

Comment Amazon l'emporte sur la concurrence avec des tactiques de supermarché

Marc Billige

Kyle Poyar

Adrian Pusz

Décembre 2012

La tarification, toujours un levier de rendement de choix pour le libraire, est aujourd'hui plus importante que jamais en raison des changements constants des formats, des concurrents et des réseaux de vente. De nos jours cependant, l'évaluation du bon prix d'un livre est, un véritable casse-tête auquel il semble manquer quelques morceaux.

Avant de chercher ces morceaux manquants, les libraires devraient toutefois prendre du recul et revoir certaines pratiques de tarification désuètes qui peuvent les avoir servis auparavant lorsque tous les livres étaient imprimés et vendus en librairie. Les libraires travaillent selon plusieurs présomptions quant à la façon d'offrir des réductions, de comprendre la stratégie de vente d'Amazon, ou encore, de s'adapter aux habitudes de consommation à l'ère du commerce électronique.

Afin d'aider les libraires à améliorer leur ratio prix/rendement et à engendrer une croissance des bénéfiques, Simon-Kucher & Partners, une entreprise de consultants en marketing et en stratégie de tarification, a entrepris une étude sur les 100 livres les plus vendus par des détaillants en ligne en Grande-Bretagne¹.

Une fois que les libraires auront revu leurs présomptions, ils n'auront pas à repartir à neuf pour la tarification. Croyez-le ou non, Tesco² a un excellent modèle qui peut être emprunté et adapté.

Première présomption : La tarification des livres ne demande pas beaucoup de travail.

(Une fois décidé, on n'y touche plus.)

Plusieurs libraires adoptent une approche « une fois décidé, on n'y touche plus » lors de la tarification de leurs livres³, à l'exception de quelques ajustements lors de périodes précises ou

¹ Cette étude ne comprend cependant pas les *e-book* en raison de l'actuel débat légal portant sur la tarification des livres électroniques.

² NdT : Tesco est le premier groupe de distribution britannique et le troisième groupe mondial. Tesco est présent dans la distribution alimentaire et non-alimentaire. (selon Wikipédia)

de la tenue d'activités promotionnelles. Ceci n'est pas surprenant vu l'importance de l'inventaire qu'ils ont à gérer.

Pour sa part, Amazon adopte une approche plus dynamique. Simon-Kucher a observé comment le prix des 100 livres à succès du mois avait changé après 10 jours⁴. Des 62 titres qui étaient demeurés au palmarès pendant cette période, le tiers avait changé de prix.

Le morceau manquant du casse-tête : La tarification dynamique est une bonne façon pour aider les entreprises comme Amazon à augmenter leur rentabilité. Les autres libraires devraient suivre cet exemple et élaborer des procédés permettant de gérer la tarification de leurs livres sur une période prolongée. Ces procédés permettraient d'ajuster la tarification en fonction de la popularité d'un livre, du moment de la journée, de la saison, des prix de la concurrence en plus d'un ensemble d'autres facteurs. Des changements mineurs sur les prix, effectués de façon ciblée et au fil du temps, se traduisent par une croissance judicieuse des bénéfices.

Deuxième présomption : Les lecteurs achètent des livres en ligne uniquement pour obtenir des prix plus bas.

La stratégie de tarification dynamique d'Amazon révèle une connaissance approfondie et judicieuse des habitudes d'achat des consommateurs. Ils achètent en ligne non pas uniquement pour économiser, mais également pour d'autres raisons, comme des raisons pratiques et pour la vaste sélection.

Un sondage récent de Simon-Kucher portant sur les habitudes d'achat par voies multiples des consommateurs américains montre que pour 76 % d'entre eux, le prix du livre imprimé n'était pas la raison principale de leur décision d'acheter des livres en ligne. De plus, cette étude a démontré que plus un consommateur achète en ligne, moins il porte attention aux prix.

Le morceau manquant du casse-tête : Les libraires ont tout intérêt à se forger une clientèle fidèle et à encourager l'achat régulier de livres imprimés plutôt que de tenter d'attirer les chasseurs d'aubaines avec d'importantes promotions, au détriment de la rentabilité. Des publicités ciblées comme des infolettres personnalisées, des critiques de spécialistes ou des améliorations de l'expérience utilisateur sont des investissements plus profitables que des bas prix agressifs.

³ NdT : Au Québec, les éditeurs fixent le prix des livres. Les libraires décident d'accorder ou non un rabais sur ce prix.

⁴ L'étude de Simon-Kucher compare le prix des meilleurs vendeurs d'Amazon en date du 30 octobre et du 9 novembre.

Troisième présomption : Donc, les réductions profitent aux libraires, en particulier pour les titres qui vendent moins.

Lorsque des détaillants changent leurs prix, c'est souvent dans le but de remplacer leurs titres vieillissants. Ils présentent de nouveaux livres, plus populaires, et les vendent au prix fort, alors qu'ils mettent subtilement au rabais leurs titres moins récents qui se vendent plus lentement.

