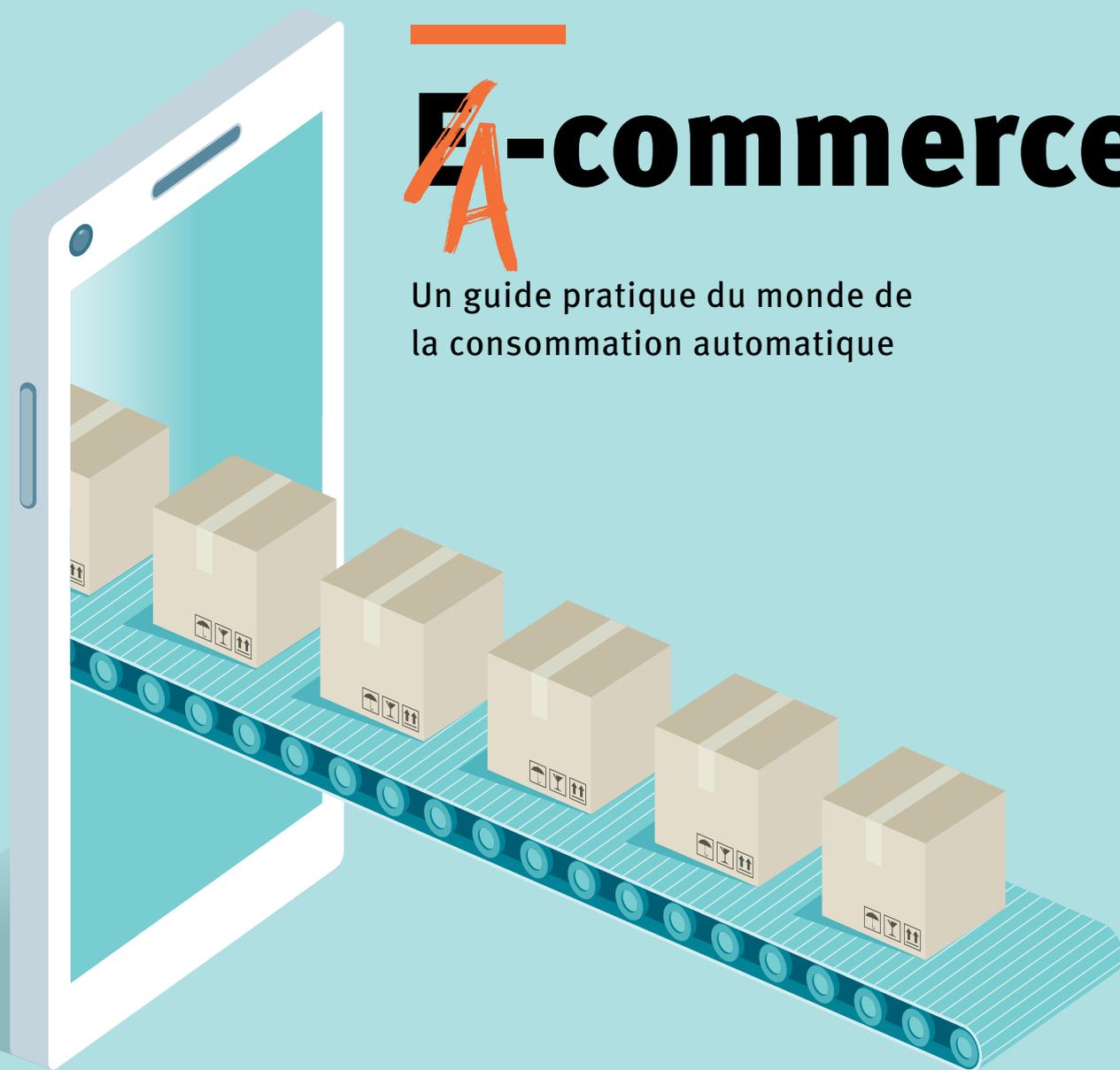


E-commerce

Un guide pratique du monde de
la consommation automatique



www.gondola.be/academy

www.bpost.be




E-commerce

Un guide pratique du monde
de la consommation automatique

www.gondola.be/academy

www.bpost.be



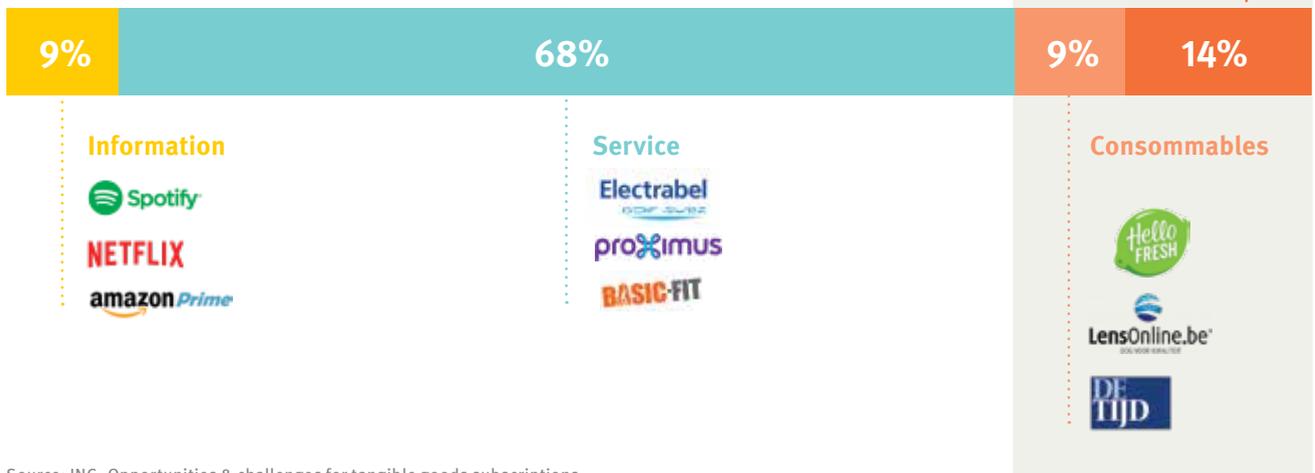
1. La nouvelle consommation

Bienvenue dans l'ère de l'a-commerce (autrement dit, le commerce automatique), où les clients n'ont même plus besoin de surfer sur un webshop pour se faire livrer leurs achats, mais où tout se déroule de manière totalement automatique par le biais d'un abonnement.

