



LE COMMERCE DES ÉPICES DU 21^E SIÈCLE

UN GUIDE SUR LES OPPORTUNITÉS DU
COMMERCE ÉLECTRONIQUE
TRANSFRONTALIER



SOMMAIRE

Préface	3	3. Les différents types de détaillants en ligne profitant de la demande étrangère	15
Synthèse	4	Instantané de la croissance des détaillants en ligne transfrontaliers	15
Les opportunités du commerce électronique transfrontalier	4	Les 4 types de détaillants en ligne transfrontaliers	15
Comment réussir ?	5		
Les opportunités du commerce électronique frontalier	6	Comment réussir ?	20
1. Le transfrontalier, moteur de croissance actuel du commerce électronique	7	1. . Comment vaincre les réticences des consommateurs	21
Taille et dynamique du marché	7	2. Comment rapidement se lancer dans le commerce	23
Focus sur le « commerce des épices » de haute valeur	8	3. Devenir champion international en 5 étapes	25
L'expédition premium, la « caravane » de notre époque	9	1. Une stratégie claire	25
2. La catégorie grandissante des consommateurs transfrontaliers	11	2. Le bon assortiment	26
Les motivations durables des achats à l'étranger	11	3. La « glocalisation »	27
Achats transfrontaliers	13	4. Entreposage et gestion	28
		5. Choix de la livraison	29

PRÉFACE

Le commerce international est loin d'être nouveau. L'histoire montre, qu'il y a plus de 5 000 ans, les civilisations historiques étaient déjà actives dans le commerce de marchandises par-delà les continents. Citons notamment l'éminent commerce des épices, ces ingrédients de luxe et de haute valeur qui étaient appréciés et convoités par de nombreuses cultures. Le commerce des épices a façonné le développement des relations culturelles et économiques internationales jusqu'aux temps modernes et a donné naissance à la majorité des principales routes commerciales qui existent encore aujourd'hui.

Ces dernières années, le commerce électronique a fondamentalement changé la façon de faire du commerce : tous les jours, des millions d'achats sont effectués en ligne et des cargaisons entières d'expéditions sont acheminées aux domiciles des consommateurs. Or, même cette mégatendance est en train de subir une nouvelle révolution – les consommateurs s'accoutument de plus en plus à l'idée d'effectuer leurs achats auprès de détaillants et de fabricants implantés à l'étranger. En fait, un achat en ligne sur sept est d'ores et déjà une transaction transfrontalière.

Chez DHL Express, nous savons par expérience que l'opportunité de la mondialisation est là pour être saisie par les détaillants et fabricants de tous types : petites et moyennes entreprises, expérimentées ou relativement nouvelles dans le secteur de la vente en ligne. Le commerce électronique a profondément transformé le secteur du transport de colis et de l'express, passant d'une approche purement B2B à des exigences liées à l'activité B2C. De plus, le secteur logistique se retrouve aujourd'hui à devoir servir deux clients importants dans le même temps – le détaillant en ligne en tant qu'expéditeur et le consommateur éclairé dont les attentes en termes de services augmentent à une vitesse encore plus rapide. Les paradigmes du commerce électronique semblent être parfois même contradictoires : le coût et – sans s'y opposer – le confort, le volume et la valeur, le mouvement rapide et l'amélioration constante. En conséquence, le commerce électronique a fait du secteur du transport de colis et de l'express un animal totalement différent de ce qu'il était il y a une décennie.

Les services logistiques premium – en particulier les solutions internationales très rapides à temps défini – sont au cœur de l'offre des services proposés par DHL Express. C'est notamment lorsqu'on a affaire à des transactions d'une valeur de panier élevée – le commerce des épices d'aujourd'hui – que l'expédition premium devient la norme indispensable que les consommateurs apprécient ou attendent et que les commerçants peuvent justifier grâce aux marges élevées et à leur image de marque. S'agissant des transactions à des prix moins élevés, l'expédition premium peut créer une valeur ajoutée et délier les cordons de la demande du client auquel est proposé un choix supplémentaire.

Commerçants et fabricants du monde entier, ce rapport est l'opportunité à saisir pour booster votre croissance. Il est conçu pour vous aider à vous lancer ou à poursuivre l'expansion de vos ventes en ligne internationales. Outre la présentation de l'opportunité de marché et du large paysage des commerçants en ligne internationaux, ce rapport a vocation à servir de guide pour réussir la mise en place d'une expédition transfrontalière. Nous espérons que ce rapport vous sera utile pour développer vos activités de commerce électronique transfrontalier. Je vous promets que, chez DHL Express, nous mettrons toute notre énergie à acheminer votre vision – et vos produits – sur le marché mondial.

Ken Allen
CEO DHL Express



SYNTHÈSE



LES OPPORTUNITÉS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE TRANSFRONTALIER

- Le transfrontalier, moteur de croissance actuel du commerce électronique
- Taille et dynamique du marché : d'une valeur brute de marchandises s'élevant à 300 milliards d'USD en 2015, le commerce électronique transfrontalier est immense. Son taux de croissance annuel de 25 %, taux rarement atteint dans la plupart des marchés de détail traditionnels, constitue une opportunité de croissance inégalée à une échelle globale que chaque détaillant devrait saisir.
 - Focus sur le « commerce des épices » de haute valeur : ~20 % des achats transfrontaliers sont d'une valeur supérieure à 200 USD, un pourcentage plus élevé que sur le marché du commerce électronique national, ce qui représente une source potentielle de gains particulièrement élevés. Des « routes des épices » pour des achats de haute valeur sont en train de naître des marchés géants endormis d'Europe (Italie, Espagne, France, Allemagne) et d'Asie (Singapour, Hong Kong, Inde), les taux de croissance étant de deux à trois fois plus élevés que la moyenne globale.
 - L'expédition premium, la « caravane » de notre époque : un dollar américain sur dix du commerce électronique transfrontalier est généré par un envoi à un temps défini. Et une expédition premium convient à tous les types de détaillants en ligne, incluant les PME et « expéditeurs occasionnels ». Les détaillants et fabricants qui proposent des expéditions premium enregistrent une croissance 1,6 fois plus rapide que les autres.
- La catégorie grandissante des consommateurs transfrontaliers
 - Motivations durables pour acheter à l'étranger : les consommateurs de tous les secteurs du marché sont motivés à acheter à l'étranger pour des raisons fondamentales qui sont principalement la disponibilité du produit, une offre plus intéressante (prix compris) et la confiance. Renforcer l'avantage concurrentiel en termes de disponibilité et de confiance est à la fois une motivation et un choix stratégique pour la majorité des détaillants et fabricants transfrontaliers.
 - Achats transfrontaliers : l'habillement et les articles électroniques sont depuis longtemps au top des ventes transfrontalières mais maintenant, les consommateurs désirent plus. Les catégories de produits encore sous-représentées comme les produits de beauté et cosmétiques, produits pour animaux de compagnie, nourriture et boissons et articles de sport offrent de grandes opportunités. Quasiment toutes les catégories de produits se prêtent au segment premium. Parallèlement, il existe des demandes isolées pour des expéditions premium transfrontalières, même si parfois occasionnelles, pour presque chaque produit.



■ Les différents types de détaillants en ligne profitant de la demande étrangère

- Constat sur la croissance des détaillants en ligne transfrontaliers : aujourd'hui déjà, les détaillants en ligne transfrontaliers arrivent à booster leurs ventes de 10 à 15 % en moyenne par le biais de l'international, un taux qui, à leurs yeux, devrait continuer à grimper. Ceux qui ne s'attaquent pas à ce marché sont donc en train de passer à côté d'une hausse de leurs ventes relativement facile à réaliser.
- Les 4 types de détaillants en ligne transfrontaliers qui réussissent : les géants du commerce électronique ne sont pas ici les seuls concernés car les détaillants et fabricants de tous types et de toutes tailles ont leur chance. Les géants du commerce électronique définissent les critères de l'expérience client mais les fabricants sont censés être les grands gagnants de la croissance du commerce électronique transfrontalier. Ces derniers peuvent en effet améliorer leurs marges et gérer leur marque en « supprimant les intermédiaires », et misent sur une croissance 1,3 fois plus rapide que la moyenne des détaillants déjà en essor. Les détaillants sont donc dans l'obligation de trouver une valeur ajoutée à proposer afin de pouvoir rivaliser avec les fabricants et / ou assurer leur place dans la chaîne de valeur.

Les aperçus présentés dans ce rapport se basent sur un sondage exclusif effectué auprès des détaillants et fabricants et regroupant plus de 1 800 réponses collectées dans six pays (Etats-Unis, Chine, Royaume-Uni, Allemagne, Brésil et Singapour) ainsi que plus de 60 entretiens approfondis avec des détaillants et fabricants transfrontaliers qui réussissent et des experts industriels en commerce électronique transfrontalier.

COMMENT RÉUSSIR ?

- Comment vaincre les réticences des consommateurs : les principaux obstacles à un achat à l'étranger sont pour le consommateur de l'ordre de la logistique, de la confiance, du prix et de l'expérience. Il est démontré qu'un partenariat avec un spécialiste de la logistique puissant et offrant une expédition premium à temps défini est un moyen de les surmonter.
- Comment rapidement se lancer dans le commerce électronique transfrontalier : il est plus facile qu'on ne croit de démarrer une activité de vente internationale. Une demande latente des consommateurs internationaux est identifiable en quelques minutes via la Web analytique. Un certain nombre de prestataires de services proposent des solutions standard faciles à mettre en œuvre et permettant de se lancer rapidement dans les ventes transfrontalières.
- Devenir champion international en 5 étapes
 1. Une stratégie claire : identifier ses opportunités de ventes transfrontalières
 2. Le bon assortiment : comprendre les préférences et les règles locales
 3. La « glocalisation » ou le commerce géré dans un contexte de demande à la fois locale et globale : faire du monde entier son marché local
 4. Entreposage et gestion des commandes : déterminer la présence qui convient le mieux à l'entreprise
 5. Choix des livraisons : s'en servir comme un puissant outil de conversion.

LES OPPORTUNITÉS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE TRANSFRONTALIER



1. LE TRANSFRONTALIER, MOTEUR DE CROISSANCE ACTUEL DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

TAILLE ET DYNAMIQUE DU MARCHÉ

Le commerce électronique transfrontalier¹ est devenu un grand écosystème à croissance rapide : il a offert une belle réussite à bon nombre de détaillants en ligne, c'est à dire détaillants et fabricants vendant leurs produits directement aux consommateurs finaux via Internet.

