



| RAPPORT

# Augmenter la rentabilité du e-commerce

Comment gérer efficacement la croissance de l'online aujourd'hui

dunnhumby

# Sommaire

Résumé d'une ère de croissance de la demande numérique sans précédent	4
L'évolution économique et impact sur les canaux de distribution alimentaire	8
Optimisation du commerce électronique : les éléments constitutifs de la rentabilité des canaux de distribution	10
L'importance croissante des sources de revenus alternatives	16
L'effet de halo multicanal	19
Naviguer sur la voie de la rentabilité	20
L'ascension des nouveaux entrants - regard sur l'Asie	21

# Rentabilité de l'online après le dépassement de son seuil critique

En octobre de l'année dernière, le rapport *Grocery Beyond the Tipping Point* de dunnhumby explorait les réalités d'un monde dans lequel l'impact de la Covid-19 avait contribué à amener le commerce alimentaire online à un point de masse critique. En examinant tous les aspects, des facteurs déterminants de l'explosion de la demande e-commerce à la réaction des distributeurs du monde entier, le rapport [Grocery Beyond the Tipping Point](#) a souligné la nécessité de se préparer à une situation dans laquelle le commerce électronique représentera une part importante de l'ensemble des canaux de distribution de produits alimentaires.

Six mois après la publication de ce rapport, et alors que la demande reste stable, ce document de suivi cherche à répondre à la question brûlante qui entoure la croissance spectaculaire des 12 derniers mois : maintenant que le commerce électronique est devenu un aspect essentiel de leur expérience d'achat, comment les distributeurs peuvent-ils s'assurer que le commerce online constitue une partie rentable et durable de leur offre ?

Il ne s'agit pas d'une question anodine. Si le commerce online revêt une valeur et une importance stratégiques évidentes pour le secteur - de nombreux grands distributeurs se sont déjà fixés pour objectif de réaliser 20 % de leurs ventes online - sa contribution économique finale est moins bien définie. Les revenus ne se traduisent pas par des bénéfices, et si la montée en flèche des ventes peut sembler

bonne en apparence, elle ne donne pas une image complète de la situation. Si le commerce alimentaire online doit s'avérer financièrement avantageux à long terme, les distributeurs devront surmonter, ou du moins compenser, les coûts inhérents à l'exécution des commandes.

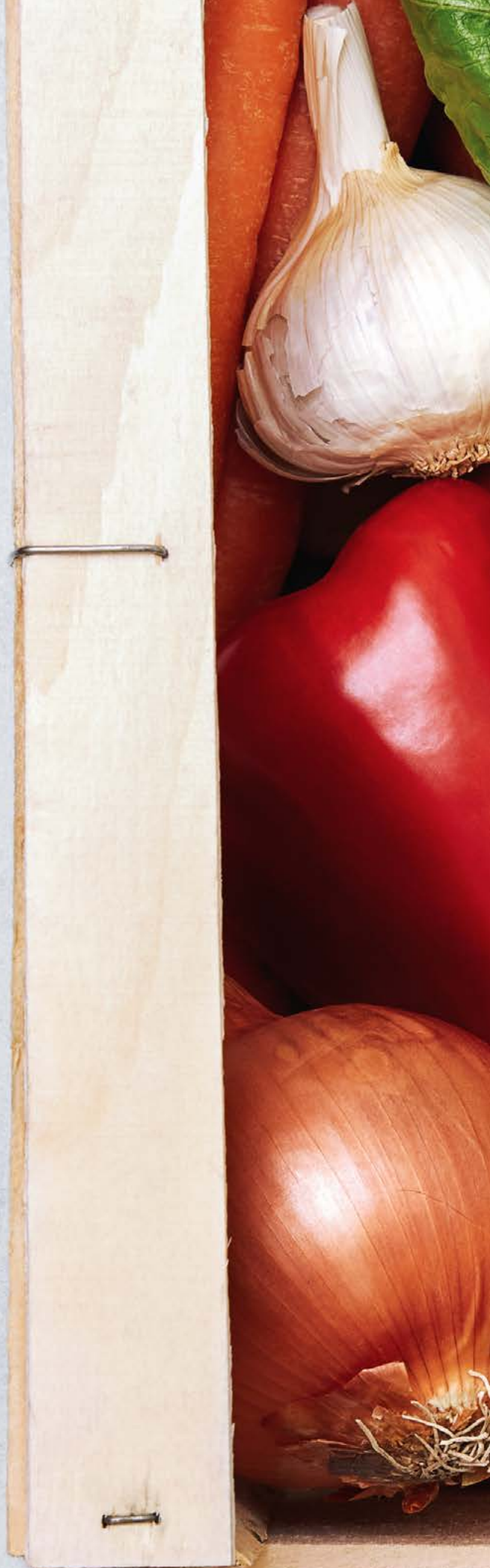
Le chemin vers la rentabilité étant incertain, ce rapport fournit des conseils sur les défis et les opportunités qui attendent les distributeurs, et explique comment la centricité client et une approche axée sur les données permettront toujours d'identifier la meilleure voie à suivre.

**THANK YOU**  
for the trust placed in us



**DELIVERED**

**DONE**



# Résumé d'une ère de croissance sans précédent de la demande digitale

Depuis mars 2020, dunnhumby suit les changements de comportement des acheteurs en réponse à la pandémie par le biais de notre programme de recherche Consumer Pulse.

Le programme Consumer Pulse prend la forme d'une enquête online, dans laquelle des milliers d'acheteurs du monde entier nous disent si et comment leurs habitudes d'achat ont évoluées à la suite de la Covid-19. Plusieurs « phases » différentes de recherche ont été menées au cours de l'année écoulée, et le Consumer Pulse en est à sa sixième itération au moment de la publication de ce rapport.

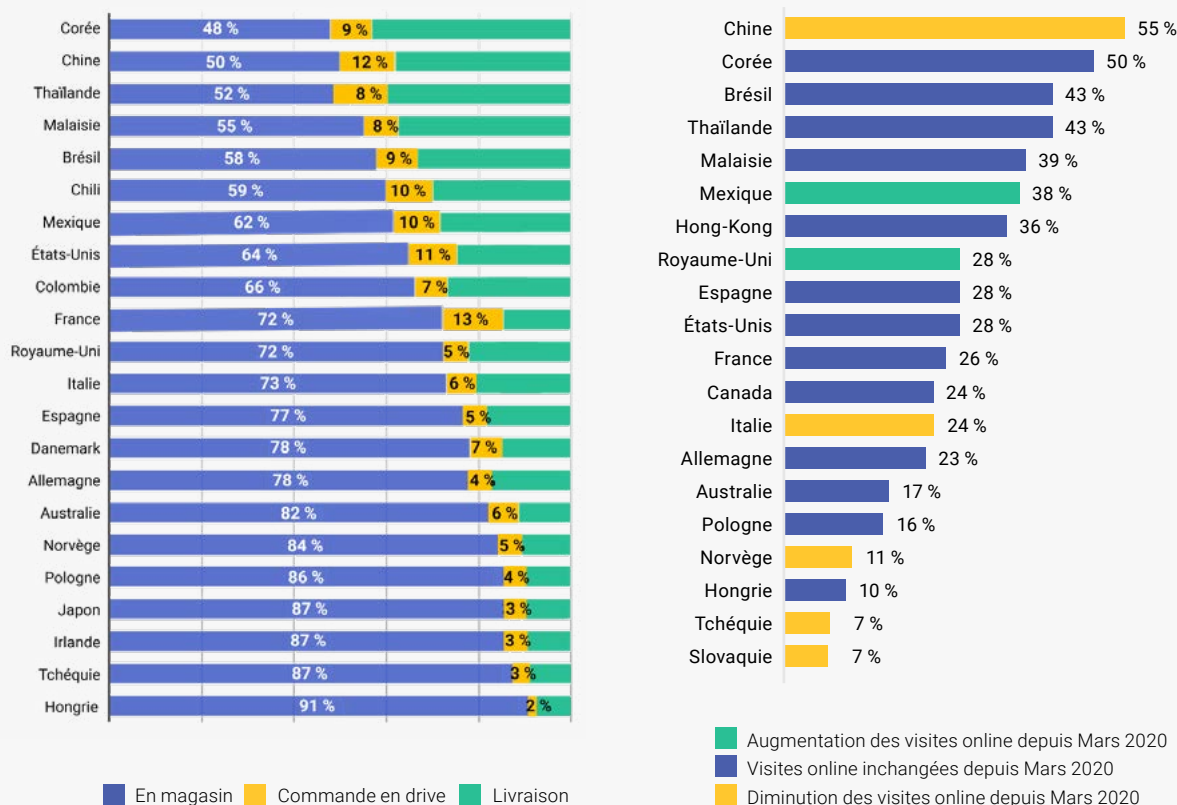
L'une des premières conclusions que nous avons tirées de ces études - et qui correspond aux rapports des distributeurs du monde entier - est l'augmentation spectaculaire de l'utilisation des canaux online de la distribution alimentaire au cours des premiers mois de la pandémie. Même dans les territoires où l'utilisation du commerce électronique était traditionnellement faible, les consommateurs se sont mis à acheter de plus en plus de produits alimentaires online. Plus important encore, beaucoup d'entre eux expérimentaient ce canal pour la toute première fois.

Il est apparu clairement, au fil des phases de recherche suivantes, que cette hausse de la demande n'était pas un événement passager ; même si les confinements ont été allégés et que des mesures préventives plus strictes ont été adoptées dans les magasins physiques, l'adhésion au commerce online est restée forte. Une comparaison entre l'une de nos premières études Consumer Pulse (mai 2020) et la plus récente (février 2021) montre à quel point les clients ont continué à utiliser le canal online au cours de l'année écoulée.

Dans les deux études, nous avons examiné la part déclarée des achats effectués en magasin ou online (y compris les commandes en drive et les livraisons à domicile ou en magasin). Pour les services online, la moyenne « tous pays » s'établit à 28 % en mai 2020, et à 29 % en février 2021. Les marchés asiatiques sont à la pointe de ce phénomène. Dans des pays comme la Corée, la Chine et la Thaïlande, les achats online représentent désormais près de la moitié des courses effectuées.

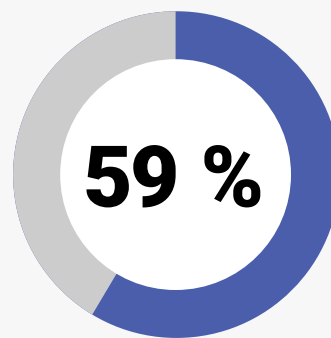
## Comparaison entre les enquêtes Consumer Pulse 3 (mai 2020) et 6 (février 2021).

La « moyenne de tous les pays » pour les achats online est quasiment identique dans les deux études.



