

A blurry, low-light photograph of a city street at night. Neon signs, including one that appears to say "HOTEL", are visible above buildings. In the foreground, several blurred, colorful shapes resembling chess pieces (kings and queens) are stacked vertically, partially obscuring the text.

THE OLIVER WYMAN RETAIL & CONSUMER JOURNAL

CONSOMMATION ET GRANDE DISTRIBUTION
VOLUME 6

THE OLIVER WYMAN

**RETAIL & CONSUMER
JOURNAL**

CONSOMMATION ET GRANDE DISTRIBUTION

VOLUME 6

Éditorial

Notre industrie vit une époque passionnante. Les bouleversements n'ont jamais été aussi profonds, ni aussi complexes à appréhender, tant dans la consommation que dans la grande distribution. Le commerce en ligne progresse tel un tsunami, submergeant chaque catégorie l'une après l'autre, même celles dont nous pensions qu'elles allaient résister, étant donné qu'elles étaient complètement dépendantes des magasins physiques. De grandes manœuvres se préparent.

Les nouveaux modèles prennent le pas. Le commerce en ligne gagne du terrain partout. Les fabricants commencent à vendre leurs produits directement aux consommateurs. Chaque jour s'étalent dans les médias des offensives visant à faire céder à son tour l'alimentaire, marché le plus important et jusqu'alors le plus hermétique à la vague Internet.

Le Retail & Consumer Journal 2018 donne une vision d'ensemble de ces changements. Nous allons passer en revue les opportunités et les menaces qu'ils représentent, éclairer les réponses innovantes et ingénieuses qui sont testées par les différents acteurs. Notre conclusion, c'est que les jeux sont loin d'être faits et que tout reste possible pour tous les acteurs, en ligne, physiques ou omnicanaux.

Malgré son développement inexorable, le commerce en ligne fait encore face à de nombreux obstacles. Logistique, équilibre économique ou dernier kilomètre viennent spontanément à l'esprit, mais beaucoup pensent que le principal frein réside dans la psychologie des consommateurs. Ce que les shoppers adorent faire en ligne, c'est choisir au sein d'une gamme infinie de produits, mais l'expérience d'achat n'est souvent pas à la hauteur. Dans le textile ou les cosmétiques par exemple, le risque de déception après l'achat leur semble encore trop élevé. Ils veulent essayer avant de s'engager, ils veulent également toucher et sentir leurs produits frais avant de les acheter.

Le commerce en ligne peut-il être compétitif dans ces domaines ? La réponse est « oui », même s'il s'agit d'un « oui » nuancé.

En non alimentaire, les techniques de réalité augmentée contribuent, peu à peu, à surmonter les freins du « look and feel ». Une politique de retour facile et gratuit peut lever les craintes sur un vêtement « qui ne va pas » ou des cosmétiques qui ne tiennent pas leurs promesses. La barre est bien plus haute en alimentaire. Le coût et la qualité des livraisons sont des obstacles majeurs à l'acceptation des consommateurs. Le rachat de Whole Foods Market par Amazon pourrait faire naître de nouvelles solutions. Affaire à suivre...

Une bonne manière de réussir – en ligne ou non – consiste à offrir des produits exceptionnels et à s'assurer qu'ils sont disponibles partout et à tout moment. Les géants de la mode y parviennent en apportant sans cesse des nouveautés en magasin, et en réagissant plus vite que leurs concurrents aux tendances : on appelle cela le Fast Fashion. Mais pour nombre de marques, se concentrer exclusivement sur le Fast Fashion est trop coûteux. Ces acteurs innovent eux-mêmes, en empruntant la plupart des techniques du Fast Fashion et en les adaptant. Un nouveau paradigme peut ainsi émerger, celui du Smart Fashion.

Une autre manière de réussir, c'est de se concentrer sur ce que l'on fait le mieux. En alimentaire, pour les chaînes d'hypers et supers en place, cela implique en particulier de se concentrer sur le frais. Une bonne image sur ces rayons est un avantage décisif et une protection efficace contre la concurrence en ligne. Toutefois, le succès en frais suppose des compétences, des investissements et une discipline de fer en matière d'exécution. Nous allons examiner ici ce que font les meilleurs dans ce domaine.

Sur d'autres marchés, la réponse consiste sans doute à observer et imiter efficacement. Dans la beauté, les petites marques émergentes peuvent largement inspirer les grands acteurs : au lieu de vendre leurs produits dans les circuits traditionnels – les grands magasins ou le sélectif –, elles créent leurs propres boutiques pour maîtriser toute l'expérience de la marque et mieux connaître leurs clients. Nous allons partager ce que nous pouvons apprendre de ces précurseurs agiles.

Certaines stratégies historiques restent toujours valides. L'une d'elles consiste à croître sur des catégories adjacentes. Les industriels de l'alimentaire, face à des marchés sans croissance, développent des produits avec des bénéfices santé ou fonctionnels. La santé est clairement une tendance de fond et un énorme marché en émergence.

Une autre consiste à transférer un modèle à succès dans de nouvelles zones géographiques. Le discounter allemand Lidl a fait son entrée aux États-Unis en 2017. L'événement est encore récent, mais les premiers indices montrent que le marché alimentaire américain doit s'attendre à un véritable choc. Une répétition du scénario de l'arrivée du hard discount allemand au Royaume-Uni n'est pas à exclure...

Les modèles les plus surprenants sont développés en Chine, où la croissance du commerce en ligne a été fulgurante ces dernières années. Même si sa taille et la densité de la population rendent ce marché exceptionnel à plus d'un titre, il est possible que les distributeurs chinois montrent la voie du commerce de demain dans certains domaines. Mais le commerce en ligne ne concerne pas que les distributeurs et ne concerne pas que les Chinois. Voyons quelles leçons tirer de l'exemple chinois et comment les appliquer ailleurs.

Beaucoup d'acteurs se demandent si les structures héritées du passé sont adaptées aux enjeux à venir, et beaucoup estiment que la réponse est négative. À l'ère du digital, l'avantage sur les coûts est encore plus important et y parvenir suppose des changements radicaux. Les nouvelles technologies rendent ces transformations possibles, autorisant de nouveaux niveaux de compétitivité et fournissant un modèle viable pour l'avenir.

Nous espérons que vous apprécierez cette édition du Retail & Consumer Journal, et attendons vos commentaires avec impatience.

Les associés Retail & Consumer Goods du bureau de Paris



FRANÇOIS AUBRY



ÉRIC BACH



BERNARD DEMEURE



XAVIER NOUGUÈS



SALIM POONAWALA



CÉLIA FRIEDMAN



GERMAIN TERREAUX

Sommaire

Volume 6



6 L'OMNICANAL EST L'AVENIR DE LA DISTRIBUTION



10 AMAZON ET L'AVENIR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE



14 COÛTS : POURQUOI LES DISTRIBUTEURS DOIVENT TOUT CHANGER



20 LE SUPERMARCHÉ DU FUTUR



22 LA FRAÎCHEUR OU L'ÉCHEC



34 SMART FASHION

 Article en français

 Article en anglais



42 LES CONSOMMATEURS AMÉRICAINS RECONSIDÈRENT LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE



58 GOING DIRECT TO CONSUMERS: PROMISES AND PITFALLS



58 HEALTHCARE'S NEXT DISRUPTORS



66 CHINA BLENDS ONLINE AND OFFLINE RETAIL WORLDS



70 BUILDING A \$10 BILLION BEAUTY BRAND THROUGH BOUTIQUES



L'OMNICANAL EST L'AVENIR DE LA DISTRIBUTION

LA PLUPART DES CONSOMMATEURS ADORENT
L'IDÉE DE FAIRE LEURS COURSES EN LIGNE,
MAIS LA PART DE MARCHÉ DU CANAL
RESTE FAIBLE. POUR QUELLES RAISONS ?



Les consommateurs détestent généralement faire leurs achats en ligne parce que l'interface web est lente et peu pratique, parce qu'elle présente des photos de mauvaise qualité ou des informations peu claires. Les frais de livraisons sont élevés et attendre sa livraison à domicile est contraignant. Pire encore, il y a rarement quelqu'un à appeler en cas de souci.

Les consommateurs adorent généralement acheter en ligne parce qu'ils ont accès à un catalogue illimité, peuvent faire des tris rapides par niveau de prix ou autres caractéristiques, peuvent consulter l'avis d'utilisateurs ou d'experts. Il est également possible de comparer les enseignes entre elles pour obtenir le meilleur prix. Mieux encore, on évite les files d'attente en caisse des magasins et les embouteillages pour y parvenir.

Un modèle omnicanal qui fournit au consommateur les meilleurs aspects du commerce classique – et lui évite les pires – est la clé de la distribution de demain. Le commerce en ligne a déjà conquis des secteurs comme la musique. Mais dans d'autres catégories, comme l'alimentaire, son expansion est laborieuse.

Notre enquête 2017 « Shopping Digital » montre que 70 % des consommateurs sont ouverts à l'achat en ligne : ils le pratiquent déjà de manière régulière, ou y sont prêts à condition que l'expérience d'achat et le rapport qualité/prix s'améliorent. Certes, la prévalence est légèrement supérieure chez les moins de 45 ans, toutefois, 50-60 % des plus de 60 ans sont ouverts à l'achat en ligne, au moins pour certains produits. Pourtant, les ventes en ligne ne représentent à ce jour que 15 % du marché non alimentaire en Amérique du Nord et dans une grande partie de l'Europe, et à peine 3 % du marché alimentaire.

Deux facteurs en particulier empêchent l'offre en ligne des enseignes d'accroître sa pénétration, retardant ainsi la croissance globale de la distribution en ligne ou omnicanal : l'expérience d'achat digitale et les coûts de livraison sur le dernier kilomètre. Cependant, nous pensons que les développements dans ces deux domaines vont permettre des avancées importantes.

RENDRE L'EXPÉRIENCE AGRÉABLE ET FACILE

L'expérience d'achat en ligne a fait de grands progrès ces 15 dernières années. Et pourtant, pour de nombreux consommateurs, la recherche en ligne demeure moins intuitive que la fréquentation d'un magasin, notamment, lorsqu'il s'agit de composer un panier complexe de courses alimentaires. Pour les consommateurs les moins à l'aise avec les interfaces web ou mobiles, des programmes de reconnaissance vocale, comme Alexa d'Amazon ou Google Home, pourraient faire de l'achat en ligne un geste quotidien. D'autres innovations, liées par exemple à la réalité virtuelle ou augmentée, pourraient rendre l'expérience d'achat en ligne plus attractive et égaler en partie la « théâtralisation » des magasins physiques. Aujourd'hui, des applications de réalité virtuelle permettent aux consommateurs de tester différents « looks », facilitant ainsi la vente de maquillage en ligne.

Dans certains domaines, l'expérience digitale peut surpasser celle des magasins physiques. Il est possible de développer des services de sélection comme ceux offerts par les sites d'habillement américains Cladwell et Thread. Ces derniers offrent au consommateur un niveau de conseil équivalent aux meilleurs magasins, voire supérieur, grâce à des algorithmes qui en savent bien davantage sur le client que le meilleur des vendeurs. Ce type de technologie digitale s'améliore à chaque utilisation, à mesure qu'elle accède à des ensembles de données plus larges et plus diversifiés.

Un traitement des commandes efficace et la gestion du dernier kilomètre sont essentiels à tout distributeur, car le coût de préparation et de livraison d'une commande en ligne est important. Dans l'alimentaire, par exemple, les frais de livraison peuvent dépasser 10 % de la valeur du panier moyen, ce qui décourage les nouveaux clients. Aujourd'hui, soit les distributeurs font payer une partie de ces coûts au client au travers de frais élevés ou d'un panier minimum important, soit ils les absorbent dans leurs marges – ce qui les pousse à offrir des créneaux de livraison limités pour réaliser des économies. Réduire les coûts du dernier kilomètre est donc capital pour améliorer l'expérience client et accroître le taux d'adoption.

En comprenant ces effets, il est possible de modéliser la hausse de la demande consommateurs, les frais de livraison et autres freins, et les structures de coûts logistiques dans chaque pays. On peut ensuite prédire la part probable du commerce en ligne dans chaque secteur selon différents scénarios. Le Royaume-Uni est l'un des marchés alimentaires les plus avancés au monde, mais les coûts élevés de préparation et de livraison y imposent encore des frais de livraison et des

Illustration 1 : Nous pensons que l'élimination des barrières est la clé de l'adoption par les clients

Les barrières actuelles des courses en ligne en alimentaire seront bientôt levées

LE COÛT	LES DÉLAIS DE LIVRAISON	LE CHOIX
		
Créneaux de livraison insuffisants Des partenariats entre les distributeurs et les acteurs logistiques pour libérer la « capacité disponible » des camions qui livrent déjà	Déballage des produits Des technologies de casiers réfrigérés Freskissimo	Sélection des produits compliquée Des modules complémentaires « acheter cette recette » Whisk
Amazon/DHL Des experts du routage dynamique pour optimiser davantage les itinéraires de livraison et pour combiner les livraisons alimentaires et non alimentaires	La livraison de produits directement au réfrigérateur du client August Home	Des boîtes à recettes Linas Matkasse
Cogepart		
Risques liés à la livraison du frais (chaîne du froid) Des technologies de refroidissement passif permettant le transport du frais dans n'importe quel camion		
DPD Des étiquettes intelligentes signalant toute hausse de température pour éliminer le risque sanitaire		
Timestrip		

Source : Analyses Oliver Wyman

paniers minimaux. Nos prévisions montrent que la consommation en ligne devrait continuer de progresser à un rythme soutenu. Sans innovations majeures la part de marché du e-commerce en alimentaire d'ici 2030 ne dépasserait pas beaucoup celle actuelle du Royaume-Uni, marché leader en la matière. Mais il est bien plus probable que les barrières se lèvent et qu'elle atteigne une moyenne de 9 % en Europe et Amérique du Nord, et jusqu'à 22 % dans les marchés leaders comme le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne, et bien plus encore dans les centres-villes.

PARTENARIATS : ÉCONOMISER DU TEMPS ET DE L'ARGENT

À ce jour, nombre de distributeurs ont du mal à réaliser ces progrès dans le commerce en ligne. Certaines compétences sont coûteuses à acquérir et il leur manque les talents appropriés. L'innovation ne fait pas partie de leur ADN ; ils subissent un coût du capital plus élevé que les pure players ou les start-up généralement financées ; ils craignent que leurs efforts se traduisent par de l'autocannibalisation.

Une solution consiste à aller chercher ailleurs les compétences nécessaires. Traditionnellement, le magasin envoyait ses propres camions effectuer les livraisons à domicile, mais il est désormais possible de faire effectuer cette tâche par d'autres, comme AmazonFresh le fait avec DHL en Allemagne. Une palette de prestataires de services plus large devrait ainsi émerger : le transport à refroidissement passif élargit le champ des possibilités en permettant l'utilisation de véhicules non réfrigérés. Cette évolution pourrait permettre l'apparition de solutions inspirées d'Uber-Eats, les distributeurs profitant alors de l'existence de réseaux de livreurs indépendants. Pour améliorer l'expérience d'achat, plutôt que d'essayer de développer en interne des algorithmes de reconnaissance vocale, Walmart a noué un partenariat avec Google Home visant à utiliser son application qui a fait ses preuves et proposer ainsi une expérience de commande vocale sans faille.

Former ce genre de partenariat est loin d'être évident, pourtant, les distributeurs de toutes tailles sont de plus en plus nombreux à adopter cette solution. Des supermarchés plus petits comme Morrisons s'adressent à Ocado, un supermarché en ligne n'exploitant aucun magasin en propre. Primark, GNC et Trader Joe's s'associent avec des spécialistes de plateformes d'e-commerce comme Aptos.

• • •

Ainsi, le consommateur du futur se tournera davantage vers les achats en ligne. La pénétration du e-commerce progressera avec l'évolution des attitudes et de la maîtrise des technologies, mais surtout grâce à la suppression des obstacles pour le consommateur : les innovations auront rendu le commerce en ligne plus efficace et amusant. Les gagnants de cette nouvelle ère sont ceux qui sortiront du peloton en offrant ces innovations les premiers, sans dépenser des millions sur des tentatives de développement de compétences internes vouées à l'échec. Une fois les bonnes solutions techniques et les bons process trouvés, ils peuvent être adoptés rapidement par d'autres intervenants du secteur via l'établissement de partenariats spécialisés ou stratégiques. Ces derniers joueront le rôle d'accélérateurs pour la pénétration du commerce en ligne.

Les consommateurs pourraient bientôt trouver de nouvelles raisons d'aimer faire leurs courses en ligne – et modifier leurs habitudes en conséquence.



AMAZON DESSINE L'AVENIR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

LE RACHAT DE WHOLE FOODS EST UNE
ÉTAPE POUR DEVENIR UN ACTEUR MAJEUR
DE L'ALIMENTAIRE



Amazon, le premier des distributeurs en ligne, n'a pour le moment fait que quelques incursions dans l'alimentaire, premier marché de la grande distribution. Il a lancé AmazonFresh et les magasins sans caissière Amazon Go, mais a été freiné par l'incompatibilité apparente de son modèle économique avec le secteur alimentaire : les consommateurs achètent généralement de petites quantités de produits frais avec une fréquence élevée, et apprécient le fait de pouvoir voir – et toucher – les produits frais qu'ils achètent.

L'acquisition de Whole Foods Market, en juin 2017, va lui permettre de porter son implication dans l'alimentaire à un autre niveau. Il manquait à Amazon une large gamme de produits alimentaires ; Whole Foods est une enseigne reconnue et appréciée, disposant d'un assortiment hors du commun. Amazon n'avait pas l'expérience de la gestion de la distribution alimentaire ; cette acquisition lui apporte la connaissance du terrain. En combinant la livraison de produits alimentaires et non alimentaires, Amazon va atteindre une taille lui permettant de diminuer ses coûts de livraison et ainsi réduire les prix sur ses gammes alimentaires.

Par l'intégration de ce nouveau business et en lui appliquant sa technologie digitale, Amazon prépare une nouvelle ère du commerce alimentaire, ce qui fait de l'acquisition de Whole Foods l'événement le plus marquant du secteur en 2017. La perspective de voir Amazon prendre des parts de marché aux enseignes en place et déclencher une baisse des prix généralisée a même fait baisser le cours de l'action de nombreuses chaînes de supermarchés. On peut s'attendre à une consolidation du marché soit par la cessation d'activité, soit par la reprise des enseignes les plus faibles – ce mouvement, circonscrit aux États-Unis dans un premier temps, pourrait rapidement s'étendre dans d'autres pays. À l'avenir, Amazon pourrait modifier la manière dont les consommateurs font leurs courses alimentaires, transformant une industrie de distribution de biens en une industrie de services qui satisfait des besoins alimentaires variés via des présélections personnalisées et des services d'abonnements.

PREMIERS PAS

À court terme, Amazon va chercher à valoriser l'acquisition et commencer à tester ses futures idées. Whole Foods a déjà commencé à baisser ses prix pour changer sa réputation d'enseigne chère. Ceci pourrait permettre d'élargir sa clientèle : à maintes reprises, Amazon a montré sa volonté d'investir massivement pour dominer certaines catégories. Le géant de l'e-commerce va également s'employer à vendre son fond de rayon – le shampoing, la lessive ou l'épicerie – aux clients traditionnels de Whole Foods. En concentrant ses efforts sur les aliments haut de gamme,

majoritairement frais, Whole Foods a laissé de côté un marché important, les dépenses de ses clients aisés en PGC.¹ Ces ventes additionnelles aideront à financer les baisses de prix sur l'assortiment principal de Whole Foods en produits frais.

De plus, les magasins Whole Foods vont servir de points de collecte pour les commandes passées sur Amazon. Ce service permettra de réduire les coûts et les délais de livraison, et d'attirer les clients potentiels qui jugent la livraison à domicile peu pratique. Plus généralement, Whole Foods va apporter le savoir-faire d'une organisation décentralisée et très locale. Sa connaissance de la clientèle locale et ses liens avec les fournisseurs régionaux comptent parmi les meilleurs du secteur. En les associant à l'approche centralisée, axée sur l'efficacité, et à la technologie d'Amazon, on obtient une formule redoutable tant sur les marchés de Whole Foods que d'Amazon.

Amazon va sans doute développer petit à petit ses activités en produits frais, ajoutant et testant de nouvelles options et de nouvelles façons d'associer e-commerce et magasins physiques. L'une de ses premières initiatives a consisté à faire d'Amazon Prime le programme de fidélité de Whole Foods. Peu à peu, Amazon levera les obstacles actuels à la vente en ligne de produits frais, renforçant du même coup l'avantage économique qui lui permettra de proposer des prix imbattables sur l'alimentaire, à l'image de ce qu'il fait déjà sur d'autres produits. La plupart des briques nécessaires sont difficiles à rassembler et prennent du temps à développer. Or avec Whole Foods, Amazon s'est offert d'un seul coup une gamme de produits à marque propre de premier choix, un réseau national de magasins et une chaîne d'approvisionnement à température contrôlée – sans oublier une vaste clientèle de ménages aisés.

Toutes les décisions futures d'Amazon n'auront pas l'air directement reliées entre elles. Elles vont progressivement dessiner une image qui semblera, dans un premier temps, constituée de simples touches désordonnées, jusqu'à ce qu'on la regarde avec attention et que l'image finisse par se dessiner clairement. Cette image constituera l'avenir de la distribution alimentaire, avenir qui pour l'heure est obstinément resté dans l'ombre pour plusieurs raisons. La livraison à domicile est chère. Les consommateurs craignent que les produits frais livrés ne soient pas conformes à leurs attentes ou arrivent en mauvais état. Enfin, ils estiment que passer du supermarché au magasin alimentaire en ligne ne va pas leur rapporter grand-chose. Amazon va progressivement apporter des solutions à ces différents problèmes.

