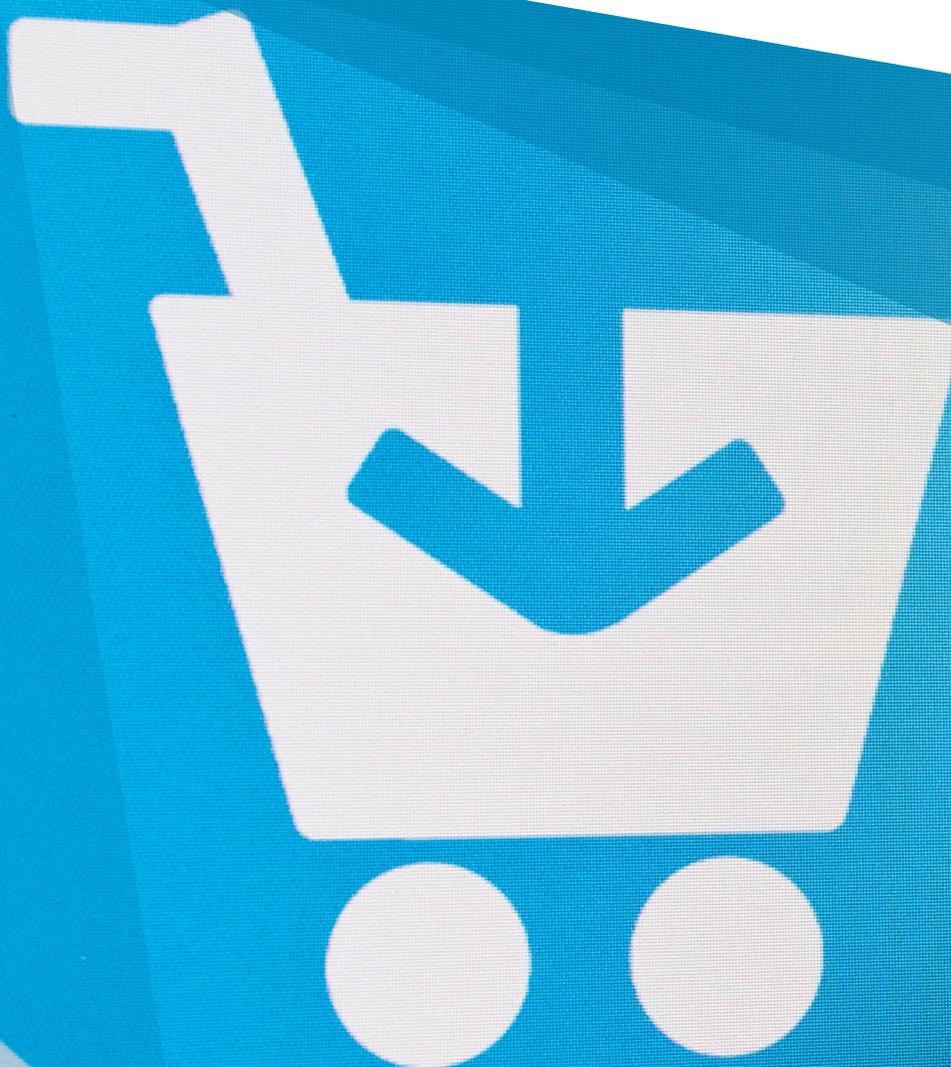


DES MODÈLES RENTABLES POUR L'E-COMMERCE

RÉINVENTER LES RÈGLES DE LA GRANDE DISTRIBUTION



DES MODÈLES RENTABLES POUR L'E-COMMERCE

Alors que la distribution en ligne se développe et que les ventes en magasins stagnent, de nombreuses enseignes voient dans leur activité en ligne et omnicanal leur principal moteur de croissance. Bien que la plupart des distributeurs aient déjà investi de manière substantielle dans ce domaine et continuent à le faire, les bénéfices ne sont pas au rendez-vous : le commerce en ligne et omnicanal représente une aubaine pour les consommateurs mais pas toujours pour les distributeurs. Il est difficile de trouver un modèle rentable pour la distribution omnicanal et en ligne, mais comme nous le montrons dans cet article, cela n'est pas impossible.

L'e-commerce a réinventé les règles de la distribution de deux manières fondamentales. Il en a transformé les principes économiques. Il en a fait un environnement dans lequel le « vainqueur rafle toute la mise ».

