

L'innovation dans la distribution automobile

« Journée des garagistes suisses »

Le 20 janvier 2015

CONFIDENTIEL ET PROPRIÉTÉ DE MCKINSEY & COMPANY
Toute utilisation de ce support, ainsi que de son contenu,
sans autorisation expresse de McKinsey & Company est strictement interdite



concessionnaires

ils ont essuyé des pertes en 2013

nombre moyen de visites client en concession avant l'achat

une voiture ramené **de 5 (max.)**

1 seule le plus souvent

Environ **500 000 véhicules** par an sont échangés sur le site Web de eBay Motors

, le nombre de concessions automobiles a

été doublé ces 5 dernières

, alors qu'il a diminué de **15%**

-Unis et en Europe

85% des clients continuent à utiliser les points de contact en concession mais

1 sur 4 n'est pas satisfait de son expérience chez le concessionnaire

Plus de 80% des clients essaient le véhicule au cours du processus d'achat

Plus d'un tiers des clients seraient dès à présent prêts à envisager l'achat d'une voiture en

Portées pour définir une stratégie de distribution innovante

Concessions

- Quel sera le rôle d'une concession dans le futur?
- Comment adapter les efforts commerciaux aux nouveaux paramètres client?
- Comment tirer le meilleur parti des nouvelles technologies et solutions pour mieux gérer la performance commerciale?

Réseau

- Quels sont les modèles de distribution efficaces *et* rentables demain?
- Comment optimiser la couverture/capillarité du réseau?

Constructeur / groupe de concessionnaires / importateur

- Comment orienter le réseau de demain? Quelles sont les implications pour différentes BU?

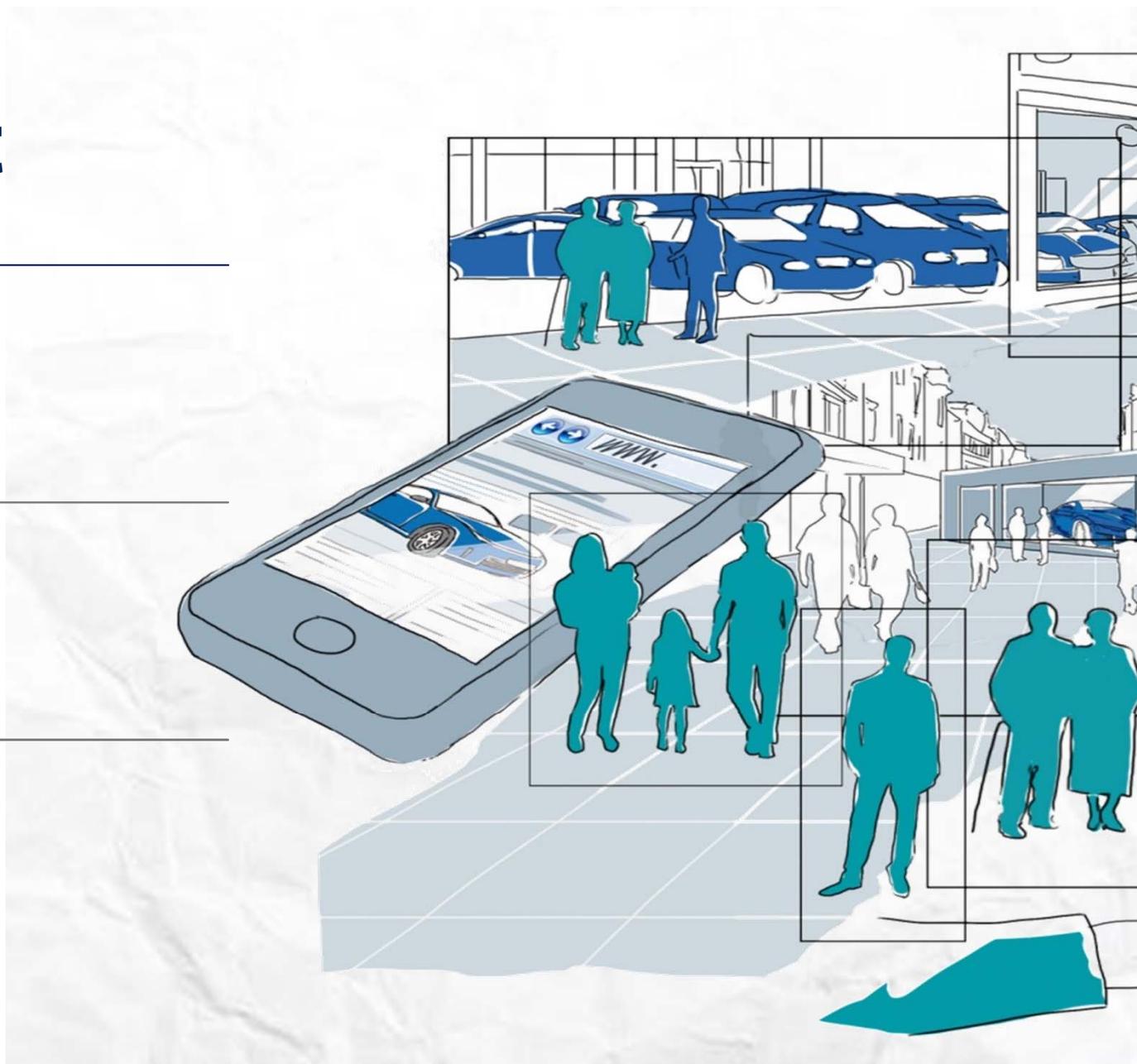


s de changement

le des concessions

e transformation

t implications

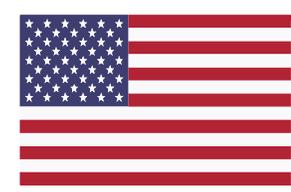


Amateurs a couvert 4.454 personnes ayant récemment acheté
dans cinq pays, permettant de collecter des informations
une vingtaine de marques

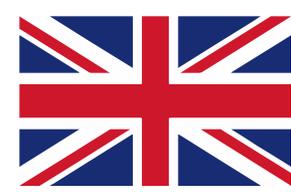
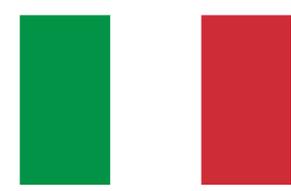


Taille de l'échantillon : 4.454
répondants
Informations détaillées sur plus
une vingtaine de marques
Benchmark mondial pour 7 marques
clés

Taille de l'échantillon par pays
Nombre de répondants



1



Total

4

Levier de changement dans la distribution automobile

Facteurs

Nombre de visites

diminution (aujourd'hui, seulement 1 visite pour l'achat)

Constituant

moins de temps pour la phase

de recherche (80% des personnes

font leur recherche d'un

véhicule en ligne)

