

מאמר בנושא: **"שינוי במודל הכלכלי של הקמעונאות"**, אלי גידור, אפריל 2016
The New Retail EcoModel, Eli Gidor, April 2016

הדוחות הכספיים של הרשתות הקמעונאיות לשנת 2015, המתפרסמים בימים אלה, מדגישים את הירידה המתמשכת בכל הפרמטרים הכלכליים המהותיים לקיומם של הקמעונאים: ירידה במכירות למ"ר, שחיקה בסל הקנייה, שחיקה ברווחיות התפעולית ושחיקה בשיעור ה-EBITDA.

המחאה החברתית של 2011 – שבאה כגל עוצמתי בעקבות ההתמתנות בשווקי המערב, אירופה וארה"ב, שהחלו בירידה באחוזי הגידול החל מ-2008 ועד היום – הביאה להרעה בתוצאות הכספיות של הרשתות הקמעונאיות הישראליות, רשתות המזון (סופרמרקטים) ורשתות הלא-מזון (אופנה, צעצועים, מחשבים וציוד משרדי, עשה-זאת-בעצמך, ריהוט, פארם וקוסמטיקה, תקשורת וסלולר, טקסטיל והלבשת הבית). ההרעה בתוצאות מתבטאת בנוסיגה בפרמטרים הכלכליים המהותיים לקיומן. כמה דוגמאות שנלקחו מהדוחות הכספיים של רשתות קמעונאיות:

2015 מס/מ"ר	שופרסל	רמי לוי	ויקטורי	קסטרו	פוקס	גולף
חנויות	277	34	41	162	505	356
שטח מסחר	514,000	109,362	69,904	58,369	101,435 [#]	70,000

פוקס: שטח חנויות בהפעלה עצמית בלבד

רווח תפעולי	שופרסל*	רמי לוי	ויקטורי	קסטרו	פוקס	גולף
2015	2.40%	2.46%	2.60%	5.68%	5.10%	(0.7%)
2014	(0.4%)	3.62%	3.20%	7.93%	7.50%	6.10%

ש/מ"ר/חודש	שופרסל*	רמי לוי [#]	ויקטורי	קסטרו	פוקס	גולף
2015	1,858	5,910	2,850	1,405	1,150	1,186
2014	1,783	6,134	2,950	1,667	1,250	1,224

רמי לוי: מחושב על שטח מכירה נטו, ללא שטחי אחסון ואחרים

EBITDA	שופרסל*	רמי לוי	ויקטורי	קסטרו	פוקס**	גולף**
2015	4.7%	3.44%	N/A	N/A	8.4%	2.9%
2014	3.0%	4.45%	N/A	N/A	10.6%	7.8%

- הנתונים נלקחו מהדוחות הכספיים לשנת 2015 של החברות הנ"ל
- * שופרסל מציגה שיפור מול 2014 אבל עדיין בפער מול תוצאות שנתיות בשנים שקדמו למחאה החברתית.
- ** פוקס וגולף: הנתון מחושב ומעוגל מהדוחות הכספיים לשנת 2015

שחיקה בפרמטרים הכלכליים המהותיים לקיומן של הרשתות הקמעונאיות

- (1) **ירידה בשיעור המכירות למ"ר (Sales per Square Meter)** – אחד המדדים החשובים ביותר בקמעונאות ומדווח בדוחות הכספיים השנתיים של כל הקמעונאים. הירידה המדווחת בדוחות של מרבית הקמעונאים הינה לחנויות זהות, שנה מול שנה. הירידה במכירות למ"ר (SSM) מוסברת בדרך-כלל, בסיבות הבאות:
 - (א) פתיחה של שטחי מסחר / חנויות נוספות;
 - (ב) מעבר לקנייה בקמעונאות דיגיטלית, מקומית ובינלאומית;
 - (ג) ירידה בגודל הקנייה הממוצעת, פחות מוצרים בסל או מוצרים במחירים נמוכים יותר.

(2) **ירידה בסל הקניה הממוצע (Average Order Value)** – בשנים האחרונות חלה ירידה מתמשכת בסך הקניה הממוצעת (AOV) כתוצאה מצמצום הצריכה, פיצול הקניה אצל כמה קמעונאים, פיצול הקניה ליותר ביקורים ואוירה של חסכון (מצב כלכלי, מצב בטחוני, ירידה בתיירות נכנסת).