1. LA GRANDE DISTRIBUTION REPOSE MAINTENANT SUR LE PRINCIPE DU « VAINQUEUR RAFLE TOUT »

Jusqu'à récemment, la géographie était un facteur important et chaque point de vente bénéficiait d'un avantage puisque sa clientèle vivait ou travaillait à proximité. Il n'était pas facile de comparer les différentes enseignes et encore moins d'en changer. C'est pourquoi chaque magasin ne connaissait qu'une concurrence limitée et surtout locale. Si l'emplacement d'une enseigne était pratique, elle pouvait facilement attirer la clientèle sans pour autant proposer des prix plus bas, de meilleurs produits ou un meilleur service client – elle n'avait pas besoin d'être la meilleure tant qu'elle convenait à sa clientèle et qu'elle était bien située.

La vente en ligne a modifié ces paramètres. Dans nombre de cas, l'emplacement n'entre plus en ligne de compte et on peut aisément comparer les prix proposés d'une enseigne à l'autre : les consommateurs peuvent facilement se renseigner pour trouver les meilleures affaires. Conséquence : pour que vous gagniez la bataille du commerce en ligne, les consommateurs doivent vous considérer comme leur meilleur choix. Vous n'avez pas à être le meilleur sur tous les tableaux, mais au moins sur certains.

2. L'E-COMMERCE A TRANSFORMÉ LES PRINCIPES ÉCONOMIQUES DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Il est plus difficile pour les distributeurs établis de rentabiliser leur activité en raison des impacts économiques de la distribution en ligne. La concurrence en ligne a augmenté l'élasticité-prix et réduit les marges. Pour de nombreuses enseignes, les exigences de rentabilité de leurs opérations en ligne sont, pour le moment, moins élevées que pour les activités de distribution traditionnelle. En effet, leur valorisation, dans un certain nombre de cas, dépend non pas de leurs profits actuels mais de ceux qu'ils feront potentiellement demain. Certaines enseignes en ligne ont donc basé leur stratégie sur la conquête de la base de clients la plus large possible, au détriment de leur rentabilité, espérant pouvoir en tirer les bénéfices à plus long terme. Sur un marché qui repose sur le principe du « vainqueur remporte toute la mise », les entreprises ayant des exigences plus faibles de rentabilité à court terme poussent à la baisse la rentabilité de tout le secteur.

RÉUSSIR SUR LE MARCHÉ EN LIGNE

La combinaison de ces deux éléments explique pourquoi il est si difficile d'être rentable en ligne. Il faut tout d'abord identifier les domaines dans lesquels vous êtes le meilleur aux yeux des consommateurs, tout en étant rentable. Tout comme seuls certains types d'enseignes traditionnelles ont connu un réel succès – l'enseigne spécialisée, le magasin couvrant tous les besoins, l'enseigne à bas prix, etc. – tous les modèles de commerce en ligne ne généreront pas de la valeur à long terme.

Nous avons identifié quatre catégories d'enseignes en ligne rentables :

1. Les prix les plus bas que l'on puisse trouver sur le marché
2. Le meilleur assortiment de produits et les meilleurs services
3. La première enseigne vers laquelle les clients se dirigent
4. Une expérience d'achat hors du commun de bout à bout

Aucune enseigne en ligne ne se trouve réellement dans plus d'une seule de ces catégories, et, contrairement aux enseignes traditionnelles, il n'y a, à long terme, pas de place en ligne pour une enseigne moyennement performante dans l'ensemble des catégories sans être exceptionnelle dans l'une d'elle. Pour pouvoir réussir en ligne, une enseigne doit être le premier choix pour une certaine clientèle et pour un certain type d'achats. La suite de cet article examine comment chacun des quatre modèles peut permettre de développer un modèle économique rentable.

MODÈLE 1 L'ENSEIGNE IMBATTABLE SUR LES PRIX

L'enseigne vendant au meilleur prix du marché est le modèle commercial en ligne le plus « simple » (voir Illustration 1 pour plus de détails sur deux enseignes). Si votre enseigne peut proposer les prix les plus bas, la transparence des prix sur internet est un avantage immense. Votre enseigne n'a pas besoin de locaux coûteux, d'employés nombreux ni même d'une marque (tant que votre enseigne semble digne de confiance) si vous bénéficiez d'une source d'approvisionnement privilégiée, de coûts d'exploitation extrêmement bas, ou des deux. Pour les produits qui sont habituellement achetés individuellement et dont les dynamiques d'achat sont simples, afficher le prix le plus bas dans les comparateurs de prix suffit la plupart du temps.