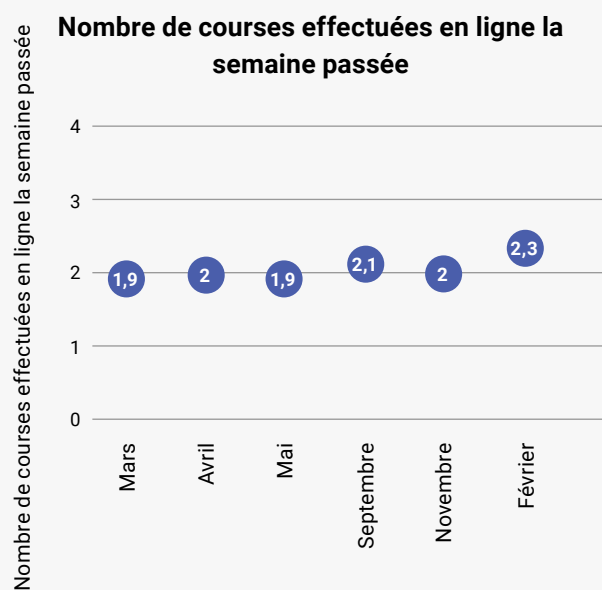
Cette croissance soutenue n'est pas seulement le fait d'acheteurs online chevronnés. Même parmi ceux qui ont commencé à faire des achats online pour la première fois au début de la pandémie, l'intention de continuer à procéder ainsi reste forte. Les données relatives aux achats nous indiquent que plus de la moitié (59 %) des clients qui ont connu leur première expérience e-commerce alimentaire l'année dernière continuent à faire leurs achats de cette manière aujourd'hui.

Un examen plus approfondi des comportements en matière de commerce électronique nous apporte d'autres détails. Si la part des achats effectués online est restée relativement stable au cours de l'année écoulée (bien qu'elle ait considérablement augmenté par rapport aux niveaux antérieurs à la pandémie), la fréquence à laquelle les clients utilisent ce canal augmente presque chaque mois. Dans notre étude de février, le nombre moyen de courses online par semaine s'élevait à 2,3 - contre 1,9 en mars 2020.



**des nouveaux acheteurs de produits alimentaires en ligne en 2020 utilisent toujours ce canal aujourd'hui**

Source : dunnhumby Beyond, sur la base des données d'achat de tickets de caisse



La fréquence des courses en ligne a fortement augmenté au cours des derniers mois.

Source : dunnhumby, enquête Consumer Pulse Wave 6

Si la présence continue de la Covid aura sans aucun doute joué un rôle dans le maintien du e-commerce alimentaire, la trajectoire générale est claire : le commerce électronique est désormais un élément clé pour les distributeurs à travers le monde.

# L'évolution des comportements des clients se reflète dans les résultats des distributeurs

Si l'enquête Consumer Pulse constitue un guide utile sur l'évolution des comportements d'achat, elle ne permet pas de savoir ce que ces changements signifient pour les distributeurs eux-mêmes. Les informations rendues publiques dans le cadre de leurs rapports financiers en sont une meilleure indication.

En utilisant les dernières données disponibles de certains des distributeurs alimentaires les plus importants et les plus connus au monde, nous pouvons commencer à voir l'étendue réelle - et l'impact - de la croissance de la demande en ligne. Dans des entreprises comme Tesco, Walmart, Target et Sainsbury's, l'augmentation considérable de la demande online a également contribué à une croissance significative des ventes. Le tableau ci-dessous met en évidence les performances financières globales et la contribution de ce canal telle qu'exprimée par les distributeurs eux-mêmes.

## Tesco

### PÉRIODE D'EXPLOITATION

Résultats préliminaires 2020/21

### PERFORMANCE GLOBALE DES VENTES

53,4 Mrd £

Croissance de 7,1 % par rapport à l'année précédente

### CONTRIBUTION ONLINE

Les ventes ont augmenté de 77 % au cours de l'année, soit 2,8 Mrd £ supplémentaires, ce qui porte les ventes annuelles à 6,3 Mrd £ (TVA comprise). La participation des ventes en ligne a doublé pour atteindre 15 % sur l'ensemble de l'année, atteignant un pic de 18 % au cours du quatrième trimestre. Les livraisons à domicile ont représenté 79 % des commandes online, le choix du drive étant passé de 11 % au début de l'année à 25 % à la fin de l'année<sup>1</sup>.

## Walmart

### PÉRIODE D'EXPLOITATION

Exercice fiscal se terminant le 31

janvier 2021

### PERFORMANCE GLOBALE DES VENTES

559,2 Mrd \$

Croissance de 8,7 % par rapport à l'année précédente

### CONTRIBUTION ONLINE

Les ventes de commerce électronique de Walmart aux États-Unis ont augmenté de 79 %. Le bénéfice par contribution a continué de s'améliorer<sup>2</sup>.

## Target

### PÉRIODE D'EXPLOITATION

Année fiscale 2020

### PERFORMANCE GLOBALE DES VENTES

92,4 Mrd \$

Croissance de 19,8 % par rapport à l'année précédente

### CONTRIBUTION ONLINE

Les mesures clés comprennent... l'augmentation de la pénétration des ventes digitales avoisinant les 18 % sans diminuer notre rentabilité globale. Nos services le jour même, Order Pickup, Drive Up et Shipt, ont augmenté de 235 % en 2020, avec une croissance de plus de 600 % pour le service Drive Up, car nos clients ont développé de nouvelles habitudes et de nouveaux liens avec Target, qui perdureront longtemps après la pandémie<sup>3</sup>.

## Sainsburys

### PÉRIODE D'EXPLOITATION

Résultats préliminaires 2020/21

### PERFORMANCE GLOBALE DES VENTES

29,05 Mrd £

Croissance de 8,1 % par rapport à l'année précédente

### CONTRIBUTION ONLINE

Nous avons augmenté les ventes de [produits alimentaires online] de 120 % et nous sommes désormais en mesure de répondre à plus de 850 000 commandes online par semaine. 17 % de nos ventes de produits alimentaires se font désormais online, contre 8 % en 2019/20<sup>4</sup>.

## Ocado

### PÉRIODE D'EXPLOITATION

Année fiscale 2020

### PERFORMANCE GLOBALE DES VENTES

2,33 Mrd £

Croissance de 32 % par rapport à l'année précédente

### CONTRIBUTION ONLINE

Ocado a fait état d'une hausse de 40 % de ses ventes au cours des trois derniers mois<sup>5</sup> et a déclaré bénéficier de la « réorientation spectaculaire et permanente » vers les achats online au cours de l'année écoulée.

Nous ne nous attendons pas à ce que les choses redeviennent comme avant la Covid. Un grand nombre de clients ont essayé les courses online pour la première fois et, pour la plupart, ils en voient les avantages et ne reviendront pas en arrière.

## Woolworths

### PÉRIODE D'EXPLOITATION

Année fiscale 2020

### PERFORMANCE GLOBALE DES VENTES

63,6 Mrd AUD

Croissance de 6 % par rapport à l'année précédente

### CONTRIBUTION ONLINE

Les ventes online du groupe pour l'année fiscale 2020 ont atteint 3,5 Mrd \$, avec un taux de pénétration online de 5,5 %. Les solides résultats online démontrent la demande continue des clients pour des solutions d'achat pratiques, qui s'est amplifiée avec l'escalade de la crise de la COVID-19 et les services de livraison devenus essentiels.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Tesco Résultats préliminaires 2020/21 - Tesco.com

<sup>2</sup>Walmart annonce des revenus records pour le quatrième trimestre et l'année fiscale 2021. Le chiffre d'affaires annuel de près de 560 Mrd \$ s'est traduit par une croissance de 35 Mrd \$ ; 40 Mrd \$ de croissance à taux de change constant - Walmart.com

<sup>3</sup>Rapport annuel 2020 Target Corporation - Target.com

<sup>4</sup>Résultats préliminaires pour la période de 52 semaines se terminant le 6 mars 2021 - Sainsburys.co.uk

<sup>5</sup><https://www.theguardian.com/business/2021/mar/18/ocado-reports-40-surge-in-sales-as-orders-surge-in-lockdown>

<sup>6</sup>[https://www.woolworthsgroup.com.au/icms\\_docs/195794\\_annual-report-2020.pdf](https://www.woolworthsgroup.com.au/icms_docs/195794_annual-report-2020.pdf)

## Une croissance soutenue constitue la tendance à long terme

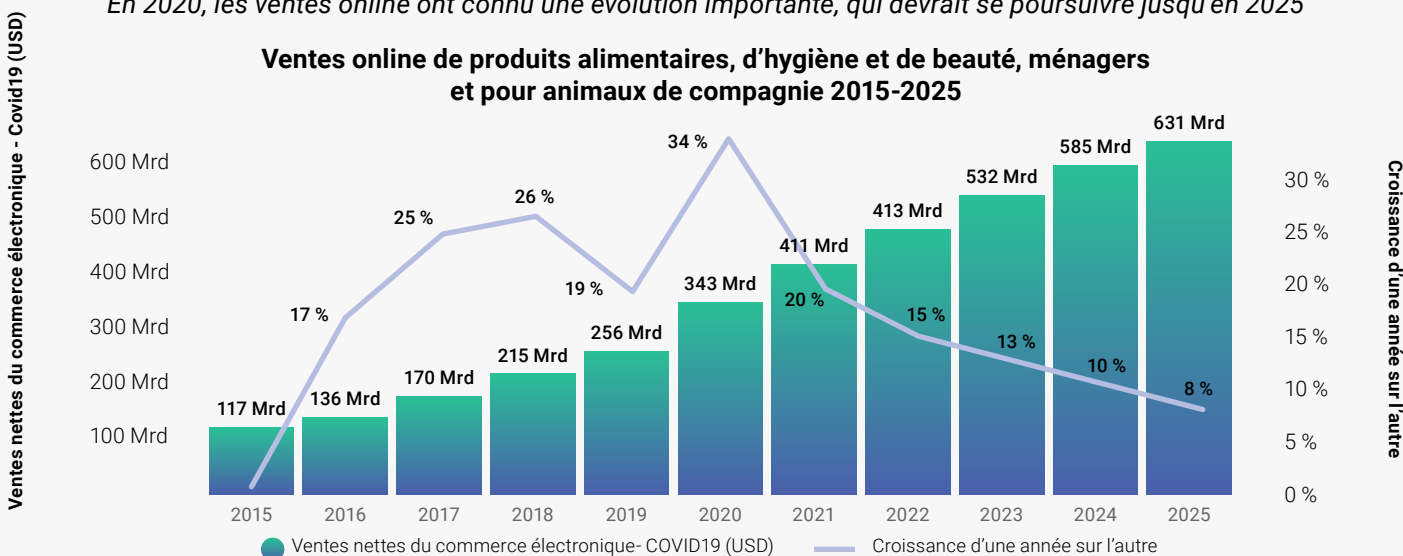
Lorsqu'un changement se produit à la suite d'un événement comme la Covid-19, il peut être tentant de considérer qu'il s'agit d'une réponse à court terme à un besoin immédiat ; que sûrement, une fois que le monde sera revenu à la normale, les acheteurs retourneront eux aussi à leurs anciennes habitudes.