PLUS RAPIDE, MOINS CHER ET PLUS FRÉQUENT

La première étape pour débloquer le commerce alimentaire en ligne consiste probablement à améliorer la livraison. Le défi est de taille pour les produits frais qui exigent des conditions d'acheminement particulières : chaque article doit être conservé à la bonne température et arriver rapidement, les consommateurs achetant souvent leurs produits frais pour une consommation le jour même. Les consommateurs ne veulent pas attendre leurs livraisons, donc les créneaux doivent être aussi réduits que possible, ce qui peut obliger les livreurs à passer plusieurs fois par jour dans le même quartier. La conséquence, ce sont des livraisons coûteuses qui obligent les enseignes à imposer des frais de livraison ou des paniers d'achats minimaux, alors que les consommateurs préfèrent de faibles volumes d'achats, plus fréquents et plus frais.

1 PGC : Produits de grande consommation.

Amazon est d'ores et déjà en train de surmonter cet obstacle. De nombreux clients d'AmazonFresh ajoutent en effet à leur panier un ou deux articles non alimentaires à marge élevée, rendant la livraison plus rentable. Cet ajout peut sembler anecdotique, mais il suffit souvent à transformer une livraison à perte en une livraison profitable, donnant ainsi à Amazon un énorme avantage sur les distributeurs ne disposant pas de cette possibilité.

En Allemagne, Amazon a noué un partenariat avec DHL pour profiter de son réseau de livraison. La technologie du refroidissement passif rend les livraisons fréquentes viables, car elles peuvent être effectuées par des véhicules standards non réfrigérés. L'alimentaire peut être expédié dans les mêmes camions que d'autres articles, rendant ainsi les petits paniers plus rentables.

Cette approche pourrait rendre possible un service de livraison rapide à la demande, qui existe déjà dans de nombreuses zones urbaines, pour livrer aussi bien de l'alimentaire que des colis standards.

On peut s'attendre à d'autres options créatives. Amazon pourrait ainsi, de manière proactive, suggérer une livraison à ses clients lorsqu'un livreur doit passer dans leur quartier, ou optimiser en temps réel ses créneaux de livraison en coordonnant les différentes demandes des clients : « Pouvez-vous livrer votre commande 30 minutes plus tôt ? ». Des réseaux de livraison semblables au réseau « Uber » pourraient également faire leur apparition pour assurer les livraisons. Toutes ces possibilités nouvelles rendront la logistique plus efficace, réduisant les coûts d'Amazon et les prix qui en résultent.

AMAZON EN MAJORDOME

Sur l'alimentaire en ligne, l'avancée la plus significative viendra des services sophistiqués pilotés par l'intelligence artificielle qui, à l'avenir, aideront les clients à planifier et gérer leurs besoins alimentaires. Les clients choisiront leurs produits de la manière qui leur semblera la plus simple, en utilisant des listes générées automatiquement, en paramétrant des applications pour obtenir des suggestions sur mesure ou en passant commande de vive voix auprès d'Alexa, l'assistant personnel d'Amazon. Des services d'abonnement pourraient en outre suivre à tout moment le contenu des placards et suggérer des articles supplémentaires pour réaliser telle ou telle nouvelle recette. À mesure qu'Amazon apprendra à connaître les préférences, les contraintes diététiques et les habitudes de chacun de ses clients, il se chargera de la gestion des achats quotidiens du foyer et fera office de majordome digital.

La distribution alimentaire sera ainsi transformée en une activité de gestion d'information, gouvernée par la collecte, l'analyse et l'utilisation des données. Non seulement Amazon profitera de son avance sur le commerce digital en général, mais il bénéficiera également du *first-mover advantage* sur le « Machine Learning » dédié à l'alimentaire. Les algorithmes s'améliorent à mesure qu'ils absorbent des données et Amazon rassemblera davantage d'informations que d'autres parce qu'il aura une longueur d'avance sur ses concurrents. Les industriels de l'alimentaire – autrement dit, les fournisseurs d'Amazon – seront prêts à payer des sommes considérables pour ces informations et les analyses qui en découlent, améliorant encore le modèle économique d'Amazon. Amazon pourrait bientôt détenir un avantage concurrentiel incontestable.





COÛTS : POURQUOI LES DISTRIBUTEURS DOIVENT TOUT CHANGER

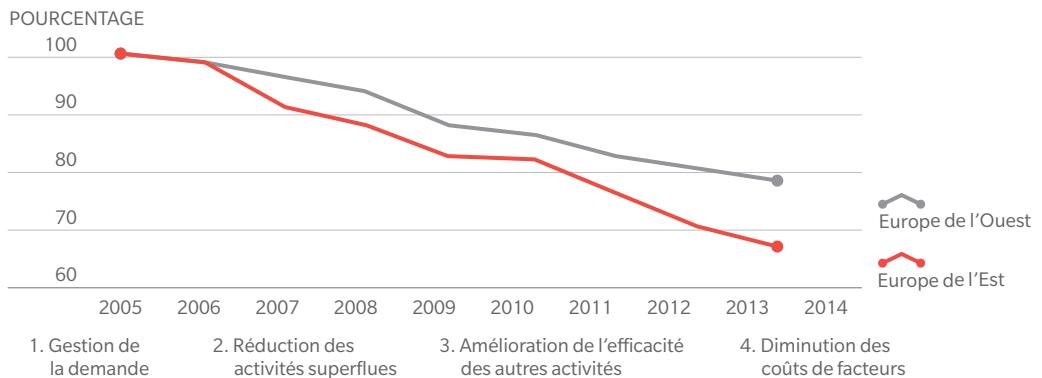
De nombreuses banques de détail ont radicalement réduit leurs coûts depuis dix ans en développant leurs services numériques, en fermant des agences physiques et en réexaminant sérieusement leurs activités de siège. Les opérateurs de téléphonie mobile européens ont abaissé d'un tiers leur coût par abonné en réduisant leurs activités non essentielles et en améliorant l'efficacité de leurs autres activités. Dans les deux cas, l'objectif a été de rester rentable malgré un chiffre d'affaires par client en baisse et une croissance de marché ralentie.

Les distributeurs affrentent aujourd'hui les mêmes problèmes, et il est temps pour eux d'envisager le même type de mesure. Bien qu'ils aient toujours été soucieux de leurs coûts, les distributeurs se concentrent généralement sur des réductions incrémentales entraînant une baisse de leurs coûts globaux limitée à quelques pourcents. Désormais, il s'agit pour eux d'aller beaucoup plus loin et de passer à des mesures radicales permettant de réduire leurs coûts de 20 % à 40 %.

Cet article a été publié dans HBR China.

**Illustration 1 : D'autres secteurs d'activité ont déjà connu des défis semblables –
Les opérateurs de téléphonie ont réagi au déclin de leur chiffre d'affaires en réduisant
leurs coûts de 20 % à plus de 30 % en 8 ans**

Réduction du coût d'exploitation par abonné chez les opérateurs européens de téléphonie

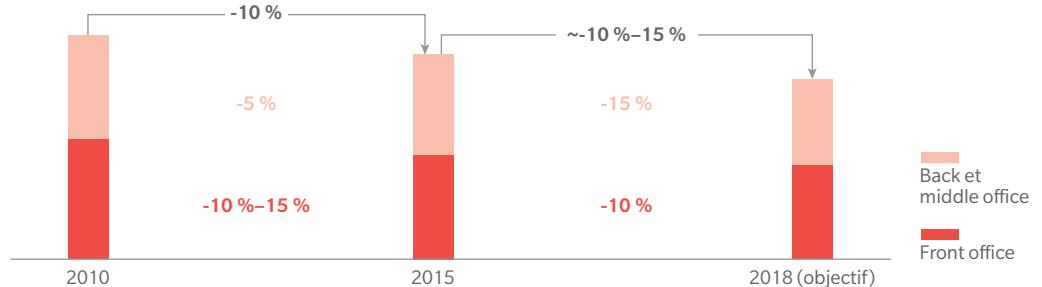


Source : UBS ; Wireless Matrix (BoA, Merrill Lynch) ; Informa Telecoms & Media ; CISCO ; IEEE ; Oliver Wyman. Seul le trafic IP est pris en compte dans la téléphonie fixe

L'état d'esprit requis pour y parvenir consiste à « repartir de zéro » ou, si l'on veut, d'une page blanche. Plutôt que de peaufiner ou d'optimiser les structures et méthodes de travail existantes en s'accrochant à l'idée que l'on a « toujours procédé de cette façon », il convient de repenser l'entreprise dans son intégralité. Cela implique de se concentrer sur ce qui doit impérativement être fait – les tâches réellement indispensables ou générant une vraie valeur ajoutée pour l'entreprise – et d'éliminer les activités et éléments de la proposition simplement « bons à avoir ». Par exemple, un service peut juger fondamental le lancement d'un projet alors que la direction générale et le reste de l'entreprise le considèrent comme un projet simplement « bon à avoir ». Certains produits fabriqués sur place peuvent faire partie de la proposition magasin depuis toujours, alors que, pour certains, les consommateurs ont peu de chances de remarquer la différence si l'on passe à un système plus efficace de produits fabriqués en dehors et livrés.

Illustration 2 : Le secteur bancaire a réduit ses coûts sous la pression de la réglementation et de la numérisation, et d'autres réductions sont à attendre dans les années qui viennent

Objectif 2010–2020 de réduction des coûts dans la banque de gros, en %



Source : Rapports des entreprises ; données et analyses Oliver Wyman

Les multiples difficultés auxquelles font aujourd’hui face les distributeurs vont d’une demande consommateur atone à une hausse des coûts de main-d’œuvre, en passant par l’excès de surface commerciale ou le développement rapide de nouveaux concurrents perturbateurs, tels le e-commerce et les discounters. Ces difficultés ont déjà touché, avec quelques variantes, d’autres secteurs d’activité : la banque de détail a souffert de l’effritement des bénéfices dû à des taux d’intérêt en baisse combiné avec l’apparition des nouveaux concurrents perturbateurs de la FinTech ; les télécoms ont souffert d’un chiffre d’affaires amoindri par la régulation associée au développement de la voix sur IP ; les médias traditionnels ont dû faire face à la numérisation, combinée avec la chute continue des recettes publicitaires des éditions papier. Ces secteurs ont connu des transformations majeures pendant la décennie écoulée. Les entreprises qui n’ont pas été « acteurs » dans ces changements ont été absorbées ou ont dû réduire leur taille. Seules celles qui ont agi et changé rapidement ont survécu.

POUR RÉUSSIR, LES DISTRIBUTEURS PEUVENT UTILISER TROIS TYPES D’OUTILS

NUMÉRISATION ET AUTOMATISATION

Les nouveaux entrants, qui incluent la nouvelle génération de distributeurs numériques, peuvent fournir aux acteurs en place quelques leçons précieuses sur les méthodes du changement. Il existe désormais des distributeurs en ligne avec un chiffre d’affaires de plus d’un milliard d’euros qui fonctionnent avec un personnel au siège limité par exemple à 200 équivalents temps plein. Tout en restant attentives à la concurrence qu’ils représentent, les enseignes en place peuvent apprendre de leur approche, qui implique pour l’essentiel d’automatiser un certain nombre de décisions – par exemple en matière de « category management » – grâce à des données analytiques pertinentes laissant un personnel nettement moins nombreux, mais hautement qualifié, fixer les paramètres et y ajouter le point de vue humain. L’une de nos analyses a montré qu’Amazon, en adoptant cette approche, gérait son activité avec un ratio de produits par employé 10 fois plus élevé au sein de son service « category management ».

Il y a également des leçons à en tirer dans d’autres secteurs d’activité. Une compagnie d’assurances européenne établie a pu se relancer grâce à la numérisation et l’automatisation. Elle perdait des clients au profit de ses nouveaux concurrents numériques, dont l’un était capable de mettre à jour ses tarifs toutes les 15 minutes. Un autre pouvait gérer 750 000 polices d’assurance avec un service client de 30 personnes, nettement plus léger que celui d’un assureur établi.

De telles références, quoique perturbantes, ont permis à cet assureur de mesurer la nécessité d’un changement radical. Il a commencé par mettre en place une série de services en ligne à bas coût, permettant aux clients de déposer et suivre en ligne leurs demandes d’indemnisation. Il a également créé un guichet numérique unique pour la gestion des demandes d’indemnisation. Enfin, il a développé un moteur analytique qui permet d’analyser 8 000 combinaisons de facteurs de risques, 750 000 points de données et plus de 200 millions de cotations individuelles, et de calculer chaque semaine le niveau de risque de la clientèle. Des changements de ce type ont permis de réduire les coûts annuels de plus de 100 millions d’euros en 18 mois et d’accroître la marge de 5 points. La compagnie a également pu faire preuve d’une agilité accrue dans sa réaction aux changements de tarifs des concurrents.

SIMPLIFICATION

La simplification est un autre outil puissant. Dans certaines catégories de produits, les consommateurs ne réclament pas un large choix : c'est le cas par exemple pour un certain nombre d'articles ménagers ou d'ingrédients culinaires de base. Réduire les « queues d'assortiment » peut alors simplifier l'activité et réduire les coûts. L'opération doit être menée avec prudence, en se concentrant sur les doublons et en évitant les produits à faible rotation qui satisfont un besoin consommateur spécifique. Simplifier la gamme de cette manière entraîne des économies sur la chaîne d'approvisionnement et la gestion opérationnelle des magasins, tout en réduisant les points de collecte lors de la préparation des commandes, en simplifiant les opérations en entrepôt et en rendant les réassorts en magasin plus rapides, plus faciles et moins chers. Des gammes étroites, si elles sont bien conçues, peuvent répondre étonnamment bien aux besoins des consommateurs. En Espagne, par exemple, le distributeur à bas coûts **Mercadona** rencontre le succès avec un modèle de supermarché qui propose environ 9 000 références choisies avec soin au lieu des 20 000 à 30 000 d'un supermarché traditionnel.

Adopter une approche de « coût total » de type TCO (Total Cost of Ownership) peut permettre de réduire les coûts. Un encaissement plus rapide peut par exemple être obtenu en optimisant la position des codes-barres sur les produits frais pour en garantir la lecture à la première tentative. Les caisses peuvent également être rehaussées pour que les articles puissent être glissés directement sous le scanner, puis dans le chariot. Ces initiatives contribuent à réduire le temps passé par client, donc les coûts de main-d'œuvre à l'encaissement.

L'enseigne évoquée, ici, a pu réduire d'un quart son nombre moyen de références par magasin, contribuant ainsi à une réduction des coûts d'approvisionnement de 20 %, du coût de la main-d'œuvre par magasin de plus de 30 %, et des autres coûts en magasin tels les services, la maintenance ou le nettoyage de plus de 5 %.

DES RELATIONS FOURNISSEURS REMISES À PLAT

Les distributeurs peuvent simplifier leurs opérations, en réduisant le nombre de fournisseurs avec lesquels ils travaillent (souvent une conséquence de la simplification de gamme évoquée plus haut), et tirer davantage de valeur de ces relations en travaillant plus étroitement avec un nombre réduit de fournisseurs. Les processus de la chaîne d'approvisionnement s'appuient souvent encore aujourd'hui sur des méthodes de travail anciennes. Celles-ci recèlent de nombreux gisements d'optimisation, en particulier en produits frais où plusieurs petites pertes de temps cumulées peuvent réduire radicalement la durée de vie en magasin.

Distributeurs et fournisseurs peuvent par exemple rationaliser les livraisons en adoptant des créneaux horaires moins encombrés ou des itinéraires alternatifs, en mettant en commun avec d'autres leurs services de livraison, en ayant davantage recours à des prestataires logistiques en sous-traitance, en centralisant certaines étapes comme la préparation de commande et le conditionnement. Un aspect crucial des relations distributeurs-fournisseurs est l'information et le partage de données. Les éléments d'information indispensables à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement doivent être clairement exposés et acceptés. L'accélération des principales phases du processus en dépend. Dans certains cas, un travail plus étroit avec un nombre réduit de fournisseurs clés peut générer jusqu'à 10 % d'économies sur les coûts.

REPARTIR DE ZÉRO

La simplification de l'offre produits et des relations avec les fournisseurs doit également permettre une simplification et une réduction des services centraux. C'est à ce niveau qu'une approche « repartant de zéro » peut s'avérer efficace.

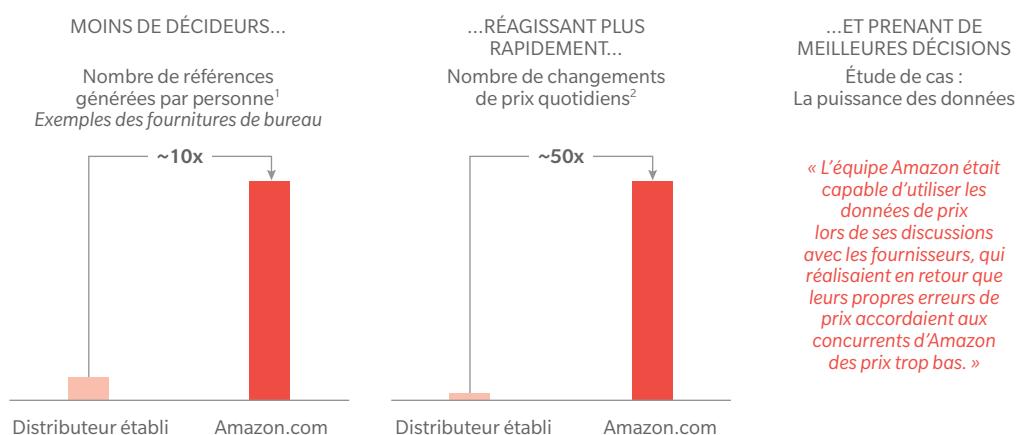
La première étape consiste à identifier un « minimum vital » dans chaque service ou secteur administratif. Ces derniers doivent pouvoir continuer à assurer les tâches administratives essentielles, telles les déclarations légales et le respect des normes de sécurité et de santé. Mais le « minimum vital » doit éliminer tout dispositif superflu ou élément de confort.

On définit ensuite le minimum stratégique, qui ajoute au minimum vital des priorités stratégiques : uniquement des activités justifiées par un argument commercial fort, soutenant par exemple un élément clé de la proposition client. Au sein du service RH, le minimum vital peut par exemple se limiter aux personnes chargées de répondre aux exigences légales, alors que le minimum stratégique inclura une fonction de formation au service client en magasin.

« L'objectif d'optimisation » se définit alors par la différence entre le niveau actuel de coût et le minimum stratégique.

Les distributeurs doivent observer ce que font leurs concurrents en ligne et analyser comment d'autres entreprises, y compris dans d'autres secteurs, ont radicalement amélioré leur position en matière de coûts. Cependant, ils ne pourront reproduire certains de ces succès que s'ils voient grand. S'ils redéfinissent leurs produits et services selon un modèle à bas coût, ils peuvent suivre la voie de ces autres secteurs d'activité vers un avenir rentable. Cela ne se fera pas en un jour, mais l'opportunité existe pour ceux qui veulent la saisir – et survivre.

Illustration 3 : Amazon peut prendre des décisions plus rapides avec moins de personnes



Source : Amazon.com, Officedepot.com, ZDnet.com/Profitero, analyse Oliver Wyman



LE SUPERMARCHÉ DU FUTUR

COMMENT LE DIGITAL PERMET UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE À MOINDRE COÛT

Le concept Amazon Go pose une question sur l'avenir des supermarchés : quel sera le nombre d'employés nécessaire à leur fonctionnement ? Amazon Go permet à ses clients abonnés de prendre les articles en rayon et de sortir sans passer en caisse ; le paiement est débité automatiquement sur la carte du client. L'encaissement n'est pas la seule opération à pouvoir être automatisée et les supermarchés les plus digitalisés pourraient fonctionner avec environ 40 % d'heures travaillées en moins.

La diminution des frais de personnel pourra faciliter l'ouverture des magasins 24 heures sur 24. Toutefois, nous pensons que les magasins auront toujours besoin d'employés : bien formés et avec une parfaite connaissance des produits, ils constituent la meilleure façon d'établir une relation directe avec les clients et d'offrir une expérience d'achat inoubliable. À l'heure où les achats passent en ligne, les magasins physiques doivent riposter en faisant des courses alimentaires non plus une simple transaction, mais une activité régulière agréable. Ils doivent proposer une expérience largement améliorée : une offre en produits frais de qualité supérieure, une aire de restauration « Food court », des zones gastronomiques, des cours de cuisine, etc. Ces offres nécessitent de nouvelles expertises, des coûts de personnel élevés et des investissements importants. Pour les financer, les magasins doivent éliminer les tâches à faible valeur ajoutée par l'automatisation poussée, et concentrer les heures travaillées sur la valeur perçue par le consommateur.

Ces nouvelles offres seront la face la plus visible du changement, mais le digital va transformer les opérations magasin d'une manière moins évidente. Avant d'arriver en magasin, les clients pourront constituer leur liste de courses via une application en ligne, aidée par une intelligence artificielle qui agrègera les informations commerciales, l'influence des réseaux sociaux, les promotions et des recommandations personnalisées. Les consommateurs pourront faire défiler des recettes sur une tablette ou un smartphone en même temps qu'ils testent les produits en magasin et pourront même commander en ligne pour une livraison à domicile ou un retrait en fin de parcours.

ENTREPÔT ET RÉSERVE

La réserve abritera le PGC et servira de zone de picking. Certaines commandes en ligne seront préparées ici, pour une livraison à domicile ou un retrait en magasin. Les équipes de réassort magasin pourront être relocalisées ici.

Accroissement potentiel des heures travaillées : 100 % ou +

COMPTOIRS FRAIS ET SERVICES

Complétant les actuels rayons viande et boulangerie-pâtisserie, cette zone sera primordiale. Une aire de restauration offrira un lieu de convivialité, des avis d'experts en nutrition et des dégustations de repas à emporter ou en livraison.

