

Article paru en Décembre 2002 dans « CPA Management », revue de l'association des CPA (Executive MBA d'HEC)



Distribution en Europe : l'eBusiness, enfin, réintégré

En 2006, 200 millions d'Européens seront des utilisateurs réguliers du Web. Les Médias, la Distribution et les Services Financiers doivent s'adapter à ce changement pour pouvoir servir efficacement ces consommateurs en ligne. La crainte de l'utilisation abusive d'informations personnelles reste le frein principal au développement marqué d'un comportement d'achat en ligne (40 millions d'Européens doutent de la sécurité des paiements en ligne). Bien que l'an passé, un nombre important de dot-com purs distributeurs en ligne (pure players) se soient effondrés en Europe, les ventes en ligne ont malgré tout triplé. En 2006, elles représenteront 152 billion €, soit 6.4% des ventes.

CONSTAT

- 22% des acheteurs en ligne européens recherchent online (sur le site Internet) mais achètent offline (dans le magasin).
- 48% des acheteurs multicanaux achètent chez les concurrents, offline.
- Les distributeurs accordent encore peu d'attention, et proposent peu de services, aux meilleurs acheteurs multicanaux.

ANALYSE

- Les ventes offline suscitées par les consultations online représentent aujourd'hui 87 billions €, soit environ 3 fois la valeur des ventes online.
- Selon les prévisions établies, les ventes online atteindraient le même niveau que les ventes offline résultant de consultations online, à l'horizon 2007.

Les distributeurs n'exploitent pas assez les ventes multicanaux

Une majorité de clients on-line européens utilise le Web comme un simple moyen d'information et se rendent ensuite dans les magasins pour y acheter les produits consultés on-line. Incapables actuellement de pister ces consommateurs multicanaux, les distributeurs se focalisent sur les ventes online. En 2002, il y aura 24 millions de nouveaux consommateurs on-line européens.

Parmi les distributeurs européens, les 20 distributeurs les plus importants sont tous dotés de sites d'informations et 45% d'entre eux ont des sites de transaction. Mais, la plus grosse partie de leurs ventes se réalisant toujours dans les magasins, peu de distributeurs s'engagent dans une réelle stratégie de développement multi-canaux dont la rentabilité repose sur la nécessité d'une relation permanente et suivie avec le client. Le trafic Internet vers les sites de commerce ne cesse de s'accroître mais le taux de conversion reste faible.

22% des acheteurs en ligne européens recherchent online mais achètent offline. En Angleterre, les annonces amènent 42% des consommateurs sur un site mais ils sont

seulement 14% à acheter online. 56% n'achètent pas parce qu'ils ne veulent pas communiquer leur numéro de carte de crédit sur Internet et 32% parce qu'ils estiment le coût de livraison trop élevé. De plus, 49% des Européens veulent pouvoir toucher et/ou sentir le produit avant de l'acheter et 57% achètent dans les magasins, simplement parce qu'ils apprécient le centre ville. Résultat : seulement 1,7% des ventes de détail en Europe se réalisent par Internet.

Seulement 41% des clients multicanaux achètent auprès du même distributeur après avoir fait une recherche sur son site Web, 39% utilisent un localisateur de magasin et 37% vérifient si le produit est disponible dans le magasin. Les coupons online pouvant être utilisés offline attirent 23% des personnes et 8% seraient prêts à réserver un article par le Web et à passer le prendre dans le magasin. Peu de distributeurs utilisent les coupons online pour pister ces clients multicanaux et ceux qui y ont recours ont du mal à en évaluer le retour.

Pour les rares distributeurs qui les exploitent, les cartes de fidélité* s'avèrent renseigner peu sur les stimuli multicanaux efficaces pour influencer des comportements d'achat on-line chez les consommateurs. Ceci s'explique par le fait que préexistant déjà chez les clients fidèles des préférences d'achat fortes pour un magasin ou une marque versus un nouveau client faible consommateur. La plupart des terminaux de vente européens n'acceptant pas les coupons, le suivi des coupons distribués online reste souvent inexistant. Souvent, comme l'expliquent les directeurs de magasins, ce suivi multicanaux est effectué, de manière empirique, selon le nombre estimé de clients venant en magasin, avec une impression d'une page du site Web se référant au produit ou service qui les intéresse. Les distributeurs cherchent à optimiser séparément les ventes pour chaque canal et ceux qui se concentrent sur les ventes online n'ont que peu d'échanges avec les directeurs de magasins.