Si nos propres recherches suggèrent qu'il est peu probable que ce soit le cas, les données partagées par d'autres sources étayent largement l'idée que nous avons désormais dépassé le point de basculement. Non seulement les gains récents du e-commerce alimentaire devraient persister au-delà de la pandémie, mais la tendance à plus long terme indique une croissance supplémentaire de ce canal. Les projections à l'horizon 2025 montrent une progression continue de l'activité online<sup>7</sup>.

Cela pose un problème supplémentaire aux distributeurs. Ils doivent non seulement réagir à l'évolution déjà spectaculaire vers le numérique observée au cours des 12 derniers mois, mais aussi se préparer à un avenir dans lequel l'importance d'Internet ne fera que croître. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, cela nécessitera probablement de mettre l'accent sur l'optimisation et l'efficacité.

<sup>7</sup>Données de Edge Ascential E-commerce Monitor

En 2020, les ventes online ont connu une évolution importante, qui devrait se poursuivre jusqu'en 2025



### 20 principaux acteurs du secteur des produits alimentaires, d'hygiène et de beauté, ménagers et pour animaux de compagnie en 2020

#	Période > Distributeur	2020	2025
		Ventes nettes du commerce électronique - Covid19 (USD)	Ventes nettes du commerce électronique - Covid19 (USD)
1	Groupe Alibaba	81 Mrd \$	146,4 Mrd \$
2	Amazon	72 Mrd \$	136 Mrd \$
3	JD.com	43,2 Mrd \$	84,5 Mrd \$
4	Pinduoduo	32,2 Mrd \$	71 Mrd \$
5	Walmart	25,2 Mrd \$	43,8 Mrd \$
6	Kroger	11,0 Mrd \$	19,5 Mrd \$
7	Tesco	8,2 Mrd \$	10,5 Mrd \$
8	PetSmart	8,1 Mrd \$	15,2 Mrd \$
9	Ahold Delhaize	6,4 Mrd \$	10,9 Mrd \$
10	E.Leclerc	5,7 Mrd \$	7,3 Mrd \$
11	Target	5,5 Mrd \$	9,7 Mrd \$
12	Sainsbury's	5,2 Mrd \$	7,1 Mrd \$
13	eBay	5,1 Mrd \$	6 Mrd \$
14	Groupe Rakuten	5,1 Mrd \$	9,7 Mrd \$
15	Shopee	4,3 Mrd \$	9,3 Mrd \$
16	Suning Commerce Group	4,1 Mrd \$	5,8 Mrd \$
17	Mercado Libre	3,4 Mrd \$	5,7 Mrd \$
18	VipShop	3,4 Mrd \$	5 Mrd \$
19	Coupang	3,4 Mrd \$	8,1 Mrd \$
20	Costco	3,3 Mrd \$	5,6 Mrd \$



Données de Edge Ascential E-commerce Monitor

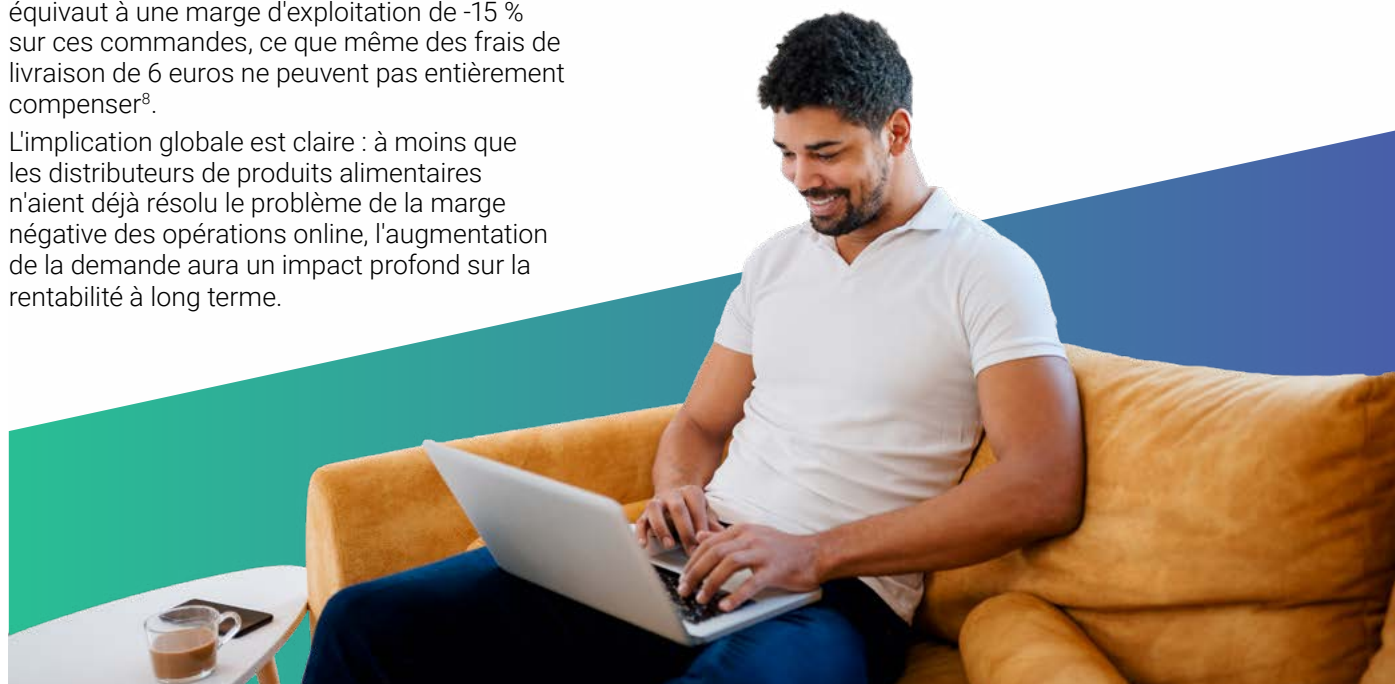
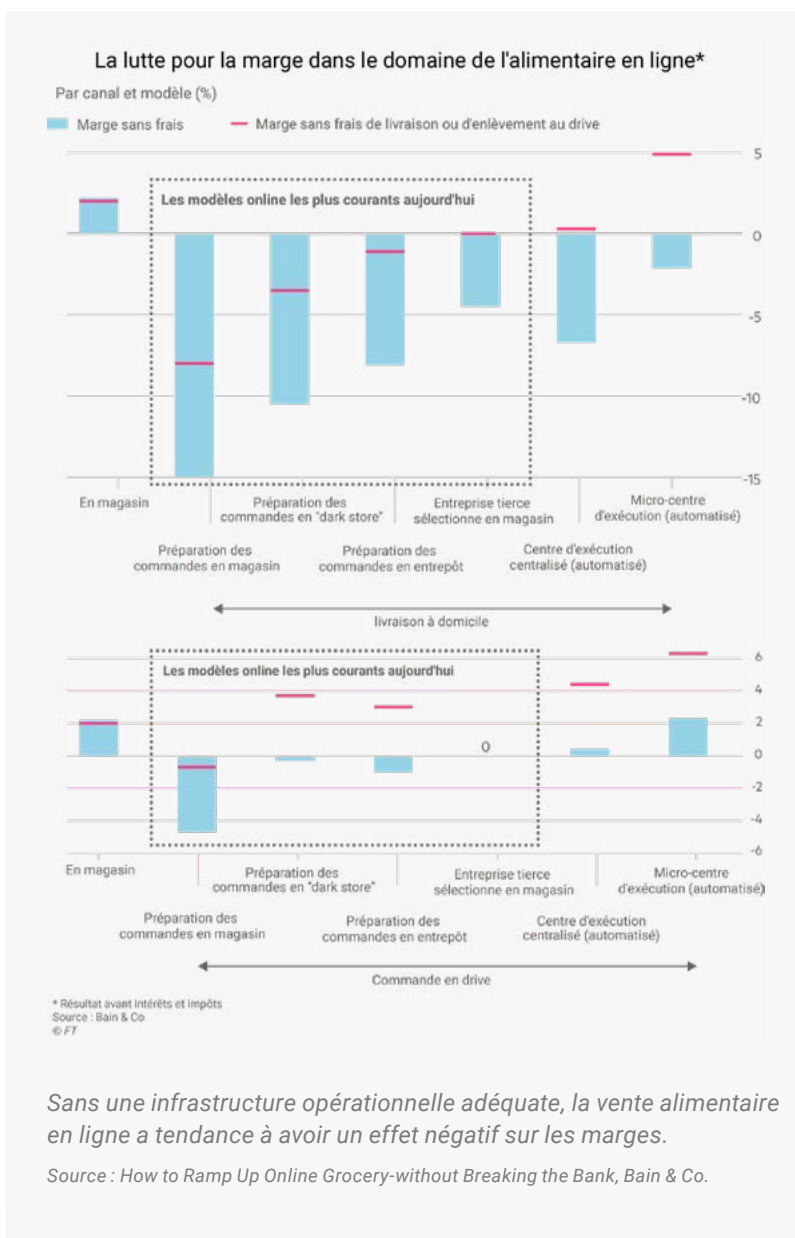
# L'évolution économique et impact sur les canaux de distribution alimentaire

Comme mentionné dans l'introduction de ce rapport, la croissance des revenus n'est pas synonyme d'augmentation des bénéfices. Si la demande de produits alimentaires online continue d'augmenter et que nous constatons une hausse subséquente de la proportion des ventes qui se déplacent vers ce canal, les implications pour la rentabilité pourraient être rudes.

La question centrale ici est, bien sûr, le coût de l'exécution. La vente online a actuellement un effet négatif évident sur les marges, en particulier pour les distributeurs qui ne facturent pas de frais pour la prestation de ce service. Si le modèle du « drive » a tendance à avoir un impact moindre que la livraison à domicile, aucun des deux modèles n'est particulièrement rentable, à moins que le distributeur n'ait déjà mis en place une combinaison très spécifique de frais et de modèles d'exécution.

Comme l'a rapporté le Financial Times en juillet 2020, la société de conseil Bain & Co. estime que les frais moyens de retrait en magasin et de livraison pour les achats alimentaires se situent actuellement entre 12 et 14 euros. En outre, cela équivaut à une marge d'exploitation de -15 % sur ces commandes, ce que même des frais de livraison de 6 euros ne peuvent pas entièrement compenser<sup>8</sup>.

L'implication globale est claire : à moins que les distributeurs de produits alimentaires n'aient déjà résolu le problème de la marge négative des opérations online, l'augmentation de la demande aura un impact profond sur la rentabilité à long terme.