Trois types d'enseigne sont en concurrence sur ce marché :

1. Les géants de la vente en ligne spécialisés dans plusieurs catégories de produits qui bénéficient de réseaux logistiques et d'effets d'échelle d'une ampleur suffisante pour pouvoir être rentables
2. Les enseignes à bas prix qui proposent des articles de marque provenant de la surabondance de l'offre, des produits de marché gris ou des produits reconditionnés, en particulier pour le prêt-à-porter, la bijouterie et d'autres produits « mode »
3. Les enseignes fortement présentes sur les places de marché d'eBay et Amazon

Illustration 1 : Exemples d'enseignes qui se sont imposées en tant qu'enseignes au meilleur prix du marché

	ENSEIGNE ÉTABLIE : VENTE-PRIVÉE	ENSEIGNE PROMETTEUSE : MADE.COM
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Mode haut de gamme à bas prix 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilier haut de gamme fait sur commande
Domaines de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • €1 milliard de chiffre d'affaires en 2010 ; €1,7 milliards de chiffre d'affaires en 2014. 2,5 millions de visiteurs uniques par jour et 18 millions de membres en Europe • Créée en 2001 • S'ouvre à d'autres pays • Imitée par de nombreux sites 	<ul style="list-style-type: none"> • Créée en 2010 • CA supérieur à £10 millions • Figure sur la liste des « Future Fifty » du gouvernement du Royaume-Uni • A embauché plus de 100 personnes en 2012 • Se développe en France et Italie
Proposition de valeur de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • Vente événementielle en ligne : des "ventes flash" sont proposées en ligne pour une courte durée (3-5 jours) ; les détails en sont partagés 24 heures à l'avance 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilier haut de gamme 70% moins cher que dans les grandes chaînes de centre-ville • Les clients votent pour leurs modèles préférés et seuls les plus appréciés sont créés
Modèle commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficie d'approvisionnement de fournisseurs de marques haut de gamme qui désirent écouler leur surplus de stock • Des ventes qui ne sont pas affichées sur les sites de comparaison de prix pour éviter un impact négatif sur la perception de valeur ou la cannibalisation des ventes du fabricant 	<ul style="list-style-type: none"> • Re-compose la chaîne de valeur – de made.com au fabricant au client • Les meubles sont créés une fois la commande passée ce qui permet un niveau de stock peu élevé et un fond de roulement négatif

Ce modèle est difficile à imiter si votre but est de créer une enseigne rentable à grande échelle, il nécessite une échelle très importante ou des sources d'approvisionnement privilégiées. Sans l'un ou l'autre (le mieux étant les deux), proposer systématiquement les prix les plus bas a un impact financier désastreux – en particulier pour les enseignes traditionnelles dont les prix sont alignés sur ceux de la concurrence en ligne et qui se trouvent dans l'impossibilité de couvrir leurs coûts.

- ✓ **Dans quelles conditions cela marche :** Les catégories couvertes par les comparateurs de prix, les catégories à faible fréquence d'achat, les catégories à dynamique d'achat simple
- ✓ **Comment les enseignes attirent la clientèle :** En remportant la guerre des prix, résultat après résultat dans les moteurs de recherche
- ✓ **Comment elles parviennent à être rentables :** Grâce à des sources d'approvisionnement privilégiées et des structures aux coûts peu élevés

MODÈLE 2 « L'EXPERT DE LA CATÉGORIE » QUI PROPOSE LE MEILLEUR ASSORTIMENT DE PRODUITS ET LE MEILLEUR SERVICE

Tout comme les grandes surfaces spécialisées se sont imposées en créant une proposition de valeur dominante au sein de leur catégorie, il y a une place pour ce rôle dans la vente en ligne. La plupart des achats en ligne satisfont un seul besoin client facilement identifiable – « je désire une nouvelle télévision » ou « il me faut un siège auto » – pour lequel une simple recherche, comme le font une grande partie des clients, fonctionne bien.

Cependant, l'expérience client qu'offrent la plupart des sites internet n'est pas adaptée aux achats plus compliqués. Lorsque les besoins sont moins bien définis – « il me faut de nouvelles chaussures » ou « je cherche une nouvelle chaîne hi-fi » – une recherche simple ne fonctionne plus aussi bien et désoriente le client au lieu de l'aider.

Certains sites qui s'appuient sur un outil de recherche parviennent à remédier à ce problème en utilisant les avis des consommateurs.