Facteurs de mieux

être informés

de puissance

Technologies mobiles

et réseaux sociaux

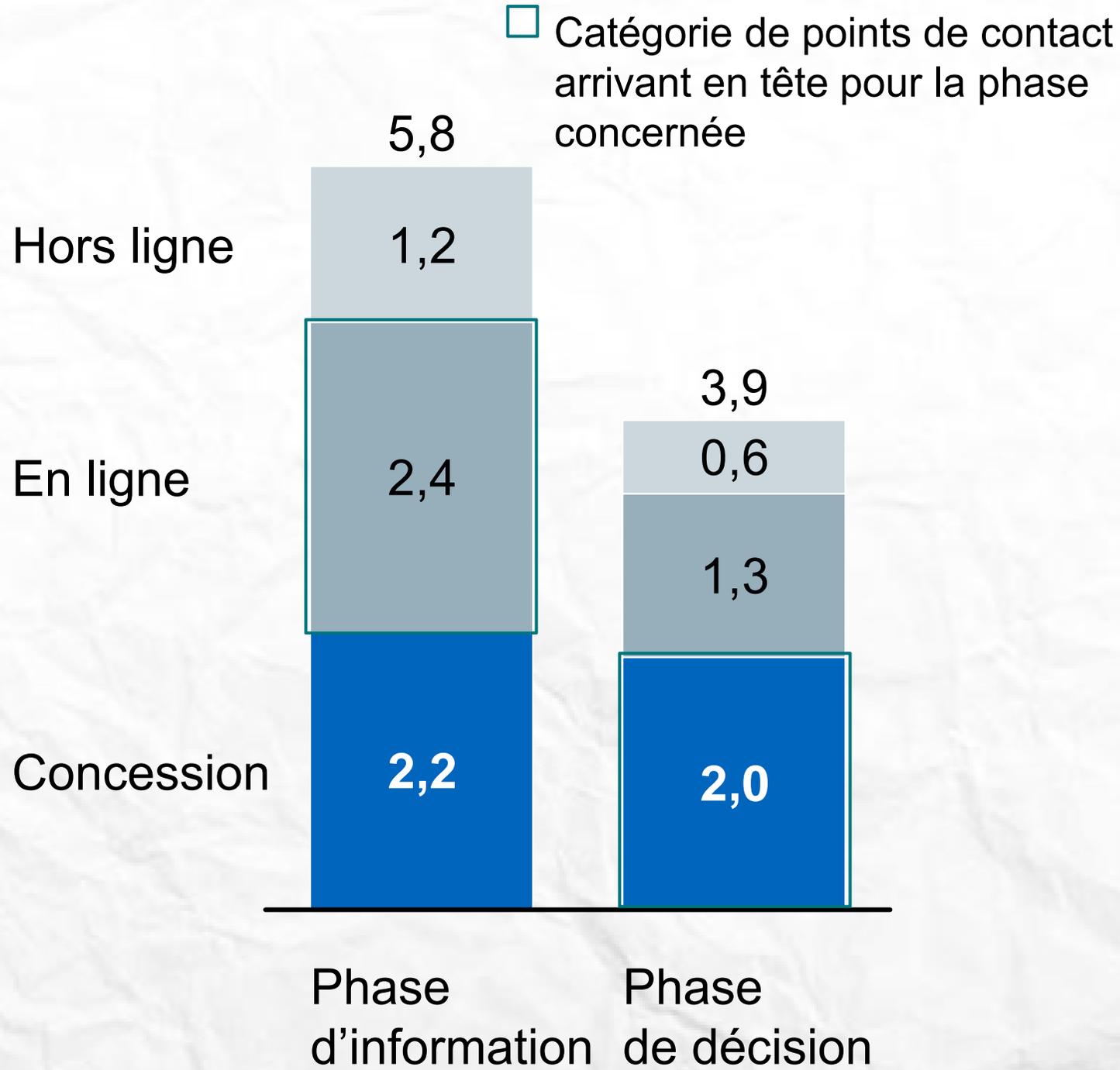
Produits et technologies

- Evolution de la palette de savoir-faire des commerciaux : **connaissances spécialisées et compétences relationnelles** indispensables
- **Nouvelles catégories de véhicules** et nouveaux constructeurs (ex. Tesla)
- **Complexité croissante** du portefeuille de produits
- Technologies **virtuelles**, logiciels, applications

Pressions pesant sur l'industrie automobile

- **Multiplication des normes** en matière de processus et de produits pour les constructeurs
- **Initiatives de restructuration** du réseau
- **Concepts de distribution alternative**

Nombre moyen de points de contact utilisés par catégorie

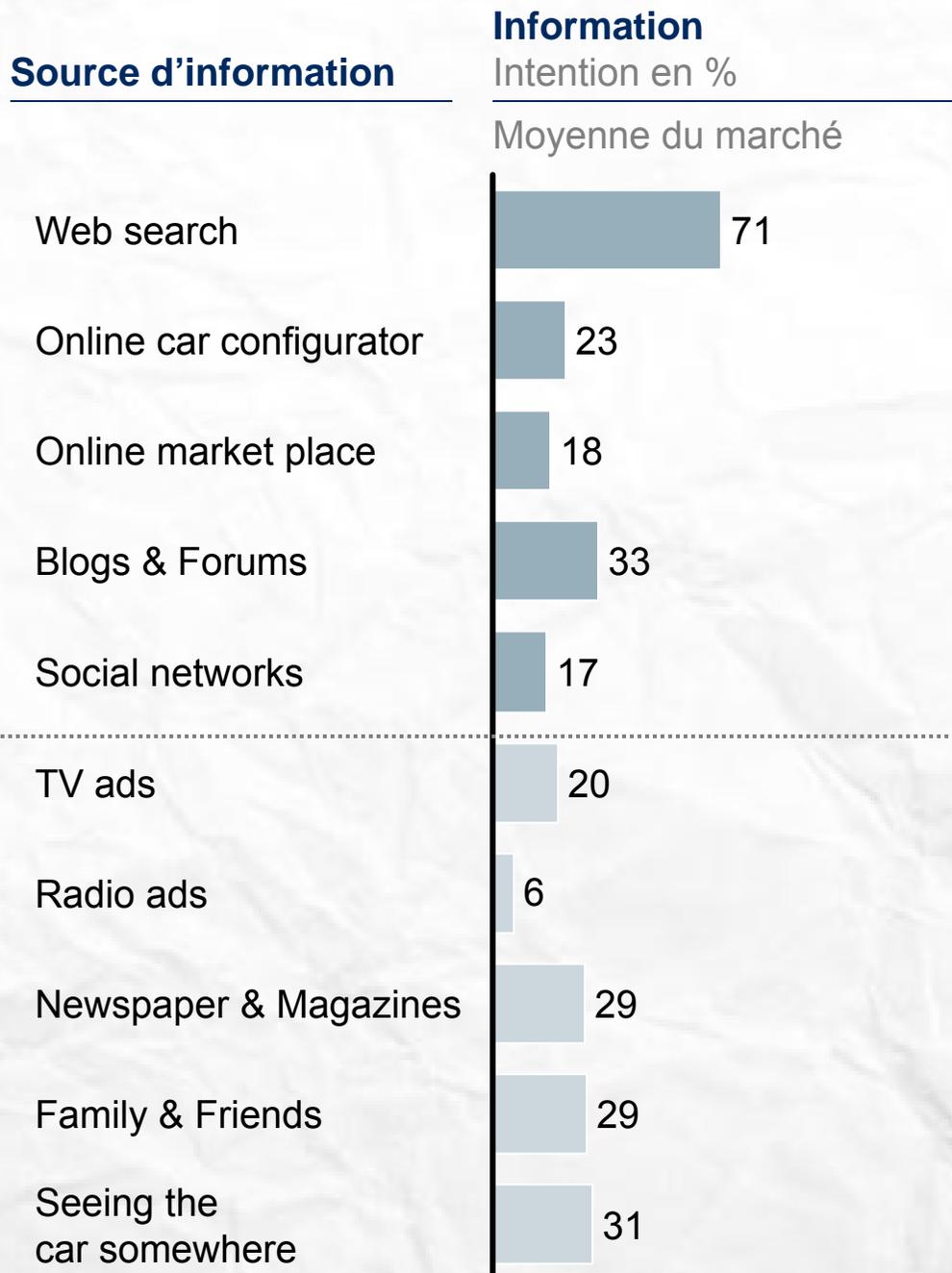


Leure à l'importance du point de contact pour les acheteurs de

les consommateurs, les places
 marché en ligne sont presque aussi importantes que le
 configurateur de voitures en ligne et la publicité télévisée ...

