכן על סידור מצרכים על ידי ספקים גדולים, כרוך בהשקעת משאבים, גיוס עובדים והיערכות לוגיסטית, בתחום אשר אותו קמעונאי לא עסק בו עד כה. ההשקעה הנדרשת לשם ניהול עצמי של סידור מצרכים על מדף, עשויה להקשות במיוחד על קמעונאים אשר פועלים עם מטה מצומצם תוך שמירה על הוצאות תפעוליות נמוכות."

[REDACTED]: מילת המפתח כאן היא- הקמה. מגה לא צריכה להקים מערך, היא כבר הקימה.





**ניב:** נכון, אבל יש כאן עלויות שוטפות של [redacted]. בעיקר עלויות שכר. עלות הקמה של מערך סדרנות היא כמו שנת תפעול. מגה צמצמה את ההנהלה שלה והיא בקשיים כלכליים עצומים. היא התחייבה כלפי בית משפט והמגמה שלה כרגע היא במובהק צמצום עלויות התפעול. מגה לא מסוגלת כלכלית לשאת את הדבר הזה.

[redacted]: מה המשמעות של לפרק ולהקים?

**ניב:** זה עניין של כמה חודשים. גם אם תגידו שהיא לא תשכור אחר כך את כל העובדים שהיא פיטרה, אז דעו לכם שהיום מי שמסדר במגה הם מנהל הסניף ומנהל האגף. הם אלה שמסדרים העובדים של מגה עוזבים היום בעצמם את מגה, כי הם חושבים שאין למגה עתיד. אז בפועל פשוט יהיה לנו חוסר זמינות על המדף וזה משקולת עצומה נוספת שבאים ושמים על היכולת שלה לשרוד. הדרך של מגה להישרדות היא לא בסבירות, אלא בוודאות מוחלטת.

[redacted]: מה היחס של כוח האדם?

**רביב:** בסבב הראשון נפרדנו מ [redacted] עובדים, בעיקר בסניפים, רובם סדרנים. לצערי אנחנו ניצבים בפני סבב דומה נוסף.

[redacted]: אבל זה בטח במקביל לצמצום שטחי מסחר?

**רביב:** גם וגם. חלק במקביל וחלק נפרדנו גם בתוך הסניפים. ירדנו ב- [redacted] במכירות.

**ניב:** הספקים גם דורשים מזומן. אין כרגע יכולת לכסות את העניין הזה מבחינה תזרימית. בתוספת של ההנחות שניתנות בגין הסדרנות זה יוצא בסוף נטל עצום.

נימוק נוסף שאני רוצה לעלות הוא שמגה קרובה מאוד לרף, ויש לה תכניות מפורטות להגיע אליו. אני לא יודע בנוגע להחלטות הפטור האחרות כמה הקמעונאים האחרים היו קרובים, אבל כאן מדובר על [redacted] מה יותר קרוב מזה!

לכן אני אומר, כשמסתכלים על הסיטואציה העובדתית ועל השיקולים למתן הפטורים האחרים, לפי השיקולים שאם בעצמכם כתבתם, פסק זמן של שנה תואם את ההנחיות שלכם. וכל זה בלי הקשיים של מגה.

קחו בחשבון שמגה מתנהלת מחודש לחודש, בתנאי הישרדות. זה לטובת הציבור ולטובת התחרות שתתנו לה את הציאנס הזה לשרוד בתקופת הביניים שבה היא נמצאת. היא מנסה לייצב את מצבה כגורם תחרותי. אנחנו לא מבקשים לשנות את חוק המזון – אנחנו מבקשים את הזמן הזה על בסיס הפרמטרים שאתם קבעתם.

[redacted]: מה ההערכה שלכם? אם מפסיקים עכשיו סדרנות עצמית, מה אחרי זה?





**רביב:** יש כאן שני פרמטרים, זה תלוי גם בנו וגם ביכולת ההתארגנות של הצד השני. אפשר להגיד ש-6 חודשים זה זמן סביר מבחינת ההתארגנות – לקלוט, לסדר, להחזיר, להטמיע. זה עסק דו צדדי, יש אותנו ויש את הספקים.

**ניב:** אני מוכן להגיד ששנה זה כולל את הזמן של ההתארגנות הזאת. תוך חצי שנה מגה כבר תדע לאן פניה.

**[Redacted]:** אז עוד חצי שנה אתם כבר תדעו אם יהיה צורך בעוד חודש או יותר?

**ניב:** למגה חשוב שהחצי שנה הקרובה תיתן לה ודאות ותייצר לה שקט לבחון את המשך דרכה. היא לא תישאר במצב הזה של אי הודאות הרבה זמן. יש כאן בית משפט, יש כאן נושים, זה לא יימשך לנצח.

**רביב:** אנחנו כבר לא הגדולים והחזקים שהיינו.

**[Redacted]:** אז אתה בעצם אומר לי שאתה רוצה שנה ואחריה עוד כמה חודשים שתוכלו להקים את המערך? כלומר, בעצם זה לא פטור לשנה.

**ניב:** לא. אנחנו רוצים את הפטור רק עד סוף 2016. אנחנו נהיה מוכנים בסוף 2016 לסדרנות עצמית. מגה כבר נערכה לזה, זה לא משהו שהוא זר לה. אנחנו לא מושכים את הזמן, כמו אחרים, יש לנו טווחי זמן לחוצים גם מסיבות אחרות.