Les objectifs restent :

Défendre sa part de marché face aux pures players. L'exemple le plus récent est le site Opodo que les grandes compagnies aériennes européennes ont lancé en 2001, en réaction à la montée en puissance d'Expedia et de Travelocity.

Attirer de nouveaux clients. En plus de défendre sa part de marché existante, les distributeurs espèrent attirer de nouveaux clients en offrant la possibilité d'achats online. Certains ont d'ailleurs lancé des sites online sous des noms différents de leurs enseignes, afin d'attirer l'attention de nouveaux clients qui n'auraient pas acheté sous leur nom traditionnel d'enseigne.

Les trois quarts des distributeurs mesurent leurs profits offline indépendamment de leurs profits online et souvent fixent les objectifs de leurs dirigeants Ebusiness sur leur rentabilité exclusivement online. Certains dirigeants Ebusiness ne veulent pas voir apparaître les effets croisés des ventes offline et online car ils redoutent que les magasins les facturent pour faire la promotion de leur site.

Les recherches continuent de surpasser les achats en ligne (figure 1):



Les ventes online guident le choix du meilleur canal de vente

Les distributeurs ne réussiront dans le multicanal que s'ils réalisent la valeur réelle du client multicanal, qui influence déjà 87 billions € de ventes offline, soit presque 3 fois la valeur des ventes online. Trois principes devraient les aider à mesurer cette valeur ainsi qu'à effectuer la bonne vente, à travers le bon canal et au bon moment.

En séparant délibérément leurs opérations offline et online en fiefs indépendants, les clicks and mortars européens n'ont pas réussi à servir leurs clients. En n'offrant pas des outils online tels que la visualisation du stock des magasins, les distributeurs ont encouragé les clients multicanal à acheter dans d'autres magasins que les leurs. Certains sites ont même donné à leurs clients des adresses emails où seules les questions provenant du site peuvent être traitées, et pas celles provenant des magasins.

Exploiter leur position sur le marché. Dans les secteurs de l'habillement et de l'alimentation notamment, certaines marques ont positionné leurs filiales online séparément afin d'établir une image plus branchée. Le résultat ? Ils ont récemment fermé leur site, se privant ainsi du potentiel d'influence de leur site Web pour augmenter leur ventes en magasin.

Investir dans le bon outil. Les distributeurs investissent 10 € par utilisateur de carte de fidélité, et 8 € pour son renouvellement, en comptant sur cette carte pour comprendre les interactions du multicanal. Mais les cartes de fidélité n'expliquent pas pourquoi un client utilise un certain chemin plutôt qu'un autre pour acheter ou ne renseignent pas sur ce que peut faire le vendeur pour retenir ceux qui vont acheter dans un autre magasin.

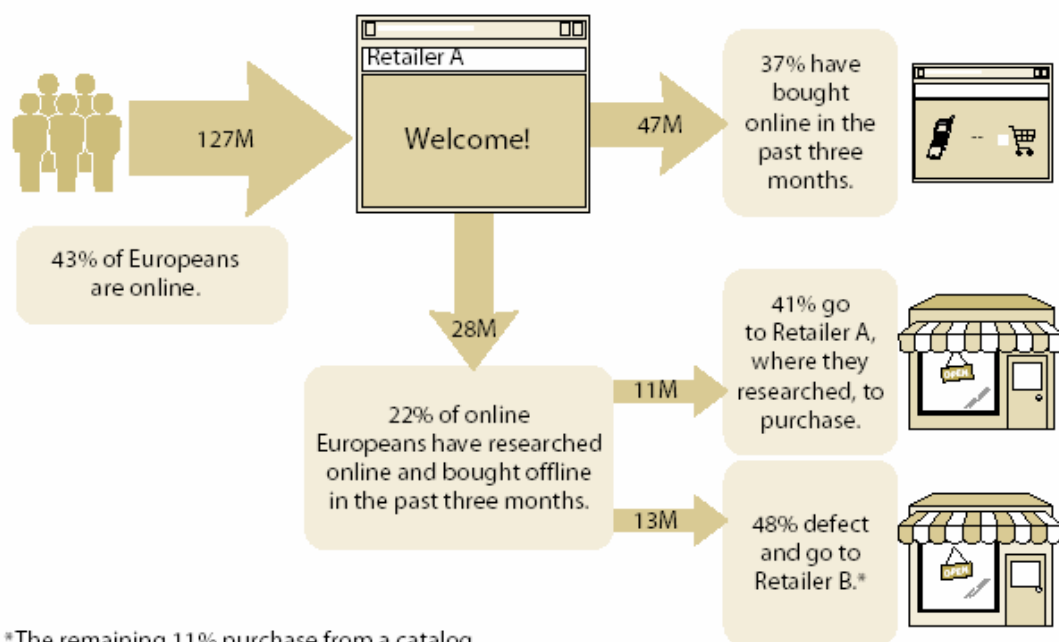
Pour exploiter au mieux les possibilités du multicanaux et répondre à la question « comment puis-je faire pour que mes clients utilisent mon site d'une manière optimisée ? », les distributeurs doivent se concentrer sur 3 facteurs clés de succès :