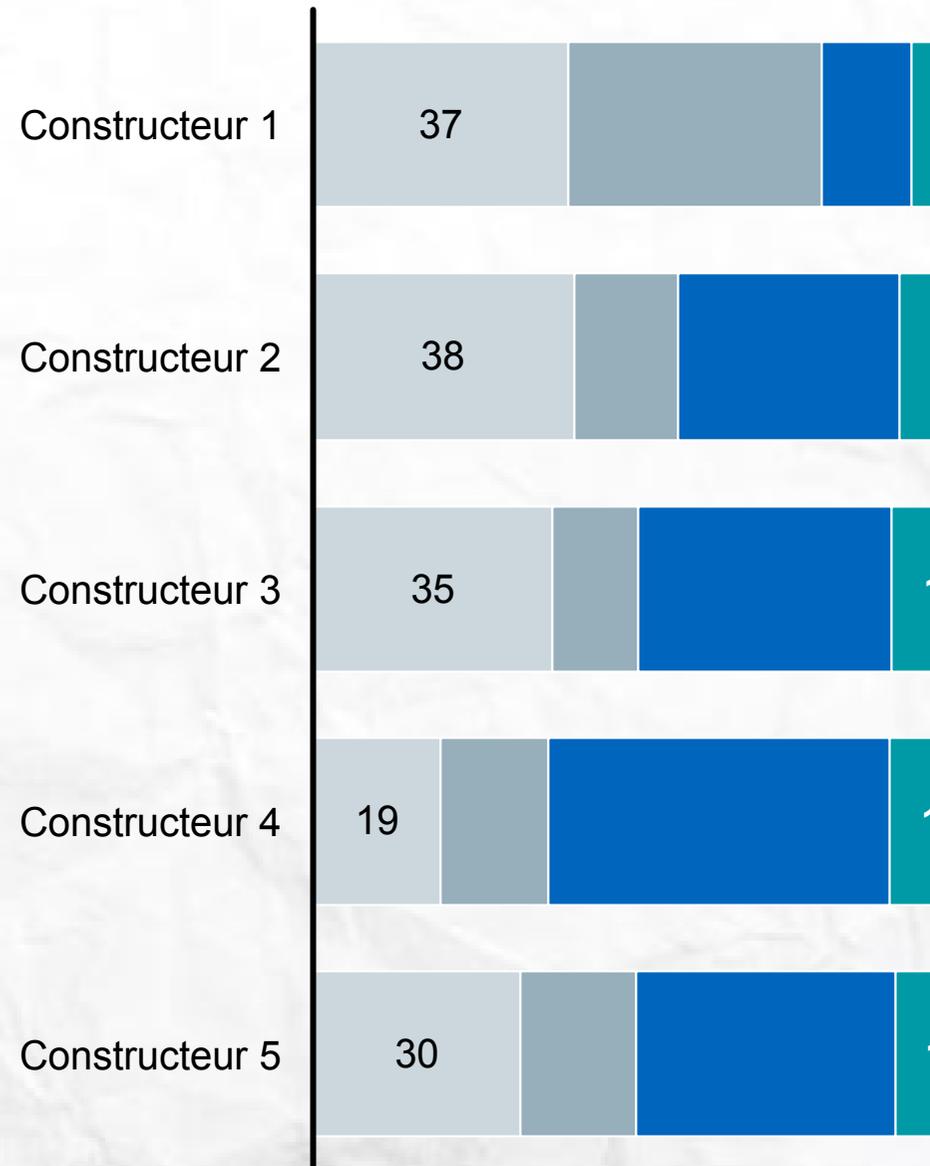


... mais les dépenses en ligne des constructeurs
 reflètent pas encore cette importance