Les enseignes qui peuvent créer un avantage réel pour les clients sont celles qui comprennent la situation d'achat et proposent une expérience – assortiment et service – qui lui est adaptée. Pour les catégories dans lesquelles les clients effectuent des achats répétés, une meilleure expérience d'achat peut se traduire par une fidélité des clients sur le long terme.

Toutes les catégories ne sont pas adaptées au modèle de l'expert de catégorie. En effet, les catégories qui ont permis aux grandes surfaces spécialisées de se développer ne sont pas obligatoirement les mêmes qui permettent aux experts de catégories d'être rentables en ligne.

Néanmoins, il existe des situations d'achat aux conditions de service et de besoin de gamme particulières (et dans de nombreux cas, particulièrement exigeantes) qui ne peuvent être satisfaites que par des enseignes qui ont été créées dans ce but (voir Illustration 2).

- ✓ **Dans quelles conditions cela marche :** Dans des situations d'achat complexes, des cycles d'achats de fréquence moyenne, de nombreux liens de dépendance entre les produits, des groupes de produits achetés ensemble mais séparément des autres produits
- ✓ **Comment les enseignes attirent la clientèle :** Les clients savent que cette enseigne propose les produits qui satisferont leurs besoins
- ✓ **Comment elles parviennent à être rentables :** Le niveau de marge est amélioré par la différenciation et la fidélité client sur le long terme, et repose sur une expertise difficile à dupliquer

Illustration 2 : Exemples d'enseignes qui se sont imposées en tant qu'expert de catégorie

	ENSEIGNE ÉTABLIE : ZAPPOS.COM	ENSEIGNE PROMETTEUSE : WIGGLE.COM
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigne de chaussures et prêt-à-porter • La plus grande enseigne de vente de chaussures du monde 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigne spécialisée en articles de sport • Appartient à Bridgepoint Capital (fonds d'investissement privé) depuis son acquisition en 2011 (£180 millions)
Domaines de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition par Amazon en 2009 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires de £140,8 millions en 2013
Proposition de valeur de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • Autorité de gamme : <ul style="list-style-type: none"> – Plus de 50 000 modèles de chaussures – Vaste gamme de produits particuliers – Possibilité de pré-commande pour les articles en rupture de stock • Service client supérieur : <ul style="list-style-type: none"> – Centres d'appel ouverts 24h/24 et 7j/7, les employés créent un « mythe » autour de la marque en s'investissant au maximum 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation : <ul style="list-style-type: none"> – Gamme complète d'équipement de cyclisme, de course et de natation – Organisation du site par catégorie et marque • Conseils d'experts : <ul style="list-style-type: none"> – Guide d'achat pour chaque catégorie – Disponibilité d'un conseiller en ligne en temps réel • Réduction du risque pour les consommateurs : <ul style="list-style-type: none"> – Politique de retour de 12 mois – Période d'essai de 30 jours pour les vélos
Modèle commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Fondé sur une clientèle fidélisée à fréquence d'achat moyenne et supérieure 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondé sur une proposition de valeur « d'expert » différenciée de la concurrence

MODÈLE 3 « L'ENSEIGNE RÉFLEXE » – LA PREMIÈRE ENSEIGNE VERS LAQUELLE ON SE DIRIGE

L'enseigne par défaut est l'équivalent en ligne du « tout sous le même toit ». C'est celle qui répond à tous les besoins du client, où le client sait qu'il pourra toujours trouver ce qu'il désire à un prix intéressant – en d'autres termes, c'est la commodité et la facilité en ligne. De telles enseignes proposent tout ce dont le client pourrait avoir besoin, un site sérieux, une expérience d'achat sans tracas, et des prix que l'on sait compétitifs (voire les moins élevés). Leur but est d'établir une clientèle qui les voit comme l'enseigne par défaut pour répondre à tous ses besoins.

C'est l'approche d'Amazon (voir Illustration 3). En élargissant ses catégories de produits, l'enseigne répond à un nombre croissant de besoins des ménages pour qui se diriger sur son site sans chercher ailleurs devient un réflexe. De plus, l'abonnement à AmazonPrime attache la clientèle dans la durée. Aujourd'hui, seul un groupe d'enseignes se liguant pourrait concurrencer Amazon, qui est devenu leader, en termes de fréquentation par les consommateurs, étendue des catégories offertes, profondeur de l'offre au sein de chaque catégorie, compétitivité des prix pratiqués et qualité et fiabilité tout au long de l'expérience d'achat, paiement et livraison.

