קבוצת נתיב
Nativ Consulting • נתיב יועצים

להחיות את תחום הקמעונאות

לקראת כנס קמעונאות בעידן החדש 2019
הכנס השנתי ה- 14

מוגש על ידי נתיב יועצים

ספט' 2019

תומצת ואוחזר מתוך Perspectives on retail and consumer goods McKinsey & Company Winter 2018/19

רקע

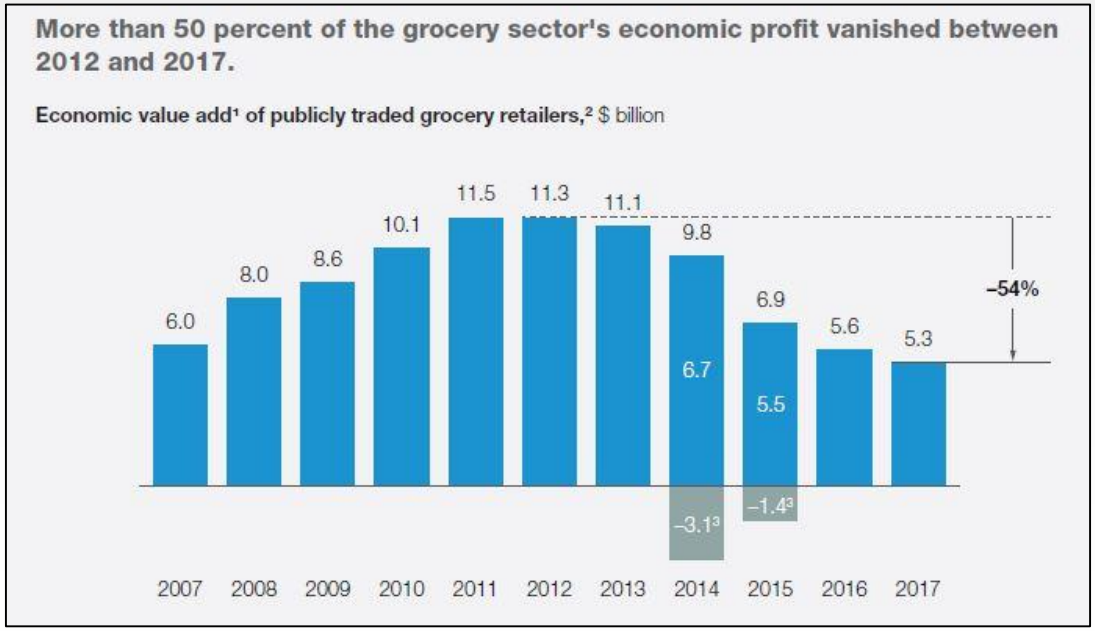
- תעשיית הקמעונאות העולמית היא מהמרכזיות בכול כלכלה בריאה. על רקע השינויים בהרגלי הקניה ודפוסי ההתנהגות הצרכנית מחד ועליה בתשומות התפעול מאידך, חלק גדול מתעשיית הקמעונאות העולמית הנאמדת ב- 5.7 טריליון דולר נמצא בצרות, בלשון המעטה. אף שהשוק צמח בכ- 4.5 אחוז בשנה בעשור האחרון, הצמיחה הייתה מאוד לא אחידה - והסוותה בעיות עמוקות יותר שהביאו ל ירידה מאסיבית בערך הכלכלי של החנויות.

- מה הניע את ענף הקמעונאות עד לנקודה זו? ניתן לייחס את התופעה לשלושה כוחות עיקריים:
  - שינוי בהרגלים והעדפות של הצרכנים
  - הגברת התחרותיות
  - וחדירת טכנולוגיות חדשות

כל אחד מהכוחות הללו אינו חדש ותמיד היה במידה מסוימת בעל השפעה. אך הדינמיקה והמהירות של רצף השינויים ועוצמת השינוי של הכוחות בעשור האחרון תפסו את מרבית הקמעונאים לא מוכנים.

