

אוקטובר 2017

# האם ניתן להרוויח מפעילות eCommerce בישראל?



Source: Freepik

שוק המסחר המקוון, ה-eCommerce, הינו אחד מהענפים החווים את הצמיחה המשמעותית ביותר בעולם בעשור האחרון. צמיחה זו נתנה את אותותיה גם בישראל, כאשר יותר ויותר ישראלים נטשו את הרגלי הקניה המסורתיים והחלו לרכוש מוצרים באופן מקוון.

המסחר המקוון שונה באופן מהותי מהמסחר הפיזי המסורתי לאור הבדלים אינהרנטיים במודל התפעולי ומבנה העלויות. ההנחה כי חברה קמעונאית מסורתית הנהנית מרמת רווחיות מסויימת תדע להעתיק את הצלחתה לעולם ה-eCommerce אינה בהכרח נכונה. אם כן, לצד הצמיחה המשמעותית בתחום המסחר המקוון ניתן להבחין באתגר משמעותי המוכר לכלל העוסקים בתחום – אתגר הרווחיות.

עיקר הקושי להרוויח מפעילות eCommerce נובע משני תחומים מרכזיים – שיווק ולוגיסטיקה. כמו כן, הקמעונאים הישראלים חווים קושי נוסף הנובע מגודל השוק הישראלי שהינו קטן מטבעו. העדר היכולת להגיע לנפח פעילות משמעותי, ממנו נהנים קמעונאים בינלאומיים, גורם ליכולת לקיים פעילות מקוונת רווחית בישראל למאתגרת אף יותר, ולעתים לבלתי אפשרית.

מסמך זה יעסוק בגורמים השונים המשפיעים על היכולת להרוויח מפעילות eCommerce. בפרק הבא נעסוק במהלכים אסטרטגיים מרכזיים להתמודדות עם אתגר הרווחיות אשר מופו על ידי TASC.

שוק המסחר המקוון נחשב לאחד הענפים הצומחים ביותר בעולם בעשור האחרון, כאשר השוק העולמי עמד על כ-2 טריליון דולר בשנת 2016 וצפוי להגיע לגודל הגבוה מ-4 טריליון דולר עד שנת 2020.

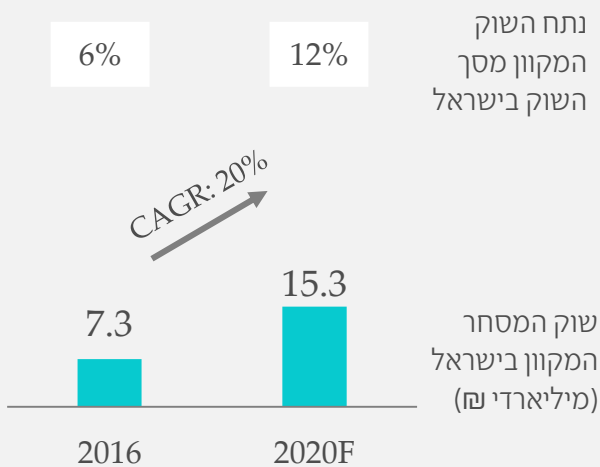
צמיחה זו נתנה את אותותיה גם בישראל, כאשר יותר ויותר ישראלים נטשו את הרגלי הקניה המסורתיים והחלו לרכוש מוצרים באופן מקוון.

בהסתכלות על תחומי קמעונאות מרכזיים, גודל שוק המסחר המקוון בישראל צפוי להכפיל את גודלו ואף למעלה מכך עד שנת 2020. השוק הוערך בכ-7 מיליארד ש"ח נכון לסוף 2016 וצפוי לצמוח לכ-15 מיליארד ש"ח בשנת 2020 אשר יהוו כ-12% מסך שוק הקמעונאות.

