

שיחה שהתבצעה על ידי [REDACTED] מחלקה כלכלית, עם מר ירון אדיב, הבעלים של די.פי.אל תעשיות מוצרים חד פעמיים ביום 17.7.12, בטלפון [REDACTED].

- תאר בקצרה את המוצרים של חברתך.
- מגבונים לחים וחיתולים.
- מי הם המתחרים העיקריים בחברתך?
- חוגלה קימברלי ופמפרס – דיפלומט.
- איך מופצים מוצרי החברה?
- ישירות לסניפים, וחלק למרלוגים של הרשתות למשל מגה.
- האם יש לך סדרנים ברשתות? באילו רשתות?
- לא. אין בכלל.
- 

המשד שיחה, 18.7.12

שיחה שהתבצעה על ידי אליאס- מחלקה כלכלית, עם גבי עינת אדיב, מנכ"לית של די.פי.אל תעשיות מוצרים חד פעמיים ביום 18.7.12, בטלפון 04-6177800 (שלוחה 0)

- אמרת מקודם שאין לחברתך סדרנים ברשתות. למה אין?
- בגודל שלנו לא נותנים לנו, לפי מה שהבנתי מהרשתות לא ניתנה לנו אפשרות להכניס סדרנים, והן גבו מאיתנו תשלום על סדרנות שהם עשו. אני יצרן קטן ביחס להאגיס ופמפרס – אני שחקן מקומי, מגיעה לרשתות וראה שמדף שלי מבוזבז והמדף של האגיס מסודר עומד מולו סדרנית של האגיס ומסודרת. לא נתנו לנו בכלל את האופציה הזו. אני מוכרת ל- : מגה, שופרסל, רמי לוי, כמעט חנים ועוד.
- זה היה עוד לפני ששופרסל עברה לסדרנות עצמית?
- מבחינתנו אנחנו לא החזקנו סדרנים אף פעם. עד לפני שנה מכרנו רק מותג פרטי, והרשתות עשו לנו סדרנות, השנה הזו התחלנו עם מותג משלנו – Baby sister, למשל מגה – רצו שנשלם על סדרנות עצמית, בעוד שהאגיס החזיקו סדרנים.
- האם למתחרים שלך יש סדרנים ברשתות?
- כן. גם פמפרס וגם האגיס.
- נא פרט מה הם השיקולים שלך להקמת מערך סדרנות?
- במצב היפותטי, הייתי שוקלת לפי שטח מדף שיהיה לי, ככל שהוא יותר גדול, הכדאיות עולה, אם יש לי שטח קטן לא מצדיק העסקת סדרן. וזה נגזרת של מכר. יותר שטח מדף יותר מכר, זה כמו ביצה ותרנגולת, יותר מכר יותר מדף. האגיס וטיטולים שני מותגים של



קימברלי – הם 80% מהמדף של קטגוריית החיתולים, איך אחרים אמורים לגדול? תוסיף לזה העובדה שנוחי דנקנר מחזיק בחוגלה קימברלי ושופרסל.

- **מה הם הקשיים העיקריים בהקמת מערך סדרנות? האם ניתן להתגבר על קשיים אלה?**

- אמרתי לך ככל שיהיה יותר שטח מדף, תהיה כדאיות להקמת מערך, ויעלה יותר זול ממה שמחייבת אותי הרשת. אם אני משלמת לרשת 3% על המחזור, מנגד אם אעסיק סדרן משלי יעלה לי פחות וגם יסדרו לי יותר טוב, וידאגו לשטח מדף שלי. ברגע שאין סדרן, אני מחכה לחסדי עובדי שופרסל שיסדרו לי. אין לי כרגע תשובה האם אפשר להתגבר על זה.

- **האם הקמת מערך סדרנות ע"י חברת מיקור חוץ מוזיל עלויות? מקל? האם זה לשעצמו יאפשר לך הקמת מערך סדרנות למוצרים שלך?**

- חשבתי על זה, אבל עלויות החיתולים לא מאפשרות את זה, זה עוד יחידת רווח והפסד שצריך להעמיס. אני עושה הפצה לבד. אין לאף אחד אינטרס לסדר לנו את הסחורה. זה בעייתי בחיתולים, בגלל שהוא לוס לידר והרווחיות מאד זניחה והיא לא מאפשרת הכנסת עוד יד באמצע השרשרת. הרשתות מפסידות מראש על חיתולים. מה זה לוס לידר? מוזילים מחיר של מוצר אחד ומעלים מחירים של מוצרים אחרים. אם לא יפסיד על חיתולים הוא יוריד את מחירי המוצרים האחרים. זה נושא ראוי לבדיקה. באנגליה למשל אסור לקמעונאי להפסיד על מוצר, למכור אותו בפחות ממה שעלה לו. רשת שעושה לוס לידר לא מפסידה מהצרכן, היא תיקח את הרווח שלה ממוצר אחר. צריך מגרש משחקים שווה, שאם לספק גדול יש סדרן אז גם לקטן שיהיה סדרן, ואם אין סדרנים אז אין לכולם, והרשתות יסדרו לכולם. המלחמה צריכה להיות על הצרכן ולא על הסדרן. ברור שספק עם סדרן הוא יותר אטרקטיבי לצרכן ואז המשחק הוא לא שווה. בחיתולים זה נורא רגיש, כי אם אמא באה למדף ולא מצאה מידה 4, היא לא תשאל, היא תיקח מותג אחר. יש נאמנות מותגים אבל זה מוצר קשיח, אם החורה רוצה חיתולים, ניתקע בלי, יקנה מה שיש על המדף. לא ניתן לדחוק את הסיפוק לפעם הבאה. לא דוחים קניית חיתולים, כמו סיגריות.

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

- אמרנו שספק עם סדרן זה נראות טובה יותר על המדף, סדר, זמינות של כל המגוון על המדף, הצרכן מגדיל את הקניה, הספק מגדיל את המכר, הסדרן גם משמש כדייל ברשת, עונה על כל מיני שאלות ופותר בעיות הנוצרות בנקודת המכירה, למשל מתריע על חוסרים במלאי, וזה אין לי.