(3) **ירידה בשיעורי הרווחיות התפעולית (Operational Profits)** – ירידה ריאלית בהכנסות לחנות ועלייה בהוצאות התפעול והמכירה הביאו לשחיקה ברווחיות התפעולית (OP). ירידה זו נוצרה כתוצאה מירידה במכירות הממוצעות לחנות וגם מירידה בסל הקניה הממוצע (פחות לקוחות או פחות קניות פר לקוח). בנוסף, העליה בהוצאות השכר (הסכמים קיבוציים, וותק, ימי שבתון, חוקי עזר) ובהוצאות התפעוליות (שכר-דירה, חשמל, שמירה, עגלות, הסעות) הביאו לשחיקה ברווחיות התפעולית של כ- 2%-3% (במזון לכ-2.5% ובלא-מזון לכ-4.5%). העליה בשכר הדירה (ההוצאה השניה ברמתה בקמעונאות) נובעת בשינוי תמהיל מיקומי החנויות והתחרות הניטשת בין הרשתות על המיקומים האטרקטיביים. בשנים האחרונות השתפר מהותית מעמד הפיננסי של המשכירים, מה שהביא לקשיחות במו"מ על שכירת החנויות ולעליה בשכר הדירה.

(4) **ירידה בשיעורי הרווח לפני ריבית, מיסים, פחת, והפחתות (EBITDA)** – הירידה בשיעורי ה-EBITDA מצביעה על שחיקה בהשקעות במושכר (השבחת החנויות ורמת הגימור) ושחיקה בתזרימי המזומנים של הרשתות הקמעונאיות. השחיקה ברווחיות הגולמית הביאה את הנהלות הרשתות למתן את ההשקעות בחנויות ולדחות שיפוצן של חנויות ותיקות. רמת ה-EBITDA ברשתות המשכירות חנויות נמוך מהרשתות המפעילות חנויות בבעלות.

האבולוציה והשינויים בסביבת הקמעונאות:

המכנה המשותף של השחיקה בפרמטרים הכלכליים המהותיים לקיומם של הקמעונאים הינו שינוי בדפוסי התחרות והיערכות איטית של הקמעונאים לשינויים אלה. התחרות ה"חדשה/ישנה" של הקמעונאים הינה סביב תנועת "המלקחיים": להביא יותר לקוחות (סה"כ פדיון) ולמכור יותר ללקוחות הבאים (גודל הסל). המצב החדש הינו התחזקות התחרות ברמה המקומית וברמה הבינלאומית בשל מכלול הסיבות הבאות:

(1) **קמעונאות ללא טריטוריות (Non-territory Competition)** – הקמעונאות הקלאסית נבנתה, החל משנות ה-60, על בסיס התמחות מקומית או בלעדיות טריטוריאלית. תרמו לבלעדיות הטריטוריאלית בעלי הנכסים, בעיקר קניונים ומרכזים מסחריים, שאיפשרו לקמעונאים להתרחב עם "חנות אחת לאזור אחד" במקביל לקצב פתיחת מתחמי הסחר. פריצת הקמעונאות הדיגיטאלית לחיינו הצרכניים יצרה הלכה למעשה תחרות ללא טריטוריות. לדוגמה, לקוחות נעלי הספורט של "NIKE" ייחשפו להצעות מסחריות מ-3 הקמעונאים ה"בלעדיים" בישראל, לייבוא מקביל ע"י קמעונאים נוספים ובמקביל להצעות של קמעונאים דיגיטליים מקומיים ובינלאומיים. הלקוח הישראלי, בקניה ממוצעת, ייחשף איפוא לתחרות מקומית פורמאלית, לתחרות מקומית מקבילה ולהצעות אישיות וקבוצתיות ברשת האינטרנט. שורה של מושגי יסוד קמעונאיים רלבנטיים כמו: "חנויות בלעדיות, חנויות היבואן, רשימת חנויות מורשות" הולכים ונכחדים.

(2) **הפשטות בפעילות ייבוא עצמי (Self-importation)** – תהליכי יבוא מוצרי צריכה כתחליף לרכישה מקומית, הולכים ונעשים קלים יותר. תהליכים אלה מתאפשרים כתוצאה משיפור בשירותי הלוגיסטיקה והייבוא של חברות הבלדרות ובשל הרפורמות שנעשו ע"י הממשלה במטרה לעודד את הייבוא לצרכים אישיים. מכסות מכס מופחתות, בלדרות לדלת ביתך, אתרי קניות בשפה העברית, תהליכי תשלום מאובטחים ברשת וההשוואה הקלה בין ההצעות המסחריות – הביאו לגידול עצום בקניות הדיגיטאליות על-חשבון רכישה בחנויות הקמעונאיות המקומיות.