Les formules d'abonnement ne sont pas un nouveau phénomène. Internet, GSM, télévision, Netflix, électricité... Nous sommes aujourd'hui tous liés à une diversité d'abonnements. Le consommateur apprécie lui aussi de plus en plus ces formules. Ces cinq dernières années, le marché des abonnements en ligne a connu, au niveau mondial, **une croissance de plus de 100 % par an** d'après McKinsey & Company ^[1].

Ces modèles sont en plein essor, et pas seulement aux États-Unis. Les consommateurs européens se montrent eux aussi de plus en plus friands des formules d'abonnement. En 2017, la valeur totale du marché européen des abonnements a atteint 350 milliards d'euros ^[2]. **Un ménage européen moyen dépense 130 euros par mois pour différents abonnements.** La part du lion (68,6 %) est consacrée aux services, mais les biens physiques ont aussi le vent en poupe. Dans ce livre blanc, bpost et Gondola s'intéressent plus spécifiquement aux biens physiques. Les services de livraison d'articles physiques, tels que le modèle Amazon Prime, sont également abordés.

La Belgique se doit elle aussi d'explorer les opportunités du modèle d'a-commerce. À travers le présent document, bpost et Gondola vous proposent donc un guide pratique des différents types d'abonnements existants, ainsi qu'un aperçu des facteurs à prendre en considération pour mettre un abonnement en place.



Source: ING, Opportunities & challenges for tangible goods subscriptions

2. Pourquoi l'a-commerce ?

I. Confort absolu

Les clients reçoivent les produits demandés directement à l'adresse spécifiée, ce qui leur évite de perdre du temps à aller au magasin. Tout se passe de manière entièrement automatique, sans le moindre souci pour le consommateur ! Le fabricant peut quant à lui compter sur des revenus stables et un flux de marchandises prévisible.

II. Personnalisation

Les abonnements sont un moyen idéal de collecter des données à propos de vos clients en vue d'adapter parfaitement vos marchandises ou vos services à leurs attentes. HelloFresh demande par exemple du feedback après chaque livraison afin de cerner les préférences du consommateur et d'optimiser les livraisons ultérieures.

V. Fidélité client

Les clients sont liés à votre service. Mais le réel objectif est de les lier à votre marque. Les formules d'abonnement présentent l'avantage unique de susciter des contacts initiaux répétés, ce qui favorise l'instauration d'une relation solide avec vos clients.



IV. Achat en gros

Vous choisissez la composition des marchandises expédiées à chaque client. Ceci vous permet d'acheter certaines marchandises en gros, à un tarif naturellement plus avantageux.

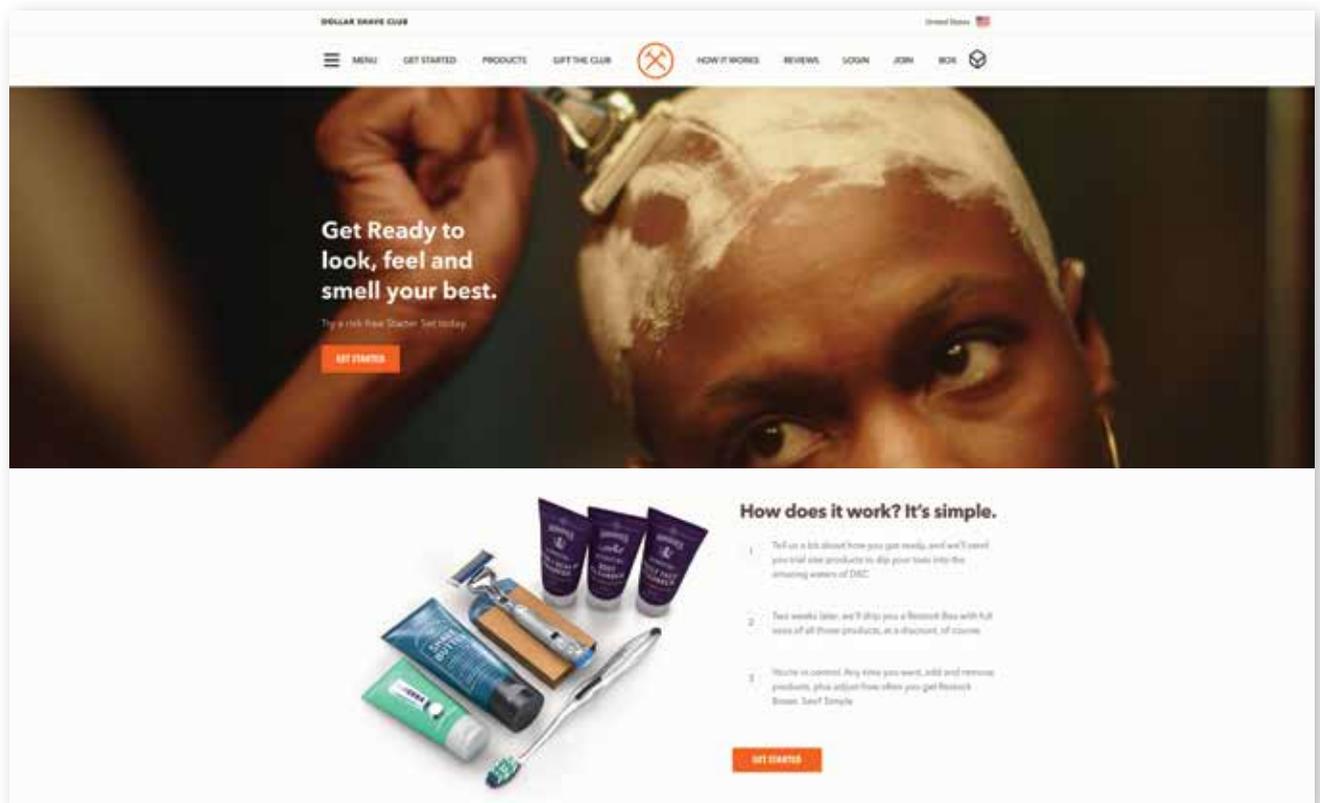
III. Élimination du magasin et des coûts associés