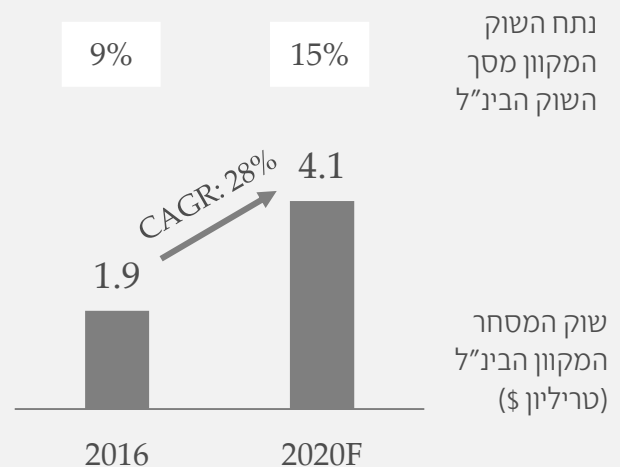
## תחזית המסחר המקוון, 2016-2020



### שוק המסחר המקוון בישראל



### שוק המסחר המקוון הבינ"ל



מקור: נתוני שוק, eMarketer, סקר גיאוקרטוגרפיה והערכת TASC לשנת 2016  
התחומים הכלולים הינם אופנה, מזון, מוצרי חשמל ואלקטרוניקה, קוסמטיקה וטיפוח אישי, ריהוט וכלים לבית

לצד הצמיחה המרשימה בתחום המסחר המקוון, עומד אתגר משמעותי המוכר לכלל העוסקים בתחום אך פחות זכה לכותרות – אתגר הרווחיות. שחקנים רבים בשוק המסחר המקוון נאבקים להגיע לרווחיות, כאשר אינדיקציות מפעילות השחקניות הבינלאומיות בתחום מראות כי כניסה ל-eCommerce עלולה להביא לירידה של עד 25% ברווחיות התפעולית\*.

ההנחה כי חברה קמעונאית מסורתית בעלת פעילות רווחית תדע להעתיק את הצלחתה לעולם ה-eCommerce אינה בהכרח נכונה. באותו אופן, גם ההנחה הגורסת כי ככל שהכנסות הפעילות המקוונת יגדלו כך החברה תעבור מהפסד לרווח אינה בהכרח נכונה.

מקורו של אתגר הרווחיות הינו תוצאה של שינוי משמעותי במודל המסחרי בין הקמעונאות הפיזית לקמעונאות המקוונת, וכן של השינוי הנגזר במבנה העלויות. אי הפנמה של הבדלים אלו ואופן השפעתם על מודל המסחר מכבידה עוד יותר על הרווחיות.

עיקר ההבדלים בין המודלים המסחריים:

דוגמא מתחום האופנה\*



קמעונאי מקוון

VS



קמעונאי פיזי



במודל המקוון, עלויות כוח האדם ושטחי המסחר מתחלפות בעלויות נמוכות יותר של ניהול ותחזוקת מערכת המסחר המקוון

מסך ההכנסות **5-10%**

במודל המסורתי, עלות המכירות כוללת עלויות שכר לכוח האדם ודמי השכירות של שטחי המסחר של החנויות הפיזיות

מסך ההכנסות **40-45%**

עלות שטחי המסחר



- במסחר המקוון, עלות השיווק הופכת למרכזית וחיונית לקיום הפעילות
- בשונה מהקמעונאי הפיזי אליו הלקוחות מגיעים דרך מעבר בקניון ו/או ברחוב, הקמעונאי המקוון נדרש להשקיע משאבים בגיוס הלקוחות לאתר שלו
- עלות זו כוללת שיווק דיגיטלי באמצעים שונים (קידום אתרים, ממומן ברשת, קידום במנועי חיפוש, קידום ברשתות חברתיות ועוד)

מסך ההכנסות **5-20%**

- על אף חשיבותה, עלות השיווק לעתים נחשבת לעלות של "מותרות" בקרב הקמעונאים המסורתיים
- העלות כוללת עלויות פרסום וקידום מכירות שונות (רכישת שטחי פרסום באמצעי המדיה השונים, אירועי שיווק, חלונות ראווה וכו')