Comprendre les acheteurs multicanaux. Entre le magasin et le site, les clients ont trois voies principales pour acheter (voir figure 2). Ils choisiront une voie en fonction de leur aisance pour acheter en ligne, des attributs du produit qu'ils veulent acheter et des services offerts par le magasin.

Savoir où réaliser la vente. Les distributeurs ne peuvent pas servir aveuglément les clients multicanaux, ils ont une rentabilité à préserver et donc doivent les diriger vers ce qui est le plus rentable pour eux, tout en tenant compte de leurs préférences.

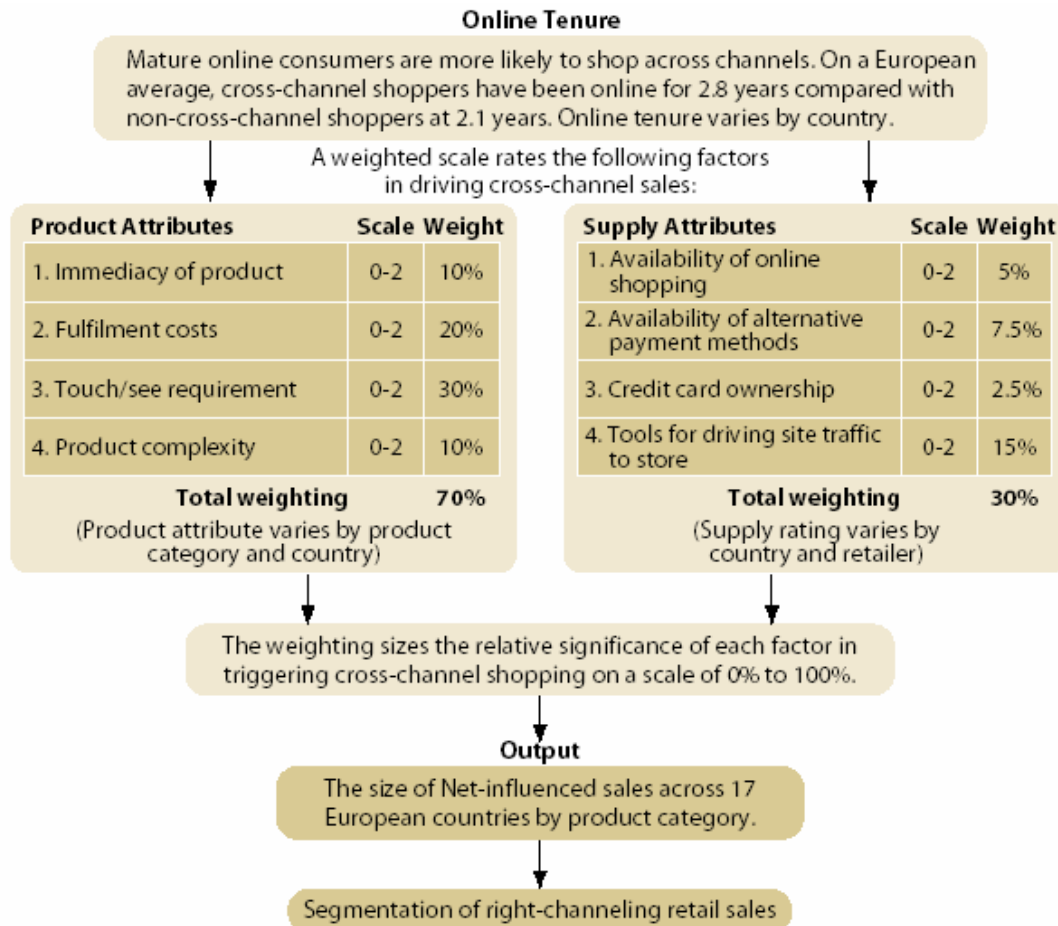
Fixer les priorités des investissements technologiques pour 2005. Servir des clients multicanaux demande d'autres outils que de servir des clients online. Les chemins complexes qu'ils emploient nécessitent une meilleure intégration des différents canaux ainsi que des outils qui dirigent le surfeur vers le magasin, tel, par exemple, que des outils en ligne de prise de rendez-vous dans les magasins.

