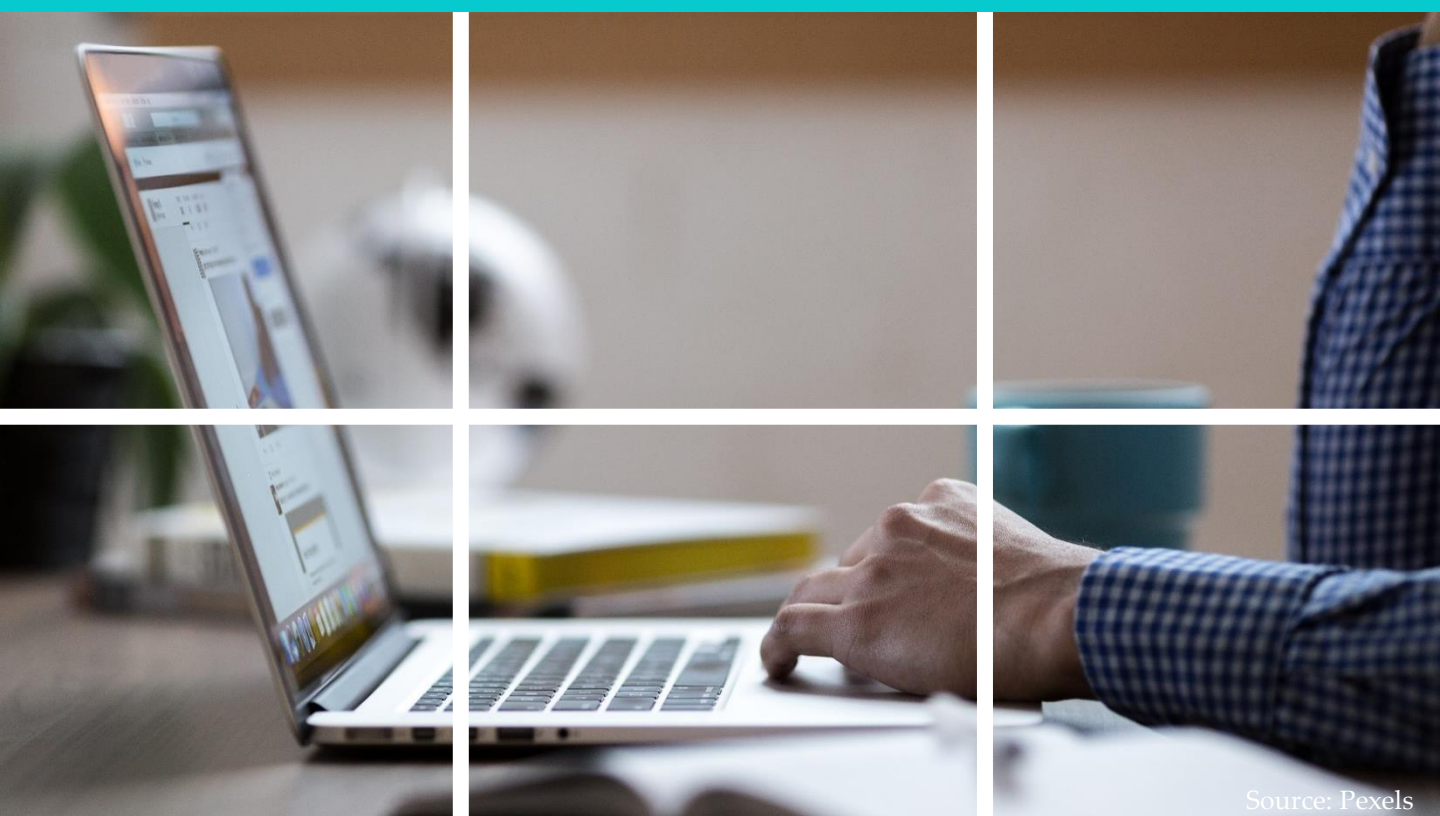


מרץ 2018

כיצד ניתן להרוויח מפעילות eCommerce בישראל?



Source: Pexels

TASC
CONSULTING & CAPITAL

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 הקנייה המסורתיים והחלו לרכוש מוצרים באופן מקוון.

המסחר המקוון שונה באופן מהותי מהמסחר הפיזי המסורתי לאור הבדלים אינהרנטיים במודל התפעולי ומבנה העלויות. לצד הצמיחה המשמעותית בתחום המסחר המקוון ניתן להבחין באתגר משמעותי המוכר לכלל העוסקים בתחום – אתגר הרווחיות. בפרק הקודם זיהינו את התחומים המרכזיים המקשים על היכולת להרוויח מפעילות eCommerce – שיווק ולוגיסטיקה. בנוסף, תיארונו את הקושי הגדול יותר להרוויח בקרב הקמעונאים הישראלים, הנובע מגודל השוק הישראלי שהינו קטן מטבעו.

