

Transformation digitale d'Airbnb



Zahira AMAIRA
Eva DAVID
Darius NENAJOU
Anthony MOISAN
Nicolas LAMY
Alexis AUBREE

04/10/19

Présentation ([1], [2], [3])



- Fondée en 2008. Plateforme communautaire de réservations de logements entre particuliers



- 7 M de logements, 500 M de voyageurs



- Présent dans 192 pays



- Effectifs : 12 400

Organisation: Transversale



- Chiffre d'affaire : 2,6 MM de \$ avec une valorisation à 35 MM de \$

Proposition de valeurs ([4], [5])

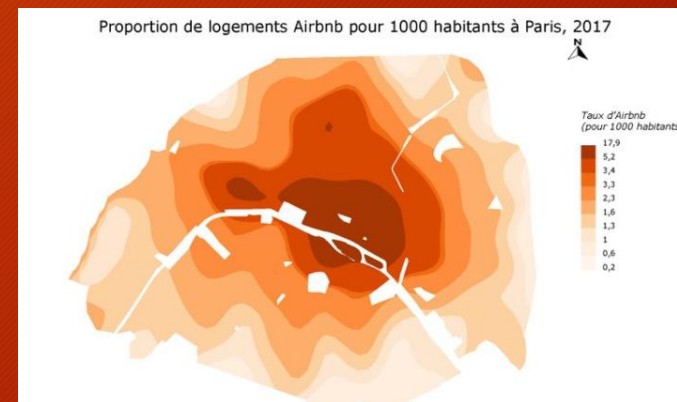
- Airbnb, un **facilitateur** pour mettre en relation offre et demande dans le cadre de la location de logements entre particuliers avec l'objectif de proposer une expérience « *locale* » dans le but de « *se sentir comme à la maison n'importe où à travers le monde* »
- Un modèle basé sur la **confiance** réciproque
 - ✓ Le profil de l'hôte, ses recommandations et les photos de son bien sont exposés avec aussi des systèmes d'assurance inclus
 - ✓ Le profil de l'utilisateur, ses recommandations sont aussi des informations accessibles
- **Dématérialisation** (non propriétaire des logements) et **désintermédiation** au cœur de la stratégie ce qui se ressent sur le coût moyen d'une nuitée
- **Modèle revenu** à deux niveaux par carte de crédit :
 - ✓ Entre 6 à 12% sur la personne qui réserve le logement
 - ✓ 3% pour l'hôte qui propose un bien

Offre Airbnb^([1], [2])

- Le cœur business est basé sur une proposition de logements entre particuliers
- Mais aujourd'hui, cette offre s'enrichit avec des axes de différenciation complémentaire :
 - **Airbnb Expérience** : proposer des visites avec des guides locaux
 - **Airbnb Plus** : hôtes vérifiés avec en général des prestations plus hauts de gamme
 - **Airbnb Collection** : pour caler au besoin spécifique dans le cadre du travail, de la famille, d'un mariage... avec une segmentation de l'offre
 - **Airbnb Niido** pour les hôtes qui louent fortement leur bien avec Airbnb pour faciliter les enregistrements de clients, des services de nettoyage...

Problèmes réglementaires et locaux ⁽¹⁾

- Fonction des pays ou régions :
 - ✓ Nécessité de s'**enregistrer** en tant qu'hôte au niveau des autorités locales
 - ✓ Durée **minimale** ou **maximale** de location d'un logement
 - ✓ Distorsion de concurrence et nécessité de **collecter la taxe de séjour** que paient les hôteliers
 - ✓ Problèmes liés à la **sous-location** et caractère illégal de certains locataires qui sous-louent leur logement à un prix supérieur sans accord du bailleur
 - ✓ Problème de **conformité avec le règlement de copropriété** (destination bourgeoise et impossibilité de louer)
 - ✓ **Inflations** sur le marché de l'immobilier
 - ✓ Problématique de l'imposition des revenus



Les concurrents ⁽⁵⁾



- Agences de réservation en ligne (Booking)
- Comparateur de prix (Kayak)
- Spécialiste de la recommandation (TripAdvisor)
- Hôtellerie (par exemple Marriott)
- Concurrents locaux :
 - En Chine, Xiaozhu
 - Homeaway

Les 6 leviers - Levier stratégique :

Actuel :

- Le **leader** de la réservation en peer-to-peer de logements entre particuliers
- Offrir un service de logement **moins cher** que l'hôtel, avec une **offre de proximité** avec la culture locale et le **sentiment d'appartenance** à une communauté Airbnb [3]
- **Stratégie verticale** de fusions / acquisitions (Accoleo, CrashPadder, NabeWise, ..., HotelTonight) pour augmenter la base clients et/ou proposer des services additionnels aux utilisateurs finaux [1]
- **Utilisation du Big Data et de l'IA** pour prédire au mieux le match entre hôte et voyageur basé sur la connaissance des préférences de ces derniers [6]
- **Maturité** : niveau 3

Les 6 leviers - Levier stratégique :

Propositions :

