

# Le business model des réseaux sociaux est-il soutenable ?

---

## FICHE D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Virendra BHUSHAN, Alexis DE MEAUX, Andreas HELLMANN,

Céline LEBLANC, Julien LOBRY, Yannick TRAVERSINO

**[Groupe 6]**

## Executive Summary

### ■ Le marché des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont un phénomène récent basé sur les principes fondamentaux d'interaction sociale humaine

Durant les 5 dernières années, les réseaux sociaux ont construit leur succès dans des géographies différentes

La forte croissance sur les marchés cibles des réseaux sociaux devrait continuer dans un futur proche

La bataille se joue au niveau de la concurrence intrasectorielle

L'industrie est très segmentée - Trois segments pertinents se distinguent :

Objective-driven specialist - Common interest specialist - Generalist

### ■ La viabilité des réseaux sociaux: seul le segment Generalist n'a pas encore prouvé sa viabilité

Profitable  
en 2008 ?

#### Le business model OBJECTIVE-DRIVEN SPECIALIST

- L'ARPU est élevé du fait d'une VUPC significative pour laquelle l'utilisateur est prêt à payer
- Les effets d'échelle existent surtout pour les coûts de développement
- Le levier principal de croissance est l'acquisition de nouveaux utilisateurs
- La maturité du marché et la nature de l'offre impliquent des coûts par utilisateur qui sont plus élevés pour les Object-driven specialists



#### Le business model COMMON INTEREST SPECIALIST

- Un pool d'utilisateur ultra-ciblé permet de générer des ARPU très élevés même en utilisant la publicité comme principale source de revenu
- Une grande partie de la structure des coûts peut être variabilisée et les investissements de départ sont relativement faibles



#### Le business model GENERALIST

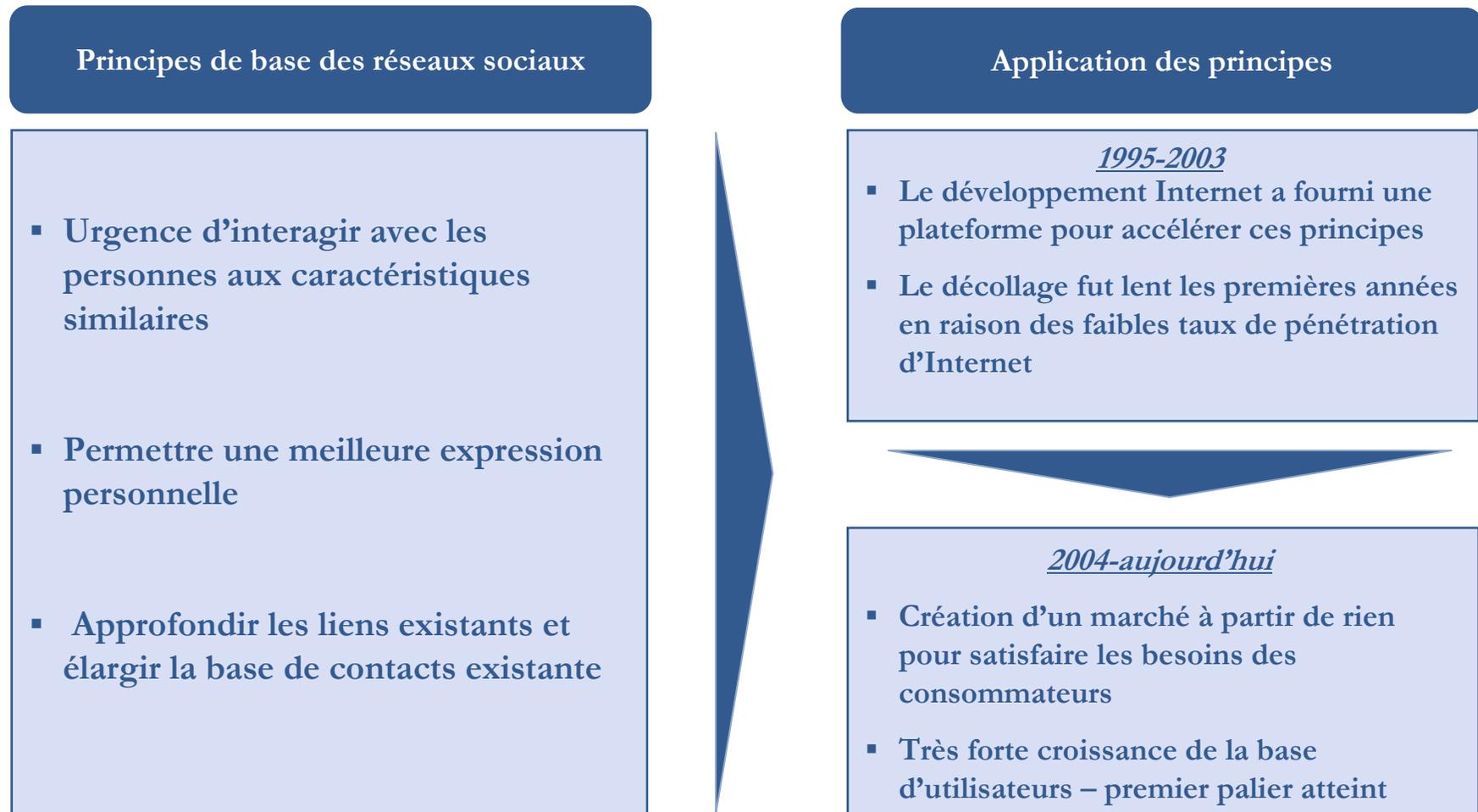
- Les revenus du business model Generalist ne sont pas encore arrivés à maturité
- Il existe un potentiel de croissance d'ARPU résidant dans l'atteinte de la maturité des marchés pub sur internet
- L'optimisation de l'ARPU réside dans l'innovation des sources de revenus publicitaires
- Le model Generalist doit supporter des coûts variables extrêmement importants notamment au niveau infrastructure



# 1 LE MARCHÉ DES RÉSEAUX SOCIAUX

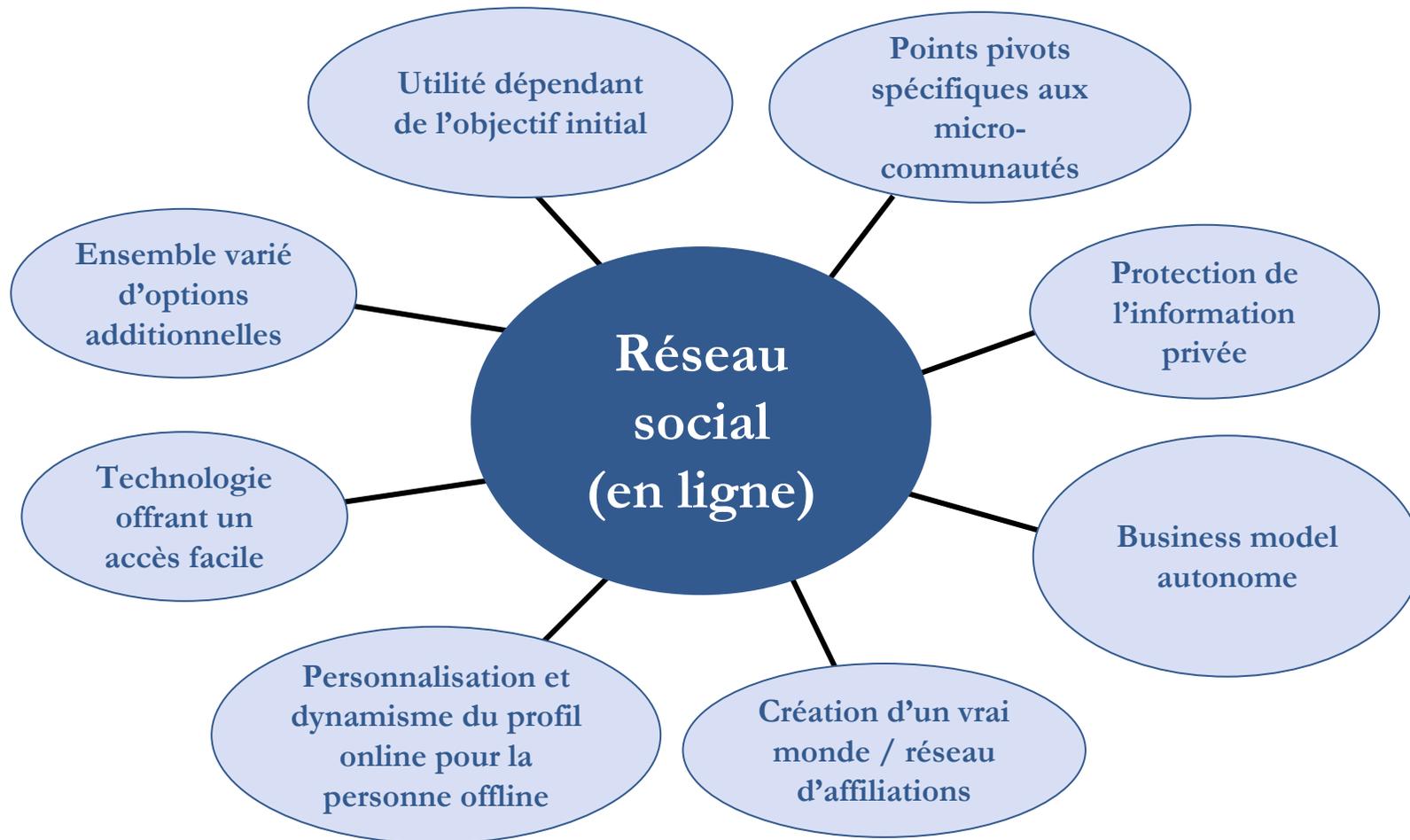
# 2 LA VIABILITÉ DES RÉSEAUX SOCIAUX

## Les réseaux sociaux sont un phénomène récent basé sur les principes fondamentaux d'interaction sociale humaine

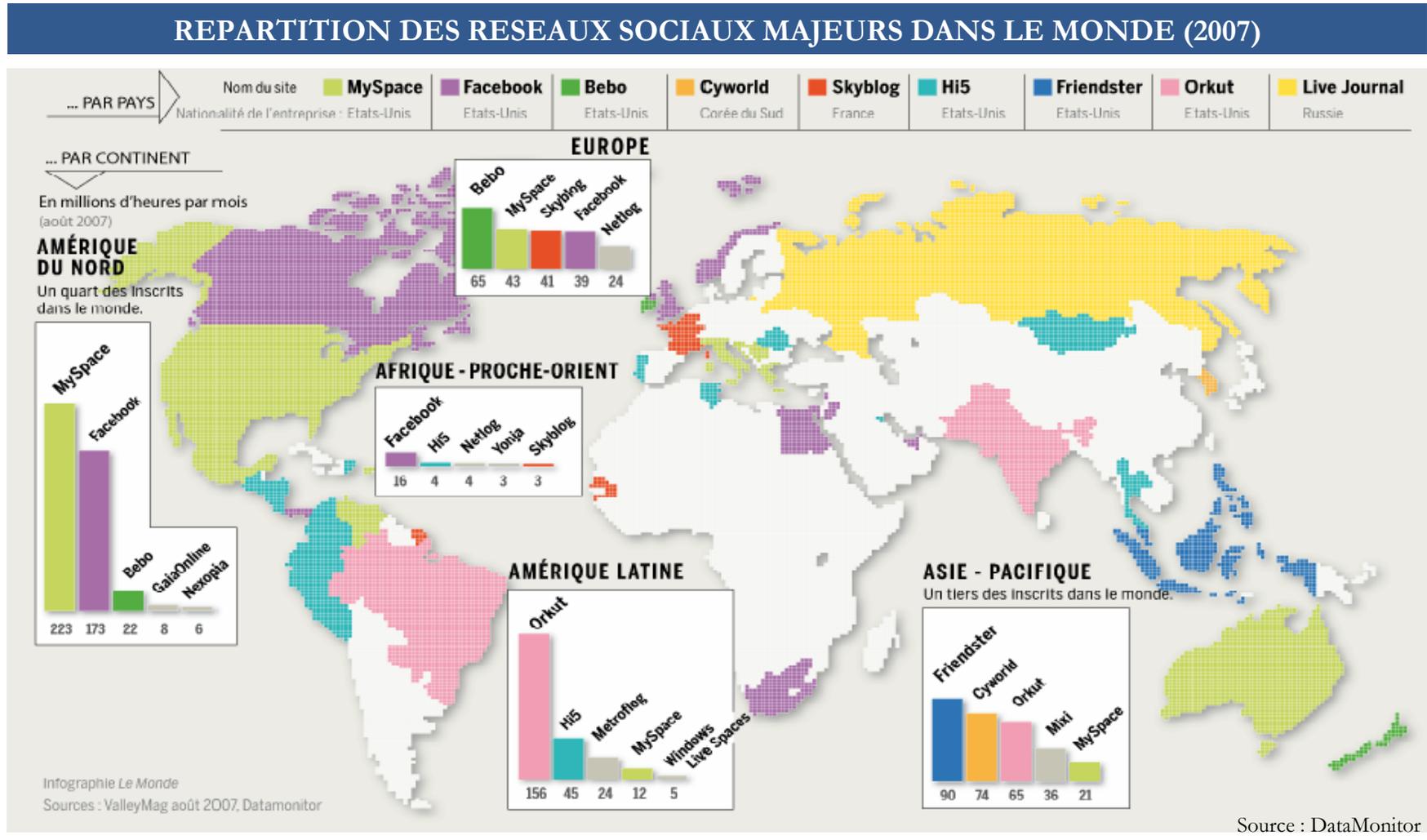


## Les réseaux sociaux partagent des caractéristiques communes

“Un lieu virtuel où l’objectif principal est d’encourager et faciliter la représentation sociale, les échanges et les interactions dans les frontières et les limites de l’espace”