Cette réussite peut être chiffrée : en 2015, le marché du commerce électronique transfrontalier représente une valeur brute de marchandises² de 300 milliards d'USD, soit 15 % du commerce électronique global. La croissance rapide vient toutefois juste de commencer et continuera sur sa lancée : le marché transfrontalier devrait connaître un taux de croissance annuel de 25 % environ à l'horizon 2020, un taux de croissance représentant presque le double du taux du commerce électronique national et dont la plupart des marchés traditionnels de détail ne peuvent que rêver. En 2020, la valeur brute de marchandises devrait atteindre les 900 milliards d'USD, ce qui représente approximativement 22 % du marché du commerce électronique total. Cet élan de croissance offre des opportunités inégalées aux détaillants et fabricants. Comme ce rapport le montrera, le commerce électronique transfrontalier n'est pas une affaire de géants du commerce en ligne : les fabricants et détaillants de tous types seront en mesure d'agir avec succès à l'échelle mondiale.

Même au-delà de 2020, il est de toute évidence que la demande en produits venant de l'étranger ne reculera pas. Ceci dit, au vu des modèles selon lesquels les sociétés de commerce électronique développent aujourd'hui leur

Un marché du commerce électronique transfrontalier d'une valeur de 300 milliards USD

En 2020, 1 dollar du commerce électronique sur 5 proviendra du transfrontalier.

Le commerce électronique transfrontalier avec expédition premium va s'établir

DÉVELOPPEMENT EN POURCENTAGE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE TRANSFRONTALIER 2015 – 2020E

Pourcentage du marché du e-commerce Global



■ Pourcentage du transfrontalier

Source: Alipay, McKinsey

1 Commerce électronique comportant l'expédition individuelle à l'étranger de produits physiques depuis l'entrepôt de la société vendeuse directement aux consommateurs

2 Alipay

implantation régionale, on pourrait supposer que chaque achat en ligne deviendra éventuellement un achat local. Les raisons principales sont le meilleur rapport coût-efficacité lié à une gestion localisée des commandes et des livraisons plus rapides auxquelles on peut à première vue s'attendre en raison de plus courtes distances. Toutefois, même les géants du commerce électronique tels qu'Amazon, Alibaba et Zalando, qui exploitent déjà des centres de distribution locaux dans différents pays, expédient une part importante de leurs ventes au-delà des frontières. Ceci s'explique entre autres par le très grand nombre d'unités de gestion de stock (UGS) offertes par certains de ces acteurs. Mais entretenir dans tous les inventaires des UGS difficiles à écouler (uniquement destinés à une vente locale) coûte bien plus cher que d'expédier à l'étranger un certain pourcentage de commandes. Et pour satisfaire les clients désirant une livraison rapide, de nombreux détaillants proposent des options d'expédition internationale premium en facturant un supplément. C'est bien la preuve que le transfrontalier n'est pas une phase passagère ni une mode mais bien un élément incontournable du commerce électronique qui nécessite une expédition premium.

FOCUS SUR LES « COMMERCES DES ÉPICES » DE HAUTE VALEUR

~20 % des achats transfrontaliers sont d'une valeur supérieure à 200 USD et présentent une source potentielle de gains particulièrement élevés.

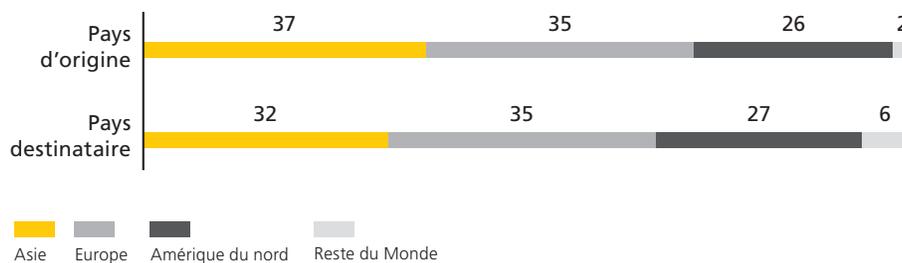
Les transactions à haute valeur de panier (celles généralement rentables pour les détaillants en ligne) représentent un pourcentage important de toutes les ventes du commerce électronique transfrontalier. Même si l'on applique un seuil relativement élevé de 200 USD aux ventes à « haute valeur », et sur la base d'une estimation prudente, ces ventes représentent 10 à 20 % de toutes les transactions transfrontalières ou un marché « des épices » d'au moins 30 milliards d'USD en valeur brute de marchandises. Soit un pourcentage de ventes en haute valeur de panier plus important que dans le commerce électronique national. La conversion de ces opportunités hautement rentables devrait être une priorité pour les détaillants en ligne et peut justifier (ou nécessiter) le recours aux options d'expédition premium.

Les États-Unis, le RU et la Chine sont les trois marchés prédominants du «commerce des épices».

Alors à quoi ressemble la carte globale de cette nouvelle route des épices pour les transactions à haute valeur de panier ? Elle est plus différenciée qu'on ne pourrait penser : en termes de régions, bien que les États-Unis semblent dominer le paysage mondial des détaillants en ligne (du moins du point de vue occidental), le marché des transactions à haute valeur de panier qui s'élève environ à 30 milliards d'USD se divise en fait équitablement entre l'Asie, l'Europe et l'Amérique du nord. Du point de vue du

PARTS DE TRANSACTIONS À HAUTE VALEUR DE PANIER PAR RÉGION, 2015

Pourcentage, 100 % = ~ 30 milliards d'USD



Source: Seabury; TI Consulting; DHL Express; Alipay; étude McKinsey

marché transfrontalier mondial (incluant également les transactions à faible valeur de panier), l'Asie a une part relativement faible en termes de valeurs de panier élevées.

En termes de pays, les États-Unis, le RU et la Chine sont les marchés d'approvisionnement les plus importants de la route des épices, ceux-ci représentant 60 % environ du revenu actuel.

Les consommateurs étant toujours mieux informés et les détaillants conscients des opportunités, d'autres marchés sont toutefois en train de progresser rapidement. Les routes des épices pour les marchandises de haute valeur ont de plus en plus pour points de départ l'Europe (Italie, Espagne, France, Allemagne) et l'Asie (Singapour, Hong Kong, Inde), ces marchés enregistrant un taux de croissance deux à trois fois supérieurs à la moyenne globale du transfrontalier. Au-delà de la dynamique généralement forte du marché, ces nouveaux modèles de gravité des lieux d'achat des consommateurs peuvent fournir une occasion ciblée pour les petits e-détaillants : plus la demande des consommateurs est spécifique, plus la proposition des spécialistes et leur offre hautement spécialisée sera pertinente. L'implantation géographique des détaillants en ligne est relativement étendue et en expansion constante mais où se trouvent les acheteurs internationaux de paniers à haute valeur ? Ici encore, la réponse générale pourrait être « à peu près partout dans le monde », les consommateurs recourant au commerce des épices étant tout autant en Europe, en Asie et en Amérique du nord. Comme pour les pays d'origine, l'Asie a aussi à titre de pays de destination une part relativement faible en achats de haute valeur, comparé au commerce transfrontalier global, achats de faible valeur inclus.

Des routes commerciales pour marchandises de haute valeur sont en train de se développer depuis notamment l'Europe et l'Asie

En termes de pays, la demande est plus fragmentée que l'offre, les EU, le RU et la Chine représentant près de 30 % de la demande globale en achats de haute valeur (contre 60 % de l'offre) et les autres marchés tels que l'Australie, la France et le Canada y jouant un rôle plus important. Ainsi, les détaillants en ligne des grands « marchés pilotes du commerce des épices » mais aussi, comme souligné plus haut, les spécialistes de petite taille ont ici la possibilité de vendre à un large éventail de pays. Et cette opportunité est souvent offerte aux détaillants en ligne littéralement parlant sur leur « pas de porte », avec une grande part en commerce intra-régional puisque plus de 60 % du commerce européen est intereuropéen. A l'avenir, la dynamique pourra diverger selon les régions et les pays en fonction de facteurs tels que la croissance économique générale et les changements en pénétration commerciale du commerce électronique, la maturité du marché national, les clauses commerciales ou les taux d'échange.

Les détaillants en ligne interrogés dont le panier moyen est de valeur élevée prévoient une demande en hausse en particulier vers les Amériques (37 %) et l'Europe (33 %) et dans une moindre mesure vers l'Asie (19 %). Les ventes vers l'Asie connaissent une progression étonnamment faible. Ceci peut s'expliquer par le fait que de nombreuses sociétés adoptent une stratégie de commercialisation vers la Chine qui est bien spécifique, avec gestion locale des commandes et ne nécessitant pas d'expédition transfrontalière. Toutefois, vu l'émergence d'une nouvelle classe moyenne avide de produits de haute valeur et les barrières commerciales tendant généralement à baisser, bon nombre de détaillants électroniques sous-estiment peut-être le potentiel des ventes transfrontalières de haute valeur vers l'Asie.

Le commerce des épices devrait surtout se développer à destination des Amériques et de l'Europe et moins de l'Asie

L'EXPÉDITION PREMIUM : LA « CARAVANE » DE NOTRE ÉPOQUE

Les paragraphes précédents le montrent, l'idée que le commerce électronique transfrontalier serait uniquement une question d'arbitrage des prix pour les produits de faible valeur est un mythe. Les consommateurs qui déboursent 300 USD pour le gadget électronique dernier cri ou pour l'expédition d'un grand contingent d'équipements personnalisés de bas prix, destinés à leur club de football local, privilégieront probablement une expédition rapide et sûre. En fonction de leur marché local, les consommateurs soit s'attendent à ce que les détaillants en ligne prennent en charge cette expédition en la finançant par leur marge (règles non écrites selon lesquelles la logistique comptant pour 10 à 15 % dans les ventes en ligne, la marge de négociation est large), soit sont prêts à le payer eux-mêmes.

Dans le commerce transfrontalier, un dollar américain sur dix est généré par l'expédition premium.

Aujourd'hui, un dollar américain sur dix gagnés en commerce électronique transfrontalier est généré par une expédition à temps défini (soit premium) : la « caravane » de notre époque. Outre celle accompagnant naturellement les transactions à montant élevé, l'expédition premium inspire une confiance paradoxale pour différentes raisons :

Une expédition premium convient à tous les types de détaillants en ligne, incluant Les PME et « expéditeurs occasionnels ».