Les formules d'abonnement sont directement fournies au client, ce qui rend le magasin physique superflu. Il en résulte la suppression, totale ou partielle, d'un large éventail de coûts, comme l'achat d'un bâtiment, les frais de personnel, les frais d'entretien...

3. Tour d'horizon des modèles existants

Différents modèles sont courants dans le commerce A. De manière générale, il y a trois mouvements à distinguer, chacun ayant son but et son objectif propres :

- I. Modèle de réapprovisionnement
- II. Modèle de découverte
- III. Modèle d'entrée de gamme



Source: www.dollar shave club.com

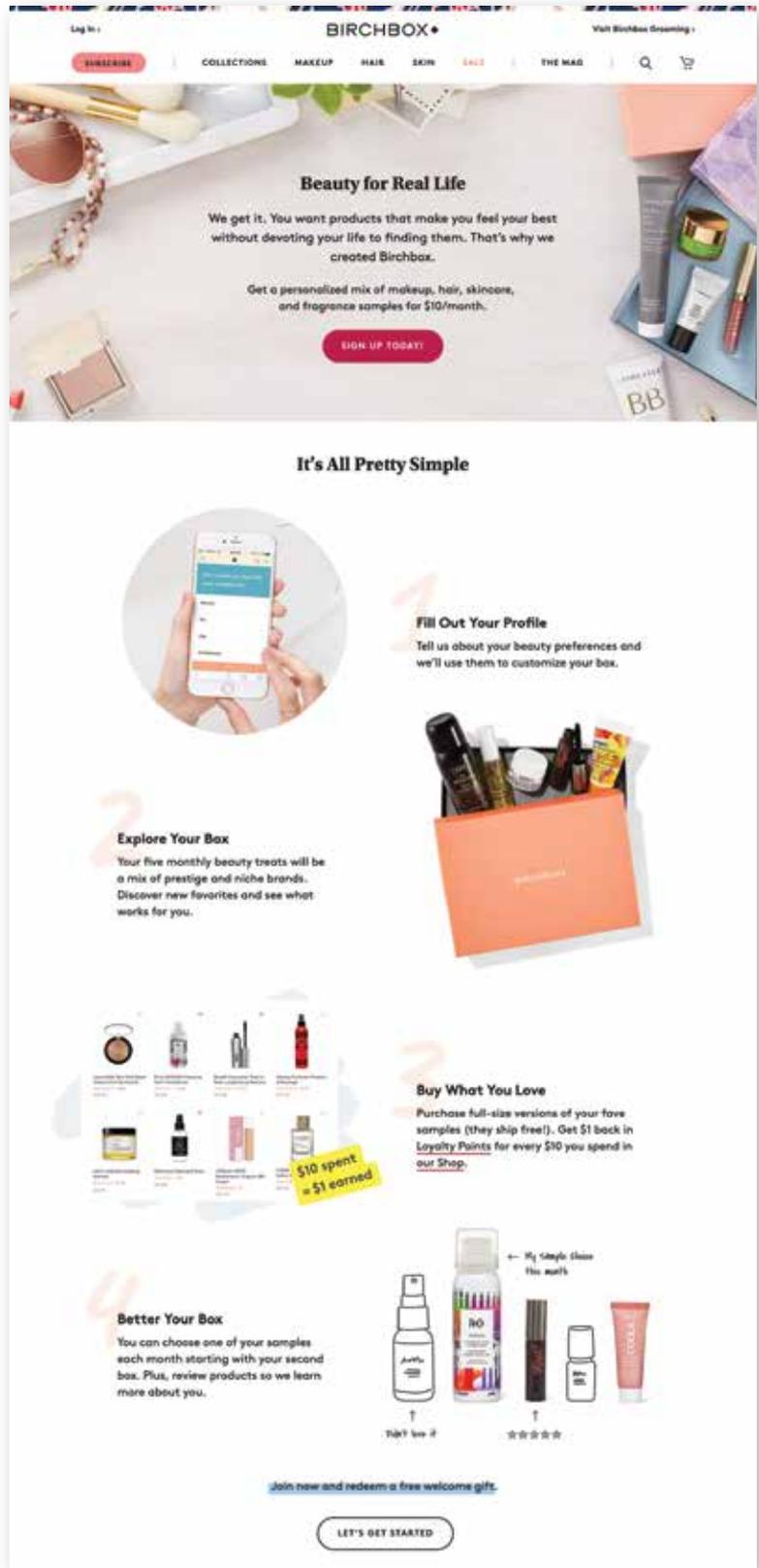
I. Modèle de réapprovisionnement

Objectif : réapprovisionnement continu d'un ou plusieurs produits.

Exemple : le service de rasage et de soin Dollar Shave Club expédie un nouveau lot de lames de rasoir et de produits de soin à ses clients selon la fréquence spécifiée.

Autres exemples : BarkBox (nourriture pour chiens) , LensOnline (lentilles oculaires), MeUndies (sous-vêtements)

KPI : mettre une forte valeur en avant pour justifier le prix demandé aux consommateurs. L'accent étant mis sur le réapprovisionnement de certains produits, ceux-ci peuvent être achetés en gros à des tarifs préférentiels. Les tarifs d'achat plus avantageux, combinés à l'absence des coûts associés à un magasin physique, permettent de réduire le prix appliqué aux clients. C'est cet avantage que le consommateur recherche en optant pour un modèle de réapprovisionnement.