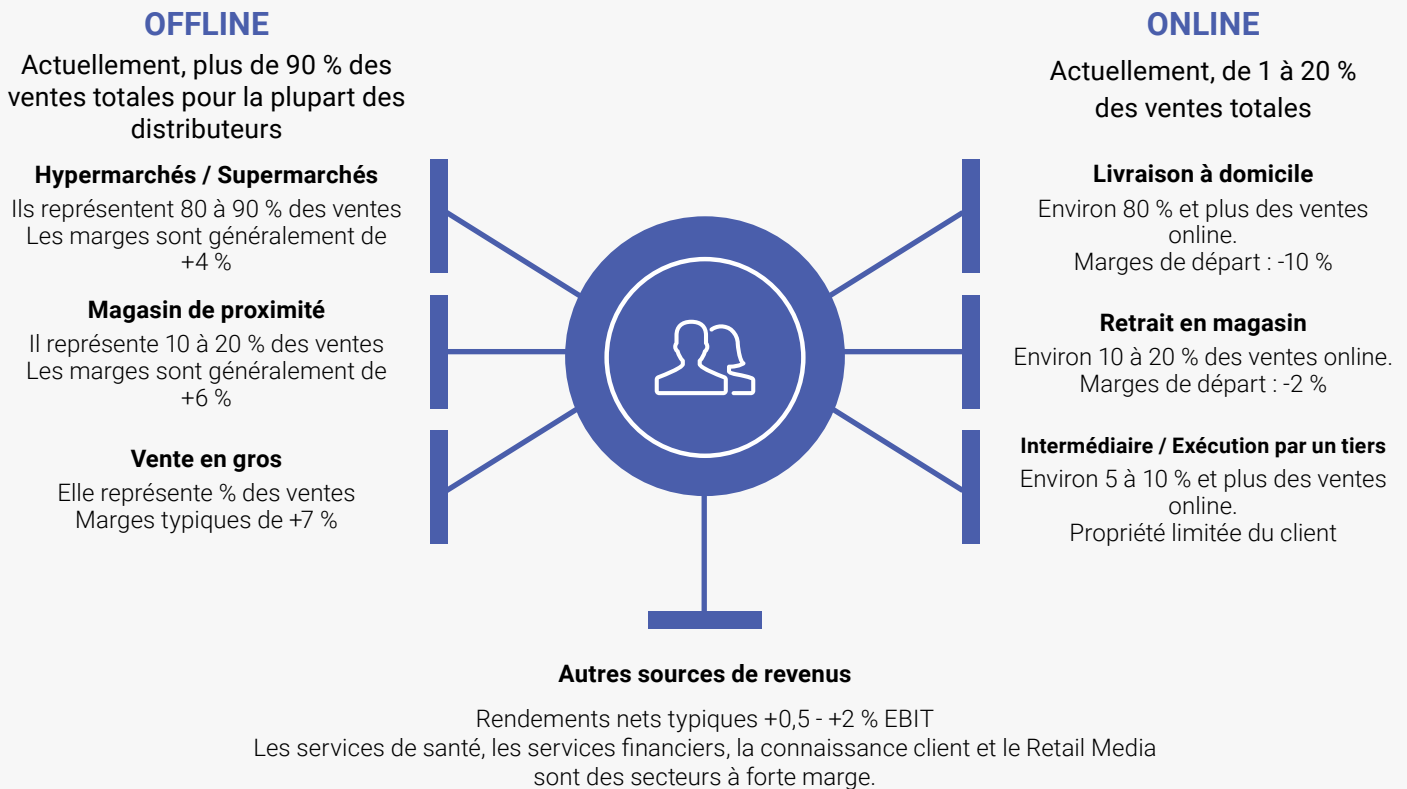


<sup>8</sup>Why supermarkets are struggling to profit from the online grocery boom (Pourquoi les supermarchés peinent à profiter du boom de la vente de produits alimentaires online ?) – The Financial Times, 23 juillet 2020

## Quatre priorités stratégiques prennent de l'importance

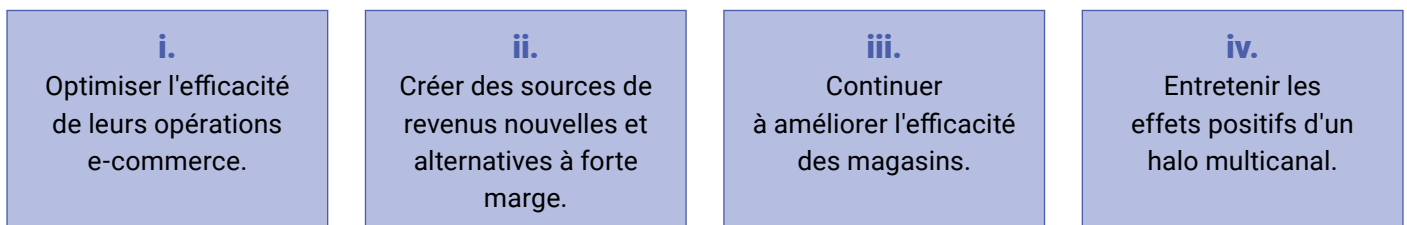
Traditionnellement, la manière de traiter un canal potentiellement non rentable consiste à l'évaluer comme un élément de la répartition globale des marges. De cette façon, les rendements négatifs ou très limités d'un canal nouvellement introduit et non optimisé peuvent être efficacement compensés en se concentrant sur la croissance des canaux à marge plus élevée. Cela garantit que l'ensemble reste équilibré jusqu'à ce que l'infrastructure derrière ce nouveau canal soit suffisamment mature pour améliorer sa marge et - finalement - apporter une contribution positive à l'entreprise.

*L'optimisation de l'ensemble est le moyen traditionnel par lequel les distributeurs atténuent l'impact des canaux à faible marge.*



Dans l'environnement actuel, où un canal à marge incroyablement faible a connu une croissance soudaine et explosive, la nécessité de gérer efficacement cet ensemble est devenue plus importante que jamais. Par conséquent, nous estimons que les distributeurs doivent à présent adopter rapidement quatre impératifs stratégiques.

Ces impératifs sont les suivants :



La capacité à appliquer l'approche de priorité au client est essentielle à la réussite de ces quatre objectifs. Les distributeurs doivent exploiter les données connectées afin de comprendre les comportements sur l'ensemble des propositions et des canaux, et découvrir ainsi le rôle exact que chaque canal doit jouer, défini par une vision à long terme de la « part du client » plutôt que par une vision à court terme et cloisonnée.

Nous examinerons ensuite chacun de ces quatre impératifs en détail et verrons comment leur impact combiné peut contribuer à tracer la voie vers la rentabilité online.

# Optimisation du commerce électronique : les éléments constitutifs de la rentabilité des canaux de distribution

Bien qu'elles puissent partager un ensemble de caractéristiques générales, les opérations de commerce électronique d'un distributeur sont susceptibles de différer considérablement de celles d'un autre lorsqu'elles sont examinées à un niveau granulaire. La maturité peut varier énormément, en fonction des circonstances uniques dans lesquelles une offre online a été planifiée, construite et développée.

C'est pourquoi il est de plus en plus important pour les distributeurs de comprendre ce qu'implique la prochaine étape à partir de leur position actuelle, et quelles mesures ils doivent prendre pour optimiser davantage leurs opérations. C'est dans cet esprit que nous avons créé le modèle

de maturité du commerce électronique dunnhumby. Fondé sur des années d'observations et d'enseignements tirés de notre travail avec des clients du secteur de l'alimentaire dans le monde entier, le modèle de maturité simplifie un vaste ensemble d'exigences en cinq piliers qui résument les performances sur une échelle mobile allant de « Émergent » à « Première classe ».

En comparant leurs propres performances au modèle de maturité du commerce électronique, les distributeurs peuvent rapidement acquérir une meilleure compréhension de leurs fondations online actuelles et de ce qu'il convient d'y ajouter afin de construire une offre de commerce électronique plus efficace.

**Nous évaluons la maturité du commerce électronique en fonction de six capacités clés :**

## Science des données clients

Données multicanal connectées

Stratégie et connaissance des clients

Cycle de vie du client et personnalisation

Exécution et opérations

Gestion des produits et des catégories

Informations et monétisation des médias

### 1. Données connectées

La mesure selon laquelle un distributeur a construit un ensemble de données connectées qui fournit une vue cohérente et constante à 360° de ses clients sur les canaux offline et online. Pour être vraiment efficaces, les distributeurs doivent relier les données relatives aux transactions offline et online, les données relatives au parcours de navigation entre les appareils et les données relatives au service client, le tout à un niveau individuel.

### 2. Stratégie et connaissance du client

Nous examinons dans quelle mesure un distributeur a élaboré la bonne proposition client pour son canal online. Il est essentiel de s'assurer que les bonnes informations multicanales peuvent être mises en évidence afin de montrer quels clients utilisent les services online d'un distributeur, comment leurs missions d'achat varient et complètent celles des autres canaux, ainsi que l'incrémentalité et l'effet de halo générés par les comportements d'achat des différents segments de clients.

### 3. Cycle de vie du client et personnalisation

Trois capacités jouent un rôle à cet égard : la mesure selon laquelle un distributeur peut améliorer l'adoption par les clients (à la fois en matière de fréquence et de rétention) ; sa capacité à cibler les « bons » clients stratégiques et à encourager une adoption totale ; et sa capacité à satisfaire pleinement les acheteurs et à augmenter les dépenses grâce à des communications pertinentes et personnelles.

### 4. Exécution et opérations

L'évolutivité et l'efficacité sont les mots d'ordre dans ce domaine, ce qui nécessite la capacité d'affiner les approches de préparation de commandes et de traitement des commandes en évaluant les différentes options proposées et en choisissant celle qui convient le mieux à la marque et au niveau de maturité d'un distributeur. La maturité avancée tend à impliquer une approche très évoluée de l'utilisation des données, de la technologie et de la robotique afin de faciliter des gains d'efficacité et des économies d'échelle importants.

### 5. Gestion des produits et des catégories

Les distributeurs doivent également être en mesure de comprendre la surperformance ou la sous-performance comparative des canaux online par rapport aux canaux offline. À partir de là, ils doivent se concentrer sur l'optimisation et l'augmentation de la taille des paniers grâce à une analyse améliorée de la conversion et de « l'ajout au panier ». La maturité est également régie par la gestion de la taxonomie de la recherche online et de l'affichage des catégories, tout comme les distributeurs optimiseraient l'espace, le flux et l'emplacement des rayons dans un magasin physique.

### 6. Informations et monétisation des médias

Une meilleure connaissance du client permet d'apporter aux fournisseurs des informations online précieuses et de tenir la promesse d'une monétisation des médias centrée sur le client. Cela permet non seulement de réaliser des ventes supplémentaires et d'augmenter la taille des paniers, mais aussi de rééquilibrer la rentabilité grâce à l'ajout de nouvelles sources de revenus financées par les annonceurs.