Il existe d'autres segments de clientèle – les petits commerces, les écoles, les jeunes familles, les seniors, etc. – autour desquels des modèles similaires pourraient encore être créés. Le défi est de définir votre cible et de ne jamais relâcher vos efforts pour continuer à satisfaire leurs besoins sur le long terme. Par exemple, pour cibler les petits commerces, une enseigne de fournitures de bureau doit proposer tout ce dont ceux-ci ont besoin, pas seulement certains produits. Le but est de devenir l'enseigne par défaut pour un responsable de petit commerce sans lui donner de raison d'aller voir ce que les autres enseignes proposent. Pour y parvenir, il faut adapter la gestion de la livraison et de la facturation et proposer des services en plus des produits. C'est une approche commerciale fondamentalement différente pour les enseignes qui ont eu jusqu'ici l'habitude de définir leur activité à partir des produits qu'elles vendent.

- ✓ **Dans quelles conditions cela marche :** Un segment de clientèle dont les besoins sont variés mais faciles à identifier
- ✓ **Comment les enseignes attirent la clientèle :** En satisfaisant tous leurs besoins et en proposant des prix peu élevés
- ✓ **Comment elles parviennent à être rentables :** En s'imposant dans les habitudes des clients comme enseigne par défaut

Illustration 3 : Exemples d'enseignes qui se sont imposées en tant qu'enseignes réflexes

	AMAZON	STAPLES
Proposition d'origine de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • A débutée en tant qu'expert de catégorie de vente de livres en 1995 • Est parvenue à proposer un nombre beaucoup plus important de titres que ses concurrents établis 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande surface spécialisée en fournitures de bureau créée en 1986
Développement	<ul style="list-style-type: none"> • S'est imposée comme enseigne proposant au meilleur prix du marché toutes les gammes de produits, en vendant en direct ou par sa place de marché • S'est rapidement diversifiée dans d'autres catégories et a tout fait pour contrôler la logistique • Orientation clients importante, propose des services d'abonnement pour conserver sa clientèle • Est devenue l'enseigne par défaut pour de nombreux ménages 	<ul style="list-style-type: none"> • S'est diversifiée dans des catégories connexes (ex. matériel pour salle de pause et mobilier de bureau) et propose des services qui lui ont permis de devenir l'enseigne par défaut pour les fournitures de bureau • S'est concentrée sur l'amélioration de ses relations clients, en faisant par exemple l'acquisition de Runa, une société de personnalisation d'e-commerce • Remanie actuellement sa stratégie, qui vise désormais à réduire le nombre de ses magasins physiques et à augmenter ses ventes en ligne

MODÈLE 4 LE CHAMPION DE L'EXPÉRIENCE D'ACHAT – « UNE EXPÉRIENCE D'ACHAT INCOMPARABLE DU DÉBUT À LA FIN »

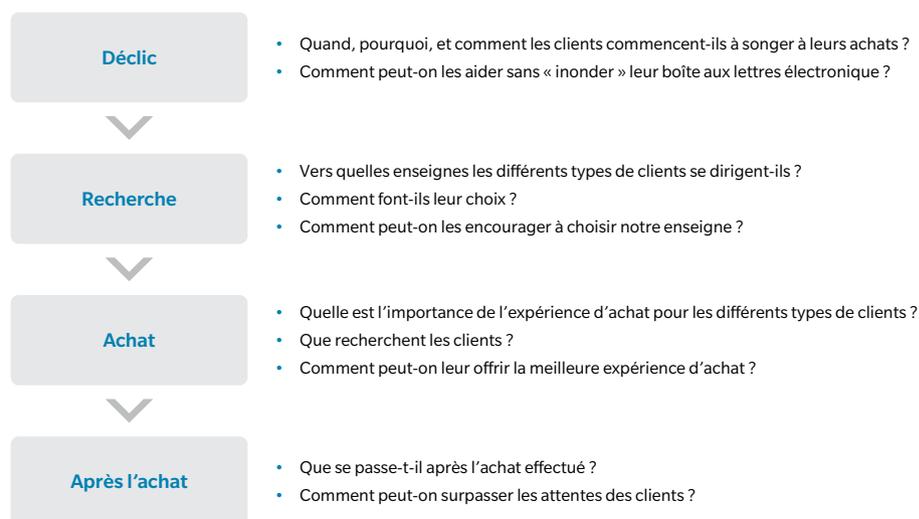
Pour de nombreuses enseignes établies, ce modèle est probablement le plus intéressant, dans la mesure où il s'agit, par nature, d'un concept omnicanal qui tire parti des avantages de la présence physique. C'est aussi un modèle qu'aucune enseigne n'est encore parvenue à mettre en place dans sa totalité.

