

Category management online

La vente de produits alimentaires en ligne augmente fortement, aussi chez nous. L'impact pour les retailers et les fournisseurs est particulièrement grand, les demandes à l'avenant. Comment faire pour que l'e-tail soit rentable ? Quel modèle mettre en place pour la préparation et le retrait – ou la livraison ? Et comment présenter les produits et les promotions en ligne dans le but d'une conversion maximale ?



Avec la formule drive-thru, l'acheteur vient retirer ses achats à l'extérieur du magasin pendant un laps de temps choisi au préalable.

Un supermarché qui ressemble à un drive-thru de McDonald's mais pour le pain, le café et les aliments pour chats. Vous conduisez votre auto dans le drive-thru où les collaborateurs du supermarché placent votre commande dans l'auto. Les clients de Tesco y sont déjà habitués. Cette année, Tesco augmente le nombre de ses drive-thru pour passer de 45 à 150. En août 2010, Tesco a lancé cette nouvelle forme de livraison dans sa formule Extra à Baldock. Pendant la phase de test, Tesco conservait les courses dans une camionnette, mais maintenant il y a des points de retrait couverts sur le parking. Tesco pense que le drive-thru est une for-

mule intéressante pour les jeunes actifs et les familles avec de jeunes enfants qui n'ont pas le temps d'attendre leur commande en ligne à la maison. Par ailleurs, une livraison drive-thru est £2 moins chère qu'une livraison à domicile, avec des frais min. de £3. C'est aussi un point positif. Tesco exploite le supermarché en ligne le plus fructueux du monde avec un chiffre d'affaires de plus de £2,1 milliards. Plus encore : la division en ligne contribue au gain, avec une marge nette de 6,5 %. Tesco expérimente en continu avec de nouvelles manières d'encore mieux servir ses clients et de réagir à une croissance en ligne rapide.

Alors que nous pensons souvent à une livraison à domicile pour une commande en ligne, quatre personnes sur dix en Grande-Bretagne vont retirer leurs courses selon Verdict Research. Outre les drive-thru, les supermarchés développent aussi des possibilités pour le retrait des commandes en ligne dans le supermarché choisi et ce que l'on appelle les drive-to : des points de livraison isolés ou qui sont repris sous une autre formule. Les trois formes de retrait s'appellent 'click & collect'. On se demande quelle est le rapport entre ces différentes formes de livraison et comment un retailer fait son choix.

CONCURRENCE DE 'PURE PLAYERS'

Pour toutes les formes de vente en ligne, il y a un risque que la valeur soit simplement déplacée dans la chaîne, du retailer vers le shopper. C'est pourquoi les supermarchés surenchérrissent d'initiatives, car ils tentent dans la critique phase de début de 'chiper' des clients à d'autres supermarchés. Cet avantage concurrentiel doit être obtenu grâce à un management logistique et/ou e-category supérieur. En ligne, cela peut par ailleurs mener à un chiffre d'affaires incrémentiel, si l'on investit pour conquérir de nouveaux marchés (internationaux) ou en proposant un nouvel assortiment (non-food, services comme des assurances). Dans ce dernier cas, les supermarchés s'opposent à de purs acteurs en ligne comme Amazon et Ocado. Nous nous intéressons ici tout d'abord au rôle du nouvel assortiment, ensuite nous reviendrons à l'obtention d'avantages concurrentiels sur le plan du category management et du management logistique.

La vente en ligne est un outil fantastique pour les retailers pour vendre des livres, des appareils électroniques, des jouets, des vêtements, etc. Les clients de Tesco ont le choix de faire livrer des commandes non-food à leur domicile ou d'aller les retirer dans près de, entre-temps, 1000 magasins Tesco, dont également des convenience outlets. Actuellement, 70 % des commandes non-food en ligne sont retirées en magasin. Encouragée par ce succès, Tesco permettra la formule click & collect dans 1600 magasins, soit plus de la moitié des magasins Tesco, avant la fin de l'année. L'assortiment est infini : le client a, fin 2012 le choix entre plus de 200 000 produits non-food ! Pour vous donner une idée, le deuxième supermarché en ligne de Grande-Bretagne, Sainsbury's, propose 10 000 produits non-food à la vente.