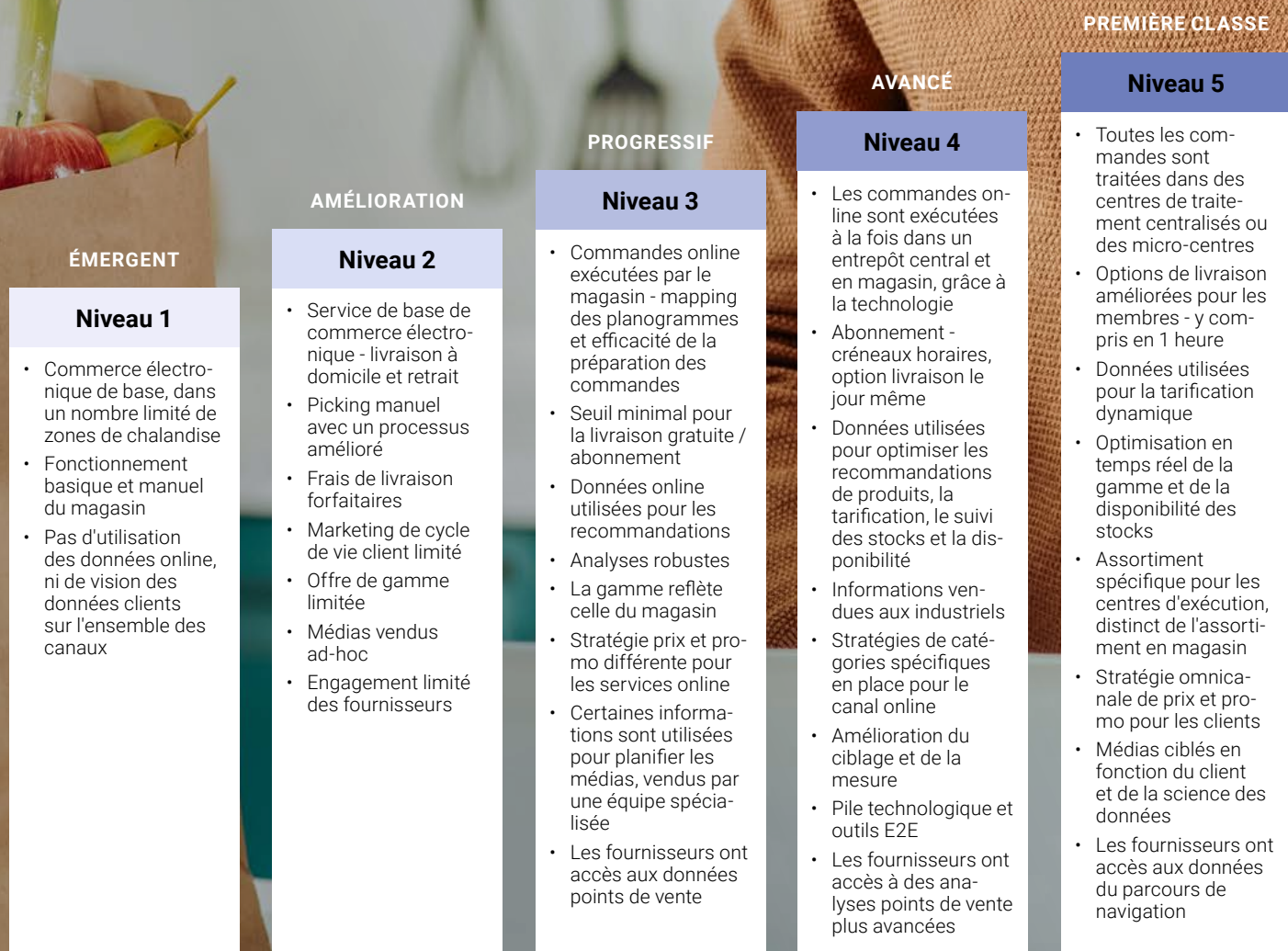
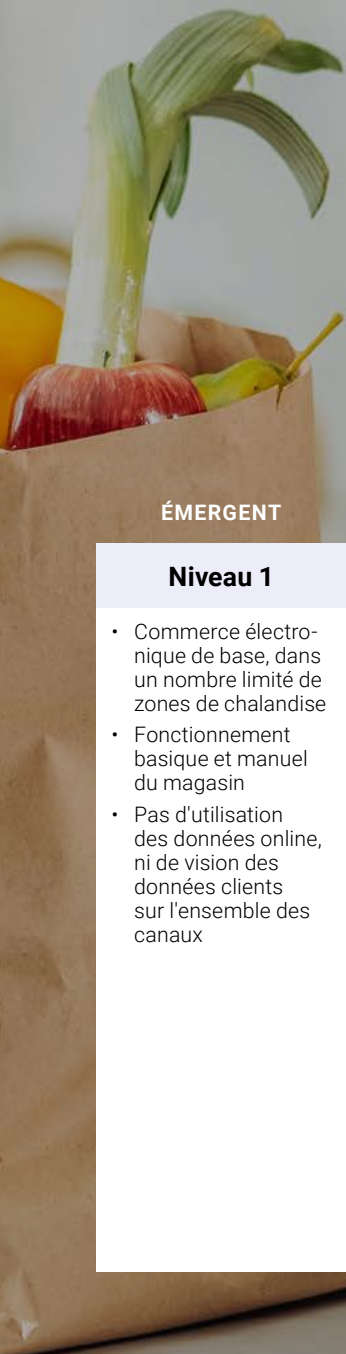
Lorsqu'elles sont évaluées ensemble, ces six capacités donnent une indication de la position d'un distributeur sur le modèle de maturité. Naturellement, plus ils sont proches de la du premier ordre, plus leurs opérations online sont susceptibles d'être évolutives et rentables.

# Les capacités avancées accélèrent l'évolutivité et les rendements



Vue d'ensemble du modèle de maturité du commerce électronique.

Les distributeurs du niveau 5 font preuve de capacités avancées et sont beaucoup plus susceptibles d'être à la tête d'un e-commerce rentable.



## Créer un cadre pour la réussite

Le modèle de maturité du commerce électronique est conçu pour se concentrer sur les circonstances uniques du distributeur en question et évaluer les performances spécifiques de cette entreprise. Par conséquent, il n'existe pas de solution simple pour l'optimisation du commerce électronique, ni d'approche unique ; les distributeurs doivent plutôt se concentrer sur la conduite du changement là où il leur sera le plus utile.

Cela dit, nos années d'expérience à aider les distributeurs à comprendre et à affiner leurs performances grâce à une approche centrée sur le client ont montré que certaines activités pouvaient être d'un bénéfice quasi universel. Nous présentons ci-dessous une série de recommandations générales qui peuvent servir de point de départ à une exploration plus large de la maturité du commerce électronique - et de la manière de la développer davantage.



## DE PLUS GRANDES TAILLES DE PANIERS

En offrant une expérience numérique très pertinente aux clients, les distributeurs peuvent également augmenter la taille des paniers d'environ 10 à 20 %. Naturellement, cela peut avoir un impact majeur sur la rentabilité online. Quatre mesures en particulier ont permis d'obtenir une croissance constante de la taille des paniers chez nos clients :

### Des offres spéciales pertinentes

En proposant des promotions pertinentes aux clients individuels à des moments clés de leur parcours online, on leur donne une raison convaincante d'ajouter de nouveaux articles à leur panier. Les offres personnalisées de dunnhumby ont généré une augmentation de près de 4 Mrd £ pour un distributeur sur une période de huit semaines, tandis que notre outil de promotions pertinentes a permis à un autre distributeur d'augmenter ses ventes de 3 % par an en moyenne.

### Les recommandeurs

L'avantage du monde online est qu'il n'y a pas de contrainte d'espace physique. La technologie en temps réel permet ensuite aux distributeurs de diffuser un nombre illimité de recommandations personnalisées lors des achats online des clients. Les produits complémentaires, les articles saisonniers et les nouveaux produits basés sur les préférences personnelles peuvent tous contribuer à augmenter la taille du panier. Aux États-Unis, le service « Inspirations » de Meijer, alimenté par dunnhumby, a contribué à inspirer les clients tout en générant des revenus supplémentaires.

### Les articles oubliés

Le fait d'inciter les clients à réfléchir à des articles qu'ils ont peut-être oublié d'ajouter à leur panier est à la fois utile pour l'acheteur et bénéfique pour le distributeur. Notre produit Have You Forgotten ? - déployé avec Tesco au Royaume-Uni - permet d'éviter que les clients ne passent à la caisse sans les articles dont ils ont besoin, et affiche un taux d'ajout au panier de 40 %.

### Conversion de recherche

La fonctionnalité de recherche du site Web d'un distributeur est l'un des aspects les plus utilisés dans le commerce alimentaire online, responsable de 30 à 40 % des ajouts au panier. L'analyse des parcours de navigation menée auprès de nos clients s'avère essentielle pour optimiser les conversions nulles et faibles, et l'ouverture de ces données aux industriels a permis d'améliorer encore les taux de conversion et les ventes.

## EFFICACITÉ DE LA PRÉPARATION

Les coûts de préparation des commandes peuvent souvent représenter 9 % des ventes et constituent l'un des principaux obstacles à une résolution plus rapide du problème de la rentabilité. Si les centres automatisés de traitement des commandes des clients peuvent contribuer à réduire considérablement les coûts de préparation (jusqu'à environ 4 %), il est nécessaire de procéder à des investissements importants pour amorcer cette conversion. Il existe cependant des alternatives, principalement sous la forme d'une approche plus avisée des actifs existants - qu'il s'agisse de personnes, de magasins ou de systèmes :

### Préparation efficace des commandes en magasin

La préparation des commandes en magasin peut être optimisée par le mappage des planogrammes dans les dispositifs de préparation des commandes afin d'augmenter la vitesse et la facilité de la préparation par emplacement. En divisant un magasin en différentes zones, les distributeurs peuvent permettre à chaque préparateur de se concentrer sur sa propre zone - en appliquant essentiellement une logique de rangement d'entrepôt au niveau du magasin. Il convient d'utiliser des zones de mise à disposition efficaces pour que, une fois les articles choisis, ils puissent être organisés et chargés de manière à s'aligner à l'ordre de livraison de la camionnette. Cela permet de minimiser le temps nécessaire au chargement et au rechargement des camionnettes entre les livraisons.

### La science de la substituabilité

Le processus de préparation des commandes peut être considérablement accéléré en équipant les préparateurs de commandes de dispositifs portatifs capables de transmettre des informations précises et pertinentes sur les produits de substitution. Cela permet de réduire le temps consacré à la recherche d'articles de remplacement et de minimiser le nombre d'articles manquants pour les clients. En appliquant la science des données de cette manière, nous avons constaté des taux d'acceptation des substituts supérieurs à 92 %.

### Des micro-centres de distribution dans les grands magasins

Avec une approche adéquate, les magasins plus grands peuvent être utilisés comme des micro-centres de distribution pour la préparation automatisée des lignes clés. L'espace requis est souvent de 1400 à 2300 mètres carrés, mais cela permet de préparer de manière très efficace entre 10 000 et 15 000 références de produits.