Dépenses en publicité des constructeurs,
 M€ en 2013

TV Papier
 Publique En ligne

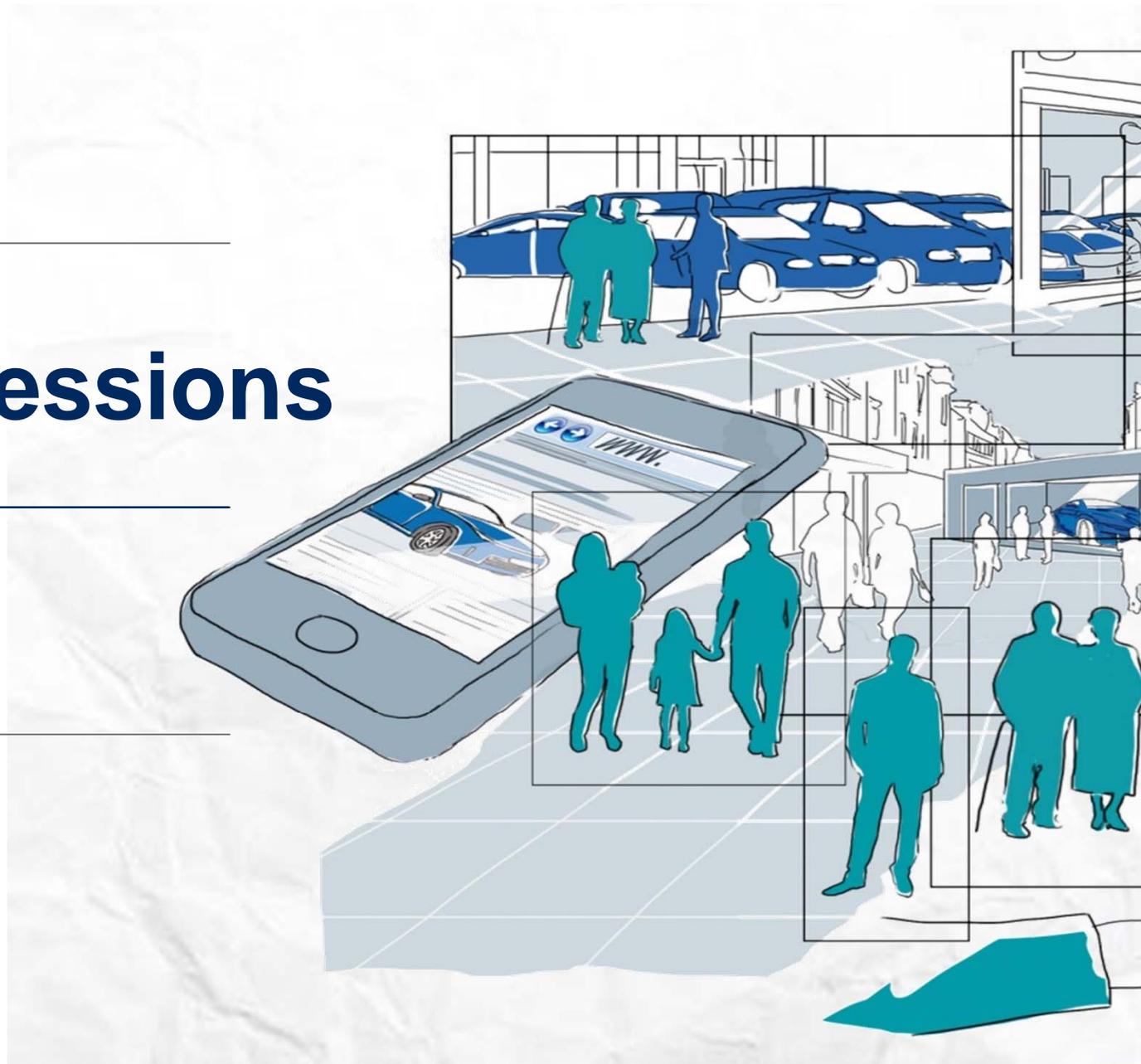


changement

au rôle des concessions

e transformation

t implications



Opportunités pour les concessionnaires

Physique

nicule

sique

«eel » de nombreux véhicules

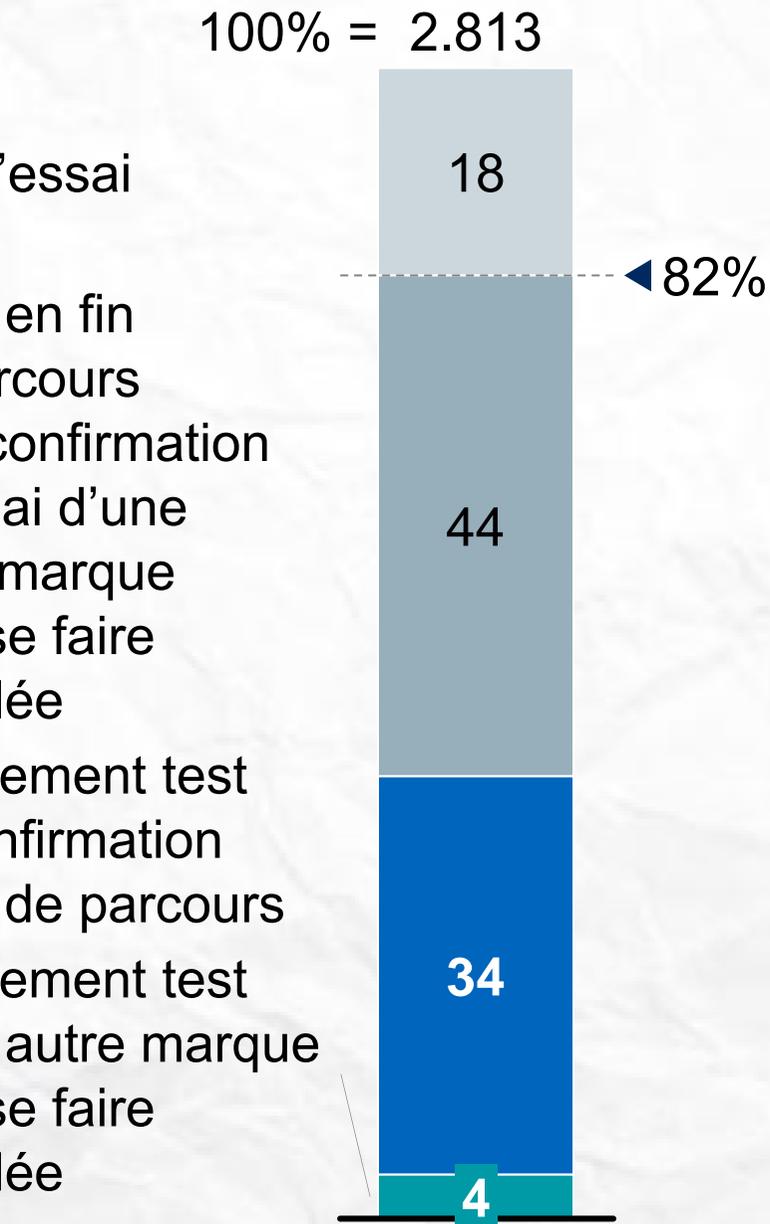
Avis de spécialistes

- Connaissances spécialisées
- Capacité à répondre à des questions précises et détaillées des clients
- Conseils sur les services

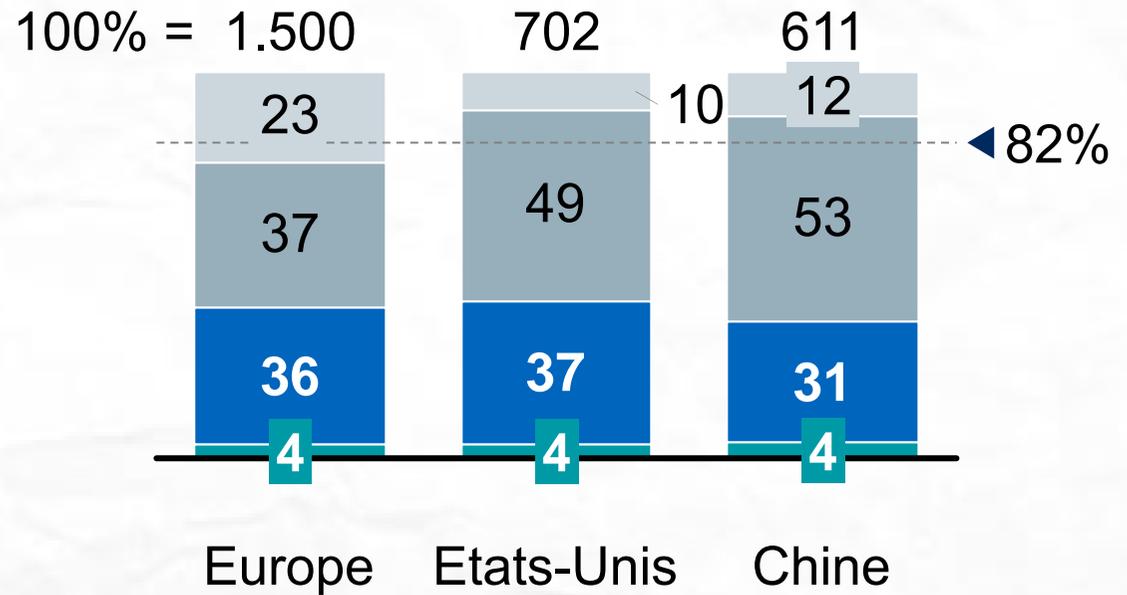
Relation de co

- Concessionn
le visage du
pour le cons
- Point de con
service après
garantie

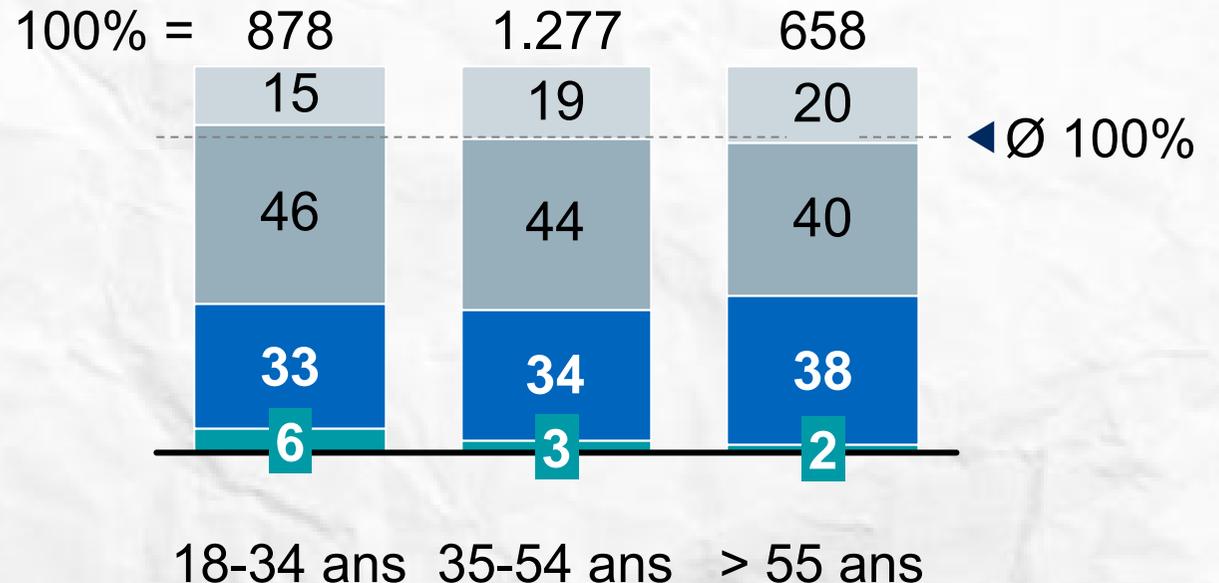
Importance des essais au cours du parcours du client



Par pays



Par tranche d'âge



changement

le des concessions

rs de transformation

t implications



Opportunités pour les concessionnaires

es de l'excellence

cart de performance
ne approche globale en
parcours client

Accélérer grâce à l'innovation

3. Définir la nouvelle stratégie et les nouvelles opérations/solutions de distribution
4. Commencer à tester et mettre en œuvre des actions permettant d'obtenir rapidement des résultats

