

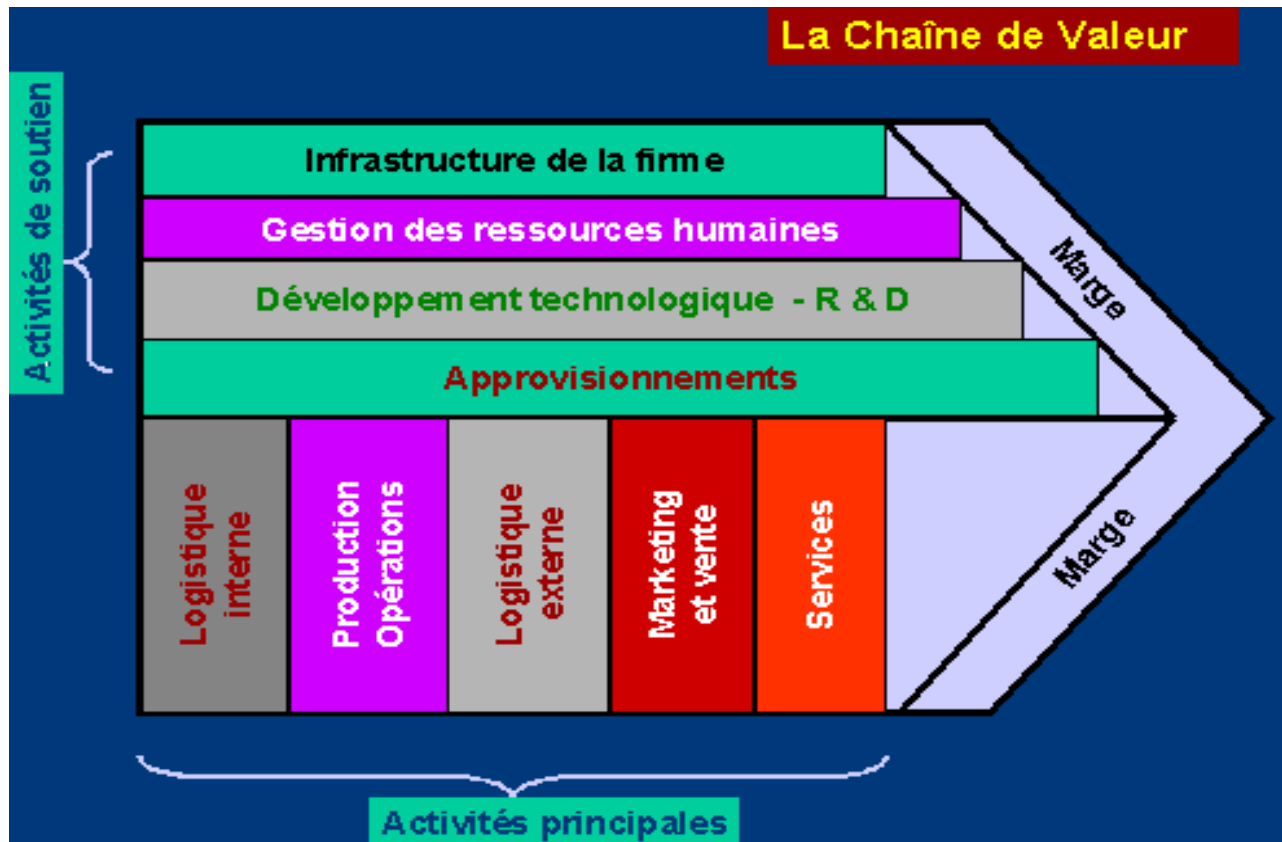
Business Models et économie numérique

Introduction (1)

- **Définition** : "Un Business model ou modèle d'affaire est l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur (comprenant ses ressources, sa chaîne de valeur interne et externe) et de capter cette valeur pour la transformer en profits."
- **Economie numérique** : Ensemble de nouvelles possibilités de reconfigurations de la chaine de valeurs

Introduction (2)

- Notion de chaîne de valeur (Porter 81) :



- Les activités prennent une autre dimension avec les technologies numériques

Introduction (3)