Voies principales d'achat entre le Web et le magasin (figure 2) :



*The remaining 11% purchase from a catalog.

Effets de l'ancienneté de consultation on-line, des attributs du produit et des caractéristiques de l'offre sur les ventes en ligne (figure 3) :



1- COMPRENDRE LES ACHETEURS MULTICANAUX

La figure 3 aide les distributeurs à décider quelles sont les principales fonctions indispensables à leur site Web pour faciliter le cycle d'achat. Cette étude, qui compare la valeur des ventes réalisées online à celles faites offline mais générées par des consultations online, est basée sur :

l'ancienneté de la pratique online des consommateurs. En moyenne, les clients multicanaux européens sont en ligne depuis 2,8 ans comparé aux 2,1 ans des clients autres. Avec un taux d'utilisation du Web croissant en Europe, il est prévu, de 2002 à 2007, une progression de 2.1 millions à 4 millions en Espagne contre 9,5 millions à 12 millions en Angleterre.

Les attributs du produit. La propension aux achats multicanaux varie selon les catégories. Certains produits comme les vêtements qui nécessitent d'être touchés, d'autres tels que les jouets qui encourent des coûts logistiques importants s'ils sont achetés online, se prêtent bien aux achats multicanaux. De même, les produits complexes qui requièrent un conseil personnalisé tels que les produits sportifs, rentrent dans ce groupe des produits achetés directement en magasin.

L'approvisionnement. Des facteurs tels que la non disponibilité des produits online et l'absence de moyens de paiement alternatifs poussent les clients à utiliser le

multicanal car cela agit comme un frein aux achats online. Même si de nombreux distributeurs éliminent graduellement ces freins, certains introduisent des coupons d'achat électroniques qui agissent comme des stimulants multicanaux.

Les achats multicanaux dépasseront les achats online en 2007

Les ventes offline dérivant d'une recherche Web sont 3 fois supérieures aux ventes online et représentent 5% des ventes de détail en Europe. Les ventes offline dérivant de consultations online vont continuer d'augmenter à un rythme annuel de 18% mais l'explosion des ventes online va être telle que les niveaux de ces ventes vont se rejoindre d'ici 2007 (voir figure 4).

Les distributeurs allemands vont profiter des ventes multicanaux. Cela coûte en effet 49 € pour envoyer un colis de 4 Kg entre 2 grandes villes allemandes, comparé à 29 € en Angleterre. Les ventes multicanaux devraient ainsi y doubler d'ici 2007 pour atteindre 40 billions € concernant 16 millions de personnes.

Les distributeurs anglais vont continuer d'exploiter au mieux le multicanaux, qui est déjà deux fois plus important que le montant déjà élevé du online, en bénéficiant d'une importante population online. En 2007, les ventes online dépasseront les 38 billions € de ventes offline influencées par le Web.

Les distributeurs italiens, avec encore peu d'acheteurs online et n'ayant pas encore développé des formes de paiements adaptées, ont des ventes offline influencées par le Web 8 fois supérieures aux ventes online. Mais en 2007, les 11 millions de consommateurs online auront des moyens de paiements évolués à leur disposition, permettant de faire deux fois plus d'achats offline dérivées du Web, que du online pur.