**רביב:** יש פה מצב מסתכל, בטח לנוכח מצבנו, האנשים ברשת הרביעית – יש להם משאבים לקנות חנויות אבל לא להקים מערך סדרנות, כי הם מבינים שסדרנות ספקים נותן להם יתרון תחרותי.

מיכל: אנחנו במקום אחר. יש רשתות שהם במגמת ירידה מבחינת ספקים גדולים, ואנחנו צופים שהם יגיעו ליעד – וכאן המצב הוא בדיוק הפוך. לכן השוואה לפטורים האחרים היא פחות רלוונטית. הפטורים ניתנו כיוון שהאחרים מתנקזים לכיוון מסוים.

**[Redacted]:** אתה גם אומר משהו אחר. אתה חוסך עכשיו כדי להקים את זה שוב אחר כך? מה עשינו בזה?

**ניב:** הם לא פועלים כרגע במצב נורמלי, זה כל ההיגיון של פירוק – לחסוך בהוצאות.

**[Redacted]:** אתם משלמים לספקים מזומן. ברגע שתדרו לחלוטין מסדרנות עצמית תצטרכו לשלם להם עוד מזומן – מה ההפרש פה?

**לילך:** זה עלות נטו- הפסד. הקמת מערך סדרנות זה לא דבר יעיל לעשות לקמעונאי. זה מגלם את ההפסד ממערך הסדרנות.

**ניב:** אם הספקים לא מסדרים – המדף לא מסודר.





**רביב:** אנחנו עכשיו במשא ומתן למכור את רשת you. מחזור המכירות ירד [redacted] שקל. אנחנו נצא מהשוק הזה של HD. נפרד מ [redacted] עובדים נוספים, נקטין את המטה. אין לנו ברירה, יש לנו מתווה של בית משפט. היכולת היחידה שלנו לעמוד בהסדר הזה היא בצורה הזאת. אנחנו באים פה משני כיוונים – כיוון משפטי והיום-יום שלנו. אנחנו מרגישים שאם היינו יכולים לקבל עזרה כדי להשתמש בפטור הזה בצורה ממוקדת זה יעזור לנו לשרוד.

ודבר נוסף – היעלמותה של מגה היא פגיעה קשה מאד לתחרות ולמחירים.

[redacted]: ואחרי שתמכרו את you?

**רביב:** זאת רשת פחות רווחית. אנחנו נשאר עם מגה בעיר. אנחנו ניסינו אבל צריך להגיד את האמת, נכשלנו בHD. היה לנו רווח גולמי של [redacted] ביום טוב, והוצאות של [redacted] צריך להבין שהפגיעה ברווחיות של מגה היא עלייה ברווחיות של האחרים, ואנחנו רואים את זה. הקטנת הספקים הגדולים תורמת לרווח הגולמי של הרשתות. אם גם זה לא יצליח אנחנו עשויים לפרוש. אני מקווה שלא נגיע לשם. הסדרות היא כלי תחרותי במפגש עם הצרכן.

אם נשאר עם מגה בעיר אנחנו נהיו ממוקדים במה שאנחנו יודעים לעשות, ביתרון שלנו. לא יהיה לנו יותר את הסבסוד הצולב. התוכניות שלנו מראות מהלך של [redacted] שנים עם תוחלת חיובית למגה בעיר.

**ניב:** זה לא תלוי רק במכירה. יש כאן גם בנקים ונושים.

**רביב:** בסוף היום רוצים לייצר פלטפורמה שתייצר חוף מבטחים ובוזה אנחנו ממוקדים. בשביל זה אנחנו צריכים את עזרתכם.

**לילך:** חשוב להגיד גם שהכוונה לשוב לסדרנות ספקים הייתה גם לפני המשבר ועוד לפני שהחוק נכנס לתוקף. היו כוונות אמתיות והדברים נטרפו.

[redacted]: אני רוצה להבין משהו טכני – סדרנות היא לפי סניף או שיש ניוד?

**רביב:** חלק קטן נייד. הרוב לפי סניף.

[redacted]: אם עוברים לסדרנות ספקים – אז זה אותם אנשים פשוט משהו אחר משלם להם?

**לילך:** לא. לספקים יש צוותי ניהול משלהם. זה שונה מאד.

**רביב:** החנויות מבצעות ביצועי חסר. אבל יש מינימום מסוים לחנות.





## תרשומת שיחה

עורכ/ת התרשומת: [REDACTED]

השתתפו בשיחה מטעם הרשות: [REDACTED]

נושא: פטור מסדרנות - מגה

תאריך השיחה: 22.12.2015

שעת השיחה: 14:30

שוחחתי עם: ניב זקלר ושירן סופר

תפקיד ומקום עבודה: וינשטוק זקלר ושות' - ב"כ מגה

מס' טלפון: 03-6968333

פירוט:

[REDACTED]	שלום, התקשרנו לעדכן אתכם שאנחנו לא רואים הצדקה למתן הפטור. המצב הקיים הוא שמגה מסדרת באופן עצמאי ומגה באה כעת ומבקשת פטור להפר את החוק. טענתם בפנינו שעקב מצבה הכלכלי של מגה הספקים הקטנים לא מעוניינים לספק לה ולכן אין חשש מדחיקה, משום שהם לא רוצים לספק לה מטעמים, ולא בגלל דחיקה. ביקשנו ממגה נתונים והנתונים לא הצביעו על כך שהספקים הקטנים אכן נטשו את מגה. לכן, אנחנו לא רואים הצדקה למתן הפטור.
ניב	זה לא מה שאנחנו טענו. אנחנו טענו כמה דברים. ראשית, שהנתח של הספקים הגדולים הולך ועולה משום שפחות ופחות ספקים קטנים רוצים למכור למגה מוצרים.
[REDACTED]	נכון מאוד, זה הטיעון שהזכרתי.
ניב	וזה לא נראה במספרים?
[REDACTED]	לא.
ניב	טענה נוספת היא שאנחנו היינו [REDACTED] ואם היינו ממשיכים מבלי להיקלע למשבר כלכלי, היינו בוודאות עוברים את ה-50% שקבע הפטור.
[REDACTED]	נכון, אבל זה לא המצב ואתם לא עברתם. יותר מזה, אתם גם לא אמרתם שאתם מתכוונים לעבור בשל הבעיות הכלכליות והיעדר אספקה של הקטנים, אבל לא הוכחתם את זה ולכן לא שוכנענו.
ניב	אבל בפטורים האחרים שנתתם, האחוזים היו רחוקים בהרבה מאשר [REDACTED] אז על שני האחוזים האלה אתם לא נותנים לנו?
[REDACTED]	לפטורים האחרים, שאכן היו באחוזים נמוכים יותר, היו הצדקות שנומקו בפטורים. למשל, קמעונאי שהראה שהוא עושה מאמצים רבים, ושהייתה נסיקה גדולה בספקים





הקטנים והוא רק צריך פרק זמן נוסף כדי להגיע לרף, נתנו לו. גם לגבי רמי לוי שהזכרת, הוא קיבל פרק זמן מאוד מצומצם של שלושה חודשים, לאחר שהוא נכנס חזק לייבוא ולכן הוא צפוי להגדיל בצורה מאוד משמעותית את הקטנים	
מגה לא יכולה כרגע לייבא בגלל הבעיות הכלכליות שלה. מגה במצב כל כך מצויקמק שהיא לא יכולה לדחוק אף אחד. בכל מקרה, אני מבין שכבר קיבלתם החלטה, אני חושב שהיא אבסורדית לחלוטין ולא תואמת את יתר הפטורים שנתתם. אני מבקש לקבל החלטה מנומקת בנושא.	ניב



שיחה שהתבצעה ע"י [ ] מחלקה כלכלית, עם מר ישראל איינהורן, יו"ר ע.ר. צים שיווק ישיר  
(כמעט חינוס), ביום 12.8.12.

- **אילו קטגוריות הספקים מסדרים ואילו הרשת מסדרת? מי מסדר קטגורית החלב?**
- הרוב הספקים הגדולים מסדרים. החלב מסודר ע"י הספקים. אנחנו עוזרים להם, למשל משלימים סדרנות עצמית אחרי צהרים. משקאות קלים הרשת מסדרת, כי אנחנו גובים מהספק עמלת סדרנות. סדרן אחד שלנו מסדר PL וכמה ספקים. אנחנו משלבים סדרנים שלנו וסדרנים של ספקים. במזון יבש: אסם מסדרת בעצמה, גם קפואים וגם יבש. זה שלב לפני מעבר. אנחנו שוקלים לעבור לסדרנות עצמית, אתה לא יכול סתם לעבור, זה מקצוע צריך ללמוד את זה כדי לבצע את זה בלי לאבד מכירות, גם עלית מסדרת הכל. זה חשוב לספקים הגדולים, כרגע אנחנו לא הולכים איתם למלחמה על זה. הספק נטו יש סניפים מסדרים שאנחנו ואחרים הוא מסדר. חוגלה הוא מסדר ואנחנו מגבים אותו ביתר השעות. דיפלומט לא מסדר אצלנו, אנחנו מסדרים את המוצרים שלו. דיפלומט הוא בנוי מראש כך, הוא יבואן בעיקר ומביא לסניף משטחים ואנחנו מסדרים, הוא עובד לפי יעילות לוגיסטית עד להפצה – עד לסניף. תנובה בשר מסדר את הקפואים. ביצים מחליפים עגלות ע"י הספק – תנובה. עשרת הגדולים לרוב יש להם יד ורגל במדף (10 ספקים עושים 50% מהמכירות), הקטנים, בד"כ אנחנו מסדרים לקטנים, ואם אנחנו מספיק טובים אז הם לא נפגעים. האינטרס שלנו זהה עם הקטנים, אבל אני לחוץ בכוח אדם. אם אני לא מספיק טוב, המוצרים לא מסודרים, המדפים שלו ריקים אז הקטן נפגע, זה בגלל שעובדים שלי בסניפים מבצעים מספר משימות ביום, פשוט לפעמים לא מסתדר לנו לעשות את כל המשימות.
- **האם הרשת שוקלת לעבור לסדרנות עצמית? באילו קטגוריות? מתי? יש תכנית מפורטת?**
- שוקלת, לעבור בכל הקטגוריות חוץ מחלב. זה מלחמת עולם. המדף מאד חשוב לספק הגדול. הוא היה מתוכנן לשנה הבאה, לאור עסקת המכירה שעל הפרק זה נדחה.
- **נא תארו יום עבודה של סדרן של ספק? מקודד מחירים? מבצע הזמנות? מסדר על המדף? מסדר את המחסן? מי מפקח עליו? ממי הוא מקבל הנחיות?**
- הוא גם צריך לוודא שהמשאית מגיעה, מתואם עם מועד האספקה, עובר בין החניות באותו אזור ומסדר. העובדה שלו כוללת להוציא מהקופה מחירים ולקודד אותם, מוודא שיש שלטים למחירים על המדף, הוא ממליץ על הזמנות ומנהל הסניף או סגנו מאשרים את הזמנה. הוא מסדר במחסן לפעמים. הוא מקבל הנחיות ממנהל החנות או סגנו או מהמחסנאי – עובד של הרשת. והוא תחת פיקוח מנהל הסניף וסגנו. בד"כ חותמים לו שהיה בסניף כדי לראות שעשה את השעות שלו.
- **נא תארו יום עבודה של סדרן של ספק מוצרי חלב? מקודד מחירים? מבצע הזמנות? מסדר על המדף? מסדר את המחסן? מי מפקח עליו? ממי הוא מקבל הנחיות?**