## OPTIMISER LE MODÈLE DE LIVRAISON

Comme pour la préparation des commandes, le traitement des commandes peut peser lourdement sur les marges - jusqu'à 10 % des ventes dans de nombreux cas. La mise en place d'une bonne combinaison d'options de livraison et de fourniture de capacités peut donc avoir un impact important sur la rentabilité :

### Élargir les options de collecte en drive

D'une manière générale, les services de drive ont tendance à afficher des marges plus élevées que la livraison à domicile. La demande pour ces services continuant de croître, l'augmentation du nombre d'emplacements et de créneaux horaires peut contribuer à rééquilibrer les opérations online en faveur de cette activité - théoriquement - plus rentable. Au cours de l'année écoulée, de nombreux distributeurs ont utilisé ces tactiques pour soutenir la demande, en augmentant leur capacité (et leur empreinte) de 25 à 40 %.

### Prestataires de services et intermédiaires tiers

De nombreux distributeurs ont commencé à compléter leurs propres services de livraison en s'associant à des entreprises spécialisées dans le dernier kilomètre comme Shipt, Uber et Deliveroo, ainsi qu'à des intermédiaires offrant un service complet comme Instacart (qui s'occupe à la fois de la préparation et de la livraison). Si ces accords basés sur des commissions peuvent être utiles pour accroître la capacité et répondre à une demande accrue, ils obligent également les distributeurs à renoncer au contact final avec le client. Nous conseillons aux distributeurs qui utilisent des services tiers de le faire dans le cadre d'un ensemble plus large comprenant leurs propres services de livraison et de préparation. Il convient également d'accorder une attention particulière à l'impact économique de ces partenariats, ainsi qu'aux réactions et aux comportements du client final.



## EXPÉRIENCE ET RÉTENTION

Même si le commerce online est aujourd'hui un exercice à marge négative, cela ne signifie pas que les distributeurs ne doivent pas se concentrer sur la fidélisation des clients qu'ils ont déjà. Si l'expérience online est médiocre, les clients commenceront rapidement à chercher des alternatives. Non seulement cela prive le distributeur de futurs clients - potentiellement rentables - mais cela présente aussi le risque que les acheteurs finissent par transférer leurs habitudes d'achat offline vers un concurrent.

Nos expériences ont montré que quatre initiatives pouvaient avoir un impact positif rapide à la fois sur la fidélisation des acheteurs et sur la fréquence de leurs achats sur le canal online :

### Favoris

La possibilité de proposer la liste des courses habituelles d'un client peut contribuer à le fidéliser, à augmenter la taille de son panier au début de son expérience de courses alimentaires online, et devenir un facteur clé de rapidité et de commodité.

### Abonnements de livraison

Les abonnements de trois, six et douze mois permettent aux clients de bénéficier d'un meilleur rapport qualité-prix, tout en augmentant les dépenses globales d'environ 25 %. Les frais de livraison basés sur un abonnement peuvent également contribuer à améliorer la solidité des marges online.

### Programme « trois premières commandes »

Les données montrent souvent que la baisse la plus importante de la clientèle online a tendance à se produire au moment des premières courses. Par conséquent, de bonnes communications et incitations peuvent être la clé de la fidélisation. Il a été démontré que les programmes autodéclenchés produisaient des résultats rapides dans les premières phases d'adoption par les nouveaux clients.

Étape de rétention des clients	Probabilité de commande incrémentale
1 <sup>ère</sup> commande passée	58 %
2 <sup>e</sup> commande passée	72 %
3 <sup>e</sup> commande passée	78 %
4 <sup>e</sup> commande passée	82 %

### Livraisons tardives et articles manquants

Comme il s'agit des deux principaux facteurs d'insatisfaction et de perte de clients, il est essentiel de se concentrer sur ces questions. Des contre-mesures telles que la science de la substituabilité, la programmation intelligente et le mappage des itinéraires peuvent permettre de relever ces défis.



## Accroître la maturité, améliorer les résultats

En appliquant des initiatives telles que celles décrites ci-dessus, les distributeurs ont de meilleures chances d'accélérer leur parcours sur la voie de la rentabilité. Au fur et à mesure que la maturité se développe, l'opportunité financière liée à l'opportunité online augmente également, un opérateur de commerce électronique de premier ordre peut raisonnablement s'attendre à ce que la partie online alimentaire représente plus de 25 % de son chiffre d'affaires total, avec des marges d'exploitation conformes à celles observées en magasin - environ +3 à +5 %.

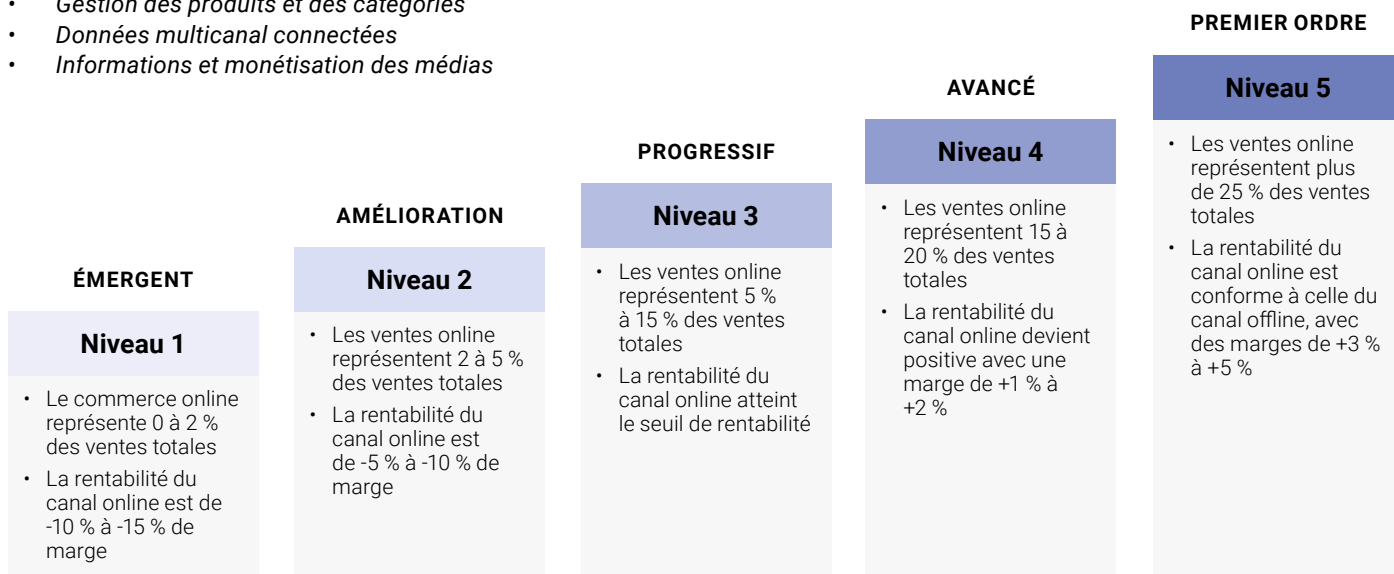
### La voie de la rentabilité online

Faire progresser chaque pilier clé de la capacité permet d'accélérer les performances :

- Stratégie et connaissance des clients
- Cycle de vie du client et personnalisation
- Exécution et opérations
- Gestion des produits et des catégories
- Données multicanal connectées
- Informations et monétisation des médias

À mesure que les distributeurs progressent dans le modèle de maturité, les ventes online représentent une part plus grande du chiffre d'affaires total.

Plus important encore, la rentabilité augmente de façon spectaculaire.



### Modèle de maturité du commerce électronique

### Rentabilité online - Transformer le P&L

Exemple de P&L, pour des distributeurs alimentaires émergent et de premier ordre en e-commerce

	Ventes hors TVA	Marge brute	Publicité et données	Frais de livraison	Préparation et emballage	Livraison	Marketing et service à la clientèle	Dépenses des magasins	Coûts centraux	Bénéfice après coûts centraux
Niveau 1 ÉMERGENT	100 %	22 %	0 %	0,5 %	(9) %	(10) %	(8) %	(1,5) %	(4) %	(10) %
Niveau 5 CLASSE MONDIALE	100 %	24 %	3 %	1 %	(5) %	(8) %	(7) %	(1,5) %	(3) %	3,5 %

La taille du panier et la composition de la marge (familles/affluents) sont des facteurs clés pour stimuler la marge commerciale.

Disponibilité, respect des délais de livraison, articles manquants : les principales mesures du service

Les informations sur les données et les médias génèrent des revenus importants pour les fournisseurs en reliant les données sur les clients, les points de vente et le parcours de navigation.

Les frais de livraison et les économies d'abonnement génèrent des revenus supplémentaires et contribuent également à la fréquence et aux dépenses.

Se concentrer sur des taux de préparation efficaces dans les magasins en utilisant des zones, des appareils portatifs et le prélèvement préalable en entrepôt. Passer à l'échelle des micro-centres d'exécution. Les centres d'exécution entièrement automatisés réduisent ce pourcentage à 4 %.

L'optimisation de la combinaison de la livraison à domicile et des commandes en drive permet de réduire les coûts de livraison. L'optimisation avancée des itinéraires et la planification de la demande améliorent l'efficacité des livraisons.

Coûts centraux efficaces avec intégration dans les fonctions

# L'importance croissante des sources de revenus alternatives

Si l'optimisation de leur infrastructure de commerce électronique est probablement la priorité des distributeurs qui cherchent à s'adapter à la demande online croissante, il existe d'autres mesures qui peuvent à la fois soulager la pression financière à court terme et apporter une contribution précieuse à plus long terme.

Les flux de revenus alternatifs offrent une telle opportunité. Les écosystèmes des distributeurs évoluant rapidement, et les nouveaux partenariats et structures divisionnaires offrant de vastes possibilités de croissance, **nous voyons trois grands domaines d'intérêt qui méritent d'être explorés plus en profondeur.**

## 1. CONNAISSANCE CLIENT

Les panels de consommateurs syndiqués existent depuis un certain temps et permettent aux marques de produits de grande consommation de tester des hypothèses sur la performance des produits auprès de consommateurs réels. Ces dernières années, cependant, le nombre de distributeurs proposant à leurs fournisseurs un accès à des informations granulaires sur les clients, obtenues à partir de données sur les transactions et la fidélité, a augmenté rapidement. Grâce à l'utilisation de plateformes d'analyse de plus en plus sophistiquées et à la mise en relation des données comportementales et attitudinales, cette tendance a contribué à renforcer la collaboration entre les distributeurs et les marques, en tirant parti des ressources numériques et de l'expertise des marques pour améliorer les performances de leurs ventes online et permettre une prise de décision plus rapide et plus efficace.