- Bon nombre d'achats transfrontaliers se faisant à l'occasion d'un événement particulier ou ayant une forte charge émotionnelle (p. ex. période de Noël, cadeaux d'anniversaire), il est rentable pour les détaillants de proposer une option d'expédition premium en complément de l'expédition standard en différé. Dans ces cas en effet, les consommateurs sont prêts à investir un peu plus pour accélérer la livraison.
- De nombreux petits détaillants et fabricants souffrent du manque de confiance des consommateurs dans leur offre, un obstacle qui les désavantage par rapport aux géants du commerce électronique. Emprunter la marque inspirant confiance d'un prestataire de services logistiques bien connu offre la chance de réussir à l'échelle internationale.
- Pour ces détaillants en ligne et fabricants qui reçoivent occasionnellement des demandes d'outre-mer et manquent d'expérience en expédition internationale, une solution premium d'expédition porte à porte est non seulement le moyen le plus simple de satisfaire leurs clients mais aussi un double facteur de croissance. Premièrement en exploitant l'augmentation des demandes isolées provenant de l'étranger qui ne sont pas ciblées par le forfait tout compris d'un prestataire de services logistiques premium, en garantissant une livraison rapide et une grande commodité. Deuxièmement en fidélisant le consommateur satisfait de son expérience en expédition premium.

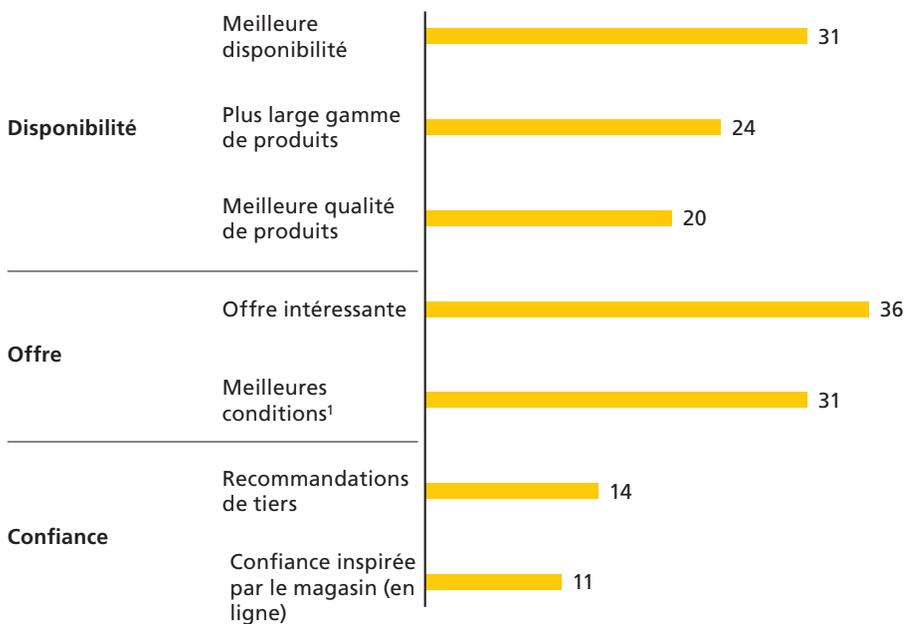
Un point important à noter : proposer des expéditions premium est l'assurance d'une plus forte croissance car les détaillants en ligne internationaux sont ainsi en mesure de rivaliser avec l'avantage géographique des concurrents nationaux et leurs délais de livraison plus courts. Le sondage de 1 800 détaillants en ligne à travers le

monde confirme que les détaillants et fabricants proposant des expéditions premium connaissent un taux de croissance 1,6 fois plus rapide que les autres.

Les raisons principales des achats transfrontaliers : meilleure disponibilité des produits, offres intéressantes et confiance dans les marques/magasins.

MOTIVATIONS DES CONSOMMATEURS À OPTER POUR LE TRANSFRONTALIER ACHATS EN LIGNE

« Pourquoi avez-vous acheté un produit en ligne qui vient de l'étranger et non pas de votre pays ? » Pourcentage de réponses



Il est difficile pour les détaillants en ligne d'obtenir un avantage concurrentiel par le biais du prix.

Les détaillants en ligne offrant une expédition premium connaissent une croissance 1,6 fois plus rapide que les autres

¹ Service, terms of payment, or price
Source: Google Consumer Barometer

LES MOTIVATIONS DES CONSOMMATEURS À FAIRE DES ACHATS TRANSFRONTALIERS DIFFÉRENT EN FONCTION DES PAYS

« Pourquoi avez-vous acheté un produit en ligne qui vient de l'étranger et non pas de votre pays ? »¹¹Pourcentage de réponses

	Moyenne globale	Australie	Autriche	Brésil	Chine	Allemagne	Inde	Japon	Nigeria	Russie	Singapour	EAU	GB	USA
Disponibilité														
Meilleure disponibilité	31	33	33	17	35	40	16	45	11	29	36	20	40	29
Plus large gamme de produits	24	25	25	29	22	12	24	13	7	37	29	44	15	12
Meilleure qualité des produits	20	12	7	19	54	7	42	17	45	17	16	66	9	13
Offre														
Offre intéressante	36	32	35	46	27	36	37	9	29	47	42	54	26	30
Meilleures conditions ²	31	27	40	31	26	32	26	38	10	35	20	40	16	21
Confiance														
Recommandations de tiers	14	10	5	19	26	6	24	4	19	20	13	17	7	10
Confiance inspirée par le magasin (en ligne)	11	10	10	10	21	5	16	7	13	14	13	36	8	11

Au moins 5 % de plus que la moyenne globale

Au moins 5 % de moins que la moyenne globale

¹ Uniquement les pays mentionnés. Pour les autres pays, consulter le baromètre consommateurs de Google² Service, modalités de paiement ou prix

Source: Baromètre consommateurs de Google

2. LA CATÉGORIE GRANDISSANTE DES CONSOMMATEURS TRANSFRONTALIERS

LES MOTIVATIONS DURABLES DES ACHATS À L'ÉTRANGER

Selon les recherches existantes sur les comportements d'achat transfrontalier, les consommateurs de tous les marchés sont de plus en plus habiles dans la recherche du détaillant en ligne de leur choix. Ainsi, leurs achats transfrontaliers ne sont pas le fruit du hasard mais d'une réflexion s'appuyant sur des raisons bien précises. D'après le baromètre consommateur de Google, ces raisons sont avant tout une meilleure disponibilité des produits, une offre plus intéressante et la confiance dans les marques et magasins.

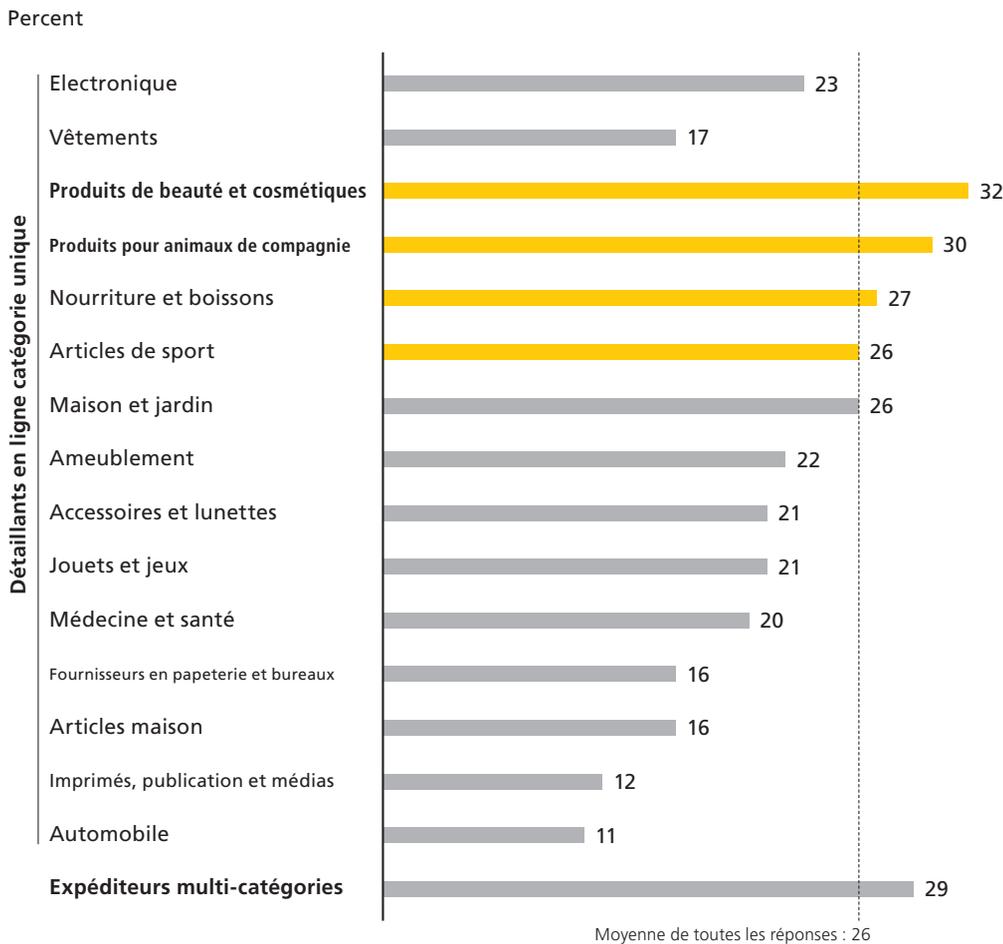
Examiner la pérennité de ces raisons et leurs implications stratégiques pour les détaillants en ligne, la disponibilité et la confiance est essentiel si l'on veut créer et conserver une proposition de valeur durable. L'élément clé pour convaincre les consommateurs internationaux à agir est avant tout une offre intéressante. Néanmoins, il sera difficile pour de nombreux détaillants en ligne de conserver un avantage concurrentiel sur le long terme dans les domaines suivants : attractivité du site Internet, large choix en modalités de paiement et service clientèle de qualité. Les concurrents nationaux et internationaux

bénéficiant d'un solide appui financier n'ont pas de mal à se mettre à jour et à prendre la place de leaders dans ces domaines. Conserver en proposition de valeur clé un faible niveau de prix est également problématique sur la longueur (sauf pour les vendeurs de marchandises de base des pays à faibles coûts), car la transparence internationale des prix va continuer à s'améliorer pour les consommateurs et les différences importantes de prix dans les catégories de produits populaires inviteront des arbitragistes à intervenir dans le marché.