- **מה הם היתרונות או החסרונות לספק שאין לו סדרנים?**

- כל מה שאמרנו לעיל כיתרון הוא חסרון: לא מסודר, לא נראה טוב, יש חוסרים במלאי, מקטין את המכר, הצרכנים לא אוהבים לראות מדפים עם חורים וחוסר סדר, אז הולכים למדפים של מתחרים שמסודרים יותר, סדרן במקום היה יכול לחסוך את נסיעת הסוכן לנקודה המכירה לצורך ביצוע הזמנה.



בתחום שלי יש שני שחקנים ואנחנו: חוגלה קימבלי, פמפרס ואנחנו, זה סוג של דואופול, נתחי השוק הם: חוגלה (האגיס וטיטולים) 70%, 25% פמפרס ואנחנו נתח שוק סביב 3%. איך אתה מצפה ש-3% ילחמו בשני גדולים, ברור שיש להם יתרון עלינו בכל התחומים.

**- אם היו לך סדרנים ברשתות, המכירות היו עולות? למה? תסביר!**

- כן. בוודאות, כי הסדר על המדף, הימנעות מחוסרים על המדף, פתרון בעיות בנקודת המכירה (למשל אריזות לא טובות שנקרעו, סדרן יכול להתריע, אחרת יכול להיות כמה ימים עד שנדע מזה), כל זה מגביר את המכר.

רוצה לומר כמה מלים על הפלנוגרמה: שיש לך סדרן על המדף, הוא בד"כ חורג מהפלנוגרמה לטובת הספק שלו, כל הזמן כובש עוד שטח מהמדף על חשבוננו. מה נעשה? נשחק כל היום שוטרים וגנבים, אין לנו מה לשעות נגד זה. אם סדרן ניטרלי היה מסדר, אז המשחק שווה. למשל קרו מקרים שהשקענו בשילוט בנקודות המכירה, הסדרן של המתחרה מוריד. למשל במגה השקעתי בבמות לחיתולים עם עיצוב יפה, באו סוכנים של קימברלי והעיפו לנו את הבמות, פתאם אנשי הרשת לא ראו ולא שמעו, יש להם מספר גדול של סניפים ולא יכולים להשתלט על כל זה, תוסיף לזה מלחמות שיש בתחום המזון. איך אתה מצפה מרשת לאכוף את הפלנוגרמה שלה? אולי יש לה כוונות טובות אבל בפועל היא לא יכולה. ללא ספק סדרן הוא נקודת חוזק לספק גדול.

**- האם סדרנים של ספקים גדולים מתחרים פגעו בסידור המוצרים שלך? במדפים? חיבלו בסידור מוצריך?**

- כן, ראה דוגמאות לעיל.

**- האם היו הפרות לצו המוסכם, ככל שידוע לך? ("תן הסבר על הצו המוסכם")**

- כן, הצו המוסכם אומר שאסור לספק דומיננטי להשתלט על יותר מ-50%, וחוגלה קימברלי יש לה יותר אני אומרת את זה ב-100%.

**- האם הרשתות אכפו את הצו המוסכם וטיפלו בהפרות שלו? האם הרשתות מנעו פגיעה של סדרנים מתחרים במוצרים שלך או במדפים שלך?**

- לא יכולים לאכוף את זה, לא יכולים להשתלט על זה, יש להם מלא סניפים.

**- האם העובדה שאין לך סדרנים מונע את כניסת מוצריך לרשתות? אם כן, פרט באילו רשתות?**

- לא מונע, אבל כן אמרו לי איך תסדרי? מה תעשי? אז הרשתות לקחו תשלום מראש על סדרנות עצמית.

**- אילו ספקים זוכים במדפים המועדפים? מה הם הקריטריונים לזכייה במדפים המועדפים?**

- קימברלי ופרוקטר. לפרוקטר נותנים יותר מהמכר שלו, כי יש לו כוח במוצרים אחרים. הקריטריון הוא מכר, מכר גבוה מדף יותר טוב. אני אומרת שאם רוצים לשחקן קטן



לגדול צריך לבחון אותו לתקופה ארוכה ולא קצרה, ולתת לו שטח מספיק בשביל נראות טובה למוצר. למשל רמי לוי נתן לנו 20% משטח המדף, והגענו למכר 25% מהקטגוריה תוך 5 חודשים, מהר מאוד, כי נתן לי "במה"!!

- **בהמשך לשאלה לעיל, האם הסדרנות משפיעה על כך?**
- זה לא קשור.
- **נניח ספק גדול מסדר את מוצריו במכולות, ונניח מספר גדול של סופרים גדולים? איזה השפעה יש לזה עליך?**
- עוד יותר גרוע, יהיה לו יתרון על אחרים שאין להם סדרנים בנקודות המכירה. בנקודות מכירה פרטיות אין הרבה שטח מדף, וסדרן מול המדפים האלה ינחה את הצרכנים, משמש יותר כדייל למוצרי הספק שלו. זה חוסר שוויון בתחרות.
- **כמה ספקים יש במכולת קטנה בקטגוריה שלך (תחום המוצרים שלך)?**
- במכולת קטנה יש רק את האגיס. קימברלי מפיצה למכולות סל מוצרים ולכן כדאי למשאית לעצור ולהוריד דרופ למכולת קטנה. זו התרשמות שלי.

שיחה שהתבצעה על ידי [REDACTED] מחלקה כלכלית, עם מר דודי וייסרמן, הבעלים לשעבר של מפעל תירפז (בפשיטת רגל) - דגני בוקר, ביום 17.7.12, בטלפון [REDACTED]

- אתה אומר בכתבה שהתפרסמה בדה מרקר: "מכרנו לכל מיני גורמים, אבל לא יכולנו להסתדר בלי שופרסל ומגה (רבוע כחול)". מה הכוונה? שופרסל ומגה הם לא כל השוק, יש עוד רשתות.