- Chesbrough et Rosenbloom décrivent 6 fonctions du Business model:
 - * Articuler la proposition de valeur
 - * Identifier un segment de marché
 - * Définir la structure de la chaîne de valeur dans l'entreprise
 - * Définir la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur externe
 - * Formuler une stratégie concurrentielle

Introduction (4)

- Un Business Model répond aux questions suivantes :
 - * Comment les clients sont-ils choisis ?
 - * Comment l'offre de produits est-elle élaborée ?
 - * Comment peut-on se rendre utile au client ?
 - * Comment les clients sont-ils conquis et fidélisés ?
 - * Comment le marché est-il couvert (Quelle sont les stratégies de publicité et de distribution) ?
 - * Comment les tâches à réaliser sont-elles définies ?
 - * Comment les ressources sont-elles allouées ?

Introduction (5)

Autres définitions du Business Models :

- "Set of choices about what to do and how to do it"
- Organisation stratégique de l'entreprise pour générer de la valeur, position sur la chaîne de valeur.

Introduction (6)

- Quelques exemples (à penser en gardant à l'esprit la notion de chaîne de valeur) :
 - "Appât et hameçon" cf les imprimantes
 - Business Model de Mc Donald et franchisés qui apportent les sommes initiales
 - Business Model de Toyota
 - Business Model de Dell
 - ...

Plan

- 1- Une proposition de classification des modèles d'affaire électronique
- 2- Les Business Models du Web
- 3- Les business Models des MVNO

Une classification des modèles d'affaires électroniques

- Les modèles d'affaires électroniques proviennent d'entreprises nouvelles ou d'entreprises préexistantes qui se sont réinventées.
- Les modèles d'affaires électroniques peuvent être classifiées selon deux dimensions :
 - L'envergure stratégie de l'entreprise. Elle correspond aux potentialités de l'entreprise (métiers, savoir-faire, ressources disponibles, force des produits, perspectives de croissance sur son marché...).
 - Une envergure stratégie est limitée dans le cas d'une entreprise limitée à 1 marché ou un segment, l'envergure stratégique d'une entreprise est élevée si l'entreprise est diversifiée, intégrée verticalement ou encore si elle impose une norme technologique
 - Le degré d'innovation d'une entreprise.

Une classification des modèles d'affaires électroniques (2)

Envergure stratégique			
		Réduite	Étendue
Degré d'innovation	Modèle traditionnel	<p>Entreprises équilibrées</p> <p>Compétences de base : Contrôle, intégration et visibilité</p> <p>Finalité stratégique : Renforcer les compétences de base de la firme en concentrant ses activités dans un seul produit-marché</p> <p>Solutions technologiques : Systèmes intégrés de gestion, site Web promotionnel ou transactionnel, outils de navigation pour la recherche de produits et services, magasin virtuel</p>	<p>Entreprises diversifiées</p> <p>Compétences de base : Contrôle de la distribution et de l'approvisionnement</p> <p>Finalité stratégique : Bénéficier des possibilités de croissance du marché par une diversification et un contrôle de la distribution et de l'approvisionnement</p> <p>Solutions technologiques : Développement de centres d'achats virtuels, intégration de la chaîne de valeur par le biais de partenariats privilégiés</p>
	Modèle révolutionnaire	<p>Entreprises audacieuses</p> <p>Compétences de base : Expertise technologique et spécialisation</p> <p>Finalité stratégique : Développer de nouveaux algorithmes innovateurs et poursuivre un taux de croissance supérieur à celui du marché</p> <p>Solutions technologiques : Portails collaboratifs, encans, engins de recherche sophistiqués</p>	<p>Entreprises ambitieuses</p> <p>Compétences de base : Gestion de partenariats et des parts de marché</p> <p>Finalité stratégique : Dominer le marché ou un segment par l'imposition d'une norme technologique et commerciale</p> <p>Solutions technologiques : Places de marché électroniques horizontales, verticales et communautés virtuelles</p>

Une classification des modèles d'affaires électroniques (3)