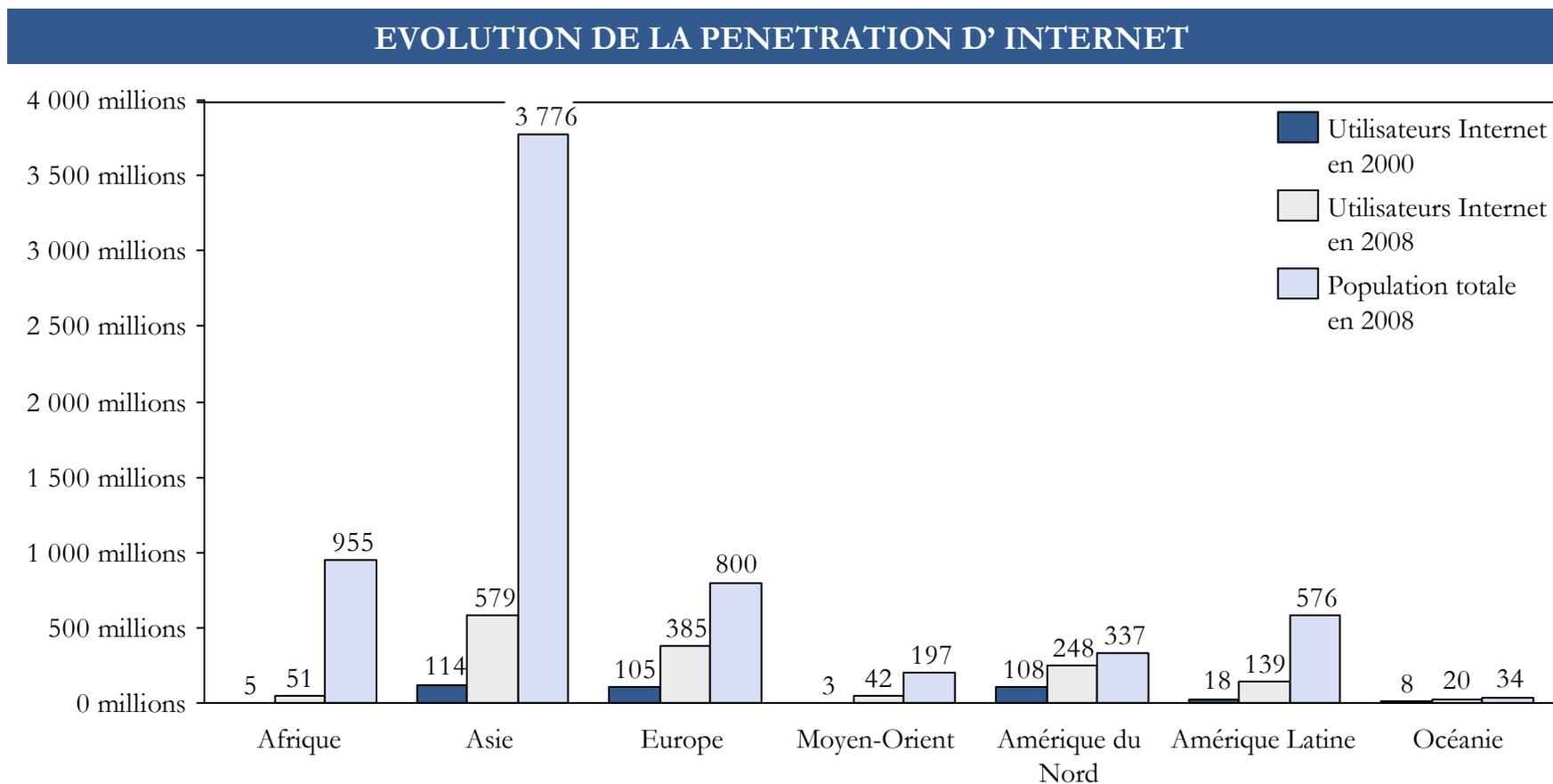


# Durant les 5 dernières années, les réseaux sociaux ont construit leur succès dans des géographies différentes



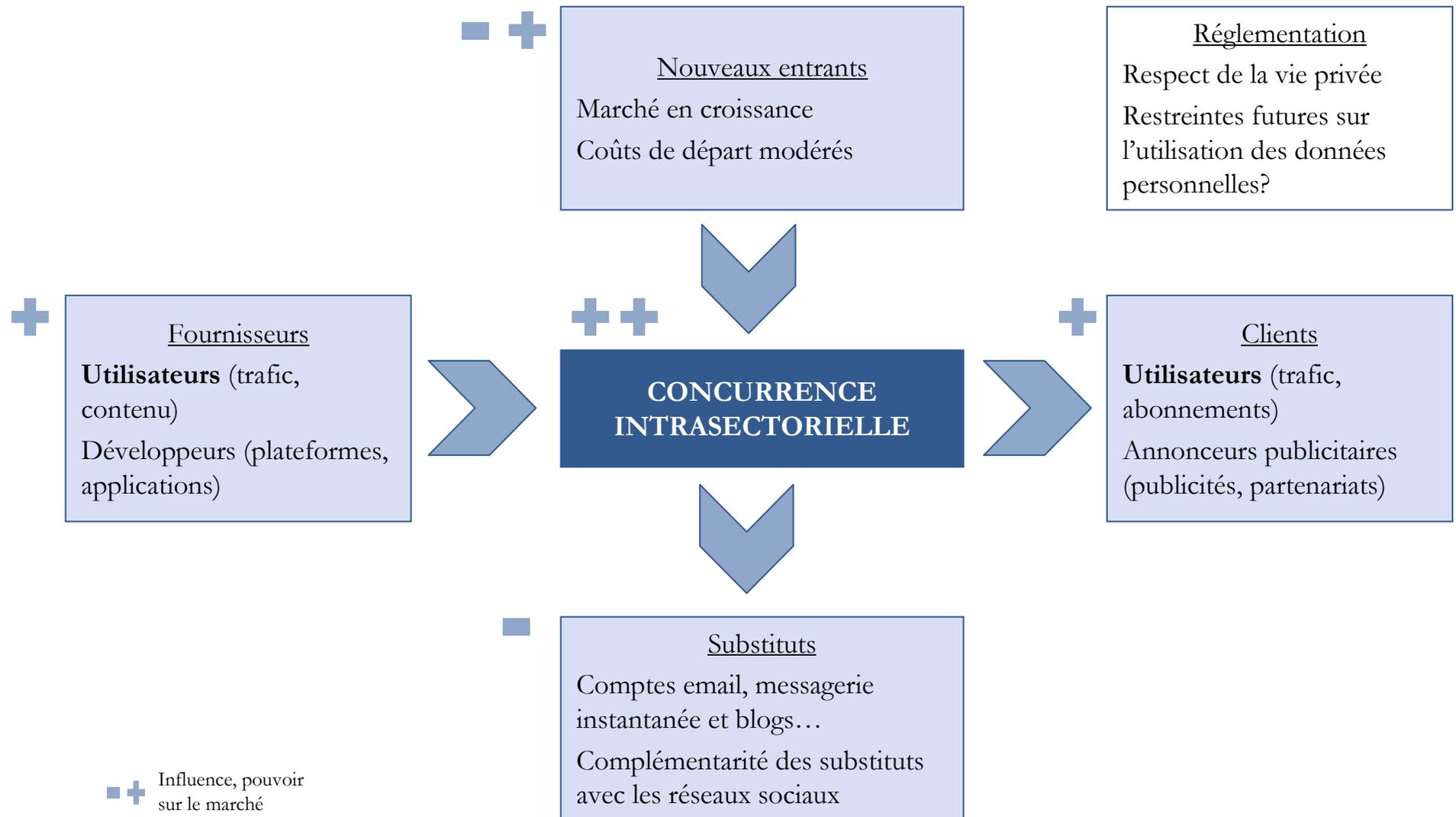
## La forte croissance sur les marchés cibles des réseaux sociaux devrait continuer dans un futur proche

- La pénétration mondiale d'Internet est passée de 6% en 2000 à plus de 21 % en 2008 et devrait atteindre 26% en 5 ans, tirée par la croissance en Asie et en Amérique Latine

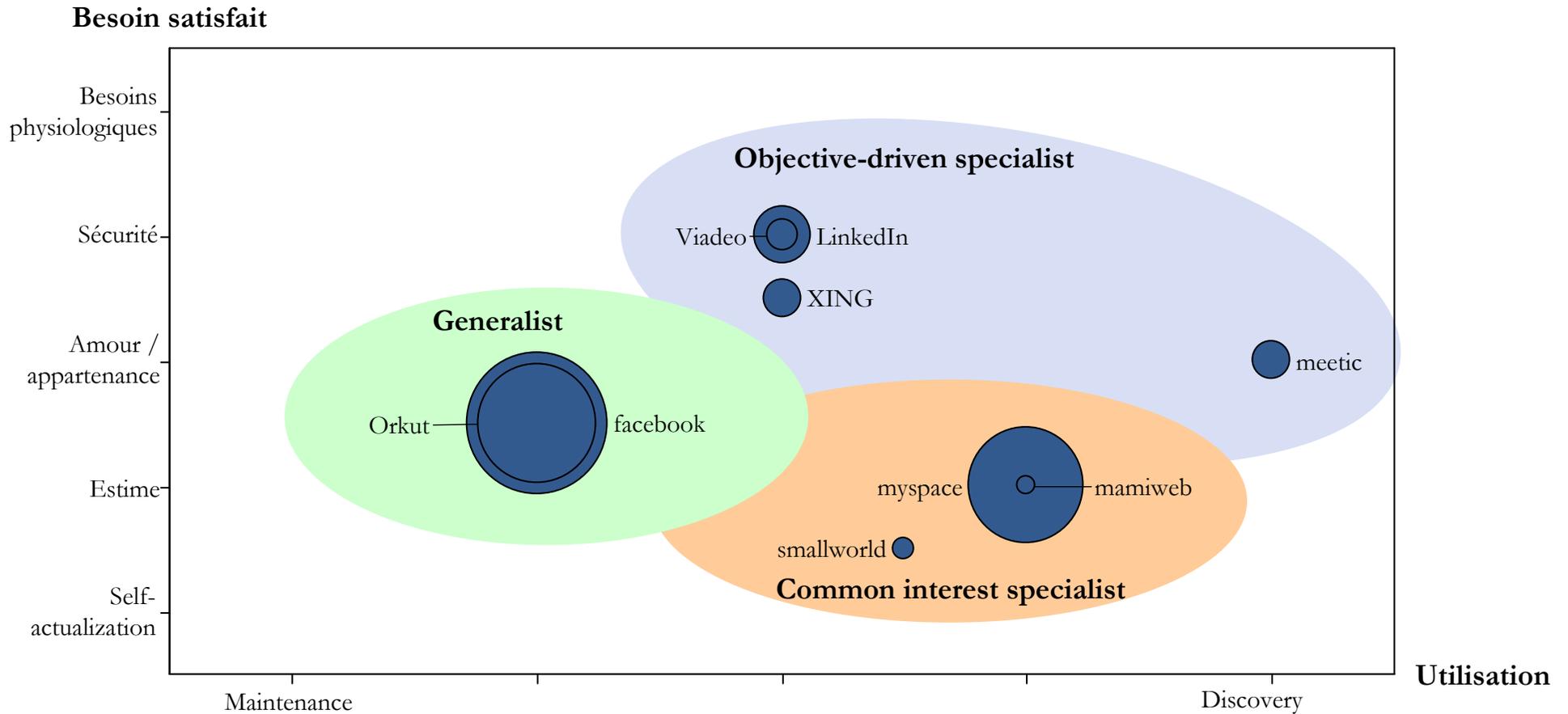


Sources : US Census Bureau, UN, Nielsen/NetRatings, Forrester research

## La bataille se joue au niveau de la concurrence intrasectorielle



## L'industrie est très segmentée - Trois segments pertinents se distinguent



**La segmentation du marché des réseaux sociaux se fait selon deux dimensions:**

- ▶ Le principal besoin satisfait (basé sur Maslow)
- ▶ La motivation d'utilisation : gérer son réseau « offline » (maintenance) ou rencontrer des inconnus (découverte)

## Les différents types de réseaux

	GENERALIST	COMMON INTEREST SPECIALIST	OBJECTIVE-DRIVEN SPECIALIST
Caractéristiques communes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Profil utilisateur, recherche et mise en contact entre utilisateurs, plateforme web 2.0</li> </ul>		
Caractéristiques de différenciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fonctionnalités ciblées sur la communication et l'interaction, permettant de partager le plus de choses possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fonctionnalités adaptées au sujet, mais surtout orientées vers la communication et la recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importance très élevée des fonctionnalités de recherche</li> </ul>
Exemples*	 <p>Créé en 2004, 140M utilisateurs Cible: étudiants, lycéens, jeunes cadres Objectifs : partager des informations, des centres d'intérêt</p>	 <p>Créé en 2003, 230M utilisateurs Cible : jeunes, passionnés de la musique Objectifs : partager des musiques, des vidéos, outil marketing</p>	 <p>Créé en 2003, 31M utilisateurs Cible: actifs voulant garder contact Objectifs : entretenir son portefeuille de contacts</p>
	 <p>Créé en 2004, 50M utilisateurs Cible : la majorité de gens sont issus du Brésil et de l'Inde Objectifs : créer et gérer son réseaux social</p>	 <p>Créé en 2004, 0,3M utilisateurs Cible : riches individus, jetset Objectifs : élargir son réseau, rester dans son monde, partager une façon de vivre</p>	 <p>Créé en 2001, 35M utilisateurs Cible : célibataires Objectifs : multiplier les opportunités, favoriser les rencontres</p>

## **1 LE MARCHÉ DES RÉSEAUX SOCIAUX**

## **2 LA VIABILITÉ DES RÉSEAUX SOCIAUX**

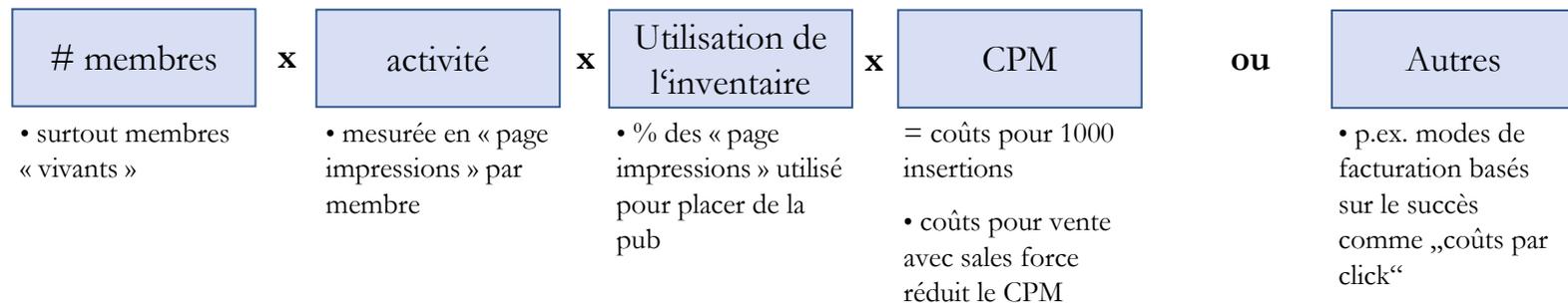
## Seul le segment Generalist n'a pas encore prouvé sa viabilité