Lancer le pro mise en oeuvr

5. Mettre en œuvre
déployer la
stratégie et
nouvelles o
solutions d
distribution
canaux, tec

maintenant

Réseau amélioré

Réseau totalement tr

Performance est vitale pour réduire l'écart de performance

DE CONCEPTION

Faible performance

Perf

Performance globale

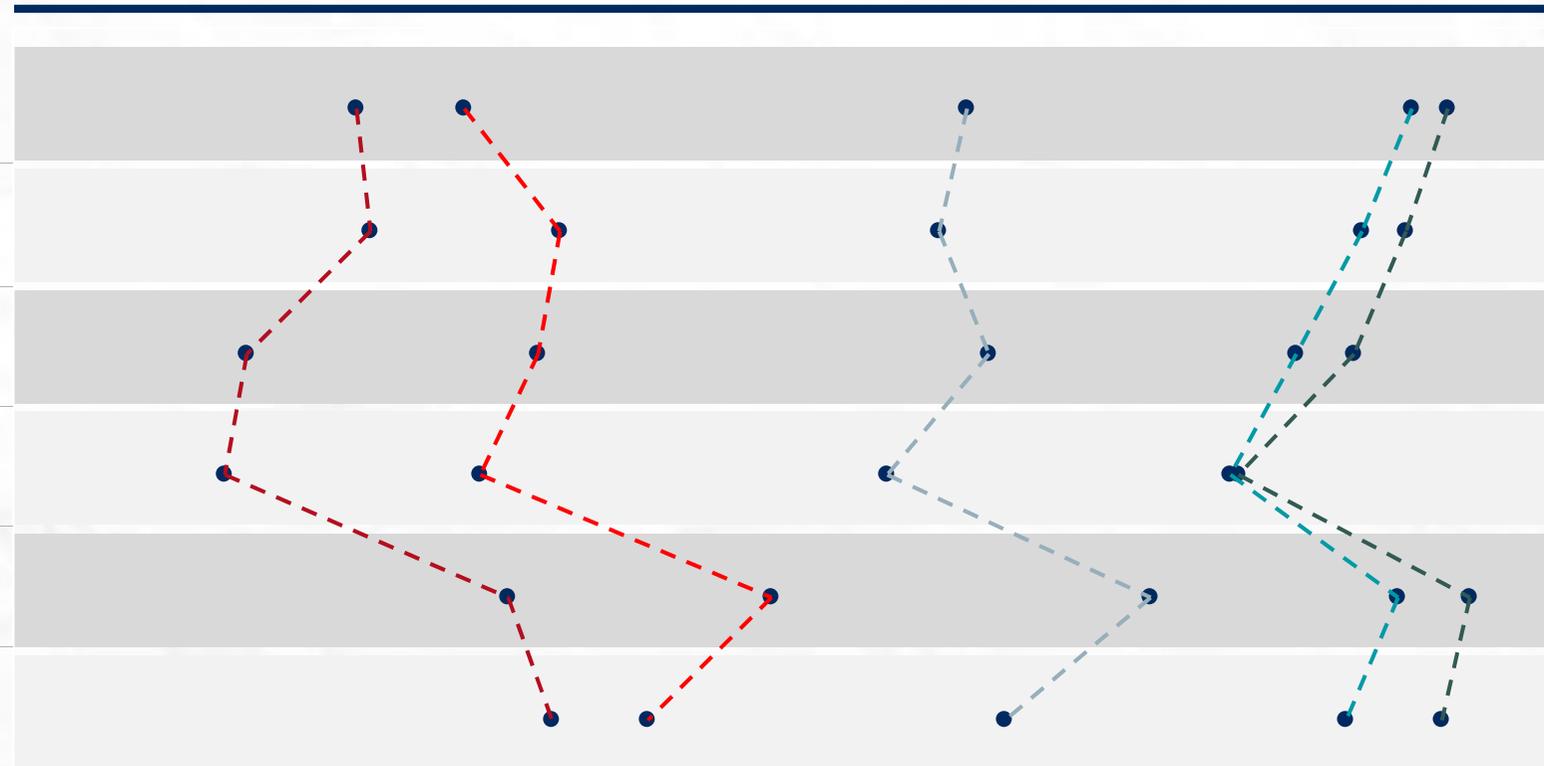
Standardisation et agencement des points de vente

Processus clés

Focalisation sur le client

Talents

Pénétration du marché



Lanternes rouges
(dernier décile)

Peu performants
(dernier quartile)

Moyens
(Ø)

Très performants
(premier quartile)

S
(premier décile)

Réalisation des objectifs

87

90

97

101

PDM du segment

23

24

27

29

l'expérience liée aux points de contact à une perspective portant sur l'ensemble du parcours client

perspective
points



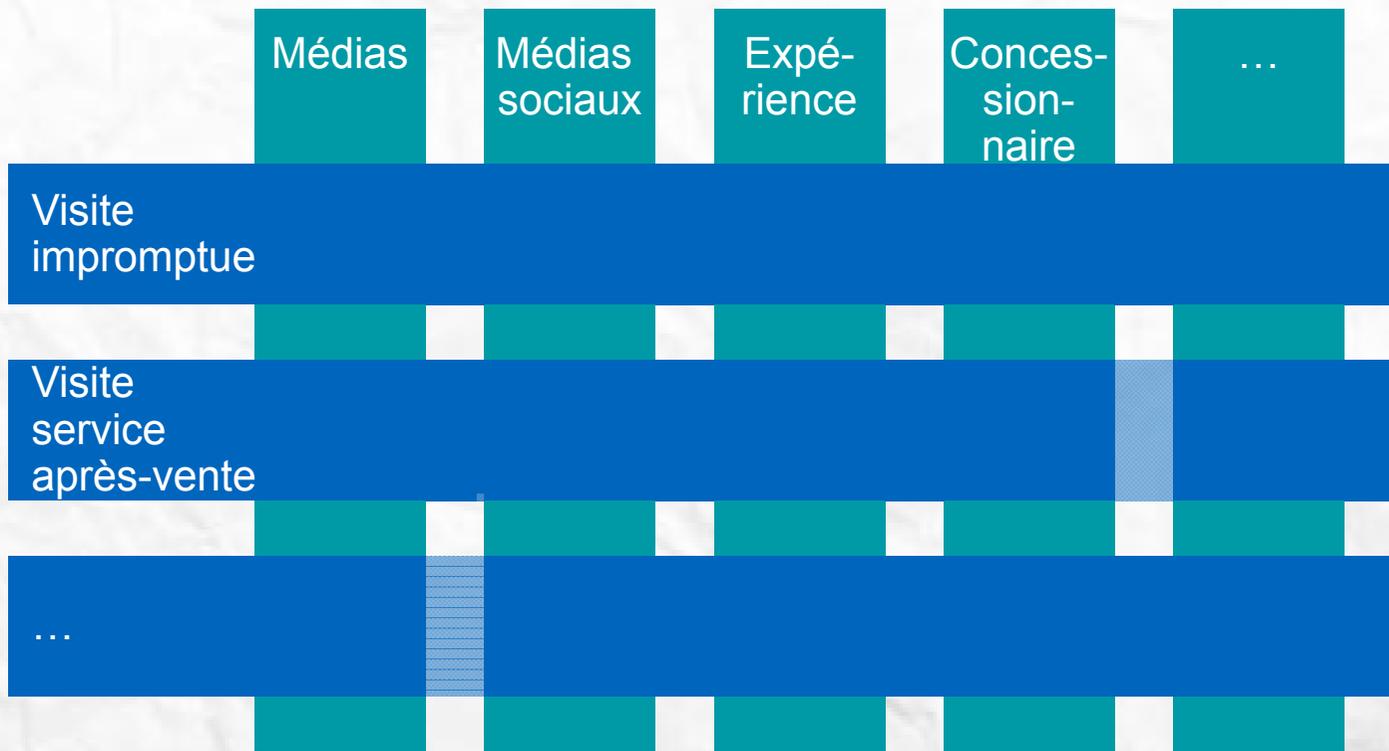
... à une perspective portant sur l'ensemble du parcours

- Expérience client cruciale
- Principaux parcours client identifiés
- Parcours englobant en général plusieurs points de contact, canaux et par conséquent multifonctionnels
- Vision de bout en bout des utilisateurs

s
contact

contact

point
s
complète
ons



Evolution
du paradigme
marketing



- Clients suivent des parcours client englobant plusieurs points de contact
- Occasions de contact (ex. service client, vente) entraînent des parcours client
- Marketing se focalise sur l'optimisation du parcours client plutôt que sur le point de contact