Ces informations sont très précieuses et, de ce fait, elles sont également monétisables. Si les distributeurs doivent s'assurer que les données sont utilisées dans l'intérêt ultime du client, les informations doivent être traitées comme n'importe quel autre actif et utilisées de manière à obtenir un rendement financier optimal pour l'entreprise.

La monétisation des données représente un domaine dans lequel dunnhumby aide plus de 30 distributeurs et plus de 1 000 industriels, principalement via notre produit « Shop ». Shop applique des techniques d'apprentissage automatique et d'IA à des données provenant de l'ensemble des canaux d'un distributeur (online et offline), et produit des informations pertinentes adaptées aux processus et aux objectifs. En monétisant ces informations avec leurs partenaires industriels, les distributeurs peuvent normalement générer des revenus équivalant à environ 0,2 % de leurs ventes totales. Cela s'ajoute aux gains réalisés ailleurs en utilisant les données pour améliorer les ventes et les marges grâce à une meilleure prise de décision.



## 2. RETAIL MEDIA

Beaucoup de nouveaux concurrents numériques et marketplace, comme Amazon et Alibaba, ont créé de vastes entreprises dans le domaine des médias et génèrent désormais un pourcentage important de leurs revenus en fournissant des services médias aux annonceurs. En 2020, par exemple, les recettes publicitaires d'Amazon au quatrième trimestre ont représenté quelque 8 Mrd \$ sur les 125 Mrd \$ de recettes trimestrielles de l'entreprise, soit environ 6 %.<sup>9</sup>

Les grands distributeurs de produits alimentaires tels que Walmart, Kroger, Tesco et Exito leur emboîtent le pas en créant leurs propres portefeuilles Retail Media dans les magasins et sur les canaux online. Des actifs traditionnels en magasin tels que la publicité sur le lieu de vente, l'échantillonnage, les écrans numériques, les coupons et les magazines, aux médias numériques comprenant les bannières publicitaires, les recherches sponsorisées et les offres personnalisées, les distributeurs avant-gardistes créent des plateformes publicitaires omnicanales qui permettent aux marques d'atteindre les clients les plus intéressés directement sur le lieu d'achat.

Cette proximité avec l'acheteur au moment où il cherche déjà à acheter est l'un des principaux avantages offerts par le Retail Media par rapport aux autres formes de publicité. Non seulement les marques ont la possibilité d'influencer les acheteurs à un moment crucial de leur processus de décision, mais elles peuvent également suivre efficacement les résultats de leurs efforts de marketing en comblant le fossé entre les dépenses publicitaires et les ventes. Si l'on ajoute à cela la possibilité d'atteindre des segments de clientèle très spécifiques en utilisant des informations sur les données telles que celles décrites ci-dessus, le Retail Media présente une proposition convaincante.

Chez dunnhumby, nous accompagnons actuellement plus de 20 clients dans leur parcours Retail Media. Notre travail avec eux va du développement de leurs capacités internes à la création de données et d'informations sur les acheteurs, en passant par la sélection et le ciblage d'audience, la pertinence et la personnalisation, la planification des campagnes, la technologie Retail Media et les services de conseil qui couvrent la mise en place, les opérations et les ventes.



Pour les grands distributeurs, nous estimons que le Retail Media a le potentiel de générer au moins 1 % des revenus existants sous la forme de ventes d'annonces, avec la possibilité d'augmenter ce chiffre entre 3 et 5 % avec une maturité et une échelle suffisantes. Les médias e-commerce ont beaucoup plus de valeur, en termes de prix, que les médias offline, en raison de l'environnement riche en données, de la livraison en temps réel et de la personnalisation.

Comme pour les informations sur les données, ces chiffres concernent uniquement les gains supplémentaires et ne tiennent pas compte de l'augmentation des ventes générée par un ciblage amélioré et plus personnalisé.

Alors que les marques continuent à prendre conscience de la valeur inhérente au Retail Media, nous nous attendons également à ce qu'un pourcentage significatif de leurs dépenses publicitaires soit détourné vers cette plateforme à croissance rapide et hautement mesurable.

## 3. DES SERVICES COMMERCIAUX ÉTENDUS

Les distributeurs ont depuis longtemps l'habitude d'introduire des services secondaires et tertiaires dans leurs magasins. Que ce soit en développant leurs propres offres sous la forme de cafés et de restaurants, ou en louant des espaces à des chaînes de magasins complémentaires, la diversification de l'expérience en magasin est un générateur de revenus qui a fait ses preuves.

Aujourd'hui, ce principe est appliqué à un ensemble beaucoup plus vaste de scénarios, et à une échelle beaucoup plus grande. Les marketplaces en ligne - qui permettent à des milliers de fournisseurs locaux et spécialisés de vendre leurs produits par l'intermédiaire de la plateforme de commerce électronique existante d'un distributeur - peuvent permettre aux distributeurs de percevoir jusqu'à 5 à 10 % de commission sur chaque vente tout en générant simultanément des revenus sur les médias.

Par ailleurs, les services financiers, notamment les services bancaires, les cartes de crédit et les assurances, continuent de présenter une solide opportunité de développement. Avec une vaste clientèle online et en magasin à conquérir, ainsi que la possibilité d'offrir des tarifs préférentiels aux détenteurs de cartes de fidélité, les distributeurs disposent d'un public intéressé par des services à valeur ajoutée tels que ceux-ci.

De nombreux distributeurs s'intéressent également aux possibilités de développement des services de santé. Les cliniques de santé Walmart, lancées en 2019, offrent des services tels que des soins élémentaires, la gestion des maladies, des soins dentaires, des services d'audition, de nutrition et de remise en forme, et montrent à quel point certains distributeurs prennent au sérieux l'opportunité des soins de santé. Le développement de nouveaux services de santé reflète l'importance croissante accordée au bien-être parmi les rayons et catégories traditionnels et dans un large éventail de services cliniques, médicaux et nutritionnels.

<sup>9</sup>Edge by Ascential, Tableau de bord des distributeurs Amazon T4 2020

# Gains d'efficacité en magasins

L'optimisation des mécanismes qui régissent le traitement des commandes online est évidemment une étape clé sur la voie de la rentabilité du commerce électronique. Dans le même temps, cela ne signifie pas que les distributeurs peuvent se permettre de négliger les magasins alors qu'ils cherchent à résoudre cet autre problème épineux. Comme c'est le cas pour les flux de revenus supplémentaires mis en évidence ci-dessus, le perfectionnement du modèle offline peut permettre de réaliser des gains d'efficacité substantiels, des rendements importants et, surtout, de donner à l'économie le répit dont elle a tant besoin.

Naturellement, de nombreux distributeurs choisissent de réinvestir les bénéfices générés par l'optimisation de leur réseau de magasins, en se concentrant sur l'amélioration de l'expérience d'achat et en finançant leur capacité à être compétitif en termes de valeur. Cependant, avec une approche suffisamment stratégique, les programmes d'efficacité peuvent être bien plus qu'une simple « dépense » opérationnelle et apporter une véritable contribution aux résultats d'un distributeur.

Deux domaines se détachent dans lesquels cela est particulièrement évident :

## 1. RATIONALISATION DE L'ASSORTIMENT

En gérant les coûts des marchandises vendues et en utilisant les données des clients pour créer des gammes plus simples à naviguer lors des courses, la rationalisation de l'assortiment peut contribuer à l'amélioration des marges. Une gestion efficace des coûts permet de réaliser des économies, tandis que l'optimisation de l'étendue et de la profondeur d'une gamme contribue à la croissance des ventes.

Nous explorons plus en profondeur l'Assortiment dans un rapport détaillé, que vous pouvez consulter [ici](#).

## 2. EFFICACITÉ PROMOTIONNELLE

Le gaspillage des dépenses promotionnelles pèse sur les marges. De plus, des campagnes inefficaces peuvent en fait se répercuter sur les catégories, ce qui entraîne une pression encore plus forte sur les ressources. En veillant à ce que l'activité promotionnelle soit optimisée efficacement, les distributeurs peuvent éviter ces dangers. Un abandon général des marges arrière au profit de la marge avant sous la forme de revenus liés à l'analyse et aux médias contribuera également à accélérer le changement de l'efficacité promotionnelle.

Nous analysons les prix et les promotions de manière plus détaillée dans un certain nombre de rapports, auxquels vous pouvez accéder [ici](#).



# L'effet de halo multicanal

Alors que les distributeurs cherchent à optimiser les marges sur l'ensemble des canaux, ils doivent placer au centre de leur stratégie une vision claire et cohérente du client et de la manière dont les acheteurs utilisent les différents canaux et services. En outre, les distributeurs doivent mettre en œuvre des programmes de suivi et de contrôle qui présentent des preuves fidèles de l'incrémentalité et de l'« effet de halo » que ces différentes initiatives ont les unes sur les autres. Ce n'est qu'en procédant ainsi qu'ils pourront comprendre la valeur réelle de chaque canal et service, ainsi que les impacts à court et à long termes qu'ils ont sur le portefeuille du client.

Il existe de nombreuses façons d'initier le suivi de la relation entre les canaux et les services afin de calculer cet impact combiné et interconnecté.

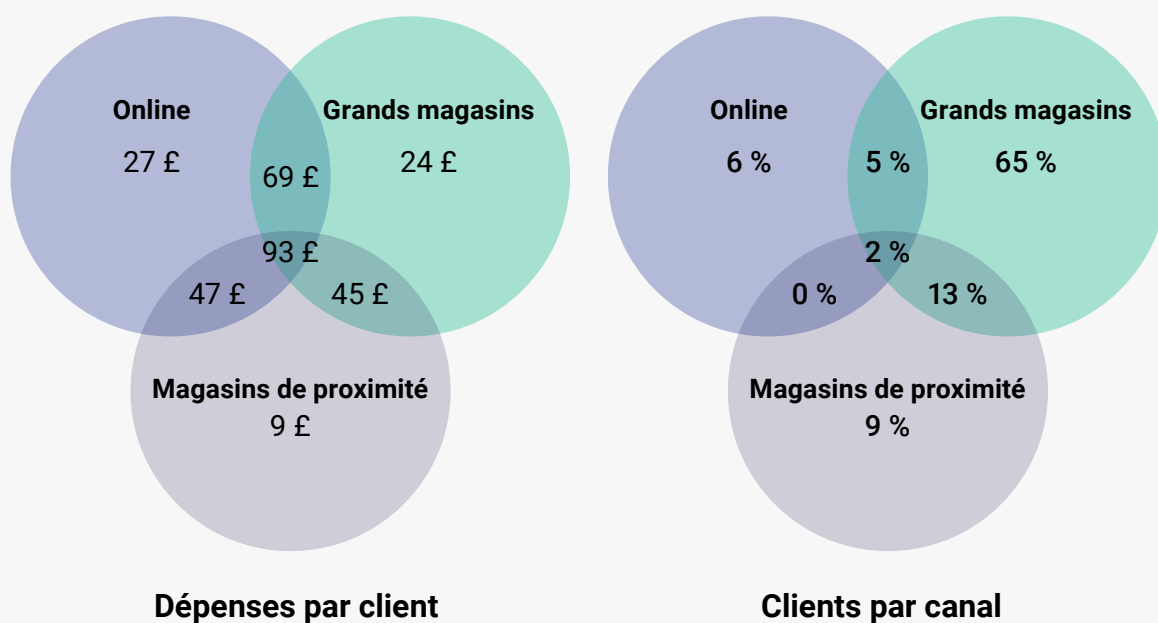
## CELLES-CI COMPRENNENT :

- **Suivi de la valeur des acheteurs en fonction du nombre et de la nature des canaux qu'ils utilisent.**
- **Suivi de la valeur incrémentielle des services de drive**, y compris l'impact qu'ils ont sur la fréquence et l'impact ultérieur sur les magasins de « dépannage ».
- **Évaluation de l'impact des abonnements et des services de type « Prime »** qui génèrent une valeur importante pour les acheteurs les plus fidèles.
- **Suivi de l'effet de halo et de la cannibalisation des ventes en magasin** lorsque les clients utilisent les services online, selon les différents groupes d'âge et les différentes étapes de la vie familiale.
- **Mesure de l'équilibre optimal entre l'espace média et les recommandations client natives** afin d'offrir une expérience agréable tout en maximisant les revenus publicitaires.