- יש להם הרבה מאוד סניפים, יש לכל רשת כזאת בסביבות 150 – 200, ביחד הם בין 300 – 400, ואם מוכרים בהם, הכמות הנמכרת בהם זו כמות כל כך גדולה, לו מכרתי אותה זה היה מכסה את ההוצאות הקבועות, ואז ההוצאות הקבועות מתחלקות על פני יותר יחידות, זה מוזיל את העלות ליחידה. זה היתרון שיש בחו"ל על פני מפעלים בארץ שיש להם שוק יותר גדול, והם יכולים לייצר בזול. גופים גדולים כמו תנובה, שטראוס יכולים להתמודד עם ייבוא, אנחנו לא.

- מי היו המתחרים העיקריים בחברתך?

- בעיקר תלמה (יוניליוור), הם הכי גדולים, ואסם נסטלה אחריהם. הם שולטים.

- האם יש לך סדרנים ברשתות? באילו רשתות? אם לא, למה אין לך?

- לא. אף רשת. לא יכולתי להחזיק את זה. לא היה כלכלי. תורג'מן הוא מפיץ גדול, לאו דווקא מתמחה בסדרנות. עשה זאת בנוסף להפצה. זה לא דומה לסדרנים של הספקים הגדולים – להם יש סדרנים כל הזמן בסניפים, והם שומרים להם על המדפים, לי לא היה אף אחד שישמור על המדפים. שסטוביץ הפיץ את קלוגס אז לא היה סיכוי שיפיץ אותי. ניסינו הפצה בעזרת גופים יותר גדולים, אבל לכולם היו מותגי על שמשכו את תשומת לבם. תורג'מן הפיץ אותנו לתקופה קצרה, לא היה מספיק זמן לבחון את זה טוב לא טוב. עם דיפלומט לא דיברנו.

- האם מכרת את מוצריך לרשתות? לאילו רשתות?

- מכרתי לרמי לוי, כמעט חינוס, במגה מכרתי בהיקפים קטנים, הרבה פחות מרמי לוי וכמעט חינוס.



שיחה שהתבצעה ע"י [REDACTED] מחלקה כלכלית, עם מר אסף יעקבס, מנכ"ל משותף בחברת גבינות משק יעקבס (מחלבה), ביום 2.7.12, בטלפון [REDACTED]

- איך מופצים המוצרים של חברתך?
- ע"י משאיות ונהגים שלנו.
- האם יש לך סדרנים ברשתות? באילו רשתות? אם לא, למה אין לך?
- אין לי. אין לי אפשרות כלכלית להחזיק עוד עובדים. מצד שני זה כן כלכלי לספקים גדולים. נהג שלי שמסדר את המוצרים בסניף ונוסע אחרי זה, אין אף אחד שדואג למוצרים.
- הסדרנים של הרשת לא דואגים לזה?
- זה מאד ספציפי לכל סניף וסניף, יש סניפים שהעובדים דואגים לזה וסניפים העובדים של הרשת פחות דואגים.
- נא פרט מה הם השיקולים להקמת מערך סדרנות?
- שאני אקבל מהרשתות מספיק מקום על המדף, ואז היקף המכר יגדל, אז זה יצדיק העסקת סדרן. זה המעגל.
- מה הם הקשיים העיקריים? האם ניתן להתגבר על קשיים אלה?
- זה שאיפה שלנו, שגם לנו יהיה סדרנים, זה מקדם מכירות. אבל צריך מימון וכסף. אין הרבה מקומות פנויים ברשתות, הספקים הגדולים ממלאים את המקררים, והקטנים נדחקים לשוליים, למרות שמוצרי הקטנים נותנים יותר מגוון לסניף וללקוח.
- אסביר לך: לא משנה באיזה רשת, כאשר יש סדרן, סדרנים הם כמו חיילים, תמיד מסדרים אחרי הצרכנים שמבלגנים את המדף. אם היה סדרן שמסדר לכולם, זה יעזור לי. הלוואי שזה מה שיהיה בעתיד.
- האם הקמת מערך סדרנות ע"י חברת מיקור חוץ מוזיל עלויות? מקל? האם זה לשעצמו יאפשר לך הקמת מערך סדרנות למוצרים שלך?
- לא יודע, לא בדקתי.
- האם העובדה שאין לך סדרנים מונע את כניסת מוצריך לרשתות? אם כן, פרט באילו רשתות?
- לא מונע כניסה, אבל מונע הרחבת המכירות.
- מה הם היתרונות או החסרונות לעובדה שאין לך סדרנים?
- רואה בזה כרגע רק חסרונות, אם היה לי הייתי מוכר יותר.