דוגמא מתחום האופנה 

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

Israel E-commerce	World E-commerce	Israel Retail	
100%	100%	100%	הכנסות
40%-45%	40%-45%	40%-45%	עלות המכר
55%-60%	55%-60%	55%-60%	רווח גולמי
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
(25%)-3%	(10%)-25%	(6%)-7%	רווח תפעולי

אם כן, כיצד ניתן להרוויח מפעילות eCommerce בישראל? בפרק זה יוצגו מספר מהלכים אסטרטגיים מרכזיים להתמודדות עם אתגר הרווחיות*:

ראשית, על מנת לנהל בצורה המיטבית ערוץ מקוון הקמעונאי נדרש לעדכן את סט היכולות בארגון, בדגש על כוח אדם בעל מומחיות ב-eCommerce. במקביל, על הקמעונאי לבצע התאמות במערך השיווק לפי מסע הרכישה המקוון של הלקוח – החל מהפנייה הראשונית ללקוחות ברחבי הרשת וכלה בפרסונליזציה למקסום שיעור ההמרה לרכישה.

שנית, יש לנצל את אחד היתרונות המשמעותיים ביותר של מסחר מקוון על פני מסחר מסורתי – היכולת לאסוף מידע באופן מקיף ובתדירות גבוהה בנוגע למאפייני הלקוחות, הרגלי הרכישה שלהם ועוד. שימוש מושכל במידע זה יאפשר בהמשך לשפר את מערך הרכש, התמחור והמלאי וכתוצאה מכך להגדיל את הרווח הגולמי באופן משמעותי.

אסטרטגיה שלישית לשיפור הרווחיות הינה הגדלת הרווחים ממקורות אחרים – בין אם באמצעות חיבור הפעילות הפיזית לפעילות המקוונת ליצירת סינרגיה בין הפעילויות, הגדלת ההכנסות מכל אחת מהן והתייעלות רוחבית, ובין אם באמצעות פיתוח מקורות הכנסה משלימים בעלי נקודות השקה לפעילות המקוונת ללא צורך בהשקעות משמעותיות.

* במסמך זה נציג מהלכים הקשורים לאסטרטגיית מכירות ושיווק ולא נעסוק בנושאים לוגיסטיים ותפעוליים.

אסטרטגיות מרכזיות לפעילות eCommerce רווחית

TASC זיהתה מספר אסטרטגיות מובילות לניהול פעילות eCommerce רווחית, הכוללות מגוון תתי מהלכים. אסטרטגיות אלו מאפשרות להשיב על השאלה "כיצד ניתן להרוויח מפעילות eCommerce בישראל?"

It's a Different Game

1

רכישת סט היכולות הנדרשות ל-eCommerce excellence

1.1

מקסום פוטנציאל אמצעי השיווק

1.2

Data Driven Gross Profit

2

מנגנוני "תמחור חכם"

2.1

אופטימיזציית רכש ומלאי

2.2

Get a Longer Tail

3

חיבור פעילות ה-eCommerce למסחר הפיזי המסורתי

3.1

פיתוח קווי הכנסות משלימים

3.2

ההכרה בכך שמסחר מקוון הינו תחום הדורש יכולות שונות ומומחיות ייחודית הביאה קמעונאיות רבות בישראל
 בעולם לפתח אסטרטגיות שונות לפיתוח יכולות אלה:

רכישה

אסטרטגיה רווחת בעולם הינה רכישת חברה מתמחה בתחום האונליין
 לטובת מינוף יכולותיה בעבור החברה הרוכשת.

לדוגמא, בשנת 2016 רכשה Walmart את חברת jet.com (סטארטאפ
 eCommerce מצליח המתמחה בחוויית לקוח) על מנת למנף סינרגיות
 בין החברות ולהדביק את הפער הגדל מול Amazon.
 באופן דומה בישראל, קבוצת גולף רכשה בשנת 2013 את האתר "עדיקה"
 על מנת שתהווה תשתית להקמת אתרים עבור מותגי הקבוצה השונים.



גיוס מומחים

אסטרטגיה בה נוקטות לא מעט חברות הינה גיוס מומחי eCommerce והקמת מחלקות ייעודיות לתחום.
 אסטרטגיה זו ננקטה על ידי תאגיד מותגי היוקרה LVMH, אשר בשנת 2015 גייס לשורותיו את Ian Rogers, בכיר
 ב-Apple ומי שהשיק את Apple Music לתפקיד CDO (Chief Digital Officer), ובכך סימן התאגיד
 למתחרותיו על כניסתו בכל הכוח לתחום המסחר המקוון.

כאמור, שיווק דיגיטלי שונה באופן משמעותי משיווק מסורתי ומהווה חלק מרכזי במבנה העלויות של קמעונאים מקוונים. על אסטרטגיית שיווק דיגיטלי מוצלחת להתייחס לכלל נקודות המגע עם הלקוח לאורך מסע הרכישה, מתוך הבנה כי בכל אחת מהן נדרשות דרכי פעולה שונות למקסום החזר ההשקעה בשיווק הדיגיטלי:

eCommerce של לקוח הרכישה

האתגר:

משיכת הצרכן לחנות המקוונת מבין אלפי החנויות המקוונות הקיימות ברשת.