Enfin, les distributeurs français et espagnols cajoleront les acheteurs online matures. Un peu moins concernées par les problèmes de paiement, les ventes offline influencées par le Web représentent environ 3 fois les ventes online. En 2007, les ventes offlines dérivées du Web seront toujours supérieures aux ventes online, aidées en cela par des démarches comme celle de la FNAC qui propose des moyens de paiement offlines ainsi que la mise à disposition de produits qui ont été préalablement réservés sur le site.

Ventes en ligne aujourd'hui et en 2007 (figure 4):

	Share of European Net-influenced and online sales				Value of European Net-influenced and online sales			
	2002		2007		2002 (billions of euros)		2007 (billions of euros)	
	Net-influenced offline sales	Online sales	Net-influenced offline sales	Online sales	Net-influenced offline sales	Online sales	Net-influenced offline sales	Online sales
Germany	25%	28%	23%	28%	€22	€8	€40	€48
UK	24%	33%	22%	25%	€21	€10	€38	€42
Italy	14%	5%	17%	18%	€12	€1	€30	€14
France	11%	9%	13%	11%	€9	€3	€23	€18
Rest of Europe	26%	25%	24%	29%	€22	€7	€42	€49
Total	100%	100%	100%	100%	€87	€30	€172	€171

(numbers do not total because of rounding)

2. SAVOIR OÙ REALISER LA VENTE

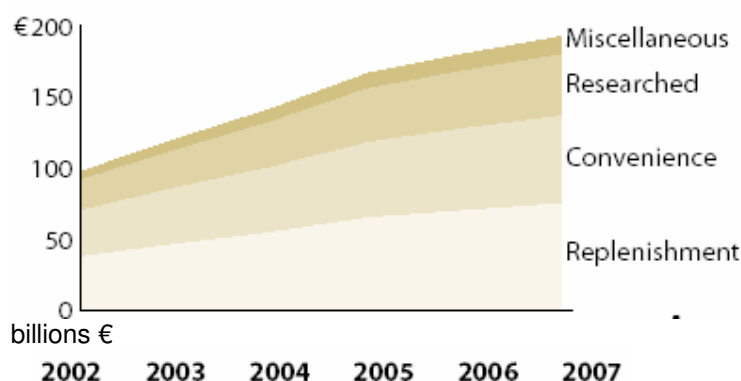
En Europe, les ventes online et offline influencées par le Web varient fortement en fonction du type d'achat (voir figure 5).

Réapprovisionnement de biens de consommation courante: certains chasseurs de bonnes affaires vont occasionnellement utiliser le Web pour trouver le supermarché qui propose une remise sur le détergent qu'ils veulent stocker, et l'acheter offline pour minimiser les coûts d'expédition. L'épicerie représentant 18% du budget familial moyen, ce canal représente encore 37% de toutes les ventes offline dérivées du Web. Pour l'alcool et la nourriture pour animaux, les ventes offline dérivées du Web vont toujours surpasser les ventes online en 2007, les ventes de nourriture pour animaux ne cessant d'augmenter.

Produits de confort: l'habillement représente l'essentiel des ventes offline influencées par le Web. Avec le haut débit progressant lentement, pour n'atteindre que 24% des foyers européens en 2006, peu de distributeurs peuvent utiliser des outils interactifs sophistiqués tels que les modèles virtuels. Mais comme la plupart des consommateurs veulent essayer des produits, telles que les chaussures, l'habillement représente 6 fois plus de ventes offline dérivées du Web que de pures ventes online et va rester dans cette tendance.

Produits recherchés: ils vont évoluer très rapidement vers le online. Les voyages représentent déjà deux fois plus que les ventes offline influencées par le Web car il n'y a pas de frustration causée par le manque de contact ni de livraison coûteuse. A l'exception du mobilier, les produits recherchés tels que les produits électroniques vont, dès la fin de cette année, représenter plus que les ventes offline influencées par le Web. Pourquoi? Sur des produits comme les PCs ou les chaînes stéréo, le client obtient plus de renseignements et de meilleurs prix sur le Web que ce qu'il peut obtenir auprès d'un vendeur en magasin.