La disponibilité des produits et une marque de confiance sont des atouts naturels de surrendement pour les détaillants en ligne

C'est pourquoi les détaillants en ligne devraient fonder leur proposition de valeur sur la disponibilité des produits et la confiance. Il restera toujours des différences régionales en disponibilité des produits : par exemple les produits à appellation d'origine contrôlée, les catégories de produits niches et les nouvelles tendances émergeant dans un pays spécifique. Se concentrer sur une sélection de produits non (ou difficilement) accessibles dans d'autres pays (p. ex. détaillants en habillement offrant une large gamme en couleurs et tailles) peut ainsi apporter un avantage

TAUX DE RÉPONSES PRÉVOYANT UNE FORTE CROISSANCE DU POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU TRANSFRONTALIER



Catégories uniques avec perspectives de croissance supérieures à la moyenne

Source : Source : Sondage exportateurs, McKinsey

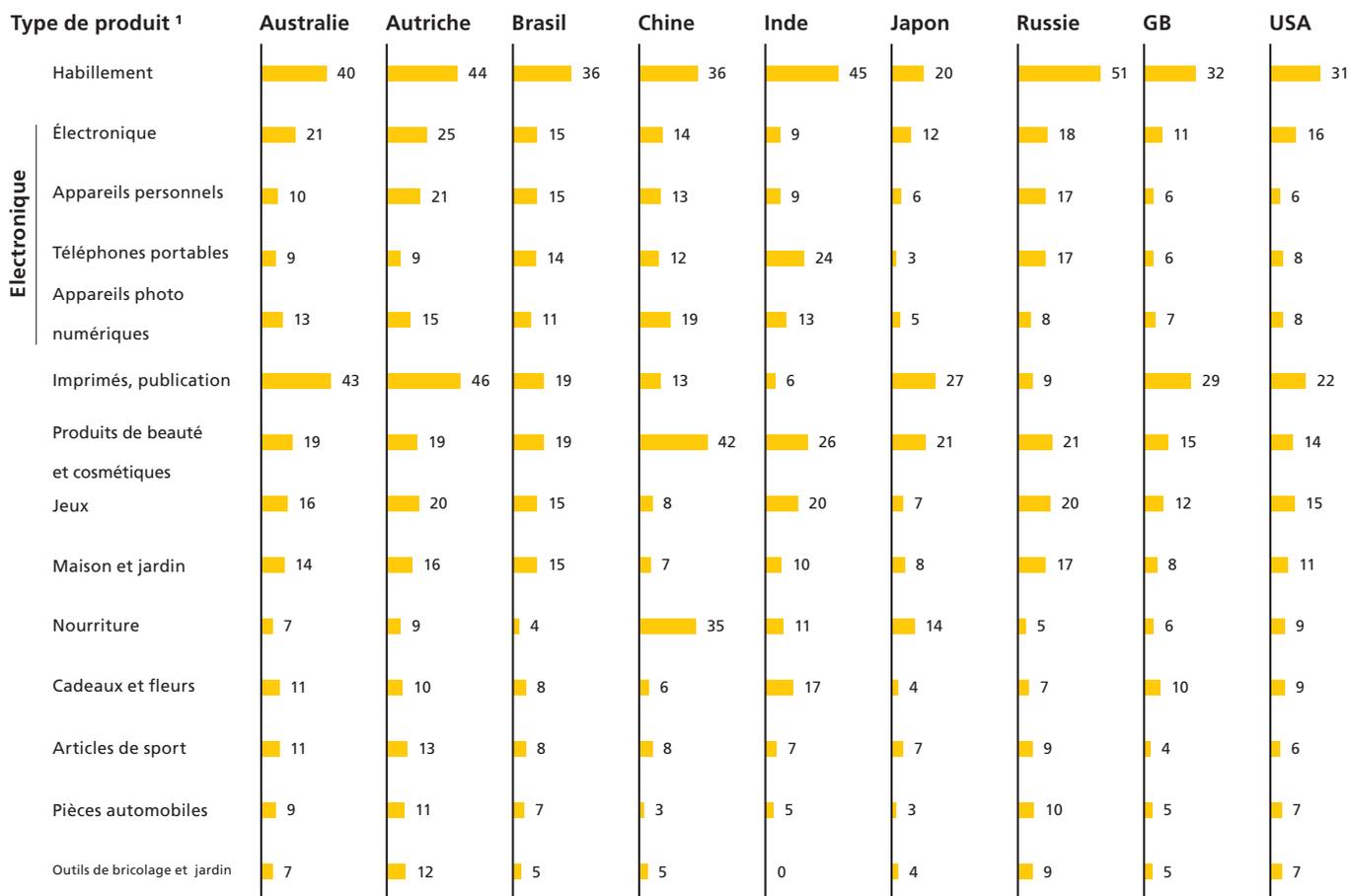
Les consommateurs des marchés établis recherchent un plus large choix, les autres une meilleure qualité

concurrentiel durable. Et tirer parti de la confiance qu’inspire une marque à l’échelle internationale (marque d’un fabricant ou d’un détaillant) est difficile à reproduire pour les autres détaillants en ligne nationaux et internationaux.

En approfondissant la question de motivation des consommateurs, il apparait des différences spécifiques aux pays qui sont à prendre en compte dans la stratégie de commercialisation des détaillants en ligne. Une meilleure disponibilité des produits semble être une raison principale en particulier dans les marchés établis du commerce électronique que sont le Japon (45 % des réponses), l’Allemagne (40 %) et le RU (40 %). Pour en tirer un avantage, les détaillants en ligne devraient en particulier souligner le large choix de leur offre dans leurs activités de marketing. C’est par contre la meilleure qualité des produits qui motive les consommateurs des marchés moins établis du commerce électronique à des achats transfrontaliers (p. ex. 54 % en Chine, 45 % au Niger et 42 % en Inde). Souligner la qualité comparée à celle

POURCENTAGE DE CONSOMMATEURS AYANT ACHETÉ UN CERTAIN TYPE DE PRODUIT PROVENANT DE MAGASINS EN LIGNE ÉTRANGERS // SUR DES PAYS CHOISIS

En pour cent



¹ Nom des catégories simplifiées pour plus de lisibilité
Source: Le baromètre consommateurs 2016, Google et TNS, N=16,072

proposée par les détaillants nationaux en ligne ou classiques semble donc être la stratégie de communication particulièrement adaptée à ces pays.

ACHATS TRANSFRONTALIERS

La motivation des achats transfrontaliers étant maintenant claire, la question se pose : quels sont les produits voulus par les consommateurs et proposés par les vendeurs ? Les sondages des consommateurs montrent que l'habillement et l'électronique sont les catégories dominantes dans les achats transfrontaliers. Les détaillants en ligne actifs dans le commerce électronique transfrontalier en sont le reflet : l'électronique et l'habillement sont aujourd'hui les principaux ingrédients de la gamme de produits. Quelques 25 % des sociétés interrogées vendent de l'électronique, environ 10 % de l'habillement et environ 10 % encore cumulent les deux catégories. Toutefois, les opportunités touchent un bien plus grand choix en catégories de produits. Ainsi, près de la moitié des vendeurs proposent des produits autres que ceux ayant trait à l'habillement ou à l'électronique, certaines catégories enregistrant une croissance supérieure à celle du marché transfrontalier global et gagnant en importance, en particulier dans les domaines produits de beauté et cosmétiques, produits pour animaux, nourriture et boisson et articles de sport. Ce qui prouve la présence d'opportunités (aussi en offres premium) pour une large gamme de produits. Ces détaillants en ligne qui offrent de multiples catégories de produits connaissent également une croissance supérieure à celle du marché transfrontalier global.

L'examen de la demande des consommateurs par pays montre bien que l'habillement et l'électronique sont des marchés verticaux importants dans chacun d'entre eux mais il souligne aussi l'importance d'autres catégories. Il permet également d'identifier des opportunités de ventes spécifiques à chaque pays. Par exemple, plus de 40 % de consommateurs chinois ont indiqué avoir acheté des produits de beauté et de cosmétique dans le baromètre consommateurs de Google. Ces produits sont souvent haut de gamme et d'une qualité et d'un statut dépassant ceux proposés dans le pays.

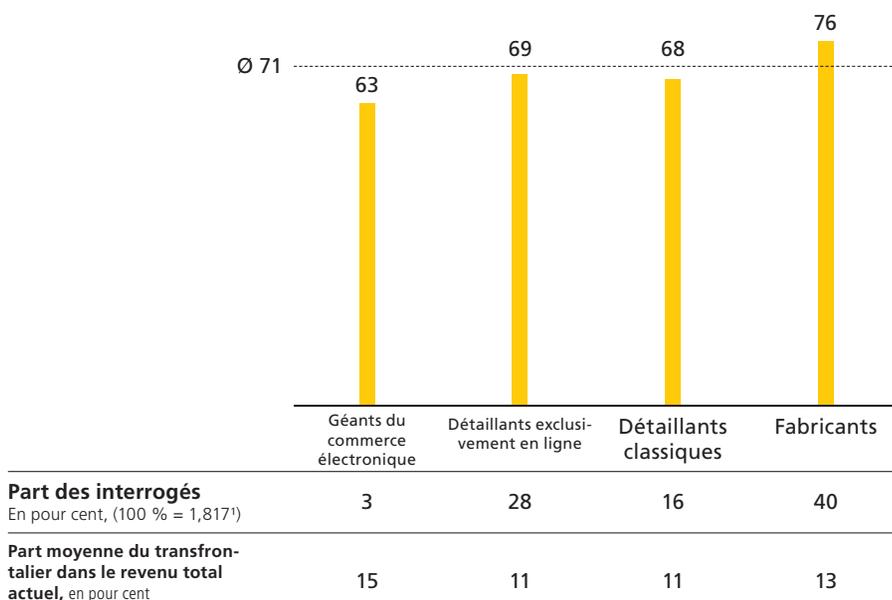
En connaissant les pics de demande en certaines catégories de produits qui sont spécifiques à chaque pays, les détaillants en ligne de ces produits devraient tout mettre en œuvre pour booster leurs ventes dans ces pays. Nous reviendrons sur le « comment faire » au chapitre « comment réussir ». Les détaillants en ligne décidés à attaquer certains marchés, et à ne pas se contenter des aubaines d'une demande internationale latente, pourront à cet effet avoir besoin sur place d'une personne ou équipe chargée de la localisation de l'offre et du marketing via les réseaux sociaux du pays concerné.