		Envergure stratégique	
		Réduite	Étendue
Degré d'innovation	Modèle traditionnel	Entreprises équilibrées PRINT APPROACH www.printapproach.com.au Site Web promotionnel et transactionnel pour le secteur de l'impression COOPSCO www.coopSCO.com Site Web/Portail Promotionnel et transactionnel pour le secteur de l'édition	Entreprises diversifiées CONCIERGE.COM (Condé Nast) www.concierge.com Centre d'achats virtuel pour secteur du tourisme
	Modèle révolutionnaire	Entreprises audacieuses WEBCOLLAGE www.webcollage.com Technologie de syndication de contenu et d'application de services Web pour le secteur de l'édition	Entreprises ambitieuses POLYSORT www.polysort.com Portail/intermédiaire de marché pour le secteur de la plasturgie OMNEXUS www.omnexus.com Intégrateur de la chaîne de valeur pour le secteur de la plasturgie

Une classification des modèles d'affaires électroniques (4)

- Les entreprises équilibrées :
- Modèle d'affaire : spécialisation ou diversification circonscrite, capitalisation sur les compétences et le métier de l'entreprise.
- Le modèle d'affaire reste le même avec l'introduction des technologies de l'information. Ces technologies sont utilisées pour renforcer la position stratégique.
- Les technologies adoptées : site Web promotionnel ou transactionnel, systèmes intégrés de gestion, outils de navigation pour la recherche de produits et de services
- Ces entreprises pourraient être en difficultés si les changements technologiques remettent en question le cœur de métier

Une classification des modèles d'affaires électroniques (5)

- Exemple d'entreprises équilibrées
- Print Approach :
 - entreprise australienne spécialisée dans l'impression pour les entreprises. Offre de services en ligne développée : graphisme, pré-impression, impression, finition...
 - Le site en ligne permet une meilleure gestion du processus avec les clients. Les commandes et le routage de l'information sont mieux traités
- Dell

Une classification des modèles d'affaires électroniques (6)

- Les entreprises diversifiées :
- Les technologies sont utilisées dans la perspectives d'une intégration de la chaine de valeur : ie on s'oriente vers une meilleure maîtrise de la distribution et de l'approvisionnement.
- Utilisation aussi des technologies pour la diversification.
- Objectif d'augmenter la rentabilité et le rendement moyen par l'augmentation des ventes avec l'exploitation d'économies d'échelle

Une classification des modèles d'affaires électroniques (7)

- Exemple d'entreprises diversifiées
- Concierge.com : "centre d'achats électroniques du voyage". Entreprise traditionnelle dont les compétences sont reconnues.
- Le site contient le contenu informationnel de certaines publications spécialisées + commentaires d'experts.
- Intérêt pour un client : réduction considérable du temps à la recherche pour la préparation d'un voyage

Une classification des modèles d'affaires électroniques (8)

- Les entreprises audacieuses :
- Ici le modèle d'affaire électronique est innovateur mais centré sur les compétences stratégiques fondamentales.
- La pérennité des modèles adoptés n'est pas toujours démontrée, les entreprises sont novatrices et le taux d'échec de ces entreprises est élevé
- Les solutions technologiques développées sont complexes

Une classification des modèles d'affaires électroniques (9)

- Exemple d'entreprises audacieuses
- Webcollage. Entreprise américaine du secteur de l'édition. Son modèle d'affaire électronique repose sur la syndication de contenu. La syndication de contenu sur Internet : une portion du site est rendue accessible par d'autres sites
- Les clients potentiels :
 - entreprises qui possèdent applications Web
 - entreprises qui hébergent des applications de services et les intègrent sur leur site

Une classification des modèles d'affaires électroniques (10)

- Les entreprises ambitieuses :
- Celles-ci visent à dominer le marché ou un segment de celui-ci par l'imposition d'une norme technologique ou d'une pratique commerciale.
- Structuration des marchés par l'intermédiaire de portails.
- Délais de récupération des coûts engagés souvent long, importance de capter un grand volume de transactions => la marge bénéficiaire initiale peut être faible.