Source: www.birchbox.com

II. Modèle de découverte

Objectif : faire découvrir de nouveaux produits aux consommatrices.

Exemple : Birchbox envoie chaque mois 5 produits de soin. Les consommatrices ont ainsi la possibilité de tester ces produits avant d'acheter éventuellement ceux qui leur plaisent en toute facilité.

Autres exemples : Bespoke Post (adgets pour hommes), Book of the Month (livres), Graze (snacks santé)

KPI : les consommatrices ne savent souvent pas ce qu'elles veulent et choisissent dès lors de se laisser surprendre. Le modèle de découverte vise à proposer aux clients des produits correspondant étroitement à leurs préférences personnelles. L'expertise joue ici un rôle central. Tout l'enjeu consiste à apprendre à connaître chaque client du mieux que vous pouvez et à composer une offre de produits conforme à leurs préférences.

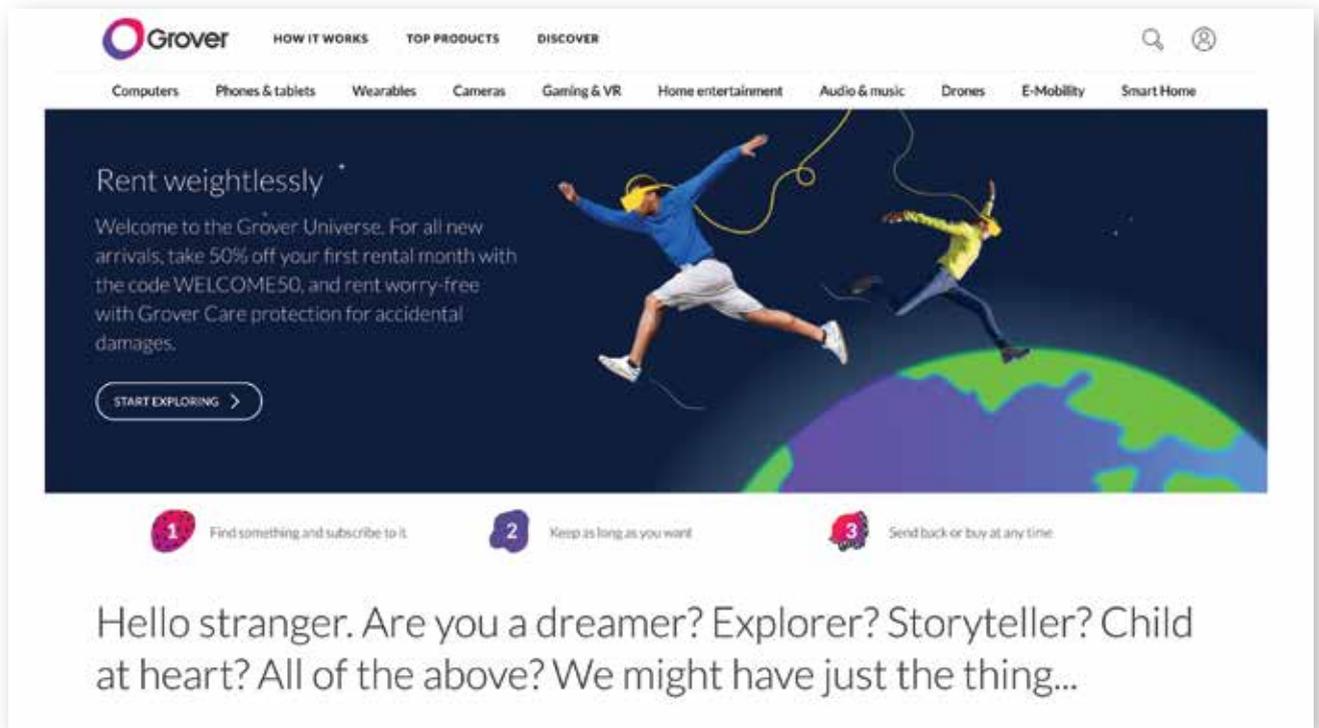
III. Modèle d'entrée de gamme

Objectif : lier les consommateurs au service en leur proposant une formule d'entrée de gamme avantageuse.

Exemple : Grover propose des abonnements technologiques au consommateur ! Les clients peuvent louer des produits technologiques (smartphones, appareils photo, ordinateurs... et même des drones) à une fraction du prix d'achat. Ils ont tout loisir d'utiliser le produit pendant la période de location. Si le locataire décide finalement d'acheter le produit, il lui suffit de le garder jusqu'à ce que le prix retail recommandé soit atteint, plus un surcoût égal à trois mois de location.

Autres exemples : Amazon Prime, Bugaboo (Poussettes), Gerrard Street (écouteurs)

KPI : concevoir une formule d'entrée de gamme avantageuse. L'objectif est d'optimiser les revenus à plus long terme. La proposition initiale doit être tellement alléchante que les consommateurs sont pratiquement incapables de la refuser.



Bron: www.grover.com/de-en



Les formules d'abonnement ne relèvent généralement pas strictement du modèle A ou B, mais plutôt d'une combinaison de différents modèles. Le fleuriste Bloomon prévoit par exemple le réapprovisionnement en fleurs et surprend ses clients en leur proposant à chaque fois une composition de bouquet différente. Bloomon concilie ainsi les modèles de réapprovisionnement et de découverte.





4. Créez votre propre formule d'abonnement !

Vous aimeriez créer votre propre formule d'abonnement mais vous demandez comment procéder ? Le succès d'un business model dépend de divers éléments. bpost et Gondola ont analysé l'approche de plusieurs acteurs à succès et ont ainsi identifié plusieurs facteurs clés contribuant à leur réussite.

I. Choix du groupe cible

II. Composition du produit

III. Du coût au prix

IV. Approche pratique

V. Personnalisation

Dans cette section, nous allons passer en revue les éléments essentiels dont vous devez absolument tenir compte lors de la création et de l'optimisation d'une formule d'abonnement.