- **אם היו לך סדרנים ברשתות, המכירות היו עולות? למה? תסביר!**
- כי המדף תמיד מסודר, הסדרנים מתוגמלים על בסיס המכירות, לדעתי. סדרנית דואגת לנראות של המוצרים. הסדרן הוא הנציג של הספק בסניף, אם אחראי מחלקה רואה שיש חוסר הוא מתקשר אליי, אם הוא אחראי מספיק, אבל סדרנים היו עושים את זה יותר טוב, סדרן שלי מחויב רק למוצרים שלי, אחראי קטגוריה או מחלקה מטעם הרשת, אחראי על עוד מוצרים של אחרים ויש לו עיסוקים נוספים בסניף.
- **האם סדרנים של ספקים גדולים מתחרים פגעו בסידור המוצרים שלך? במדפים? חיבלו בסידור מוצריך?**
- לא שאי יודע, לא מודע לזה. בסך הכל אני חושב שאנשים הגונים. קרו שמצאנו מוצרים שלנו במחסנים, אבל לא יודעים לא מי.
- **האם היו הפרות לצו המוסכם, ככל שידוע לך? ("תן הסבר על הצו המוסכם")**
- לא מכיר את הצו.
- **האם הרשתות אכפו את הצו המוסכם וטיפלו בהפרות שלו? האם הרשתות מנעו פגיעה של סדרנים מתחרים במוצרים שלך או במדפים שלך?**
- לא רלוונטי.
- **לכמה נקודות מכירה המוצרים שלך מגיעים? האם יש לך מערך הפצה עצמי או באמצעות מפיץ משנה?**
- כ-400 ברשתות, סה"כ 900 לקוחות.
- **מה הוא גודל הדרופ "drop" המינימאלי שמצדיק הפצה עצמית לנקודת המכירה?**
- כ-500 ש"ח לדרופ.
- **מהו גודל הדרופ הממוצע של מוצריך לנקודת מכירה? פרט לפי רשתות: שופרסל, מגה ואחרות.**
- שופרסל: סניף גדול 600 – 700 ש"ח, במגה טיפה פחות. זה כולל מוצרי מדף ומוצרי מעדניה.
- **האם פנית לרשת מזון בכדי להכניס את מוצרי חברתך ונדחית בגלל שאין לך סדרנות?**
- לא. אבל הם גובים מאתנו כסף על זה שהם מסדרים לנו.
- **אילו ספקים זוכים במדפים\מקרים המועדפים? מה הם הקריטריונים לזכייה במדפים המועדפים? האם הסדרנות משפיעה על כך?**
- הגדולים. יש לך מכר, אתה זוכה. כן, הסדרנות משפיעה, זה כמו מי בא קודם: ביצה ותרנגולת. מכירות גבוהות מאפשרות העסקת סדרנים וסדרנים מביאים למכירות גבוהות.

- אילו יתרונות מאפשרים הסדרנים לספקים גדולים?
- הזמנת חוסרים, עיבויי מדפים, תגובה מיידית של הספק להיקף הצריכה על המדף, סידור המדף לאחר הבלגן של הצרכנים....ועוד כל מה שאמרנו קודם. עובדי הרשת אני לא בראש מעייניהם, הם עסוקים.
- נניח ספק גדול מסדר את מוצריו במכולות, נניח מספר גדול של מכולות? איזה השפעה יש לזה עליך?
- אני לא עובד במכולות, הם לא קהל יעד שלי, אני עובד בעיקר ברשתות, אז אני לא יודע כמה זה יפגע. יותר קל לי לעבוד עם רשת, כי היקף העבודה פר סניף גבוהה מספיק. יש לי שני סוכנים שעובדים עם מכולות וזה תחום אחר לגמרי. בתחילת דרכנו עבדנו עם מכולות.



שיחה שהתבצעה ע"י מחלקה כלכלית, עם גב' נטע, מנהלת שיווק בחברת חוות הבפאלו.

ביום 2.7.12, בטלפון

- איך המוצרים שלכם מופצים לרשתות?
- הפצה עצמית.
- האם יש לך סדרנים ברשתות? באילו רשתות? אם לא, למה אין לך?
- לא, בכלל. בעדן טבע מרקט הרשת מסדרת את המוצרים שלנו. הנהג מוריד את הסחורה בסניפי עדן טבע מרקט. בסניפי שופרסל ומגה, מבצעים את ההזמנה במקום, ומורידים סחורה לפי הצורך והנהג מסדר והולך. במהלך היום אין מי שיסדר לנו, לרוב מנהל המחלקה בסניף (של הרשת) דואג לנראות המדף, ואם יש צורך עובדי הרשת מסדרים.
- אין לנו את היכולת ואת האמצעים. היקפי המכר שלנו לא מצדיקים סדרנות, אין לנו מספיק שטח מדף שיצדיק את זה כמו טרה ושטראוס, יש לנו בממוצע 8 – 9 שורות. ("שורה": לעומק המדף פנימה). בממוצע לכל מוצר שלנו יש שורה אחת.
- נא פרט מה הם השיקולים להקמת מערך סדרנות?
- צריך היקף מכירות משמעותי שיצדיק העסקת סדרן, לפחות כמה שעות בסניף, אני לא יודעת מה היקף העבודה של סדרנים וכמה שעות בסניף צריך.
- יש יתרון גדול בכך שהכשרנו את הנהגים שלנו לנהל את המדף שלנו, ז"א הנהג יודע איזה מוצרים מתאימים לאילו סניפים, ויודע היקפי המכר בכל סניף לכל מוצר, וכך אנחנו שולטים בכמות החזרות, שנהג מגיע למדף הוא רואה מה חסר ומה נמכר טוב, וכך יש שליטה על המדף.
- כמה פעמים הוא מגיע למדף?
- זהו, רק פעם בשבוע, לא יותר.
- מה הם הקשיים העיקריים? האם ניתן להתגבר על קשיים אלה?
- הקשיים העיקריים הם שטח מדף והיקף מכר קטן. הכנסת סדרנים מטעם הרשת זה טוב, האם זה ייתן לנו יותר שטח מדף? אני לא יודעת. אנחנו מחלבה קטנה, ולכן אנחנו משתמשים בעובדי סניפי הרשת. אנשי הסניף של הרשת יודעים לתת לנו הזמנות מדויקות.
- האם הקמת מערך סדרנות ע"י חברת מיקור חוץ מוזיל עלויות? מקל? האם זה לשעצמו יאפשר לך הקמת מערך סדרנות למוצרים שלך?
- זה עניין של עלויות, אין לי מושג, לא בדקתי את זה.