- סדרן של מוצרי חלב מבצע הזמנות בפיקוח שלנו, הוא עובד מול אחראי מוצרי חלב ומנהל סניף וסגנו, הוא מקצועי והוא מבין, זה הרבה פריטים והוא מתוגמל לפי מכירות על המדף אז יש לו אינטרס למכור הרבה ולסדר את המדף בצורה שהמדף ימכור יותר. אם הוא יתרשל ויהיו חזרות הוא ישלם על חזרות. המתחרים שלו יתפסו לו את המקום, שטראוס או טרה.

- **מה היא מידת הנוכחות של סדרן של ספק גדול (תנובה, שטראוס...) לעומת נוכחות סדרן של ספק קטן?**

- סדרן ישהה בסניף לפי כמות הסחורה שהוא צריך לסדר, למשל לטרה יש סדרן לכל 4 או 5 סניפים, ותנובה תעסיק סדרן לכל סניף או 2 סניפים. מחלבות קטנות למשל הסדרן שלהם נע בין יותר חנויות. גם ביבשים, אנחנו מסדרים כי אין טעם שסדרן לספק קטן לבוא למעט סחורה.

- **מה הם עיקר הקשיים במעבר לסדרנות העצמית ברשת?**

- מקצועיות, צריך למצוא אנשי מקצוע שמבינים בזה, לא לשלם את עלות הלימוד, צריך עובדים טובים שלא יעזבו, שישארו, צריך לגרום למי טוב לשאר, יש בזה ידע. אסור שהרשת תישא בעלות הלימוד כי בסופו של דבר זה איבוד מכירות, לקוחות לא ימצאו את המוצרים על המדפים והם לא יחזרו. הלקוח צריך לדעת כשהוא בא לחנות ימצא הכל בה.

- **האם יש קשיים של הקניית ידע?**

- בוודאי באופן תיאורטי יש ויהיו קשיים, צריך למזער נזקים. אם המעבר יבוצע על ידי כל הרשתות, בו זמנית, יהיה יותר טוב, אז הלקוחות יהיו יותר סבלניים.

- **כאשר המבצע הוא של הרשת - איך מתבצע שילוט ותצוגה למבצעים? מי מקבל את ההחלטה? מי מבצע מה?**

- אנחנו מקבלים החלטה על המבצע, השלטים הם שלנו, שולחים לסניפים במחשב, מודפס בסניף, ונותנים לסדרנים של הספקים ושל הרשת לתלות את השלטים, אם הסדרנים של הספקים לא נמצאים.

- **האם לספקים קטנים יש סדרנות ברשת? למה? מי מבצע עבורם את הסדרנות?**

- כמעט ולא. באופן עקרוני אין. לפעמים כמה מתארגנים. זה עניין של כסף, לא יהיו כדאי כלכלי, כדאי יותר לשלם לי ואני אסדר, זה הפתרון היחידי שיש לו. תמיד זה קשור למכר. ימכור יותר הסיכוי שיכול להעסיק סדרן עולה, ימכור פחות הוא ירד מהמדף.

- **אילו יתרונות מקבלים הספקים שיש להם סדרנות ברשת? האם תיתכן פגיעה בספק קטן?**

- הוא לא מקבל יתרון עליהם, אבל אם הספק הקטן לא שומר על המדף, הספק הגדול יגנוב לו עוד שטח מדף, אנחנו שומרים שלא יהיו דברים כאלה, אבל בפועל המציאות יותר



חזקה מאיתנו ודברים כאלה קורים. זה לא אינטרס שלנו, אני דואג לקטן, עם הקטן הרווחיות שלי יותר טובה ואני מקבל הנחה יותר טובה מספק הגדול בגלל שהקטנים קיימים.

- **האם היו ספקים שרצו למכור את מוצריהם בכמעט חנם וסורבו בגלל שאין להם סדרנות?**

- לא, כי יש לנו סדרנים משלנו, שיכולים לסדר, הספקים הקטנים צריכים לשלם לנו עמלת סדרנות, ואם הם צריכים הפצה לסניפים שלי, אז אני יכול לעשות זאת גם.