Sur le marché non-food, le supermarché s'oppose à des acteurs traditionnels comme les librairies et les magasins d'articles électroniques, mais aussi des acteurs en ligne comme Amazon. Ce dernier vient actuellement aussi marcher sur les plates-bandes des supermarchés traditionnels. Amazon vend à présent aussi des articles d'épicerie, des aliments frais et surgelés, même si l'entreprise remarque qu'il lui est plus difficile d'ajouter des produits food que cela ne l'est pour les supermarchés d'ajouter des articles non-food. Amazon fait face à la concurrence des supermarchés en travaillant avec des magasins physiques. Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, Amazon travaille avec des petits ma-



Delhaize a débuté avec les livraisons Caddy-Home à domicile en 1989 alors que le retrait en magasin n'a été rendu possible que 20 ans plus tard avec Delhaize Direct.

gasins convenience où l'acheteur peut venir retirer sa commande tard en soirée. Cela doit aider à dissiper l'énervement d'une livraison ratée et faciliter l'envoi des retours. Amazon ouvre des coffres dans des centres commerciaux et des magasins convenience où les commandes en ligne peuvent être retirées à l'aide d'un code. Les messages font l'éloge d'un succès, alors qu'on se demande pourquoi un acheteur ne se rend pas 10 m plus loin pour acheter le livre dans une librairie.

MODÈLES LOGISTIQUES

Le système click & collect des articles non-food doit augmenter le chiffre d'affaires, alors que la fonction logistique fournit des avantages en termes de coût auprès de la concurrence. Le choix entre la préparation de la commande dans un magasin par rapport à un entrepôt se pose alors. Avec l'élargissement de la formule click & collect, le modèle d'orderpicking dans un entrepôt spécial est moins pertinent. En effet, le temps et la distance entre le supermarché et le drive-thru sur le parking est petite. Avantages de l'orderpicking dans un entrepôt ? Les collaborateurs qui sont en charge du shopping ne gênent pas les clients, le risque de out of stock est plus faible, la capacité des commandes est plus grande et l'assortiment peut être bien plus élevé. Dans une région à forte densité de population avec de nombreuses et importantes commandes, un entrepôt peut être le meilleur choix. Toutefois, la logistique et le traitement des commandes sont souvent moins chers au départ d'un magasin existant que dans un entre-

pôt spécialement érigé à cette fin. Livrer depuis un entrepôt à des adresses dans l'ensemble du pays dans un laps de temps court et rapidement après la commande représente un fameux défi. Ainsi, nous savons que les shoppers accordent leur préférence aux mêmes moments de livraison. Si la formule de supermarchés travaille avec des franchisés, la préparation de la commande dans le magasin est aussi plus évidente, car, en cas de livraison à partir d'un entrepôt, il peut naître un conflit entre le chiffre d'affaires manqué et le montant de la compensation. Par ailleurs, un modèle hybride est possible. Tesco livre 80 % des commandes à domicile dans la ville très peuplée de Londres à partir de quatre entrepôts spécifiques, alors que les autres commandes en ligne de produits alimentaires sont préparées dans le magasin local. Dans un modèle hybride, le retailer peut mieux affronter les variations dans la demande, par exemple en raison des vacances. En 2000, Sainsbury's voulait damer le pion à Tesco avec un entrepôt spécial, mais il a dû fermer en 2004. Depuis lors, Sainsbury's travaille — avec moins de magasins à Londres — uniquement avec l'orderpicking dans le magasin et quelque 3000 chauffeurs pour livrer les produits alimentaires à domicile.

L'ARBRE DE DÉCISION EN LIGNE

Les supermarchés ne se distinguent pas uniquement par des variables de logistique comme le temps écoulé entre la commande et la livraison, le moment de la livraison et le type de point de retrait. Une possibilité sous-estimée est la



La réservation d'un laps de temps pendant lequel les courses seront livrées à votre domicile, voire dans votre frigo est toujours la livraison la plus fréquente.

façon dont le retailer se présente sur l'internet. Trop souvent, le supermarché virtuel est agencé comme le supermarché existant et la base de données des produits est simplement mise en ligne. Colruyt montre par exemple tous les produits, mais on ne trouve aucun conseil, comme quel produit s'accorde avec quel produit, aucune information sur les allergènes, aucun conseil de préparation. L'accent est mis sur la facilité de livraison. Au sein de cette approche rationnelle, cadre également la demande d'un dédommagement pour ce service. Plus d'interaction, d'expérience et d'inspiration sont possibles. Imaginez : vous cliquez sur une photo d'un chef-coq pour avoir un conseil de prépa-