רקע (2)

- בעשור האחרון, הגידול במכירות ברשתות הקמעונאיות הגדולות בשווקים המפותחים של צפון אמריקה ומערב אירופה עמד על 2 אחוזים בלבד (לעומת 9.8 אחוזים באפריקה, 8.4 אחוזים במזרח אירופה ודרום אמריקה, ו 6.2 אחוזים באסיה). וגם אחוזים אלה הושגו בקושי רב.
- בין השנים 2012 ל -2017, עם עליית מחירי הסחורות ועלויות העבודה, הסוחרים בשווקים מפותחים לא יכלו לגבות מחירים קמעונאיים גבוהים יותר מכיוון שהתחרות מפורמטים מתחרים שמכרו במחירים נמוכים יותר, כמו רשתות דיסקונט ,הייתה פשוט אינטנסיבית מדי. שולי הרווח ירדו באופן דרמטי באותה תקופה וכתוצאה מכך התאדה יותר מ- 50 אחוז מהרווח הכלכלי של הקמעונאים הגדולים.



שינויים בהרגלי והעדפות הצרכן

צרכנים כיום מצפים כי יוכלו לקנות כמעט כל דבר, בכל מקום ובכל עת - ובמחירים נמוכים. לדור המילניום, המהווה כיום את הקבוצה הדמוגרפית הגדולה ביותר בארצות הברית, יש ציפיות גבוהות במיוחד.

בסקר שנערך בבריטניה בקרב צרכנים, בני דור המילניום, הם אמרו כי הם מחפשים מזון בריא יותר, הם רוצים לדעת מאיפה המזון שלהם מגיע ואת תהליך הייצור שלו ; הם מצפים מחברות המזון לאחריות חברתית וסביבתית ולהציע מוצרים בר-קיימא. יחד עם זאת הם רוצים דילים והנחות - לא מפתיע, לאור העובדה שהם הדור הראשון שהוא פחות עשיר מהוריהם.

לבסוף, בני דור המילניום נמשכים אל הנוחות של קניות ברשת. ולכן, קמעונאים רבים מוצאים את עצמם במצב קשה בניסיון לעמוד בכל הציפיות שמעמיד בפניהם סגמנט מרכזי זה אך מבלי להעלות מחירים.

גם ילדי דור הבייבי בום מציבים אתגרים, ראשית, הם שונים מדורות קודמים- הם פורשים מאוחר יותר, רבים מהם רווקים, רבים מהם מרגישים נוח עם טכנולוגיה, הם דואגים יותר לבריאות, הם מעריכים שירות לקוחות טוב והם פתוחים יותר לחוויות ומוצרים חדשים. גם לכוח הקניה של קהל יעד גדול זה הסוחרים צריכים להתאים את עצמם, ושוב, לשמור על מחירים נמוכים.

שינוי התנהגותי אחד המשותף לכל קבוצה דמוגרפית, כולל את בני דור המילניום ודור הבייבי בום, הציב אתגר עצום לתעשייה : אנשים נוטים לבשל פחות . כמעט מחצית מדור המילניום בארה״ב מצהירים שהם כמעט ולא מכינים ארוחות בבית. הן באירופה והן בארצות הברית, שירותי המזון וההסעדה מחוץ לבית צומחים מהר יותר מהצריכה של אוכל ביתי ונוגסים בנתח של רשתות השיווק.

תחרות אגרסיבית

מרבית הקמעונאים המסורתיים והשמרנים הסתגלו לשינויים בהעדפות הצרכנים באופן איטי מידי, ועד שהספיקו להגיב, כבר נכנסו לשוק תצורות קמעונאיות חדשות ומתקדמות המותאמות לשינויים שהשוק הכתיב. מכירת מזון ישירות מהחקלאי, רשתות של חנויות נוחות, חנויות מועדון, חנויות אוטומטיות (Vending) , קמעונאים היברידיים, קמעונאים מקוונים ועד יצרני מזון שהחלו למכור ישירות לצרכנים.