דרכי ההתמודדות:

- שיווק ממוקד (טירגוט חכם) להבאת צרכנים בעלי סבירות גבוהה לרכישה
- התקשרות עם affiliates
- ניהול קמפיינים דיגיטליים
- שיווק במנועי חיפוש ורשתות חברתיות (SEM, SMM) ובאמצעות אתרי תוכן
- אופטימיזציית מנועי חיפוש (SEO)

שיטות
ברשת

האתגר:

שיפור יחס ההמרה לרכישה באמצעות עידוד הצרכן לבצע רכישה.

דרכי ההתמודדות:

- אטרקטיביות בהצעת הערך: תמחור אטרקטיבי, מבצעים מותאמים אישית, הנחות משמעותיות ב"מי הנחות" מרכזיים וכו'
- אופטימיזציה של חוויית לקוח: פלטפורמה נוחה בעלת ממשק מותאם משתמש (פרסונליזציה), מידע טכני מלא לגבי המוצרים, אמצעים דיגיטליים להמחשה (כגון וידאו)
- תנאי רכישה מותאמי משתמש: אפשרות רכישה בערוצים רבים (מחשב, טלפון נייד, טאבלט), מגוון אפשרויות תשלום ומשלוח
- מערכות IT לניתוח מקרים של "נטישת עגלה" ופנייה ללקוחות נוטשים בהצעות מותאמות לסיבת הנטישה

שיטות
באתר



Walmart עשתה שימוש
בניתוח טקסט, למידת
מכונה וניתוח מילים
נרדפות על מנת להציג
תוצאות חיפוש רלוונטיות
ביותר באתר.

התוצאה: גידול ביחס
ההמרה לרכישה ב-15%-10

האתגר:

הגדלת ticket size באמצעות עידוד הצרכן לרכוש בסכום גבוה ככל הניתן

דרכי ההתמודדות:

- Upselling - הצעת מוצרים יקרים יותר (דגם נוסף ייחודי, שדרוג או תוסף למוצר הנבחר)
- Cross-selling - הצעת מוצרים נוספים מקטגוריות אחרות (כגון מוצר משלים)
- "תפריט הנחות" המשתפר ככל שסכום הרכישה גדל
- הצעת חבילות רכישה (bundles)
- מועדון לקוחות המאפשר צבירת נקודות באתר
- תזכורת לגבי מוצרים בהם הצרכן התעניין בעבר ולגבי מבצעים שלא מומשו ברכישה זו

ביצוע
רכישה

דוגמא:
שיטוט
באתר

FARFETCH

רשת גלובלית של בוטיקי אופנה המציעה למעלה מ-1000 מותגים

החברה

פלטפורמת למותגי יוקרה בתחום האופנה המאגדת מאות בוטיקים ברחבי העולם. החברה תומכת בפיתוח אופנה עצמאית ומגוון תרבותי דרך איחוד מאות קניינים תחת קורת גג אחת, כאשר כל קניין עם החזון והסטייל הייחודיים לו.

האתגר

החברה אחראית על קטלוג המייצג למעלה מ-700 בוטיקים, יותר מ-100,000 מוצרים ובסיס לקוחות מגוון מאוד. החברה הבינה כי אפשרויות הסינון בין קטגוריות בשילוב אופציית "פריטים שנצפו לאחרונה" אינן מספקות פיתרון הולם ללקוחות לאיתור המוצר הרלוונטי ביותר עבורם.

הפתרון

הקמעונאית הטמיעה מערכת המספקת חווית משתמש מותאמת אישית (פרסונליזציה) תוך תמיכה במורכבות ובייחודיות המודל העסקי של האתר

התוצאה

גידול משמעותי בשיעור התגובה של הלקוחות להמלצות אישיות

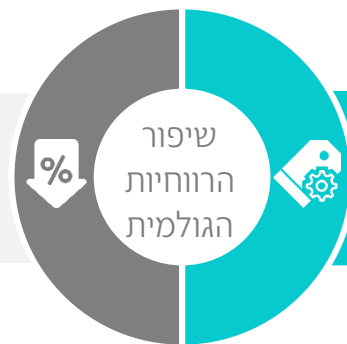


פונקציית המטרה של כל קמעונאי, בין אם פיזי או מקוון, הינה המרת המספר הגבוה ביותר של לקוחות שהביעו עניין (על ידי שיטוט בחנות או באתר) לבצע רכישה במחיר הגבוה ביותר האפשרי.

בעולם הפיזי, יכולת התמחור של הקמעונאי מוגבלת כאשר לרוב הוא משווק את מוצריו באותם מחירים לכלל לקוחותיו, ללא יכולת להתאים את המחיר וההנחה האופטימאליים לכל לקוח. בנוסף, המחיר הראשוני שנקבע עבור מוצר אינו בהכרח משקף את המחיר הגבוה ביותר אותו מוכנים הצרכנים לשלם עבורו, ומגמת השינוי שלו הינה לרוב בכיוון אחד בלבד – הפחתת המחיר באמצעות הנחות לאורך הזמן.