ration ou vous pouvez retourner le produit pour lire le tableau des valeurs nutritives. Ou le supermarché peut me surprendre avec une offre personnalisée ou ne montre pas d'aliments pour bébé si je n'ai pas d'enfants. Pour les supermarchés, il existe une foule de possibilités pour se positionner en ligne d'autres façons. Tout comme dans le supermarché physique, l'acheteur travaille avec une liste de courses, mais il s'agit d'une liste numérique où peu de choses change d'une fois à l'autre. Si cette marque se trouve sur cette liste, c'est parfait, et sinon il faut essayer de se retrouver sur cette liste par le biais de promotions et de suggestions numériques. Le supermarché internet doit

bien comprendre l'arbre de décision en ligne pour que les acheteurs se sentent bien dès leur première prise de contact. Ensuite, tout l'art revient à bien analyser les modèles d'achat des acheteurs (individuels) pour réagir à leurs souhaits personnels et faire des suggestions qui ne font pas partie de la liste de courses actuelle. Si Delhaize sait qu'un acheteur est ouvert à la marque du magasin, mais qu'il achète toujours une marque A de café, elle peut essayer de modifier ce patron pour le café. Colruyt et Carrefour limitent la fonction de recherche au prix et au nom. Dans un magasin, je n'ai encore jamais vu un rayon rangé selon le nom. Une recherche libre me semble suffisante lorsque l'on recherche une marque ou un produit spécifique. Dans l'assortiment de cola par exemple, un acheteur en ligne chez Colruyt a du mal à faire la différence entre des éléments pertinents comme la teneur en sucre et la taille du conditionnement. Delhaize Direct permet à l'acheteur de trouver très facilement des produits en donnant en plus de l'arbre de recherche habituel, axé sur la marque et le prix, la possibilité de, par exemple, faire une recherche libre sur le texte. Ainsi, la catégorie pommes de terre surgelées ne fait pas de différence entre les frites pour le four ou pour la friteuse, alors que cela peut être un point très important pour l'acheteur. La fonction de recherche sur le texte peut permettre de faire cette recherche.

Les principes de category management tels que nous les connaissons, sont aussi valables sur l'internet.



Par le biais de la reprise de Bol.com, Albert Heijn peut utiliser ses points de vente en Belgique pour une expansion de son secteur non-food.



APPROCHE PERSONNELLE

Les principes de category management comme nous les connaissons dans le magasin physique sont aussi valables sur l'internet. Prenez l'entrée dans un magasin. L'acheteur cherche dans le magasin physique quelques moments de calme pour s'orienter et ne veut pas directement se heurter à un présentoir. De la même façon, la page d'accueil doit respirer le calme comme celles de Colruyt et de Carrefour, qui sont par ailleurs bien mieux que celle de Delhaize. La comparaison doit se poursuivre pour la 'category landing page' (allée) et la 'brand page' (display). Une variable marketing délicate est le prix. Le positionnement de prix ne sera pas différent sur l'internet et tout comme dans les magasins physiques, le retailer tient bien à l'œil les prix des articles auprès de la concurrence en ce compris les coûts pour la livraison. Albert Heijn aux Pays-Bas garantit avoir les mêmes prix en magasin qu'en ligne. Colruyt explique par contre à ses clients que le prix en ligne peut être différent de celui en magasin, mais nous savons également que les prix entre les différents magasins Colruyt peuvent aussi varier. Il est donc difficile de savoir si le produit est donc bien au prix le plus bas. Particularité du shopping en ligne ? Le retailer peut suivre l'acheteur à la seconde près et constater son comportement. Cela donne de toutes nouvelles possibilités pour la segmentation et l'approche personnelle. Le retailer peut aussi expérimenter chaque jour avec d'autres promotions et produits, avant de les rendre disponibles pour tout le monde. Nous devons encore apprendre beaucoup de choses sur le comportement d'achats en ligne lui-même et sur l'influence du shopping en ligne sur les magasins physiques. Et la technologie nous offre déjà bien plus de possibilités que ce que nous pouvons gérer. De nombreux supermarchés permettent aussi de commander des dizaines de milliers d'articles à partir d'un smartphone. Nous ne savons pas encore quelle place la vitrine virtuelle va prendre, à l'instar de Tesco qui se développe à présent aux arrêts de bus en Corée du Sud ou à Gatwick Airport, Delhaize fait elle des expériences dans les gares. Nous savons par contre qu'il est temps d'évaluer notre actuelle façon de penser sur le category management.