#### המשד שיחה, 14.8.12

- **מה הם המדפים המועדפים של הספקים?**

- כיוון ההליכה של הצרכן, לקוח נכנס תמיד פונה ימינה ועושה סיבוב רגיל שלו, ספקים רוצים כמה שיותר בכיוון התנועה, שמים לב לזה בחלב, בחלב לפעמים יש וויכוחים, כל ספק רוצה להיות ראשון. וגם להיות בגובה העיניים – אם יש 8 מדפים אז רוצים להיות במדף 5, מה שמוצב במדף למטה הצרכן לא רואה, ברשתות הפרטיות תראה המון ספקים גדולים לא בגובה בעיניים, אלא המותג הפרטי שלנו או ספק קטן שהוא טוב לנו, וזה מבליט לצרכן את פער המחירים בין המותג הפרטי שלי לבין המותג המוביל. צורת ההצגה על המדף חשובה יותר מכיוון התנועה. אם אתה שם מרכיבי כביסה ואבקות כביסה במרוכז, אז יש משמעות לצרכן שיראה את כולם, כאשר אני עושה נכון את הפלנוגרמה אני דואג שהצרכן יראה את כולם. כל הספקים החזקים רוצים שהמוצר שלהם יהיה בגובה העין, זה משפיע על המכר ועל הרווחיות. אכיפת הפלנוגרמה היא לא קלה, גם לשופרסל ומגה הפלנוגרמה "בורחת להם".

- **איך הרשת מקצה את המדפים המועדפים על הספקים? איזה ספק זוכה במדפים אלה? ולפי איזה גורמים (קריטריונים) הספק זוכה במדפים אלה?**

- זה הולך לפי סדר, נגיד אני פותח חנות חדשה, בכל חנות הראשון יהיה ספק אחר, למשל בחנות 1 תנובה תהיה ראשונה, בחנות 2 שטראוס תהיה ראשונה וכך הלאה, יש לי אינטרס שטרה ושטראוס יהיו ראשונים כי הרווחיות שלי יותר טובה שם. הספק לא יכול להכתיב לי, אבל מצד שני אני לא רוצה להיות בכסח איתו. בשנתיים האחרונות ספקים לא הכתיבו לי אם לא יקבלו מקום, לא יספקו לי. אם קבעתי סדר לא הייתי משנה אותו. קשה לשים ראשון שני ספקים, קשה תפעולית. באזורים חרדים שיש כשרות מיוחדות, הסידור יהיה לפי הכשרות, בעיקר טרה ותנובה יש להם כשרות מהודרות, לשטראוס אין.

- **האם יש הטבות שניתנות ע"י ספקים לעובדי הרשת? בגין מה? למשל האם ייתכן שספק ייתן מתנות למנהלי הסניפים?**

- אין, היו בעבר, פיטרנו אנשים בגלל זה. אבל יש עמידה ביעדים: כמו שאני נותן תמריץ למנהל סניף, הספק מצ'פר את הרשת ואני מחליט אם לתת או לא. ייתכנו תחרויות בין



הסניפים על מי מוכר יותר ממוצרי הספק, אבל ההטבה תינתן ע"י הספק לרשת ואני מחליט מי יקבל.

- **האם ניתנות הטבות שיכולות להשפיע על הפלנוגרמה? אתן דוגמאות: ספק גדול נותן אייפד מתנה לעובד מנהל שמחליט על הפלנוגרמה; ספק גדול מחלק סלי שוקולדים מתנה בחג לעובדי מנהל שיכולים להשפיע על הפלנוגרמה. האם קיימים דברים כאלה? ואם כן, האם הם אכן משפיעים על הפלנוגרמה?**

- לא, חס וחלילה. ייתכנו עבריינים, אבל תופעה כזאת תיחשף.

- **ואם תעברו מיד לסדרנות עצמית מה יקרה?**

- אם לא ניערך נכון, יהיו נזקים, ראה מנהל סובלת מזה עד עכשיו, לא התכוננו נכון, אתה צריך אנשים ששולטים בעבודתם, יודעים כמויות יודעים לעשות הזמנות, חוץ משתי הרשתות הגדולות, אין לאף רשת פלנוגרמה מסודרת, ולכן ברשתות הפרטיות היא משתנה כל הזמן. השקעה גדולה לעשות פלנוגרמה, צריך תוכנה, המערכת צריכה להיות מתוחזקת נכון, לשלוט על כל מה שנכנס ויוצא, זה רק מתוכנת ב-70%, לאחר מכן צריך לחשב מה האופטימום של המדפים בכל הסניפים, צריך להתאים אותה לכל הסניפים, ולתחזק אותה, אם ספק לא מספק לך, כל הפלנוגרמה משתנה, כאשר אין לך מרלוויג אתה תלוי בספק. הייתי לפני 9 שנים סגן מחלקת סחר. אתה צריך פלנוגרמה מתוכנתת לכ-99% מהמדפים בסניפים לפחות. זאת נחשבת לפלנוגרמה טובה.

- **האם יש קושי בסידור משקאות קלים לעומת סידור מוצרים יבשים?**

- לא, יש קושי פיזי במשקאות קלים, צריך לגייס אנשים בריאים שיכולים לסחוב דברים כבדים, אבל זה לא בעיה.

- **מה יקרה אם ייאסר על הספקים הגדולים לסדר מוצרים יבשים ברשת שלך?**

- מוצרים שהם לא חלב, אני צריך להיערך, לגייס עובדים, לא בטוח שאני אצליח להכשיר את כולם או לגייס את כל סדרני הספקים אצלי, אני צריך כ-3 חודשים. אני צריך לנצל את הסדרן למספר קטגוריות, כי אני לא יכול לנייד סדרנים בין הסניפים שלי כי הסניפים שלי רחוקים אחד מהשני, אז סדרן אחד שלי צריך לסדר מספר קטגוריות ולהתמקצע בהן וזה מצריך זמן והשקעה.