Une classification des modèles d'affaires électroniques (11)

- Exemple d'entreprises ambicieuses
- Polysport : l'avantage de l'intermédiation.
 - Fondation en 95 : regroupement privé d'achats pour les transformateurs de résines plastiques
 - Demande agrégée qui s'adresse aux entreprises via le site : négociation avantageuse pour les PME transformatrices.
 - Le site offre une série d'autres possibilités : enchères fermées, groupes de discussion, des programmes de soutien marketing...

Plan

- 1- Une proposition de classification des modèles d'affaire électronique
- 2- Les Business Models du Web
- 3- Les business Models des MVNO

Les Business models du Web (1.1)

Brokerage

- Brokerage- courtage
- Mise en relation de vendeurs et d'acteurs - création de marchés
- Le broker-courtier récupère des honoraires, pourcentages sur les transactions

Les Business models du Web (1.2)

Brokerage

- Quelques exemples :
 - ChemCom qui met en relation des clients et des industriels dans le domaine des produits chimiques, des matières plastiques
 - Priceline qui offre des services de loisirs : chambre d'hotel, billets d'avions,... offre de financement, prêt etc... Le site est unique en cela que les acheteurs donnent le prix qu'ils sont prêts à payer
 - Organisation d'enchères : eBay
 - Transaction brokers : offre d'un service de paiement vers un tiers cf PayPal qui reproduit la structure financière d'une banque. Filiale de eBay
 - Search Agent : agent logiciel ou robot qui recherche une offre correspondant à certaines caractéristiques de prix et de disponibilité
 - Marché virtuel : Amazon.fr

Les Business models du Web (2.1)

Advertising

- Modèle économique fondé sur la publicité.
- Extension du modèle classique de media broadcast : fourniture de contenus et de services et passage de contenus publicitaires.
- Le modèle fonctionne avec un public large ou un public plus restreint mais spécialisé => moins de volume, mais le media devient le relais vers des segments mieux identifiés.

Les Business models du Web (2.2)

Advertising

- Quelques exemples :
 - Portail-Moteur de recherche : yahoo.com, google.com
 - User Registration : site de contenus libres mais qui demandent l'inscription et certaines données personnelles pour la navigation : récupération des habitudes de navigation, proposition d'offres commerciales par rapport à ces habitudes : New York Times Digital => proposition d'articles et de contenu de qualité, mais l'accès aux archives est payant.
 - Vente de mots clés : les moteurs qui proposent ceci paient pour que leur site sorte avec un ranking fort dans la liste des sites. Google et Overture.
 - Contextual advertising : placer des publicités, des fenêtres pop-up sur des points susceptibles d'être visités par le public concerné : CLARIA
 - Content-Targeted Advertising : lors d'une recherche Web, analyse des pages demandées et génération d'un contenu publicitaire correspondant : Google
 - Intracommercials : publicités animées à l'entrée de certains site : cf allociné par exemple.

Les Business models du Web (3.1)

Infomédiaires

- Pour le producteur, les informations sur les modes de consommation ont de la valeur.
- Pour les consommateurs, les informations sur les producteurs et leurs produits (autre que l'information de l'entreprise elle-même) ont une certaine valeur
- => Des entreprises utilisent ces sources de valeurs.

Les Business models du Web (3.2)

Infomédiaires

- Quelques exemples :
 - Advertising networks : fourniture de solutions marketing aux entreprises en ligne. Connaissance des réseaux de bannières et de l'efficacité des différentes solutions : taux de captation clients en fonction de l'emplacement de la publicité : DoubleClik
 - Mesures d'audience : Nielsen//NetRatings
 - Réseaux d'entreprises qui se renvoient les clients les unes vers les autres en capturant de l'information sur les comportements d'achat ou de navigation : Coolsavings.
 - Metamediary : infomédiaire qui visent à faciliter tout type de transaction entre des acheteurs et des vendeurs : <http://www.edmunds.com/help/about/>

Les Business models du Web (4)

Distributeurs

- Vente de biens et de services en ligne.
- Exemples :
 - Distributeurs on line uniquement - Amazon.com
 - Distributeurs à distance sur plusieurs canaux - La Redoute
 - Distributeurs classiques qui intègrent une interface on-line tout en conservant leur réseau de distribution - Barnes & Noble, Fnac...
 - Distributeurs de contenu digital seulement : Apple I Tunes Music Store, VirginMega, Adobe...