Les consommateurs désirent de l'étranger plus que seulement l'habillement et l'électronique

Différents pays et différentes envies en catégories de produits

TOUS LES TYPES DE DÉTAILLANTS EN LIGNE PRÉVOIENT DE TRÈS HAUTS TAUX DE CROISSANCE DANS LES 2 À 3 PROCHAINES ANNÉES

Taux de réponses prévoyant une forte croissance du pourcentage du chiffre d'affaires du transfrontalier



1 « Consolidateur en logistique pour produits physiques », « autres », ou « ne sait pas » non indiqués
Source: Sondage exportateurs, McKinsey

3. LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉTAILLANTS EN LIGNE PROFITANT DE LA DEMANDE ÉTRANGÈRE

UN APERÇU DE LA CROISSANCE DES DÉTAILLANTS EN LIGNE TRANSFRONTALIERS

Renoncer au transfrontalier, c'est renoncer à une augmentation des ventes

L'examen du marché du point de vue des détaillants en ligne soulève la question de l'importance que le commerce transfrontalier revêt pour eux. D'après les résultats du sondage, les ventes transfrontalières représentent en moyenne 10 à 15 % de leur revenu global (pays, catégories de produits, tailles et types de vendeur confondus). En d'autres mots, les détaillants qui n'opèrent pas encore sur le marché transfrontalier mais veulent s'y lancer doivent pouvoir compter sur une augmentation des ventes de 10 %.

Le pourcentage du commerce transfrontalier est en hausse

Comme mentionné plus haut, les ventes transfrontalières s'avèreront être un important moteur de croissance du commerce électronique global, un point de vue corroboré par le sondage : 71 % des détaillants en ligne prévoient une augmentation de leur pourcentage en ventes transfrontalières. Au niveau de l'entreprise, il n'y a aucune limite au pourcentage des ventes transfrontalières. L'examen des détaillants connus (dans les gros marchés cibles nationaux) par exemple révèle le potentiel de vente le plus élevé que permet une internationalisation ciblée. Par exemple, le détaillant en ligne de mode basé au RU, Asos, un précurseur de l'expansion internationale, génère aujourd'hui plus de 40 % de ses ventes à l'international.

LES 4 TYPES DE DÉTAILLANTS EN LIGNE TRANSFRONTALIERS QUI RÉUSSISSENT

Maintenant, si le commerce électronique transfrontalier est un grand marché à forte croissance qui connecte un grand nombre de différents pays, on peut se demander : qui sont ces acteurs qui profitent avec succès de cette opportunité ? Une chose est sûre : contrairement aux idées reçues, ce ne sont pas seulement les géants du commerce en ligne comme Amazon, eBay, ou Alibaba. En fait, le paysage des détaillants en ligne transfrontalier est multiple : tous les types de détaillants en ligne peuvent participer activement dans ce marché et rencontrer un large succès.

Il est possible de distinguer au moins quatre types de détaillants en ligne. Tous réussissent leur « glocalisation » mais font état de grandes différences quant à leur point de départ et leur réussite. Tous ces types de détaillants en ligne montrent le potentiel qu'il y a à participer dans des transactions de haute valeur intéressantes, en fonction par exemple de la catégorie des produits et de la classe de prix visée.

C'est généralement aux géants du commerce électronique que l'on attribue les ventes transfrontalières. Ces géants sont en nombre une espèce rare et ne constituent que 3 % de nos interrogés. En tant qu'entreprises de plusieurs milliards de dollars, elles ont la puissance financière de développer leurs activités vers l'étranger. Leur détermination à le faire avec force dépend toutefois de facteurs tels que la maturité de l'entreprise et du niveau de leur marché national. Amazon par exemple, a, fin des années 1990, doucement commencé l'international marché par marché et génère à présent 40 % de ses ventes hors des États-Unis. Pour Alibaba, par contre, les ventes hors de la Chine représentent moins de 10 % de ses revenus. En général, les réponses des géants du commerce électronique confirment ici leur rôle de pionniers : la moyenne de leur taux de ventes transfrontalières (15 %) est la plus élevée parmi tous les types de détaillants en ligne. Quel est l'impact de ces mastodontes sur le vaste paysage des détaillants en ligne ? Ils peuvent bien sûr représenter une menace de par leur simple taille mais aussi un allié en contribuant au développement des achats en ligne dans les nouveaux marchés frontières ou en permettant à des tiers l'accès aux consommateurs via leur solutions marketplace. Plus important peut-être d'un point de vue pratique, ces géants définissent les critères de l'expérience client dans les achats en ligne nationaux et internationaux. Leurs efforts pour fixer les critères de référence du marché se voient entre autres dans la grande importance accordée à une logistique moderne du dernier kilomètre : 54 % des géants du commerce électronique interrogés considèrent cette logistique très importante mais 32 % seulement de tous les interrogés.

Les détaillants exclusivement en ligne qui représentent un groupe ayant beaucoup à gagner du commerce électronique transfrontalier constituent 28 % de nos interrogés. « Natifs du web », ils peuvent miser sur une excellente connaissance du comportement des acheteurs en ligne dans leurs marchés verticaux ciblés et sur la manière de l'influencer. Le commerce transfrontalier peut leur donner accès à des débouchés commerciaux moins exploités à l'étranger où générer une nouvelle croissance des ventes leur coûtera peut-être moins que sur leur marché national respectif. De plus, leur proposition de valeur est souvent suffisamment spécialisée pour les marchés étrangers en termes de disponibilité ou de prix. Néanmoins, la

Différents types de détaillants et fabricants réussissent à l'international

Les géants du commerce électronique définissent les critères de l'expérience client

Les détaillants natifs du web de langue anglaise ont un avantage linguistique.

pénétration du marché international des détaillants exclusivement en ligne diffère aujourd'hui en fonction des régions : ceux-ci sont assez importants au RU où ils représentent 39 % de tous les interrogés, contrairement à la Chine où ils sont 14 %. Ce fossé met en évidence que ce type de détaillants dépend plus des conditions de marché favorables que les autres groupes. Au RU, ces détaillants se développent sur un « sol fertile », les principaux marchés de la demande étant à proximité et liés par des accords de libre-échange, sans oublier l'avantage linguistique car l'anglais est généralement bien compris. Du point de vue d'un Chinois, les principaux marchés de la demande sont généralement plus éloignés et difficiles à atteindre, l'environnement commercial est plus protégé et des barrières linguistiques sont à surmonter. Au dernier chapitre « Comment réussir », nous verrons comment ces acteurs peuvent plus efficacement surmonter les obstacles au commerce international.

Les acteurs multi-catégories progressent plus dans le transfrontalier

Chez les détaillants exclusivement en ligne, la comparaison entre ceux proposant une seule catégorie de produits et ceux en proposant plusieurs montre que la croissance historique des revenus B2C transfrontaliers était plus importante de 20 % pour les acteurs offrant plusieurs catégories de produits. Et ce n'est pas tout, près de 80 % des détaillants en ligne multi-catégories prévoient que leur pourcentage en ventes transfrontalières continuera à grimper, mais seulement 55 % des détaillants à catégorie unique de produits. Il est donc plus rentable pour les détaillants en ligne transfrontaliers de développer une offre à catégories multiples. Les consommateurs du monde entier récompensent la commodité offerte par les acteurs proposant différentes catégories de produits (les géants du commerce électronique sont ici les champions) et les détaillants bénéficient de plus larges opportunités de ventes transfrontalières

Pour les détaillants classiques, les ventes transfrontalières sont un véritable défi

Les détaillants classiques, c'est à dire les détaillants vendant essentiellement dans leurs magasins physiques et disposant en ligne d'un second canal de vente représentent 16 % de notre échantillon. Ils font état du plus faible pourcentage en ventes transfrontalières (11 % des ventes totales en moyenne), malgré une petite marge. Tandis que 68 % de ce groupe prévoit une progression du pourcentage des ventes transfrontalières, ils ont, à différents degrés, un double défi à relever. Premièrement, il leur faut développer des aptitudes numériques leur permettant d'affronter les concurrents essentiellement en ligne, une conception top de boutique en ligne et un marketing en ligne étant des tâches certes connues sur le marché national mais devenant plus complexes dans un contexte international où les attentes des consommateurs sont spécifiques à leur localisation géographique. Deuxièmement, il leur faut trouver une nouvelle formule gagnante pour adapter au monde numérique les actifs et processus de leur activité en magasin physique. La faisabilité de cette transformation dépend de leur souplesse organisationnelle mais aussi de la transférabilité de leurs actifs principaux, en particulier la propriété de marques internationalement connues et peut-être emblématiques.

Les fabricants qui vendent directement aux consommateurs sont les stars montantes du commerce transfrontalier. Ils constituent le plus grand groupe parmi nos interrogés et représentent 40 % des réponses. De tous les types de détaillants en ligne interrogés, ce sont eux qui enregistrent la croissance la plus rapide, une croissance 1,3 fois plus rapide que la moyenne des détaillants interrogés dans notre sondage. Le commerce transfrontalier sera à leurs yeux le facteur le plus important de croissance, 76 % d'entre eux prévoyant une augmentation du pourcentage de leur chiffre d'affaires en transfrontalier

et plus encore pour les fabricants haut de gamme où le panier moyen dépasse 500 USD. Pour eux, l'intérêt est clair : leur propre boutique en ligne leur ouvre directement l'accès à une base internationale de consommateurs, sans pour autant nécessiter de grandes connaissances du marché local. En supprimant ainsi les intermédiaires, tels que les importateurs généraux ou détaillants locaux, ils sont en mesure de pénétrer plus rapidement de nouveaux marchés, et de mieux gérer leur propre marque et l'expérience client globale, tout en profitant de marges potentiellement bien plus élevées. S'ils offrent un produit unique ou une marque aspirationnelle, il est probable qu'ils peuvent profiter de la demande latente de consommateurs étrangers ou facilement la créer. Ce pourrait être le cas pour certaines sociétés allant de Alessi, un fabricant italien d'articles de maison établi depuis 95 ans, à des designers artisans qui se sont lancés sur le marché il y a trois mois via les plateformes comme Etsy ou DaWanda. Si les facteurs majeurs de différenciation sont autres que l'unicité, comme la haute qualité ou le prix par exemple, il se peut que les fabricants aient plus de mal à éveiller l'intérêt des consommateurs dans le bon segment cible de l'étranger.