- **האם העובדה שאין לך סדרנים מונע את כניסת מוצריך לרשתות? אם כן, פרט באילו רשתות?**
- לא.
- **מה הם היתרונות או החסרונות לעובדה שאין לך סדרנים?**
- חסרונות: קשה לי לכמת מה זה עושה, אני לא יודעת מה עלויות של סדרן, האם זה יקדם את המכירות שלנו? לא יודעת.
- **אם היו לך סדרנים ברשתות, המכירות היו עולות? למה? תסביר!**
- ברור ששטראוס עם סדרן מוכרת יותר משטראוס בלי סדרן. ספק גדול בלי סדרן, זה ספק ללא רגליים. ספק קטן: בעבר היה לנו קשה, מחלבות גדולות קנו מדפים, וזרקנו אותנו לפינה, בשנה האחרונה יש מגמה חדשה, לתת יותר מקום למוצרים ייחודיים, התגברו על בעיית המקום במגה ושופרסל, הכניסו עוד מקררים קטנים למוצרי חלב פרימיום, לפעמים הבליטו אותנו, זה לא שאוהבים אותנו עכשיו יותר, זה ברור שיש תודעה אצל הצרכנים לחפש מוצרים יותר איכותיים, למשל שעדן טבע נכנסה לחנויות מגה נתנה לנו מקום יפה מאוד.
- אנחנו התחלנו בבתי הטבע ופרצנו לרשתות הגדולות, למשל גם לחצי חינם. הקהל שלנו מגוון עם אוריינטציה בריאותית.
- **האם סדרנים של ספקים גדולים מתחרים פגעו בסידור המוצרים שלך? במדפים? חיבלו בסידור מוצריך?**
- בתחילה, בשנים הראשונות שעלינו על המדפים, בשופרסל ומגה לפני 7 שנים, זה היה זוועה ועלבון, בסניף ספציפי בשופרסל היה כמעט אלימות בין הסדרניות, ואז הבנו שאין לנו סיכוי, העלימו אותנו מהמקרר. התלוננו הרבה פעמים לרשת, מנהל הסניף ידע מזה. אנחנו היום עדיין בשופרסל. עם הזמן אנחנו יותר מרוצים. התחלנו לעבוד עם המרלויג של שופרסל. יש לשופרסל מרלויג חדש למצוננים.
- **האם היו הפרות לצו המוסכם, ככל שידוע לך? ("תן הסבר על הצו המוסכם")**
- לא מכירה את הצו.
- **לכמה נקודות מכירה המוצרים שלך מגיעים? האם יש לך מערך הפצה עצמי או באמצעות מפיץ משנה?**
- לרשתות: 100, יש לנו עוד סוכנים שאני לא יודעת לכמה נקודות הם מגיעים.

### המשך שיחה, 3.7.12

- מה הוא גודל הדרופ "drop" המינימאלי שמצדיק הפצה עצמית לנקודת המכירה? או מצדיק הפעלת סדרנים?



- בסביבות 50 יחידות, לא יודעת בכסף, אני מסתכלת על המכירה החודשית ללקוח. לא יודעת מה מצדיק הפעלת סדרן לא עסקתי בזה אף פעם. אני מחויבת לרשת ואז מספקת גם לסניף שמבקש מתחת לדרופ מינימאלי.
- מהו גודל הדרופ הממוצע של מוצריך לנקודת מכירה? פרט לפי רשתות: שופרסל, מגה ואחרות.
- אני חושבת כ-500 ₪, בערך. תלוי בלקוח. זה לא מצדיק סדרן.
- **האם פנית לרשת מזון בכדי להכניס את מוצרי חברתך ונדחית בגלל שאין לך סדרנות? האם סדרנים למוצרי חברתך היו תנאי כלשהו?**
- לא קרה דבר כזה, בחצי חניס ועדן וטבע מרקט הם מסדרים.
- **אילו ספקים זוכים במדפים\מקורים המועדפים? מה הם הקריטריונים לזכייה במדפים המועדפים? האם הסדרנות משפיעה על כך?**
- למי שיש הרבה כסף לשלם על המדף. יודעת את זה מהרשתות עצמם, מהעובדי הרשתות, בשבועות הספקים קונים את מחסני הגיבוי גם. לא ראיתי מסמך כזה. אנחנו לא משלמים לשטח מדף, כי אין כסף לדבר כזה. אני משלמת בונוסים שנתיים ועמלות.
- אילו יתרונות מאפשרים הסדרנים לספקים גדולים?
- הכנסת סדרני הרשתות ייתנו קרקע שווה לכולם. סדרני הספקים הגדולים נועדו למלחמה בין הגדולים לבין עצמם, ולא נגד הספקים הקטנים, אנחנו לא ברי תחרות איתם בכלל, לא רואים אותנו ממטר, כפועל יוצא, לא נותר לנו מקום לחיות על המדף, בגלל המלחמה שלהם.
- נניח ספק גדול מסדר את מוצריו במכולות, נניח מספר גדול של מכולות? איזה השפעה יש לזה עליך?
- אני לא משווקת למכולות באופן ישיר, יש לנו מפיצי משנה. אני ראיתי לא פעם, סדרנים של תנובה, לבושים בבגד של החברה, זה קיים היום. לא יודעת מה ההשפעה של זה כי אני לא מכירה את העבודה עם מכולות.



שיחה שהתבצעה על ידי [REDACTED] מחלקה כלכלית, עם מר רונן פיגארו, הבעלים של פיגארו רונן  
יבוא ושיווק, ביום 4.7.12, בטלפון [REDACTED]