Accroissement potentiel des heures travaillées : 40 % ou +

Retrait des commandes

Retrait des commandes

Information

Livraison drive et parking

CAISSES

Pas de file d'attente, paiement en un clic : le magasin du futur offrira une expérience en caisse bien meilleure qu'aujourd'hui. La plupart des clients utiliseront des systèmes de self-scanning, les autres, des terminaux d'encaissement en libre-service.

Réduction potentielle des heures travaillées : 60 % ou +

LE CLIENT DU FUTUR

Le client du futur souhaitera effectuer ses achats n'importe où, n'importe quand. Il lui faudra de bonnes raisons pour se rendre en magasin. Parmi elles, on trouvera des services comme la dégustation de recettes, la consommation sur place, ou une offre et des prix ultra-personnalisés. Les courses devront être amusantes et faciles, tout en permettant une expérience omnicanale.

TESTEZ LA RECETTE
DE LA SEMAINE

Boucherie et poissonnerie

Boulangerie-pâtisserie maison

Fruits et légumes locaux

SE NOURRIR
SAINEMENT

Formations

Admin



En rayon, certains magasins ont déjà introduit des étiquettes électroniques, s'économisant ainsi le changement des étiquettes papier. Ces étiquettes électroniques rendent aussi le pricing plus dynamique, par exemple pour démarquer des articles en surstock ou proches de la DLC.¹ À l'avenir, les smartphones pourraient afficher des tarifs personnalisés remplaçant les prix uniques. Cette approche sur mesure permettrait aux supermarchés de proposer des offres très personnalisées en tenant compte du profil des clients, de leur historique d'achat et de leur localisation dans le magasin. Il en résultera des interactions très personnalisées avec les clients, tant en magasin qu'en ligne.

La surface nécessaire aux nouvelles activités peut être libérée en réduisant l'espace alloué actuellement aux produits de PGC. La lessive, le liquide vaisselle ou l'essuie-tout font partie des « courses corvées » et contribuent peu à l'attractivité du magasin. Les supermarchés pourraient créer une version virtuelle du PGC routinier, où les consommateurs scannent leurs articles sur un mur de codes-barres, pour retirer leurs produits plus tard ou les faire livrer chez eux. Les produits demeureront pour la plupart dans la réserve du magasin, simplifiant ainsi la préparation des commandes.

Pour simplifier les flux de marchandises dans les réserves, les magasins auront besoin de systèmes de préparation plus efficaces. Certaines commandes peuvent être traitées dans des entrepôts centralisés « dark stores », en fonction des délais et de la répétitivité des listes de course. Les articles concernés seront ensuite ajoutés aux produits choisis en magasin par le client permettant ainsi une expérience d'achat omnicanal parfaitement transparente. Les prévisions de ventes et l'approvisionnement seront totalement automatisés via des algorithmes de machine learning et des alertes en temps réel sur les ruptures. Ces algorithmes aideront à déterminer le niveau de production dans les rayons frais. Dans la surface de restauration, les employés utiliseront des kits standardisés à assembler, pour maintenir un niveau de qualité constant et un degré d'efficacité opérationnelle élevé.

L'automatisation modifie déjà les lignes de caisses, mais les clients, à l'avenir, réclameront l'absence totale de file d'attente, des transactions instantanées et des paiements en un clic. Le système Amazon Go utilise une combinaison de technologies numériques pour savoir quels articles le consommateur prend dans les rayons, mais de telles technologies risquent d'être trop onéreuses pour la plupart des supermarchés, au moins dans l'immédiat. Cela n'empêche pas les systèmes de self-scanning de gagner en popularité chez les consommateurs. Les caisses en libre-service sont déjà une réalité dans de nombreuses enseignes, elles ne nécessitent qu'un seul employé pour plusieurs points d'encaissement.

Certains de ces investissements sont coûteux, mais la technologie offre d'énormes opportunités d'économies via la simplification des tâches, tout en permettant une meilleure expérience client. Nous pensons que les distributeurs peuvent d'ores et déjà libérer 20 % de leur main-d'œuvre en utilisant des technologies existantes et en simplifiant de manière systématique les process de base. En construisant une expérience client supérieure, rendue possible par un digital efficace, les supermarchés seront mieux armés pour affronter la concurrence en ligne et « low cost ».

1 DLC : Date limite de consommation.





LA FRAÎCHEUR OU L'ÉCHEC

SIX CLÉS POUR ATTEINDRE UN NIVEAU DE FRAÎCHEUR DE PREMIER ORDRE

La grande distribution est menacée par la croissance des enseignes en ligne qui développent leur offre alimentaire. Mais les magasins établis ont encore une carte maîtresse à jouer : la fraîcheur. Les clients aiment voir et toucher les produits avant de les acheter, donnant ainsi aux magasins physiques un énorme avantage potentiel. Notre expérience montre qu'en passant d'une qualité moyenne à l'excellence en produits frais, une enseigne peut voir son chiffre d'affaires total progresser de 5 à 10 %.

Progresser ainsi est tout sauf automatique : nombre de clients sont mécontents ou déçus de l'offre actuelle des enseignes en produits frais. Pour saisir l'opportunité qui s'offre à eux, les distributeurs doivent optimiser les filières « de la fourche à la fourchette ».

Maîtriser la qualité exige d'abord un travail avec les fournisseurs de produits bruts, qu'ils soient agriculteurs, éleveurs ou pêcheurs. Il est crucial de réduire le temps passé par le produit à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement et de s'assurer que les produits sont conservés dans de bonnes conditions. Les températures doivent être rigoureusement maîtrisées et leur respect doit être vérifié par des contrôles efficaces et adaptés. Les distributeurs peuvent également améliorer la fraîcheur en livrant la bonne quantité de produits au bon moment, limitant ainsi leur temps de séjour en rayon. Pour y parvenir, les enseignes doivent utiliser les méthodes les plus sophistiquées disponibles aujourd'hui, telle la prévision de demande fondée sur les fluctuations saisonnières et sur le comportement des consommateurs à l'échelle du magasin.

La présentation est elle aussi une composante majeure de la fraîcheur. Empiler de grandes quantités de fruits et légumes frais peut produire un effet flatteur, mais accroît les risques de gaspillage si les rotations sont insuffisantes. Il faut mieux distribuer l'espace en rayon en fonction des ventes de chaque article. Les enseignes peuvent également générer du chiffre d'affaires additionnel via un assortiment dynamique cherchant toujours à offrir au client des nouveautés à découvrir.

Pour réussir dans la pratique, les distributeurs doivent modifier leurs méthodes de travail internes, mais aussi leurs relations avec leurs partenaires. Si les fournisseurs ont un accès facilité aux données issues des systèmes de prévision de l'enseigne et aux informations sur les promotions, par exemple, ils pourront organiser leur production plus efficacement pour livrer leurs produits frais et limiter les gaspillages. Cependant, de tels efforts ne seront récompensés que si le personnel de l'enseigne fait partie intégrante du processus et développe une culture de la fraîcheur. Il faut fournir aux managers et aux équipes de terrain des bonnes pratiques opérationnelles clairement définies, associées à une formation pratique, pour qu'ils prennent conscience des avantages de ces nouvelles méthodes de travail et emboîtent le pas.

CONTRER LE COMMERCE EN LIGNE

Sur des marchés aussi variés que la mode ou le meuble, les distributeurs en ligne ont atteint des parts de marché à deux chiffres. L'alimentaire constitue une exception et, dans ce domaine, de nombreux consommateurs considèrent toujours les offres en ligne avec scepticisme. Une récente étude menée par Oliver Wyman en Europe révèle qu'un manque de confiance dans la qualité des produits empêche 44 % des répondants de commander des produits frais en ligne. Dans certains cas, des prix plus élevés et des horaires peu pratiques sont les autres motifs de ce désaveu. La conséquence, c'est que les enseignes en ligne gardent pour le moment une part de marché fort modeste – 1 % à peine –, faisant sans doute des produits frais un bastion où les magasins physiques gardent un fort avantage, mais les choses peuvent rapidement évoluer, et les épiciers en ligne parviendront à coup sûr à abattre ces barrières à moyen terme, même sur le frais.

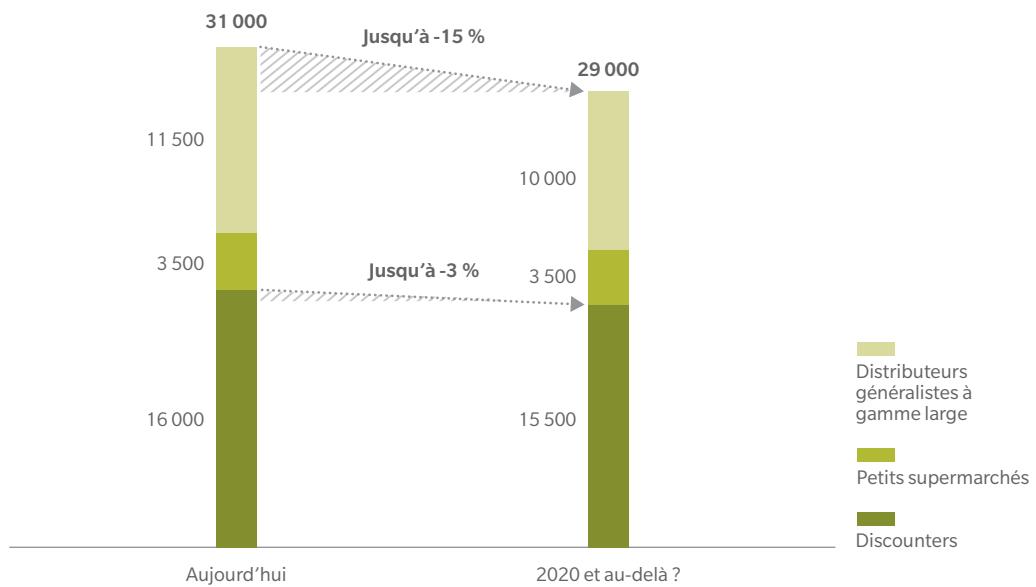
Avec le rachat récent de l'enseigne Whole Foods, Amazon a rejoint la distribution alimentaire. D'ici à 2020, la part de marché des distributeurs en ligne en alimentaire physique dans ce pays devrait au minimum quadrupler pour atteindre 4 à 6 %, mettant au moins 15 % des magasins des grands distributeurs alimentaires en danger (voir l'illustration 1).

Ce qui se produit en Allemagne s'étendra bientôt à d'autres marchés européens. Et aux États-Unis, c'est déjà une réalité quotidienne.

Malgré ce qui s'apparente à une tendance inexorable, les distributeurs établis peuvent prospérer s'ils misent sur leur atout naturel, le frais. En dépit de l'environnement digital actuel, les consommateurs goûtent toujours le plaisir de faire leurs courses dans de vrais magasins. Les étals luxuriants de fromages ou de volailles, les fruits et légumes fraîchement cueillis, l'odeur du pain frais attirent toujours les clients dans les points de vente, semaine après semaine. Et tant qu'ils jugeront la qualité des produits frais de leur magasin satisfaisante ou très attractive, ces clients seront difficiles à convertir au commerce en ligne. Plus important encore, des consommateurs satisfaits achètent non seulement plus de produits frais, mais aussi davantage d'autres produits dans le magasin – jusqu'à 30 % de plus.

Jusqu'à présent, la grande majorité des distributeurs en ligne ont concentré leurs efforts sur les produits secs et le non alimentaire. Désormais, suivant l'exemple d'AmazonFresh, ils partent à la conquête des produits frais et en font un champ de bataille prioritaire dans plusieurs pays, par exemple en Allemagne. Amazon a lancé son premier supermarché en ligne en 2015 ; aujourd'hui, ses prix sont à peine supérieurs à ceux des distributeurs classiques, y compris sur l'offre fraîche. Grâce à un partenariat avec le distributeur de colis DHL, le géant d'Internet offre déjà des créneaux horaires pratiques dans nombre de villes pilotes allemandes. AmazonFresh sera bientôt disponible dans d'autres villes importantes et atteindra une couverture élargie à l'ensemble du pays d'ici quelques années. Il y a urgence pour les enseignes établies.

Illustration 1 : Le commerce en ligne est une menace pour les grandes enseignes alimentaires
Les magasins alimentaires en Allemagne : évolution du nombre de magasins - simulation sur la base d'une part de marché du commerce en ligne de 5 %



Source : Analyses Oliver Wyman

COMMENT EXCELLER SUR LES PRODUITS FRAIS – SIX ÉLÉMENTS POUR UN PROGRAMME

Comment, pour une enseigne, effectuer le « grand bond en avant » de la fraîcheur ? Jusqu'à présent, la plupart des distributeurs ont concentré leurs efforts sur l'optimisation de fonctions individuelles comme les achats ou la logistique. Par exemple, les acheteurs choisissaient des fournisseurs susceptibles de sécuriser leurs approvisionnements, alors que les logisticiens minimisaient les coûts d'acheminement aux magasins. Ensuite, les magasins tentaient de maintenir l'équilibre entre disponibilité des produits et réduction de la « casse ». Le résultat, c'est l'optimisation locale de fonctions individuelles, mais une sous-optimisation du système dans son ensemble. Cette approche entraîne des progrès graduels insuffisants dans un environnement concurrentiel menacé de bouleversements majeurs.

L'expérience montre qu'un pas en avant décisif peut être fait sur la fraîcheur si et seulement si l'on adopte une approche allant « de la fourche à la fourchette » ; c'est le système dans son ensemble qui est alors optimisé, et non ses seules unités fonctionnelles. C'est la seule façon d'enregistrer des progrès significatifs.

Ce chemin vers l'excellence en frais se décompose en six étapes.

Illustration 2 : L'excellence en frais exige un travail d'équipe



Source : Analyses Oliver Wyman

UNE QUALITÉ PRODUIT OPTIMALE JUSQU'À LA CONSOMMATION

Des produits plus frais sur les étals sont plus attractifs pour les clients, ce qui dope les ventes et réduit la casse. Or une qualité produit optimale résulte d'une succession harmonieuse d'opérations tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Pour y parvenir, il faut une relation efficace et une gestion stricte avec les fournisseurs, des normes rigoureuses et des contrôles de qualités performants à la réception des marchandises.

Par exemple, les « champions » de la fraîcheur jugent absurde de conserver les produits à la bonne température jusqu'à leur arrivée en magasin pour les stocker ensuite pendant des heures dans le sas de livraison ou dans les allées à une température inadaptée. Mais le respect de la fraîcheur ne s'arrête pas à la porte du magasin. Certaines chaînes de supermarchés exemplaires dans leurs pratiques vont jusqu'à communiquer avec leurs clients pour les informer sur la manière de conserver un produit pour qu'il ne se détériore pas prématûrement. Les facteurs influant sur le vécu des clients en matière de qualité produit sont nombreux et multiformes – s'y attaquer passe nécessairement par une approche interdisciplinaire (voir l'illustration 3).

LES BONS VOLUMES AU BON MOMENT

Un processus de commande amélioré et avec un cycle plus court, et des délais de livraison également raccourcis peuvent significativement accroître le niveau de fraîcheur d'une enseigne. Ceci passe généralement par une mise à niveau des matériels et des solutions informatiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Les nouvelles technologies, qui comprennent l'apprentissage machine (machine learning) et les réseaux neuronaux, permettent déjà un bond en avant sur la justesse des prévisions de ventes, donc sur l'anticipation des volumes en magasin. Ces approches nouvelles ne se limitent pas aux données de ventes du magasin, mais incorporent des données qui, à l'image des prévisions météo, aident à prédire la demande sur un produit donné (voir l'illustration 4). Les données de commandes sont alors introduites dans un système de contrôle des flux de marchandises qui intègre également des informations issues de la gestion des catégories, de la logistique et des ventes.

Accélérer le rythme des commandes et des livraisons a un impact décisif sur la performance en matière de fraîcheur. Si le délai entre commande et présence en magasin passe de 36 à 24 heures sur les produits carnés, par exemple, ces produits sont plus frais en rayon et la casse recule généralement de plus de 20 %. Cela fait du sens d'adapter les horaires de livraison aux besoins de différents magasins, selon l'heure où les clients effectuent majoritairement leurs courses. Passer d'une livraison des produits frais au petit matin à une livraison en début d'après-midi dans certains points de vente permet une disponibilité et une attractivité du produit maximales aux heures de pointe et, l'expérience le montre, une hausse de chiffre d'affaires pouvant dépasser les 20 %.

L'ASSORTIMENT ADAPTÉ À CHAQUE MAGASIN

La demande est impactée de manière significative par des facteurs locaux et les distributeurs alimentaires sont bien placés pour en tirer avantage. Les magasins situés dans certaines zones connaissent, les vendredis et les samedis, un afflux de clientèle dû aux courses familiales

Illustration 3 : La qualité et la fraîcheur requièrent une approche multidisciplinaire

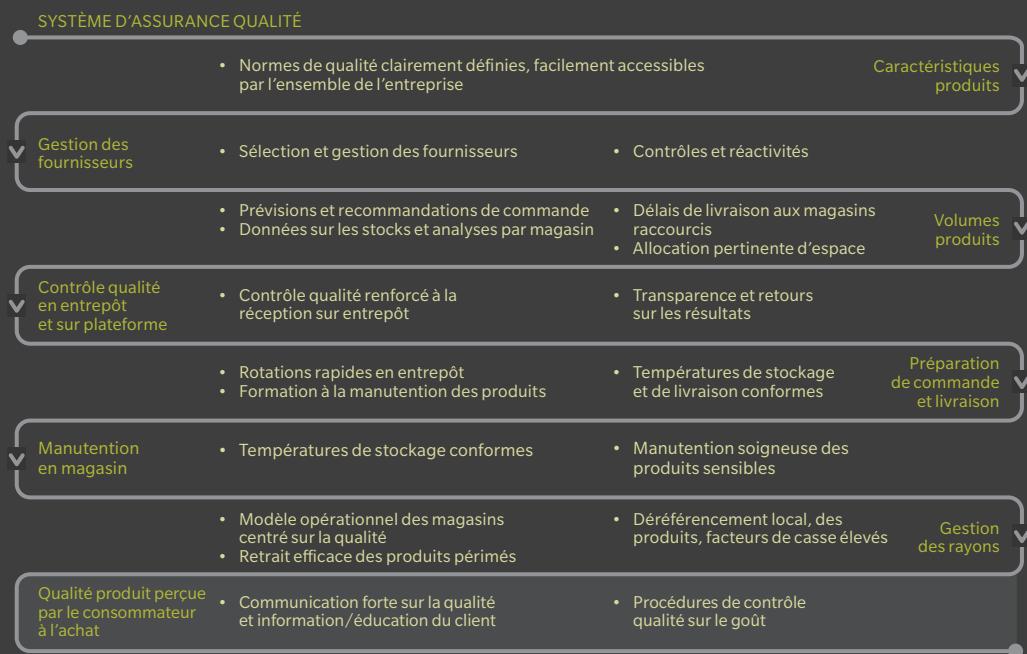


Illustration 4 : Des prévisions météo fiables peuvent constituer un facteur clé de succès en frais

Impact du temps sur l'exactitude des prévisions – L'exemple de l'Allemagne

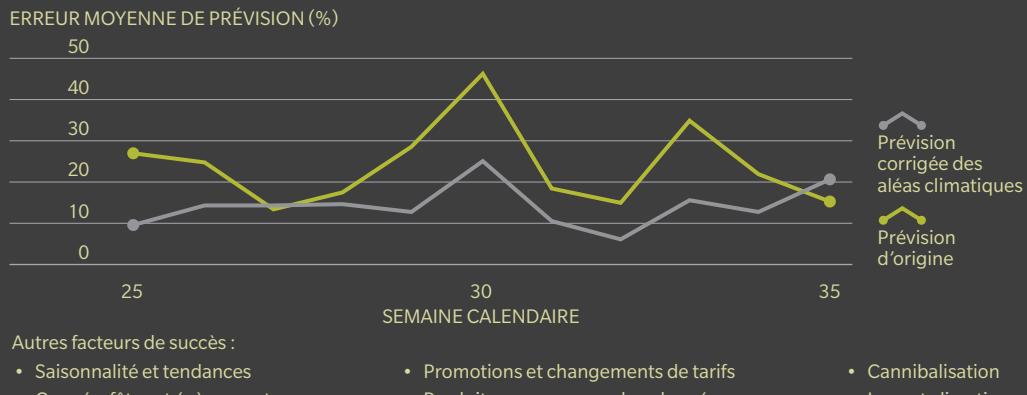


Illustration 5 : Quatre éléments clés pour progresser significativement sur sa stratégie de gamme en frais

- 1** Une gamme de base propre à un groupe de magasins
 - 2** Une extension de gamme spécifique au magasin
 - 3** La meilleure offre en produits locaux et régionaux
 - 4** Une gamme de produits frais à fort dynamisme
- Un assortiment de base bien défini pour un groupe de magasins et un niveau de chiffre d'affaires donné, différencié par saison
- Des produits supplémentaires pour chaque magasin, adaptés aux clients de la zone de chalandise
- Forte présence de produits et spécialités régionaux, et locaux
- Une partie de l'assortiment change régulièrement, donnant au client l'occasion de faire des découvertes et de trouver de l'inspiration

Source : Analyses Oliver Wyman

hebdomadaires. La démographie locale joue également un rôle majeur : dans les zones à plus hauts revenus, l'appétit pour une offre haut de gamme sera plus fort et la demande de produits correspondants plus élevée.

L'exploitation des données consommateurs permettra dans le futur de mieux comprendre ce qu'ils souhaitent acheter et à quel moment. Elle permettra aux magasins d'organiser plus de livraisons directes de produits saisonniers depuis des exploitations agricoles ou des fournisseurs locaux, leur donnant ainsi l'occasion de se démarquer. Un assortiment dynamique et adapté est attractif et accroît la probabilité qu'un client découvre une nouveauté, l'apprécie et revienne en magasin (voir l'illustration 5).