לעומת זאת, בעולם המקוון הקמעונאי נהנה מיתרונות המקנים לו גמישות רבה יותר בתמחור ובמדיניות ההנחות וכתוצאה מאפשרים להגדיל את הרווחיות הגולמית. בעולם בו הרווחיות התפעולית נשחקת, תמחור חכם יותר ומדיניות הנחות גמישה עשויים לסייע לקמעונאי המקוון להגיע לרווח גולמי גבוה יותר.

מדיניות הנחות גמישה



תמחור דינמי

תמחור דינמי

תמחור מוצרים ושירותים ב-eCommerce דומה בהיבטים מסוימים לזה של הקמעונאות הפיזית ומבוסס לרוב על אחד משלושה פרמטרים: עלות המוצר, ערך המוצר עבור הלקוח או מה שקורה בשוק. עם זאת, היות והשוק המקוון מוצף במאות אלפי חנויות ומאפשר לצרכן להשוות מחירים ללא הרף, אסטרטגיית תמחור מיטבית ב-eCommerce נדרשת לשלב בין שלושת הפרמטרים במעין תמחור היברידי הנקרא- "תמחור דינמי". שיטת תמחור זו שמה דגש חזק יותר על שיקולים חיצוניים הנוגעים להתנהגות הצרכנים והשוק, ודגש מופחת על שיקולים פנימיים הנוגעים לעלות.

אסטרטגיית התמחור הדינמי קיימת מזה שנים רבות בקרב חברות תיירות ותעופה, הנוטות לשנות את מחירי מוצריהם מידי יום בהתאם לשינויים בשוק. עם זאת, הצמיחה במסחר המקוון ללא ספק האיצה את השימוש באסטרטגיה זו, לאור התחרות הגוברת בענף והחיפוש המתמשך אחר כלים שיאפשרו לקמעונאים להיות תחרותיים בשוק הצפוף. תמחור דינמי מאפשר לקמעונאי לשמור על רמת תחרותיות רצויה והיות ומבוסס על איסוף תדיר של מידע בנוגע למתחריו ועדכון מחיריו בהתאם, תוך התחשבות בכללי תמחור מוגדרים מראש על מנת להגן על רמת הרווחיות הרצויה.

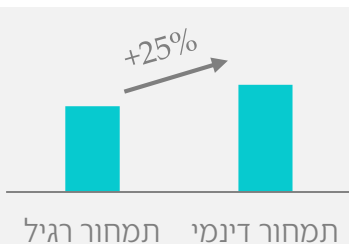
פרמטרים מרכזיים בתמחור דינמי

רמות הביקוש		ביקוש והיצע
רמת ההיצע (מלאי)		
רמת המחירים בהשוואה לשוק		סביבה תחרותית
שיעור ההמרה בהשוואה לשוק		

כיצד התמחור הדינמי עובד?

- הגדרת כללים וקווים מנחים ברורים, כגון רמת רווחיות מינימלית רצויה
- איסוף מידע בנוגע לשוק – מחירים, ביקוש, רמות מלאי ושיעורי המרה
- קביעת מחיר בהתאם לאסטרטגיית תמחור מוגדרת
- עדכון המחיר בתגובה לתנודות בשוק

השפעת התמחור הדינמי על הרווחיות הגולמית



תמחור דינמי מספק לקמעונאי גמישות מקסימלית לתנודות בשוק והינו בעל השפעה על מספר מדדים חשובים בקמעונאות מקוונת: מכירות, רווח ושיעורי המרה. באמצעות שיטת תמחור זו ניתן להעלות מחירים במקרים בהם הביקוש למוצר מסוים גובר או כאשר מלאי של מתחרה משמעותי אוזל, וכתוצאה לשפר את הרווח הגולמי בכ-25% במוצע. לחילופין, הפחתת מחירים בתגובה להורדת מחיר על ידי מתחרה מאפשרת שיפור המכירות ושיעור ההמרה בהשוואה לתחרות.

amazon

ענקית המסחר המקוון פיתחה אלגוריתם מורכב לתמחור דינמי ולפי הערכות משנה את מחירי מוצריה כל 10 דקות במוצע.

Walmart
Save money. Live better.

החברה נוהגת לשנות את מחירי מוצריה כ-50,000 פעמים בחודש בממוצע תוך נקיטה בגישת loss-leader.

בנוסף, ההסתייעות במערכות תמחור אוטומטיות לתמחור מחדש (repricing) מאפשרת לקמעונאי להגדיר טווח מחירים בהם הוא מוכן למכור ומונעת הצגת מחירים שאינם לטובת הקמעונאי. מערכות מסוג זה נחשבו בעבר למותרות השמורה לקמעונאים הגדולים ביותר, אך ככל שעובר הזמן הן הופכות לנחלתם של יותר ויותר קמעונאים מקוונים, ללא תלות בגודלם.

באמצעות ספקי תוכנה חיצוניים, קמעונאים מקוונים בכל הגדלים יכולים לעדכן מחירים בלחיצת כפתור, בניגוד למאמץ ולזמן הדרושים לשינוי מחיריהם של אלפי מק"טים באופן ידני. הצמיחה בשימוש בתמחור דינמי מאפשרת גם לקמעונאים קטנים ובינוניים לשמור על הרלוונטיות שלהם בשוק ה-eCommerce הצפוף.