Autrefois, hormis la publicité, les courriers personnalisés et quelques centres d'appel, le seul contact entre l'enseigne et le client avait lieu dans le magasin au moment de la vente. Aujourd'hui, l'expérience d'achat débute bien avant que le client ne se déplace jusqu'au magasin, continue longtemps après qu'il en soit sorti et peut être facilitée grâce à la technologie à plusieurs moments stratégiques.

Une enseigne établie peut créer une expérience d'achat qui la différencie des enseignes en ligne en utilisant la technologie pour saisir davantage d'opportunités d'interagir avec le client, et créer une expérience fluide entre ces différents points de contact.

Pour mettre en œuvre cette opportunité, une enseigne doit comprendre les choix implicites et souvent subtils que font les clients à chaque étape de l'expérience d'achat. Comme le montre l'illustration 4, ces derniers varient d'une catégorie de produits à une autre et d'une situation d'achat à une autre, mais au niveau le plus élémentaire, les clients franchissent des étapes successives, qui parfois se chevauchent et se répètent. Le point de départ pour l'enseigne est d'identifier les opportunités qui lui permettront d'accrocher les clients à chaque étape et de se poser les questions fondamentales sur ce que recherchent les clients et sur les canaux à utiliser pour leur offrir ce qu'ils désirent (voir Illustration 5).

Illustration 4 : Questions à se poser pour agir et enchainer le client à chaque étape de l'expérience d'achat

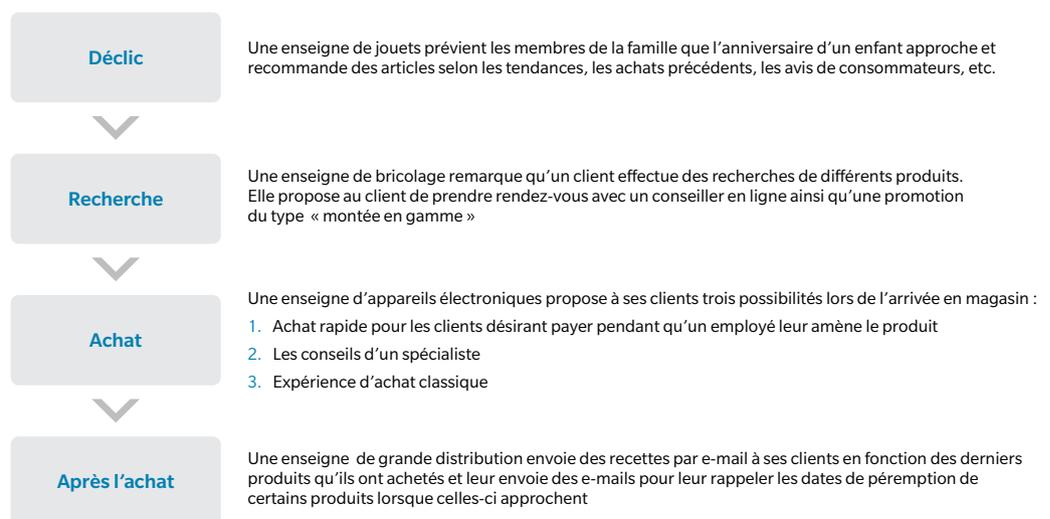


Il est certain que ce sont des questions stratégiques qui ne sont pas le quotidien d'une enseigne. Il faut pourtant y répondre pour proposer une expérience multicanal fluide. Mais à quoi ressemble une enseigne multicanal performante ? Des prix cohérents à travers les différents canaux, des réseaux logistiques intégrés, la possibilité de vendre des produits dans les différents canaux, des applications et des sites bien conçus, ainsi que des avis et recommandations de clients sont des aspects importants. Mais ils ne suffisent pas.

Pour que ce modèle fonctionne, une enseigne doit exploiter les données relatives à ses clients pour mieux comprendre leurs choix et leurs comportements d'achat. Cela englobe la totalité de l'expérience d'achat du début à la fin. Cette approche nécessite l'identification de situations d'achat qui n'existaient pas auparavant et qui ne sont pas encore bien servies. Il faut aussi développer une maîtrise des réseaux sociaux et d'autres canaux pour que l'enseigne devienne le premier choix du client. Enfin, il est important que l'enseigne reconnaisse que tous les clients ne consomment pas de la même manière. Pour réussir, une enseigne doit proposer un niveau de service et d'assistance adéquat à chaque client sans pour autant sembler trop insister.