I. Choix du groupe cible

Qui essayez-vous de convaincre ?

Quel public souhaitez-vous toucher avec vos produits ou services ? Pour identifier votre public cible, vous serez amené à répondre à un grand nombre de questions. Voici une citation à garder à l'esprit lors de la définition de votre groupe cible :

“If you don’t know who your non-target is, then you don’t have a target”

Julie Hennessy, Clinical Professor of Marketing – Kellogg School of Management ^[6]

Si vous ne savez pas à qui vous ne souhaitez pas vendre, c'est que vous n'avez pas assez rigoureusement délimité le groupe cible que vous essayez de toucher. Déterminer ceux que vous ne souhaitez pas toucher est un bon moyen d'identifier efficacement votre groupe cible.

Faut-il affiner votre groupe cible ?

L'a-commerce vise par définition un certain groupe de personnes, à savoir les consommateurs qui n'ont plus envie de se rendre en magasin et qui souhaitent être surpris par de nouveaux produits. Partir d'un groupe cible plus spécifique est un premier pas vers la personnalisation, laquelle est l'un des facteurs de succès clés de tout abonnement.

Partez de votre propre culture

Partir d'un groupe cible spécifique est donc vivement conseillé, même si vous avez l'intention d'évoluer vers un public plus large. Prenez l'exemple de Dollar Shave Club, qui s'est fait connaître grâce à une pub sur YouTube qui est devenue virale. Dans cette vidéo d'une minute et demie, qui a entretemps récolté près de 26 millions de vues, l'entreprise se présente comme un pionnier qui rompt avec les normes et les valeurs des leaders du marché ^[7]. Ironie du sort : quatre ans après sa création, elle a accepté l'offre de rachat par Unilever pour un montant de 1 milliard de dollars !^[8].



Étude de cas Loot Crate

Loot Crate est une formule d'abonnement spécifiquement destinée, selon ses dires, aux nerds et geeks. Chaque mois, les abonnés reçoivent une panoplie de gadgets tels que T-shirts, mugs, BD... sur le thème qui les intéresse. Le choix va des jeux vidéo aux univers fictifs d'Harry Potter ou de Lord of the Rings.

Source: www.lootcrate.com

II. Composition du produit

Quels produits souhaitez-vous proposer ? Le choix est évidemment illimité, des petits snacks à grignoter aux gadgets technologiques durables. Quel que soit le produit que vous décidez de vendre, bpost et Gondola ont établi une liste de conseils à prendre en considération lors de la composition de votre offre.

Différenciation

Le colis reçu par les consommateurs doit être varié. Un seul produit uniforme devient vite ennuyeux et ne suffit pas à retenir l'attention du consommateur ni à satisfaire sa soif d'expérience.

Si vous optez pour un modèle de réapprovisionnement, réfléchissez aux possibilités d'ajouter d'autres éléments à votre envoi. La formule de vin VineOh glisse par exemple divers éléments lifestyle dans son coffret. Des caramels aux bâtonnets d'encens et bougies, une variété de produits ne cesse de susciter l'intérêt et de surprendre les consommateurs, ce qui nous amène au point suivant.



Effet de surprise

Surprise ! Efforcez-vous de surprendre le consommateur à chaque livraison. Les émotions ressenties par le consommateur à l'ouverture de son colis déterminent son degré de satisfaction envers la marque. Un petit cadeau inattendu contribue à lui procurer une expérience positive.

Grâce à ces petits extras, vous suscitez une forme d'anticipation : je me demande bien ce que je vais recevoir cette fois-ci... L'ouverture du colis tant attendu doit avoir des allures de soir de Noël, où chacun brûle d'impatience de découvrir ce que le Père Noël lui a apporté.



L'emballage en guise d'outil marketing

Vous n'emballeriez pas un cadeau de Noël dans une vulgaire boîte en carton, n'est-ce pas ? L'emballage est actuellement encore trop souvent perçu comme un coût à minimiser autant que possible. Pourtant, l'emballage est le premier point de contact physique entre la marque et le consommateur. Vous avez donc tout intérêt à ce que l'emballage du colis reflète la qualité de la marque.

Become a member to discover new products and earn up to 20% cash back on everything you buy. >

Q What would you like to shop for?

Feeling Lucky?

Mystery Glam Bags are here! 5 totally surprise products in a past Glam Bag—just \$12.

SHOP NOW



ipsy Offers

Rise & shine & shop! Tune in at 5AM PST when we add day-making beauty deals.

Shop all ipsy offers here.



IPSY
Classic Glam Set



LXMI
Nilotica Glow Gift Set



IPSY
Photo Ready Set



NUME
Technique Hair Dryer

Source: www.ipsy.com

Étude de cas

Ipsy

La formule d'abonnement Ipsy expédie tous les mois 5 produits de beauté personnalisés à ses abonnées. La particularité d'Ipsy, c'est que les produits sont emballés dans une 'Glambag', c'est-à-dire une jolie trousse-beauté dont le design change chaque mois.

La cliente ne sait pas quels produits elle va recevoir, ni à quoi ressemblera la Glambag. Ipsy crée ainsi une tension chez la cliente qui est impatiente de découvrir le contenu de son colis.

L'anticipation suscitée par la Glambag est aussi très populaire sur les médias sociaux. De nombreuses influenceuses filment ainsi le 'déballage' de leur envoi Ipsy mensuel et partagent leurs impressions avec leurs followers.