מדיניות הנחות גמישה

מדיניות הנחות של קמעונאים מבוססת על ההבנה כי קיים מתאם בין גובה ההנחה המוצעת לשיעור ההמרה לרכישה, וכי מתאם זה גוזר trade-off בין הגדלת שיעור ההמרה לבין מקסום הרווח הגולמי ממכירה (ככל שההנחה גבוהה יותר, שיעור ההמרה גבוה יותר אך הרווח הגולמי קטן יותר – ולהיפך).



רווחיות
גולמית



Minimum
גובה הנחה



Maximum
שיעור המרה

הנוסחה לשיפור
הרווחיות הגולמית

שימוש תדיר בהנחות משפיע על תפיסת המותג ועשוי למשוך לקוחות שאינם מעוניינים לשלם מחיר מלא. על מנת להימנע מכך, על קמעונאים להנהיג מדיניות הנחות חכמה ודיפרנציאלית.

אידיאלית, קמעונאי היה מציע לכל לקוח את ההנחה המינימאלית ביותר שתביא אותו לבצע רכישה. בעולם הקמעונאות המסורתית והמוסדר, אין זה אפשרי היות וההנחות פונות לכלל הלקוחות באופן זהה. החנות הדיגיטלית לעומת זאת, מאפשרת לקמעונאי להנהיג מדיניות הנחות המותאמת אישית לכל לקוח בהתאם למאפייניו ואופן התנהגותו. מדיניות זו מאפשרת לקמעונאי המקוון להגן על שולי הרווח שלו ותפיסת המותג שלו.

דוגמאות נבחרות:

סגמנטציית לקוחות על בסיס נתונים שנאספים לגבי לקוחות האתר – כגון שווי סל קנייה ממוצע, תדירות הרכישה וכו' – מאפשרת טירגוט לקוחות מועדפים ותגמולם בהנחות ממוקדות ובלעדיות. יתרון נוסף של מהלך זה הינו הגברת נאמנותם של הלקוחות בעלי ההשפעה המשמעותית ביותר על הכנסות ורווחי האתר.

תגמול הלקוחות
הרווחיים ביותר



שימוש בדפוס הנחות קבוע וצפוי מאפשר לגולשים ללמוד את מדיניות ההנחות של הקמעונאי ו"מאמן" אותם להמתין עם רכישה עד להנחה הבאה. שימוש בדפוס ספורדי וקצר טווח של הנחות מאפשר לצמצם מקרים בהם לקוחות ממתנים להנחות משמעותיות על מנת לבצע את הרכישה הרצויה.

דפוס הנחות
משתנה



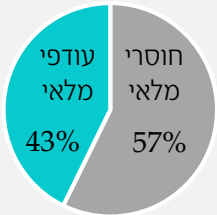
הצעת תמריצים הנוגעים לעלות המשלוח עשויה להגדיל את גובה הרכישה הממוצעת תוך הגנה על הרווח הגולמי – כל עוד תמריצים אלה מיושמים כראוי. שימוש חכם בתמריצים המבוססים על עלות המשלוח, כגון משלוח חינם, הוא כזה המתנה את מימוש ההטבה בפרמטרים שונים כגון רף מינימלי של רכישה או עבור רכישת מוצרים מסוימים בלבד.

התניית תמריצים
הנוגעים למשלוח



עלות הנובעת מניהול מלאי לקוי בעולם (מיליארדי דולרים)