- **מה יקרה אם ייאסר על הספקים הגדולים לסדר כל המוצרים ברשת שלך?**

- מדובר בהשקעה יותר גדולה, סדרנות חשובה מאד אבל היא טכנית, אבל גם ההזמנה היא מרכיב חשוב, אם סדרן של תנובה יטעה בהזמנה תנובה תצטרך להחזיר את זה, זה אחריות שלו ולכן אין לו תמריץ להטעות אותי. עכשיו אני צריך לבצע את ההזמנה ולקבל המלצה מהספק, וכאן יש ייתכן שיהיה תמריץ לספקים להטעות אותנו כדי להראות שמעבר לא מצליח. זה יסכן את הספקים, מנתק אותם מרצפת המכירה. אני אגיד לך מה יקרה: הרשתות הגדולות יחייבו את הספקים לשלם את עלות הסדרנות, והרשתות הקטנות לא בהכרח יצליחו לגבות מהספקים פיצוי כספי על המעבר לסדרנות עצמית,



הספקים לא ירצו לשלם לי ואז יהיה בלגן, לא אשלם לו בגין הסחורה, לא יספק לי.  
הספקים רוצים להיות על המדף כי זה נותן להם כוח. לספקים יהיה תמריץ גדול  
להראות שמעבר נכשל, לא מספקי לומר לספקים אסור לסדר, צריך לומר להם כמה  
לשלם על סדרנות.



שוחחתי עם :- חזי גור מזרחי, סמנכ"ל תפעול וסחר כללי ברשת סופר ספיר, ביום 9.10.12, בולפון

**- כמה סניפים מפעילה חברתכם בתחום קמעונאות המזון? ומהו גודל שטחי המכירה לכל סניף?**

- אנו מחזיקים 9 סניפים, מתוכם סניף אחד מעל ל-2,000 מ"ר שטח מכירה והיתר בעלי ממוצעים בין 1,000 עד 1,500 מ"ר, מהווים סופרים שכונתיים.

**- מה הם היתרונות או החסרונות לספק שיש לו סדרנים או נהגים מסדרים?**

לספק יש יתרון שגלום בכך שאנשיו מכירים את הפריטים ובהתאם מזהים חוסרים, מה הולך יותר ומה פחות, שומרים על המדף ובהתאם על האינטרס של החברה ובכך מגדילים את המכר של מוצריה. למשל אם אני אוסס ויש לי סדרן שמסדר את הפריטים החדשים יבליט את זה כמו הטעם החדש של ביסלי, סדרן כללי מתוך ניסיון לא יכול ולא יודע לעשות את זה, במצב של סדרן של הספק יש יד מקצועית. מבחינתי סדרן של יום או לנהג מסדר לכמה דקות אותו דבר. החיסרון שיש, שהם יוצרים לעצמם מלחמות של שטח מדף, יש להם כוח אנושי לקדם את המוצרים שלהם בחנויות, אני לא רואה בזה שום חסרון חוץ מהעלויות.

**- אילו קטגוריות הספקים מסדרים ואילו הרשת מסדרת? לפרט עבור כל קטגוריה חלב, משקאות ויבש, והאם הסדרנות למוצרים בקטגוריות אלו שונה מיתר המוצרים לאותה הקטגוריה?**

- תלוי בשטח המכירה והיקף המחזור לכל סניף וסניף. כל ספק מקצה סדרן לפי הקניות שלך ולפי שטח החנות. לא יביא לך סדרן של 8 שעות ואין לו מה לעשות, אז אין אחידות. בכל קטגוריות החלב יש סדרנות של הספק, אבל לא בכל הרשת, כל מוצרי החלב מסודרים על ידי הסדרנים של הספקים, ואין סדרנות על ידנו בכלל. במשקאות הקלים רוב הסידור הינו סידור עצמי שלנו. כולל החברה המרכזית ויפאורה והכל. ביבש לפי ספקים. יש ספקים שיש להם ויש כאלה שאין להם, חוץ מאוסס ויוניליוור רוב הספקים במוצרים הקולינארים מסודרים על ידנו, יותר נכון, כל הספקים ולא רובם.

**- האם קטגוריות המוצרים שהספקים מסדרים הינה אחידה בכל סניפי הרשת, או משתנה בין סניף לסניף? אם משתנה, יש לפרט באיזה סניפים ובאיזה מוצרים?**

- ספקים גדולים ישקיעו בסדרנות ב- 2000 מטר, כאשר בסניף של 300 מ"ר לא יחזיקו. הבינוניים ומטה אנו מסדרים להם בכל הסניפים.

**- האם הרשת שוקלת לעבור לסדרנות עצמית? באילו קטגוריות? מתי? יש תכנית מפורטת?**



- מבחינתי שהספקים ימשיכו לסדר וכמה שיוכלו. הסידור שלי עולה לי הרבה כח אדם ועלויות, בשורה תחתונה זה יגיע לצרכן, הצרכן לא יקבל אותה תוצאה בסדרנות שלנו אני מעדיף שהספקים יסדרו. הסדרנים של הספקים יותר איכותיים מהסדרנות שלנו כי הם מומחים במוצרים מסוימים בכמה סניפים.

- **אם כך, למה אתם מסדרים את המשקאות הקלים?**

- הנושא של המשקאות הקלים, לא אנו החלטנו אלא אילוץ של הספק אמרו שאינם שולחים סדרן, כולל לסניף הגדול לכן אנחנו מסדרים.