(3) **הווצרותו של הלקוח הידען והדעתן (Data & Informational Consumption)** – הלקוח העכשווי של הקמעונאות מוצא עצמו מבצע בדיקות אגו ואמינות, שבעבר לא טרח לבצען. המידע הזמין והשקיפות הגוברת שינתה את מערכת היחסים הקיימת בין הלקוחות והרשת הקמעונאית. הלקוח העכשווי "לא מאמין" יותר באופן אוטומטי להצעות המסחריות של הקמעונאי, ולכן הוא נוהג לבדוק היטב את ההצעות המסחריות המוגשות לו. מה קרה? הלקוח נפגע מספר פעמים בעבר, לאחר שגילה שההצעה האטרקטיבית שניתנה לו איננה אטרקטיבית כלל, והוא "יצא פרייר". היום, בקלות יחסית, יכול הלקוח לבדוק מחירים, איכויות, מפרטים, מהירות משלוח, חוות-דעת קונים ודירוגי לקוח לגבי הקניות שבכוונתו לבצע. שיחת הסלון היום היא, מי מהנוכחים קנה טוב-יותר, קיבל-יותר ומהר-יותר. הנוחות בקניה וחוויית הקניה היום מושתתות על מערכת ציפיות השוואתית!!! **ההתנסות של הלקוח היום היא לפני הקניה ולא לאחריה.**

(4) **שינוי בסדרי העדיפות הצרכניים (Non-durable Consumption)** – הלקוחות דהיום מעדיפים להשתמש בהכנסותיהם לטובת שיפור איכות החיים היומיומיים על-פני השקעות ארוכות-טווח. הצרכנות מוסטת מרכישות מוצרים לבית (לא מתכלות) לרכישות של חוויות חד-פעמיות (מתכלות). ההוצאות גדלות לנופש וטיולים, לארוחות שף, למופעי רטרו, למכוניות יקרות עם מנועים מוגברים. בנוסף, היכולת הקלה יחסית לטייל ולתייר קרוב ורחוק (ירידת מחירים), לאכול בסביבה משתנה (עם חברים או עם זרים), לרכוש מכונית טובה יותר (מימון נוח מאד), לקנות מזון מצונן על-חשבון "מזון משומר" (בריאות לפני הכל, במחירים סבירים). ומכאן, תהליכים אלה מביאים לשינוי בסדרי העדיפות הצרכנית והשימוש בכסף הפנוי.

(5) **מעבר לצריכה מיידית (On-call Consumption)** – הלקוחות אוגרים פחות ורוכשים יותר קרוב לעיתוי הצריכה. היכולות להזמין מוצרי צריכה בכל שעות היממה, 24/7, מכל מקום ובאמצעים דיגיטאליים – יוצרות מעבר לצריכה מיידית על-פני אגירת מצרכים ורכישה כמותית. קניית מזון, בגדי ילדים, חיתולים, תרופות ללא-מרשם, אוכל לחיות, ריהוט-גן או ציוד סקי, עם הווצרות הצורך בשימוש או כאין מלאי זמין. הקלות בהזמנה, ויותר מכך, איכות ומהירות המשלוחים – מסיטים את הלקוחות לבצע קניות מיידיות על-פני צבירה ואחסון. הצבירה והאחסון אפיינו את סגנון החיים הקודם המבוסס על זמינות מוצרים בעייתית (אין במלאי, סוף שבוע, משלוחים בשעות מוגדרות או באיזורים מוגבלים, עלות המשלוח ועוד). כיום, הקמעונאים מעודדים שימוש ביכולות הדיגיטאליות: ללא מגבלות משלוח, שירות הזמנות בכל שעות היממה, איכות המעקב אחר המשלוחים ועוד – ובכך מעודדים צרכנות מיידית.

אז איך משפרים את הפרמטרים הכלכליים החיוניים לקיומם של הקמעונאים?

המודל הכלכלי החדש (**The New Retail EcoModel**) מבוסס כמובן על ביצוע שינויים נדרשים בשני צידי המשוואה, בצד ההכנסות ובצד ההוצאות. המטרה, לעדכן את המודל הכלכלי כך שההכנסות מהסל הממוצע וסך המכירות למ"ר יגדלו, מחד, וההוצאות לתפעול ומכירה לא יגדלו בהתאמה, מאידך. הכל תחת הסביבה התחרותית החדשה. מה צריך לעשות?