Un article de l'auteur invité Constant Berkhout, conseiller indépendant dans le domaine du category management et shopper insights, constant.berkhout@gmail.com

QUATRE VARIANTES

DRIVE-THRU

Avec cette variante, l'acheteur va retirer ses courses, pendant un laps de temps convenu, à l'extérieur d'un magasin, souvent à un endroit particulier du parking. Outre cette construction, le magasin libère du temps pour les collaborateurs afin qu'ils puissent rassembler les produits. Et ce, moyennant un investissement assez réduit. Le supermarché doit toutefois tenir compte du fait que le chiffre d'affaires du drive-thru se fait au détriment du magasin. Les catégories typiques d'achats impulsifs comme le chocolat et la glace accusent plus de pertes, car les clients ne voient plus ces produits dans le supermarché. Toutefois, ASDA prétend dans une étude récente de Barclays, que 30 % des clients rentrent tout de même dans le supermarché pour acheter un article oublié. Avec leur vaste parking, les grands supermarchés et hypermarchés sont adaptés pour la variante drive-thru. Les produits peuvent être rassemblés au dernier moment et conservés dans des conditions correctes jusqu'au moment où l'acheteur vient retirer ses achats, y compris des produits frais. Déjà en 2000, le magasin Auchan de Leers, en France, a expérimenté un drive-thru. En France, Leclerc a commencé sept ans plus tard et Carrefour et Casino sont seulement occupés à rattraper leur retard depuis ces dernières années.

RETRAIT DANS LE SUPERMARCHÉ

L'acheteur se rend à un service desk dans le supermarché. Comme il s'agit d'une variante où l'acheteur prend la peine de se stationner et de pénétrer dans le magasin, de nombreux supermarchés en profitent pour vendre de petits articles non-food. Ce modèle est aussi intéressant pour les supermarchés convenience parce qu'ils peuvent en principe étendre de cette façon leur assortiment (non-)food de façon illimitée. L'investissement dans un point magasin est limité et comme l'acheteur pénètre dans le magasin, il est également possible qu'il procède à des achats impulsifs. Le picking et la logistique sont par contre plus complexes, car il s'agit surtout d'articles qui ne sont pas vendus dans le magasin et donc, rassembler les commandes dans le magasin n'est pas possible. L'exemple le plus connu est le Collishop, avec des points de retrait chez Colruyt. Le britannique ASDA utilise cette forme de click & collect pour la vente d'un assortiment étoffé de produits non-food et prend parallèlement en charge la livraison à domicile de produits alimentaires. Par le biais de la reprise de Bol.com, Albert Heijn peut utiliser ses points de vente en Belgique pour une expansion de son secteur non-food.

DRIVE-TO

Le drive-to est utilisé lorsque le supermarché construit un réseau de petits entrepôts pour la livraison à l'acheteur. Il est évident que les investissements en terrains, bâtiments et personnel sont importants par rapport aux deux normes précédentes. Les ventes impulsives sont ici aussi réduites au minimum. Cette variante est intéressante si le retailer pénètre dans un nouveau secteur de marché, parce que l'investissement par rapport à un magasin complet est moins important. En principe, l'ensemble des courses peut être proposé, bien qu'en raison des coûts, des concessions soient logiques en ce qui concerne l'assortiment de produits frais et surgelés. Cela a bien une influence sur le mélange des ventes et la marge. Tant les drive-thru que les drive-to sont populaires en France parce qu'ils ne tombent pas sous les limitations légales en matière d'ouverture de nouveaux magasins et qu'il y a beaucoup d'espaces disponibles auprès des sièges existants. Une variante du drive-thru ? Lorsque le supermarché collabore dans un nouveau secteur de marché avec un partenaire, par exemple une formule de stations-services.

LIVRAISON À DOMICILE

C'est toujours la manière la plus courante de livraison. La réservation d'un laps de temps pendant lequel les courses seront livrées à votre domicile, voire dans votre frigo. Comme les moments de livraison préférés sont souvent rapidement sélectionnés, l'acheteur utilise cette variante lorsqu'il a besoin de nombreux produits du supermarché au lieu d'un petit article non-food. Par ailleurs, le fait que le retailer fasse des efforts et que la rémunération soit plus élevée joue également un rôle. La bonne combinaison et le transport correct de courses réfrigérées, surgelées et périssables vers des magasins individuels sont extrêmement complexes et ne seront rentables que dans des zones à forte densité de population. Par rapport aux investissements importants, il faut tenir compte du fait, que la livraison à domicile anéantit le chiffre d'affaires actuel. Le retailer va dès lors essayer d'utiliser la livraison à domicile en guise d'arme concurrentielle, et d'ainsi 'chiper' des clients d'autres supermarchés. La livraison à domicile est la forme plus traditionnelle de livraison. Delhaize a débuté avec les livraisons Caddy-Home à domicile en 1989 alors que le retrait en magasin n'a été rendu possible que 20 ans plus tard avec Delhaize Direct.