La capacité à adapter une gamme de produits aux conditions locales est un avantage compétitif majeur pour un distributeur établi face aux discounters et opérateurs en ligne. Il s'agit là d'une « carte maîtresse » à ne pas sous-estimer et les distributeurs ont tout intérêt à la jouer plus souvent, en particulier dans l'univers des produits frais. Généralement, les enseignes se concentrent d'abord sur des facteurs comme le revenu local disponible, avec un résultat mitigé qui s'explique aisément. La demande alimentaire en général, et la demande en produits frais en particulier, sont des phénomènes bien plus complexes ; comprendre des facteurs spécifiques locaux et s'y adapter peut avoir un effet positif très important. Cela commence par adapter la taille de chaque rayon et de chaque élément au chiffre d'affaires qu'il génère.

UNE PRÉSENTATION OPTIMALE

Beaucoup de chefs de rayon frais appliquent toujours la règle empirique de base consistant à massifier la présentation des produits en particulier en fruits et légumes. Le risque est toujours le même : une dégradation rapide de la qualité des produits qui se trouvent à la base de la « pyramide ». Une présentation optimisée peut amener à réduire certains volumes de présentation. Il est alors possible de définir un colisage et des commandes minimes adaptés évitant ainsi les lots de taille excessive qui sont souvent une source de gaspillage importante. Une présentation adaptée donne un sentiment d'abondance même lorsque les quantités ont été réduites.

COLLABORER AVEC LES FOURNISSEURS SANS S'AFFRONTER

Batailler à un moment de l'année sur les conditions commerciales, puis retourner dans son entreprise et poursuivre son travail. Des rituels de ce type entre acheteurs et fournisseurs semblent de plus en plus déconnectés des enjeux de l'ère numérique. L'expérience montre que les distributeurs peuvent économiser des milliards en améliorant la qualité de leurs produits frais grâce à une meilleure collaboration avec les fournisseurs.

Les enseignes doivent non seulement être conscientes des fluctuations extrêmes de la demande – et, dans une certaine mesure, de la ressource – auxquelles les fournisseurs sont confrontés, mais aussi les aider à faire face à ces fluctuations. En l'absence d'information fiable sur des sujets comme les changements d'assortiment ou les pics de demande liés à des promotions, les fournisseurs sont contraints soit de maintenir des stocks importants, soit de demander des délais de livraison supérieurs. C'est compréhensible, mais la fraîcheur et/ou la disponibilité des produits en pâtissent dans les deux cas.

ÉTUDE DE CAS

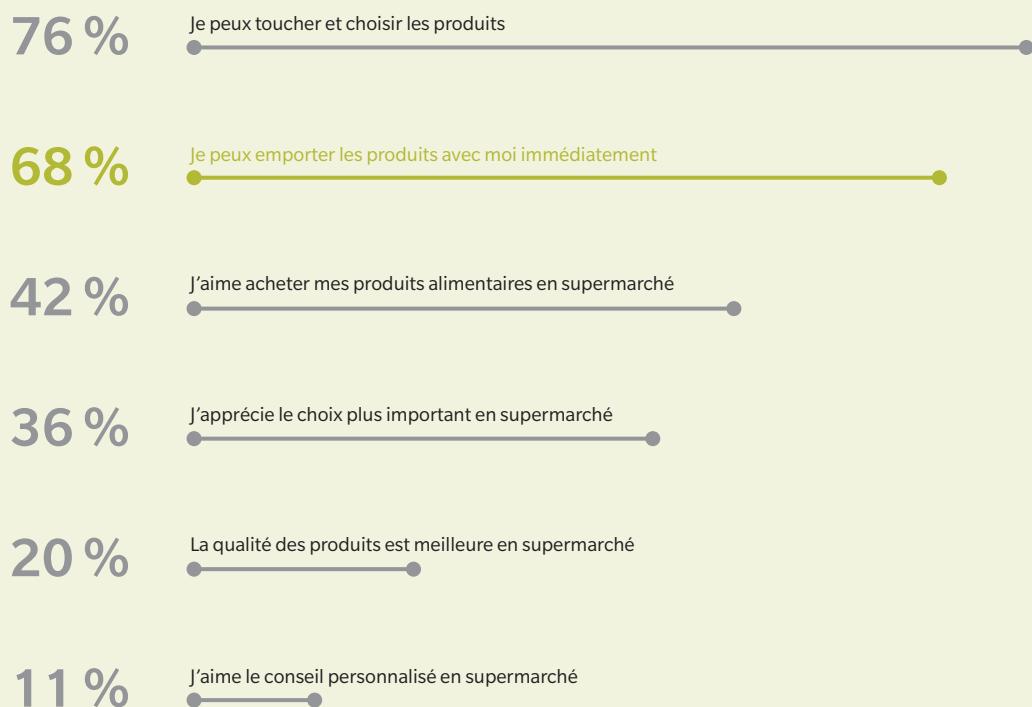
LES ATOUTS MAÎTRES DES MAGASINS PHYSIQUES – ENQUÊTE OLIVER WYMAN

Comme le révèle une récente étude Oliver Wyman, les magasins physiques traditionnels gardent des avantages naturels sur leurs concurrents en ligne. Toutefois, les distributeurs doivent veiller à ne pas perdre cette longueur d'avance en négligeant certains détails importants.

Nous avons sondé plus de 1 000 consommateurs européens et les résultats démontrent une préférence persistante pour l'expérience concrète d'achat des produits frais en magasin. Ne pas pouvoir toucher et choisir chaque produit individuellement est la première raison de ne pas effectuer ses courses en ligne. En fait, trois répondants sur quatre indiquent même que ce sera leur première motivation à continuer d'effectuer leurs achats en magasin à l'avenir.

De plus, 68% des personnes interrogées accordent une grande importance au fait de pouvoir emporter les produits avec eux immédiatement (voir l'illustration 7). Un manque de confiance dans la qualité des produits empêche 44 % des répondants de commander des produits frais en ligne – ils sont moins nombreux à être rebutés par les prix supérieurs ou les délais de livraison (voir l'illustration 6).

Illustration 6 : Quelles sont les principales raisons pour vous de continuer à acheter vos produits frais dans les magasins physiques de la grande distribution ?



Source : Enquête Oliver Wyman auprès de 1 000 consommateurs en mai/juin 2017

Cette bonne nouvelle ne doit pas cacher quelques signaux inquiétants pour les distributeurs classiques. La qualité supérieure et la disponibilité en magasin – considérées par beaucoup comme les avantages clés des magasins physiques – semblent reculer en importance. Seul un participant sur cinq mentionne cette qualité supérieure et un sur dix cite le conseil en magasin comme une raison de faire ses courses dans la distribution physique classique. Plus inquiétant encore, 80 % des consommateurs au moins signalent avoir été déçus de la qualité des produits frais de leur enseigne habituelle, même si 58 % admettent avoir eux-mêmes choisi des articles de moindre qualité. Malgré un tel niveau d'insatisfaction, seul un cinquième des clients déçus s'en plaignent réellement au magasin, laissant ainsi les distributeurs inconscients de l'ampleur du phénomène.

Ces faiblesses ouvrent la voie aux offres en ligne, en particulier lorsqu'elles arborent un niveau de qualité convaincant. De fait, les consommateurs de l'enquête indiquent qu'ils iront jusqu'à acheter un quart de leurs besoins en produits frais sur Internet s'ils estiment pouvoir y obtenir la même, ou quasiment la même, qualité que celle disponible en supermarché.

En résumé, les consommateurs confirment que leur choix se porte toujours en priorité sur les distributeurs alimentaires classiques pour l'achat de produits frais. Mais leur avance sur les opérateurs en ligne s'amenuise.

Illustration 7 : Quelles sont les raisons principales vous empêchant aujourd'hui d'acheter (de racheter) des produits frais en ligne ?



Source : Enquête Oliver Wyman auprès de 1 000 consommateurs en mai/juin 2017

En collaborant plus étroitement avec eux, les distributeurs peuvent permettre aux fournisseurs d'anticiper ces fluctuations et d'organiser leur production en conséquence. On y parvient en donnant au fournisseur l'accès aux données issues des systèmes de prévision de l'enseigne ou en l'informant mieux à l'avance du planning promotionnel. Les enseignes peuvent aussi accélérer nettement leurs procédures et, au final, améliorer leur niveau de fraîcheur en révisant les critères et les contrôles de qualité en coordination avec les fournisseurs.

UNE EXCELLENTE EXÉCUTION EN MAGASIN

Tous les efforts d'un magasin investis dans l'amélioration de son offre de produits frais s'évanouiront en fumée si ses employés ne pratiquent pas au jour le jour une culture de l'excellence. Pour les champions du frais, cela passe par de nouveaux modes de passation de commande, de nouveaux planogrammes et de nouveaux indicateurs clés de performance (KPI's). Ces améliorations transforment totalement le travail des directeurs de magasins, des managers et des équipes de rayons frais. Ces changements sont rendus possibles par des manuels de bonnes pratiques exhaustifs et des sessions de formation intensives. Avec eux, managers et employés comprennent les avantages des nouvelles méthodes de travail et peuvent les mettre en pratique.

Chez les champions du frais, de nouveaux indicateurs (KPI's) fournissent en permanence aux cadres opérationnels et à leurs équipes des informations sur l'offre de produits frais du magasin, et alimentent le système d'incitations liées au résultat. Une leçon à retenir de ces expériences est d'éviter les objectifs « moyennisés » à l'échelon national, car les écarts entre magasins sont trop importants. Une approche plus adaptée consiste à différencier les objectifs par magasin, en tenant compte de facteurs comme leur taille et leur zone de chalandise. Des objectifs adaptés et atteignables motivent davantage les équipes que des cibles impossibles à atteindre. Une telle culture améliore les performances en instaurant la transparence sur les magasins arrivés en tête du classement et en transférant leurs bonnes pratiques aux autres points de vente du réseau. Une culture centrée sur la qualité et le client bénéficie à toutes les personnes impliquées dans le magasin : les clients, le personnel et l'enseigne elle-même (voir l'étude de cas).



CONCLUSION : UNE FRAÎCHEUR ACCRUE DOPE LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Les distributeurs dont les clients sont convaincus dans la durée qu'ils offrent des produits frais de la meilleure qualité possible y trouveront un moyen très efficace de contrer une concurrence en ligne en plein développement, aussi bien qu'un apport de chiffre d'affaires et de rentabilité additionnels importants.

Les gagnants du frais ont tous conscience de l'ampleur du défi consistant à optimiser le circuit des produits « de la fourche à la fourchette ». Ils s'y sont attaqués de manière intégrée et multifonctionnelle, et ont été récompensés par une spectaculaire progression de la satisfaction client, de leur croissance à parc constant et de leur marge. Le sentier est parsemé d'embûches, mais il mérite largement d'être pris.





SMART FASHION

EXPLORONS LA FAÇON
DONT LES ACTEURS
TRADITIONNELS DE LA
MODE PEUVENT S'EMPARER
DES ATOUTS DU MODÈLE
« FAST FASHION » SANS LES
INCONVÉNIENTS DU « FAST ».



Le Fast Fashion a révolutionné l'habillement en proposant des produits nouveaux à la pointe de la mode et à bas prix dans des délais extrêmement courts. Cet engouement a pu donner aux acteurs traditionnels le sentiment de se faire distancer, sans espoir de revenir dans la course du fait d'une chaîne d'approvisionnement centrée sur les économies d'échelle plutôt que sur la rapidité ou la flexibilité. Pourtant, une tentative de changement radical de leur organisation et leurs méthodes de travail peut s'avérer néfaste.

Nous proposons un modèle différent, plus adapté aux acteurs traditionnels de l'habillement : le « Smart Fashion ». Ce modèle s'appuie sur certains des principes clés qui sous-tendent le succès du Fast Fashion, mais qui sont rarement les plus mis en avant. Ils peuvent aider les acteurs traditionnels à s'attribuer les principaux avantages du modèle sans transformer leur entreprise de fond en comble.

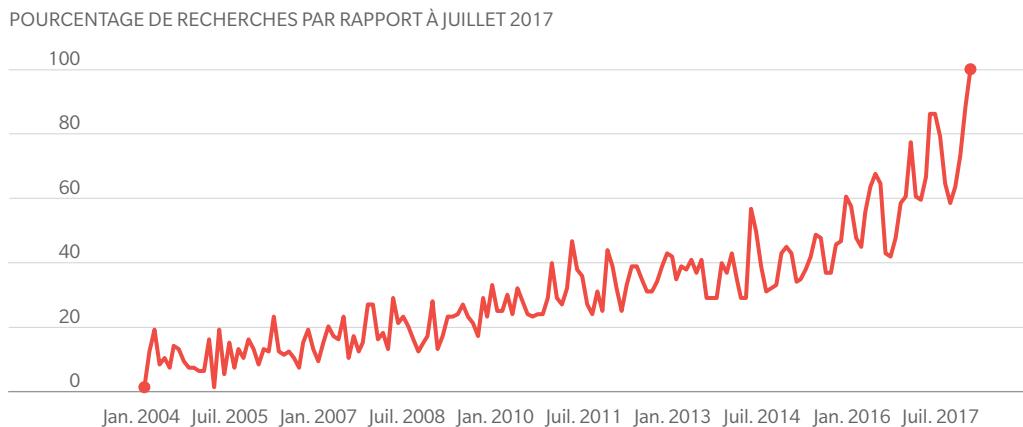
L'ENGOUEMENT POUR LE FAST FASHION

Le Fast Fashion existe depuis des décennies en Europe et son succès a pris des proportions planétaires ces dernières années, provoquant une prise de conscience de la menace concurrentielle qu'il constitue pour les acteurs traditionnels de l'habillement. Le Fast Fashion est un modèle opérationnel reposant sur une chaîne d'approvisionnement qui permet des délais de fabrication et d'acheminement ultra-courts : les vêtements vont du défilé au magasin en l'espace de quelques semaines, voire quelques jours. Les marques de Fast Fashion peuvent répondre plus rapidement aux dernières tendances, différencier leur assortiment afin d'intégrer les préférences locales et réduire significativement la démarque.

Toutefois, le Fast Fashion n'est pas fait pour tout le monde. De nombreuses marques traditionnelles ne souhaitent ou ne peuvent pas supporter les coûts et les risques d'une refonte totale de leur chaîne d'approvisionnement. Pour ces acteurs, l'expérience montre qu'il existe des méthodes très efficaces pour améliorer les délais de mise

Illustration 1 : Tendances mondiales de recherche Google : “Fast Fashion”

Malgré un succès vieux de plusieurs décennies, l'intérêt pour la mode rapide s'est accru de manière exponentielle ces dernières années



Source : <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=%22fast%20fashion%22>

en marché et flexibiliser l'approvisionnement, afin d'accompagner l'évolution des goûts des consommateurs sans pour autant bouleverser la chaîne d'approvisionnement existante.

La solution n'est pas de se débarrasser des structures existantes, mais plutôt de tirer les enseignements du modèle Fast Fashion, en appliquant sélectivement certains de ses principes moins connus, mais tout aussi indispensables à son succès. Cette approche hybride, que nous appellerons Smart Fashion, permet d'améliorer les performances commerciales et économiques grâce à quatre éléments clés.

1. NE GARDER QUE LE PLUS PERTINENT

De l'extérieur, on peut croire que les acteurs du Fast Fashion renouvellement constamment l'intégralité de leur assortiment et remplacent des articles déjà tendance, par d'autres produits nouveaux, encore plus tendance. Ce tour de force paraît impossible à imiter. En réalité, ces marques ne gèrent qu'une partie relativement réduite de leur assortiment de cette manière. Nos estimations montrent que moins de la moitié des produits exposés en rayon sont conçus et produits en cours de saison. En revanche, des déclinaisons ou nouvelles versions de produits existants sont régulièrement introduites dans certaines catégories bénéficiant d'une forte visibilité. Cette tactique donne une impression de fraîcheur qui se répercute à l'ensemble de l'assortiment et attire l'attention du client.

Pour décider quelles catégories gérer avec une rotation accélérée, les acteurs du Fast Fashion segmentent leur assortiment et se concentrent de manière quasi obsessionnelle sur les segments qui doivent impérativement répondre à la tendance. Le Smart Fashion utilisera une tactique de segmentation similaire. La question majeure qui se pose est : « Avons-nous bien identifié les secteurs dans lesquels nos consommateurs exigent des produits à la mode ? », par opposition à d'autres caractéristiques de l'offre, comme la qualité, le caractère intemporel ou le prix. Ou dans

les segments où les consommateurs exigent des produits dans la tendance : « Avons-nous bien identifié les caractéristiques que les consommateurs recherchent dans cette tendance ? ».

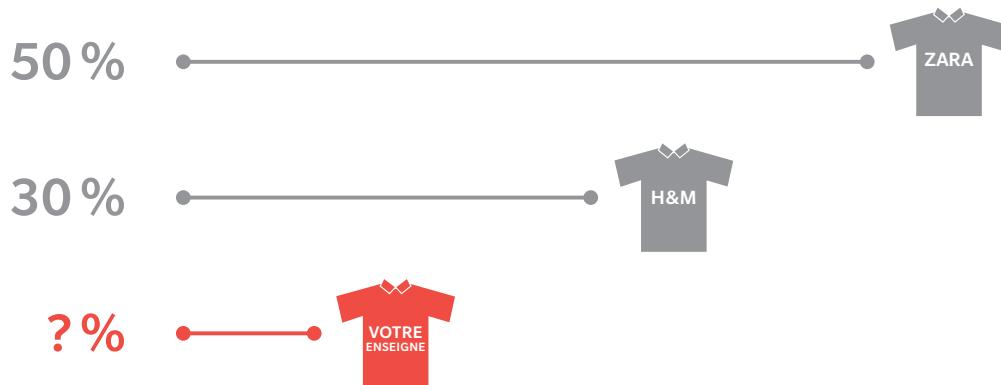
L'importance du facteur « mode » par rapport à d'autres caractéristiques produit varie entre autres selon le niveau de prix ou la catégorie, et fluctue également au fil du temps. Par exemple, la tendance actuelle de « l'athleisure » chez la femme a autant à voir avec la mode qu'avec la technicité du vêtement. De la même manière, les chaussettes pour hommes deviennent les « nouvelles cravates » : un article où la mode compte autant que le confort pour une part importante de la clientèle.

Comprendre ce qui, parmi les différents attributs du produit, génère du trafic et des actes d'achat est vital. On évoque souvent à ce sujet « l'arbre de décision du client ». La mode ou l'aspect « tendance » font-ils partie des deux priorités principales au sein de cet arbre de décision ? Ou bien sont-ils relégués plus loin dans la liste, derrière des qualités comme le confort et la durabilité des matériaux ? Les marques-enseignes peuvent utiliser leurs données de caisse, ainsi que des matrices de substitution de produits pour comprendre comment les clients arbitrent entre les différentes caractéristiques. Les marques distribuées peuvent mettre à profit les données de leurs canaux directs, en développement pour la plupart d'entre elles, mais aussi collaborer avec des distributeurs partenaires. Elles peuvent alors investir dans la mode en focalisant leurs efforts sur les catégories générant un bénéfice additionnel maximal.

Il reste toutefois un risque que les consommateurs se rendent compte que le renouvellement est limité. Les acteurs du Smart Fashion doivent donc également s'attacher à renforcer l'association de leur(s) marque(s) à la nouveauté. Une méthode consiste à lancer des produits en séries limitées dans de hauts lieux de la mode comme New York, Los Angeles, Paris ou Londres. De tels lancements leur permettent de renforcer leur crédibilité en matière de tendances et de créer le buzz médiatique nécessaire pour un déploiement national ou global ultérieur. De plus, la rareté initiale des produits peut contribuer à renforcer la demande et à justifier des prix relativement élevés.

Illustration 2 : Les développements en cours de saison

La sensation de nouveauté peut être créée via une partie de l'assortiment seulement développée en cours de saison



Source : Analyses Oliver Wyman

De manière similaire, une marque distribuée peut choisir de lancer d'abord un produit chez un distributeur en exclusivité (qu'il exploite des magasins physiques ou soit présent en ligne uniquement) ou via son propre site marchand, avant d'étendre ensuite la distribution à d'autres canaux. Il existe d'autres approches pratiquées par des marques réputées, comme Victoria's Secret qui diffuse des défilés à l'échelle nationale. Ces derniers permettent des actions marketing qui renforcent l'image de nouveauté et de tendance... même si en fait peu de femmes vont réellement acheter les produits incrustés de diamants présentés pendant l'événement.

Avec une meilleure compréhension de leurs catégories et de leurs clients, les acteurs du Smart Fashion peuvent développer de véritables tactiques de construction de marque. Ils peuvent tester de nouveaux concepts produit ou publicitaires et agir sur la base des réponses réelles du consommateur. Il ne faut jamais oublier que le consommateur ignore – ou ne se soucie pas de savoir – combien de références sont des nouveautés de la semaine, ou de la saison, et combien de temps a mis le produit pour passer de la conception au magasin. Ce qui importe est qu'il perçoive l'offre comme tendance et suscite l'envie et déclenche l'acte d'achat.

2. APPRENDRE VITE

En analysant le Fast Fashion, de trop nombreuses entreprises s'attachent au mauvais mot. Elles se concentrent sur le terme « Fast » et pensent qu'il s'agit de partir d'un design totalement nouveau, de le pousser dans la supply chain et de le rendre disponible en magasin aussi rapidement que possible – « du défilé au rayon en 3 secondes », pour ainsi dire... Nous pensons qu'il n'y a pas de valeur intrinsèque pour le consommateur dans une telle accélération. Le plus avisé des clients ne paie pas un centime de plus pour acheter un produit simplement parce qu'il a subi un processus de développement et de production ultra-court. Les clients paient pour la mode, c'est-à-dire pour des produits dans la tendance.