GENERALIST	COMMON INTEREST SPECIALIST	OBJECTIVE-DRIVEN SPECIALIST
		
Orkut		
		
		

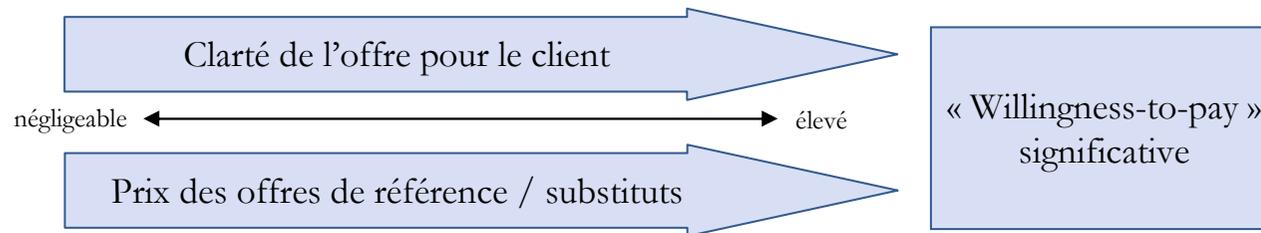
-  Profitable
-  Non profitable
-  N/A

# Chaque source de revenu a une façon de fonctionner et des leviers de croissance propres

## REVENUS PAR LA PUB



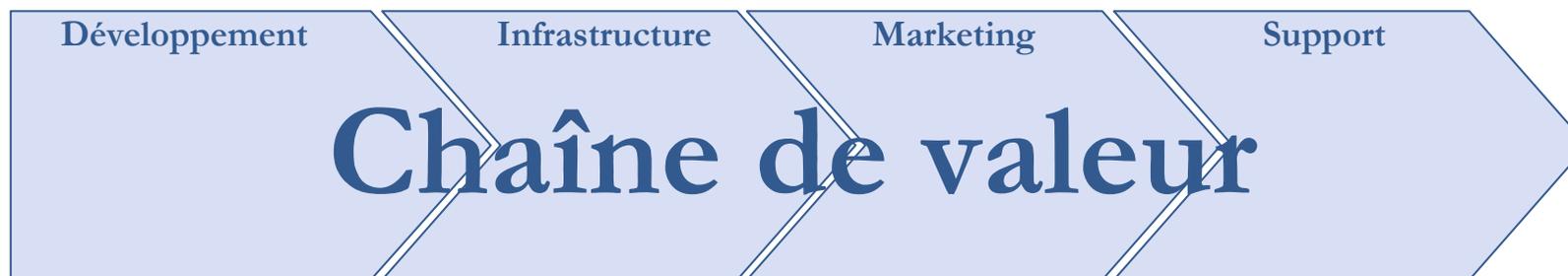
## REVENUS PAR LE CLIENT (abonnements)



## AUTRES SOURCES DE REVENU

- Activités **eCommerce** qui peuvent être liées à l'offre noyau du réseau social, mais qui ne le sont pas forcément
- Vente des « **digital items** » comme par exemple des fleurs virtuelles, de la musique pour ajouter au profil de l'utilisateur, etc..

## Les coûts des réseaux sociaux consistent surtout en coûts de personnel, mais ils sont « drivés » par des facteurs divers



### DESCRIPTION

Développement de la plateforme et des fonctionnalités surtout au moment du lancement mais aussi pour innover

Pour gérer le trafic généré par l'activité et l'offre il faut prévoir les serveurs pour sauvegarder les données et les coûts pour les maintenir

Activités qui supportent la croissance du nombre d'utilisateurs du réseau social

Gestion des membres (réponse aux questions) et « nettoyage » du contenu du réseau si nécessaire

### NATURE DES COÛTS

- Personnel

- Matériel / infrastructure
- Électricité / largeur de bande

- Personnel

- Personnel

### DRIVERS DES COÛTS

- Demandes technologiques de la plateforme
- Stratégie choisie (leaders vs. follower)

- # d'utilisateurs
- Activité des membres
- Nature de la communication (texte vs. photos / vidéos)

- Objectifs de croissance
- Maturité du marché / intensité concurrentielle
- Potentiel des effets viraux

- # d'utilisateurs
- Besoin d'encadrement des membres
- Besoin de surveillance des activités

## Le business model OBJECTIVE-DRIVEN SPECIALIST

OFFRE	EXEMPLES
<p>Ces réseaux sont de véritables prestataires de services :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ recherche d'emploi ou de l'âme sœur</li> <li>▪ gestion de son propre réseau ou outils permettant la création de son réseau.</li> </ul>	

### REVENUS

L'ARPU est élevé du fait d'une VUPC significative pour laquelle l'utilisateur est prêt à payer

### COÛTS

Des effets d'échelle existent surtout pour les coûts de développement

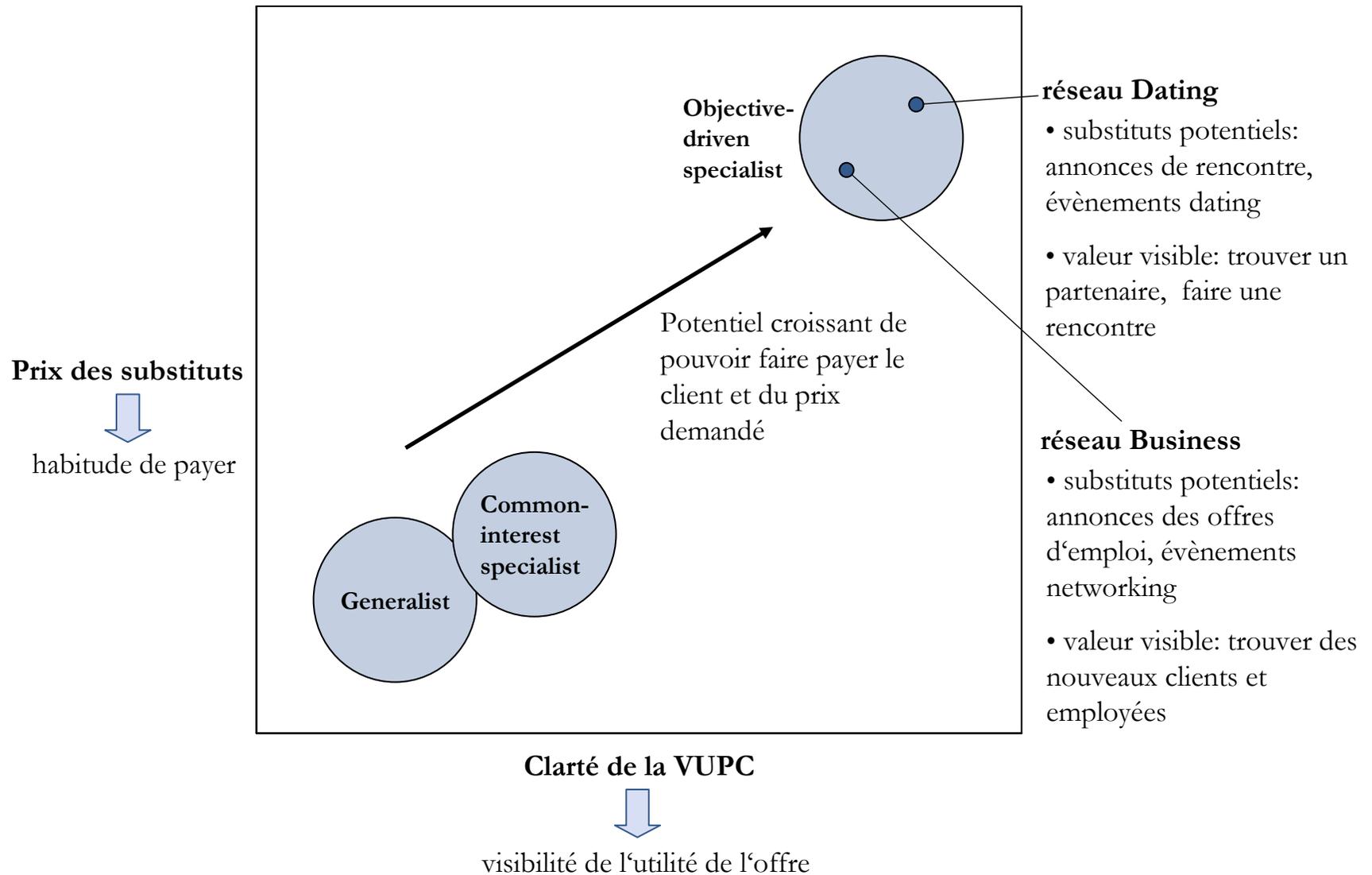
Le levier principal de croissance est l'acquisition de nouveaux utilisateurs

La maturité du marché et la nature de l'offre impliquent des coûts par utilisateur qui sont plus élevés pour les Object-driven specialists