- **איך מופצים מוצרי החברה? לכמה נקודות מכירה המוצרים שלך מגיעים?**
- הפצה עצמית, בעיקר בירה ותה קר, מפיץ לרשת טיב טעם ועדן טבע, סה"כ כ-100 נק' מכירה. וגם בסניפי מגה שיש בהם עדן טבע.
- **האם יש לך סדרנים ברשתות? באילו רשתות? אם לא, למה אין לך?**
- לא. אני משלם לרשתות טיב טעם ועדן על סדרנות. אני לא גדול מספיק, אני יבואן קטן, אין מספיק נפח מכירות שמצדיק סדרנים, אני עדיין בבניית המותג, וגם בירה זה לא מוצר בעל תחלופה גבוהה, ילדים לא מסתובבים שם, בירה לא בראש מעייניו של הצרכן, זה לא מוצר שהתחלופה שלו גבוהה. זה לא ישתלם לי כלכלית, מדי פעם אני עושה קד"מ, עם דיילת.
- **נא פרט מה הם השיקולים להקמת מערך סדרנות?**
- נפח פעילות. בסופר מרקט גדול צריך למכור לפחות 50 אלף ש"ח בחודש.
- **האם הקמת מערך סדרנות ע"י חברת מיקור חוץ מוזיל עלויות? מקל? האם זה לשעצמו יאפשר לך הקמת מערך סדרנות למוצרים שלך?**
- הכל פונקציה של עלויות ונפח המכירות, אם נפח המכירות מצדיק, אעסיק את החברה. בינתיים זה לא מצדיק. אם החברה תגבה ממני פחות ממה שגובות טיב טעם ועדן, חד משמעית כדאי.
- **האם העובדה שאין לך סדרנים מונע את כניסת מוצריך לרשתות? אם כן, פרט באילו רשתות?**
- לא, זה לא תנאי. למשל שופרסל לא עניין אותם המוצר.
- **מה הם היתרונות או החסרונות לעובדה שאין לך סדרנים?**
- אני רואה יתרון בסדרן בתנאי שלא פוגע ברווח הוא אמור לתרום למכירות, שתמיד המוצר נראה לעין של הצרכן, והכל מסודר ויפה, לקדם והגדיל את המכירות. אם תהיה כזאת חברה אעסיק אותה בשמחה. מאותם סיבות, זה שאין לי סדרנים, זה גורם לנפח מכירות נמוך יותר. למשל במקומות שבהם אני מוצג על במה, המוצר נמכר פי כמה יותר. ז"א אם מוצג נכון, אתה נמכר יותר.
- **אם היו לך סדרנים ברשתות, המכירות היו עלולות? למה? תסביר!**
- כן. נראות לאורך כל שעות המסחר מגבירות את המכירות עיבוי המדף.



- **האם סדרנים של ספקים גדולים מתחרים פגעו בסידור המוצרים שלך? במדפים? חיבלו בסידור מוצריך?**
- חד משמעית כן, קרה בעבר שעבדתי עם אלונות, תמיד שבאנו לסופר, המוצרים שלי היו חסומים, בשוק הפרטי תמיד איימו על בעלי המכולות שלא ישימו את הבירה שלי במקרים שלהם. בטיב טעם זה לא קורה, יש להם סדרנים של הרשת.
- **האם היו הפרות לצו המוסכם, ככל שידוע לך? ("תן הסבר על הצו המוסכם")**
- לא מכיר. היו מקרים בשוק הפרטי, שאין מצב שאתה יכול לעשות קד"מ בפאבים של דאבלין, בעלי המקום קונים מקוקהקולה. בעל המקום אומר לי שהוא לא יכול, יש לו הסכמים עם קוקהקולה. בוויילג' באילת, לא רצו לקחת ממני, כי אמר שהוא ידאג שהבירה שלי לא תימכר אצלו, ז"א קוקהקולה ידאגו לכך שהוא ידאג לזה. באילת אתה לא יכול למכור כלום, בחופים אי אפשר למכור כלום.
- **מה הוא גודל הדרופ "drop" המינימאלי שמצדיק הפצה עצמית לנקודת המכירה?**
- במצב שלי שאני בונה מותג, לא יכול לציין מחיר כזה, אני פשוט אעכב אספקה עד שיהיה מספיק הזמנות בנקודות מכירה ליד.
- **מהו גודל הדרופ הממוצע של מוצריך לנקודת מכירה? פרט לפי רשתות: שופרסל, מגה ואחרות.**
- כ-4 או 5 ארגזים, כ-400 או 500 ש.
- **האם פנית לרשת מזון בכדי להכניס את מוצרי חברתך ונדחית בגלל שאין לך סדרנות? האם סדרנים למוצרי חברתך היו תנאי כלשהו?**
- לא קרה.
- **אילו יתרונות מאפשרים הסדרנים לספקים גדולים?**
- אני לא יודע אם הסדרן נותן יתרון לטמפו או קוקהקולה, כי המוצרים שלהם מוכרים, הלקוחות מכירים את המוצרים אלה ובאים לחפש אותם בסניף. זה מכלול של דברים שעושים את המוצר למוצר מנצח. אם הייתי הבעלים של טמפו, הייתי עושה הסדר עם הרשתות, במקום להעסיק סדרנים. אנחנו הקטנים המוצרים שלנו לא מוכרים ולכן כדאי שיהיה לנו במות או סדרנים שיעזרו לנו לקד"מ.
- **נניח ספק גדול מסדר יש לו מקררים במספר גדול של מכולות או קיוסקים? איזה השפעה יש לזה עליך?**
- לרוב יש התנגדות שנקודת מכירה תמכור מוצרים של יותר מספק אחד. מאיימים על בעל הקיוסק או המכולת, אני נתקל בזה אחת לשבוע. אני לא יכול לתת מקרר לחנות, כי אני קטן יש לי רק מוצר אחד, ודבר שני לרוב אין מקום במכולת לעוד מקרר.
- **כמה ספקים יש במכולת קטנה בקטגוריה שלך (תחום המוצרים שלך)?**



- יש קוקהקולה (שאל רובין חב' בת עם מערך הפצה נפרד, מפיצה שוק לו מרקט "שוק נמוד") וטמפו, קרונה, י.ד. עסקים, אקרמן.



שיחה שהתבצעה על ידי [REDACTED] - מחלקה כלכלית, עם אורן מיכל, בעלים ומנכ"ל סופר דרינק.