סה"כ: 1.1 טריליון דולר

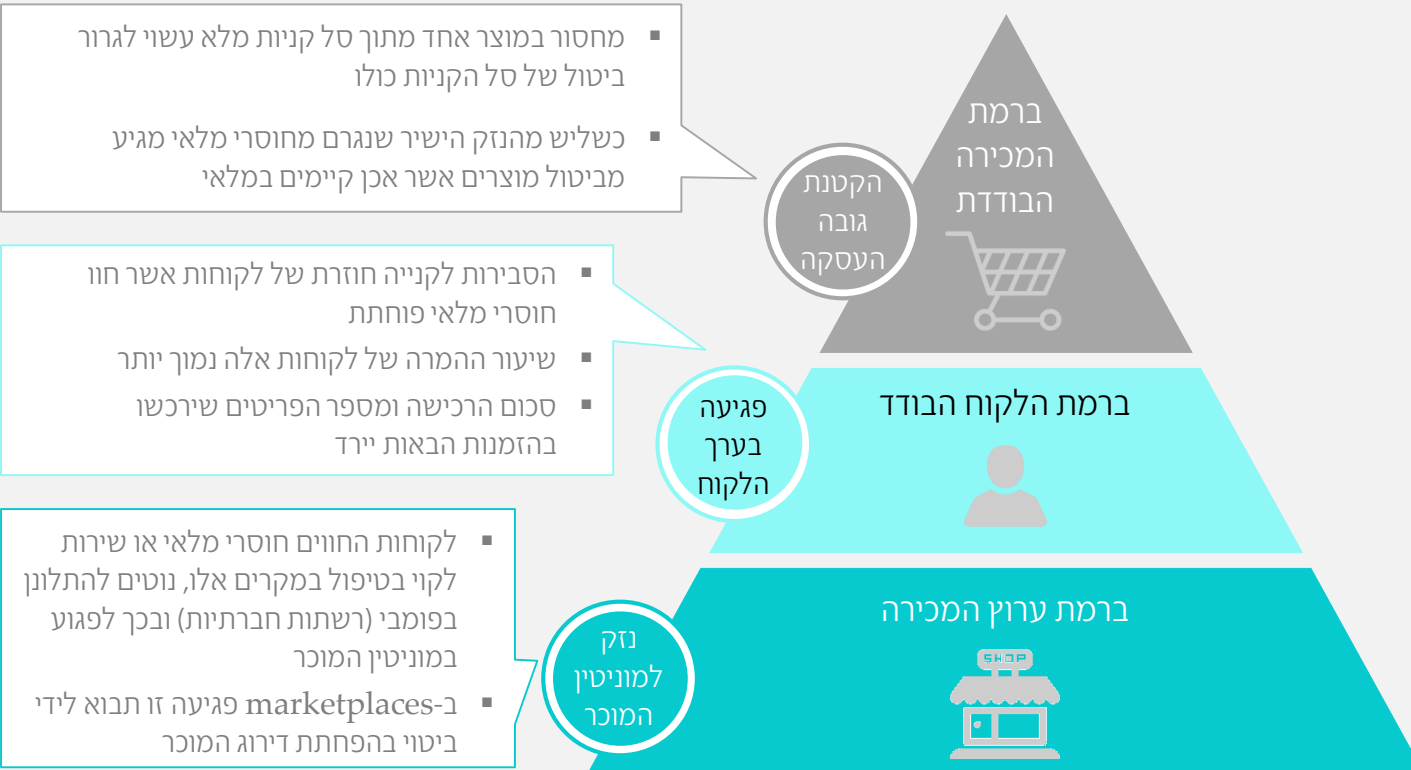


מקור: חברת המחקר IHL

ניהול מלאי נכון הינו סוגיה מרכזית בעולם הקמעונאות. העלות הכוללת הנוגעת לניהול מלאי באופן לקוי בקרב קמעונאים בעולם מוערכת בכ-1.1 טריליון דולר בשנה.

העלות הנוגעת לניהול מלאי באופן לקוי מורכבת משני מקורות עיקריים. המקור הראשון הינו עודפי מלאי, כלומר מקרים בהם הקמעונאים נשארים עם מלאי שלא נמכר עקב ביקוש נמוך או תאריך תפוגה שעבר. הון שהושקע במלאי שאינו נמכר במחיר המקסימלי האפשרי ירד לטמיון, כשלכל היותר המוצרים יימכרו בהנחה משמעותית ולא יניבו לקמעונאי את הרווח שציפה לקבל. עודפי מלאי אחרים לכ-40% מעלות ניהול מלאי באופן לקוי, והינם תופעה רווחת הן במסחר מקוון והן במסחר מסורתי.

מקור העלות השני הינו חוסרי מלאי - מקרים בהם הצרכן מעוניין לרכוש פריט והלה חסר במלאי. באופן שאינו לגמרי אינטואיטיבי, חוסרי מלאי מהווים חלק משמעותי יותר מתוך סך העלויות הכרוכות בניהול מלאי באופן לקוי - כ-60%. כמו כן, בניגוד לעודפי מלאי, חוסרי מלאי מהווים אתגר משמעותי יותר במסחר מקוון בהשוואה למסחר המסורתי, אתגר המתבטא בשלוש רמות:



אתגר ניהול המלאי אף קשה יותר בקרב קמעונאים הפעילים במספר ערוצי הפצה, מסורתיים ודיגיטליים. זאת, מאחר והם נדרשים לנהל מלאי המוצג במגוון ערוצים בעלי מאפיינים שונים – בין היתר בהיקף התנועה בכל ערוץ ובהיקף המוצרים המוצגים בכל אחד מהם.

ניהול מלאי מוצלח ב-eCommerce

הכניסה ל-eCommerce מעוררת לא מעט אתגרים בנושא ניהול המלאי, אך גם טומנת בחובה יתרון משמעותי לאור המידע הרב שניתן לאסוף דרך הערוץ המקוון לטובת ניהול מלאי יעיל.

ראשית, על מנת להתמודד עם האתגר הכרוך בשליטה במלאי במספר ערוצים שונים במקביל, קמעונאיות מובילות פיתחו מערכות טכנולוגיות המאפשרות ניהול מלאי משולב בין הערוצים. מערכות אלו מספקות רמה גבוהה של אוטומציה (כגון הזמנה אוטומטית של פריטים שצפויים לאזול מהמלאי בקרוב).