כך לדוגמא בגזרת המחירים, קמעונאי הדיסקאונט, דוגמת קבוצת שוורץ המחזיקה ברשתות הדיסקאונט LIDL ו-Kaufland, הפכה להיות קמעונאית המזון הגדולה באירופה עם נקודות מכירה המציעות מגוון מצומצם של פריטים תוך התמקדות במתן ערך רב לכל פריט, לצד הנחות ומחירים אטרקטיביים. לרשתות הדיסקאונט יש כיום נתח שוק של 20 עד 50 אחוזים בגרמניה, אירלנד והולנד כאשר ALDI ו- Lidl מתחילות לתפוס נתח גם בשוק האמריקאי ולהוות מתחרים לגיטימיים לרשתות הוותיקות המקומיות.

מחירים נמוכים הם גם חלק מהפנייה הצרכנית של שחקנים מקוונים כמו אמזון, שרק לאחרונה התחילה לספק גם שרותי קמעונאות פיזית על ידי רכישה של רשת Whole Foods Market (WFM). השילוב בין הכישורים הדיגיטליים והתפעוליים של אמזון ובסיס הלקוחות של שתי החברות יוצר מבנה רב-ערוצי – שאליו הסוחרים והקמעונאים צריכים להתכונן.

התפתחות טכנולוגית

ההסתערות של טכנולוגיות חדשניות על הענף מציבה גם היא אתגר בפני הקמעונאים המסורתיים. ההצלחה של אמזון ושל מתחרות מקוונות אחרות נובעת בחלקה מהשקיפות במחירים שמאפשרת פלטפורמת הדיגיטל. כדי להישאר תחרותיים, קמעונאים לא מקוונים נאלצו לשמור על מחירים נמוכים גם כאשר התשומות עלו. יתר על כן, מרבית הקמעונאים לא פרשו טכנולוגיות מתקדמות - כולל פתרונות דיגיטליים, אנליטיקה מתקדמת, בינה מלאכותית, רובוטיקה ואינטרנט של הדברים IoT- במהירות ובאגרסיביות כפי שעשו המתחרים החדשים שלהם.

כך לדוגמה, האתר של אמזון כולל מנוע המלצות מוצרים חזק המופעל על ידי ניתוחים מתקדמים, לחברה יש יותר מ 100,000 רובוטים המובילים ועורמים משטחים במחסנים האוטומטים שלה, והיא הציגה חידושים בכדי להפוך את חווית הקניות למהירה וקלה יותר. קמעונאים אחרים שידרגו את חווית הקניה המקוונת ואפשרו איסוף הזמנות אינטרנטיות מנקודת מכירה ללא צורך לעמוד בתורים וללא צורך לצאת מהרכב (Curbside Pickup), אחרים הטמיעו קופות עצמאיות בחנויות הפיזיות ולאחרונה החלו לצוץ חנויות ללא קופות כלל (דוגמת Amazon Go) בהם הקונה מצולם החל מרגע כניסתו ולאורך מסלול הקניה בחנות ע"י רשת מצלמות הפרוסה ופשוט נכנס, קונה ויוצא ומחויב אוטומטית בתום הקניה.

שישה ציוני דרך לצמיחה:
1. הצעת ערך ייחודית

לא הכול אבוד. קמעונאים זריזים הראו שאפשר לא רק להדוף את המתחרים ולהחזיק בנתח השוק אלא גם למשוך לקוחות חדשים ולגרום לנוטשים לחזור. ניתן להגיע לצמיחה - אך בכדי להשיג זאת יש לנקוט בפעולה מכרעת בכל אחד משש התחומים הבאים:

1. **<u>הגדירו הצעת ערך ייחודית: נוחות, השראה, ערך לכסף.</u>**

בנו הצעה ייחודית המדגישה את אחת או יותר משלוש הצעות הערך שהשפיעו על ענף הקמעונאות של ימינו:

- **אולטרה-נוחות-** חלק מנוחות הוא מיקום מרכזי של נקודת המכירה, כמו סמוך לתחנות רכבת או בשכונות מגורים. אבל המיקום הוא רק היבט אחד של נוחות. קמעונאים צריכים לשאוף להפוך כל חלק מחוויית הקנייה לנוחה יותר, תוך שמירה על סטנדרטים של איכות שהם הרבה מעבר למחיר. אולטרה נוחות יכולה להיות ממשק "Grab and Go", אוכל בייתי מוכן, ארוחות קפואות, ופירות וירקות בתפזורת. בנוסף, אפשרויות לשירות עצמי, תשלומי אקספרס, משלוחים לבית ושירותים אחרים בחנות, כגון ניקוי יבש או איסוף חבילות.

שישה ציוני דרך לצמיחה

הצעת ערך ייחודית (המשך)

- **השראה**

נקודת המכירה יכולה לבדל את עצמה על ידי יצירת חווית קנייה מעוררת השראה ומרגשת שעוזרת ללקוחות לגלות מוצרים חדשים. חנויות מסוימות כוללות כיום שילוט דיגיטלי המציע מידע נרחב על מוצרים, כולל מקור המוצר, מחירים וערכים תזונתיים של המוצרים. אחרים מנסים ליצור סביבה שגורמת ללקוח להרגיש כאילו הוא מטייל בתוך ספר בישול, עם ארוחות מוכנות על המדף או מבושלות במקום, יחד עם מתכונים ומרכיבים.

נקודת המכירה יכולה להציע מגוון אפשרויות בריאות, עם מגוון ללא תחרות של מותגים מיוחדים, אורגניים ומקומיים או לחילופין שילוב של חינוך ובידור. כמו למשל שיעורי בישול שיועברו על ידי שפים מפורסמים יכולים גם הם להפוך את חווית הקנייה לדבר מיוחד.

- **עלות תועלת לכסף**

זו, כמובן, הצעת הערך של קמעונאים מסורתיים ורשתות הדיסקאונט, שמשמעותה כי תחרות בזירה זו תהיה המאתגרת ביותר עבור הקמעונאות המסורתיות. כדי למזער סיכון, הקמעונאי יזדקק למודל תפעולי בעלות נמוכה במיוחד. מעשית, הדבר ידרוש התייעלות, מינוף של נתונים ואנליטיקה, שיתוף פעולה עם קמעונאים אחרים ושינויים תפעוליים, בין אם באמצעות אוטומציה או באמצעות אימוץ מודל של חנויות מוזלות.

SAVE THE DATE
נובמבר 26 2019

בואו לשמוע על המגמות החדשות ועתיד הענף
כולם יהיו שם....

שישה ציוני דרך לצמיחה:
2. עיצוב הזירה הקמעונאית

2. <u>עצבו את הזירה הקמעונאית – תגדלו או שתישארו בחוץ</u>

כדי להישאר רלוונטי בזירה הקמעונאית כפי שתואר לעיל, קמעונאים חייבים לבצע מהלכים תחת ניהול סיכונים וקבלת החלטות באילו תחומים להילחם, ובהמשך, באילו כלים דיגיטליים ואנליטיים להשתמש. זה דורש לצפות את פני העתיד על האופן בו התנהגות הצרכן תשתנה, ואיך הנוף התחרותי והטכנולוגיה עשויים להשתנות בעתיד. כמו כן, להבין מהם החסמים והאתגרים העתידיים הפוטנציאליים: מה יהיו אזורי הצמיחה והרווח; וכיו"ב. ההחלטות תתמקדנה בעיצוב המגוון של מוצרי מזון ומוצרים שאינם מזון, מערכות תשלום, ממשקי לקוחות, אפשרויות שירות ומשלוחי "הקילומטר אחרון" וכדומה.

ללא שיתוף פעולה זה לא יעבוד. כדי ליצור זירה קמעונאית תחרותית, הקמעונאים חייבים למלא כל פער ביכולת באמצעות שותפויות או - M&A למשל, על ידי איחוד כוחות עם מומחי דיגיטל, אנליטיקה, טכנולוגיה ועוד.