ביום 10.7.12, בטלפון [REDACTED]

- **איך מופצים מוצרי החברה? לכמה נקודות מכירה המוצרים שלך מגיעים?**
- מוכרים לכ-3000 נקודות מכירה באופן ישיר ועצמי. במגזר ערבי באמצעו סיטונאים.
- **האם יש לך סדרנים ברשתות? באילו רשתות? אם לא, למה אין לך?**
- יש לי סדרן אחד שכיר (ועוד 4 במשרה חלקית) שמסדרים במספר רשתות. לא עובדים במגה בול ושופרסל דיל. בשופרסל דיל מסדרים לעצמם שם שלושת הספקים הגדולים ולכן יש מקרים שדוחקים את המוצרים שלנו, יש לי תמונות לפני שבועיים נעלמו המוצרים שלנו, וזה מונע מאתנו מכירות. פניתי לרשת, לרשת יש אינטרס לשמור על המוצר שלי על המדף לפי הפלנוגרמה. מעבר לסדרנות עצמית של שתי הרשתות מגה ושופרסל יעזור לי. במסגרת התאחדות התעשיינים דיברנו עם הספקים הגדולים וניסינו להגיע להסכמות איתם על שטחי מדף, לתת לנו יותר שטח, לא הסכימו. בשופרסל אני נמצא בתת הרשת "יש" בלבד, ובמגה ברשת "זול בשפע", אלה פונות למגזר החרדי. ב-3 השנים האחרונות, דווקא בשופרסל ומגה יש הוגנות במחיר המשולם לספק יותר מהרשתות הקטנות. לכן לדעתי זה טעות לאשר את המיזוג בין מגה בול לבין מחסני השוק. על ספקים גדולים זה לא ישפיע, אבל על ספקים קטנים ובינוניים, שוחטים אותנו במחיר. אין לי ברירה, אלא למכור להם, אחרת אני לא נכנס לרשת. כל ספק שמכר בסניפים הנמכרים למחסני השוק, יהיה נתון ללחץ להוריד את המחירים שלו כדי לשאר ולמכור בסניפים.
- החברה משלמת לרשת תמורת סדרנות (3%-2% מהמחזור), למשל רמי לוי ומחסני כמעט חינם, ברכת הארץ. הסדרן שלנו עובד באזור ירושלים, בית שמש, ביתר, פ"ת, יש לו רכב של החברה ומתנייד במקומות אלו.
- סדרן של קוקהקולה עובד על 4 או 5 חנויות באותו אזור גיאוגרפי, כי הוא מוכר הרבה יותר ממני. אני לא עובד בכל הרשתות בעיר ירושלים, ולכן לי יותר קשה. אם אעבוד עם מגה ושופרסל, והרשת תסדר לי, זה יותר טוב לי. למה אני לא מוכר למגה, זה שאלה למגה, לדעתי מקבלים הנחות ובונוסים מספקים גדולים וזה מונע את כניסתנו.
- **נא פרט מה הם השיקולים להקמת מערך סדרנות?**
- בהיקף המכר שלי היום, לא מצדיק הקמת מערך סדרנות. התהליך בשוק שסדרנות של ספקים ברשתות נגמרה. למשל דנאל הציעה שירותי סדרנות למספר ספקים קטנים, אבל ברגע שרשתות עברו לסדרנות עצמית, כל הספקים הקטנים הפסיקו להשתמש בשירותי דנאל. היום אין מספיק עבודה לסדרן דנאל.



תופעת לוס לידר הורגת המון ספקים קטנים, ברגע שמוצר הוא לוס לידר הוא מקבל יותר מדף, פי 4 או 5. הלוס לידר תמיד יהיה מותג, המכירות שלו עולות והמכירות של מוצרים מתחרים בו יורדות.

**- מה הם הקשיים העיקריים? האם ניתן להתגבר על קשיים אלה?**

- אין אפשרות ליצרן קטן או בינוני להקים מערך סדרנות משלו, לא ריאלי לא יעיל. סדרנות זה אמצעי, המטרה היא המדף, להיות על המדף. סדרן שיועסק על חלק מהסניפים, יעלה יותר מסדרן שיועסק בהרבה יותר סניפים, לספק גדול תמיד יהיה יתרון. סדרנות שלי – סדרן אחד – עולה לי 9% מהמחזור עם הרשת "יש", שופרסל תגבה ממני רק 3%. אני חוסך לעצמי 6%.

- האם הקמת מערך סדרנות ע"י חברת מיקור חוץ מוזיל עלויות? מקל? האם זה לשעצמו יאפשר לך הקמת מערך סדרנות למוצרים שלך?

- לא מקל, אם הגוף הזה לא מאגד בתוכו מספר גדול של חברות קטנות. עם חברת דנאל היו המון בעיות. סדרן של דנאל מסדר המון מדפים של קטגוריות שונות, קצת משקאות, קצת יבשים, קצת מזה... לסדרן כזה צריך ידע בכל ענפים האלה שלא היה לו, הוא גם צריך ולהכיר את הפלנוגרמה של כל קטגוריה וזה המון קטגוריות, לאור כל זאת קיבלנו מדנאל שירות גרוע. לא יכלה להתמחות בזה. זה לא עבד. קוקהקולה, יפאורה וטמפו מאד רוצות להשאיר את הסדרנים שלהם בסניפים, מה האינטרס שלהם? כי הם לא רוצים לאבד את השליטה במדף.

**- האם העובדה שאין לך סדרנים מונע את כניסת מוצריך לרשתות? אם כן, פרט באילו רשתות?**

- עד היום הייתה לי בעיה, אני מניח לאחר סדרנות עצמית של הרשת זה יקל את כניסתי לסניפים. לדוגמא היו סניפים שלא הסתדרתי איתם בלי סדרנות. לאחר סדרנות עצמית יכול להיות שאני שוב אמכור שם.

**- מה הם היתרונות או החסרונות לעובדה שאין לך סדרנים?**

- ברגע שיצאו הסדרנים של הספקים הגדולים, רואה בזה יתרון, תהיה לי הזדמנות יותר טובה למכור בתנאי שעלות הסדרנות תהיה הגיונית ושווה לכולם. חסרון זה שאני לא מוכר בחלק מהסניפים, לו היה לי סדרן בסניף הוא היה מוכר מוצרים שלי, הייתי אז נכנס לסניף, עם סיכויי יותר טוב למכור.