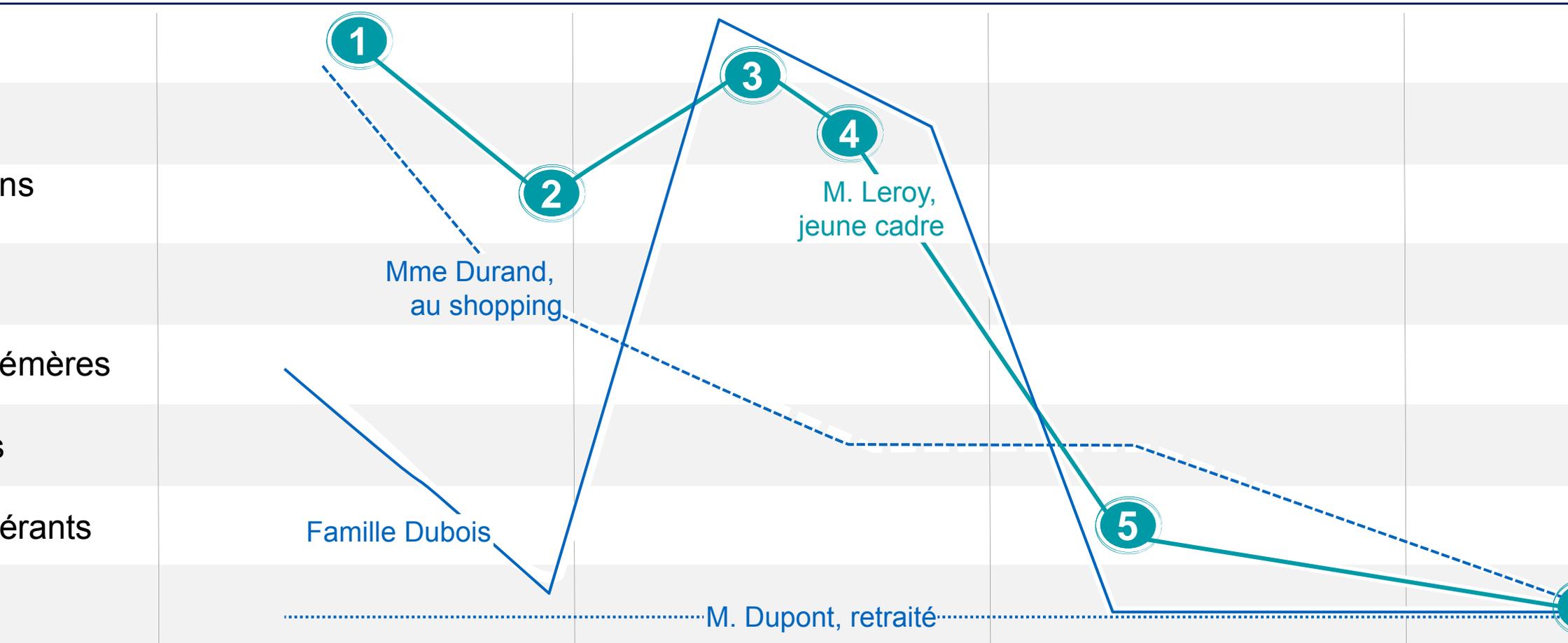
Chemins parcours clients et des multiples points de contact