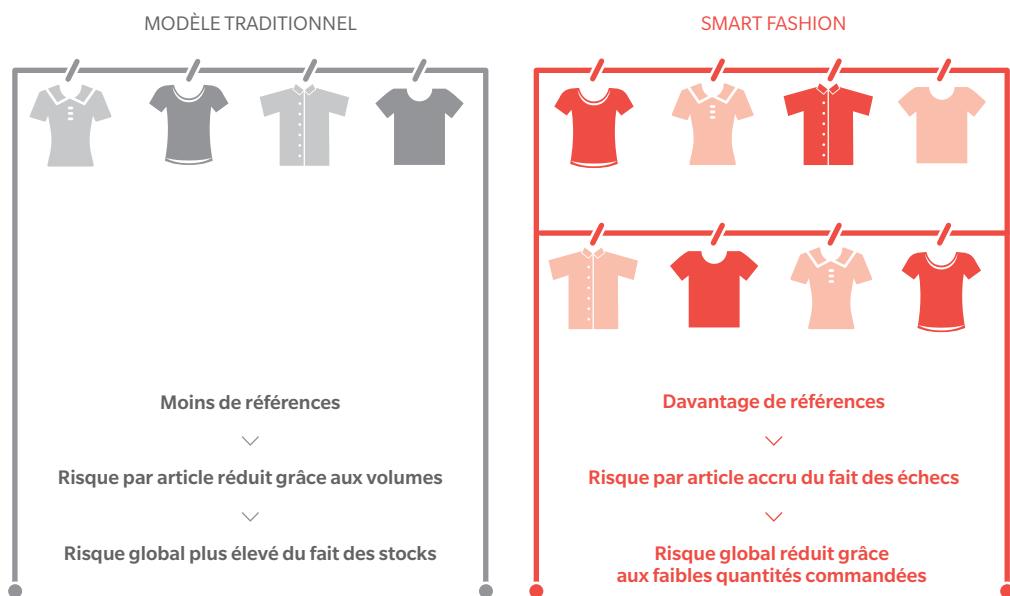
Néanmoins, cette rapidité sert un but fondamental : elle limite le risque. Le Fast Fashion est, par essence, une technique de réduction du risque qui permet à l'entreprise d'effectuer une multitude de petits paris, puis de réagir en cours de saison en doublant la mise sur les articles qui décollent. Les acteurs du Fast Fashion ne se contentent pas de produire rapidement, ils apprennent également à grande vitesse. Ils étudient de près les performances des produits et savent rapidement quels sont les succès et les échecs, et quels produits nécessitent des ajustements. À l'inverse, les acteurs traditionnels misent sur un nombre limité de références ayant chacune une forte probabilité de réussite. Problème : les consommateurs devenant de plus en plus imprévisibles et exigeants – et la concurrence faisant monter les enchères –, le succès devient plus difficile à garantir.

La tactique pertinente pour les acteurs du Smart Fashion consiste donc à effectuer une série de petits paris sur différents produits, matériaux et couleurs. Ils concentrent leurs efforts sur un apprentissage rapide via une boucle de réaction serrée dans laquelle la réaction des consommateurs est évaluée et les décisions sont prises en conséquence. Les échecs sont rapidement identifiés et les produits concernés écartés avec un faible impact sur le résultat puisque les quantités commandées initialement sont limitées. Si un article rencontre le succès, l'entreprise peut rapidement accroître les quantités produites en sachant que le produit a fait ses preuves.

Les acteurs traditionnels hésitent souvent face à un tel changement d'état d'esprit, susceptible d'augmenter les coûts. L'expérience montre pourtant qu'il est nettement moins coûteux, à long terme, de diversifier son portefeuille de produits en multipliant les tentatives pour procéder ensuite à des investissements ayant davantage de chances de réussir. Alors qu'une chaîne d'approvisionnement capable de faire passer des produits de l'atelier au magasin en l'espace de quelques semaines est sans doute hors de portée pour des acteurs traditionnels (sans parler de son impact négatif sur la rentabilité), les méthodes d'apprentissage rapide nécessitent des changements moins importants et garantissent un retour sur investissement supérieur. Grâce à elles, le Smart Fashion confère aux intervenants traditionnels un nouveau degré de finesse et de réactivité.

Illustration 3 : Des paris moins risqués et plus fréquents

Passer de l'habillement traditionnel au Smart Fashion suppose de reconstruire l'arbitrage entre coûts unitaires et coûts globaux



Source : Analyses Oliver Wyman

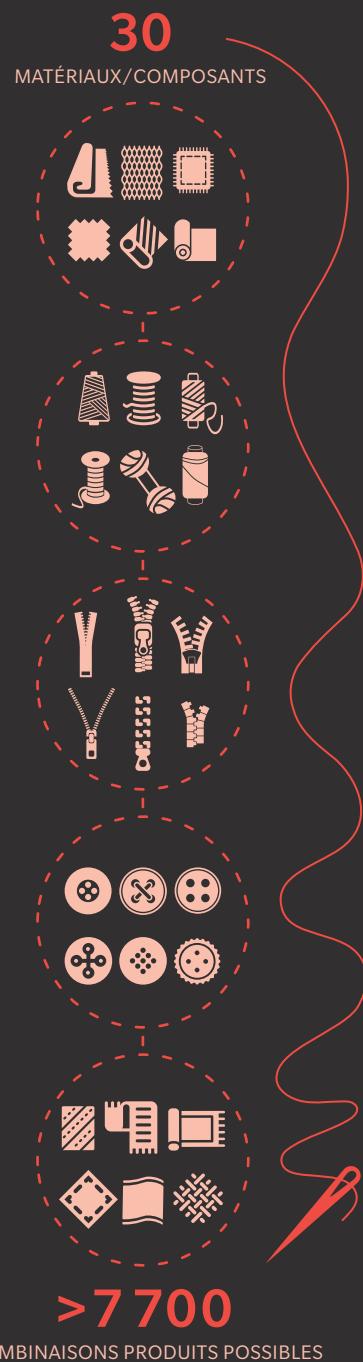
3. RÉDUIRE LES COÛTS

Si segmenter les catégories et mettre en œuvre l'apprentissage rapide peut sembler pertinent à de nombreuses entreprises, mettre en œuvre ce programme sans faire voler en éclat l'équilibre économique de la chaîne d'approvisionnement est un défi de taille. Toutes choses égales par ailleurs, les coûts unitaires de petits lancements plus nombreux et plus fréquents sont supérieurs à ceux du modèle traditionnel, où la supply chain est conçue pour maximiser les économies d'échelle. Bien que l'expérience confirme sans détour l'avantage financier du Smart Fashion sur le long terme, les entreprises doivent se montrer innovantes et chercher à améliorer leur efficacité à chaque étape.

La façon sans doute la plus efficace de réduire le coût et de mieux répondre aux tendances est de jouer sur les matières premières : l'utilisation efficace des mêmes tissus et autres matières d'un

MAXIMISER LE PARTAGE DES COMPOSANTS

La mode intelligente exploite l'effet multiplicateur du partage des composants pour créer de la nouveauté à moindre coût



produit à l'autre pour obtenir un effet de masse. Ceci permet d'accroître les volumes et, de ce fait, de limiter les coûts, comme le fait l'industrie automobile depuis de nombreuses années.

De même que le portefeuille produit n'a pas besoin d'être actualisé intégralement en saison, un vêtement n'a pas besoin de renouveler l'ensemble de ses composants pour paraître nouveau et tendance aux yeux du consommateur. Souvent, quelques améliorations mineures – une couleur ou un imprimé de saison, par exemple – peuvent suffire à le transformer. Ces changements par petites touches peuvent s'appliquer aux patrons existants sans changer grand-chose aux caractéristiques produit ni nécessiter de nombreux tests. Les sous-traitants peuvent souvent démarrer la production de ces versions remises au goût du jour immédiatement pour un coût additionnel minime.

De tels ajustements peuvent radicalement changer la donne. Prenons l'exemple d'une paire de jeans avec six options pour chacune des cinq composantes suivantes : tissu principal, doublure de poche, fil, boutons et rivets. Cela donne plus de 7 700 combinaisons possibles, chacune produisant une version unique du produit. Même si seulement un dixième de celles-ci est réellement viable, ce sont des centaines de variations possibles à partir de 30 composantes.

Si une approche modulaire de ce type peut sembler restrictive aux équipes créatives, elle donne un cadre nécessaire pour limiter la prolifération des matériaux et des coûts. Les matériaux achetés pour ces modifications mineures peuvent également servir pour la gamme de vêtements standards, augmentant davantage les économies d'échelle. De plus, si les designers parviennent à utiliser les matériaux obsolètes ou en excès – résultants par exemple d'une ligne de produits au succès limité –, la démarque peut être évitée, et ces matériaux peuvent venir contribuer au final au chiffre d'affaires.

L'effet d'échelle lié à cette utilisation des matériaux donne également aux grands acteurs traditionnels un avantage par rapport aux nouveaux venus de plus petite taille, qui ne peuvent compter sur des économies d'échelle de cet ordre.

4. SMART ORGANIZATION

Le Smart Fashion fonctionne différemment du textile traditionnel, les parties de l'entreprise qui suivent cette approche doivent donc travailler différemment. Elles requièrent des équipes dédiées, avec des procédures et objectifs spécifiques destinés à faire vivre les

trois composantes du modèle précédemment citées. Le compte de résultat doit être scindé en deux pour traduire la segmentation entre mode et activités traditionnelles. L'équipe fonctionnera en outre avec des indicateurs spécifiques : par exemple, les coûts de matière unitaires seront probablement supérieurs et les standards de qualité devront sans doute être assouplis. Chiffre d'affaires et dépenses devront être suivis de manière spécifique pour que les équipes dédiées au Smart Fashion puissent réagir rapidement et fréquemment aux résultats de leurs « paris » sur les nouveaux produits.

Les équipes dédiées au Smart Fashion devront également compter parmi elles des designers, des merchandisers et autres qui maîtrisent ces types de produits et ces processus. L'équipe doit connaître les attributs de la marque, travailler en étroite collaboration avec le marketing pour favoriser une association à la nouveauté et à la mode. Après le lancement d'un produit, elle sera la force motrice de l'apprentissage rapide en identifiant notamment les nouvelles tendances et proposant rapidement des idées de nouveaux produits.

Ces nouveaux processus, indicateurs et terminologie seront d'abord synonymes d'inconfort pour l'entreprise, comme c'est le cas pour toute activité nouvelle. Il est donc préférable que les équipes dédiées au Smart Fashion bénéficient de la liberté et de la possibilité de fonctionner différemment. Cependant, l'entreprise doit maintenir un juste équilibre. Le Smart Fashion ne doit pas être totalement séparé des autres activités comme le serait une start-up au sein d'un incubateur. Ses équipes doivent faire intégralement partie de l'organisation, une communication réelle doit être maintenue avec les activités traditionnelles et toute l'entreprise doit bénéficier des économies d'échelle réalisées.

L'entreprise doit également s'organiser pour valoriser le flux d'information dont dépend le Smart Fashion. Zara, par exemple, a transformé les équipes des boutiques en une source privilégiée d'intelligence client connectée directement et quotidiennement aux designers et merchandisers. Les marques distribuées doivent mettre en place des partenariats avec certains détaillants afin de capturer leurs données et points de vue. Toutes ces sources d'information peuvent être utilisées afin de déterminer si un produit doit être étendu, modifié ou éliminé.

FRANCHIR LE PAS

Le Fast Fashion paraît radicalement nouveau et innovant, il fait l'objet depuis quelques années d'une intense publicité, mais il provoque des réactions variées. Certains tentent de suivre le concept aveuglément, sans réellement en comprendre les détails opérationnels, et font parfois des erreurs coûteuses. D'autres, dissuadés par la complexité des changements nécessaires, ne s'y essaient même pas. Pourtant, ignorer totalement les leçons du Fast Fashion peut s'avérer dévastateur à long terme. De plus en plus de consommateurs exigent des produits tendances à un prix très attractif, et répondre à cette demande représente une réelle opportunité. S'ils parviennent à comprendre les composantes majeures du Fast Fashion, tous les acteurs de l'habillement, ou presque, devraient pouvoir créer de la valeur en utilisant certaines de ces techniques. Ils ne feront alors pas du Fast Fashion, mais du Smart Fashion.





LES CONSUMMATEURS AMÉRICAINS RECONSIDÈRENT LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

LE DISCOUNTER LIDL A RÉCEMMENT OUVERT SES PREMIERS MAGASINS AUX ÉTATS-UNIS, ET LES CLIENTS QUI DÉCOUVRENT L'ENSEIGNE SONT ENTHOUSIASTES

Lidl, l'un des plus grands distributeurs alimentaires mondiaux, a fait son entrée sur le marché américain pendant l'été. Deux questions majeures : les consommateurs américains lui donneront-ils sa chance ? Et, si oui, quelle part de leurs dépenses alimentaires feront-ils chez Lidl ?

Nous avons sondé plusieurs centaines de clients avant et après leur première expérience d'achat chez Lidl. Leurs réponses ont de quoi surprendre les dirigeants d'enseignes alimentaires américaines. Leurs clients préfèrent Lidl non seulement pour ses prix et ses marques propres, mais aussi pour ses produits frais et son assortiment. L'enseigne allemande séduit un large spectre de clientèle, de différents niveaux socioéconomiques, en ligne avec les autres enseignes du marché. Ces premiers résultats, qui viennent après le succès de Lidl dans plus de 20 pays, font apparaître l'enseigne comme une menace sérieuse pour les distributeurs alimentaires établis aux États-Unis.

L'une des particularités majeures du marché nord-américain est le positionnement d'entrée de gamme, voire premier prix, des marques propres et comment cette spécificité historique peut limiter les chances de réussite de Lidl. Une autre différence est la domination des marques nationales et leur prédilection à séduire le consommateur via la publicité, les bons de réduction, les rabais ou les offres spéciales.

La plupart des enseignes de supermarchés américaines possèdent une ligne de produits d'entrée de gamme à leur marque offrant à leurs clients un choix moins coûteux et de moindre qualité que les marques nationales, mais peu d'entre elles remplissent leurs magasins de marques de distributeur haut de gamme ou équivalentes aux marques nationales. L'emballage (et le contenu) de ces marques propres d'entrée de gamme a évolué, il n'arbore plus le lettrage noir et austère sur fond blanc des débuts en indiquant par exemple simplement « haricots verts ». Toutefois, sans le renfort de la publicité, le message envoyé par le packaging, le goût, la qualité et les prix renforcent ce statut d'alternative inférieure aux marques nationales.

Avec des marques propres toujours cantonnées comme seconds choix plus ou moins attractifs, les marques nationales continuent de dominer les rayons et créent la demande via la publicité ou le financement commercial fourni aux distributeurs. Ce modèle « push » encourage le consommateur américain à rechercher en permanence la bonne affaire sur ses marques nationales préférées, tout en rendant le référencement de ces produits attractif pour le distributeur. Il est intéressant de noter que les rabais sont bien plus fréquents dans les enseignes aux États-Unis que dans d'autres parties du monde. Les enseignes d'habillement, par exemple, offrent régulièrement 30, 40 ou 50 % sur leurs gammes.

C'est dans ce contexte de perception négative des marques propres que nous avons enquêté auprès des consommateurs, avant et après leur première expérience d'achat chez Lidl.

LES DISCOUNTERS CAPITALISENT SUR LES TENDANCES DU MARCHÉ ALIMENTAIRE AMÉRICAIN

Depuis 10 ans, les consommateurs ont modifié leur façon de faire leurs courses alimentaires. Ils répartissent leurs dépenses sur un éventail de plus en plus large de types de magasins ou fournisseurs : supermarchés, hypermarchés, clubs, magasins de proximité, « magasins à un dollar », kits repas, services en ligne et restaurants offrant l'option de repas à emporter. Fournir des produits ou des repas à consommer à domicile est devenu l'affaire de tous.

Au milieu d'un tel choix, Lidl est entré aux États-Unis avec l'objectif ambitieux de constituer un réseau de plus de 1 000 magasins en moins de 5 ans. Aldi, son rival international, a répliqué par un plan de 5 milliards de dollars visant à moderniser et développer son réseau actuel de 1 500 magasins aux États-Unis, avec l'objectif de dépasser les 2 500 magasins sur la même période. S'agit-il là de sages décisions ? Les consommateurs américains n'ont-ils pas déjà l'embarras du choix ? Et que peut proposer Lidl pour attirer les clients vers une offre dominée par les marques propres ? L'échec de Tesco Fresh & Easy sur ce marché n'est-il pas une leçon à méditer ?

Nous avons demandé leur avis à plusieurs centaines de consommateurs, en commençant par leur perception de Lidl une semaine avant l'ouverture du premier magasin américain : avaient-ils l'intention de faire leurs courses chez Lidl et pourquoi ? Huit semaines plus tard, alors que les clients avaient eu l'occasion de tester les magasins et les produits, nous les avons interrogés à nouveau sur un grand nombre de sujets.

Au cours des années qui ont précédé l'arrivée de Lidl sur leur marché, le jugement dominant des acteurs de la distribution alimentaire américaine était de considérer l'enseigne allemande – mais également sa consœur Aldi – comme n'ayant pas grand-chose d'autre à offrir que ses prix. Dans notre enquête, les consommateurs sondés en Virginie, Caroline du Nord et Caroline du Sud jugent effectivement Lidl très compétitif sur les prix et meilleur que ses concurrents locaux sur cet item. Toutefois, la menace que Lidl représente pour les distributeurs en place va bien au-delà : l'enseigne est jugée meilleure que la plupart de ses concurrents sur les produits frais, les marques propres et l'expérience d'achat. Et si elle ne domine pas sur l'assortiment, elle est mieux perçue dans ce domaine que certains distributeurs en place. En deux mois seulement, Lidl a déjà remporté un nombre impressionnant de victoires.

Ce succès rapide sonne comme un signal d'alarme. Son leadership, sur des facteurs autres que le prix, associé à une stratégie de déploiement aggressive, signifie que Lidl est capable de prendre plusieurs milliards de dollars de dépenses alimentaires aux distributeurs en place. Dans plus de 20 pays, l'enseigne a déjà fait la preuve de sa compréhension des consommateurs, de sa capacité à leur faire essayer ses magasins et à les transformer progressivement en clients réguliers. Le danger est donc réel. Comment les enseignes établies peuvent-elles retenir leur clientèle et continuer à réussir malgré ce nouveau concurrent ?

FAIRE SES COURSES CHEZ LIDL : LE POINT DE VUE DU CONSOMMATEUR

Nous avons interrogé plus de 500 consommateurs en Virginie, Caroline du Nord et Caroline du Sud sur Lidl avant l'ouverture de ses premiers magasins aux États-Unis. Après deux mois d'expérience d'achat, nous avons interrogé un autre échantillon de 300 clients de Lidl ainsi que près de 2 000 non-clients issus des mêmes États.

La comparaison directe avec les distributeurs en place

tourne à l'avantage de Lidl sur des aspects inattendus

Lidl l'emporte nettement sur les prix, mais les consommateurs le classent également à égalité avec des enseignes nationales comme Kroger ou Walmart sur l'assortiment. C'est d'autant plus surprenant que Kroger et les enseignes comparables proposent au moins vingt fois plus de références que Lidl. Même des distributeurs locaux haut de gamme connus pour l'excellence de leur service, de leurs produits frais et de leurs marques propres sont à égalité avec Lidl sur ces items.

Lidl attire les clients de toutes les enseignes en place

Les consommateurs qui font leurs courses chez Lidl sont les clients réguliers d'un large échantillon d'enseignes. Lidl attire non seulement les adeptes des discounters concurrents, mais aussi ceux de chaînes nationales comme Walmart et Kroger, voire d'enseignes régionales comme Food Lion et Publix. Seuls 9 % des nouveaux adeptes de Lidl considèrent le discounter Aldi comme leur magasin principal.

Lorsqu'un magasin Lidl ouvre près de chez eux, les consommateurs vont presque systématiquement y faire leurs achats. Le défi pour l'enseigne est plutôt de se faire connaître

Parmi les quelque 2 000 consommateurs qui n'ont pas testé Lidl, seuls 8 % n'étaient pas intéressés par l'enseigne. Les 92 % restants n'y ont pas fait leurs courses simplement parce qu'aucun magasin n'avait encore ouvert à proximité, qu'ils ne connaissaient pas Lidl ou qu'ils n'avaient pas encore eu le temps de s'y rendre.

Toutes les catégories de revenus sont présentes

parmi les foyers qui fréquentent Lidl

Contrairement à une opinion répandue dans la profession, les foyers couvrant l'ensemble du spectre des revenus sont susceptibles de faire leurs courses chez Lidl. De fait, 43 % des clients qui découvrent Lidl ont un revenu annuel supérieur à 75 000 \$, ce qui est similaire au profil moyen des acheteurs des autres enseignes.

Les clients de Lidl déclarent vouloir continuer à faire leurs courses dans cette enseigne

Avant les premières ouvertures de magasins, 39 % des consommateurs indiquaient qu'ils feraient leurs courses chez Lidl une fois par semaine ou plus, bien qu'ils n'aient jamais mis les pieds dans un magasin de l'enseigne. Après un premier achat dans un point de vente, ce chiffre monte à 56 %. La question est de savoir comment les choses évolueront dans les mois qui viennent, à mesure que l'effet de nouveauté se dissipe.

Lidl dépasse les attentes de la plupart des clients, mais 27 % sont déçus

Les consommateurs notent leur expérience globale d'achat chez Lidl positivement, ce qui devrait inquiéter les enseignes concurrentes. Plus des deux tiers des clients estiment que Lidl offre qualité et fraîcheur sur sa gamme de produits frais, et qu'il dépasse leurs attentes en matière d'expérience d'achat et de prix. Toutefois, 27 % des nouveaux clients sont déçus du magasin et peu susceptibles de devenir des adeptes de Lidl à court terme.

CONSÉQUENCES

La distribution alimentaire est un jeu à somme nulle. Chaque dollar dépensé chez Lidl sera prélevé dans les caisses des enseignes concurrentes. Lidl et Aldi, si l'on en croit leurs plans de développement, pourraient exploiter près de 4 000 magasins aux États-Unis dans moins de 5 ans, avec un chiffre d'affaires d'environ 30 milliards de dollars. Ce changement d'échelle exercera une pression importante sur les enseignes concurrentes. Leur réponse doit passer par une redéfinition de leur stratégie, prenant cette nouvelle donne en compte, et cette réponse doit être rapide.