Les Business models du Web (5)

Producteurs

- Internet rend possible la vente en ligne directe depuis les producteurs
- Exemple : Dell

Les Business models du Web (6)

Affiliate Model

- Modèles d'entreprise de sites qui renvoient vers des sites commerciaux et qui seront rémunérés à la performance des liens qu'ils proposent.
- Techniquement, les langages de scripts permettent de récupérer l'url du site de provenance => l'évaluation du lien est possible.
- Plusieurs systèmes de rémunération sont alors possibles :
 - pay per click
 - commission
 - Banner exchange

Les Business models du Web (7.1)

Community Model

- Modèle basé sur la loyauté des consommateurs-utilisateurs.
- Les revenus peuvent être basés sur la vente de produits et services annexes ou sur les contributions volontaires.

Les Business models du Web (7.2)

Community Model

- Open source : cf l'ensemble des sites qui proposent des distributions Linux ou des produits type Mozilla Firefox (notion de sourceforge) => les contributions volontaires financent une partie des sites + institutions + entreprises qui investissent des ressources humaines en développeurs.
- Open Content : Wikipedia
- Public broadcasting : extension de media à but non lucratif
- Sites de rencontre : offre de la possibilité de rencontre d'individus partageant des intérêts communs : Meetinc, Friendster... Il existe une partie non payante (teasing) et une partie payante pour accéder à des fonctions de recherche et de communication plus approfondies.

Les Business models du Web (8)

Subscription Model

- Souscription à un service avec paiement périodique d'un abonnement.
- Exemples :
 - Services de contenus : Listen.com (écoute de musique), netflix : site de location de films en ligne.
 - ISP - FAI
 - Services particuliers : classmates...

Les Business models du Web (9)

Utility Model

- Paiement de services en fonction de l'usage
- Ex : paiement en fonction du nombre d'uri demandées au sein d'un site.

Les Business models du Web (10)

- La plupart des modèles réels ne sont pas "purs"
- Google :
 - portail
 - ventes mots-clés
 - publicités proposées en fonction de la demande
 - délivre du contenu ?
 - ...
- Allociné :
 - infomédiaire
 - portail
 - publicité
 - affiliate model
 -