Dans ce modèle, le canal en ligne et les points de vente s'épaulent pour améliorer l'expérience d'achat. Jusqu'à maintenant, ce modèle a été utilisé dans le secteur des services plutôt que dans la distribution. Par exemple, les compagnies aériennes utilisent les données recueillies en temps réel pour mesurer le mécontentement des clients à l'aéroport et remédier à la situation lorsque le client arrive en salle d'embarquement ou dans l'avion. Les chaînes d'hôtels peuvent aussi prévoir quelle pourrait être la prochaine destination du client et la date de son séjour. A l'avenir, les magasins physiques joueront peut-être un rôle moins important qu'aujourd'hui mais ils resteront indispensables pour proposer au client la meilleure expérience d'achat.

Illustration 5 : Exemples montrant comment des enseignes peuvent enchanter les clients à chaque étape de l'expérience d'achat



Le travail sur l'expérience d'achat doit améliorer l'interaction avec le client à chacune des étapes. Certaines enseignes se concentrent sur certaines étapes, aucune n'est encore parvenue à maîtriser l'ensemble.

Le plus grand défi pour l'enseigne est de mettre en place tous les aspects de ce modèle pour améliorer, faciliter et embellir la vie de ses clients plutôt que de se contenter de leur vendre des produits. Les exemples de l'illustration 6 montrent les opportunités qui s'ouvrent, et comment les enseignes peuvent en tirer profit.

- ✓ **Dans quelles conditions cela marche potentiellement :** N'importe où, en particulier des situations d'achat complexes qui ne sont satisfaites ni par des enseignes traditionnelles ni par des enseignes en ligne, et des catégories pour lesquelles les choix des clients sont particulièrement subjectifs telles que la mode, le mobilier, les articles de luxe et les cadeaux
- ✓ **Comment les enseignes attirent la clientèle :** En facilitant et améliorant la vie de leurs clients
- ✓ **Comment elles parviennent à être rentables :** En devenant un nouveau type d'enseigne, qui se différencie grâce à une proposition de valeur unique et en adaptant leurs actifs existants.

Illustration 6 : Exemples d'enseignes leaders sur l'expérience client

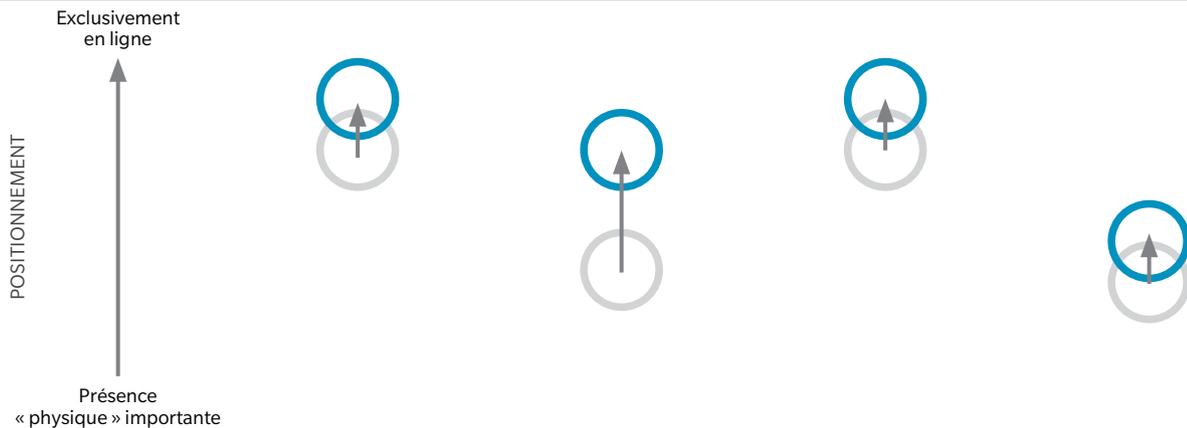
	JOHN LEWIS	SEPHORA
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Grand magasin au Royaume-Uni • L'une des seules enseignes de centre-ville augmentant régulièrement son CA malgré la crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Parfums et cosmétiques • Appartient à LVMH • \$4 milliards de chiffre d'affaires en 2013 • Croissance agressive en Chine
Proposition de valeur de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • Les magasins permettent de voir et toucher la totalité de l'assortiment, y compris le mobilier et les appareils électroniques de prix élevé • La société est détenue par un trust pour le compte de ses employés (« partenaires ») et dirigée par eux • Le niveau de service en magasin est très élevé, en plus de services d'installation et d'aménagements à domicile, de conseils personnalisés, etc. • Le site internet est conçu de façon « intégrée » pour améliorer l'expérience d'achat en magasin : <ul style="list-style-type: none"> – Des bornes et stands dans les magasins permettent aux clients de voir l'ensemble de l'offre, de consulter les stocks et de commander en ligne – Service d'achat en ligne et réception en magasin gratuite combiné avec les supermarchés Waitrose – Listes de cadeaux disponibles et achetables en magasin et en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • L'expérience en magasin est clé pour les essais de produits, les activités événementielles et les cours • L'expérience d'achat en ligne donne accès aux avis de consommateurs ainsi qu'à la gamme la plus complète des produits • Intégration efficace des deux canaux qui permet aux clients : <ul style="list-style-type: none"> – De réserver des cours et des événements en magasin via l'application mobile – De scanner les produits en magasin pour lire les avis et appréciations des consommateurs – D'accéder au téléchargement de musique, magazines et livres grâce à l'application Sephora Shares, qui renforce l'adoption de la technologie
Modèle commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Les ventes en ligne sont le moteur de croissance de l'enseigne : les ventes en ligne à Noël 2013 représentaient un tiers des ventes, soit une hausse de 22% par rapport à l'année précédente alors que les ventes en magasin n'ont augmenté que d'1,2% • Ouverture de nouveaux magasins plus petits proposant une gamme restreinte de produits qui peut être complétée grâce à des bornes donnant accès au site en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforce les avantages de fidélité clients et de différenciation du modèle d'« expert de catégorie »