- Attirer plus fortement **la silver économie** qui a un pouvoir d'achat plus élevé avec des services spécifiques à cette tranche d'âge en pensant l'expérience utilisateur d'un senior (interface plus simple entre autre)
- Améliorer la **sûreté et la sécurité** entre hôte et voyageur avec par exemple des serrures à reconnaissance faciale ou des alarmes anti-intrusion. Prise en compte de l'IoT par la plateforme Airbnb pour fournir ce type de service [7]
- Implantation territoriale : la maison partagée en **Chine** pèse 1 MM de \$ en 2017 avec 78 M de personnes (locataires/propriétaires) et devrait être portée à 6 MM de \$ en 2020. Faire d'Airbnb un acteur d'importance en Chine car dans un marché du tourisme en croissance, le touriste chinois représente 1/5 des dépenses touristiques monde.
- Une **stratégie Big Data et IA** toujours plus au service des utilisateurs finaux basés sur la connaissance des habitudes des utilisateurs en proposant des services additionnels qui peuvent intégrer des nouveaux partenariats comme Trip Advisor afin d'améliorer le service de recommandations sur des activités connexes à la location
- **Maturité** : niveau 4

Les 6 leviers - Levier organisation :

Une organisation collaborative : [8]

- L'organisation intègre des sources externes pour générer de la croissance et améliorer l'efficacité
 - Faire appel à une communauté de consommateurs pour l'innovation
 - Sous traiter les actifs opérationnels (les machines)
- Culture interne qui favorise l'expérimentation et la prise de risque, ne pénalise pas l'échec.
- Un environnement Lean, beaucoup d'autonomie et peu de hiérarchie. Des KPI définies par les collaborateurs, des équipes en auto gestion et leur manager.
- Investissement dans la formation et dans la diversité managérial et exécutif pour dynamiser l'entreprise.
- Concept de lean start-up : en petite équipe, à partir de l'organisation existante, travailler sur des projets ciblés pour développer ses activités.
- Maturité : 5 (Optimal) et qui apparait à la pointe en terme d'organisation moderne

Les 6 leviers - Levier personnel :

Actuel :

- Environ **4000 employés** aux Etats-Unis
- Par contre uniquement **40 employés** en France alors que la France constitue le second marché après les Etats-Unis
- Employés majoritairement jeunes
- Organisation par filiale de l'entreprise mais la stratégie est décidée aux Etats-Unis. Par conséquent il ne prend pas forcément compte des cultures des filiales donc l'évolution.
- **Maturité** : niveau 2/3

Les 6 leviers - Levier personnel :

Proposition :

- Aux vues du nombre de pays dans lesquels l'entreprise est implantée, chaque pays ayant une culture et des lois propres, il serait pertinent d'opérer à un recrutement multiculturel.
- Diversifier son personnel en recrutant les différentes tranches d'âges afin d'exploiter les expériences des uns et des autres. Ce qui permettra d'offrir aux clients des services adaptés à toutes les tranches d'âge.
- Maturité : niveau 4

Les 6 leviers - Levier offre :

Actuel : [9]

- Canal de distribution: les réservations se font sur le site Web ou via l'application Airbnb
- Marketing :
 - Marketing digital et utilisation des réseaux sociaux (facebook, instagram, twitter, YouTube)
 - Retour d'expérience des clients et influenceur sur le WEB
 - Sponsoring d'événements importants (par exemple marathon de new york 2014)
 - Proposition des photographes professionnels à leur hôtes pour améliorer image du site Web
- Commercial /tarification:
 - Propriétaire du bien à louer : 6-12%
 - Locataire du bien: 3%
- Maturité : niveau 3/4

Les 6 leviers - Levier offre :

Proposition :

- Offre:
 - Compléter l'offre de location avec le transport (partenariat avec site de réservation vol, taxis, location voiture ou covoiturage)
- Marketing :
 - Compléter le marketing digital par le support traditionnel (TV, radio, journaux, ...) pour élargir le potentiel client éventuellement les Séniors.
- Commercial :
 - Offre d'un « abonnement annuel » pour fidéliser. Un abonnement permettrait au possesseur d'avoir des frais de réservations minimisés (taux que Airbnb taxe) et serait rentabilisé suite à un certain nombre de proposition de logement ou de réservation. Cette offre permettra de fidéliser et de s'assurer d'un nombre minime de clients.
- Maturité : niveau 4/5

Les 6 leviers - Levier technologie :

Actuel :

- Forte maîtrise de l'IA : Dispose des algorithmes qui permettent aux moteurs de recherche de suggérer des lieux en fonction des préférences de ses clients. Plus de 11 pétaoctets de données permettent à l'équipe d'Airbnb de prendre en compte les préférences des hôtes sur la durée du séjour, l'emplacement géographique ou encore sur les activités proposées.
- Outils informatique pertinents : le site est user-friendly et est bien référencé sur les moteurs de recherche: bon point pour le SEO (Search Engine Optimization). Leur interface web et application très agréable avec contenu de qualité et varié
- Maîtrise des codes du e-marketing : Forte communauté sur Facebook, Twitter et Instagram avec un service de community manager très actif.
- Maîtrise de la e-réputation : commentaires positifs, maîtrise des bad buzz
- Maturité : niveau 5 (Optimal) basé sur un modèle technologique full digital