Quelle que soit la stratégie retenue, les distributeurs vont d'abord devoir dégager des ressources, tant pour réduire les écarts de prix que pour mener la remise à niveau de leur parc qui leur permettra de se différencier. De nombreux distributeurs réduisent déjà leurs coûts en comprimant chaque année un peu plus les budgets, taillant dans les effectifs et remettant en cause les dépenses. Malheureusement, de telles mesures incrémentales ne suffiront pas.

Illustration 1 : Comment les clients qui découvrent Lidl notent-ils leur expérience d'achat ?
Lidl surpassent les attentes de la majorité des consommateurs



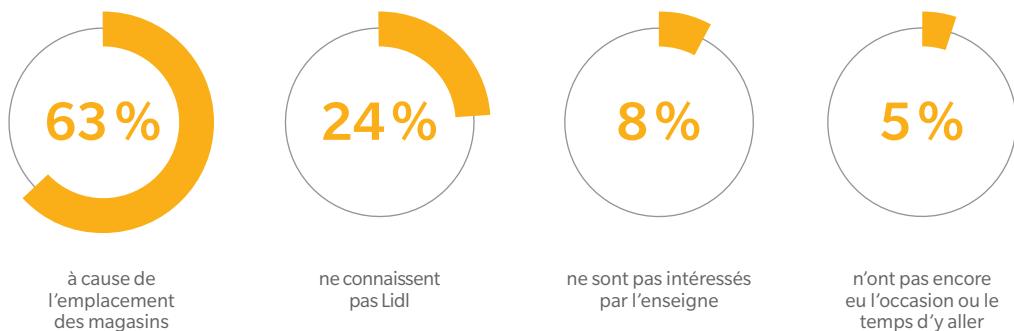
Source : Analyses Oliver Wyman

PROGRAMME POUR UN DIRIGEANT D'ENSEIGNE SUR LES 24 MOIS PRÉCÉDANT L'ARRIVÉE DE LIDL SUR SON MARCHÉ

Lidl est présent sur le marché depuis quelques mois seulement, mais les experts de la profession parlent déjà des difficultés rencontrées, en citant des changements dans l'équipe dirigeante et la perte de clientèle. Nous pensons que ces événements sont bien moins utiles pour prédire le succès à long terme de Lidl que les informations recueillies directement auprès des consommateurs. Or, pays après pays, Lidl a démontré sa volonté d'œuvrer sur le long terme en adaptant son offre, en incitant le consommateur à la tester et en entretenant sa relation avec lui pour parvenir au réachat. Nous pensons que Lidl est une menace sérieuse et mérite l'attention et l'action des dirigeants d'enseignes en place.

Illustration 2 : Pourquoi les consommateurs n'effectuent pas leurs courses chez Lidl ?

Les consommateurs ont effectué une visite chez Lidl lorsqu'ils connaissaient l'enseigne



Source : Analyses Oliver Wyman

Financer l'investissement permettant la croissance en réduisant drastiquement les coûts

- Simplifier radicalement le fonctionnement de l'entreprise : procédures plus légères en magasin et au siège
- Changer la nature des relations avec les fournisseurs
- Enclencher l'automatisation et l'usage de l'intelligence artificielle
- Gérer les actifs de manière plus agressive

Investir dans les prix et la différenciation de l'offre

- Investir dans les prix pour maintenir l'écart dans les limites de ce que le client est prêt à accepter
- Investir dans l'engagement client et les services pour soutenir un positionnement plus fort pour l'enseigne
- Investir dans une marque propre forte : s'adapter aux principales tendances de consommation
- Investir dans un renforcement de l'assortiment : adapter plus les gammes point de vente par point de vente et offrir un choix de produits réel et pertinent, pas seulement apparent

L'arrivée de Lidl aux États-Unis est une menace réelle pour les enseignes alimentaires établies. Nous pensons qu'une évolution rapide de la stratégie, financée par une réduction drastique des coûts, peut permettre aux distributeurs concurrents de retenir leurs clients et de retrouver la voie du succès malgré la mise en œuvre par Lidl et Aldi de leurs plans de développement agressifs aux États-Unis.

LES CLIENTS QUI DÉCOUVRENT LIDL SONT SIMILAIRES AUX CLIENTS RÉGULIERS D'UN SUPERMARCHÉ

QUELLE EST LA PROBABILITÉ QU'ILS DEVIENNENT DES CLIENTS RÉGULIERS DE LIDL ?

56 % DES PERSONNES INTERROGÉES AYANT FAIT DES ACHATS CHEZ LIDL DÉCLARENT QU'ELLES Y FERONT LEURS COURSES PLUS FRÉQUEMMENT À L'AVENIR (UNE FOIS PAR SEMAINE OU DAVANTAGE)



QUEL EST LE PROFIL DE REVENUS ?

RÉPARTITION DES REVENUS DES CLIENTS DE LIDL COMPARÉE AUX AUTRES ENSEIGNES

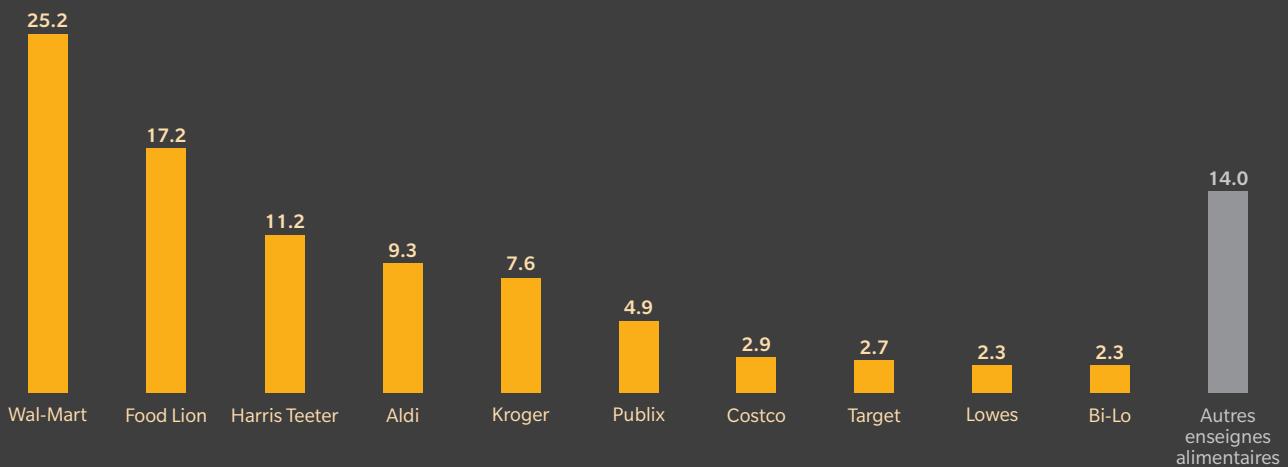


QUELLE EST LA TAILLE DE LEUR PANIER ?

PART DES PANIERS SUPÉRIEURS À 20 \$



QUELLE EST LEUR ENSEIGNE FAVORITE ACTUELLE ?
EN POURCENTAGE



Source : Analyses Oliver Wyman



GOING DIRECT TO CONSUMERS: PROMISES AND PITFALLS

DIGITAL CHANNELS ENABLE CLOSER ENGAGEMENT WITH CONSUMERS. BUT IMPLEMENTATION IS HARD AND NEW RIVALS LOOM

After selling their products through retailers for most of the last century, consumer packaged goods firms are finding other ways to reach consumers. New direct routes to market, with a wide spectrum of approaches, are helping companies put the consumer back at the heart of their strategies.

Many are diving in, but they are about to face new, sometimes unexpected, challenges. The process of selling directly to – and reconnecting with – consumers is a subtle, complex one, as testified by numerous failures and half-successes. However, it is possible to assess the challenges through strategic and operational lenses, figure out the challenges, and find ways to overcome them. Firms must be realistic about their current capabilities – those it will need to build and the changes in operations this implies. They must be prepared for the wide-ranging transformation, as only those firms that realize the scope of the changes needed will be successful and claim the big prizes out there.



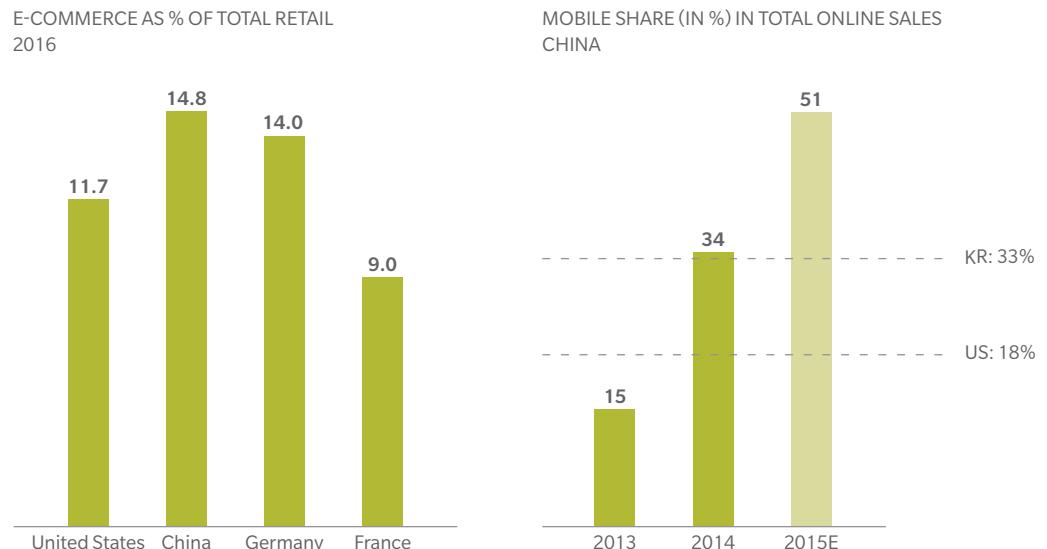
NEW CONSUMER BEHAVIOR – USING NEW CHANNELS AND TECHNOLOGIES

The need for new ways to engage comes from major changes in consumer behavior, the channels used for shopping, and the technology that drives these channels. Consumers are increasingly demanding and self-aware, especially younger and higher-income shoppers, and they bring both challenges and opportunities for makers of packaged goods.

They shop anywhere, anytime, for anything, through whatever device they find most convenient. A Uniqlo customer might browse product information on the company's official website with a PC at home and add something to their cart. Then they might pay via smartphone on the way to a party, and pick up their purchase – already packed and ready – from the nearest Uniqlo store.

Consumers are no longer excited by traditional mass offerings, and are instead demanding personalized or curated recommendations, promotions, and products. The "Share a Coke" campaign, in which consumers can buy a Coke with someone's name on the bottle, helped to boost Coca-Cola's volumes by 0.4 percent after more than 10 years of steady decline. Shoppers' expectations have risen, and they want better service, access to more information, and a great experience. AB InBev recently introduced Oculto, a tequila-infused beer that utilizes smart label technology: Touch the bottle, and an LED comes on. Scan the label with a smartphone, and the customer is connected to an app where they can interact with the brand and win prizes. So, the experience goes beyond the product.

Exhibit 1: Online retail as a percentage of total retail, and share of mobile



Source: iResearch, US Department of Commerce, Statista, Oliver Wyman analysis

Retail is moving online: Traditional brick-and-mortar retailers have been valued as intermediaries to select and deliver products, but perception of this value is fading. There are extreme differences in speed from country to country, with China now leading the pack, but globally more people are turning to online channels to find what they are looking for at their fingertips. Consumers are also relying more on trusted recommendations from their social networks, and sharing their opinions through channels such as Facebook, Twitter, and WeChat.

Business-to-consumer online platforms – such as Tmall, JD, and Amazon – have now surpassed consumer-to-consumer – the likes of Taobao and eBay – in terms of gross merchandise volume. Business-to-consumer is expected to increase its share of online business from around 50 percent today to over 70 percent in 2020. The smartphone has gradually outgrown the PC as a tool for online shopping, and it is still gaining share, especially for impulse purchases. In China on November 11, 2017 (Singles' Day, an annual shopping event) 90 percent of sales were carried out by mobile phone, up from 82 percent in 2016. However, PCs are still irreplaceable for expensive, one-off purchases that require detailed research and a comparison of different vendors.

A dynamic, innovative digital ecosystem has developed through improvements such as advanced robotics, radio-frequency identification tagging, wireless checkout, and alternative and virtual reality. These have created new ways for consumers to interact with brands and to understand and experience products. Mobile apps can help promote aspects of a business such as its history, brands, expertise, products, and events, providing new ways to engage with more consumers. Automated ad-buying software creates opportunities for location-enabled mobile advertisements. These can target consumers who are close to brands' retail locations. You can now search a product on Taobao using a picture of the product you are looking for. Products can be conjured up in virtual reality, so that users can see them in a semi-natural environment through headsets. Customers can test make-up products on a photo of themselves. Costs can be reduced through machine learning to optimize ad campaigns as they are underway – changing the audience or ad content, for example. Low-cost bots can answer consumers' questions.

DID YOU KNOW?



Amazon's mobile app gets around

75,000

new downloads every day in the United States



80% of

JD.com transactions in China are on mobile phones



Facebook adds

500,000

new users every day – six new profiles every second – and users spend an average of 20 minutes per day on the site



WeChat users check the app

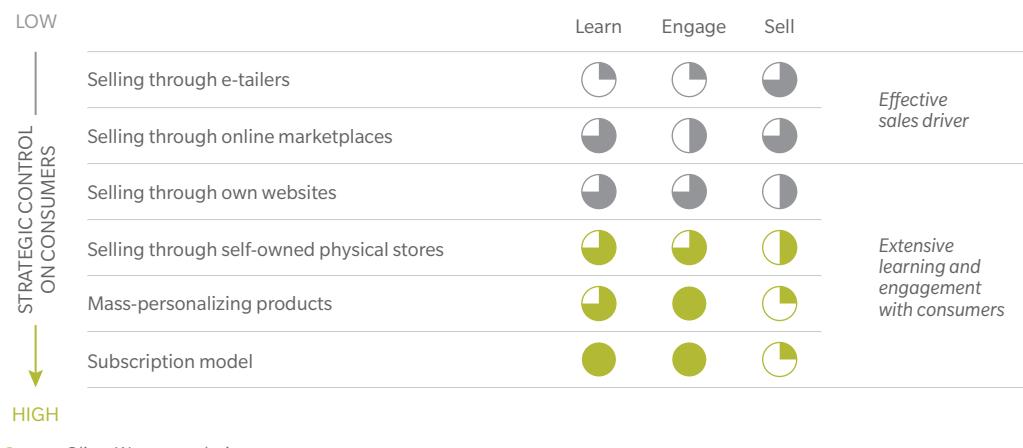
23

times a day on average

GOING DIRECT TO CONSUMERS

These changes are driving consumer goods companies, which have traditionally been product-centric, to focus more on consumers. Firstly, they are trying to learn more: where and how people search and browse, what and how they buy, and how these habits are changing. These insights will inform future product development and help identify the most effective selling levers. Secondly, they are engaging more with consumers, by using more touch points – both traditional and digital – combined with data and analytics. By reinforcing their connection and interaction with consumers, they will be able to raise brand awareness and reputation, as well as customer loyalty. Thirdly, direct-to-consumer channels will help to sell more products, boosting revenue growth, margins, and market reach. (See Exhibit 2.)

Exhibit 2: A number of approaches adopted by fast-moving consumer goods (FMCG) companies to “go-direct”



Source: Oliver Wyman analysis

These goals imply more direct connections between companies and consumers. We see six major approaches. They vary in their level of strategic control over consumers and the degree of emphasis on the above three objectives.

Selling through e-tailers is almost the same as conventional distribution, as the retailer owns the goods. But consumer goods companies often report these revenues in a separate e-commerce category in annual reports and other formal publications. This approach has the lowest degree of strategic control. Examples include selling on Amazon in the United States and JD.com in China. A consumer goods brand can set up an online store, or marketplace, through a large platform such as Tmall. The operation of the online store is either outsourced to a third party, such as an external Tmall partner, or handled directly by an in-house Tmall partner. This kind of platform has been the source of most of the growth in online sales in China.

A self-owned website can provide customers with product information and carry out marketing campaigns. Nestlé Marktplatz, for instance, lets German consumers explore and buy 72 Nestlé brands, including products that have yet to reach stores such as Baci Perugina chocolate pralines from Italy and extra-spicy Maggi chili sauce from Malaysia. The marketplace also acts as a forum for conversations among customers, who rate and comment on products, seek advice, and share ideas – as well as between the producer and customers. Customers will thus act as brand advisors who contribute ideas and suggestions for new products, packaging, and ways to use the products.

A more traditional approach is standalone, self-owned brick-and-mortar stores, which sometimes complement a digital presence. LEGO has about 130 retail stores worldwide, with iconic features such as the pick-a-brick wall, where builders of all ages can select individual LEGO bricks for their projects. They also feature Digibox augmented-reality cameras, which allow shoppers to scan product boxes and see features of a particular LEGO set come to life. The stores host monthly mini-build events, as well as LEGO Club meetings for paid-up members. They host the LEGO VIP program, which lets members purchase new sets before their general release, and awards points for every dollar spent. Other LEGO channels include Legoland, a chain of family theme parks, and an online store for customer interaction and marketing. There are also plans to open LEGO House, a kind of museum in which consumers can find out more about the brand and new ways to play with LEGO bricks.

Mass personalization lets customers put their names on a product and contribute to its design. On the Nike homepage and in the Nike+ app, people can design a shirt or hat for Nike to manufacture. Nike also sends users a feed of stories based on their interests, and offers them personalized training tips from an expert. So far, however, mass personalization has mostly been adopted as a marketing concept to create buzz, and it has not often produced a good return on investment at scale.

In the subscription model, companies ensure delivery of a product to customers, giving the service providers the highest form of strategic control through a relationship and recurring revenue. The Dollar Shave Club (DSC) started out in 2012 as a subscription razor service, offering substantial savings by avoiding the costs of traditional retail distribution. DSC offers three types of razor cartridge, ranging in price from \$1 to \$9 a month, and it has gained significant market share from market leader Gillette. DSC then expanded into the broader men's grooming category, and was acquired in 2016 by Unilever for \$1 billion.

HOW MANY LEGO BRICKS DO YOU THINK EXIST IN THE WORLD? MILLIONS? BILLIONS? HOW ABOUT HUNDREDS OF BILLIONS?



According to LEGO's website, there are **86** LEGO bricks for
every person on the planet

NEW OPPORTUNITIES, NEW HAZARDS

Each consumer product category has its own characteristics and dynamics, so companies will have to judge which channels are right for which products, and run different business models in parallel. Each kind of channel comes with its own opportunities and challenges.

Homecare products such as laundry detergent and tissue paper may work well through online channels. Fashion apparel and accessories may do better with an omnichannel approach, as many consumers still want to touch and feel the products before purchasing. Brands such as Warby Parker and Outdoor Voices, which started out by building online shops, are opening brick-and-mortar locations, underlining the value consumers find in physical stores.

Three Squirrels was launched in China in 2012 as a purely online brand of nuts and snacks, and it operates self-owned web-stores on major marketplaces, including Tmall and JD.com. It has been the top online brand in the snack category since 2012, and reached 1 billion renminbi in sales in 2014. But it later opened a physical store in Anhui province, which achieved sales of 2.4 million renminbi in its first month, or 8,000 renminbi per square meter of store space. This and subsequently opened stores are equipped with amenities and brand experience areas to promote the brand image. Three Squirrels announced it would target 100 stores by the end of 2017.

Challenges from online channels will include the lack of a strategic barrier in the form of shelf space in brick-and-mortar stores. This space was mostly guaranteed long term in old models thanks to negotiations with retailers, and it offered tremendous protection to the brands. However, this barrier does not exist when the “shelf” is online, and new entrants with innovative business models and differentiated capabilities can appear and gain share rapidly.

Exhibit 3: Factors influencing category “Going Direct” potential (non-exhaustive)



Source: Oliver Wyman analysis

Selling via online retailers will be different from dealing with chains of brick-and-mortar stores. Until now, Unilever, P&G, and L'Oréal have dominated their respective markets worldwide, while the largest retailers have each covered only a few countries: Only a handful of retailers have been significant in both North America and Europe. However, Amazon has become the leading e-commerce platform in most of the countries it operates in, with China being the exception. That means brands will need to define strategies and tactics to negotiate with the largest retailer worldwide.

Finally, product makers that go fully direct will find themselves closer to the fire when customer expectations are not met. In the past, retailers absorbed risks such as products being unavailable or damaged, and they also handled customer service and exchange policies. So they dealt with unhappy customers and the associated contagion risks. Consumer product companies will find being on the frontline a new experience. One leading global manufacturer of homecare and personal care products established a flagship store on a major business-to-consumer platform. However, this was the first time it had dealt directly with consumers, and it struggled to build the right product range, run accurate forecasts for promoted items, and create efficient plans for online promotions. This resulted in a mixture of excess stock of obsolete products and shortages of products in demand, which damaged sales and margins.

START PLANNING

Consumer packaged goods companies have a great opportunity in direct-to-consumer sales, but they need an overarching strategy and a clear idea of what they will gain. One condition is an understanding of the true profitability of the different channels to be developed, even amid a variety of hidden costs and benefits. Once they have this, they can refine business models for operational readiness, cost efficiency, and smooth relationships with existing partners.

Another condition is new capabilities and skill sets. If the main purpose is to extract value and insight from immediate access to customer-level transaction data, the company will also need to make business decisions based on these insights. Most consumer goods companies still report internally on monthly sales, but online platforms track sales by the minute. That will mean staff work in a faster environment and need skills such as big data and analytics, omnichannel expertise, and supply chain management. Above all, this will be put in place by the company leadership, which must align the entire organization and make sure it is ready to embrace the culture of selling directly to consumers.