Une distinction par la taille montre que les grands fabricants enregistrent une croissance plus rapide en ventes transfrontalières que les moyens et petits³. La grande majorité de tous les fabricants prévoient sur la durée une augmentation de leur pourcentage en ventes transfrontalières (74 % des petits et moyens fabricants, 76 % des grands fabricants). Toutefois, le pourcentage des fabricants prévoyant une forte augmentation diffère selon leur taille : Chez les grands fabricants, 36 % sont convaincus de la forte hausse de leur ventes transfrontalières mais seulement 26 % des petits et moyens fabricants. Ceci est dû principalement aux avantages dont profitent les grands fabricants en termes d'image de marque internationale, de ressources et de connaissances requises pour développer leurs activités transfrontalières. Les plus petits fabricants qui désirent profiter pleinement des opportunités du commerce transfrontalier doivent eux construire leur image de marque internationale et renforcer leurs capacités de vente en transfrontalier (comprenant aussi la localisation du marketing en ligne de leurs offres). Pour les petits fabricants, le recours à une expédition premium peut être un moyen de compenser au moins quelques-uns des désavantages qu'ils ont par rapport aux grands fabricants. Ce constat est également confirmé par les résultats du sondage montrant que les petits fabricants accordent une importance encore plus grande que les grands fabricants à la de la livraison. Comment les fabricants peuvent accéder au succès international est une question qui sera traitée au chapitre suivant « Comment réussir ». Les grands fabricants vont non seulement connaître une croissance dans leurs performances à l'international mais aussi une hausse en taille des paniers. La taille des paniers est plus importante en vente transfrontalière que nationale selon 60 % des grands fabricants mais seulement 35 % des petits fabricants. Les grands fabricants ont donc une bonne chance de vendre en transfrontalier avec un grand profit.

Devant la croissance accélérée des fabricants, les détaillants doivent se demander comment réagir à la propension de ces derniers à vendre directement aux consommateurs finaux. Une question qui, manifestement, ne s'applique pas uniquement aux ventes transfrontalières. A l'évidence, le secteur du commerce électronique transfrontalier est suffisamment grand pour accueillir détaillants et fabricants. Mais les détaillants doivent trouver une valeur ajoutée à proposer afin de rivaliser avec les ventes transfrontalières directes des fabricants qui ne cessent de se développer. Les domaines susceptibles d'apporter une valeur ajoutée sont par exemple une boutique en ligne facile à utiliser, les avis des consommateurs sur les produits, les programmes de fidélité et un service clientèle de qualité supérieure. Offrir aux consommateurs une expédition premium est donc aussi une plus-value.

Les fabricants se passent de plus en plus des intermédiaires et connaissent une croissance 1,3 fois plus rapide que les détaillants

L'expédition premium aide les petits fabricants à compenser certains désavantages qu'ils ont de par nature comparé aux grands fabricants

Les détaillants doivent trouver une valeur ajoutée à proposer pour rivaliser avec les propres boutiques en ligne des fabricants.

COMMENT RÉUSSIR ?



Comme nous l'avons montré jusqu'à présent, le commerce électronique transfrontalier représente une fabuleuse opportunité à saisir pour les détaillants en ligne au niveau mondial. Dans de nombreux pays, les consommateurs cherchent à acheter à l'étranger une large gamme de produits qui ne sont pas disponibles dans leur pays ou, s'ils le sont, coûtent plus cher, sont d'une moindre qualité ou proviennent d'une source moins fiable – un comportement qui s'intensifiera à l'avenir. Le paysage des différents détaillants en ligne aujourd'hui montre que les entreprises, quelle que soit leur forme et leur taille, sont capables d'adopter une «stratégie de mondialisation» et de tirer profit des nouvelles routes des épices qui voient le jour. N'oublions pas que la conquête de nouvelles affaires transfrontalières n'est pas une ambition triviale, mais elle est bien plus facile que beaucoup ne le pensent. Des questions fondamentales telles que quoi, où et comment vendre devront être résolues par tous les détaillants en ligne.

Les offres suivantes proposent d'étudier plus en détail les moyens requis par les détaillants pour réussir dans le commerce électronique transfrontalier. Cette étude aborde la question de savoir dans quelle mesure les détaillants en ligne transfrontaliers réussiront à lever les préoccupations des consommateurs lorsqu'ils seront amenés à effectuer leurs achats transfrontaliers, à identifier la demande latente et à savoir quelles seront les cinq étapes à suivre pour devenir un champion international.

1. MOYENS DE VAINCRE LA RÉTICENCE DES CONSOMMATEURS

Pour réussir à vendre leurs produits par-delà les frontières, les détaillants en ligne devront traiter le problème des obstacles perçus par les consommateurs lorsqu'ils passent une commande à un magasin en ligne à l'étranger. Le baromètre des consommateurs de Google montre que, hormis le manque d'intérêt pour les offres internationales, les obstacles majeurs rencontrés par les consommateurs internationaux sont la logistique, la confiance, le prix et l'expérience.

Si l'on prend les obstacles provenant de la logistique, 24 % des consommateurs indiquent que les renvois de produits constituent une préoccupation et 18 % le temps nécessaire pour la livraison. Les études consommateurs⁴ montrent que 18 % des consommateurs attendent une livraison en provenance et au sein de l'Europe en moins de trois jours, 14 % attendent une livraison en moins de trois jours à destination de l'Australie et 7 % attendent cette fenêtre de temps pour les livraisons à destination des États-Unis. Ces attentes strictes en termes de livraison peuvent être facilement satisfaites en proposant des options d'expédition premium (p. ex. temps défini), en l'occurrence en proposant le temps de livraison le plus rapide possible et des solutions de renvoi appropriées. Offrir ce produit avec un supplément pour une expédition différée dans le temps ou pour un jour défini permettra au consommateur de retenir l'offre qui lui convient le mieux en fonction de ses besoins les plus importants

Les obstacles rencontrés par les consommateurs sont liés à la logistique,

Les problèmes de logistique sont faciles à résoudre avec une solution d'expédition premium

Emprunter la marque d'un expéditeur peut être créateur de confiance

En termes de confiance, 19 % des consommateurs indiquent qu'ils ne font en général pas confiance aux magasins étrangers, 18 % sont préoccupés par le service client et 14 % par le fait de devoir payer dans une monnaie étrangère. La mise en confiance d'une audience internationale n'est pas une tâche que les détaillants en ligne peuvent résoudre facilement ou rapidement ; la taille et la marque du détaillant jouent en effet un rôle important. Les marques des géants du commerce électronique suscitent la confiance *per se*, telles que les grandes marques de commerce et de production manufacturière – les acteurs de plus petite taille vendant uniquement en ligne et les PME industrielles sont par contre désavantagés. Ces acteurs moins renommés dépendent d'autant plus de la forte marque d'un partenaire logistique fiable.

Des mesures complémentaires visant à renforcer la confiance des consommateurs incluent l'augmentation des éléments de confiance sur le site Internet (p. ex. les certificats « Trusted Shops » et « Sécurité des données » sur le plan national) et l'offre de moyens de paiement bien établis dans la zone géographique concernée (p. ex. PayPal, Alipay, et paiement à la livraison).

Les prix doivent être transparents

S'agissant du prix, 15 % des consommateurs pensent qu'acheter auprès d'un détaillant en ligne revient fondamentalement plus cher. Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre précédent sur l'opportunité du point de vue de la « perspective du consommateur », la plupart des détaillants en ligne peuvent difficilement conserver à long terme un avantage concurrentiel par le prix (à l'exception des acteurs sur les marchés des produits de base dans les pays à faibles coûts). Toutefois, la transparence des prix vis-à-vis des consommateurs internationaux, c.-à-d. la mention de l'ensemble des coûts à l'arrivée, y compris les éventuels frais d'expédition et taxes douanières sont un excellent premier pas pour relever ce défi.

Une expérience internationale satisfaisante peut faire un long chemin

S'agissant de l'expérience, 15 % des consommateurs internationaux indiquent qu'ils n'étaient pas satisfaits de l'expérience faite sur les sites Internet étrangers, 12 % font état de problèmes liés à la langue et 2 % considèrent que les sites Internet étrangers sont de piètre qualité. Tenir compte de l'insatisfaction des consommateurs en termes d'expérience demande d'effectuer quelques tâches facilement réalisables mais aussi d'un certain nombre de défis à relever. Les mesures à prendre sont présentées en détail dans les sous-chapitres suivants.

2. SE LANCER RAPIDEMENT DANS LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE TRANSFRONTALIER

S'ils ont mis en place les bonnes mesures et se sont adjoint les compétences de partenaires afin de lever les obstacles transfrontaliers des consommateurs tels que la logistique, la confiance, le prix et l'expérience, les détaillants en ligne ont déjà bien en main le côté infrastructure de l'équation. Mais comment sortir et se lancer dans le commerce électronique transfrontalier ?

C'est peut-être aussi simple que la devise de « l'offre qui appelle la demande ». Si les acteurs vendent des produits uniques en leur genre ou offrent une sélection de produits inégalée, les acheteurs internationaux sont peut-être déjà en train de les attendre avec impatience. En analysant leur trafic Internet, les détaillants en ligne peuvent déterminer s'il existe une demande latente en provenance de l'étranger qui n'est pas encore satisfaite. La réalisation d'une comparaison du trafic Internet des concurrents en utilisant des outils tels que SimilarWeb ou Searchmetrics permet d'avoir une meilleure visibilité de la potentialité d'un segment de produits individuels à l'international et des pays ou régions cibles possibles. Une analyse à grande échelle réalisée en commun avec SimilarWeb sur les 1000 meilleurs sites d'achat en ligne dans chaque pays européen montre qu'un site sur quatre a un trafic international significatif, et ce même sur des marchés de petite taille et moins connectés tels que l'Irlande ou la Croatie. L'opportunité à saisir est réellement grande – et dans de nombreux cas, il n'est pas nécessaire de réaliser des études de marché supplémentaires ou d'engager d'autres dépenses marketing.