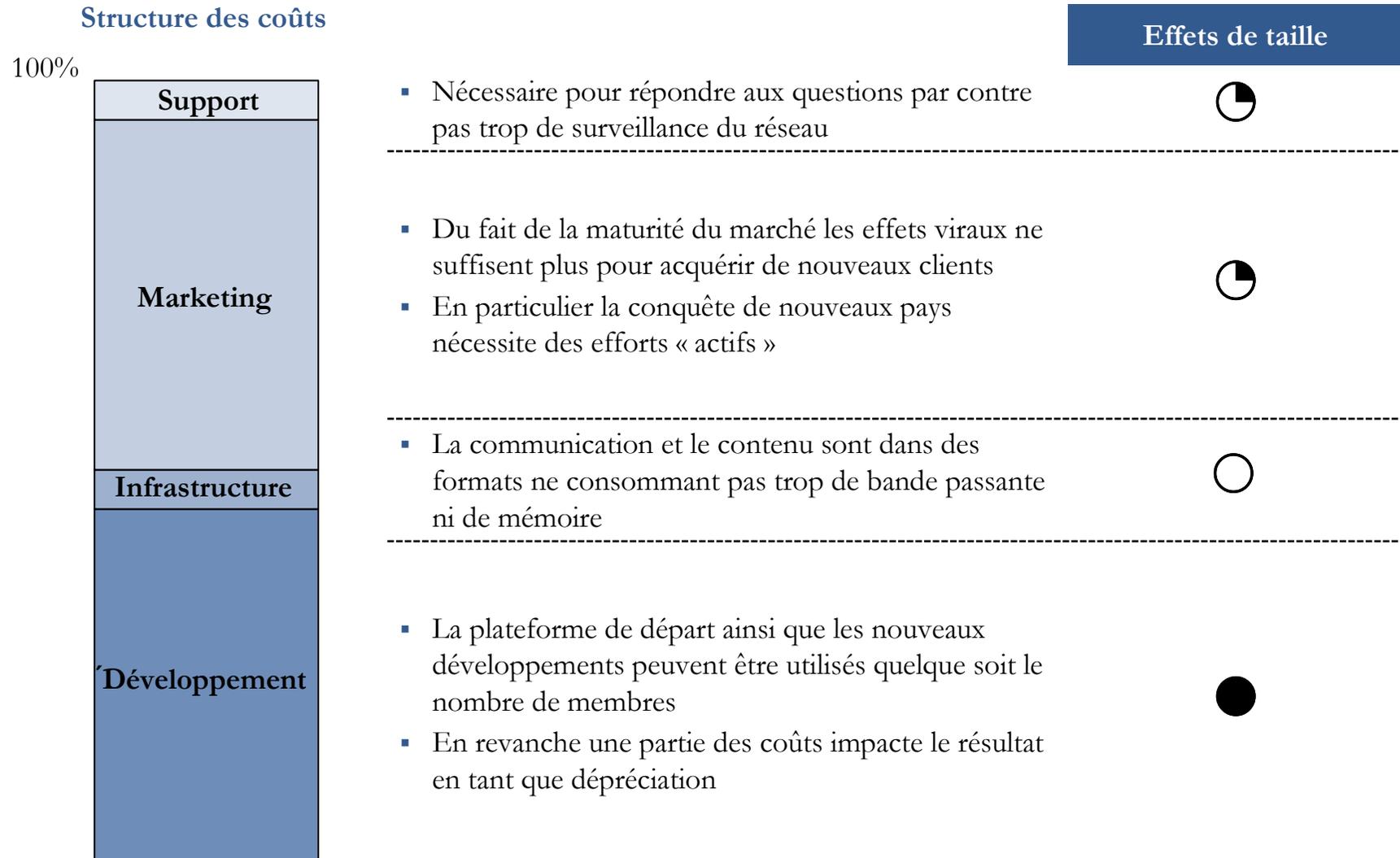


**Le business model est viable parce que l'ARPU est suffisamment élevé pour couvrir les coûts par membre**

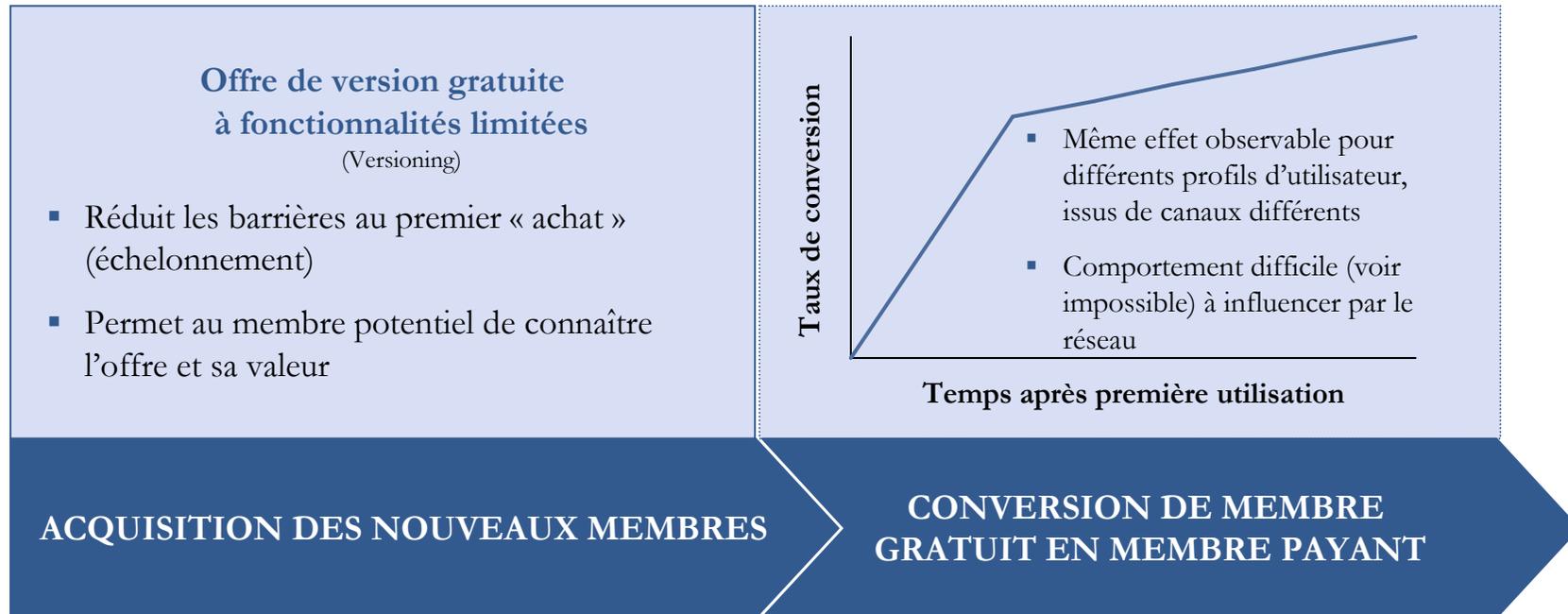
# L'ARPU est élevé du fait d'une VUPC significative pour laquelle l'utilisateur est prêt à payer



## Les effets d'échelle existent surtout pour les coûts de développement

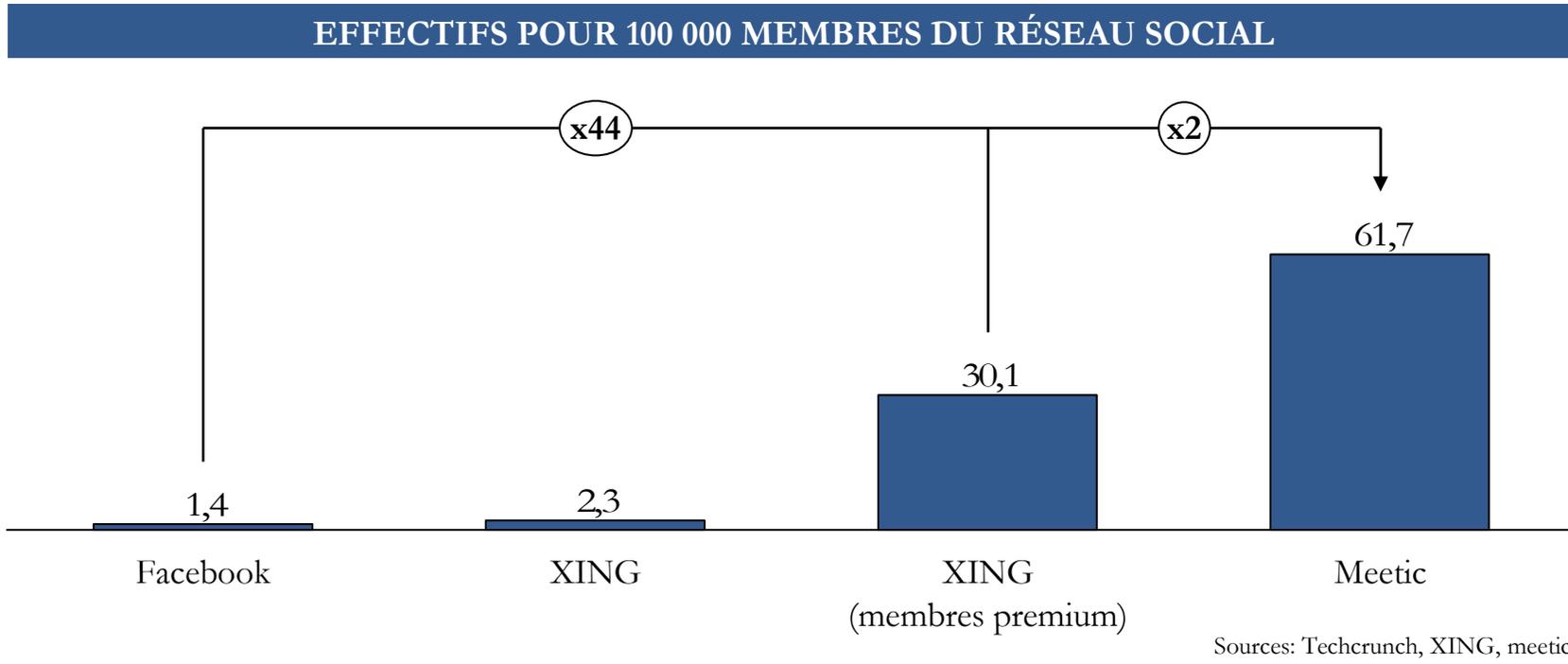


## Le levier principal de croissance est l'acquisition de nouveaux utilisateurs



- Croissance de l'ARPU par croissance du nombre de membres convertis en membres payants
- L'influence réduite sur le taux de conversion limite les leviers pouvant permettre d'augmenter le nombre de membres gratuits « d'essai », auxquels s'appliquera le taux de conversion inhérent au système

La maturité du marché et la nature de l'offre impliquent des coûts par utilisateur qui sont plus élevés pour les Object-driven specialists



Maintenance ←————→ Discovery

Acquisition de nouveaux utilisateurs grâce aux effets viraux (utilisateurs existants invitant leurs réseaux offline pour augmenter la valeur de l'offre pour les généralistes).

Importance de gérer la base d'utilisateurs pour assurer la qualité requise des résultats de recherche pour les réseaux offrant « discovery »

\* Données de fin 2007 (changeant très vite à cause de la forte croissance)

## Le business model COMMON INTEREST SPECIALIST

OFFRE	EXEMPLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ces réseaux regroupent des personnes partageant un même centre d'intérêts, une même passion ou une même particularité (passion pour les animaux, être maman, appartenir à la haute société...)</li> <li>▪ Ils proposent donc des services adaptés et très ciblés</li> </ul>	

### REVENUS

Un pool d'utilisateur ultra-ciblé permet de générer des ARPU très élevés même en utilisant la publicité comme principale source de revenus

### COÛTS

Une grande partie de la structure des coûts peut être flexibilisé et les investissements de départ sont relativement faibles



Le business model est viable parce que les coûts fixes ne sont pas trop élevés et l'ARPU par contre peut atteindre des niveau très considérables

## Un pool d'utilisateur ultra-ciblé permet de générer des ARPU très élevés même en utilisant la publicité comme principale source de revenu

### CPM AVEC PROPRE PERSONNEL DE VENTE

Focus	Segmentation thématique possible	\$10 ← → \$40		
	Segmentation démographique possible	\$1 ← → \$5		
	Pas de segmentation	\$1 (< \$1)	\$2 (< \$0,5)	\$5 (n/a)
		moyen	grand	de référence

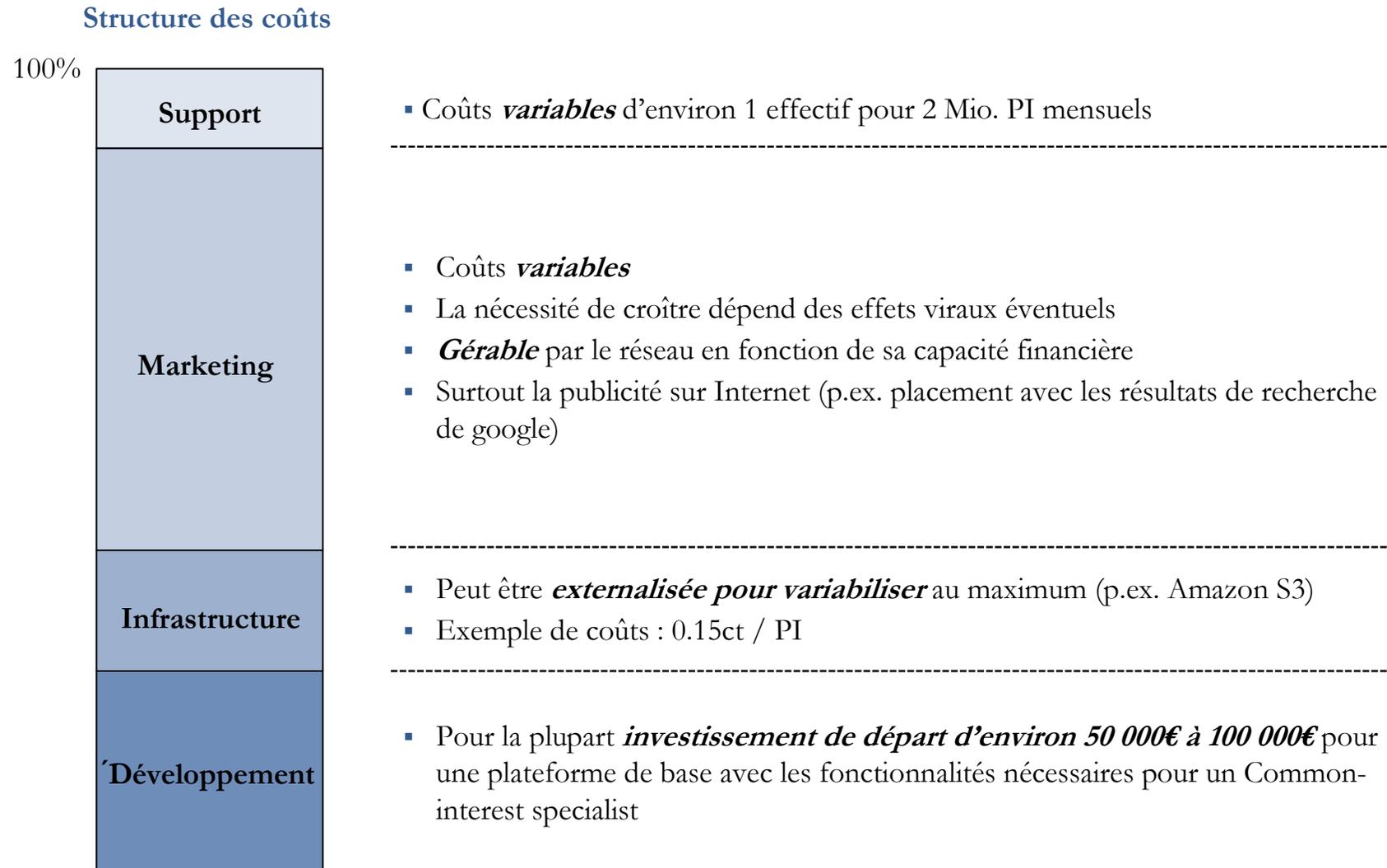
Taille du réseau

CPM avec les services d'Ad network

- Utilisation de la **publicité** comme source de revenus
- Pas d'abonnement car VUPC insuffisante
- Publicité **très ciblée**: les utilisateurs appartiennent déjà à un même segment de clientèle
- Annonceurs très attirés par ce format et prêts à se voir facturer un **CPM particulièrement élevé**
- Quantité de publicité faible et facile à gérer → possibilité d'éviter utilisation des Ad networks

Source: A.. Chen; Lightspeed Venture Partners

## Une grande partie de la structure des coûts peut être variabilisée et les investissements de départ sont relativement faibles



## Le business model GENERALIST

OFFRE	EXEMPLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ces réseaux s'adressent à un très large public international</li> <li>▪ Succès de ces réseaux repose principalement sur leur importance</li> <li>▪ Ils répondent à un besoin latent et nouveau d'hyper-connection avec le monde entier</li> </ul>	

### REVENUS

Le business model Generalist doit gérer l'inertie de ses revenus

Il existe un potentiel de croissance d'ARPU résidant dans l'atteinte de la maturité des marchés de pub sur Internet en dehors des Etats-Unis

L'optimisation de l'ARPU réside dans l'innovation des sources de revenus publicitaires

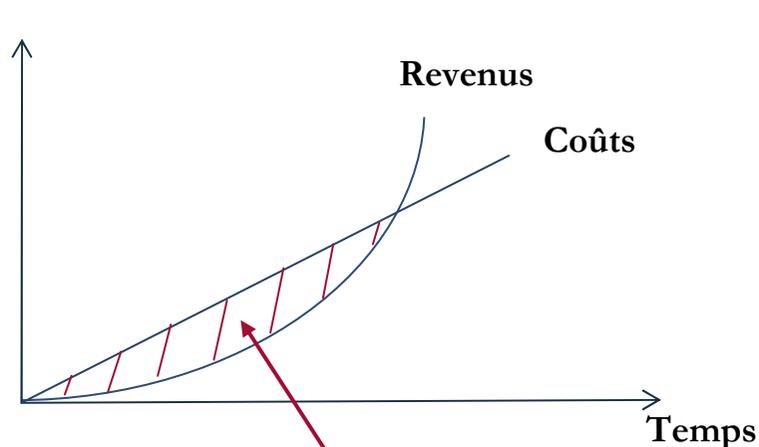


**Le business model n'est pas profitable pour l'instant mais des perspectives à long terme montrent qu'il existe un business model viable dans ce domaine**