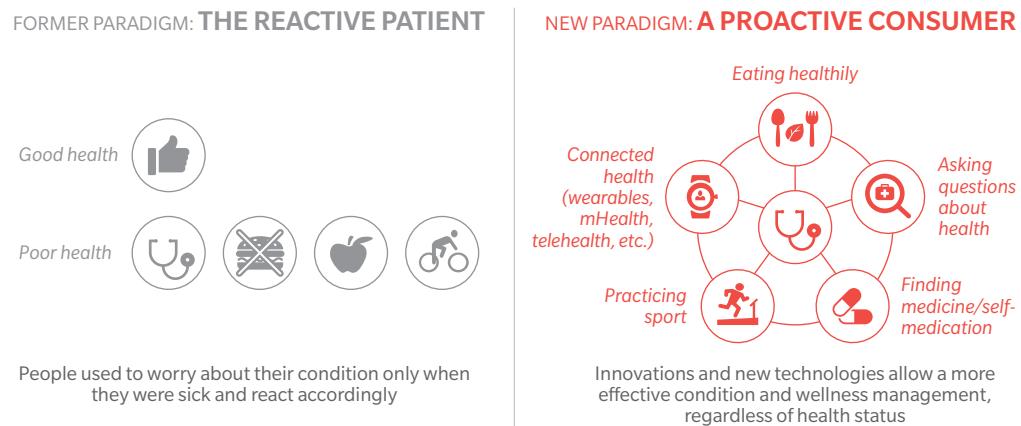


HEALTHCARE'S NEXT DISRUPTORS

HOW CAN CONSUMER PACKAGED GOODS COMPANIES AND RETAILERS TRANSFORM DIRECT-TO-CONSUMER HEALTHCARE?

The rise of consumerism in healthcare is putting pressure on existing business models. It is also bringing about new outsized opportunity in direct-to-consumer categories. January's announcement from Amazon, JPMorgan, and Berkshire Hathaway clearly heightens this pressure. This groundbreaking news confirms for healthcare's biggest players that health and wellness is a major aspect of consumerism's future direction. As potentially industry-shaking partnerships such as this come to fruition, the question still remains: "Who is in the best position to stake a claim in this about-to-explode market?"

Exhibit 1: Health 2.0 new paradigm: the consumer-driven health market



Source: Oliver Wyman analysis



Healthcare is evolving from a sick-care market, treating people who are already sick, to a consumer-driven health market, with consumers taking more control of their own health and wellness decisions. We call this new paradigm “Health 2.0.” (See Exhibit 1.)

Three main factors are driving this shift. Firstly, the costs of being sick are escalating, creating a major crisis for consumers who have not yet switched to more active management of their own health. Secondly, new technologies are empowering consumers. Multiple solutions like wearables and virtual care such as video calls with doctors are becoming more mainstream, allowing consumers to find alternatives to the traditional healthcare approach. Last but not least, governments and payers are encouraging this evolution because it reduces costs through preventive care and cheaper management of chronic conditions.

With this shift comes opportunity, especially in consumer healthcare products that are focused on areas like nutrition, healthy living, fitness, mental health, and better sleep. Recent innovations include foods that offer health benefits (for example, better digestion and healthier skin) and wearables that track fitness activity and sleep patterns. A future market of services and offerings will allow consumers to take charge of managing their vital signs, behavioral health, and wellness.

This consumer health market is predicted to double in size by 2020. This steep growth is, understandably, gaining the attention of different types of players – from traditional providers (pharmaceutical companies, hospitals, doctors) to retailers and consumer packaged goods companies (CPGs) – who all want their share of this significant opportunity. In other words, it is ripe for the taking.

AN OPPORTUNITY PRESENTS ITSELF

Traditional providers may struggle to respond to this opportunity. They generally have not managed people’s healthcare over multiple years, not because they do not want to, but because the incentives and profit model do not support this. As a result many have not developed refined capabilities in customer management or engagement. But the picture may not be so black and white; some forward-thinking payer and provider organizations are working successfully to engage with consumers outside healthcare’s usual boundaries via non-traditional offerings.

In diabetes or heart disease, for example, some organizations realize successful outcomes cannot be achieved by only treating the problem reactively (that is, once the symptoms have appeared). They recognize the opportunities to engage consumers through everyday areas of contact (or “touch points”) like nutrition, exercise, and social support by proactively managing health and preventing disease. Yet most of these healthcare organizations lack the infrastructure, consumer insights, and abilities to engage with consumers to implement this vision. Meanwhile, new entrants, including digital tech companies, are bringing innovative devices and solutions to the market, forging

relationships with consumers through things like biometric sensors and health apps. But, beyond the early adaptors – people who always like to be among the first to try a new product – not many consumers are aware of these start-ups.

Given the important role pharmaceuticals play in managing chronic conditions, they too have a vested interest in engaging consumers, but they are battling perceptions and negative press surrounding prices. Most people still view pharmaceutical companies as drug suppliers rather than health partners. And while these companies are good at advertising and promotion, getting consumers to ask a doctor about a specific drug is a meaningful step removed from actively engaging with consumers directly.

ENTER CONSUMER PACKAGED GOODS COMPANIES AND RETAILERS

Our point of view is that the shortfalls of the traditional providers leave an opportunity for other types of players who have (i) customer touch points or ownership, (ii) consumer engagement skills, and (iii) consumer trust. These three dimensions are all core to the DNA of large food retailers and consumer packaged goods companies (CPGs). Interestingly enough, these players are being heavily disrupted in their historical markets by those that operate only on the internet (“pure players”) and new technologies – but they now have an opportunity to become disruptors themselves.

With their existing footprint and deep understanding of consumer behavior, CPGs are well positioned to win in the health and wellness space. They have the marketing engine and consumer DNA to deliver a comprehensive (or “end-to-end”) health experience in a way that the other players cannot. They already occupy space in the larger nutrition ecosystem and, perhaps more importantly, they are hardwired to understand consumers and help them improve their consumption behaviors. While ample attention is focused on how tech companies will disrupt healthcare, the reality is that CPGs already have the capabilities and footprint to own the consumer healthcare products space. They may just be sleeper disruptors – waiting until the right moment to lead the reinvention of healthcare.

The catch? Many CPGs broker in products (fatty, high-sugar goods and drinks) that directly contribute to poor health outcomes. To secure a strong foothold in this space, CPGs will have to prioritize healthier products, some of which will compete directly with existing lines of business. This will be challenging for some, as the quicker, easier return is in continuing to promote unhealthy decisions. But the long-term advantage of gaining consumer trust in this important market can pay dividends. This is the strategy set by Nestlé more than 10 years ago, with a progressive shift of its investments into its nutrition and health science line of business, which has

grown at a faster pace than others. Categories like confectionery, prepared dishes, and ice creams have shrunk in size over the same period, showing a commitment to rebalance the overall company portfolio.

Retailers are also well positioned to seize the opportunity, but they face similar challenges. And some players have already made bold moves to promote health and wellness. A good illustration would be the CVS decision to stop selling tobacco products in 2014 because it conflicted with its purpose of helping people on their path to better health. Despite discarding a \$2 billion annual business, CVS has managed to grow by double digits since then, thanks to a very effective rebranding strategy and alignment of its portfolio of products and services with its new purpose.

The pressing question for CPGs as well as retailers now is: "Can they evolve their business model to take advantage or will other players beat them to it?"

THE FUTURE IS NOW

Health 2.0 is not theoretical. It has already taken root. According to a recent Oliver Wyman Consumer/Retail Healthcare survey, people are most interested in healthcare offerings that are convenient and personalized. Millennials, in particular, look for a wellness-focused experience. Their responses indicate that they expect to engage with the healthcare system in an everyday, potentially pleasing way rather than only during times of sickness; they want a health and wellness experience centered more on their day-to-day life than their occasional interactions with the traditional healthcare system. Exhibit 2 shows new needs emerging across the various patient touch point categories.

Leaders of CPGs are already addressing some of these emerging needs, building the foundations of what could become a significant disruption for traditional players. Danone, for instance, has established a strong early-life offering, through its early-life nutrition division. Although still focused mostly on the products it brings to market, it is increasingly positioning itself as a health partner committed to engaging with and nurturing mothers and babies. Meanwhile, Nestlé is investing in nutritional therapy through Nestlé Health Science. Since 2010, Nestlé has completed multiple strategic acquisitions and partnerships, including several medical food products. In January 2018, Nestlé announced the sale of its US confectionery business, further positioning it as a consumer health product company. In September 2017, the company announced two new acquisitions: Blue Bottle Coffee and Sweet Earth Foods, both eco-conscious brands, further materializing Nestlé's strategic business transformation towards nutrition, health, and wellness. And in January 2018, it emerged that Nestlé is taking the lead bid for Merck KGaA's consumer health business.

Given the increasing pressure from Amazon, retailers are also looking at new growth avenues. They can make good use of the fact that consumers are increasingly open to receiving health guidance

Exhibit 2: Emerging and traditional offerings along consumer touchpoints in health (excerpt)

CONSUMER TOUCHPOINT	TRADITIONAL	EMERGING
Information and advice	<ul style="list-style-type: none"> • Static repositories of clinical information • Some patient-created content 	<ul style="list-style-type: none"> • Guidance, advice, and navigation provided by third parties independent of the doctor
Wellness and prevention	<ul style="list-style-type: none"> • One-size-fits-all dieting and exercise advice • Focus on aesthetic appearances 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalized diet management plans • Real-time activity and behavioral monitoring • Gamification of exercise/wellness
Diagnostics	<ul style="list-style-type: none"> • Doctor-led, post-symptomatic lab work and imaging etc. in clinical setting 	<ul style="list-style-type: none"> • At-home diagnostics sent remotely to doctor • Predictive genomic testing • Precision medicine
Condition management	<ul style="list-style-type: none"> • Outbound call centre-based case management • Untimely with disjointed data usage 	<ul style="list-style-type: none"> • Real-time monitoring, linked to other personal data • Big data analytics to deliver personal insights
Care delivery	<ul style="list-style-type: none"> • Traditional sickness and repair healthcare in: <ul style="list-style-type: none"> – Hospitals – Physician clinics – Workplace 	<ul style="list-style-type: none"> • Accountable care organizations (ACOs) • Convenient care settings • Mobile phone-based delivery platforms • Centres of Excellence for specific diseases
Therapeutics	<ul style="list-style-type: none"> • Classic pharma, consumer health and medical device business models 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced packaging and drug delivery to monitor adherence and simplify medications • Use of big data and real-world evidence • New product categories

Information-based healthcare.

All emerging models are underpinned by rapid advances in technological infrastructure through collection, coordination, and analysis of vast amounts of data that can provide value-creating insights

Source: Oliver Wyman analysis

from non-traditional sources. For example, an Oliver Wyman survey of UK shoppers found that 60 percent believe it is their supermarket's responsibility to help them be healthier. A separate US-focused survey found that almost 80 percent of consumers who had visited a health or wellness clinic within a grocery store, discount retail store, or drug store within the past two years said the experience was about the same or better than a traditional doctor's office (see "The New Front Door to Healthcare is Here," Oliver Wyman, 2016).

In fact, the US now has twice the number of retail clinics it had only three years ago, with key players like Walmart and Target generating substantial new revenue streams out of it and strengthening their value proposition in the process. In another significant move by a large retailer, the US pharmacy chain CVS Health is looking to acquire Aetna, which sells healthcare insurance and related services (such as dental, long-term care, and disability plans). The merger will enable CVS Health to provide a broad range of services at its nationwide network of drug stores and clinics, reducing its reliance on the retail sales that face such tough competition. And most recently, the proposed Albertsons/Rite Aid merger is yet another example of how retailers see tremendous potential in growing their brands and businesses – not by growing in physical size, but in their ability to grow their impact and thus enable greater change.

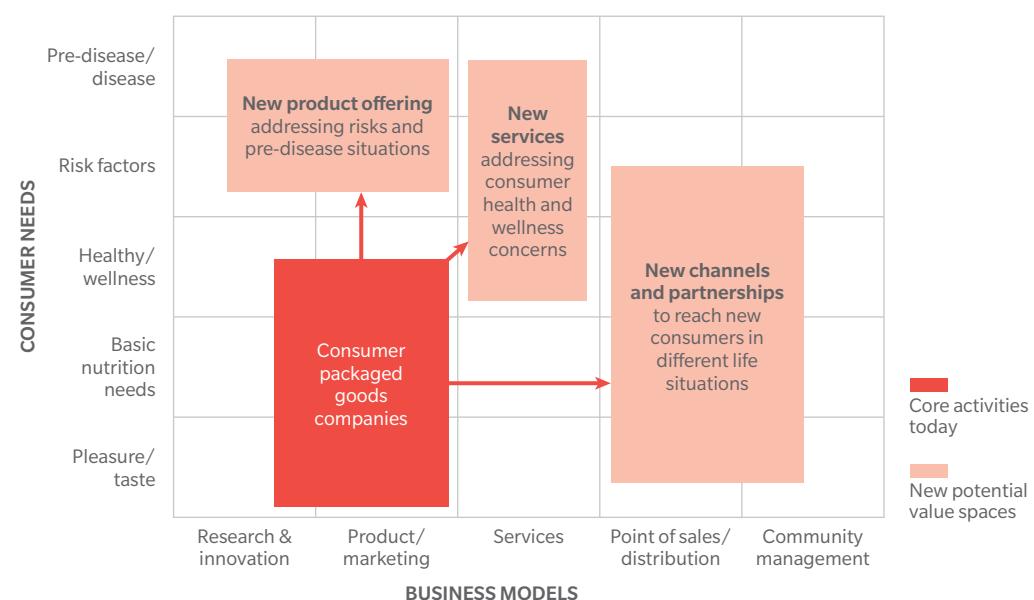
THE KEY SUCCESS FACTOR: CREATING HEALTH ECOSYSTEMS

In the new health market, consumers want to move seamlessly between daily living and their interactions with the healthcare system. Consumers expect a singular experience, without borders and boundaries separating wellness efforts from shopping, social support, or a visit to a healthcare provider. A comprehensive health ecosystem needs to address these multiple consumer touch points, to effectively surround particular life stages and situations with the right level of consumer support and engagement.

Because CPGs and retailers have existing consumer touch points, trust, and engagement skills, they are well positioned to create such an ecosystem. The playing field is very large and there are many ways in which companies can use the new space to meet consumers' needs. Exhibit 3 illustrates how CPGs can approach the strategic thinking behind these opportunities.

One such approach would be a pregnancy and early-life management offering. Danone has taken steps in this direction, notably through its Nutricia website and mobile app targeted at pregnant women and young mothers; it is already considered a leading player in this field. To build an end-to-end ecosystem for this area of healthcare, retailers or CPGs need to make certain kinds of tools easily available to expectant and young mothers.

Exhibit 3: Mapping of direct-to-consumer healthcare opportunities



Source: Oliver Wyman analysis

These could include offerings that:

- Monitor the mother's own and baby's health data.
- Track dietary information.
- Order diapers, baby wipes, or formula immediately.
- Track vitamin consumption.
- Plan doctor appointments and receive automatic reminders.
- Seek and receive age-specific information through a live Q&A forum with experts.
- Track and store photos and development milestones via a personal diary interface.
- Participate in social communities, such as other mothers at similar stages.

For this and other examples, companies cannot have all the necessary expertise and capabilities in-house; retailers and CPGs need to look for external partners with which to build a health ecosystem. Research partnerships with universities and biotech companies can supplement internal research and development efforts. Working with start-ups that have developed new medical devices and solutions is another way to build innovative tailored offerings. Last but not least, partnering with digital and tech companies can help accelerate the development of new leading health solutions. In a similar initiative, Samsung and Nestlé are combining their “internet of things” and nutrition science capabilities to provide new consumer insights. The first pilot schemes started in 2017 and are focused on understanding the human body’s “voice” to provide personalized recommendations for nutrition, lifestyle, and fitness. The winners will be those companies that are able to broaden their capabilities so they can expand their presence across the value chain – and multiply consumer touch points in the process.

WHAT COMES NEXT?

The consumer healthcare opportunity is immense with plenty of room for CPGs and retailers to grasp key aspects of it.

Most players are still in the scoping stage and identifying possible entry points. To explore and get ready for new approaches, CPGs and retailers should focus on understanding consumer hassles and thinking beyond their normal interactions to come up with several potentially disruptive ideas. They can then progressively shorten the list through more thorough investigation and consumer focus groups before finally evaluating and acting on the business viability of these ideas within the framework of the overall company strategy.

Are retailers and CPGs willing to take the leap and step outside their comfort zone to become healthcare's next disruptors?



CHINA BLENDS ONLINE AND OFFLINE RETAIL WORLDS

ALLIANCES BETWEEN DIGITAL
AND TRADITIONAL STORES AIM
TO EXPAND ONLINE COMMERCE
TO NEW AREAS

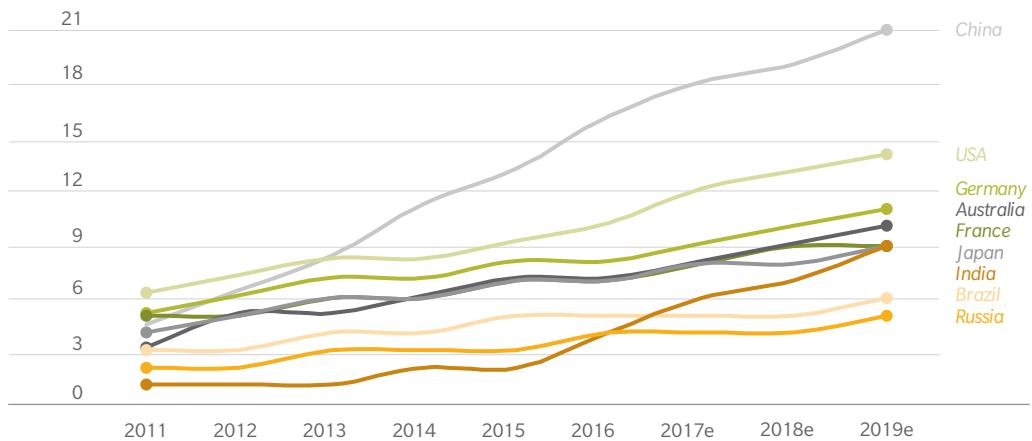


E-commerce has grown faster in China than in any other large market in the world. The growing middle class is boosting retail demand, but traditional stores are underdeveloped. To fill the gap, online retailers have made big investments in delivery infrastructure and e-payments, which are being taken up by a digitally advanced population. As a result, Chinese online retail sales shot up from 800 billion renminbi in 2011 to 5.2 trillion in 2016.

Now, Chinese retailers are trying out ways to break down some of the remaining barriers to digital shopping. Chinese consumers have been reluctant to buy certain items – in particular, fresh food – before they have seen them with their own eyes. So e-commerce players are setting up stores as showrooms and entertainment centers. Shoppers can check out the wares while researching them online, and then order via smartphone for quick home delivery. In sparsely populated rural areas, e-tailers have struggled to turn a profit on home delivery, but they are now opening efficient networks of convenience stores to solve the “last mile” problem.

Exhibit 1: Comparison of the share of e-commerce retail of total retail
 Development of China's e-commerce retail has significantly outpaced other markets

PERCENTAGE OF E-COMMERCE RETAIL SALES OF TOTAL RETAIL SALES, 2011–2019E



Source: National Bureau of Statistics of China, iResearch, Euromonitor, Oliver Wyman modelling, Oliver Wyman analysis

A range of new models is emerging as a result, and China even has a term for this new trend: O2O, Online to Offline. Physical retailers need the tools of e-commerce, and are obtaining them by partnering with an e-commerce player. E-commerce players – of which two, Alibaba and JD, dominate – are realizing the limits of a purely online model in some segments, and are establishing a physical presence close to consumers. This will also let them fight their way into traditional retail.

SHOWING OFF THE PRODUCTS

One prominent example of the new model was the pop-up showrooms set up for China's most recent Singles' Day – an annual shopping festival that has become the world's biggest single shopping day with nearly \$50 billion in sales. Young, single Chinese looking to buy themselves presents on November 11 in 2017 could visit one of 60 popup showrooms in malls round the country. There, they could browse furnishings in a model house divided into kitchen, study, bedroom, bathroom, and living room. Or they could try on 10 different outfits in two minutes through virtual fitting using augmented reality. They could look up information on the products on their smartphones via QR codes – and then click to buy them for home delivery.

Alibaba plans to expand the model, and has invested over \$9 billion in brick-and-mortar stores since 2015, most recently taking a 36-percent stake in China's top supermarket operator, Sun Art

Retail Group. Counting all its retailer investments, Alibaba is now the largest offline retailer in China as well as the largest online. Rival JD.com is also bridging online and offline by opening over 5,000 online-to-offline home appliance stores through franchising. Consumers can check sample machines and place an order on JD.com by scanning a dedicated QR code in store. JD will then arrange home delivery and provide after-sales service.

CRACKING FRESH

Showrooming might also help crack one of the hardest areas for online retail: fresh food. Customers like to see, feel, and smell it before buying, which is not possible online. Another challenge is delivery speed. An average Chinese household makes five shopping trips a week to buy fresh products to cook and eat that day. But online shopping sites for electronics and apparel normally deliver food too late.

Alibaba's Hema supermarkets get around these problems. They have the appearance of regular supermarkets with plenty of fresh food on display. But they operate quite differently. Aimed at young, digitally savvy consumers, they let customers read product information via barcodes and order online for home delivery inside 30 minutes. Alibaba is said to be planning a major rollout of these Hema stores, which could change the way inhabitants of larger cities buy fresh food.

JD.com has launched its own variation on the online-to-offline theme. Local grocers can sign up to a network it runs – JD New Dada – so that consumers can order fresh products from them via an app. One of these partners is supermarket chain Yonghui, which is known for high-quality fresh products and is now getting several hundred additional orders a day via the app. Other partnerships include one between JD and Walmart to deliver all products available in Walmart stores through JD New Dada, and to install JD kiosks for order and delivery in Walmart stores.