(1) **ניהול רב-ערוצי (Omni-channel)** – ניהול נכון של כל ערוצי המכירה: רבות כבר נכתב על ניהול קמעונאות רב-ערוצית. הווצרותה של הקמעונאות הדיגיטאלית, לצד הקמעונאות הפיזית (חנויות) מחייב שילוב מערכות וניהול משולב. להלן מספר כללי "ברזל" בניהול קמעונאות רב-ערוצית:

(א) **ניהול סביבת החנות הפיזית** – הקמעונאות הדיגיטאלית נתפסת כבאה על-חשבון הקמעונאות הפיזית, האתרים מחליפים את החנויות כברירה לקניות ע"י הלקוחות. ניהול החנות הפיזית לצד החנות הדיגיטאלית השייכת לאותו הקמעונאי מחייב שינויים מהותיים. החנות הפיזית חייבת ל"המציא-מחדש" את חווית הקניה, המהווה חלופה לחווית הקניה הדיגיטאלית (מהבית, 24/7, יכולת השוואה מהירה וכו'). שיפור חווית הקניה בחנות הפיזית תלויה בהתמודדות של הקמעונאי עם החסרונות הקיימים לקניה בחנות:

- **כל המוצרים ארוזים** (עם תווית מחיר), הגדרה חד-ערכית לכל מוצר שתשמש לקריאה דיגיטאלית.
- **מדיניות "אין תור"**, אין המתנה בכל המחלקות (שירות עצמי כסטנדרט, שירות אישי עפ"י דרישה, מוכרן תמיד זמין).
- **מדיניות "אין קופה"** (הלקוח מזוהה, המוצרים נסרקים אוטומאטית עפ"י RFID או טכנולוגיה אחרת, חיוב אוטומאטי)

מומלץ איפוא לבחון יצירת מסלול-לקוח קמעונאי חדש לחנות הפיזית, עדכני, ברוח התקופה: זיהוי אוטומאטי של הלקוח בכניסה, תאי מדידה בטכנולוגית תלת-מימד, שימוש בעגלה/סלסלה חכמה, עם/ללא צג דיגיטאלי, יכולת שימוש בסמארטפון לקבלת המידע הנדרש על המוצר, כל מוצר הנכנס לעגלה/סלסלה נסרק אוטומאטי, תצוגת ערך הקניה המצטבר, ולסיום מעבר דרך שירות לקוחות ללא תור וללא קופה.

(ב) **ניהול החנות הדיגיטאלית** – החנות הדיגיטאלית משמשת כחנות זהה לחנויות הפיזיות ומציעה את כל המוצרים במחיר זהה לחנויות הפיזיות. החנות הדיגיטאלית משמשת כחלון הראוה של הרשת ללקוחות הבודקים מגוון ו/או מחיר. עפ"י מחקרים חדשים, למרבית הקמעונאים, הכדאיות לקמעונאי בערוץ הדיגיטאלי מתחילה מהקניה החוזרת ה-2 או ה-3!

(ג) **שילוב הערוצים הפיסי והדיגיטאלי** – שמירה על אחידות וזהות מותגית בין הערוצים, אפשרות לשילובי קניה בין הערוצים: קניה באתר - איסוף בחנות (Click & Collect), קניה באתר והחזרה בחנויות הפיזיות, וההיפך: מדידה או בדיקה בחנות – הזמנה באתר (Show rooming) וכד'.

(2) **הגדלת סל הקניה (AVO)** – הגדלת סל הקניה בקרב לקוחות הבוחרים לרכוש בחנויות הקמעונאי או באתר מסייעת בהשבחת כל הפרמטרים הכלכליים של הקמעונאי, בעיקר גידול בסך הפדיון למ"ר והקטנת העלויות הקשורות במכירה. הגדלת סל הקניה אפשרית בהפעלת שירותים נוספים כמו: "מותר להתחרט" (נאסוף במשלוח הבא), "נזכרתי ששכחתי" (בחלון הזמן עד למשלוח), מכירה של פתרונות צריכה (חליפה + מכנס תואם נוסף, סט מצעים + שמיתת קיץ תואמת, ארוחה "חצי-מוכנה", פלטות אירוח, מדפסת ושובר הנחות לדיו וכד'). העקרון עובד כיום בהזמנות דיגיטאליות כאשר מוצעים מוצרים דומים או משלימים לכל רכישה.