מסך ההכנסות **4-6%**

עלות השיווק



- עלויות הלוגיסטיקה וההפצה במודל המקוון מתייקרות באופן משמעותי כתוצאה ממורכבות התהליך:
- אלפי הזמנות בהרכבי פריטים שונים המלוקטות במרל"ג / סניף ומופצות לאלפי נקודות
  - שירות משלוחים מהיר ונוח יותר
  - שיעור החזרות גבוה

מסך ההכנסות **20-25%**

הלוגיסטיקה וההפצה במודל המסורתי מתאפיינות בכמויות גדולות של פריטים זהים המלוקטים מהמרל"ג ומשונעים לעשרות סניפים

מסך ההכנסות **4-5%**

עלות לוגיסטיקה והפצה

\*הוצאות שלא נכללו בהשוואה: מטה, הנהלה וכלליות, IT

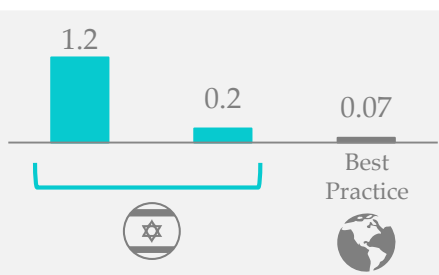
בהתאם לשינויים במודל המסחרי ובמבנה העלויות, הסוד לרווחיות בעולם ה-eCommerce נמצא בשני תחומים מרכזיים – **שיווק ולוגיסטיקה**. שחקן אשר יצליח לגבש מודל פעילות יעיל ואופטימאלי בתחומים אלה, יוכל להבטיח שהוא במסלול הנכון בדרך לרווחיות.

יחד עם זאת, ניכר כי **עבור השחקנים הישראלים הגעה לרווחיות בתחום זה מאתגרת אף יותר לאור גודל השוק הישראלי ורמת התפתחותו**. בהתאם, השחקנים המקומיים מתמודדים עם "נטל" נוסף המכביד על הרווחיות שלהם.

## אתגר עלות השיווק עבור שחקנים ישראלים

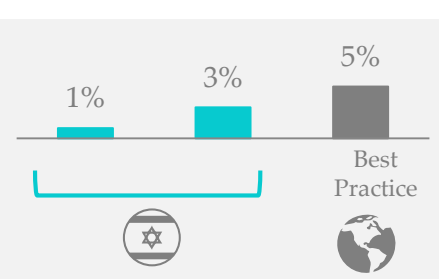
עלויות השיווק הדיגיטלי בהן נושאות שחקניות מקוונות מקומיות גבוהות באופן משמעותי מאלה המקובלות בעולם, כאשר הפער נובע משני גורמים מרכזיים.

### CPC (Cost per click, ₪)



ראשית, **גודל השוק הקטן** מאלץ את הקמעונאים להתחרות על ליבו של קהל יעד מצומצם מאוד. מצב זה מייקר את עלות הבאת התנועה (Traffic) לאתר (Cost per Click) כבר היום, וככל שיעבור הזמן ושחקניות נוספות ייכנסו לתחום כך היכולת לשמר עלויות שיווק נמוכות תלך ותיעשה מורכבת עד בלתי אפשרית. ניתוח TASC מראה פערים גדולים בין עלויות השיווק הדיגיטלי בשוק המקומי, העומדות על 0.2-1.2 ₪/קליק, לבין אלה הנהוגות בעולם, העומדות על כ-0.07 ₪/קליק באתרים המובילים.

### Conversion rate



שנית, **השוק המקומי צעיר**, אינו מפותח דיו וחסר מומחיות באיתור לקוחות רלוונטיים. העדר המומחיות מייצר תנועה באיכות בינונית המורכבת ממבקרים שהסבירות שיבצעו רכישה באתר נמוכה. כראיה, שיעורי ההמרה לרכישה מסך הביקורים באתר (conversion rate) באתרים המקומיים עומדים על כ-1-3% ונמוכים בהשוואה לאלה המקובלים באתרים בינ"ל מובילים, המגיעים לכ-5% ואף יותר\*.