ניקח את נושא המשלוחים ו"הקילומטר האחרון" עימו מתמודדים מרבית הקמעונאים כדוגמא. נניח ובשלב הראשון אנו לא מעוניינים במחסנים לוגיסטיים ענקיים שכוללים טכנולוגיה מורכבת ויקרה. פתרון פוטנציאלי אחר יכול להיות שימוש במשלוחים מאוגדים, אשר יחייבו את הסוחרים לשתף פעולה עם המתחרים שלהם או עם עסקים אחרים: לדוגמה, שחקן אחד או ספק לוגיסטי של צד שלישי יכולים לשלב מספר משלוחים של קמעונאים.

שישה ציוני דרך לצמיחה

עיצוב הזירה הקמעונאית (המשך)

בסין למשל, כ -50 חברות משתמשות באפליקציה שמגייסת מאגר על פי דרישה של אלפי נהגים עצמאיים למסירת סחורות. האפליקציה מכילה פרופילים ודירוג משתמשים של נהגים והיא מתריעה אם הם זמינים ומוכנים לעזור לחלק משלוחים. כדי לסייע לנהגים בעת ניווט בשכונות, האפליקציה מציעה מפות מסלול. שלושה ניסויים מוקדמים הצביעו על כך שפתרון זה עשוי לקצץ 30 אחוז מעלויות משלוח ממוצע של קמעונאים.

דרך נוספת להפוך את המשלוחים לזולים יותר היא לאחסן את הסחורה קרוב יותר למרכזי מגורים. על פי ניתוחים שבוצעו, אם קמעונאי גדול יעביר את מחצית ממרכזי ההפצה שלו קרוב יותר למרכזי הערים - למשל, במקום מרלו"ג הממוקם במרחק ממוצע של 100 ק"מ למרחק ממוצע של 10 ק"מ בלבד - זה יכול להפחית את עלויות המסירה בכ -10 אחוזים. גם שימוש בטכנולוגיות פורצות דרך כמו למשל במזל"טים או כלי רכב אוטונומיים לחלוקת משלוחים עשויים גם הם להפחית בעתיד את העלויות.

שישה ציוני דרך לצמיחה:
3. הטמעת טכנולוגיות

<u>הטמעת טכנולוגיה בכל חלק של שרשרת הערך</u>

הקמעונאים המצליחים ביותר אימצו את הטכנולוגיה כאמצעי העיקרי ליעילות והפחתת עלויות בכל שרשרת הערך. ואכן, השימוש בטכנולוגיה הוא זה שמבדל אותם כמובילים משאר השחקנים בענף ; קמעונאים שמאמצים טכנולוגיה מוקדם מחזיקים ב- EBIT בשיעור של 2 עד 5 אחוזים יותר מאשר מתחרים מאחרים שמתמהמהים. פתרונות דיגיטליים, ניתוחים מתקדמים ושימוש בכלי בינה מלאכותית יכולים להשפיע באופן מרחיק לכת על מעורבות הלקוחות, פעילויות מסחריות, חנויות, מחסן ו- Back Office.

- **מעורבות צרכנית-** בסקר שנערך לאחרונה בקרב מנכ"לים בתחום הקמעונאות, 93 אחוזים אמרו שהם רואים בשיווק בהתאמה אישית תחום מועדף. הכוונה היא לא רק משלוח של הודעות שיווקיות והצעות תואמות אלא גם למשל המלצות תוכן. רבים מבעלי החנויות המסורתיות מתקשים לייעל את המבצעים ההמונים שלהם. רק כמה מהם, כמו Kroger ו- Loblaws , כבר מבצעים התאמה אישית של המבצעים שלהם ללקוחות נאמנים, מספקים את ההצעה הנכונה במחיר הנכון, בזמן הנכון ובמיקום הנכון.