- **נא תארו יום עבודה של סדרן של ספק? מקודד מחירים? מבצע הזמנות? מסדר על המדף? מסדר את המחסן? מי מפקח עליו? ממי הוא מקבל הנחיות? (תקף לכל הקטגוריות)**

- שרשרת עבודה שמתחילה, מגיע נהג של הספק מטעם הסניף בודקים קבלת כמות ואיכות. הסדרן דואג לקבל את הסחורה, לבדוק כמות, לסדר במחסנים ובמקרים כולל פגי תוקף. קידוד מחירים, מקבלים הנחיות מהחברה שלהם, הסוכן שלו או המנהל הישיר שלו, ומנהל הסניף שלנו מבקרים אותו. יש לנו פלנוגרמות, שאני עושה ולא הספק מכתיב לי.

- **נא תאר יום עבודה של סדרן שלכם? עם חלוקה לחלב וצונן, משקאות קלים ויבש.**

- סדרן של הרשת. היום שלו תואם לסדר יומו של ספק עם שוני אחד שהוא מסתכל קולקטיבי לכל החנות ולא על נישא אחת.

- **מה היא מידת הנוכחות של סדרן של ספק גדול (תנובה, שטראוס...) לעומת נוכחות סדרן של ספק קטן?**

- אין אחידות בין הסניפים. בקצרה כולם באים לסדר את הסחורה והולכים. אף אחד לא נשאר בסניף, אם למשל לתנובה יש שטחי מקררים יותר מגד אז לבטח יש לו יותר זמן לסדר אין לנו סדרנים יומיים קבועים של הספקים, זה יותר תקף בסניפים גדולים. אין לספקים בינוניים וקטנים סדרנים, אין סדרנים כולל גד בחלב, הנהג שלהם מוריד ברמפה ואנו עושים את יתר הטיפול.

- **האם תיתכן פגיעה בספק קטן שתדירות הסדרנות שלו הינה נמוכה?**

- הכל מסתכם בכמה מוכרים וכמה ביקוש יש. אם ספק שאין לו סדרנות או שאני קורא לו שירות אזי ספק גדול יגדיל את המכירות על חשבון הקטן. בגלל השירות, אם הקטן ישים סדרן ייתן יותר שרות וימכור יותר.

- **האם היו מקרים שהגבלת כניסת ספקים חדשים ו/או מוצרים חדשים מסיבת אי יכולת הספק לסדר בעצמו את סחורתו?**

- הסדרנות של הספק אינה תנאי כניסה לרשת, אם מדובר על מוצר שאני צריך אותו אני אסדר, בסה"כ ברור שאני מעדיף שהספק יסדר.



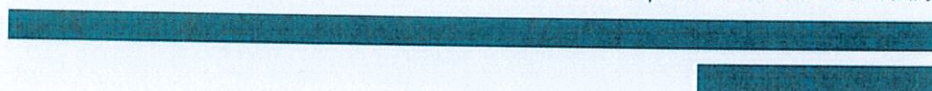
- **מה הם המדפים המועדפים של הספקים?**
- הינם אלו שבגובה העיניים, הנושא משתנה בין קטגוריה לאחרת. ברגע שמדברים על מדף בגובה העיניים, לוקחים בחשבון גם מסלול ההליכה.
- **איך הרשת מקצה את המדפים המועדפים על הספקים? איזה ספק זוכה במדפים אלה? ולפי איזה גורמים (קריטריונים) הספק זוכה במדפים אלה?**
- הקריטריון הוא פשוט, דוחות המכירה שמראים את היקף המכירות של כל פריט וקטגוריה ולפי זה מחלקים מדפים. אז מעדיפים את המוצר הנמכר ביותר, נותנים מספיק שטח מדף לספק עבור מוצר כזה, כדי שתהיה לו כמות מספקת על המדף, תמיד המוצר יהיה זמין.
- **כאשר המבצע הוא של הרשת - איך מתבצע שילוט ותצוגה למבצעים? מי מקבל את ההחלטה? מי מבצע מה?**
- הסדרן של הספק לא מתעסק במבצעים, הסדרן מקבל הנחיה ממנהל הסניף, ומנהל הסניף שם את השלט.
- **האם יש הטבות שניתנות ע"י ספקים לעובדי הרשת? בגין מה? למשל האם ייתכן שספק ייתן מתנות למנהלי הסניפים?**
- ברשתות פרטיות קטנות הדברים יותר מפוקחים למנוע את זה, כי בעלי בית מעודכנים בכל תנועה יש מצב ברשתות גדולות. בעלי בית לא קובעים את הפלנוגרמות אצלנו רואים דוחות ונותנים למקצוענים לקבוע, למרות שבדקים את זה.
- **ואם תעברו מיד לסדרנות עצמית מה יקרה?**
- לי זה עושה נזק, לקלוט סדרנים, להכשיר עד שנמצא את המתאימים שזה גם עלויות ולבנות מערך, עלויות ללא תוצאה מיידית כמו שמקבלים מהספקים, קודם כל זה ישפיע על עלויות כוח אדם ושורה תחתונה זה יביא לעליית מחירים לצרכן, וגם הצרכן לא יראה את המוצרים כמו שהוא רגיל לקבל, בטווח הקצר.
- **תארי לי מעבר לסדרנות עצמית שחל בשנתיים האחרונות, באיזה קטגוריה, באיזה מוצרים, לאיזה ספק, סיבת המעבר, ומה תוצאות המעבר?**
- היקף המדפים נשארו לפעמים שעות שלמים ריקים מסחורה, היו חוסרים של ימים שבחנות לא ידעו על קיומם, הרמה יותר נמוכה. וזה נמשך לפחות להערכתי בין חצי שנה לשנה. בחלב בכלל זה קטסטרופה יש סניפים קטנים שכאשר הסדרן של הספק, אנחנו מכסים אבל בכלל לא אותה איכות סדרנות. הקושי בסניף גדול כמו הקטן אבל בהיקף יותר גדול. הקושי בהקניית ידע כן התקיים. אין יותר מדיי כח אדם שמוכן לעבוד בשכר של הדרג הביניים ומטה, כל העבודה של הסדרנות זה לא עבודה פשוטה, אנשים מחפשים תפקיד יותר טוב ובכך בדירוג סדרנים קשה מאוד להשיג עובדים.
- **האם יש קושי בסידור משקאות קלים לעומת סידור מוצרים יבשים?**