The e-commerce giants are also moving in on the convenience store sector. JD.com has announced ambitious plans to open 1 million by 2021, primarily in smaller cities using a franchise model. It will supply the stores through the JD.com wholesale platform, which already serves hundreds of thousands of independent shops. The arrangement will increase JD.com's scale, making its logistics network more efficient and helping it to negotiate favorable terms with suppliers. Alibaba, too, has launched its own convenience stores and wholesale platform.

These developments are all reactions to local circumstances: China's lack of great incumbent supermarkets, big online population, and densely populated cities. But many of the challenges are familiar everywhere: Online retailers worldwide are struggling to increase their share of the food market and provide as much fun as a store can. If Chinese retailers manage to construct a compelling model combining the best of online and offline experiences, retailers in the rest of the world might be interested to see how they do it.



BUILDING A \$10 BILLION BEAUTY BRAND THROUGH BOUTIQUES

WHY PHYSICAL RETAIL
IS IMPORTANT
IN AN ONLINE ERA

The beauty market may appear calm on the surface, but underneath there is plenty of turbulence. With sales growing an average of only 0.2 percent a year between 2011 and 2016, no player can rely on today's apparent state of stability. A deeper look reveals differences in performance across and within different markets.

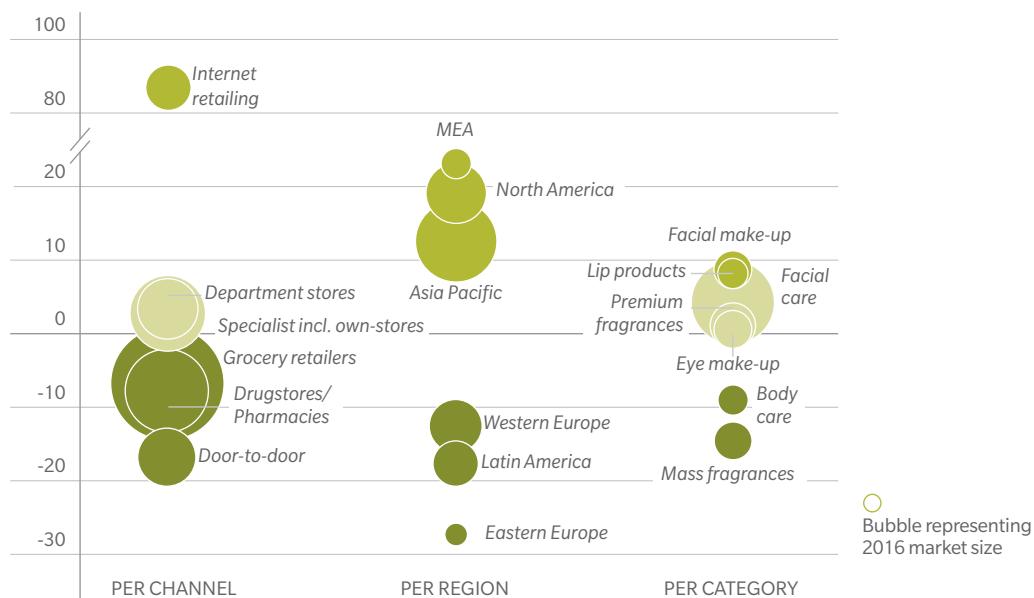
The variation between regions has been considerable. Asia and North America delivered a growth rate of over 10 percent, while Europe and Latin America struggled. Different categories, too, have varied in their success. Color products have benefited from sustained customer appetite – in particular for BB (blemish base) and CC (color-correcting) creams and lip products – while mass fragrances and body care products are steadily losing revenue.

But the most noteworthy change has been in the retail channels. Traditionally, the prestige segment has been dominated by department stores, but it is now transitioning to a direct-to-consumer (D2C) model, as millennial consumers turn to e-commerce and to brands' flagship stores. New, agile, innovative brands have seen rapid expansion thanks to the D2C model, which gives them a variety of means – ranging from an online presence, to their own stores – to supplement or bypass department stores.

The traditional giants of the beauty industry – such as Estee Lauder, LVMH, and L'Oréal – have acquired some of the new brands. So far, their flagship brands have been left behind, despite some initial efforts to update their traditional distribution model in an attempt to defend market share. If they too adopt the new paradigm of a close, direct relationship with customers, we

Exhibit 1: Channel, regional, and category mix changes in the beauty market

GROWTH RATE OVER THE 2011–2016 PERIOD, IN PERCENT



Source: Euromonitor, Oliver Wyman analysis

think they have an exceptional growth opportunity. To do this effectively, they should overhaul their distribution strategies in ways that will make them more relevant to both their traditional customers and the new, more demanding, generation of consumers.

The D2C model can be the trigger for a step change in prestige beauty, and it presents a golden opportunity for global brands to grow into megabrands. Rather than playing it safe, they should fully embrace this transformation.

THE EVOLUTION OF THE EXPERIENCE ECONOMY

The D2C model is evolving as a response to millennial consumers who are increasingly interested in personal experiences. Their expectations go beyond product features and they are looking to buy related services that cannot be delivered solely online. These new demands are giving rise to an experience economy, in which a brand's value lies in the emotions and sensory experiences it triggers, as well as the interpersonal relationships associated with it. E-commerce will continue to grow steadily, so every beauty player must craft and execute a sound e-commerce business model. But the key to significantly outperforming the market will be to combine an online presence with a well-executed own-brand store strategy.

A D2C model using physical stores enables brands to better communicate with and deliver products to their customers. In addition, it provides unprecedented access to customer data, which are essential for developing a successful customer-centric business. When a customer buys – or almost buys – something online, their journey to that purchase is a powerful source of information on their thought processes, habits, and preferences. By setting up a boutique, a brand gains access to the same kind of information, which it can use to improve its focus on customers' needs and desires.

This strategy has the potential to revive the cosmetics industry in the regions and categories where it is currently struggling. Today, beauty specialist sales are dominated by large, multi-brand chains such as Sephora and Ulta, and own-brand stores only represent a very small portion of sales. We believe that own-brand stores are an immense, untapped potential source of growth for beauty brands.

Sportswear makers have employed this strategy over the past two decades and benefited from the accompanying insights and lessons. Players such as Nike, Adidas, Lululemon, and Under Armour are all in the experience business: They have developed their own retail networks and learned how to leverage them to deliver high impact.

EVOLUTION OF THE BEAUTY DISTRIBUTION MODELS

1980s > 1990s > 2000s > 2010s

DEPARTMENT STORES

SPECIALTY STORES

E-COMMERCE

DIRECT-TO-CONSUMER

Players	Macy's, Harrods, Galeries Lafayette	Sephora, Ulta	Amazon	MAC, NYX, La Clé de Peau
Economy	Product	Services	Convenience	Experience
Demand	Features	Benefits	Ease	Emotion
Activity	Produce	Support	Deliver	Stage
Offer	Standardized	Customized	Pushed	Personal

NIKE IN NUMBERS

1990



NIKE OPENS **FIRST** NIKETOWN IN PORTLAND

Initially conceived as a showroom to avoid cannibalizing sales through wholesalers – A brand promotion tool to stimulate buying at other retail outlets

NOW



1,045 NIKE STORES ACROSS THE GLOBE

Stores used to promote the brand and deliver a unique product/service experience – Products can be tested or even created by the customer

NIKE CAGR*
2009–2016:

6%



WHOLESALE CHANNEL

20%



DIRECT-TO-CONSUMER

NIKE REVENUES EVOLUTION BETWEEN 2009 AND 2016

2009: \$16.8 BN

2016: \$30.5 BN

* CAGR: annual compound growth rate
Source: Oliver Wyman analysis

Nike opened its first Niketown in Portland in 1990, initially seeing it as a showroom to increase product exposure. Since then, Nike has opened more than 1,000 stores worldwide, using them not just for institutional communication but, more importantly, to sell directly to its customers. Through these stores, Nike learned that products would sell better if they could be tested or even created by the customers themselves. The company's revenues grew from \$16.8 billion in 2009 to \$30.5 billion in 2016, mainly driven by D2C sales, which increased 20 percent a year over that period.

Nespresso and Apple have also grown by using own-brand stores to better understand client needs so they can fine-tune their products and services. Perhaps more importantly, these stores have also been valuable laboratories for enhancing customer experience and driving growth in non-direct distribution.

This kind of transformation requires agility. Sports goods have usually been sold through small, independent stores, which do not have the power to prevent the likes of Nike from setting up its own stores. But big cosmetics firms have traditionally had deals with powerful retailers such as department stores and hypermarkets, which they were reluctant to upset by creating independent boutiques. So newer, smaller beauty brands have a structural advantage, as they do not need to struggle with the tectonics of these distribution channels or the big expenses associated with traditional media and marketing. Because of their inertia, the giants of the sector have only reluctantly begun to develop new distribution channels.

DOUBLE-DIGIT GROWTH IS POSSIBLE

Indie cosmetics brands have excelled through their expertise in experiential multichannel retailing. They combine boutiques and an online presence in an experience-based sales model that gives them an edge over rivals.

NYX, for example, deploys specialist make-up artists in many of its stores, all of which are equipped with beauty bars, tutorial centers, and "looks books," so that every shopper can become their own make-up artist. Online sales are rising, but NYX has kept the in-store experience at the heart of the brand. The strategy delivered 55-percent annual growth between 2011 and 2016. "Cosmetics are a very tactile product, which people want to feel and see before they purchase," says Tonie Shin, Vice President of Marketing at NYX. The company was bought by L'Oréal in 2014 but has so far retained its indie DNA and business model.

Another new way to connect with customers was pioneered by Rodan + Fields, a US luxury skincare brand. The company's "community commerce" model, as it is now called, uses social media to deliver word-of-mouth marketing, and sales commission is offered to people who recommend the brand's products. This communication is supplemented by department store booths, where

Exhibit 2: Beauty players growth dynamics

2016 sales (\$ million) vs. 2011–2016 annual compound growth rate (CAGR)

2011–2016 CAGR OF REVENUE, IN PERCENT



Source: Euromonitor, Oliver Wyman analysis

clients can have one-on-one consultations. Revenues, which come from beauty kits costing between \$400 and \$1,000, shot up from \$50 million in 2011 to \$1 billion in 2016.

A number of other indie brands achieved double-digit annual growth between 2011 and 2016 by combining e-commerce and brick-and-mortar stores in a genuinely direct-to-consumer approach. In contrast, established global brands had flat sales over this period and struggled to maintain market share. (See Exhibit 2.) To boost their brands and growth, they should rapidly invest in experiential marketing and craft more-integrated multichannel strategies.

One reason cosmetics brands have been slow to set up their own stores is the high cost. However, if the stores are rolled out with the right customer relationship management capabilities and salesforce, they are the best way to maintain control over customers as well as an opportunity to boost foot traffic and sales. Nike doubled its revenues – so there is no reason a beauty brand should not do the same, going beyond the generally accepted maximum scale of around \$5 billion and expand to \$10 billion.

SIX GOLDEN PRINCIPLES FOR IMPLEMENTATION

A direct-to-consumer strategy can be a powerful growth driver for beauty brands. While online channels make a substantial contribution, they must be supplemented by own-brand stores because of the growing importance of the experiential economy. These stores should leverage direct marketing capabilities to increase the average basket, as well as operations that optimize execution, limit operating costs, and get the best return on investment.

Exhibit 3: There are six golden principles for beauty brands to develop their own retail networks



Source: Oliver Wyman analysis

PROVIDE A MEMORABLE EXPERIENCE

Personalized services help to give customers an emotional experience, increase brand awareness – and, ultimately, drive sales. Sales points are being turned into showrooms, where customers experience different products in stages. First they have a skin diagnosis, then go to the beauty studio. After that they visit the nail bar, followed by flash skin care. Personalized experiences raise customer satisfaction and increase traffic. For example, when Dior opened its first make-up boutique in New York in November 2016, there were six make-up counters and a skin diagnosis counter. There was also a mix-and-match video table, where customers could experiment with different colors of lipstick and nail polish on a virtual model.

DELIVER UNRIVALLED VALUE

Own-brand stores will coexist with department stores, online channels, and specialist retailers, so customers will need a compelling reason to choose any one of these. This could be a product assortment broad enough to make them the go-to place to access an entire range or to find limited editions and avant-première products. The make-up boutique opened by L'Oréal Paris in 2016, for example, showcases more than 600 products, of which 150 are exclusive, and displays one limited collection per month. Customers can also preview new products and attend events.

However, the integrity and coherence of pricing need to be carefully managed: If boutique prices are too low, they might undermine other channels; if they are too high, the brand might lose customers' trust. In an age of digital transparency, customers must be confident that a brand's own boutique will have the best prices for all available products. One way to control prices is through a coherent, cross-channel strategy. Product assortment also needs careful management in order to maintain a smooth relationship with wholesalers and avoid cannibalization. This can be done by carefully tailoring each channel's product assortment according to criteria such as size and color. Then, unique products and pricing can be sold through different channels without cannibalization.

KNOW YOUR CUSTOMERS

Maximizing revenues requires better engagement with customers, so that they will make purchases more frequently and increase the average size of their baskets. To build an intimate knowledge of customers, brands will have to invest in customer relationship management, by developing tools, recruiting talent, and making use of external resources. This will help them to better personalize their direct marketing and build stores that respond more to customers.

Brands will have to build the right data management systems and transform their workforces so that staff can work with the new systems. Traditionally, information about consumers was collected through external studies carried out by a specialized market research department. Now, big-data and analytics skills will leverage new data on customer purchases and from research. These are valuable resources, which are now directly accessible through the new channels.

Sales associates will play a major role in embedding customer knowledge, so their responsibilities will go beyond merely selling products. They must represent the history and values of the brand, be true experts in their product category, and engage with customers. The era of the generalist beauty advisor seems to be over. They will be replaced by specialists, such as perfumers for fragrances and make-up artists for cosmetics. Building the right capabilities is the trickiest and most important challenge for beauty retailers, and it raises a number of questions: How do we increase the skillset of existing beauty advisors? What should be the mix between internal and external specialists? How do we turn experts – make-up artists and therapists, for example – into effective sales associates? The answers to these questions will vary between brands, and they will depend on current capabilities and the degree to which existing sales associates' skills can be improved

SET UP AN INNOVATION LAB

Dedicated boutiques can also act as labs to help rapidly create, test, and launch new products, by reducing the friction that occurs between development and launch. The tests can be carried out in real-life conditions with little risk or volume, saving time and energy that would otherwise be needed to coordinate with third-party retailers. Test results can be used to persuade third-party retailers to distribute new products in the second phase of a launch. They can also contribute to demand forecasts.

These innovations will increase traffic to boutiques and better satisfy loyal customers. Indeed, presenting innovations to customers before wholesalers is a very effective way to trigger repeat visits and purchases.

BE EFFECTIVE, BE EFFICIENT

In much of Asia, beauty brands have acted as their own retailers for 30 years or more, helped by the relatively low price of real estate in prime locations. In the United States and Europe, good locations are rare and expensive, making it hard to set up a profitable boutique. It is therefore important to choose locations carefully and optimize the use of space. Financial considerations aside, smaller boutiques can provide a more intimate experience than department stores, which are often impersonal and disorienting. For example, Rituals owns 520 stores of between 60 m² and 100 m² in size that emulate aspects of a luxury spa to provide a soothing, relaxing shopping experience.

The décor and visual atmosphere of the point of sale also contribute to a memorable experience for customers. With just one glance, customers should be able to perceive and understand the brand's values. Most of the outperforming challenger brands focus on one product category at each point of sale – make-up, skincare, or fragrance, for instance. This helps them present a clear picture of what they represent. Multicategory brands face the challenge of balancing the store's design and total area for different product types, keeping features such as fragrance testing and make-up trials separate in a small space.

When investing in new boutiques, brands should aim for high quality at the best possible price, for example by anticipating areas about to become trendy and signing leases before prices rise. In established retail areas where brands have to be located, brands can seek to optimize construction costs – though this is often difficult, given the requirements for prestige brands, such as upmarket, expensive materials. We have seen some brands innovate in their interior decoration by using local materials. Doing this can strengthen a brand's image, while also helping the brand adapt to regional specificities and deliver value for money.

USE BOTH BRICKS AND CLICKS

Own-brand networks need to be completely integrated with online retail operations. While the physical network is the best way to deliver a differentiated experience and increase a brand's share of customers' spending, online features have a key role to play in triggering repurchases. However, many beauty players separate their online and brick-and-mortar customer relationship management (CRM), preventing both from fully leveraging all the available information on customers. At some point, boutiques will evolve to become more like showrooms than points of sale. Customers should then have a seamless experience with the brand across every channel.

ACT – BECAUSE OTHERS WILL

Own-brand retail networks have the potential to turn the beauty industry upside down. If global beauty brands do not act swiftly, they might find themselves overtaken by the trend, which will be more than a passing fad.

However, if they seize the direct-to-consumer model as an opportunity, it could help them to form relationships with customers, regain double-digit growth, and turn into megabrands. To do this, they must invest in CRM capabilities, increase their direct marketing skills, and train their boutique staff. They will then be able to open inspiring own-brand sales points and craft unforgettable customer experiences, while still controlling their costs.

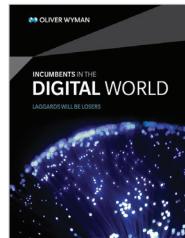
PUBLICATIONS RÉCENTES D'OLIVER WYMAN

www.oliverwyman.com



AIRLINE ECONOMIC ANALYSIS

Economic challenges and trends affecting the aviation industry's business models



INCUMBENTS IN THE DIGITAL WORLD

How incumbent organizations can ultimately win in a marketplace transformed by digital disruptors



INSURTECH CAUGHT ON THE RADAR

Hype or the next frontier?



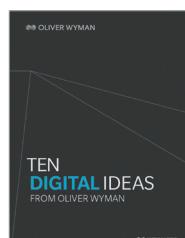
MRO SURVEY 2017

Innovation, technology adoption, and challenges in the aviation maintenance, repair, and overhaul sector



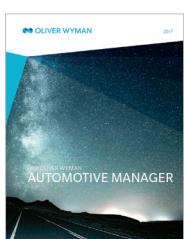
PERSPECTIVES ON MANUFACTURING INDUSTRIES

A collection of viewpoints on industrial companies' challenges and trends, as well as their opportunities and potential courses of action



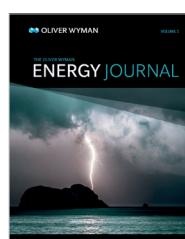
TEN DIGITAL IDEAS FROM OLIVER WYMAN

In this collection of articles, we showcase ten digital ideas from across our firm for how business leaders can improve and grow their businesses



THE OLIVER WYMAN AUTOMOTIVE MANAGER

Perspectives on the latest trends and issues in the automotive industry



THE OLIVER WYMAN ENERGY JOURNAL VOLUME 3

The latest in thinking from across Oliver Wyman's Energy practice on how shifts underway will create new risks and opportunities not just for the energy sector, but also for every company and person that depends on it



THE OLIVER WYMAN HEALTH INNOVATION JOURNAL

Insights into how the health industry is changing because of new technology and new attitudes



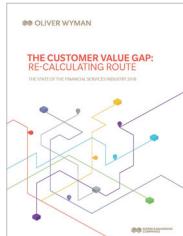
THE OLIVER WYMAN RETAIL JOURNAL VOLUME 5

Retail is an industry in transition. In this journal, we focus on the future to help us understand where the next upheaval is likely to come from and how retailers can be prepared



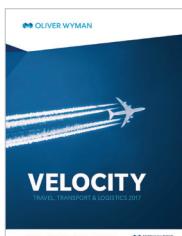
THE OLIVER WYMAN RISK JOURNAL VOLUME 7

A collection of perspectives on the complex risks that are determining many companies' futures



THE STATE OF THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY 2018

The customer value gap: re-calculating route



VELOCITY

Perspectives on the issues facing the global travel, transport, and logistics industries



WHOLESALE BANKS AND ASSET MANAGERS

The world turned upside down



WOMEN IN FINANCIAL SERVICES

The financial services industry is lagging in unleashing female leadership potential

À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial qui associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle.

Dans le secteur de la distribution et des biens de consommation, nous nous appuyons sur une connaissance client stratégique inégalée et sur des techniques analytiques de pointe pour offrir les meilleurs résultats à nos clients. Nous comprenons parfaitement les clés de succès d'un distributeur : une attention constante portée sur le client, une recherche permanente de l'excellence dans l'exécution et une motivation continue d'améliorer ses compétences. Notre approche unique, basée sur l'expérience, nous permet depuis plus de 20 ans d'aider les distributeurs à construire leur futur.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

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

WAI-CHAN CHAN

Global Consumer Goods Practice Leader
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2201 1700

NICK HARRISON

Global Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

SIRKO SIEMSSEN

Global Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

RICHARD McKENZIE

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Asia
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+852 2201 1700

FRANCOIS AUBRY

Retail & Consumer Goods Practice Lead – France
francois.aubry@oliverwyman.com
+33 1 4502 3388

RAINER MUENCH

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Germany
rainer.muench@oliverwyman.com
+49 160 621 8210

COEN DE VUIJST

Retail & Consumer Goods Practice Lead – The Netherlands
coen.devuijst@oliverwyman.com
+31 20 541 9790

JEREMY SPORN

Retail & Consumer Goods Practice Lead – North America
jeremy.sporn@oliverwyman.com
+1 646 249 0517

MARIA MIRALLES

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Iberia
maria.miralles@oliverwyman.com
+34 615 036 406

NORDAL CAVADINI

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Switzerland
nordal.cavadini@oliverwyman.com
+41 44 553 37 64

ANDREW GLOVER

Retail & Consumer Goods Practice Lead – UK
andrew.glover@oliverwyman.com
+44 20 7852 7770

Copyright © 2018 Oliver Wyman. All rights reserved.