שישה ציוני דרך לצמיחה

הטמעת טכנולוגיות (המשך)

- **יעילות מסחרית-** ניתוחים מתקדמים יכולים לאפשר למנהלים לקבל החלטות טובות יותר בנושא מגוון, תמחור ומבצעים. קמעונאים מתוחכמים כבר מייצרים מגוון היפר-לוקלי תוך שמירה על סחורה מרוכזת. הם מזהים אילו פריטים ממלאים תפקיד ייחודי במבחר, הם מגדירים אזורי מחירים באמצעות פילוחים מיקרו-שווקים ומשווים מחירים אוטומטית עם מתחרים ארציים מרכזיים. הם עוקבים, מבצעים הערכה ומציגים את מבצעי הפרסום שלהם מדי יום. במקביל מייצרים תובנות שמעניקים להם מנוף וכוח מיקוח בבואם למשא ומתן עם ספקים.

- **תפעול מחסן ורצפת המכירה-** כיום כמחצית ממשימות התפעול של החנות יכולות להיות אוטומטיות. הרובוטים יכולים כעת לענות על שאלות הקונים, להציע פריטים על בסיס רכישות קודמות של קונה, לרשום מלאי, לעקוב אחר תאריכי התפוגה, לוודא מלאי מדפים, לבחור ולארוז מוצרים למסירה, לנקות שפכים ואפילו להרכיב כריכים וסלטים. השותפות בין Kroger ו- Ocado , המובילה באוטומציה של מחסנים ושימוש באנליטיקה מתקדמת, מעידה על הזדמנויות גדולות כמו אפשרות משלוחים באותו יום ובאותה שעה עם צוות קטן או ללא צוות בכלל. כבר כיום קיימות חנויות ללא "צ'ק-אאוט": כמו אמזון Go ו- BingoBox הסינית. מכיוון שקופאים מהווים בממוצע כ -30 אחוז מכלל עובדי החנויות – והקופה הינה נקודת המפגש הכואבת של הקונים בחנות- היתרונות של אוטומטיזציה הינם עצומים לקמעונאי.

שישה ציוני דרך לצמיחה

הטמעת טכנולוגיות (המשך)

תפעול Back-office - הניסיון שנצבר במגזרים אחרים, במיוחד בשירותים פיננסיים, הראה כי דיגיטציה של תהליכים משרדיים (כגון טיפול בתשלום חשבונות או עיבוד נתוני שכר) יכולה להביא לשיפור משמעותי בפריון. לעיתים קרובות מגלים שרוב התהליכים המשרדים עשויים להפיק תועלת מהדיגיטציה, שיכולה לפנות 15 אחוזים או יותר מזמן העובדים בסך הכול - הזדמנות אדירה עבור הקמעונאים.

שישה ציוני דרך לצמיחה:
4. לפתח הסעדה

<u>לפתח הסעדת קונים</u>

חנויות מכולת וסופרים היו פעם המקום בו כמעט כולם קנו את ארוחת הצהריים והערב שלהם. במאמצים להשיב עטרה ליושנה, הרחיבו קמעונאים רבים את מבחר הארוחות המוכנות במקום. חלקם אף מכניסים שפים לחנות על מנת למשוך סועדים. ישנם כמה מודלים שונים לשירותי אוכל, כולל מסעדה בשירות מלא בתוך או בסמוך לסופרמרקט, הקצאת חלק משטח החנות לארוחות מוכנות, הפעלת "מרכז אוכל" שיש בו מסעדות, והקצאות שטחים בחנות המתמקדים בארוחות נישה (כמו דלפקי הסושי בתוך חנויות Waitrose). בנוסף, קמעונאים רבים - שמכירים בביקוש הצומח של ארוחות בריאות ביתיות - מוצאים דרכים לעמוד בביקוש הזה. בסין, למשל, קמעונאים של מזון כמו Hema ו- Fresh 7 מציעים משלוח ביתי תוך 30 דקות.

על מנת להצליח בשירותי האוכל, על הקמעונאים לשאול את השאלות הבאות:

- באיזה אבטיפוס לבחור? מנות לעכשיו, לאחר כך, שניהם?
- איזה שטח בחנות נקצה?
- מי יתפעל את המחלקה? מותג קיים? מותג חדש?
- האם להציע שרותי משלוח? אם כן, באיזו פלטפורמה של הקילומטר האחרון נשתמש?