השילוב בין עלויות השיווק הגבוהות לשיעורי ההמרה הנמוכים בשוק המקומי מובילים לטווח עלויות הרכשת לקוח הגבוהות משמעותית מאלו הנהוגות במסחר המסורתי ובמסחר המקוון הבינ"ל.

לשם המחשה:

עלות הרכשת לקוח	יחס המרה	CPC	
₪ 50-75	1-1.5%	₪ 0.75	Israel Average
₪ 5-13	1.5-2%	₪ 0.1	Israel Best Practice
₪ 1-2	3-5%	₪ 0.05	World Best Practice

\*יש לציין כי לרוב, ככל ששיעור ההמרה גבוה יותר שיעור החזרות גבוה יותר. לכן, שיעור ההמרה המקומי הנמוך יחסית זוכה לפיצוי מסוים בשיעור החזרות הנמוך אף הוא בהשוואה בינ"ל, ועומד על 15-20% (שיעור החזרות הממוצע באנגליה ובגרמניה עומד על כ-30% וכ-50%, בהתאמה).

בהתאם ובהסתכלות כוללת, הקמעונאי הישראלי סופג בין 10-15% עלות שיווק נוספת כתוצאה מרמת הפיתוח של השוק והעלויות הגבוהות הנגזרות מכך.



## אתגר עלות הלוגיסטיקה עבור שחקנים ישראלים

תחום הלוגיסטיקה וההפצה המקומי הינו מאתגר עבור הקמעונאיות הישראליות: גודל השוק אינו מצדיק השקעה במרכזים לוגיסטיים מתקדמים העשויים להפחית את העלויות הלוגיסטיות. בנוסף, פתרונות ה-Last mile המקומיים לוקים בחסר וספק השירות העיקרי, דואר ישראל, מתקשה לתת מענה לכמויות הצומחות של חבילות eCommerce (על אף צעדים משמעותיים בהם נקט לאחרונה).

כמו כן, בשוק המקומי טרם קם ספק המציע שירותי לוגיסטיקה end-to-end במיקור חוץ במחיר אטרקטיבי, דוגמת XPO ו-Clipper (חברות Third Party Logistics המתמחות בלוגיסטיקה eCommerce המנהלות במיקור חוץ את שרשרת האספקה עבור רשתות קמעונאיות).

כתוצאה מכך, מעבר לעלייה בעלויות הלוגיסטיקה וההפצה הנובעת מהמעבר מהמודל המסורתי למודל המקוון, הקמעונאים המקוונים המקומיים חווים נטל נוסף של כ-5% בעלויות אלה בהשוואה לשחקנים הבינ"ל, חיסרון הנובע מגודלו הקטן של השוק המקומי.



## סיכום עיקרי העלויות בקמעונאות הלבשה מסורתית ובקמעונאות הלבשה מקוונת

לאור האמור לעיל, נראה כי מסחר מקוון ומסורתי שונים באופן משמעותי, בעיקר בתחומים הנוגעים לחוויית הרכישה של המשתמש, אמצעי הפרסום והשיווק ותחום הלוגיסטיקה וההפצה. פעילות eCommerce מוצלחת מושתתת על ההכרה בהבדלים המשמעותיים בין שני סוגי המסחר ובין היכולות הנדרשות לניהול פעילות סחר מוצלחת בכל אחד מהם. מסחר מקוון מאופיין בדינמיות גבוהה, בדרישה מהקמעונאים להיות גמישים ולהתאים את המערך התומך לשינויים במצב השוק, הלקוחות ומשתנים נוספים.

דוגמא מתחום האופנה 

### סיכום עיקרי העלויות בקמעונאות הלבשה מסורתית ובקמעונאות הלבשה מקוונת (כ- % מההכנסות)

Israel E-commerce	World E-commerce	Israel Retail	
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>הכנסות</b>
40%-45%	40%-45%	40%-45%	עלות המכר
<b>55%-60%</b>	<b>55%-60%</b>	<b>55%-60%</b>	<b>רווח גולמי</b>
5%-10%	5%-10%	40%-45%	שטחי מסחר
20%-30%	5%-20%	6%-4%	פרסום ושיווק
25%-30%	20%-14%	4%-5%	לוגיסטיקה והפצה
7%-10%	5%-10%	3%-7%	הנהלה וכלליות
<b>(25%)-3%</b>	<b>(10%)-25%</b>	<b>(6%)-7%</b>	<b>רווח תפעולי</b>