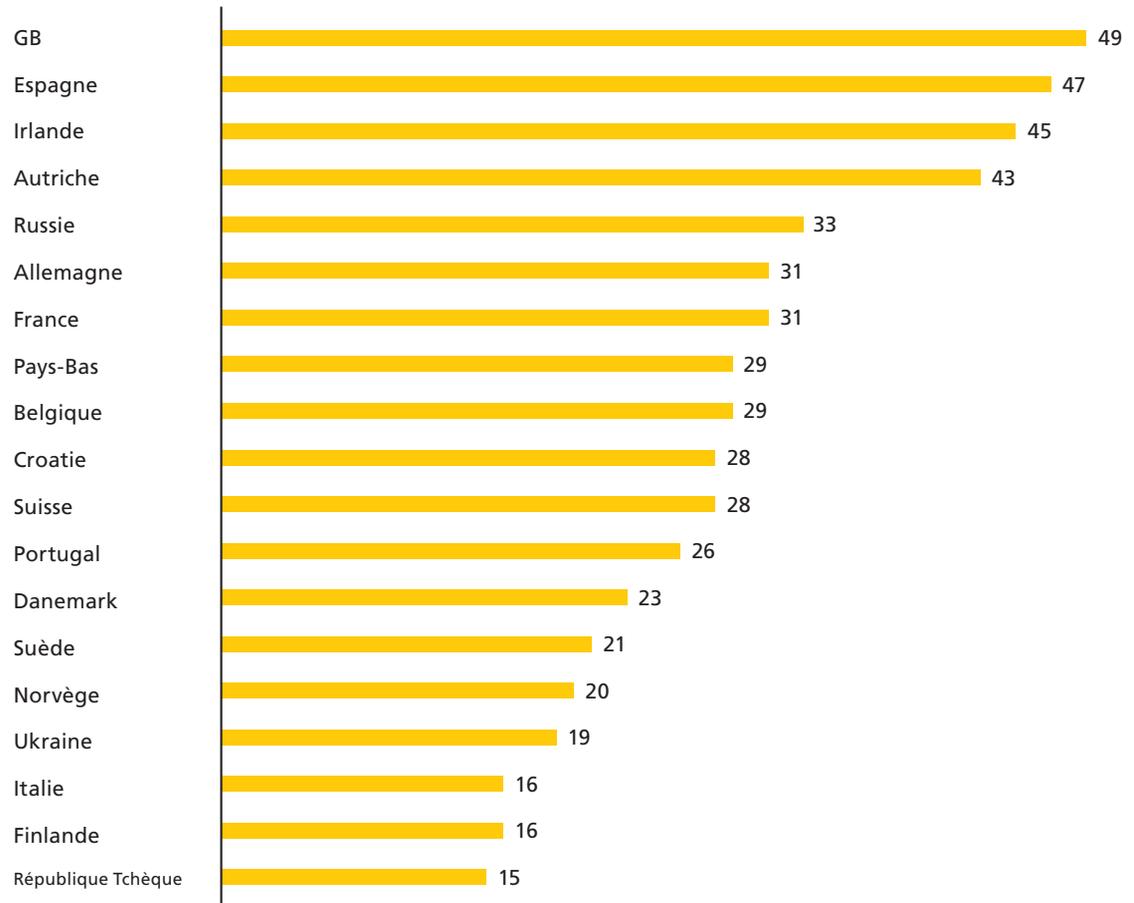
C'est dans le but de simplifier la vie des acheteurs internationaux en proposant une assistance personnalisée que les prestataires de service spécialisés dans l'expédition transfrontalière entrent en jeu. Global-e, par exemple, promet aux détaillants de pouvoir adopter une stratégie « Go global, be local ».

Au lieu d'adopter une approche marché par marché, Global-e permet aux détaillants en ligne de vendre à destination de plus de 200 pays tout en offrant l'expérience de navigation et de sortie localisée que les acheteurs internationaux attendent, y compris l'adaptation des devises, des prix, des langues, de la TVA, du calcul des taxes ou des modes de paiements. Avec les API et les plug-ins modélisés, ces services peuvent permettre aux détaillants en ligne de vendre à l'échelle mondiale en quelques jours seulement.

Se lancer rapidement dans le transfrontalier avec des solutions clés en main

POURCENTAGE DES PRINCIPAUX DETAILLANTS AVEC UN TRAFIC INTERNATIONAL > 15 %¹

En pourcentage



¹ Analyse des 1 000 meilleurs sites Internet d'achat, après retrait des vendeurs internationaux
Source : SimilarWeb, McKinsey

3. DEVENIR UN CHAMPION INTERNATIONAL EN CINQ ÉTAPES

Une approche « Tester & Apprendre » qui cible la demande internationale latente peut s'avérer être un bon tremplin pour les acteurs en passe de devenir des champions internationaux. Mais pour tenir la promesse du commerce électronique transfrontalier, les détaillants en ligne devront faire plus. Cinq étapes seront nécessaires pour devenir un champion international.

1. CLARTÉ STRATÉGIQUE

Afin de conquérir les marchés les plus porteurs, les acteurs doivent adopter un comportement très offensif et cibler activement les bons consommateurs. Comme cette approche demandera des efforts, du temps et de l'argent, les détaillants en ligne doivent d'abord identifier systématiquement les marchés de clientèle les plus attractifs. La réalisation d'une analyse du trafic Internet est une possibilité que nous avons déjà évoquée et qui permet d'obtenir une meilleure compréhension des modèles de demande existants, tant pour les magasins des détaillants en ligne que pour le plus large segment de marché dans lequel ils interviennent. Il est utile en outre d'examiner les indicateurs généraux de l'attractivité du marché actuel, tels que la pénétration du commerce électronique ou le degré de l'offre en commerce électronique local dans un pays ou une région – des éléments facilement trouvable sur Internet. Toutefois, ces chiffres ne vous donneront qu'une vision statistique du marché d'aujourd'hui et non le paysage futur qui émergera dès que les acteurs auront commencé à le façonner de manière active. C'est pour cette raison qu'il est important de tenir compte des goûts des consommateurs et des tendances à une échelle plus large. Une forte proximité culturelle, par exemple, a permis aux détaillants en ligne du Royaume-Uni de vendre avec succès sur les marchés des anciens pays du Commonwealth et les designers de mode de Scandinavie qui ont pris conscience du charme moderne de leur style de vie ont conquis d'autres marchés européens.

Identifiez vos opportunités de ventes transfrontalières

Ensuite, il est nécessaire de définir l'argumentaire de vente. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'argumentaire peut s'appuyer sur la disponibilité, l'offre (y compris le prix) et la confiance. Les acteurs qui se fondent sur la disponibilité essaieront de trouver leur produit (ou un produit de substitution proche) sur le marché considéré. S'ils ne le trouvent pas, ils se demanderont pourquoi. Le produit est-il trop nouveau ou trop inhabituel peut-être pour que les acheteurs étrangers le connaissent ? Ils doivent se demander s'il existe un élément de différenciation et si celui-ci est défendable. Si un fabricant spécialisé vend par exemple un produit protégé par une appellation d'origine (p. ex. dans le domaine alimentaire) ou détient des droits exclusifs, vous êtes très vraisemblablement en présence d'un gagnant. Et même pour un détaillant non exclusif, une échelle ou des capacités inégalées, y compris une meilleure expérience d'achat en ligne, les avis des consommateurs sur les produits et un meilleur service client, peuvent faire naître un avantage concurrentiel durable.

Ensuite, il est nécessaire de définir l'argumentaire de vente. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'argumentaire peut s'appuyer sur la disponibilité, l'offre (y compris le prix) et la confiance. Les acteurs qui se fondent sur la disponibilité essaieront de trouver leur produit (ou un produit de substitution proche) sur le marché considéré. S'ils ne le trouvent pas, ils se demanderont pourquoi. Le produit est-il trop nouveau ou trop inhabituel peut-être pour que les acheteurs étrangers le connaissent ? Ils doivent se demander s'il existe un élément de différenciation et si celui-ci est défendable. Si un fabricant spécialisé vend par exemple un produit protégé par une appellation d'origine (p. ex. dans le domaine alimentaire) ou détient des droits exclusifs, vous êtes très vraisemblablement en présence d'un gagnant. Et même pour un détaillant non exclusif, une échelle ou des capacités inégalées, y compris une meilleure expérience d'achat en ligne, les avis des consommateurs sur les produits et un meilleur service client, peuvent faire naître un avantage concurrentiel durable.

Avoir une clarté stratégique signifie rechercher et sélectionner les marchés transfrontaliers les plus porteurs, personnaliser l'argumentaire de vente de l'entreprise, confronter sa proposition aux préférences des consommateurs et planifier avec précision la mise en place de la stratégie, en particulier les ressources internes et les hypothèses exigeantes concernant les activités transfrontalières.

2. LE BON ASSORTIMENT

Comprendre les préférences et les règles locales

Dès qu'ils auront une bonne clarté stratégique des marchés cibles transfrontaliers, les détaillants en ligne devront réfléchir à la question de savoir comment personnaliser leur offre sur ces marchés pour tenir compte des préférences culturelles ou répondre à des demandes qui n'existent pas sur leur marché local. Adapter l'assortiment demande de faire des recherches sur les goûts locaux. Si l'activité de l'entreprise relève des catégories associées au lifestyle telles que l'ameublement ou la mode, s'intéresser non seulement à la concurrence locale, mais aussi à la recherche consommateurs existante ou tout simplement aux magazines lifestyle peut s'avérer utile. Combien de gens savent par exemple que le violet, une couleur noble dans de nombreuses cultures, est la couleur du deuil au Brésil et qu'il est considéré malchanceux de la porter à une autre occasion que les funérailles. D'où l'importance de connaître ces particularités avant de pénétrer de nouveaux marchés. Lorsque l'entreprise est active dans une catégorie un peu plus opaque, c'est l'inventivité qui compte. Pour un fournisseur de pièces de rechange dans le secteur automobile par exemple, avoir pris connaissance des ventes historiques des 20 dernières années s'est révélée être un bon indicateur de prévision de la demande locale d'aujourd'hui. Ce type de recherche peut être le point de départ d'une implantation d'un magasin en ligne localisé. Ainsi, les tests A/B et l'analyse du Big Data peuvent permettre aux sociétés de se familiariser avec leur audience cible et de personnaliser fréquemment l'expérience pour cette audience.

Une source potentielle d'incertitude en termes d'assortiment de produits peut être la régulation, notamment si elle s'applique à des catégories telles que les jouets

ou l'électronique. Les sociétés doivent connaître les barrières commerciales auxquelles elles sont confrontées et comment y faire face. Il est donc nécessaire de classer les produits selon le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH). Une manière simple de résoudre ce problème consiste à faire appel aux prestataires spécialisés dans ce domaine. Borderlinx par exemple, offre un « moteur d'éligibilité » qui permet de cataloguer automatiquement des références destinées à la vente internationale et déclenche un « message d'alerte sur les marchandises prohibées » afin de protéger les sociétés et leurs clients internationaux de toutes transactions non conformes.

3. LA BOUTIQUE EN LIGNE LOCALE EST INTERNATIONALE

Les consommateurs venant de l'étranger souhaitent effectuer leurs achats à l'instar de la clientèle locale. Il est désormais facile de traduire un site Internet puisque les consommateurs disposent, à portée de leurs doigts, de services tels les plug-ins de navigateur. Une boutique en ligne réellement globale doit être multilingue et, en fait, multi-tout. Aussi est-il nécessaire de proposer des pages d'accueil multiples adaptées aux coutumes locales (en présentant un assortiment personnalisé tel que nous l'avons décrit précédemment et un message de bienvenue qui met en avant les diverses options d'expédition à l'international proposées par les acteurs), différents modes de paiement acceptés dans le pays concerné ou différentes monnaies dans lesquelles les utilisateurs retrouvent les prix révisés et arrondis d'une manière qu'ils connaissent (une étiquette à 99,99 USD est plus courante aux États-Unis qu'une étiquette à 100,07 USD, la conversion du prix paraissant plus facile. Il est possible de surveiller le succès de l'offre d'une bonne expérience localisée en comparant les taux de rebond, le nombre de visites de pages, la durée moyenne passée sur une page par un visiteur national et international – plus les fournisseurs réussissent à convertir les utilisateurs étrangers, plus leur réussite est grande.