Ventes influencées par le online en Europe (figure 5) :



Choisir le bon canal de vente : 3 stratégies possibles

Les ventes online et off-lines progressant à des vitesses différentes, le choix de la bonne stratégie, à savoir online et/ou offline, est déterminé par la nature du produit, le moment et se réduit à l'une des trois stratégies suivantes (voir figure 6) :

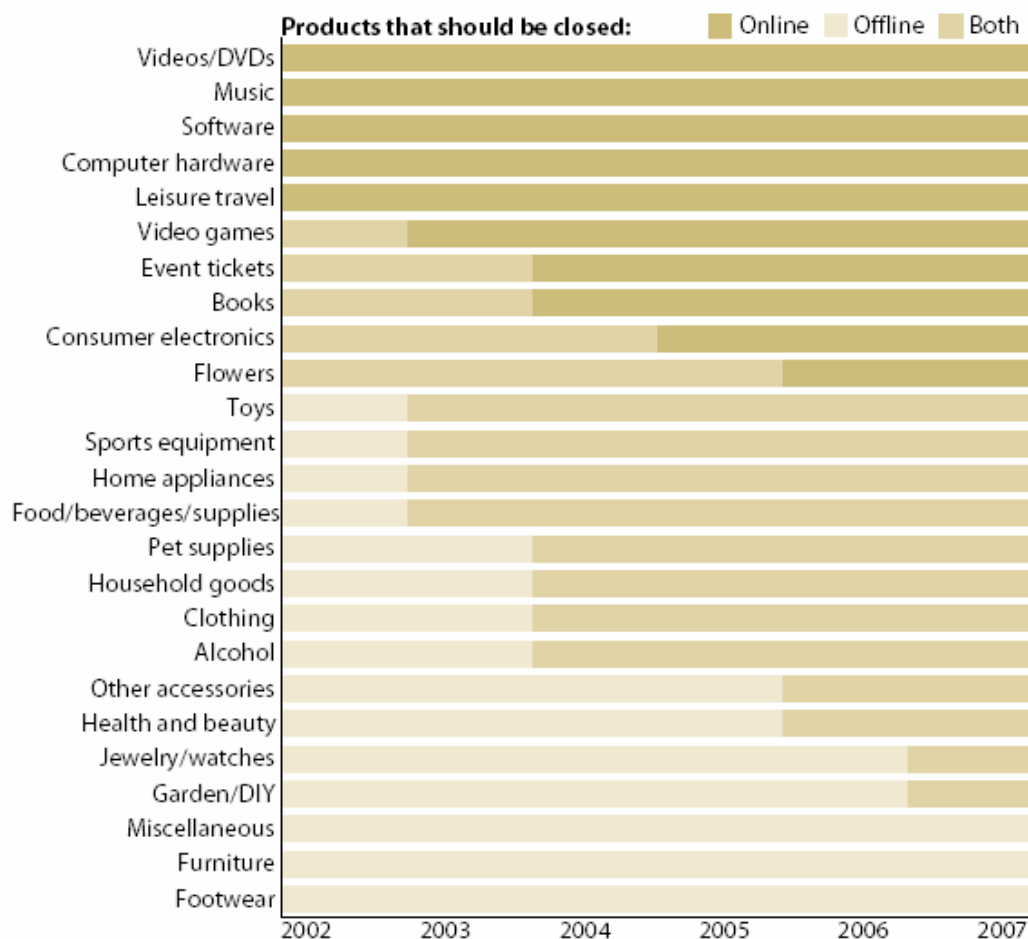
Vendre online. En 2005, la plupart des ventes online des produits de divertissement tels que les vidéos et la musique dépasseront les ventes offline influencées par le Web. Certains distributeurs devraient limiter leur effort pour vendre offline et se concentrer sur les moyens de vendre online. Par exemple, en offrant un bouton « Acheter maintenant » tel que le fait la FNAC sur son site.

Vendre offline. Certains distributeurs qui vendent des meubles devraient orienter leur site Web vers la vente offline, avec des informations détaillées sur les dimensions, les coloris et les possibilités de réserver online ainsi que de prendre un rendez-vous dans un magasin.