בכדי להימנע ממצבים של עודפי/חוסרי מלאי הקמעונאיות המתקדמות עושות שימוש בניתוחי Big Data לחיזוי מדויק של רמות הביקוש למוצריהן. ניתוחים אלה ניזונים ממספר רב של מקורות ומבוססים, בין היתר, על נתוני מכירות עבר, נתונים דמוגרפיים וגאוגרפיים, נתוני גלישה של לקוחות וכן מידע על מזג האוויר.

אמצעי נוסף בו ניתן לעשות שימוש הוא מכירה מוקדמת (pre-sell). במכירה מוקדמת, הקמעונאי מאפשר להזמין מראש מוצרים שטרם יוצרו על מנת לאמוד את הביקוש הצפוי טרם ההצטיידות במלאי. על בסיס הזמנות הלקוחות הקמעונאי יכול להבין את רמת הפופולריות של מוצרים שונים ולתכנן את המלאי שלו באופן מיטבי.



באמצעות איסוף נתונים על לקוחותיה וחיזוי ביקושים באופן יעיל הצליחה Walmart להפחית את חוסרי המלאי שלה בכ-15%.




OTTO פיתחה אלגוריתם למידה עמוקה המנתח כ-3 מיליארד עסקאות עבר וכ-200 משתנים נוספים לחיזוי הביקוש למוצריה. המודל מאפשר חיזוי ברמת דיוק של 90% למוצרים הצפויים להימכר בתוך 30 יום, וסייע בהפחתת עלויות המלאי של החברה בכ-20%.



Amazon דורשת מכל ספר חדש הנמכר באמצעותה לעמוד למכירה מוקדמת במשך 28 ימים לפחות. הביקוש שנרשם במהלך התקופה מנותח על ידי אלגוריתמים בכדי לגבש תחזית למלאי העתידי הנדרש.

קמעונאים מסורתיים רבים אשר משיקים פעילות eCommerce נוטים להתייחס לערוץ זה כ"סניף" נוסף המהווה ערוץ הפצה נפרד מהפעילות הפיזית. הפרדה זו באה לידי ביטוי במלאי, בכוח אדם ובמאמצי השיווק. עם זאת, הפרדה מוחלטת בין הערוצים מאבדת את היתרונות הפוטנציאליים הגלומים בחיבור בין ערוצי ההפצה השונים, בדגש על הגברת המכירות בכל אחד מהערוצים.

בניגוד להנחה כי מכירות בערוץ מקוון "נוגסות" במכירות בחנויות הפיזיות, קיימות עדויות לכך שההפך הוא הנכון, וכי eCommerce יכול לתרום ולהגדיל את היקף המכירות בערוצים הפיזיים. לדוגמא, לפי Walmart, לקוחות הרוכשים באתר ובאפליקציה מוציאים בממוצע סכום כפול מלקוחות הרוכשים בערוצים הפיזיים בלבד.

הוכחה לפוטנציאל החיובי של המכירות באונליין על המכירות בחנויות הפיזיות 

רשת בתי הכלבו השקיעה מיליארדי דולרים בשנים האחרונות לצורך התאמת מערך הסניפים שלה לעידן המקוון, כאשר כיום לקוחותיה יכולים לרכוש באתר ולאסוף את קניותיהם מכל סניף בכל עת.

התוצאה: הקמעונאית מדווחת כי לקוחות שבוחרים מוצרים באתר ומגיעים לאסוף אותם בחנות מוציאים בממוצע כ-**25%** יותר מעלות ההזמנה המקורית, כתוצאה מרכישת פריטים נוספים בסניף.

עדות נוספת לחשיבות השילוב בין ערוצי הפצה שונים הינה קמעונאיות מקוונות רבות אשר מבצעות את התהליך ההפוך ופותחות סניפים פיזיים, כגון "עדיקה" אשר הקימה סניף דגל בתל אביב וענקית המסחר המקוון Zalando אשר עתידה להקים מספר חנויות בערים מרכזיות במהלך 2017.

קיים טווח רחב של רמות סינרגיה אפשריות בין ערוצי מכירה שונים, הנע בין הפרדה מוחלטת בין הערוצים לבין חוויית omnichannel מלאה:

טווח הסינרגיה האפשרי בין הערוץ הפיזי למקוון

חוויית Omni-channel מלאה



NORDSTROM



ערוצי הפצה נפרדים לחלוטין

- מעבר לקוח חלק בין האתר, המובייל והמערך הפיזי
- מערכות מידע, שיווק, לוגיסטיקה והפצה משולבות במלואן לכלל הערוצים

- זהות מותגית משותפת בין ערוצי המכירה השונים
- שימוש משותף בחלק מפונקציות התפעול וקבלת ההחלטות

- הפרדה מלאה הן ברמה התפעולית והן ברמת המותג
- גמישות אירגונית רבה ללא שום סינרגיה

Case Study

ולמארט שואפת להעניק ללקוחותיה חוויית Omni-channel מלאה בין כלל הערוצים



האפליקציה משתמשת בטכנולוגיית Geo fencing לזיהוי כניסת לקוח לסניף, הצעת מבצעים רלוונטיים עבורו והכוונתו למוצרים בהם מעוניין.