**Faire du monde entier son
marché local**

Une des préoccupations majeures des acheteurs est la non-transparence du coût réel d'un achat international. Les sociétés peuvent faciliter la tâche des consommateurs en leur proposant de calculer la totalité des frais d'arrivée lorsqu'ils quittent le site Internet, y compris le calcul exact des frais d'expédition, de la TVA et des taxes. Comme indiqué précédemment, Global-e ou Borderlinx peuvent fournir des services dans ce domaine. Il est également possible d'avoir recours aux services de courtage en douane que les logisticiens fournissent dans leur offre porte-à-porte comme effet de levier. Le « Rendu Droits Acquittés » (ou Delivery Duty Paid (DDP)) est un service très pratique qui permet aux détaillants de régler en amont toutes les taxes pour leurs clients. Les acheteurs pourront se voir facturer une redevance, mais les surprises désagréables et une expérience client décevante après avoir quitté le site sont ainsi levées.

Ce sont non seulement les ventes réalisées par les magasins en ligne des entreprises qui tirent les ventes transfrontalières par le haut, mais aussi les ventes réalisées à partir de plates-formes exploitées par des tiers. Alors que sur les marchés occidentaux, notamment en Amérique du Nord et en Europe, les consommateurs tendent à utiliser les plates-formes de commerce en ligne type Amazon ou eBay, les plates-formes populaires en Chine ou en Inde sont des plates-formes qui se sont développées localement. Les consommateurs chinois notamment effectuent leurs achats sur des places de marchés telles que T-mall et Taobao offertes par Alibaba, et les consommateurs indiens à partir de Flipkart – toutes ces places de marché sont des places qui n’ont pas été implantées dans des pays occidentaux mais qui ont été spécifiquement créées pour répondre aux préférences des consommateurs locaux. Pour vendre avec succès sur les marchés internationaux, les détaillants en ligne doivent envisager une présence sur ces plates-formes.

4. ENTREPOSAGE ET GESTION

Après avoir mis en place avec succès une offre locale adaptée qui permet aux consommateurs d’effectuer leurs achats à l’instar des locaux sur les bons marchés cibles, les acteurs doivent se poser la question de savoir comment gérer au mieux les commandes. Le spectre des options de gestion va du hub central, qui permet d’appréhender une demande mondiale, à une approche entièrement localisée. Trouver le meilleur modèle dépend d’un certain nombre de facteurs, et notamment de la demande générale, des différences régionales et de la prévisibilité des consommateurs, de la profondeur de l’offre de produits ainsi que de la mise en place rapide sur le marché.

Une approche plus centralisée présentera souvent des avantages en termes de coûts, mais elle peut limiter la capacité de l’acteur à rivaliser avec ses concurrents locaux ou régionaux en termes de vitesse et d’expérience client. Une façon de compenser cet aléa consiste à mettre en place un réseau en étoile qui permet de rapprocher les références qui se vendent le mieux le plus près possible des marchés locaux dès qu’un certain effet d’échelle est atteint. Une autre façon – et la seule pour les acteurs de petite et moyenne taille – est d’offrir des solutions d’expédition plus rapides.

Les prestataires de services logistiques premium offrent des livraisons garanties le jour suivant pour des destinations intracontinentales et des livraisons prenant 2 à 3 jours pour des destinations intercontinentales, avec proposition d’horaires de livraison fixes le matin, si souhaité, dans les deux cas.

5. CHOIX DE LIVRAISON

Après avoir réuni tous les ingrédients mentionnés pour réussir leurs ventes transfrontalières, les entreprises doivent faire en sorte d'attirer les consommateurs et d'avoir une présence opérationnelle pour répondre à leur demande. La livraison paraîtrait être la partie simple de l'équation – mais ce n'est pas le cas. Offrir les bons choix de livraison peut s'avérer être un moteur de conversion important.

Faire des choix de livraison un outil puissant de conversion

Un point qui pose problème à nombre de détaillants en ligne. Dans l'étude, les détaillants en ligne n'offrant pas d'options transfrontalières indiquent que les aspects logistiques font partie des plus grands défis à relever dans la vente transfrontalière. 74 % des interrogés considèrent comme obstacles significatifs les coûts élevés de l'expédition et 67 % la complexité logistique. Ils soulignent également que la vitesse a priorité sur le prix : la majorité des détaillants en ligne couverts par cette étude classe la vitesse (37 % des interrogés) comme étant le besoin logistique le plus important et non pas le prix (24 % des interrogés).

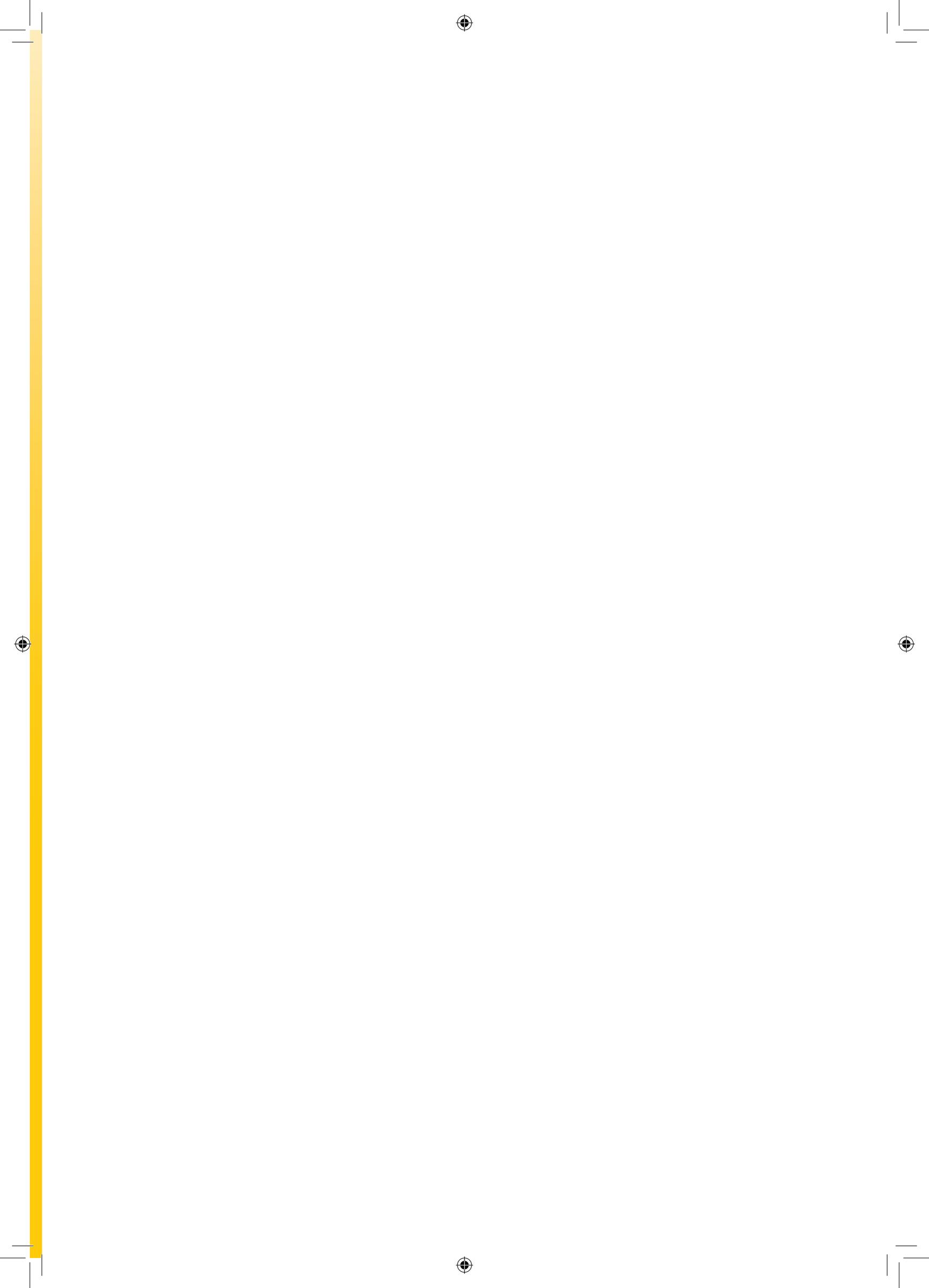
Quant au rôle de la logistique comme élément de différenciation, ils indiquent que les jours et horaires de livraison garantis (mentionnés par 22 % des interrogés) et un suivi pleinement transparent (17 % des interrogés) pourraient constituer les éléments d'une formule gagnante pour se démarquer de la concurrence.

Quel est l'intérêt de cette information pour les différents acteurs ? Si les temps de livraison longs sont synonymes de veiller tard la nuit pour les acheteurs et les vendeurs, l'expédition premium est le standard nécessaire pour certaines catégories de produits. Dans le segment de la mode de prix moyen à élevé par exemple, il est normal pour les détaillants en ligne de n'offrir que des délais d'expédition à temps défini. Le coût supplémentaire est couvert par leur marge, notamment s'il s'agit d'une vente transfrontalière où la valeur des commandes passées peut être significativement plus élevée que celle des commandes locales.

Pour d'autres catégories de produits ou pour des prix moins élevés, trouver le compromis optimal entre la vitesse et le prix, soit les deux éléments les plus « souhaités » dans le marché, n'est peut-être pas si évident. Même si l'expédition premium n'est pas une solution universelle, c'est un « plus » important dans l'offre de solutions d'expédition proposée par le détaillant en ligne puisque les consommateurs aiment avoir le choix. Si de telles solutions ne sont pas proposées, les consommateurs iront acheter leurs cadeaux de dernière minute ailleurs. Un consolidateur majeur indiquait à ce sujet que 20 % des ventes internationales qu'il gérait à la demande de différents clients étaient expédiées en express. Les résultats de l'étude confirment cet aspect comme étant un choix intelligent : comme indiqué précédemment, la croissance des entreprises offrant une solution d'expédition accélérée/premium – parmi tous les segments – était de 60 % supérieure à celle de ses pairs qui n'offraient que des solutions d'expédition standard.

DHL Express
53250 Bonn
Germany
www.dhl.com

valid: 12/2016



The 21st Century Spice Trade – A Guide to the International E-Commerce Opportunity

Bonn, December 15, 2016