CONCLUSION

Un point de vue sur un sujet aussi complexe simplifie obligatoirement certains des aspects abordés, mais il permet aussi d'identifier les opportunités de création durable de valeur. L'e-commerce est un défi capital pour la distribution. L'un des thèmes qui apparaît dans les quatre modèles abordés (résumés dans l'illustration 7) est la nécessité d'innover radicalement et pas seulement d'améliorer certains aspects de manière incrémentale. La création d'une enseigne en ligne ou omnicanal rentable est compliquée par l'accélération des changements technologiques et l'intensité de la concurrence. Mettre en œuvre l'un des quatre modèles nécessite créativité et audace. Une approche prudente ne construirait pas les différenciations qui sont clés pour assurer la rentabilité durable d'une enseigne.

Illustration 7 : Résumé des modèles en ligne gagnants

	MODÈLE 1 : L'IMBATTABLE SUR LES PRIX	MODÈLE 2 : L'EXPERT DE SA CATÉGORIE	MODÈLE 3 : LA DESTINATION RÉFLEXE	MODÈLE 4 : LA MEILLEURE EXPÉRIENCE D'ACHAT
Description	Les catégories achetées à travers des comparateurs de prix, les achats occasionnels, les dynamiques d'achat simples	Situation d'achats complexes, cycles d'achats à fréquence moyenne, liens de dépendance entre les produits, groupes de produits achetés séparément et autres produits	Segments de clientèle dont les besoins sont étendus et facilement identifiables	Situations d'achat complexes qui ne sont satisfaites ni par les magasins traditionnels ni par les enseignes exclusivement en ligne et les catégories influencées par des facteurs subjectifs
Comment elles attirent la clientèle	En remportant la guerre des prix, résultat après résultat dans les moteurs de recherche	En proposant les produits qui répondent le mieux à leurs besoins	En satisfaisant tous leurs besoins à des prix systématiquement bas	En améliorant et facilitant leur vie
Comment elles parviennent à être rentables	Sources d'approvisionnement privilégiées et structures aux coûts peu élevés	Marge améliorée par la différenciation et la fidélité clients sur le long terme, fondée sur une expertise difficile à imiter	En devenant le premier réflexe des clients	En devenant un nouveau type d'enseigne qui se différencie grâce à une proposition de valeur unique, et qui adapte la taille de son réseau physique



○ Aujourd'hui

● Dans cinq ans

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 26 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

MATTHEW HAMORY

North American Retail Practice Co-Leader
matthew.hamory@oliverwyman.com
+1 617 424 3254

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

JOEL RAMPOLDT

North American Retail Practice Co-Leader
joel.rampoldt@oliverwyman.com
+1 212 345 8237

SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Copyright © 2015 Oliver Wyman. All rights reserved.