### COÛTS

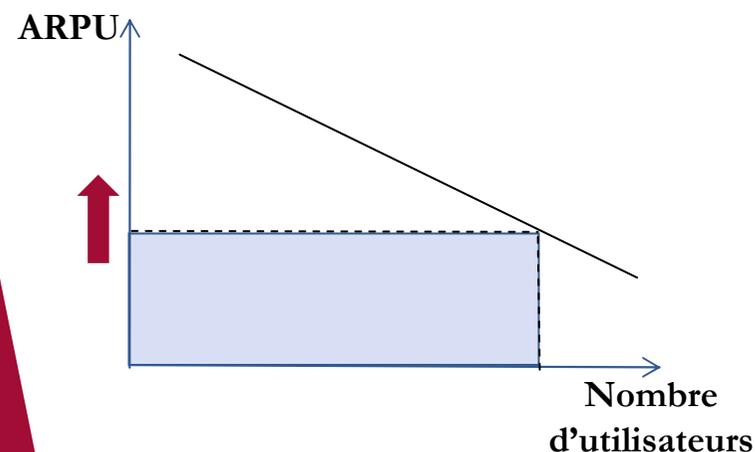
Le model Generalist doit supporter des coûts variables extrêmement importants notamment au niveau de l'infrastructure

## Les revenus du business model Generalist ne sont pas encore arrivés à maturité



### SITUATION ACTUELLE

REVENUS	COÛTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicité sur Internet et outils développés pour les réseaux sociaux ne <b>pas encore arrivés à maturité</b></li> <li>Pour le moment, majorité des revenus proviennent des utilisateurs aux <b>USA et Canada</b> principalement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts suivent une croissance <b>linéaire</b> car totalement <b>variables</b></li> <li>Coûts provenant surtout de l'<b>activité</b> des utilisateurs (uploading photos, vidéos...)</li> <li>→ Coûts directement <b>corrélés au nombre total d'utilisateurs</b></li> </ul>



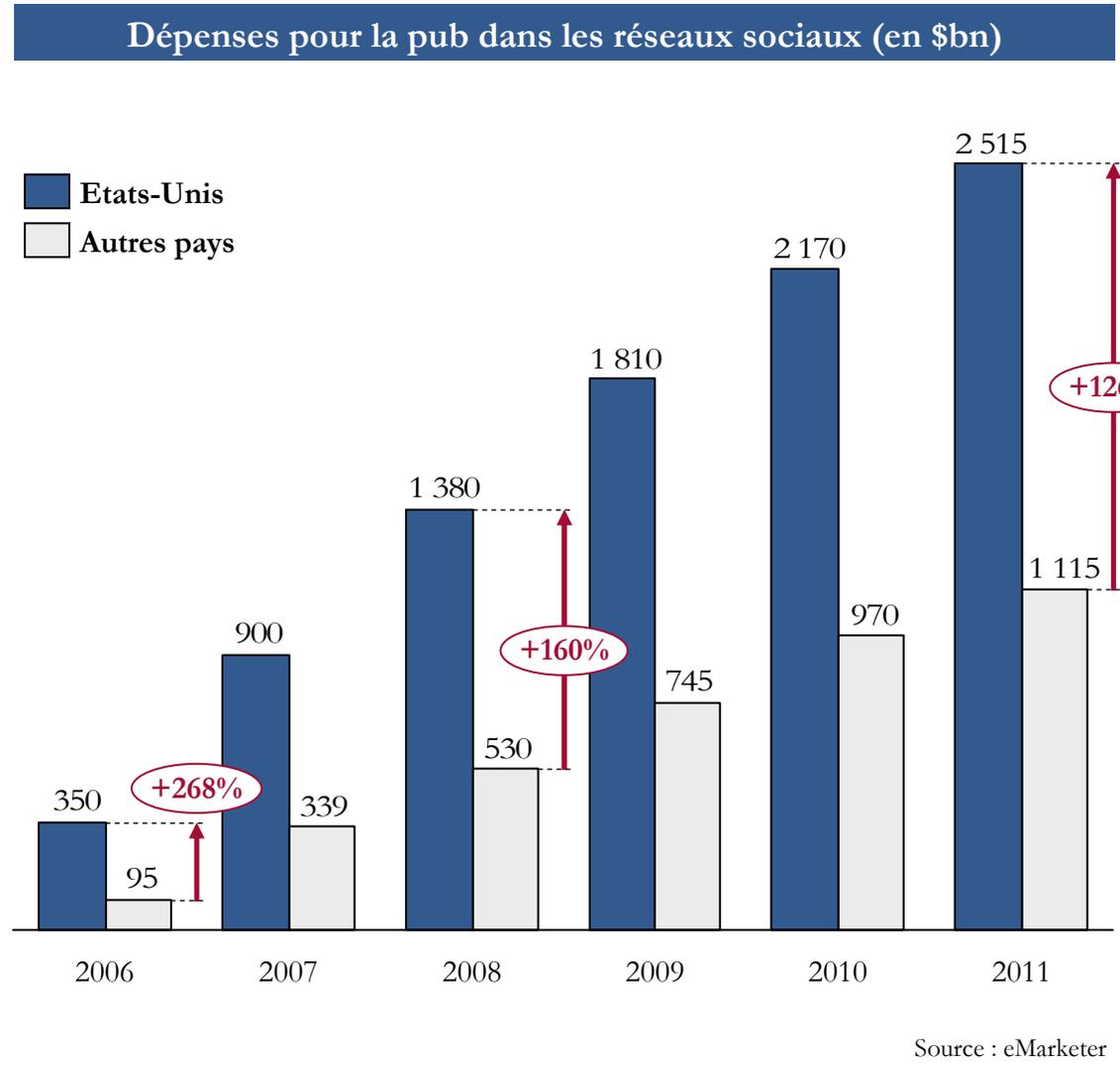
Il existent deux leviers de croissance de revenue:

- **Acquisition de nouveaux membres** qui se fait naturellement par **viralité** (croissance de membres Facebook: +300% en 2008)
- **Augmentation de l'ARPU** : cible des efforts car seul **levier** réellement **actionnable** dans ce business model

2 voies de croissance de l'ARPU :

- **L'atteinte maturité de la publicité sur Internet**
- **L'innovation des sources de revenus publicitaires**

## Il existe un potentiel de croissance d'ARPU résidant dans l'atteinte de la maturité des marchés pub sur internet



### ■ CROISSANCE GLOBALE

Croissance prévue du marché de la pub dans les réseaux sociaux aux Etats-Unis comme marché le plus développé de...

**22%**

(CAGR 2008 – 2011)

### ■ CATCH-UP EFFECT

Croissance prévue des marchés en dehors des Etats-Unis de...

**28%**

(CAGR 2008 – 2011)

# L'optimisation de l'ARPU réside dans l'innovation des sources de revenus publicitaires

## Accord avec Microsoft pour out-sourcer la gestion et le développement des outils publicitaires

- Profiter de l'expérience de Microsoft pour développer des outils publicitaires nouveaux et adaptés à Facebook
- Microsoft AdCenter, permet un ciblage efficace de la publicité
- CPM=\$0,30, CPC=\$0,13, taux de clic 0,04% (0,1% pour MySpace)
- Explique la valorisation de FB à 15 Milliards de dollars après que Microsoft ai investit 240 Millions de dollars dans le réseau



## Les groupes sponsorisés, une source de revenus en pleine croissance

- Sept 2007 : 186 groupes sponsorisés Prix pour un groupe sponsorisé : \$300000/trimestre
- **167.400.000 dollars par an**
- groupes personnalisés et interactifs
- Offres promotionnelles, packages exclusifs sont en ventes sur ces groupes
- N'existe qu'aux USA pour le moment



## Les flyers, un outil publicitaire simple, lowcost et communautaire

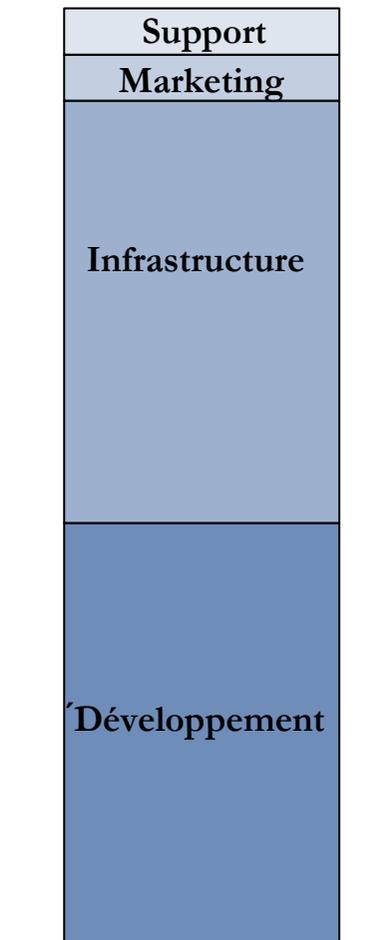
- utilisateurs créent et gèrent leur propre pub
- Choix de la cible (sexe, âge, niveau scolaire, réseaux...)
- Déterminer le montant maximum que l'on est prêt à déboursier pour ce flyers
- Facturation CPC (coût par clic) ou CPM (coût pour mille impressions)



# Le model Generalist doit supporter des coûts variables extrêmement importants notamment au niveau infrastructure

Structure des coûts

100%



## EFFETS DE TAILLE

- Presque non existant et si nécessaire souvent géré par des membres

---

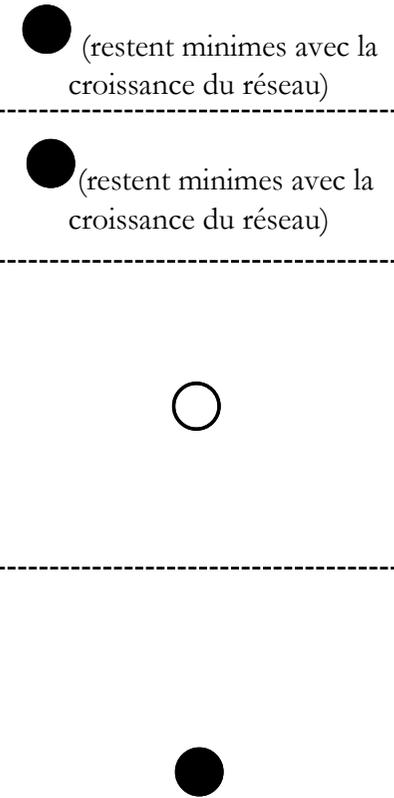
- Surtout profitant des effets viraux des membres qui invitent leurs réseaux offlines pour mieux profiter de l'offre

---

- Comme les Generalists offrent une large gamme de fonctionnalités qui utilisent plus que des données de « texte »
- Le trafic par membre est très élevé avec l'intégration des vidéos et photos comme driver le plus important

---

- Le positionnement comme Generalist tourne autour de l'idée de réduire le problème de la clarté limitée de l'offre, en proposant plein des fonctionnalités
- Ainsi chaque utilisateur en trouve une qui lui plaît
- Cela conduit à des coûts de développement considérables



# ANNEXES

## Annexe I : Liste d'entretiens

Interlocuteur	Entreprise et fonction	Description
Sven EPPERT	B-to-V Investment Manager	Connaissance des réseaux sociaux au travers d'investissements dans XING et mamiweb
Bruno CHATELIN	Co-fondateur de filmfestivals.com	Spécialiste du conseil en stratégie de création de buzz dans l'univers de l'entertainment
Thierry LUNATI	Viadeo.com Fondateur	Création d'un réseau „Business“
Marco TORTORIELLO	Professeur Assistant HEC	Impliqué dans la recherche dans la domaine des réseaux sociaux
Christian LEYBOLD (entretien mené en 2006)	BV Capital Investment Manager	VC avec expertise dans les entreprises web 2.0 en général

## Annexe I : Entretien avec Mr Sven Eppert



- Investment manager chez b-to-v (réseau de business angels en Suisse)
- Connaissance des réseaux sociaux au travers d'investissements dans XING (Objective-driven specialist) et mamiweb (Common interest specialist)

### Réseaux sociaux en général

- Différences culturelles influencent le succès des réseaux sociaux (p.ex. Cyworld est un succès en Corée mais ne marche pas du tout en Europe)
- CPM dans la pub est décroissant par rapport à la page vendue:
  - Pages d'entrée profiles etc – CPM élevé
  - Pages d'un rang inférieur – CPM plus bas
  - Autres – ARPU très, souvent vendu en utilisant des AdNetworks
- Importance de la technologie limitée, facteur clé de succès est la focalisation sur l'offre de cœur et les attributs extensible, flexible, stable

### Common interest specialist en particulier

- Taille critique pour un réseau social: entre 10'000 et 50'000 par rapport au marché visé
- Taille critique pour être intéressant pour la pub: 1 Mio. PIs par mois
- Atteindre le break-even est pas trop difficile pour les Common interest specialist et se fait en atteignant une portée suffisante
- Structure des coûts:
  - 50% marketing – 40% Personnel – 10% IT
  - Coûts de développement de la plateforme entre €50'000 et €100'000
- Effets d'échelle surtout dans le marketing en utilisant des effets viraux
- Marketplace / eCommerce comme source de revenu nouveau pour assurer la croissance de l'ARPU généré de mamiweb

## Annexe I : Entretien avec Mr Bruno Chatelin



- HEC '77
- Spécialiste du conseil en stratégie de création de buzz dans l'univers de l'entertainment
- Co-fondateur de [filmfestivals.com](http://filmfestivals.com)

facebook

- **Utilisation professionnelle**
- **Qualités perçues:**
  - Grand nombre d'utilisateurs
  - Ciblage
  - Simplicité et rapidité d'utilisation
  - Prix faible (une dizaine d'euros/jours) et maîtrisable
- **Campagnes de publicités/Communication ex:**
  - Opticiens Krys
  - Lancement du prochain Tarantino: « The Inglorious Bastards »
  - Promotions du réseaux social [filmfestivals.com](http://filmfestivals.com)



- Réseau social « focalisé » sur l'univers du cinéma, des films et des festivals.
- [Filmfestivals.com](http://filmfestivals.com) est le réseau social des acteurs et des passionnés du monde du cinéma
- [Filmfestivals.com](http://filmfestivals.com) offre de nombreux services:
  - Promotion et présentation de festivals
  - Présentation de films
  - Actualités diverses sur le monde du cinéma
  - Forums
  - [Filmfestivalpro.com](http://filmfestivalpro.com) : section réservée aux organisateurs de festivals et professionnels du film, proposant entre autre d'organiser la venue de ces professionnels sur des festivals (réservation vols, hôtels...)