Plan

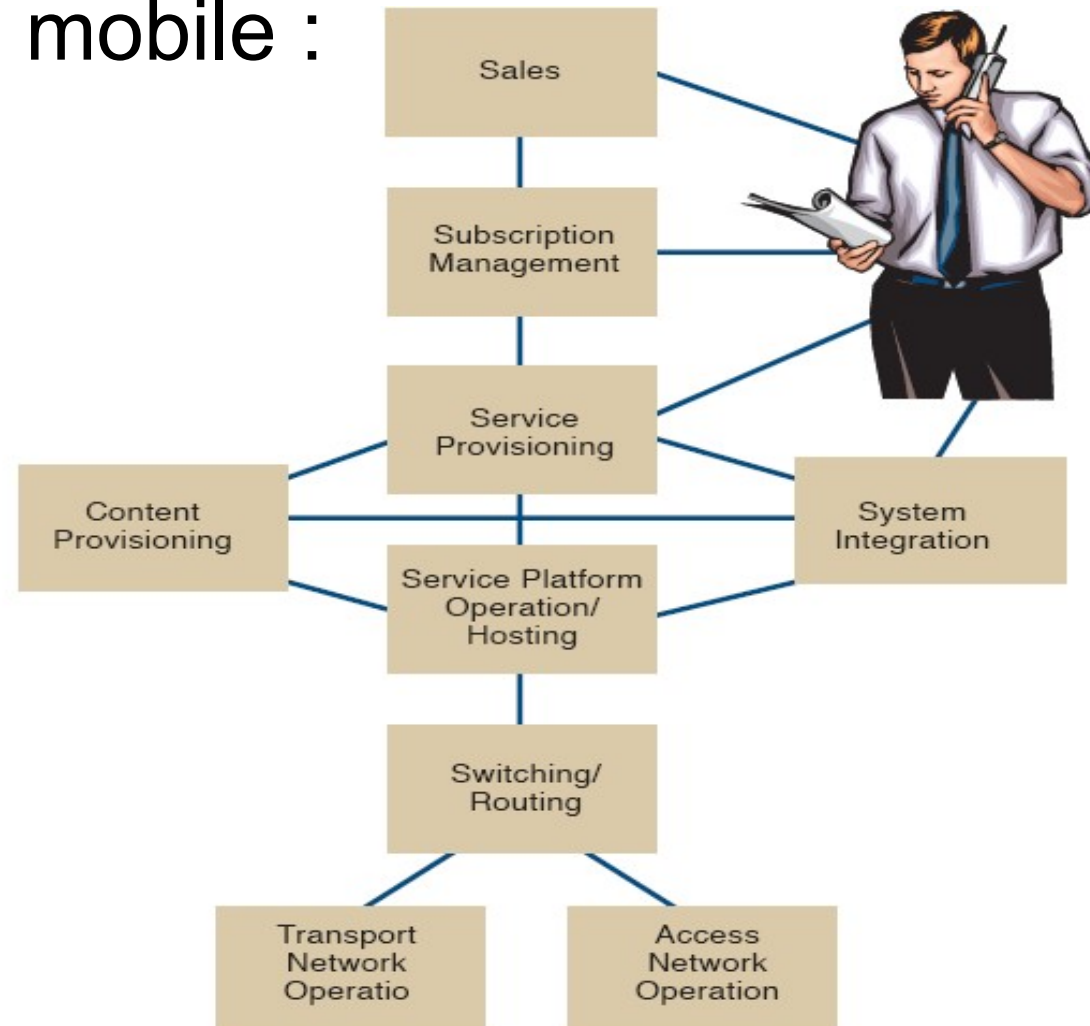
- 1- Une proposition de classification des modèles d'affaire électronique
- 2- Les Business Models du Web
- 3- Les business Models des MVNO

Les MVNO

- Nombre de fréquences utilisables limité => nombre d'opérateurs directs de téléphonie mobile limité.
- => de Nouveaux opérateurs, MVNO apparaissent. Chaque MVNO dépend d'un opérateur non virtuel disposant d'une licence
- On distingue 3 types d'opérateurs dans ce qui suit : retailers, expanders, integrators.

Les MVNO (2)

- L'ensemble des fonctions dans le cas de la téléphonie mobile :