- לא רואה שום קושי, יש קושי בלפקח עליהם. הלוואי שהסדרנות הייתה ממשיכה ברשתות שופרסל ומגה. בד"כ בנקודות שאני מוכר בהן יש לי היקף מכירות די גבוהה.
- **האם הקמת מערך סדרנות ע"י חברת מיקור חוץ מוזיל עלויות? מקל? האם זה לשעצמו יאפשר לך הקמת מערך סדרנות למוצרים שלך?**
- תלוי איפה, באושר עד מיקור חוץ מאד מקל, הוא עושה את העבודה בצורה מקצועית וטובה. שם יש מכר מספיק גדול, והוא מעסיק מספר סדרנים עבורי ועבור חברות אחרות. ברשת "יש" הפעלתי סדרנים רק ב-12 סניפים, מתוך 40, אין לי צורך בסדרנים ביתר הסניפים, היום הרשת גובה ממני על 40 סניפים, בחלקם אני לא צריך סדרנות.

#### המשך שיחה, 12.7.12

- **מי הם המתחרים העיקריים בחברתך?**
- יש עוד מפעל של פריכיות אורז – "פרח", רק מייצר, אין לו שיווק אלא מוכר למשווקים. יש עוד אסם שמייבא. בדייסות זה מטרנה, וממרחים כגון חמאת בוטנים יש המון מתחרים. בדגני בוקר יש את תלמה. מפעל תירפז פשט רגל – מפעל של דגני בוקר- רכשתי אותו לאחר שפשט רגל, סיפור פשיטת הרגל שלו מעניינת.
- **מה הם היתרונות או החסרונות לספק שיש לו סדרנים?**
- לספק כזה יש יתרון שהמדפים מלאים כל הזמן. אומרים שיש סדרנים מקבלים יותר מקום, זה לא תמיד נכון, זה בלוף. כי שטחי מדף ברשתות גדולות נקבעים על ידי הנהלת הרשת, סדרן לא יכול לחרוג. סדרן שחורג צריך מלאי, האם יש מלאים לחריגות? לא. זה סתם שטויות. אין בזה חסרון, לכל חברה ממוצע – בינונית – הסדרנות העצמית של רשת עלתה יותר מהסדרנות שלהן (2%).



- **מה הם היתרונות או החסרונות לספק שאין לו סדרנים?**
- קבלת הסחורה כאשר יש סדרן היא יותר קלה ונוחה, אם אין סדרן, אז הנהג יכניס לסניף ויסדר, אם אין סדרן הסחורה נעלמת, נמכרת מעל המדף והיצרה נשארת במחסן, אין מי שיסדר מהמחסן למדף.
- **אם היו לך סדרנים ברשתות, המכירות היו עולות? למה? תסביר!**
- בוודאי, כי הסדרן ידאג שלא יהיה חסר מוצרים, סידור ונראות כמו שצריך, וזה יגביר את המכירות, נראות זה הדבר הכי חשוב. שמים מוצרים שנמכרים יותר, דואג לכל מוצר לגופו, אני נותן הוראות לסדרנים שלי מה לעשות.
- **האם סדרנים של ספקים גדולים מתחרים פגעו בסידור המוצרים שלך? במדפים? חיבלו בסידור מוצריך?**



- אין הרבה הבדל.
- למה מבוקש לאשר את הפטור גם לקטגוריות מוצרים יבשים כגון חטיפים מלוחים?
- פיזית אין בעיה. הבעיה: העלויות יותר גדולות, המקצועיות הינה פחותה.
- האם ישנם מקרים בסניפים שהם בבעלות הספקים? מי קובע איך מסדרים במקרה כזה, הסדרן של הספק או בעל המכולת?
- רק הרשת מחליטה, אני מחליט לשים את הסחורה. חוץ מגלידות אני לא עובד עם מקרים של ספק, ובגלידות אני מכניס גם ספקים מתחרים למקרר של הספק שנתן לי.
- מה היעילות בסדרנות על ידי ספקים בשלושת הקטגוריות?
- המקצועיות, זה מגדיל את המכר והתאריכים תקינים והמחירים תקינים. הלקוח יכול לסמוך, לספק יש אינטרס. זה תקף לכל הקטגוריות בנוסף לחלב שהינו נושא מאוד רגיש לאור הייחודיות. אני בעד שהספקים יסדרו את הסחורה שלהם לפי הכתבה של הרשת, זה גורם ללקוח לקבל נראות ומקצועיות ופחות עלות לנו כרשות, זה לא ירגע בקטנים אחרי הכל אנחנו כסניף באים למכור, אני לא חנות של הספקים הגדולים, אנו יש לנו אינטרס למכור. גם לספק הקטן.
- מה הוא אחוז עמלת סדרנות עצמית שאתם גובים?
- עמלת הסדרנות העצמית משתנה בין 1% עד 3%.