## Annexe I : Entretien avec Mr Thierry Lunati



- Centrale Paris, HEC Entrepreneur
- Grande expérience dans internet (création de Caramail) et les réseaux professionnels (Agregator: club d'entrepreneurs associés)
- Co-fondateur de Viadeo

- Création de Viadeo en 2004
- Recherche d'emploi , gestion et extension de son réseau professionnel
- Gratuit dans un premier temps puis abonnement dont le pricing s'est déterminé par essais successifs (aujourd'hui autour de 6 euros par moi selon la formule d'abonnement)
- De même que le pricing, l'offre a évolué et s'est complétée avec le temps
- Politique de croissance à l'international: Espagne, Italie, puis Chine avec le rachat de tianji.com
- 6 millions d'utilisateurs au total
- 150 machines
- Viralité de plus en plus faible → efforts aujourd'hui pour attirer de nouveaux membres (dépenses marketing): présence et visibilité sur le net= facteur clé de succès
- Suivi de la croissance du nombre d'utilisateurs et du taux de conversion free users → premium
- Viadeo est rentable aujourd'hui

## Annexe I : Entretien avec Mr. Marco Tortoriello



- Professeur Assistant HEC - Stratégie et Politique d'Entreprise
- Recherches, entre autres sujets, sur le contexte social des relations intra- et inter-organisationnelles, se concentrant sur les réseaux sociaux

### Discussion sur l'histoire

- **Discussion sur les principes fondateurs des réseaux sociaux et comment les SNS les ont appliqués à la lettre**
  - Théorie “Birds of a feather flock together”
  - Permettre une meilleure expression de soi
  - Développer un lien où il est possible d'avoir plus de diversité de connections
- **Internet fournissait une plateforme pour accomplir ces besoins**
  - Les réseaux sociaux ont créé un marché, là où des besoins existaient depuis longtemps
  - Les réseaux sociaux ont atteint un niveau clé après 2004 lorsque la taille minimum critique d'utilisateurs était atteinte, avec en parallèle la croissance continue de la pénétration d'internet

### Discussion sur hypothèses de travail

- Validation de nos hypothèses principales dans la présentation
- Contradiction et débat sur les facteurs clés de succès que nous avons décidé
- **Obtention de données pertinentes sur le réseau LinkedIn (à travers un cas écrit par un collègue de Harvard)**
- **Conseils et informations intéressantes sur la structure de la présentation et comment attirer l'attention du public**

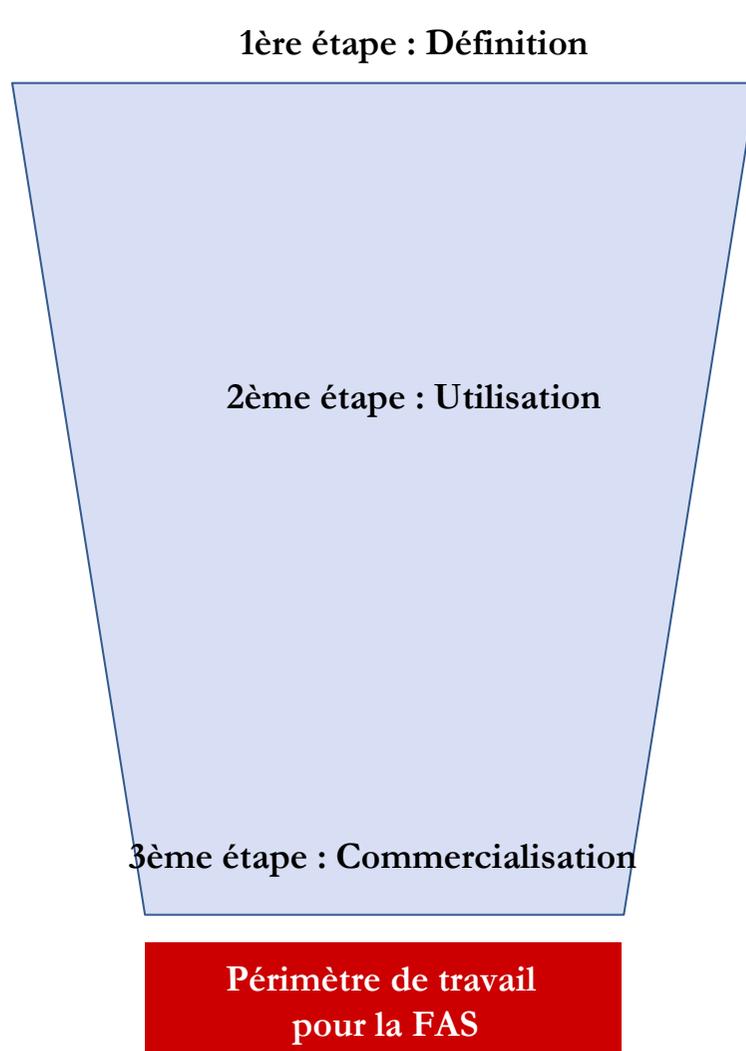
## Annexe II : Bibliographie (1/2)

- *Real Profits from virtual communities*, A. Armstrong, J. Hagel III, The McKinsey Quarterly 1995 number 3
- *The real value of online communities*, A. Armstrong, J. Hagel III, Harvard Business Review may-june 1996
- *ASW.com – Monetizing connectivity ?*, T. Langenberg, A. Shellong, Harvard University Case Study 2004
- *Overview of Business Models for web 2.0 communities*, R. Hoegg, R. Martignoni, M. Meckel, K. Stanoevska-Slabeva, Universität St-Gallen, Institute of Media and Communication Management
- *What is web 2.0, Design patterns and Business Models for the next generation of software*, T. O'Reilly, www.oreillynet.com, 2006
- *Versioning, the smart way to sell information*, C. Shapiro, H.R. Varian, Harvard Business Review, November-December 1998
- *Social Network websites : best practices from leading services*, Fabernovel consulting, Research paper 2007
- *Web 2.0 and the Enterprise*, V. Furness, Business Insights, 2008
- *Social Networks research report*, Wildbit, 2005
- *Global Entertainment and Media Outlook 2008*, PricewaterhouseCoopers, 16 octobre 2008
- *Social network Ad Spending keeps rising*, eMarketer, 13 August 2007
- *Vergleichende Analyse von Geschäftsmodellen im Bereich der Online Social Networks unter besonderer Berücksichtigung der Kapitalisierung*, Bachelor thesis, Andreas Hellmann, 22 janvier 2007
- *Business models on Facebook*, Class lecture, Lightspeed Venture Partners, 15 novembre 2007

## Annexe II : Bibliographie (2/2)

- *MEETIC*, Flashnote, HSBC Research, 27 octobre 2008
- *MEETIC – Good news !*, Fortis Equity Research, 24 octobre 2008
- *MEETIC – H1 Results weak as expected*, Jefferies Int., 29 août 2008
- *MEETIC – Document de référence 2007*
- *XING AG – Networking time, upgrade to buy*, Deutsche Bank research, 30 Octobre 2008
- *XING AG – German web 2.0 champion*, HSBC Research, 18 avril 2008
- *XING – Sound growth of premium customers*, Sal. Oppenheimer Research, 21 mai 2008
- *XING – IPO prospect*, 24 novembre 2006
- *XING – Financial reports Q1 2007 – Q3 2008*
- *News Corporation – MySpace stepping up the pace*, RBC Capital Markets, 15 octobre 2007

## Annexe III : Qu'est-ce qu'un réseau social ?



### 1<sup>ère</sup> étape : Définition – qu'est-ce qu'un « réseau social » ?

- Profil utilisateur
- Recherche entre utilisateurs
- Mise en contact entre utilisateurs
- Plateforme web 2.0

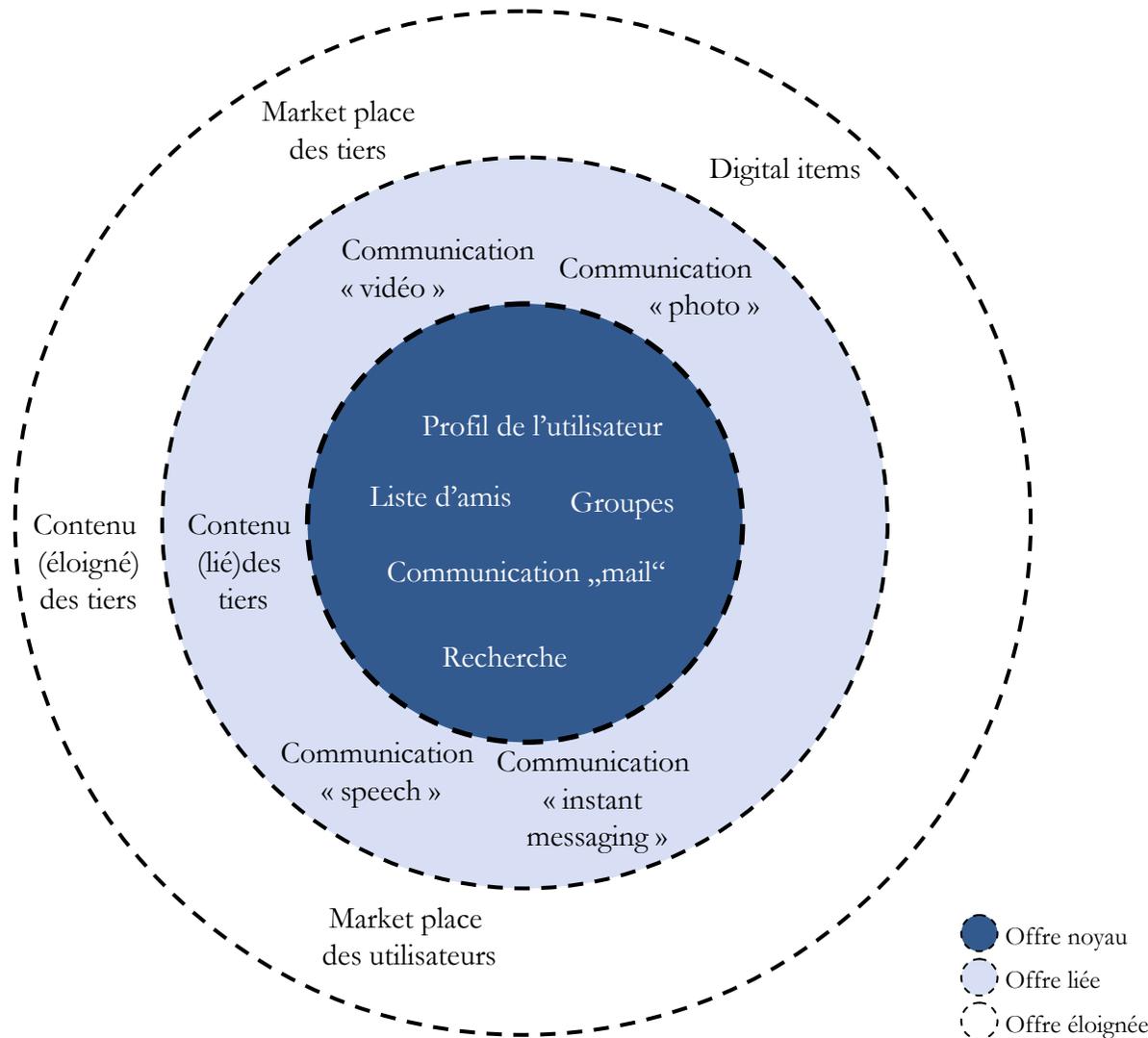
### 2<sup>ème</sup> étape : Utilisation - vraiment utilisé comme réseau social par la majorité des utilisateurs?

- Liste d'amis
- Identité réelle
- Networking comme offre de base
- Volonté de tisser son réseau (d'échanger des infos)
- → Challenge : dating
- → ex. OBAMA – utilisé pour des raisons différentes
- → Messenger, Twitter, Blogs, MMORPG, ebay exclus à ce stade

### 3<sup>ème</sup> étape : Commercialisation – y-a-t-il un business model autour?

- Orienté vers le profit
- Grand nombre de membres potentiels
- → campushec, réseaux des anciens diplômés exclus à cette étape

## Annexe IV: Les différentes catégories d'offre



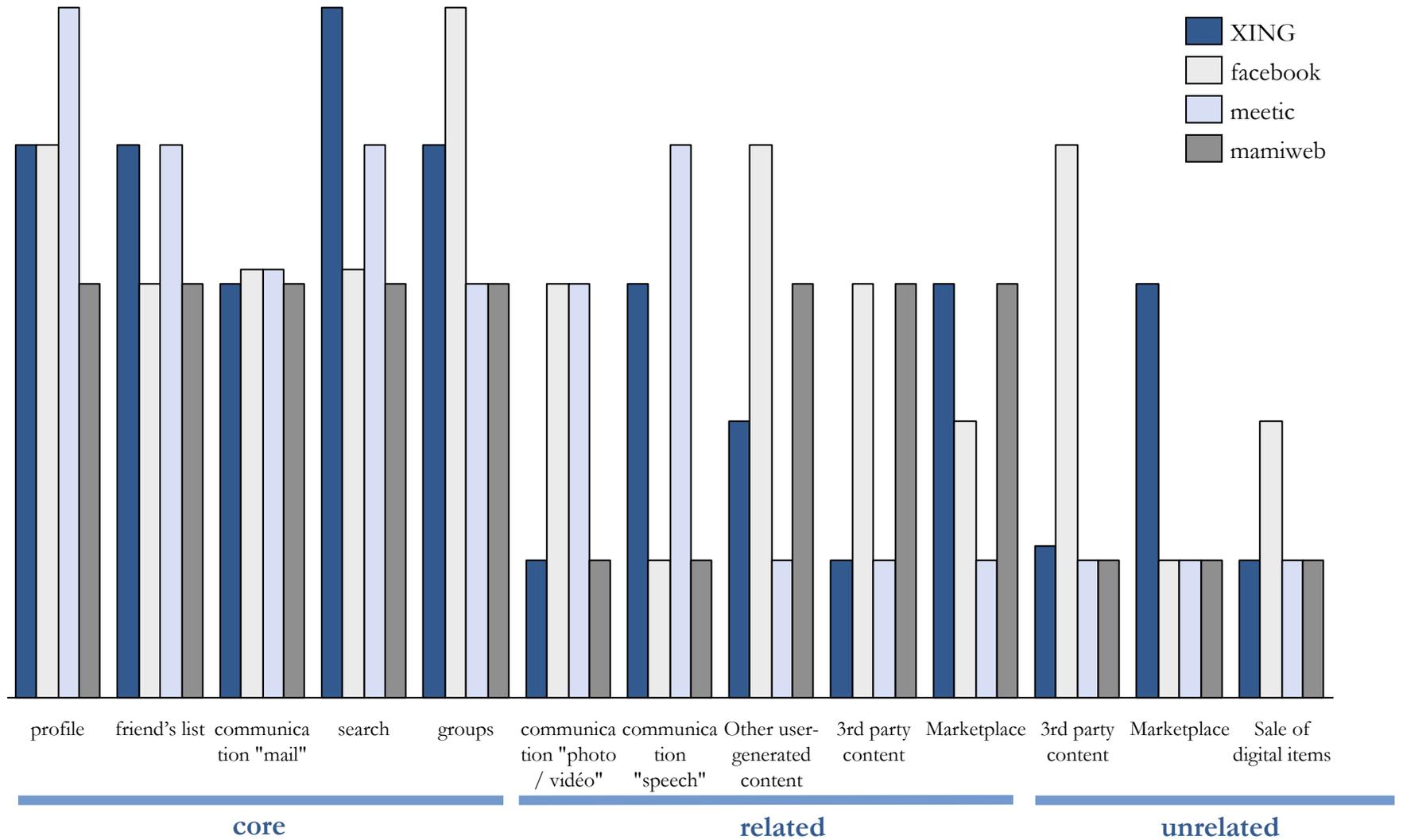
► Les offres techniques de la plateforme des réseaux sociaux peuvent être classifiées par rapport à leur lien avec le networking