Service
après-

Information

Décision

Achat



du niveau client aux différentes étapes de son parcours



ées



Trajectoires suivies par les clients

ations

emps d'attente

ffre

rateur

brochures

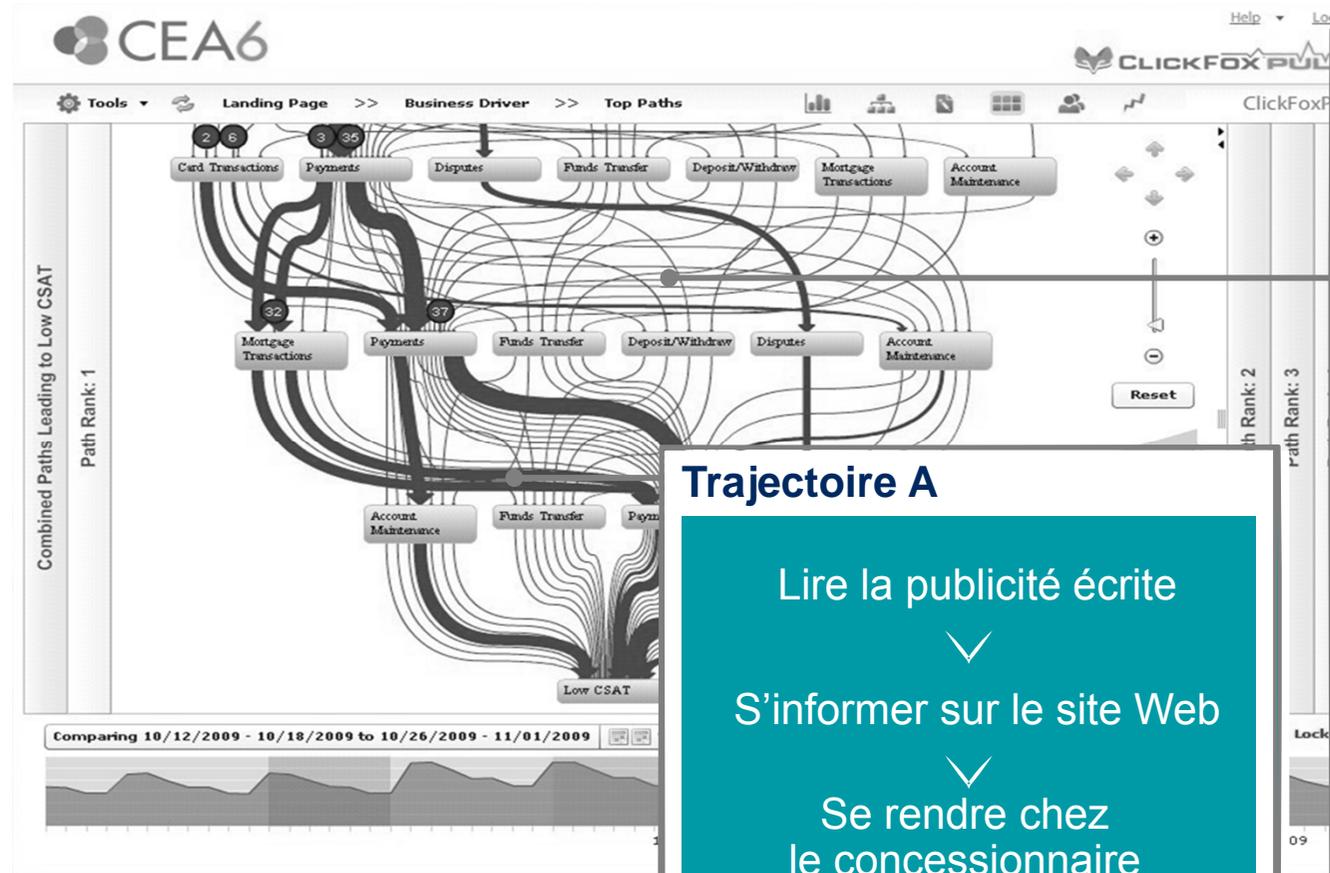
sique

tions liées

s PDV, identité des

on du véhicule

EXEMPLE: ESSAI D'UN NOUVE

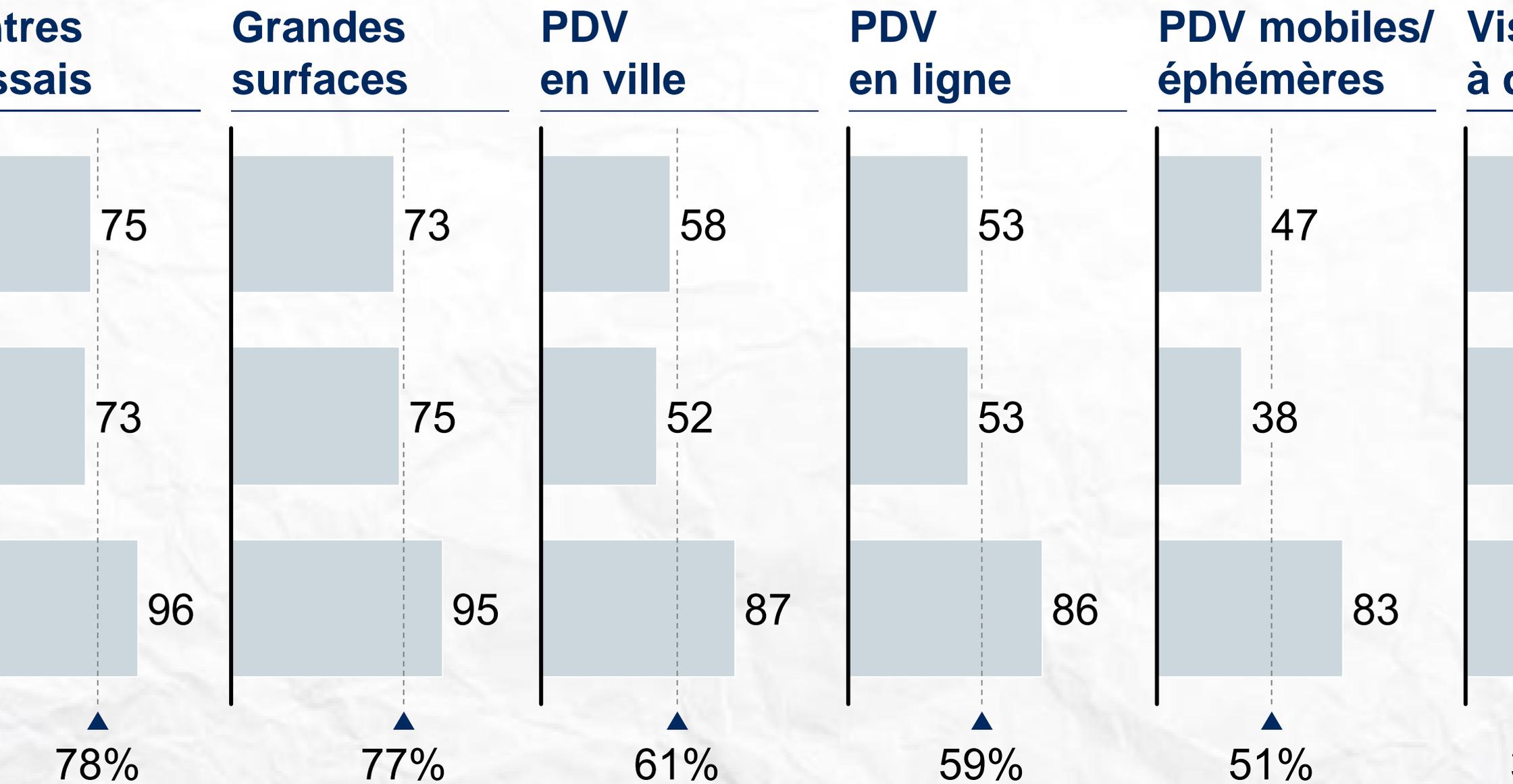


Valeur ajoutée

- « Relier les pointillés » pour des millions d'interactions/points de contact
- Visualiser la trajectoire dominante et l'analyser dans le détail pour identifier la cause première d'un résultat commercial donné (ex. vente, service après-vente)

Nouveaux formats de points de vente pour les clients

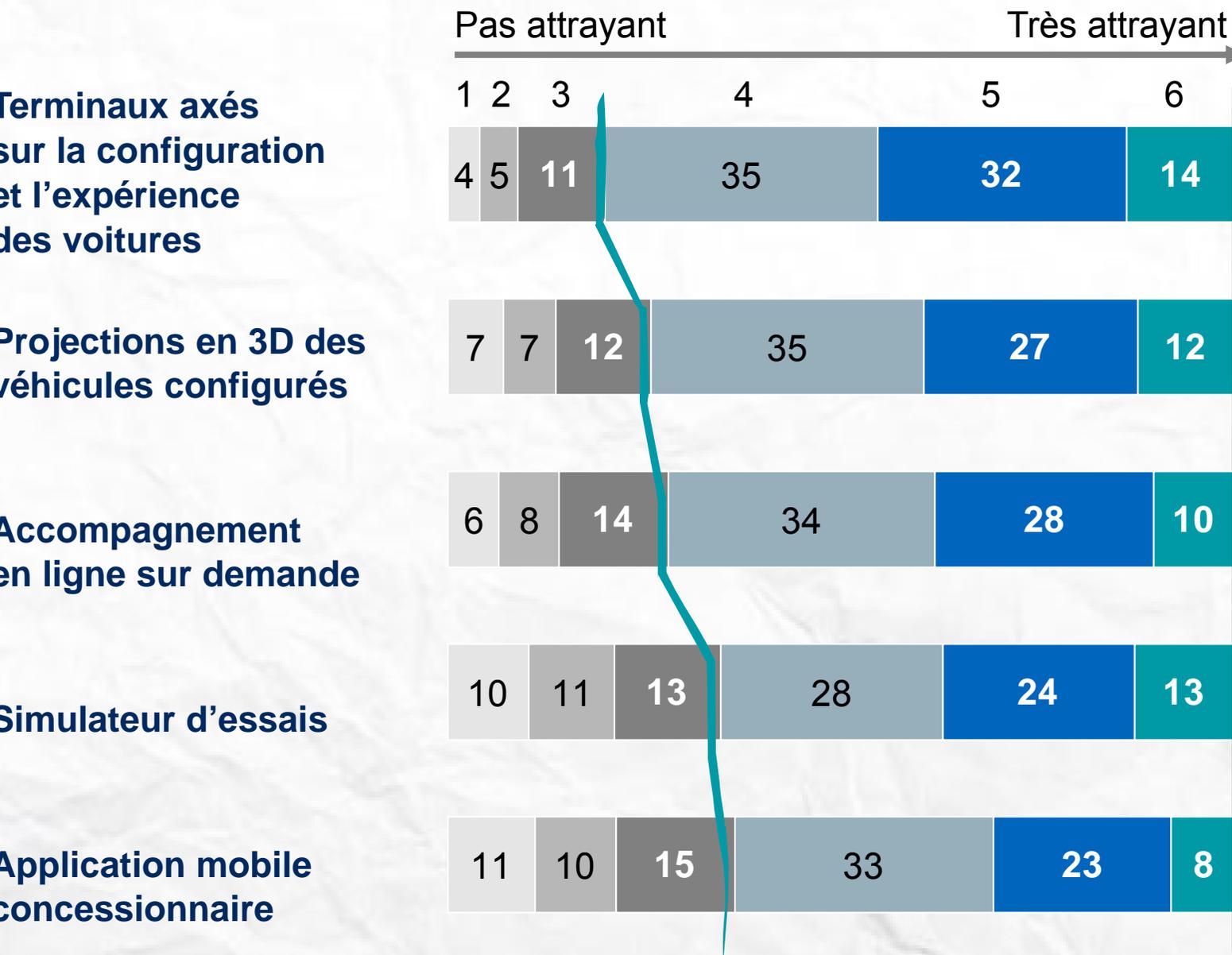
clients ayant attribué au format une note ≥ 4 sur une échelle de 1 à 6 (6 = très attrayant)