הלקוחות יכולים לסרוק ברקודים באפליקציה לקבלת מידע ולקריאת ביקורות ודירוגים של מוצרים. האפליקציה מזהה התקרבות של הלקוח לסניפים ומאפשרת הנפקת קופונים דיגיטאליים בזמן אמת.



הלקוחות יכולים ליצור רשימת קניות באפליקציה באמצעות דיבור וכן לקבל הערכת עלות של הרשימה. הרשת עושה שימוש במידע הנאסף על מנת להציע ללקוחות חבילות והנחות מותאמות.



על אף היתרון הטמון במתן חוויית Omnichannel מלאה ללקוחות, השוק הישראלי הצעיר עוד לא בשל לכך – מבחינת רמת ההשקעות הדרושה, התשתית הקיימת והמוכנות הצרכנית.

יחד עם זאת, קיימות אלטרנטיבות שונות אותן ניתן ליישם בשוק הישראלי, אלטרנטיבות המאפשרות סינרגיה טובה בין הערוצים:

הגברת נאמנות לקוחות

- איסוף נתונים מהאתר המקוון לבניית הצעת ערך אישית ומותאמת ללקוח
- שימוש בקשר האינטרנטי המתמיד עם הלקוחות לניהול קשרי לקוחות, הזמנה לאירועים סגורים ואקסקלוסיביים, ועוד

שיווק ומכירות

- איסוף נתוני התנהגות צרכנים מהאתר המקוון ושימוש במידע לקבלת החלטות על מלאי בסניפים
- Upsell של מוצרים משלימים בחנות הפיזית ללקוחות אשר מגיעים לאסוף מוצרים מהחנות

ליקוט הזמנות והחזרות

- צמצום עלויות הלוגיסטיקה וההפצה לקמעונאי ועלויות המשלוח ללקוח באמצעות איסוף מוצרים מוזמנים מהסניפים
- צמצום עלויות החזרות באמצעות החזרת והחלפת מוצרים בסניפים

המטרה המרכזית העומדת מאחורי הניסיון לזהות ולפתח מנועי הכנסה נוספים אשר הינם בעלי נקודות השקה לפעילות ה-eCommerce הינה, פשוטה כמשמעה – הגדלת הכנסות הקמעונאי המקוון לטובת יצירת "מרווח נשימה" נוסף ושיפור רווחיותו.

מספר דוגמאות נבחרות:

Data Monetization

אתרי eCommerce מאפשרים לאסוף מידע רב הנוגע להעדפות צרכנים, מאפייניהם והתנהגויות הרכישה שלהם. מידע זה העשוי להיות שימושי מאוד עבור גורמים חיצוניים רבים, כגון קמעונאים מתחומים אחרים, בנקים, חברות כרטיסי אשראי ועוד. אתרי eCommerce אשר ישכילו לאסוף את המידע שעובר דרכם ולמנף אותו באמצעות מכירתו לגורמים רלוונטיים עשויים להפיק תועלת כלכלית.

מינוף המידע הנאסף מתאפשר באמצעות מכירה לגורם צד ג' או באמצעות שיתוף פעולה עם מומחים בניתוחי Big Data.

Sponsored Emails

הקמעונאי המקוון אוחז בבסיס לקוחות רחב אליו הוא יכול להגיע ברגע – באמצעות משלוח email.

על פי מודל זה, במידה והלקוח נתן את הסכמתו לקבל דואר אלקטרוני מהקמעונאי או מגורם שלישי, הקמעונאי יכול להרוויח באחד משני מודלים:

- גביית סכום ממפרסמים בעבור פרסום מודעה ב"שטח פרסום" במכתב מטעם הקמעונאי
 - העברת מאגר הלקוחות לגורם שלישי אשר ישלח מייל באופן עצמאי
- יש לציין כי מהלך זה שנוי במחלוקת ולעתים עשוי ליצור התנגדות בקרב הצרכנים.

Affiliate Partnership

שיתוף פעולה עם אתרים אחרים ושימוש כ-affiliate: האתר מהווה מקור מקשר (לינק) ו-lead-generator לאתרים-שותפים.

על פי עיקרון זה, הקמעונאי ירוויח עמלה עבור הצלחות מדידות בלבד (פרמטרים הניתנים למדידה כגון מספר ההקלקות על לינק, מספר הרכישות באתר השותף וכו'). השקת תכנית affiliates מהווה מהלך פשוט יחסית ליצירת מקור הכנסה נוסף והיא כרוכה בעלויות תפעוליות גבוהות.

אלי מיזרוח, שותף בכיר, ורטיקל מוצרי צריכה

Eli.Mizroch@tasc-consulting.com



מירה עוואד, Principal, ורטיקל מוצרי צריכה

Mira.Awwad@tasc-consulting.com



רעות קראוס, Associate, ורטיקל מוצרי צריכה

Reut.Kraus@tasc-consulting.com



זוהר ברוך, Business Analyst, ורטיקל מוצרי צריכה

Zohar.Barouch@tasc-consulting.com