Une analyse approfondie de ce type devrait éclairer à la fois la stratégie globale d'un distributeur et le rythme auquel il cherche à faire évoluer ses opérations online. Ce n'est que grâce à une vision complète et cohérente de l'ensemble de leurs canaux que les distributeurs peuvent comprendre toutes les implications de leurs actions et décisions.

*Un exemple du halo multicanal en action.*

*En adoptant une vision globale de leurs canaux, les distributeurs obtiendront une meilleure compréhension des dynamiques complexes en jeu.*



# Naviguer sur la voie de la rentabilité

Le secteur de la distribution alimentaire prévoit depuis longtemps que le canal online connaîtra une croissance substantielle, mais rares sont ceux qui pourraient affirmer avec un certain degré d'honnêteté qu'ils pensaient que cela se produirait de cette manière.

Un changement rapide est toujours déstabilisant, même s'il semble positif à première vue. Aux yeux du monde extérieur, les distributeurs profitent d'un âge d'or alimenté par un boom online sans précédent ; un pic de demande spectaculaire qui ne peut que les réjouir. Cependant, vu de l'intérieur, la réalité est très différente ; beaucoup pensaient avoir plus d'une décennie pour se préparer à cet avenir, mais en l'espace de quelques mois seulement, celui-ci s'est concrétisé.

Alors que les distributeurs doivent faire face aux implications de cette contraction rapide et à l'impérieuse nécessité d'être à la hauteur - quelle que soit la situation actuelle de leurs marges - nous sommes convaincus qu'en nous concentrant sur le client, nous continuerons à fournir les informations nécessaires pour tracer une voie fiable vers la rentabilité, quelle que soit la direction que prend cette voie.

Dans le monde entier, dunnhumby aide de nombreux clients distributeurs à relever des défis de ce type. Ils s'appuient sur notre expertise en matière de conseil et sur nos solutions fondées sur la science des données clients pour les aider à accélérer la rentabilité de leurs offres online, et à proposer des expériences multicanales transparentes à leurs clients.



Si vous souhaitez savoir comment nous pouvons vous aider à naviguer sur la voie de la rentabilité, veuillez [contacter votre équipe locale dunnhumby.](#)

# L'ascension des nouveaux entrants - regard sur l'Asie

Au début de ce rapport, nous avons noté la prévalence de la Chine et des marchés d'Asie du Sud-Est en tant que leaders de la pénétration du commerce électronique alimentaire. Une analyse approfondie de l'évolution rapide de la dynamique de ce canal en Asie fournit des informations précieuses aux distributeurs du monde entier.

En l'état actuel des choses, les moteurs de la croissance sur des marchés comme la Chine et la Corée ne sont pas les grands distributeurs online et physiques qui ont tendance à dominer le commerce électronique en dehors de l'Asie. Les acteurs les plus importants et les moteurs de la croissance sur ces marchés sont plutôt les « pure-players » de la technologie et du commerce électronique qui se développent de plus en plus dans le secteur de l'alimentaire.

Nous trouvons des exemples instructifs dans plusieurs de nos marchés asiatiques. En Chine, un grand nombre de géants de la technologie ont investi des ressources dans un nombre croissant d'entreprises de produits alimentaires online. Alibaba s'est distinguée par son concept de vente online et offline, Hema, et investit également massivement dans des modèles de produits alimentaires groupés<sup>10</sup> ; tout comme le géant du commerce électronique Pinduoduo. Même les distributeurs à la fois online et physiques plus connus dans le monde, comme Yonghui, sont massivement financés par Tencent et JD.com<sup>11</sup>.

En Corée, Coupang<sup>12</sup>, une plateforme généraliste de commerce électronique vivement soutenue par Softbank, a positionné l'alimentaire comme un élément clé de sa stratégie actuelle et future dans le cadre de sa récente entrée en bourse aux États-Unis<sup>13</sup>. La chaîne de magasins alimentaires eMart de Shinsegae répond par un accord envisagé avec l'autre géant coréen de l'Internet, Naver<sup>14</sup>.

Une approche similaire, mais nuancée de ce concept, émerge en Thaïlande et en Malaisie. Alors qu'aucun des plus grands distributeurs de produits alimentaires offline n'a établi une échelle significative de commerce électronique, les plateformes locales Shopee et Lazada ont commencé à proposer une gamme de produits alimentaires directement ou en partenariat avec des distributeurs et comptent un grand nombre d'achats de produits online, en particulier dans les domaines de l'entretien ménager, de l'hygiène et de la beauté.

## Achats du mois dernier<sup>16</sup>

Distributeur	En magasin	Retrait en magasin	Livraison
Hypermarché Lotus's	75 %	9 %	10 %
Big C	77 %	9 %	9 %
Makro	66 %	7 %	8 %
Lotus's go fresh	69 %	9 %	7 %
Tops Central Foodhall	40 %	9 %	9 %
Tops Market	52 %	8 %	9 %
Gourmet Market	33 %	7 %	11 %
Villa Market	21 %	7 %	8 %
Home Fresh Mart	29 %	8 %	7 %
Foodland	32 %	9 %	7 %
Shopee			83 %
Lazada			79 %

L'évolution de ces marchés est due à la croissance des applications de livraison de produits alimentaires telles que Grab et Foodpanda. En plus de la croissance monumentale enregistrée l'année dernière dans le domaine de la livraison, il est de plus en plus évident que les plateformes de livraison vont représenter un défi de taille pour les distributeurs de produits alimentaires, à mesure qu'ils développent leurs propres marchés réservés au commerce électronique et qu'ils tirent parti de leurs vastes bases de clients, données et opérations logistiques<sup>15</sup>.

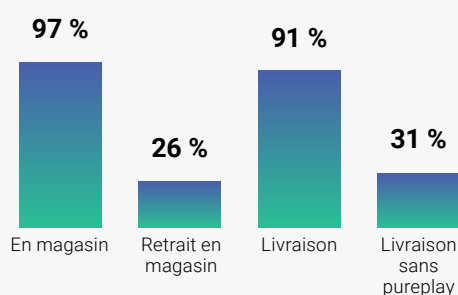
Bien que ces nouveaux venus sur les marchés asiatiques soient hétérogènes, ils partagent des caractéristiques communes : de vastes bases de clients, une logistique de livraison solide et, surtout, des réserves de liquidités colossales provenant d'autres sources de revenus ou d'un financement par capital-risque. Ils s'orientent également tous vers un statut de « super application », dépassant leur champ d'action initial dans le but de posséder plusieurs segments verticaux complémentaires dans le domaine numérique.

Les distributeurs de produits alimentaires existants sur ces marchés asiatiques devront prendre des décisions difficiles en matière de concurrence, de partenariat et de différenciation au cours des prochaines années, à mesure que ces divers nouveaux entrants se fondent dans un marché plus structuré.

Pour les distributeurs du monde entier, la situation actuelle en Asie pourrait donner un aperçu de ce que sera le commerce électronique des produits alimentaires demain. Des initiatives similaires de la part, par exemple, d'Amazon ou d'Instacart pourraient avoir un impact significatif sur les plans des distributeurs.

Bien que ces tendances soient aujourd'hui largement régionalisées, les distributeurs du monde entier feraient bien de suivre l'évolution de la situation en Chine et en Asie du Sud-Est, où le commerce électronique continue de se développer.

## Où avez-vous fait vos achats au cours du dernier mois ?<sup>16</sup>



<sup>10</sup><https://techcrunch.com/2020/11/30/chinas-tech-firms-grocery-shopping/>  
<sup>11</sup><https://kr-asia.com/tech-pano-tech-is-changing-chinas-grocery-shopping-for-good>

<sup>12</sup><https://www.modernretail.co/platforms/what-to-know-about-coupang-the-south-korean-amazon-that-is-about-to-go-public/>

<sup>13</sup>[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1834584/000162828021001984/coupang-sx1htm#i4773fe05195046f8b8cb330d78922a20\\_1360](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1834584/000162828021001984/coupang-sx1htm#i4773fe05195046f8b8cb330d78922a20_1360)

<sup>14</sup><https://pulsenews.co.kr/view.php?year=2021&no=228126>

<sup>15</sup><https://www.bangkokpost.com/business/1987359/foodpanda-joins-online-grocery-delivery-fray>

<sup>16</sup>dunnhumby Thailand Retailer Preference Index 2021

# dunnhumby

THE WORLD'S FIRST

CUSTOMER DATA SCIENCE PLATFORM

dunnhumby est le leader mondial en matière de science des données clients, donnant à des entreprises du monde entier le pouvoir d'affronter la concurrence et de prospérer au sein de l'économie moderne axée sur les données. Nous donnons toujours la priorité au client. Notre mission : permettre aux entreprises de croître et de se réinventer en devenant défenseurs et champions de leurs clients.

Forte d'une profonde expérience dans la distribution, à savoir l'un des marchés les plus concurrentiels qui soit, caractérisé par un déluge de données multidimensionnelles, dunnhumby permet aujourd'hui aux entreprises de donner la priorité au client, partout dans le monde et à travers tous les secteurs.

La plateforme de science client dunnhumby est notre combinaison unique de technologie, de logiciels et de conseil, qui permet aux entreprises d'augmenter leurs revenus et leurs bénéfices en offrant des expériences exceptionnelles à leurs clients - en magasin, hors ligne et online. dunnhumby emploie plus de 2 000 experts dans ses bureaux en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique, qui travaillent pour des marques emblématiques et innovantes telles que Tesco, Coca-Cola, Meijer, Procter & Gamble, Raley's, L'Oréal et Monoprix.



Pour commencer une conversation, contactez-nous sur le site

**[dunnhumby.com](https://dunnhumby.com)**