Les technologies au cours de leur parcours de décision

Quelles technologies pour les clients

Répondants ayant attribué une note donnée sur une échelle de 1 à 6



nt des formats innovant

el
ons

ditionnels

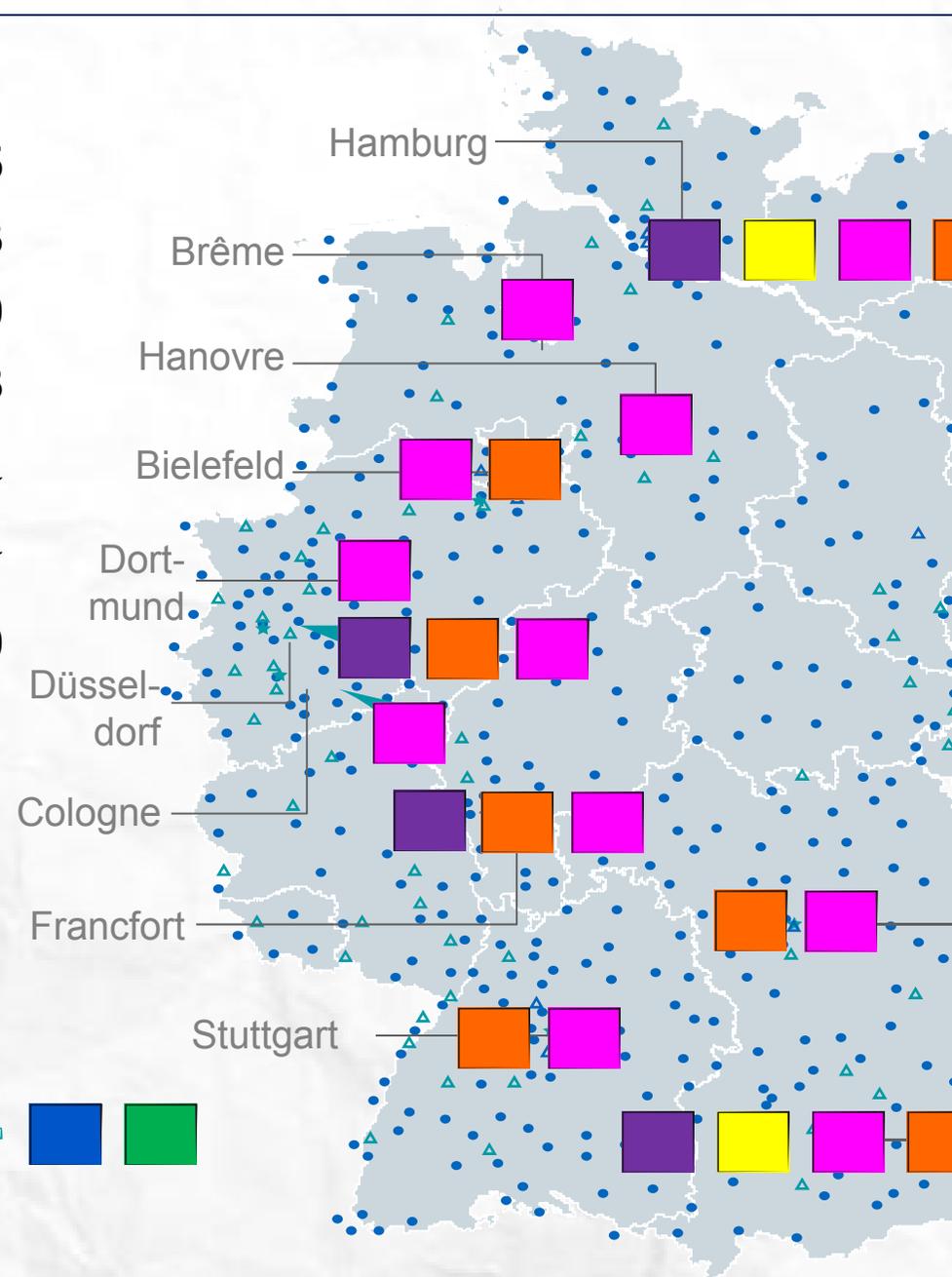


Nouveau paysage des concessions

500 formats traditionnels¹

- +  Grandes surfaces 5
- +  PDV en Ville 3
- +  PDV éphémères 20
- +  Centres d'essais 8

- +  PDV en Ligne ✓
- +  Visites à Domicile ✓
- +  Points SAV 80

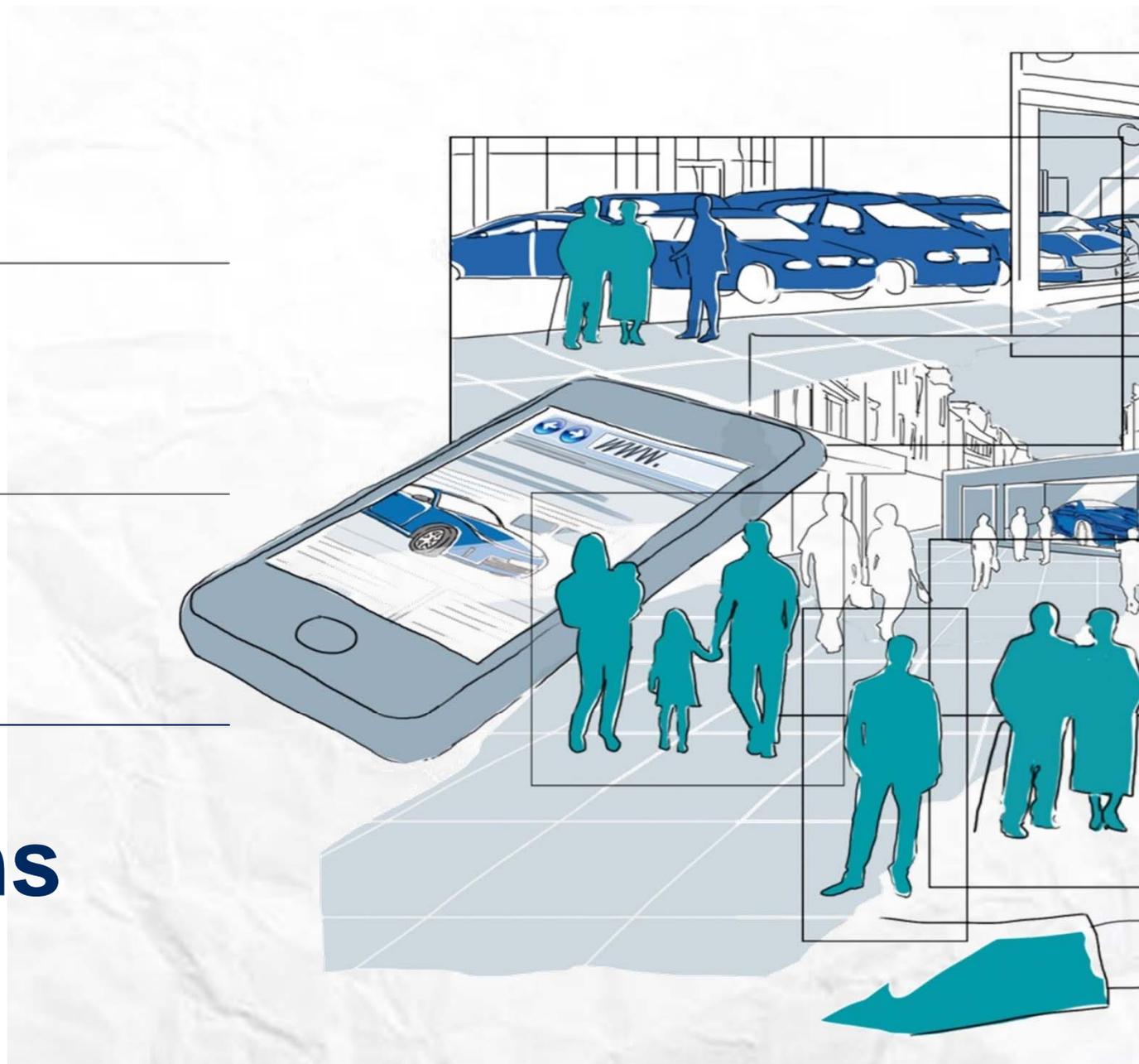


changement

les des concessions

e transformation

se et implications



Envisageons trois horizons de temps pour les évolutions à venir

Concessionnaires continueront à jouer un rôle important dans le futur. Voici trois propositions stratégiques uniques

Préserver le **physique**, « look and feel » et le véhicule restant importants

Apprécier les **connaissances** acquises des concessionnaires et leurs conseils en matière de services, de financement et l'assurance, ainsi que leur capacité à répondre à des **questions bien précises**

Concessionnaires établissant un **de confiance personnel** et jouant un rôle crucial dans la relation du client pour une **expérience après-vente**



Horizons de transformation

Optimiser les fondamentaux du *business model* actuel: tirer le meilleur du résultat actuel

Injecter des **innovations** dans le réseau de distribution: lancer de nouveaux formats et tirer parti du numérique

Repenser structurellement **l'architecture du réseau** (empreinte, numérique, nouveaux formats)



Satisfaire les attentes croissantes des clients
et exploiter les nouvelles opportunités offertes
par la technologie pour **piquer leur intérêt**

**Intégrer les canaux en ligne, hors ligne
et points de contact du concessionnaire**
au sein d'un parcours client fluide

Transformer la force de vente traditionnelle
experts de la vente-conseil de produits

Différencier les formats de distribution physiques
les associer de façon intelligente

+ Procéder à la transformation nécessaire
se focalisant sur la rentabilité et la croissance

McKinsey & Company