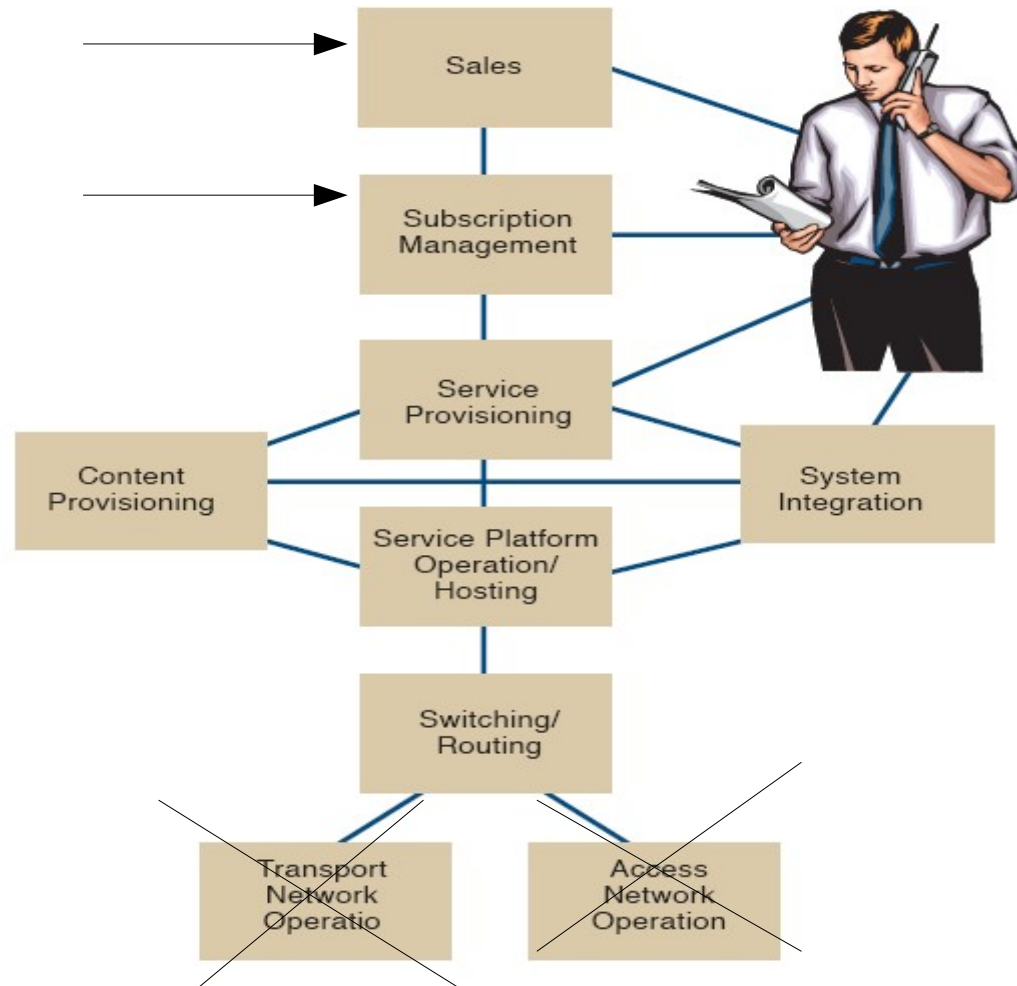


Les MVNO (3)

- L'organisation de la chaine de valeur des MVNO :
 - Service provisioning : service de téléphonie, accès Internet, messagerie...
 - Service platform : authentication, décompte, autorisation...
 - System integrator : intégration des services et du contenu de façon cohérente.

Les MVNO (4)

- Le MVNO minimaliste :



Le MVNO minimaliste assure la vente d'un service et d'un abonnement et ne gère pas l'accès au réseau. Différents sous-ensembles des autres rôles sont possibles.

Les MVNO (5)

- 1er type de Business Model : retailers.
- Ces entreprises sont extérieures au domaines des communications.
- Fourniture d'un service de télécommunication à leurs clients.
- Modèle avec profit faible :
 - pouvoir de négociation des fournisseurs
 - concurrence des opérateurs disposant de réseaux
 - d'autres retailers peuvent entrer sur le marché

Les MVNO (6)

- Les retailers : moyen de créer de la valeur ?
 - Différenciation (marque, notion de communauté d'usage)
 - Jouer sur les réseaux de distribution dont on dispose, sur les réseaux de SAV qui sont déjà en place etc...
 - Négociation et coopération avec les MNO

Les MVNO (7)

- 2ème type de Business Model : expanders
- Ces entreprises étaient déjà intégrées dans le domaine des télécommunications : fournisseurs de télécommunications : des frs de téléphonies fixes qui se diversifient vers la téléphonie mobile, des opérateurs de téléphonie mobile qui se diversifient vers d'autres régions pour lesquelles ils n'ont pas de licence.
- Avantages des expanders :
 - Economies d'échelles.
 - Valorisation des compétences de base
 - Implication dans plus de rôles que les retailers.

Les MVNO (8)

- 3ème type de Business Model : integrators
- Ces entreprises étaient déjà intégrées dans le domaine des télécommunications mais sans être des opérateurs de télécommunications
- Elles visent à avoir une meilleure prise sur leur client en lui proposant un nouveau service. Cf les FAI, ...
- Bundling sur le consommateur => propension à payer plus forte de ce dernier

Conclusion

Références

- digitalentreprise.org
- Le CEFRIO : institut d'étude canadien
- Les sites des entreprises elles-mêmes