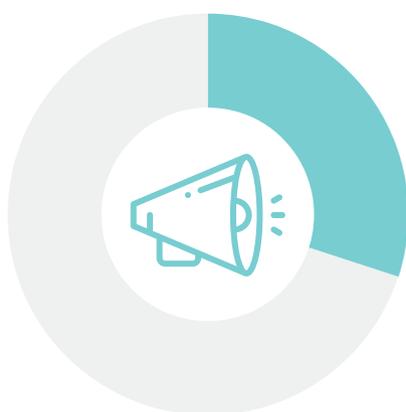
III. Du coût au prix

L'un des aspects les plus complexes du modèle d'a-commerce consiste à fixer le prix optimal. Celui-ci doit en effet être suffisamment élevé pour couvrir les coûts (logistique, produit, médias, emballage, service client, frais généraux...), mais pas trop pour ne pas dissuader les consommateurs de choisir votre service. Dans cette section, nous vous présentons un benchmark afin de vous donner une idée de la manière dont les formules d'abonnement gèrent généralement leurs coûts et leur politique de prix.

Les abonnements à des produits physiques coûtent en moyenne entre 25 et 30 euros, même si l'on trouve des exceptions des deux côtés du spectre. Walmart propose déjà un kit beauté à 5 dollars, alors que 5th Avenue Style vous livre des accessoires de luxe au prix de 150 dollars ^[1].



**20% DU COÛT TOTAL
SONT CONSACRÉS AUX
MARCHANDISES**



**30% DES REVENUS
SONT INVESTIS DANS
LES MÉDIAS**

Le coût de l'achat des marchandises représente généralement 20 % du coût total ^[5]. Le coût le plus sous-estimé dans le monde de l'a-commerce est celui lié aux médias. Un modèle mature investit en moyenne 30 % de ses revenus dans divers canaux publicitaires ^[12]. Pour les starters, cette part est encore plus élevée.

Le recrutement de clients est l'une des étapes les plus importantes dans un modèle d'abonnement. Le consommateur n'hésite pas non plus à résilier son abonnement s'il n'est pas satisfait. D'après McKinsey & Company, 1 consommateur sur 3 en moyenne renonce à son abonnement dans les 3 mois, ce chiffre passant même à 1 sur 2 dans les 6 mois ^[1]. De gros investissements dans les médias en vue d'assurer un flux constant de nouveaux clients sont donc cruciaux pour votre réussite.

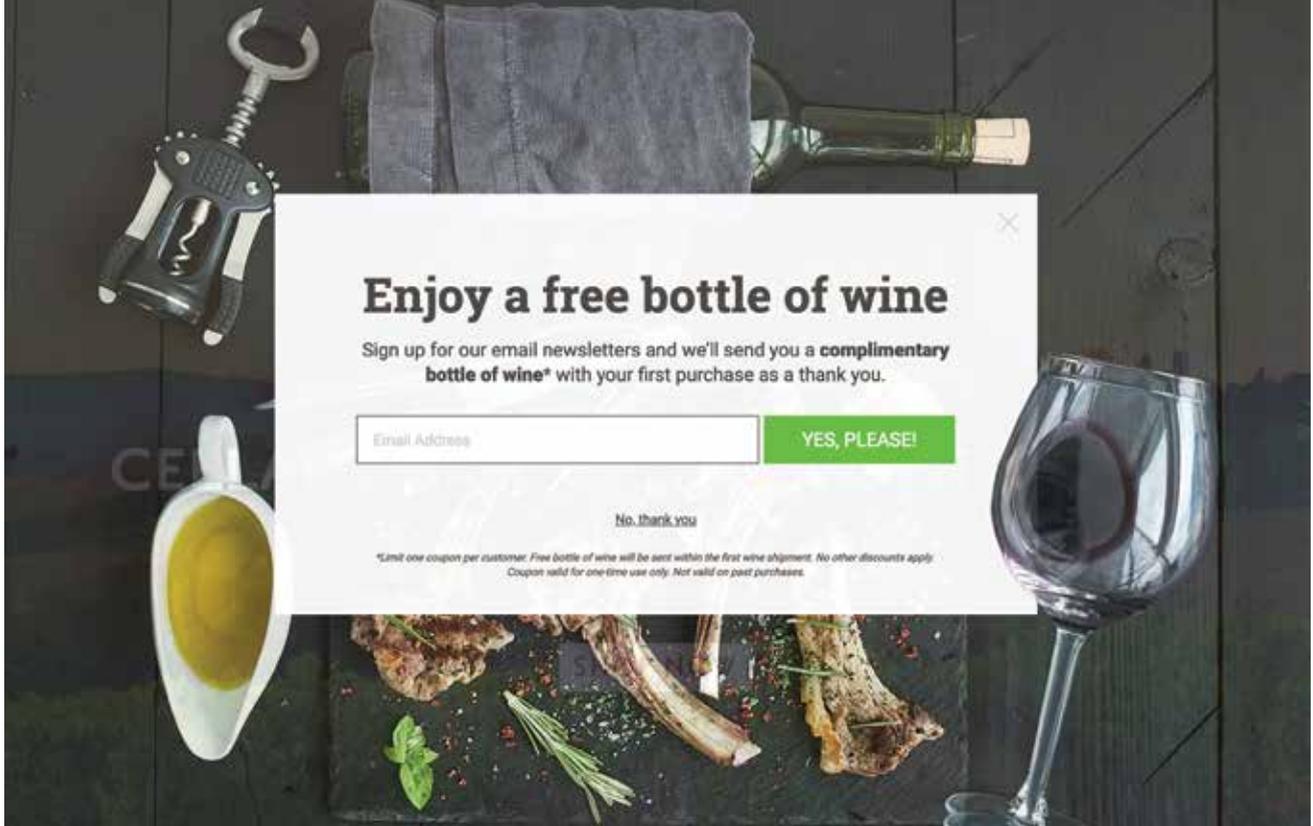


Étude de cas Stitch Fix

Le service d'habillement personnalisé Stitch Fix a trouvé un bon moyen de couvrir ses coûts. Chaque colis contient 5 articles vestimentaires. Au départ, le service facture 20 dollars par commande, un coût annulé si le client conserve au moins un article. Si le client décide de garder les 5 articles, il bénéficie d'une remise de 25 % sur le prix total.