► Les fonctionnalités noyau soutiennent directement le networking « pur »

► Les fonctionnalités liés enrichissent le networking pour en tirer plus de valeur

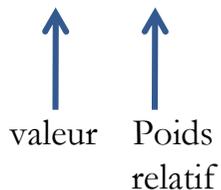
► Les fonctionnalités éloignées n'ont aucun rapport avec le networking

## Annexe V : Exemples de composantes d'offres



### Annexe VI: Clarté de l'offre de quelques réseaux sociaux

	OUTIL		RESEAU	CONTENU	TOTAL (100%)
	Discovery	Maintenance			
<b>Facebook</b>	2 (30%)	2 (30%)	2 (30%)	1 (10%)	<b>1,9</b>
<b>MySpace</b>	1 (20%)	2 (10%)	2 (20%)	2 (50%)	<b>1,8</b>
<b>StudiVZ</b>	1 (30%)	2 (60%)	1 (10%)	1 (0%)	<b>1,6</b>
<b>LinkedIn</b>	3 (25%)	3 (40%)	3 (30%)	1 (5%)	<b>2,9</b>
<b>XING</b>	3 (30%)	2 (30%)	3 (30%)	1 (10%)	<b>2,5</b>
<b>Meetic</b>	3 (60%)	2 (10%)	1 (10%)	2 (20%)	<b>2,5</b>


  
 valeur    Poids relatif

1 = valeur vague  
 2 = valeur apparente  
 3 = valeur mesurable

## Annexe VII : Exemples de sources de revenus

	Payé par le client			Payé par un tiers	
	Offre noyau	Offre liée	Offre éloignée	Publicité	Commission
Facebook	✗	✗	✓	★	✗
MySpace	✗	✗	✗	★	✗
LinkedIn	★	✓	✗	✗	✓
XING	★	✗	✗	✗	✓
Meetic	★	✗	✗	✓	✗

- ✗ Pas appliqué
- ✓ Appliqué
- ★ Très bien appliqué

## Annexe VIII: Pour les spécialistes et les focalistes il est très important de bien gérer la base d'utilisateurs pour assurer la qualité de « discovery »

		Encadrement/ Support	Surveillance	Liberté pour l'utilisateur	TOTAL
<b>Meetic</b>	Objective-driven Specialist	●	●	●	●
<b>LinkedIn</b>	Objective-driven Specialist	◐	◐	◐	◐
<b>XING</b>	Objective-driven Specialist	●	◐	◐	◐
<b>mamiweb</b>	Common Interest Specialist	◐	◐	◐	◐
<b>MySpace</b>	Common Interest Specialist	◐	◑	◑	◑
<b>Facebook</b>	Generalist	◑	◑	◐	◑

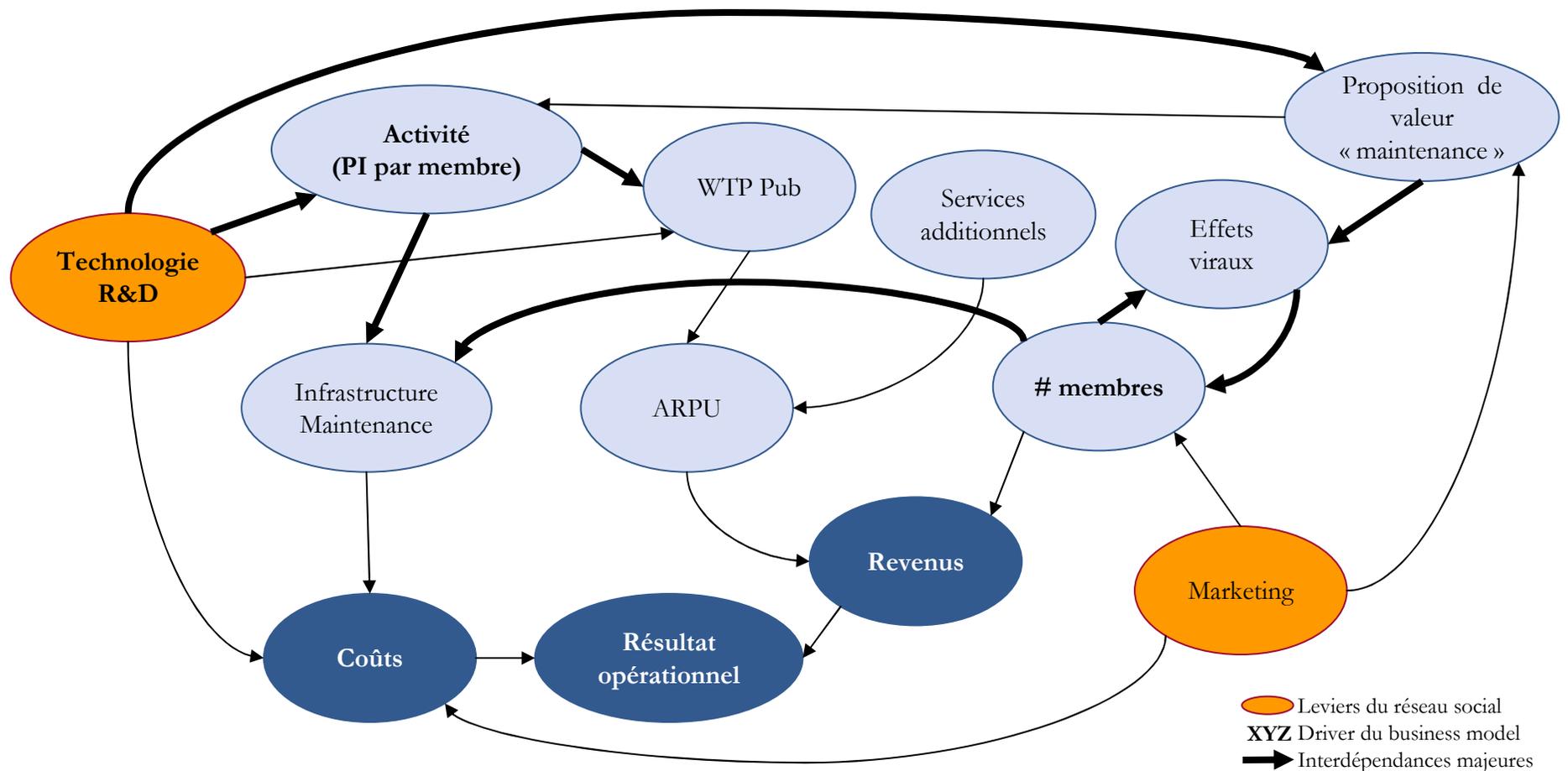
► Une importance croissante de la partie « discovery » de l'offre demande une gestion et pilotage plus intense

► Par rapport aux « common interest specialist » les efforts nécessaires dépendent du niveau de focus et la taille potentielle du marché cible résultant

- ◑ Presque pas de pilotage
- ◐ Pilotage moyen
- ◑ Pilotage élevé
- Fort pilotage