Les 6 leviers - Levier environnement :

Actuel : [10] [11]

- Doit s'accorder aux lois de chaque pays dans lesquels l'entreprise est implantée. Par exemple, pour s'implanter en Chine, des mesures de contrôle d'identité plus strictes ont dû être instaurées pour pouvoir faire un rapport au gouvernement.
- Mène régulièrement des actions de Lobbying. Procède à des entretiens avec les pays qui visent à voter des lois restreignant le fonctionnement du business model.
- Procède à des mesures d'optimisation fiscale : toutes les transactions pour des logements français passent par la filiale Irlandaise qui procède à une imposition plus légère qu'en France. (12,5% contre 28 à 31%)
- Suit les évolutions politiques. Par exemple, les locations Airbnb ont été retirés en Cisjordanie suite aux conflits entre Israël et la Palestine. Autrement Airbnb s'implique pour l'hébergement de réfugiés politique en proposant ses logements à titre non lucratif.
- Maturité : niveau 2/3

Les 6 leviers - Levier environnement :

Proposition : [12]

- Pour propager la popularité de l'entreprise : s'implanter dans de nouveaux pays pour accroître le nombre de clients tout en prenant en compte les contraintes culturelles propres.
- Proposer des services correspondant aux attentes des populations pour gagner en popularité dans le pays. Par exemple en Chine, représentant 1,4 milliards de clients potentiels, investir dans des moyens de phygitalisation (très plébiscité) pourrait amener Airbnb à concurrencer avec les entreprises locales, majoritaires sur le marché.
- Utiliser l'IA conjointement avec des juristes et des politiciens pour étudier les comportement et évolutions des pays en vu de mener des actions de lobbying préventives.
- Maturité : niveau 4

Conclusion sous forme de SWOT

Forces

- Proposition de **valeur singulière** et acteur de référence sur le marché de locations de logements entre particuliers basé sur l'expérience locale
- **Offre full digitale** avec l'utilisation du Big Data et de l'IA déjà avancée comme source de **différenciation**

Faiblesses

- **Produit mainstream** qui ne prend pas fortement en compte les contraintes locales
- **Impérialisme américain** de part ses implantations actuelles en termes de représentativité au niveau des ressources humaines

Opportunités

- Un marché du tourisme en **croissance** forte
- Des **partenariats** à réaliser avec des acteurs digitaux et/ou physiques pour améliorer l'offre de services
- Une offre plus **segmentée** et aussi basée sur l'**innovation continue** qui peut passer par sur une expérience accrue grâce à l'iot, l'utilisation des données et l'IA.

Menaces

- **Contraintes** locales à la fois réglementaires, culturelles, fiscales qui peuvent limiter le rayonnement actuel d'Airbnb

Pour consolider une stratégie et une position produit, notre recommandation serait de mettre plus d'efforts sur les leviers environnement et personnel pour améliorer la transformation digitale continue d'Airbnb.

Références bibliographiques

- [1] <https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb> et <https://fr.wikipedia.org/wiki/Airbnb>, Wikipedia en français et en anglais
- [2] <https://press.airbnb.com/fr/fast-facts/>, chiffres clés sur l'entreprise
- [3] <https://www.airbnb.fr>, <https://www.airbnb.com>, le site officiel d'Airbnb
- [4] <https://jungleworks.com/airbnb-business-model-revenue-insights/>, <https://bmttoolbox.net/stories/airbnb/>, Airbnb Business Canvas Model et singularité du modèle économique
- [5] <https://www.cafedelabourse.com/actualites/airbnb-analyse-leader-location-reservation-logements>, Airbnb, concurrence, profil de clients
- [6] <https://www.simplilearn.com/airbnb-uses-big-data-machine-learning-article>, le rôle de la data et de l'IA chez Airbnb
- [7] <http://www.slate.fr/story/171681/airbnb-chine-reconnaissance-faciale-surveiller-locataires-xiaozhu>, l'utilisation de la reconnaissance faciale par la concurrence

Références bibliographiques

- [8] https://trends.levif.be/economie/high-tech/airbnb-google-uber-les-secrets-de-leur-croissance-exponentielle/article-normal-351187.html?cookie_check=1570031354, Trends-Tendances
- [9] <https://contently.com/2014/12/05/how-airbnb-is-using-content-marketing-to-stay-on-top>, relatif au marketing
- [10] <https://www.businessinsider.fr/airbnb-payé-toujours-très-peu-d'impôts-en-france/>, relatif à l'optimisation fiscale
- [11] <https://fr.timesofisrael.com/airbnb-retire-les-locations-d'appartements-dans-les-implantations-israéliennes/>, relatif aux conflits politiques
- [12] <https://www.techinasia.com/airbnb-struggling-china>, situation de Airbnb en Chine