Les retours sont l'un des plus importants postes de coûts dans le secteur de la mode en ligne. Stitch Fix est bien consciente de ce problème et en tient compte dans sa stratégie de prix. Avec un prix initial de 20 dollars annulé en cas d'achat, l'entreprise s'assure de ne pas subir de perte sur la commande. Le client est quant à lui incité à conserver l'ensemble du 'fix' grâce à l'alléchante remise de 25 %* accordée sur tout le colis, ce qui permet d'éviter entièrement les frais de retour.

**Calculez le coût de retour pour votre propre service et servez-vous de cet indicateur pour déterminer le niveau de réduction le plus avantageux.*



Source: www.cellarswineclub.com

IV. Approche pratique

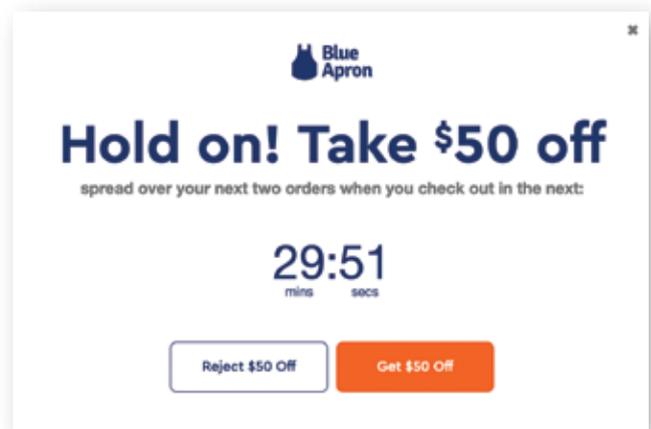
À quoi tient le succès du modèle d'a-commerce ? L'accumulation de petits détails influence souvent la décision finale d'un consommateur d'opter ou non pour votre formule. Voici quelques bonnes pratiques très inspirantes !

-1 - 2 - 3 Action!

Les consommateurs ne choisissent pas un abonnement à la légère. La prise d'un engagement mensuel est une décision majeure, qu'il convient de stimuler en amont. Des business models bien conçus poussent le consommateur à l'achat.

Cellars Wine Club envoie par exemple une bouteille de vin gratuite avec la prochaine commande si le client s'inscrit à la newsletter. Le fournisseur de box repas Blue Apron accorde pour sa part une remise de pas moins de 50 dollars sur les deux prochaines commandes lorsque le consommateur passe commande dans les 30 minutes.

Convaincre les consommateurs de souscrire un abonnement n'est pas une mince affaire. Encouragez donc autant que possible vos futurs clients tout au long du processus de décision.



Source: www.blueapron.com

BOTTLE CLUB
\$29.00 / shipment



Every month we send you a new bottle of wine; just pick red or white.

- No obligation
- No membership fees
- Change when, delay delivery, or cancel easily
- Shipping is always free
- Tasting notes included

A great introduction to Cellars Wine Club of the Month selections, the Bottle Club is perfect whether you're looking for a special occasion treat or a refined wine gift. We believe low commitment shouldn't mean low quality, and that drinkers deserve great selection too! That's why our mission is finding a unique and delicious wine for every shipment.

You can choose to send this as a gift or add a **Gift Back** code at checkout.

Number of Shipments
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Frequency
 MONTHLY EVERY OTHER MONTH QUARTERLY

Start Month
 APR '19 MAY '19 JUN '19 JUL '19 AUG '19 SEP '19 OCT '19 NOV '19 DEC '19

Wine Preference
 WHITE RED

Total Cost: **\$29.00**

ADD TO CART

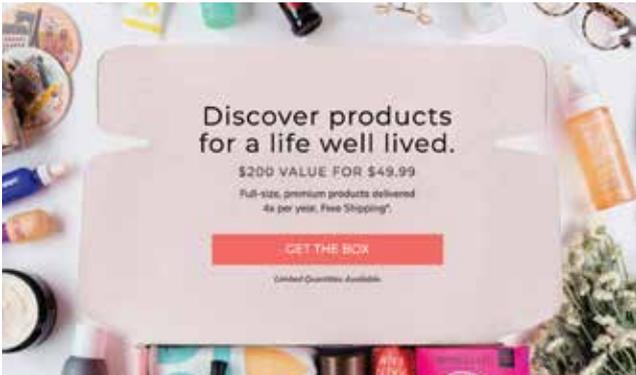
Source: www.cellarswineclub.com

Garantir la liberté du consommateur

La flexibilité joue un rôle essentiel dans le domaine de l'a-commerce : aussi bien en ce qui concerne l'annulation que la commande.

Pour ce qui est de l'annulation, les consommateurs doivent avoir le sentiment d'être libres de résilier leur abonnement quand bon leur semble. Si ceci n'est pas clairement communiqué, et si l'engagement est perçu comme contraignant durant une certaine période, le consommateur sera moins enclin à souscrire un abonnement. Or, tout doit être fait pour faciliter la décision de prendre un abonnement.

S'agissant de la commande, il peut être intéressant de donner au consommateur la possibilité de choisir le nombre de livraisons et leur fréquence. Le service de livraison de vins Cellars Wine Club permet par exemple au client d'indiquer avec quelle régularité il souhaite être livré, et aussi quel type de vin il préfère.



Discover products for a life well lived.
\$200 VALUE FOR \$49.99
 Full-size, premium products delivered 4x per year. Free Shipping*.

GET THE BOX

Limited Quantities Available.

Source: www.fabfitfun.com

Étude de cas

FabFitFun

La valeur ajoutée de votre modèle doit être clairement identifiée. Dans le cas particulier du modèle de réapprovisionnement, où les économies de coûts motivent souvent la prise de l'abonnement, il peut être intéressant de mettre l'avantage pécuniaire obtenu en avant.

FabFitFun, qui distribue une gamme de produits sous le slogan 'Fabulous, Fit & Fun', affirme que son abonnement a une valeur de plus de 200 dollars, et ce pour un prix inférieur à 50 dollars. Le principe est simple, mais confirme au client qu'il fait une bonne affaire.