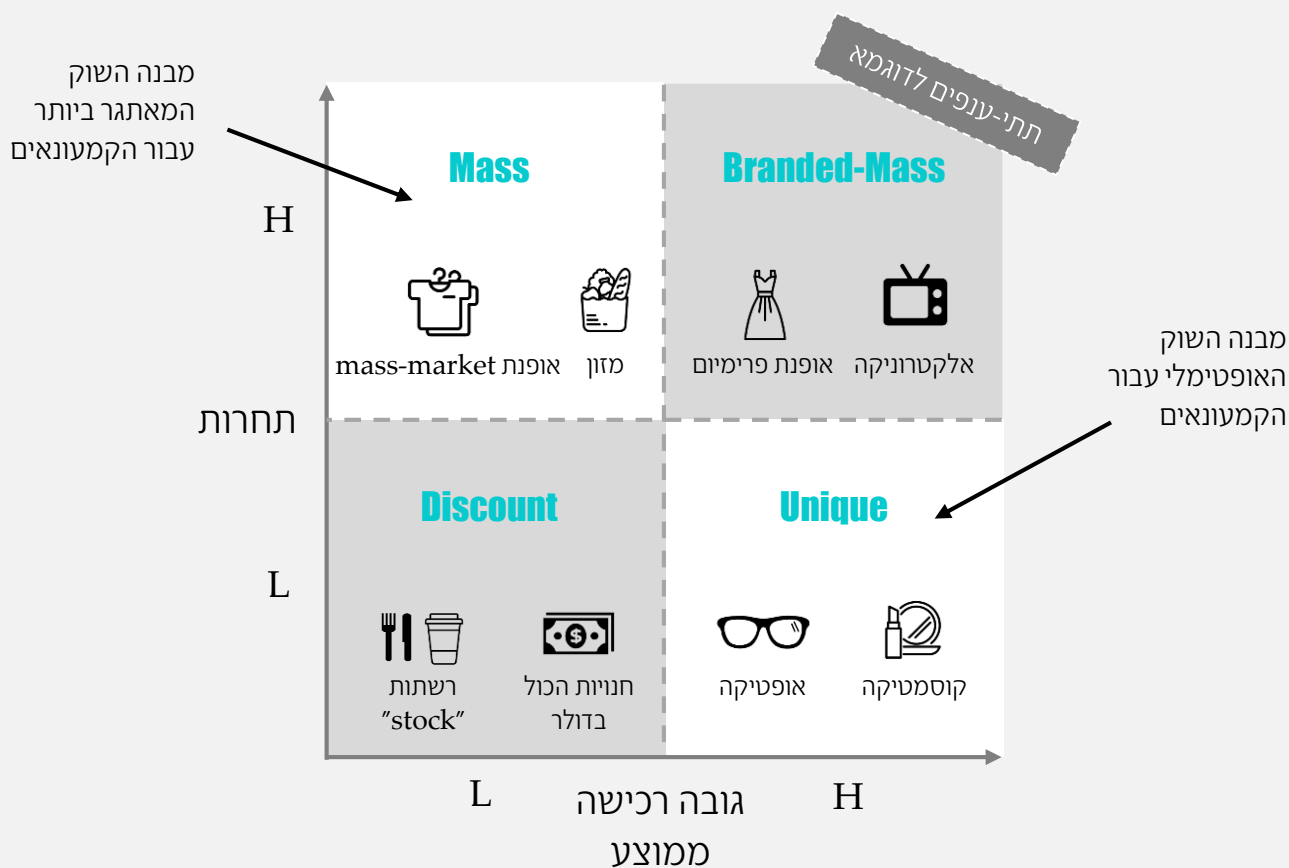
נוסף על הקושי האינהרנטי להרוויח בפעילות eCommerce הקמעונאים הישראליים ניצבים בפני אתגר נוסף הנובע ממגבלת גודלו של השוק המקומי. העדר היכולת של השחקנים המקומיים להגיע ל-scale משמעותי כשל מקביליהם בחו"ל מייקר את עלויות השיווק והלוגיסטיקה שלהם.