Vendre offline et online (hybride). Avec des faibles différences entre les ventes offline et les ventes online au sein de catégories telles que les aliments pour animaux, les distributeurs devraient encourager les clients à être canal-agnostique, par exemple en offrant des prix identiques online et offline mais aussi des prix de livraison qui correspondent à la valeur perçue de ce service. Pour équilibrer les coûts de fonctionnement d'un tel positionnement, ceux qui choisissent cette voie et qui n'ont pas nécessairement la dimension requise devraient sous-traiter ces opérations quotidiennes.

Prévisions des ventes influencées par le Web - 2001- 2007 (figure 6):

Choisir le bon canal de vente pour son produit :



3. FIXER LES PRIORITES DES INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES POUR 2005

Avec des investissements technologiques européens en croissance faible de 0,7%, les distributeurs ayant une stratégie de vente offline ou hybride doivent donner la priorité aux technologies, afin de verrouiller les consommateurs notoirement déloyaux au sein des différents canaux de distribution. Ils doivent se concentrer sur :

L'intégration des informations. L'intégration des données doit être le point de départ pour les investissements de la distribution, en s'assurant du partage d'informations telles que les rentabilités des produits par canal de vente.

Synchroniser la gestion des stocks. Les informations sur les seuils de rupture, la disponibilité des stocks par magasin ainsi qu'une vue unique par produit doivent être la priorité.

Terminaux de ventes multifonctions. Afin de permettre aux vendeurs offline de servir et d'accepter des retours de ventes sur des articles vendus online, les distributeurs ont besoin de tels systèmes qui connectent tous les terminaux au back-end et fournissent des informations en temps réel sur les clients et les historiques d'achats.

Les orientations doivent définitivement tendre vers un site Web CRM centralisé afin que les ventes et le service client puissent utiliser l'information collectée pour anticiper voire dépasser les besoins et attentes des clients. Pour réaliser cela au meilleur coût, les distributeurs doivent développer:

Un Self-service. Ne représentant qu'une faible fraction du coût d'un système CRM, il reste l'un des systèmes dans lequel une société doit systématiquement investir. Des systèmes de recherche en langage naturel, qui représentent une amélioration sensible par rapport aux FAQ, doivent être choisis ainsi que des processus efficaces d'escalade des clients vers les vendeurs.

Des messages instantanés et chat direct. Les distributeurs multicanaux doivent capitaliser sur ces vecteurs qui ont des coûts inférieurs de 1,87 € à un appel téléphonique et permettent d'offrir des services d'avant et d'après vente efficaces.

Des outils de vente interactifs. Avec le décollage prochain du haut débit, des outils comme les modèles virtuels sont des incitations puissantes à la vente, online ou offline.

CONSEQUENCES

La collaboration Distributeurs et fabricants s'accroît

Leurs intérêts convergeant de plus en plus, les fabricants peuvent partager leurs informations produits et services associés et diriger leurs clients Web vers un distributeur/détaillant partenaire. Les distributeurs doivent également partager leurs données pour les promotions ou les prévisions de ventes.

Le "e" disparaît du eBusiness

Les distributeurs réintégrant leur opérations Internet au sein de leur métier de base, l'eBusiness cesse d'exister en temps que tel. Ceux qui se concentrent uniquement sur les ventes online doivent donner à cette unité son autonomie. Ceux qui se concentrent sur le offline doivent fusionner leur eBusiness avec leur département Marketing. Ceux avec une stratégie hybride doivent rendre autonomes les parties développement et vente mais les intégrer au sein d'un réseau interne au groupe.

Les sites de comparaison de prix sont le paradis des « avis consommateurs »

Les « avis consommateurs » ne cessent de progresser car les clients recherchent de plus en plus online des avis crédibles sur le produit, les prix et le service associé.

Les programmes de fidélité deviennent mobiles

Afin d'offrir plus de flexibilité à leurs clients, les distributeurs vont abandonner les cartes de fidélité en plastique au profit des téléphones mobiles. La technologie Bluetooth se généralisant rapidement, il est possible de reconnaître les clients fidèles dans les magasins, lors de leurs recherches sur le Web ou lors de leurs chargements de coupons électroniques et ceci afin de leur offrir le meilleur service possible, en s'assurant ainsi de leur fidélité sur le long terme.

Laurent RENARD (95P)