V. Personnalisation

L'importance des données est communément admise. Les formules d'abonnement recèlent un immense potentiel en termes de capture des données des utilisateurs et d'activation de celles-ci en vue de répondre à l'avenir aux préférences personnelles de chacun. L'offre de produits conformes aux attentes du consommateur est essentielle pour lier ce dernier à votre service.

Quelle est la meilleure manière de procéder ? bpost et Gondola vous donnent quelques pistes.

Examen d'entrée

Les abonnements proposent souvent un quiz sans engagement aux clients. Ils peuvent y préciser leurs préférences, mais aussi ce qu'ils n'apprécient pas du tout... autant de données qui peuvent être capturées et exploitées à bon escient. Cette technique permet d'affiner l'offre en fonction des préférences du client dès la première commande.

Feedback loops

Donnez aux consommateurs la possibilité de noter chaque élément de leur commande. Incitez les clients à partager leur avis en insistant sur le fait que ces informations vous aideront à mieux adapter les livraisons futures à leurs souhaits. Les consommateurs sont prêts à fournir des données en échange d'une offre plus personnalisée ^[16]. Une fois que ces 'boucles de rétroaction' sont mises en place, il faut bien sûr veiller à ce que les informations obtenues soient correctement appliquées lors des prochains envois. Si les consommateurs constatent qu'on ne tient pas compte de leurs commentaires, ils ne tardent pas à décrocher.



Étude de cas Beer in a Box

Beer in a Box, un modèle néerlandais qui livre chaque mois des bières spéciales à ses clients, soumet ces derniers à un test gustatif avant toute prise d'abonnement. Les consommateurs peuvent ainsi préciser s'ils aiment les bières amères ou pas, quelle couleur de bière ils préfèrent, etc. Il est également possible de démarrer avec une 'box de goût' contenant un assortiment de bières. Les clients peuvent ensuite noter chacune des bières qu'ils ont goûtées. Grâce à ces évaluations, Beer in a Box apprend à mieux connaître les préférences du consommateur afin d'en tenir compte lors des livraisons suivantes.



5. Quelques formules clés

Êtes-vous sur la bonne voie avec votre service a-commerce ? C'est toute la question. Dans le cas des formules d'abonnement, l'évaluation des performances repose sur d'autres critères que pour les modèles de vente directe étant donné que le rendement d'une formule d'abonnement se calcule à plus long terme. bpost et Gondola vous proposent trois formules pour vous aider à déterminer si votre modèle d'activité est sain ou non.

1 « Combien vous coûte chaque nouveau client ? »

$$\text{Cost Per Acquisition (CPA)} = \frac{\text{Dépenses médias et vente (€)}}{\text{Nombre de nouvelles commandes (\#)}}$$

2 « Quelle est la valeur moyenne d'un client ? »

$$\text{Customer Lifetime Value (CLV)} = \frac{\text{Average Customer Value} \times \text{Gross Margin} \times (1 + \text{Expansion Rate})}{(1 - \text{Retention Rate})}$$

Average Customer Value(€):
chiffre d'affaires annuel
moyen par client

Gross Margin (%):
(prix de vente – coût de
revient) / prix de vente

Expansion Rate (%):
pourcentage de chiffre
d'affaires additionnel (cross-
selling, upselling...) provenant
des clients existants

Retention Rate (%):
pourcentage de chiffre
d'affaires conservé sur les
abonnements existants



3

« Quel est le rapport entre les revenus générés par mes clients et les coûts engagés pour les recruter ? »

Customer Lifetime Value (CLV)

Cost Per Acquisition (CPA)

La règle du 'plus de 3'

Si le rapport est supérieur à 3, le modèle est sain et il est recommandé d'investir davantage d'argent dans le recrutement de nouveaux clients ^[18]. Si le rapport est inférieur à 3, il y a lieu d'identifier la cause du problème. Les coûts sont-ils trop élevés par rapport au prix demandé ? Les clients ont-ils tendance à résilier leur abonnement rapidement ? L'offre est-elle suffisamment personnalisée ? Une analyse plus approfondie est nécessaire pour y voir plus clair.



Curieux?

L'a-commerce en est encore à ses balbutiements. De nombreux modèles d'affaires sont sur le point de révolutionner notre manière de consommer.

Vous avez une idée dont vous aimeriez discuter ? Nous vous aiderons volontiers à commercialiser de nouveaux business models. N'hésitez pas à contacter **m.martens@gondola.be** ou **sylvie.arts@bpost.be** pour toute question ou pour un entretien sans engagement.

Sources

1. Mckinsey & Company - Thinking inside the subscription box (2018)
2. ING - Now that we subscribe to music, are tools and toiletries next? (2018)
3. Dollar Shave Club - <https://www.dollarshaveclub.com/>, screenshot
4. Birchbox - <https://www.birchbox.com/>, screenshot
5. Grover - <https://www.grover.com/de-en>, screenshot
6. L2Inch - The perfect target imperative (2018)
7. Youtube - DollarShaveClub.com - Our Blades Are F***ing Great (2018)
8. Unilever - Unilever acquires Dollar Shave Club (2016)
9. LootCrate - <https://www.lootcrate.com/>, screenshot
10. Ipsy - <https://www.ipsy.com/>, screenshot
11. My Subscription Addiction - <https://www.mysubscriptionaddiction.com/>
12. OceanX - Subscriptions & memberships: the formulas and solutions for succes (2018)
13. Cellars Wine Club - <https://www.cellarswineclub.com/>, screenshot
14. Blue Apron - <https://www.blueapron.com/>, screenshot
15. FabFitFun - <https://fabfitfun.com>, screenshot
16. Qrf - Winkelmedewerker van de toekomst (2017)
17. Beer in a Box - <https://www.beerinabox.nl/>
18. BCG - The one subscription ratio every subscription business needs to know (2017)