# כיצד ניתן להרוויח מפעילות ה-eCommerce?

אז האם ניתן בכלל להרוויח מפעילות eCommerce בישראל? התשובה לשאלה זו תלויה במספר משתנים, כגון שיעור הרווחיות הגולמית בענף בו פועל הקמעונאי, רמת התחרות בענף, גובה הרכישה הממוצעת (average ticket size), גודל השוק הפוטנציאלי של הענף ועוד.

ניתוח TASC לבחינת היכולת לנהל פעילות eCommerce רווחית כתלות ברמת התחרות בענף הקמעונאי ובגובה הרכישה הממוצע מעלה מספר תובנות מעניינות.

## היכולת לנהל פעילות eCommerce רווחית כתלות ברמת התחרות וגובה הרכישה הממוצעת



ענף הקמעונאות מורכב מסוגים רבים של תתי-ענפים הנבדלים זה מזה במבנה השוק שלהם – הן מבחינת רמת התחרות והן מבחינת גובה הרכישה הממוצעת. מבנה השוק משפיע באופן מובהק על הקלות/הקושי להצליח במסחר המקוון. בעוד עבור קמעונאים המשתייכים לקטגוריית ה-Mass או Unique התשובה בנוגע לשאלת הרווחיות יחסית ברורה, יכולתם של קמעונאים המשתייכים לאחת משתי הקטגוריות האחרות – Branded Mass ו-Discount - להרוויח ב-eCommerce הינה פחות חד משמעית ותלויה במגוון גורמים.



היכולת להצליח ולהרוויח מפעילות eCommerce בקרב קמעונאים המשתייכים לקטגוריות ה-Mass או Unique, הינה יחסית ברורה, כשהראשון מתאפיין בקושי יחסי להצליח והאחרון נהנה מיתרון אינהרנטי:

תתי ענפים אלה מתאפיינים בפעילות סחר מקוון ענפה, אך רמת התחרות הגבוהה מקשה על היכולת להצליח בתחום. בישראל הקושי אף גדול יותר לאור גודל השוק הקטן והמגבלה הטבעית להגיע לנפח פעילות משמעותי. כתוצאה, גם השחקנים הגדולים ביותר יתקשו להרוויח מ-eCommerce, ולגבי יכולתם של שחקנים קטנים להרוויח – זו כבר מינורית עד בלתי אפשרית.

הגורמים הקריטיים להצלחה הינם **מצוינות בתפעול** לאור הצורך להעמיס עלויות גבוהות על סל קנייה נמוך, כאשר לעתים מצוינות זו מתאפשרת רק בהינתן **נפח פעילות משמעותי**.



### Mass

רמת תחרות: גבוהה

גובה רכישה ממוצע: נמוך

תתי-ענפים לדוגמא: רשתות מזון גדולות ורשתות אופנה


---

#### Key Success Factors

- יעילות בתפעול- לאור הצורך להעמיס עלויות משלוח גבוהות על סל קנייה נמוך
- הגעה לנפח פעילות משמעותי

מצב השוק של תתי ענפים אלה לרוב מהווה נקודת המוצא הטובה ביותר לפיתוח פעילות מקוונת. על אף היתרון הטבעי, פעילות האונליין של קמעונאים בתתי-ענפים אלה טרם הגיעה לנפח פעילות משמעותי.

הגם שזוהי נקודת המוצא הטובה ביותר להיות בה, גם קמעונאים אלה תלויים במספר גורמים קריטיים להצלחה ב-eCommerce: היכולת להיות חלוץ בתחום ולהנות **מיתרון הראשוניות**, לצד גיבוש מותג חזק, יקשו על שחקנים אחרים להתחרות ויספקו ללקוחות ערך ייחודי.