(3) **התמחות במכירה דיגיטאלית** – קמעונאי המפעיל גם ערוץ דיגיטאלי (אתר מכירות) יכול להגדיל את מכירות האתר בהוספת מוצרים או שירותים שאינם דורשים מלאי במחסני הקמעונאי. הזמנה שתתקבל למוצרים ה"נוספים" תצורף למשלוח לאחר שתתקבל מהספק הרלבנטי, מבעוד מועד למחסן המשלוחים. ערך ההזמנה פר משלוח גדל. אספקת המוצרים הנוספים למחסן המשלוחים על-חשבון הספקים, ונוצר מתן ערך ושירות נוסף ללקוח ע"י משלוח משותף.

(4) **הפעלת מערך שירותים מתקדמים ואישיים** – התחרות מדגישה את הצורך בבידול ובמתן שירותים מתקדמים יותר מהנהוג כיום בקמעונאות:

- (א) **"קונה בשבילך"** (Personal Shopper) – הקמעונאי יציע ללקוחות המזוהים אצלו אפשרות להזמנת מוצרים למטרה מוגדרת (מתנות לחתונה, מתנות לארוע, מתנה ליום נישואין, חבילת שי וכד').
- (ב) קניה עפ"י **"סל קבוע מראש"** (Target Basket) – הלקוח קובע רף עליון לקניה והקמעונאי מציע אפשרויות (מתנות, סל שבועי או תמיכה בילדים שעזבו את הבית)
- (ג) **קניה מלווה במקצוען** – לקוחות קונים סל מוצרים ומקבלים שירות נילוה לשימוש במוצרי הצריכה שנרכשו (שף נותן מתכונים לארוחה/לאירוח, מעצב פנים עוזר בעיצוב חדר הילדים, איש תקשורת להתקנת הקולנוע הביתי)

הקמעונאות עוברת שינוי כלכלי מבני שהחל בעקבות המחאה החברתית וגבר עם השינויים המהותיים שחלו בהתנהגות הצרכנית. השינויים שחלו בהתנהגות הצרכנית הם איפוא תוצאה משולבת של "חוסר אמון בסיסי" בין הלקוחות והקמעונאי (העבר) ושל שינויים בדנאמיקה הקמעונאית כתוצאה משינויים טכנולוגיים (דיגיטל, מובייל, אין בלעדיות טריטוריאליים).

המציאות הקמעונאית החדשה יוצרת דינמיקה חדשה גם סביב המושג של "מיקום" (place). היכן נפגשים הקמעונאים עם לקוחותיהם? בעוד בעבר ה"חנות" היתה משרתת את "תפיסת המיקום" הרי הניהול הרב-ערוצי (Omni-channel) פוגש את הלקוחות, בזירות שונות ומספר פעמים. **המיקום הפך למבוסס על רמת המעורבות של הלקוחות**. נכון לעכשיו, לקוחות העוסקים בקניה של מוצר חיפוש או מוצר עם מעורבות לקוח גבוהה – פוגשים בקמעונאי ביותר מזירה תחרותית אחת, לעיתים שלוש וארבע. החיפוש אחר מידע והצעות מסחריות, בזירות השונות – הן נקודות המפגש המקבילות בהן פוגש הקמעונאי את לקוחותיו.

הקמעונאי המתחדש מתמודד עם ירידה בכל הפרמטרים הכלכליים החשובים לקיומו: סך המכירות (פדיון), מכירות למ"ר, גודל הסל והרווחיות התפעולית. המאמר מציע להתמודד עם השינוי בפרמטרים הכלכליים עם **ניהול השיווק הקמעונאי מחדש** - ניהול המשלב באופן מוחלט בין הדיגיטל (אתרים, מכירה ישירה, מובייל) והפיסיקל (חנויות) ע"י ניהול משלים ומותאם הבונה "אמון צרכני" ומפגש עם רצונות הלקוחות בתפיסה "רב-ערוצית", המבוססת על "מפגשים אישיים" (personalization) מותאמים לדרכי ההחלטה החדשות של הלקוחות, התאמת "ההצעה המסחרית" ללקוח באופן "אישי" ויצירתיות עסקית הבונה יחסים של אמון (תוכן חדש מחזק אמון).



מושגים והגדרות חדשים: קמעונאות ללא-טריטוריות, מערכת ציפיות לקוח השוואתית, מעבר לצריכה מיידית *on-call consumption*, העדפה לצריכה קצרת-טווח *durable consumption*, תפיסת המיקום בפעילות רב-זירתית *multi-arena point-of-contacts*, *the new retail EcoModel*.