כמובן שהתשובות לשאלות אלו יהיו תלויות במספר משתנים, כמו נקודות החוזק והחולשה של הרשת הספציפית, מגזרי הלקוחות שהיא משרתת והנוף התחרותי המקומי.

שישה ציוני דרך לצמיחה:
5. להעריך מחדש את הנדל"ן

<u>להעריך מחדש את הנדל״ן הקמעונאי</u>

על רקע התמורות בנדל״ן המסחרי, רשתות השיווק חייבות להיות יצירתיות יותר עם הנדל״ן שלהם. סגירת ומכירת חנויות היא בהחלט אפשרות, אך היא לא צריכה להיות האופציה הראשונה או היחידה. בתור התחלה, על בעלי החנויות לחשוב קדימה על הצרכים העתידיים של החנויות הפיזיות ושל העסקים המקוונים שלהם; ניתן להשתמש בשטחי חנות קיימים למילוי הזמנות מקוונות או לספק שירותים אחרים. קיימות אפשרויות הכוללות התחדשות בקטגוריות ליבה בתוך חנות, חידוש של אזורים מסוימים בחנות, השכרת שטח לעסקים אחרים, תכנון מחדש של מחלקות החנות, או פיתוח מחדש לשימוש מעורב, אולי אפילו כשטח מגורים כפתרון באזורים עם מחסור בדיור.

הקמעונאים המחושבים יותר, המכירים בצורך שלהם לגייס הון ולהפחית התחייבויות, משתפים פעולה עם יזמי נכסים ובעלי קרקעות - ישויות שיש להן את היכולות והקשרים הדרושים עם הרשויות המקומיות. בשותפות עם גורמים מקצועיים, הם יכולים למצוא אפשרויות יצירתיות ומשתלמות יותר עבור הנדל״ן שברשותם.

שישה ציוני דרך לצמיחה:
6. להתחדש ומהר

<u>תחדשו מהר יותר</u>

קצב השינויים בענף הוא מואץ. תגובה מהירה היא קריטית על מנת שלא להישאר מאחור. מה שאומר שהקמעונאים חייבים לשנות את הגישה המסורתית והאיטית שלהם ולנקוט יוזמות חדשות הנותנות מענה לשינויים. עליהם לאמץ גישה זריזה שתאפשר להם ליישם מהלכים חדשניים המאופיינים על ידי קבלת החלטות מהירה, התמקדות בתוצאות מוחשיות, פידבקים של לקוחות, צוותים משולבים ורב תחומיים ותשומת לב קפדנית לבניית יכולות פנימיות.

אימוץ גישה מהירה להטמעת חדשנות יכולה להפחית את זמן הדרוש להשקה של יוזמות חדשניות בצורה משמעותית ולתת מענה לכול התפתחות בשוק. קמעונאים מובילים השתמשו בגישה כזו כדי להציג פתרונות דיגיטליים חדשים בחנות, לשכלל אלגוריתמי בחירה במחסנים או לפתח מוצרים חדשים.

קבוצת נתיב

Nativ Consulting • נתיב יועצים

חברת הייעוץ היחידה בישראל המתמחה בלעדית בענף המזון מאז 1983 ומספקת מטריית שירותים כוללת בענף המזון.

✓ מחקרי שוק

✓ מחקרים סנסוריים

✓ פיתוח מוצרים חדשים

✓ איתור וחדירה לשווקים חדשים

✓ מיזוגים ורכישות וגיוס משקיעים

✓ ייעוץ אסטרטגי וליווי תהליכי היישום

לפרטים נוספים על שרותי החברה ותיאום פגישת היכרות צרו קשר עם מיכל דיסקין

דרך מנחם בגין 154 תל אביב (בית קרדן)

03-6955806

Ron.nativ@mns-israel.com