### Unique

רמת תחרות: נמוכה

גובה רכישה ממוצע: גבוה

תתי-ענפים לדוגמא: אופטיקה וקוסמטיקה

---

#### Key Success Factors

- יצירת יתרון הראשוניות (First mover advantage)
- גיבוש ערך מותג חזק וייחודי

הקטגוריות הבאות הינן פחות חד משמעיות מבחינת יכולתם של קמעונאים מקוונים להרוויח, והיא תלויה במגוון גורמים:

תתי-ענפים אלה מתאפיינים בפעילות מקוונת ענפה, כאשר גובה הרכישה הממוצע מאפשר להתמודד עם התחרות ולתמוך בעלויות הגבוהות הכרוכות במערך האנליין.

שחקנים בקטגוריה זו נדרשים לגבור על התחרות העזה באמצעים שונים. קמעונאי שיצליח הוא זה שיעניק הצעת ערך משופרת וייחודית בשירות, יהיה בעל מותג חזק ויגיע לנפח פעילות משמעותי.



### Branded Mass

רמת תחרות: גבוהה

גובה רכישה ממוצע: גבוה

תתי-ענפים לדוגמא: אלקטרוניקה, אופנת פרימיום

#### Key Success Factors

- שירות ייחודי ליצירת בידול
- גיבוש ערך מותג חזק
- נפח פעילות משמעותי – על מנת לגבור על התחרות

האתגר להרוויח ב-eCommerce נובע מגובה הרכישה הממוצע הנמוך יחסית, אך רמת התחרות הנמוכה מספקת בידול ומקלה על ההתמודדות.

מומלץ ליצור גיוון בהצעת הערך המצומצמת יחסית על ידי הוספת מוצרים רבים למדף הווירטואלי ויצירת 'זנב ארוך' (Long Tail), להגביר את נאמנות הלקוחות באמצעים שונים תוך יצירת יעילות מקסימלית בתפעול לאור עלויות המשלוח הגבוהות ועלות המוצרים הנמוכה.



### Discount

רמת תחרות: נמוכה

גובה רכישה ממוצע: נמוך

תתי-ענפים לדוגמא: "הכול בדולר", רשתות stock לבית

#### Key Success Factors

- גיוון בהצעת הערך – Long Tail של מוצרים
- יצירת נאמנות בקרב הצרכנים
- יעילות בתפעול – לאור הצורך להעמיס עלויות משלוח גבוהות על סל קנייה נמוך

לסיכום, TASC זיהתה מספר אסטרטגיות מובילות לניהול פעילות eCommerce רווחית, הכוללות מגוון תתי מהלכים. אסטרטגיות אלו יידונו בהרחבה בניוזלטר הבא בסדרת "האם ניתן להרוויח מפעילות eCommerce בישראל?"

## It's a Different Game

# 1

רכישת סט היכולות הנדרשות ל-eCommerce excellence

מקסום פוטנציאל אמצעי השיווק

## Data Driven Gross Profit

# 2

מנגנוני "תמחור חכם"

אופטימיזציית רכש ומלאי

## Get a Longer Tail

# 3

חיבור פעילות ה-eCommerce למסחר הפיזי המסורתי

פיתוח קווי הכנסות משלימים

## Smart & Lean Logistics

# 4

יצירת יתרון לגודל

יצירתיות במקטע ה-Last Mile

אלי מיזרוח, שותף בכיר, ורטיקל מוצרי צריכה

[Eli.Mizroch@tasc-consulting.com](mailto:Eli.Mizroch@tasc-consulting.com)



מירה עוואד, Principal, ורטיקל מוצרי צריכה

[Mira.Awwad@tasc-consulting.com](mailto:Mira.Awwad@tasc-consulting.com)



רעות קראוס, Associate, ורטיקל מוצרי צריכה

[Reut.Kraus@tasc-consulting.com](mailto:Reut.Kraus@tasc-consulting.com)



זוהר ברוך, Business Analyst, ורטיקל מוצרי צריכה

[Zohar.Barouch@tasc-consulting.com](mailto:Zohar.Barouch@tasc-consulting.com)