Les supermarchés, tout comme Tesco, font le contraire. Ils offrent des réductions sur les produits populaires (les « produits d'appel ») comme les couches, les œufs et le lait tout en maintenant le prix fort sur les produits qui se vendent moins ou plus lentement. C'est également la stratégie d'Amazon.

D'après notre analyse de la liste des livres à succès d'Amazon, les réductions de prix des 20 livres les plus populaires sont plus importantes (une moyenne de 55 % de réduction) que sur le prix des autres titres de la liste (une moyenne de 48 % pour les numéros 21 à 100).

Selon certains, les réductions et les ventes vont de pair. Cependant, une réduction de 7 % a très peu de chance d'amener un titre peu vendeur dans les 10 livres les plus populaires. Cette façon de faire ressemble plutôt à une judicieuse stratégie de tarification tirée de « l'ancien » monde du livre.

Le morceau manquant du casse-tête : Avoir des bas prix sur les titres qui jouissent d'une grande visibilité contribue à forger une image de détaillants à rabais aux yeux des acheteurs. Tout comme dans les supermarchés, les consommateurs entrent dans le magasin parce qu'ils sont attirés par les bas prix des produits courants (les couches, les œufs et le lait), mais une fois entrés, ils peuvent également acheter un produit complètement différent (c'est sur ce point que l'outil de recommandation personnalisée d'Amazon démontre son efficacité).

Quatrième présomption : Après tout, c'est bien ce que fait Amazon, non?

Nous savons déjà qu'Amazon emprunte sa stratégie de tarification aux supermarchés, mais nous ignorons lequel. Sa méthode s'approche-t-elle davantage de celle d'Asda ou de celle de Tesco (ou même de Waitrose)?

La présomption par défaut serait Asda, étant donné la promesse d'Amazon d'offrir constamment des bas prix sur l'entièreté de son catalogue⁵. Cependant, cette réponse n'est que partiellement juste.

Simon-Kucher a comparé les prix des 100 livres à succès d'Amazon avec les mêmes titres vendus par sept autres détaillants en ligne importants de la Grande-Bretagne comme Abe Books, Blackwell's, Book Depository et W.H Smith.

⁵ Selon le site Internet d'Amazon.

Amazon offre des prix plus bas sur les livres à succès...

	Rang	7
	Prix public	20,00 £
<hr/>		
Prix Amazon	9,00 £	
<i>Plus bas prix alt.</i>	<i>9,99 £</i>	
<hr/>		
	Rang	19
	Prix public	7,99 £
<hr/>		
Prix Amazon	2,99 £	
<i>Plus bas prix alt.</i>	<i>3,19 £</i>	

... mais pas nécessairement sur les titres qui ont moins de visibilité

	Rang	53
	Prix public	8,99 £
<hr/>		
Prix Amazon	6,02 £	
<i>Plus bas prix alt.</i>	<i>3,46 £</i>	
<hr/>		
	Rang	76
	Prix public	7,99 £
<hr/>		
Prix Amazon	7,19 £	
<i>Plus bas prix alt.</i>	<i>5,99 £</i>	

Source : étude de Simon-Kucher; prix d'Amazon et de ses concurrents en Grande-Bretagne datant du 30 octobre 2012

Pour les 20 titres les plus populaires, Amazon est en moyenne 6 % moins cher que tous ses concurrents. D'un autre côté, le prix de ses livres à succès aux positions 21 à 50 est en moyenne 13 % plus élevé que celui de ses concurrents et 15 % plus élevé pour ceux des positions 51 à 100.

Amazon offre tout de même aux consommateurs des prix concurrentiels, mais de façon stratégique, selon si le prix doit absolument être « le plus bas » ou si un « bas prix » est suffisant.

Le morceau manquant du casse-tête : Alors que les autres libraires se limitent à un modèle grand public populaire, Amazon domine à l'aide d'une stratégie empruntée à Tesco.

Conclusion : Les libraires devraient s'inspirer de Tesco

La stratégie d'Amazon est claire et révélatrice. Amazon a un pas d'avance sur les autres libraires par sa grande variété de prix et sa tarification judicieuse. L'entreprise évite les réductions trop peu rentables tout en se forgeant une image de détaillants à rabais aux yeux des consommateurs.

Pour survivre, les libraires doivent en prendre note et revoir leurs présomptions. Le premier endroit où ils devraient regarder est, étonnamment, chez Tesco.

À propos des auteurs



Mark Billige est associé directeur général de Simon-Kucher à Londres.

Adresse courriel : mark.billige@simon-kucher.com



Adrian Pusz est consultant à Simon-Kucher & Partners, à Londres, spécialisé en comportement du consommateur.

Adresse courriel : adrian.pusz@simon-kucher.com



Kyle Poyar est consultant à Simon-Kucher & Partners à Londres. Ses domaines de spécialisation sont le milieu de l'édition, les médias et les industries Telco.

Adresse courriel : kyle.poyar@simon-kucher.com