**- אם היו לך סדרנים ברשתות, המכירות היו עולות? למה? תסביר!**

- אני מניח שכן, בעלות נורמאלית של סדרנות. הסדרן ידאג שהמדף שלנו יישמר, לא יידרסו את המוצרים שלנו, הוא ידאג שב-X שטח שקיבלנו תהיה סחורה שלנו כל הזמן.

**- האם סדרנים של ספקים גדולים מתחרים פגעו בסידור המוצרים שלך? במדפים? חיבלו בסידור מוצריך?**



- בוודאי, כל יום, בזה הרגע. ואני לא קיצוני.
- **האם היו הפרות לצו המוסכם, ככל שידוע לך? ("תן הסבר על הצו המוסכם")**
- ככל שידוע לי, מנסים לעבוד לפיו על הגבול. שלושת הספקים הגדולים קוקהקולה, טמפו ויפאורה הם 90% מהמדפים. מה עוזר לי הצו המוסכם? אף אחד מהם לבד לא עובר את ה-50% מדף. נניח 40% קוקהקולה, 40% RC, 20% פיפסי, ומה נותר לי?
- **האם הרשתות אכפו את הצו המוסכם וטיפלו בהפרות שלו? האם הרשתות מנעו פגיעה של סדרנים מתחרים במוצרים שלך או במדפים שלך?**
- לא התלוננתי לרשתות, אבל למיטב ידיעתי אכפו אותו. הוא פשוט לא טוב.
- **מה הוא גודל הדרופ "drop" המינימאלי שמצדיק הפצה עצמית לנקודת המכירה? או מצדיק הפעלת סדרנים?**
- דרופ צריך להיות 3000 ש"ח כדי להרוויח, אבל לפעמים אני מוריד דרופ של 1000 ש"ח. סדרן לא לפי דרופ, אלא לפי מכר חודשי לנקודה של כ-40 אלף ש"ח, אנחנו לא מתקרבים לזה. כל רשת רמי לוי אני מוכר בכ-250 אלף ש"ח בחודש. ברמי לוי קוקהקולה, טמפו ויפאורה מסדרים לעצמם.
- מהו גודל הדרופ הממוצע של מוצריך לנקודת מכירה?
- בסביבות 1500 ש"ח. הערכה גסה. יש לי דרופים של 600 ש"ח, אני היחיד שעושה דברים כאלה. לכן אני מחפש להפיץ אחרים.
- **האם פנית לרשת מזון בכדי להכניס את מוצרי חברתך ונדחית בגלל שאין לך סדרנות? האם סדרנים למוצרי חברתך היו תנאי כלשהו?**
- עד לא מזמן כן, למשל בזול בשפע, איפה שאין לי סדרן לא יכולתי למכור.
- **אילו ספקים זוכים במדפים המועדפים? מה הם הקריטריונים לזכייה במדפים המועדפים? האם הסדרנות משפיעה על כך?**
- אין קריטריונים, הכל החלטה של הרשת, וחד משמעית הגדולים מקבלים את המדפים המועדפים. אנחנו תמיד נהיה בפינה, אחורה.
- **אילו יתרונות מאפשרים הסדרנים לספקים גדולים?**
- שליטה במדף שלו ובעיטה לקטנים. תמיד ישתלט על יותר שטח ממה שהוקצה לו, תמיד יחסום את המוצרים שלי. רוב הסדרנים מקבלים עמלות לפי מכירות, אם הוא דורס אחרים, יתוגמל בהתאם. תבדקו את זה, נאמר לי שמתוגמלים לפי מכירות בנקודה, יכולת להיות בונוס. לא נראה לי שכל הסדרנים מקבלים אותו תלוש. בקוקהקולה מקבלים לפי מכירות, לא יודע איך זה נרשם בתלוש. אתם יכולים לבדוק את זה.
- **נניח ספק גדול מסדר את מוצריו במכולות, נניח מספר גדול של מכולות? איזה השפעה יש לזה עליך?**



- אני סוגר את המפעל שלי, אין סיכוי לחיות. ספק גדול כמו קוקהקולה ישתלט על שטחי המדף בכל המכולות, ואני אאבד את השטח מדף שלי. במצבי בשוק הפרטי – המכולות – יותר טוב מהרשתות. שם אני נמצא ונותן שירות טוב למכולות, אם קוקהקולה תסדר שם אני מאבד כל זה.

אני לא בשוק הקר, בגלל חוק הפקדון. החוק החדש של האריזות פוגע ביצרנים הקטנים.

- **כמה ספקים יש במכולת קטנה בקטגוריה שלך (תחום המוצרים שלך)?**

- 4 או 5: קוקהקולה, טמפו, יפאורה, ובחלק המקומות – סופר דרינק. גנר (פרימור) באמצעות דנשר.

המכירות שלי במגמת ירידה, בעיקר בגלל יפאורה במותג קריסטל שנמכר במחירי היצף כבר כמה שנים. לולא מגזר החרדי, פריפריה ומגזר ערבי, לא הייתי קיים.

חוק הפקדון: להוסיף 30 אגורות לבקבוק של 4 ש"ח לא כלום, זניח, להוסיף 30 אגורות לבקבוק של 3.30 מ"ל במחיר 1.2 ש"ח, באחוזים זה 25% הרבה יותר באחוזים מבקבוק של קוקהקולה. לכן אני לא עובד בשוק הקר. ב-2001 התחילו עם חוק הפקדון, עד שנת 2004 עבדתי בשוק הקר, אז מכרתי את הקווים של בקבוקים קטנים ללקוח שלי ברמאללה.

בעיית המקררים: קוקהקולה נותנת מקררים בהלוואה לבעלי המכולות ואוסרת עליהם לשים מוצרים של אחרים. כך היא מעיפה את הקטנים. טמפו ויפאורה עושות את זה גם.