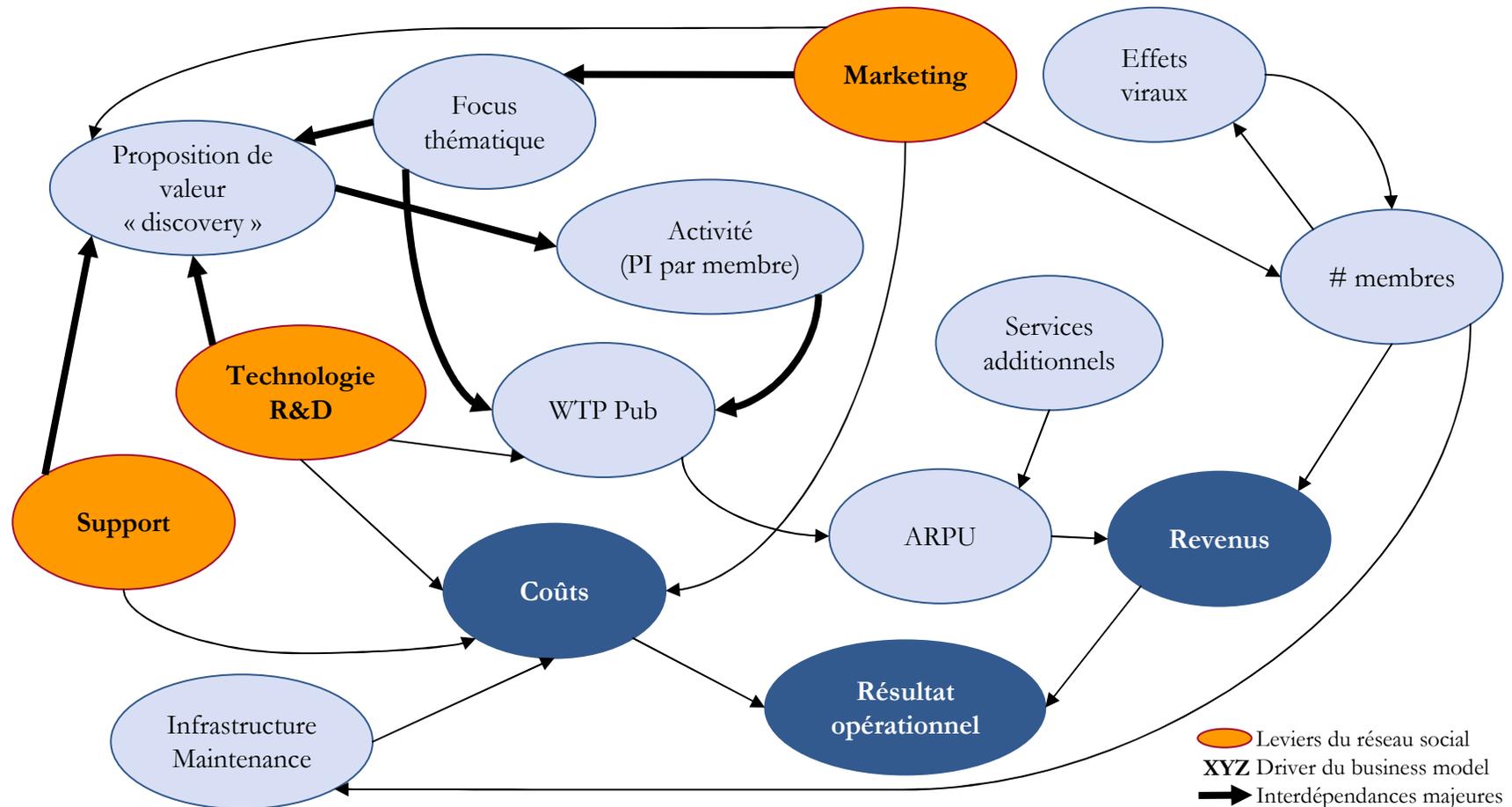
Sources: recherche, entretiens

## Annexe IX : Le business model GENERALIST



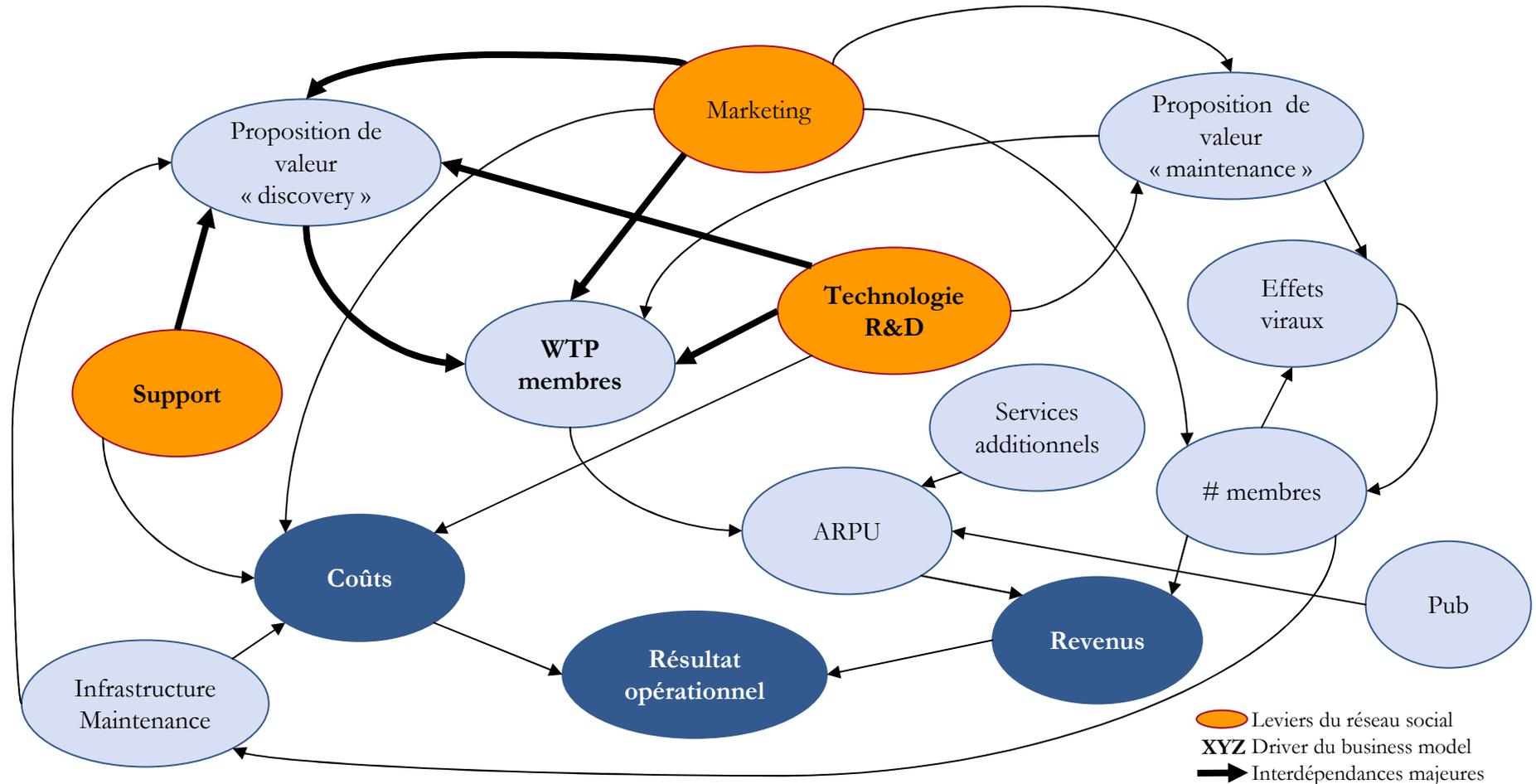
- ▶ Les revenus sont drivés par l'activité des membres et le nombre de membres
- ▶ Le nombre de membres a une importance très élevée à cause du levier des effets viraux
- ▶ La technologie est le levier principal du réseau parce qu'elle a une influence directe et indirecte sur l'activité

## Annexe X : Le business model COMMON INTEREST SPECIALIST



► Les revenus des « common interest specialists » sont drivé par la pub et ainsi proches des generalists  
 ► La différence principale est que le nombre de membres perd de l'importance au profit du ARPU qui augmente avec le focus thématique des membres que le réseau peut gérer par le marketing

### Annexe XI : Le business model OBJECTIVE-DRIVEN SPECIALIST

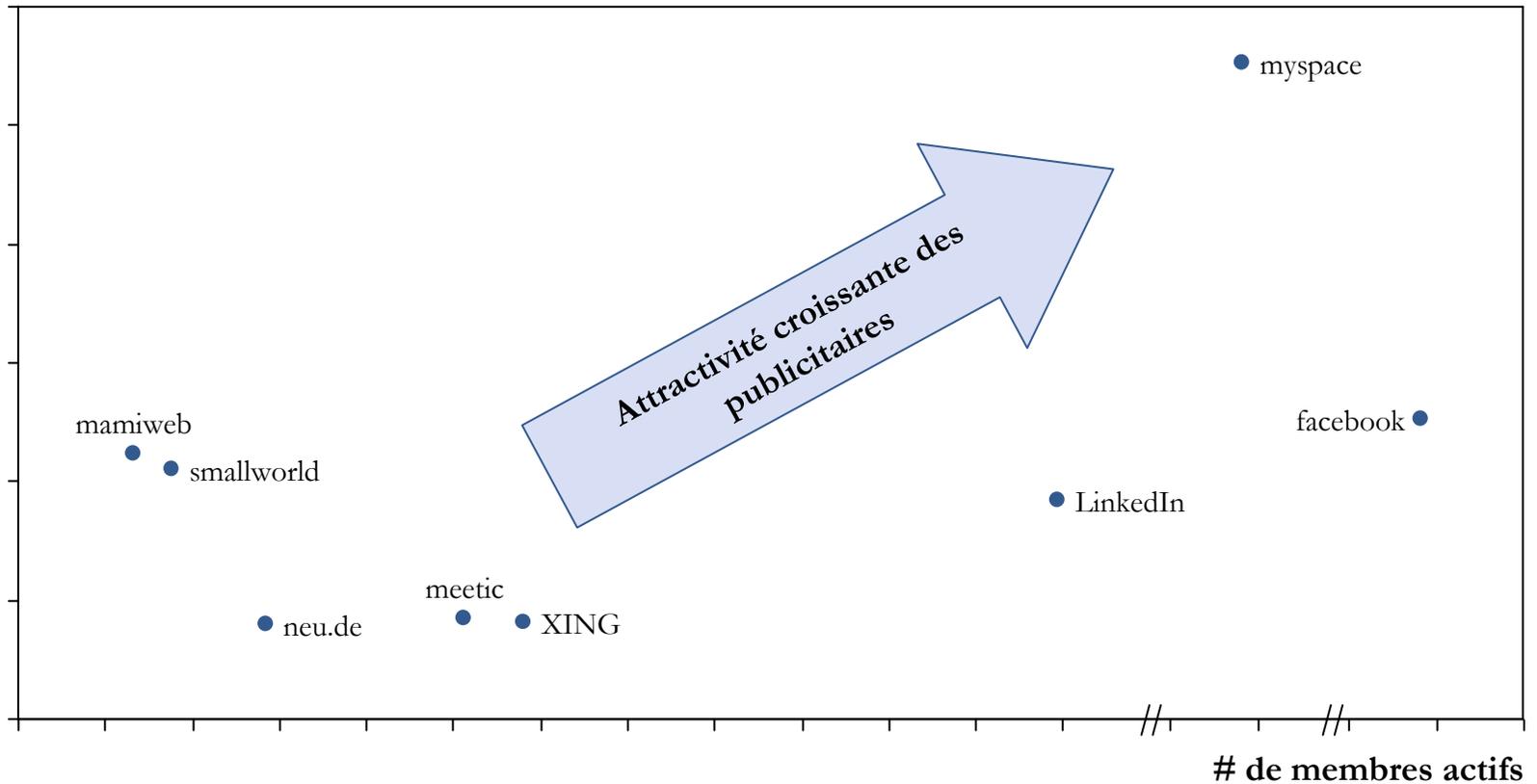


► Les revenus sont drivés par la willingness-to-pay des membres qui est fortement influencée par la technologie parce qu'elle impacte les valeurs « maintenance » et « discovery » qui peuvent être tirées du réseau

► Le support est le deuxième levier du réseau parce qu'il influe sur la qualité de la valeur « discovery »

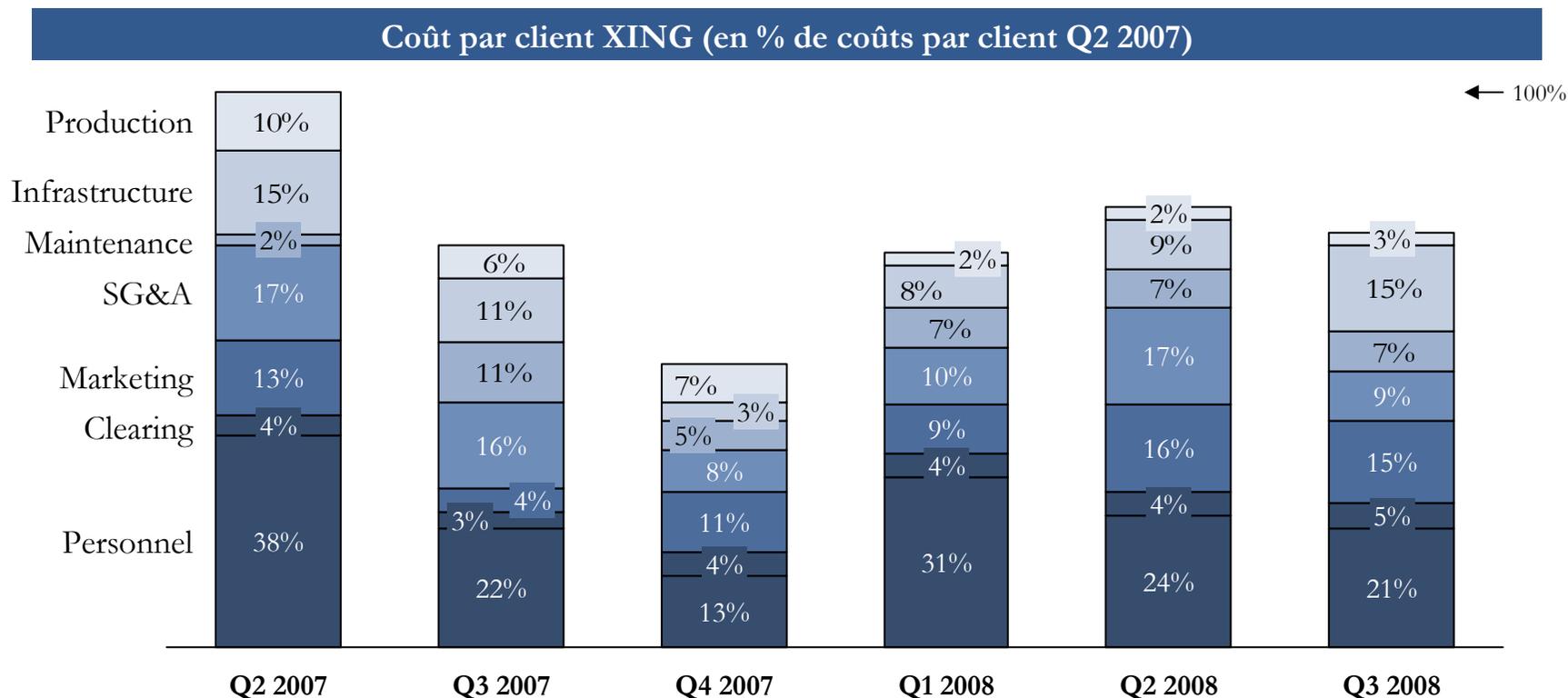
## Annexe XII : L'activité des membres drive les revenus par la pub

Activité par membre



► Les Specialists suivant un business model qui utilise le marketing pour acquérir de nouveaux clients nécessitent des ARPU plus élevés que ceux dont le business model croît en utilisant des effets viraux.

### Annexe XIII : Structure des coûts de XING de Q2 2007 à Q3 2008

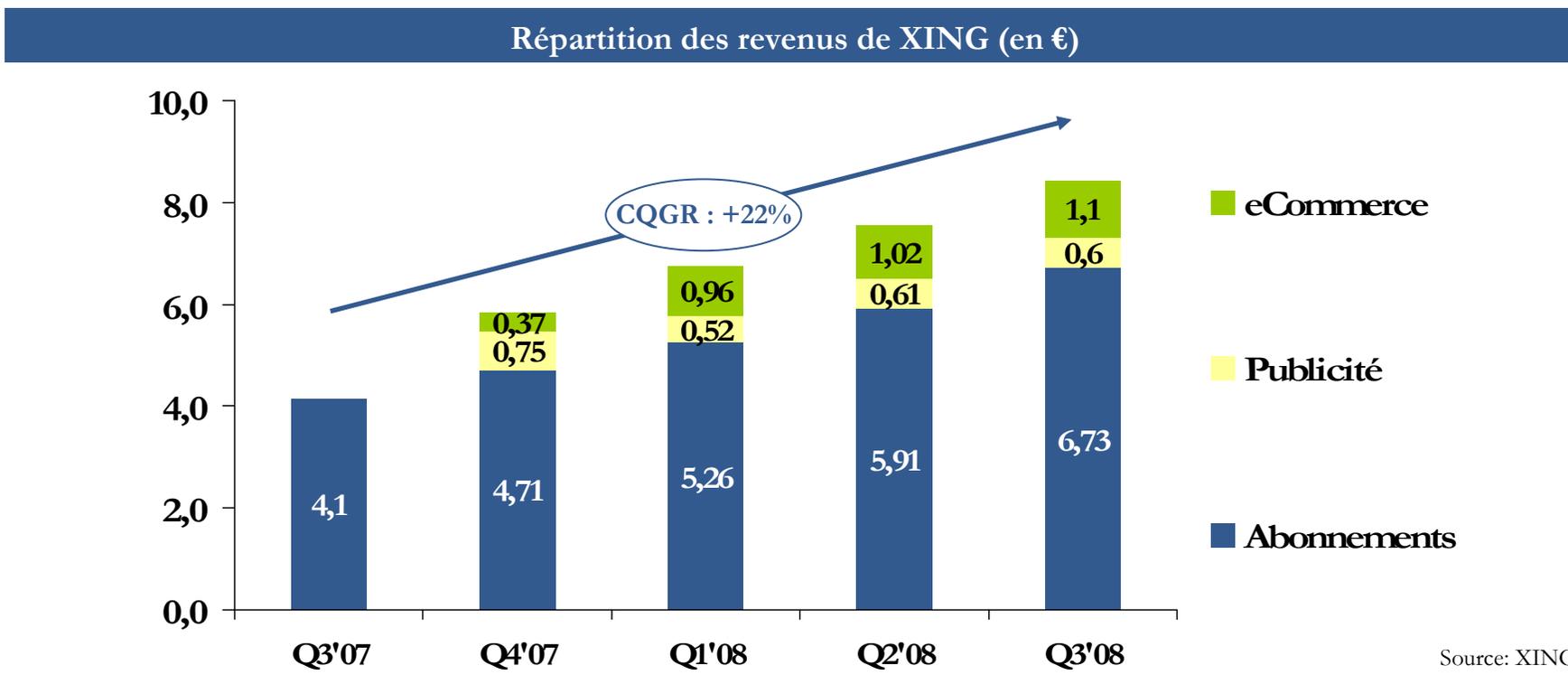


Source: XING

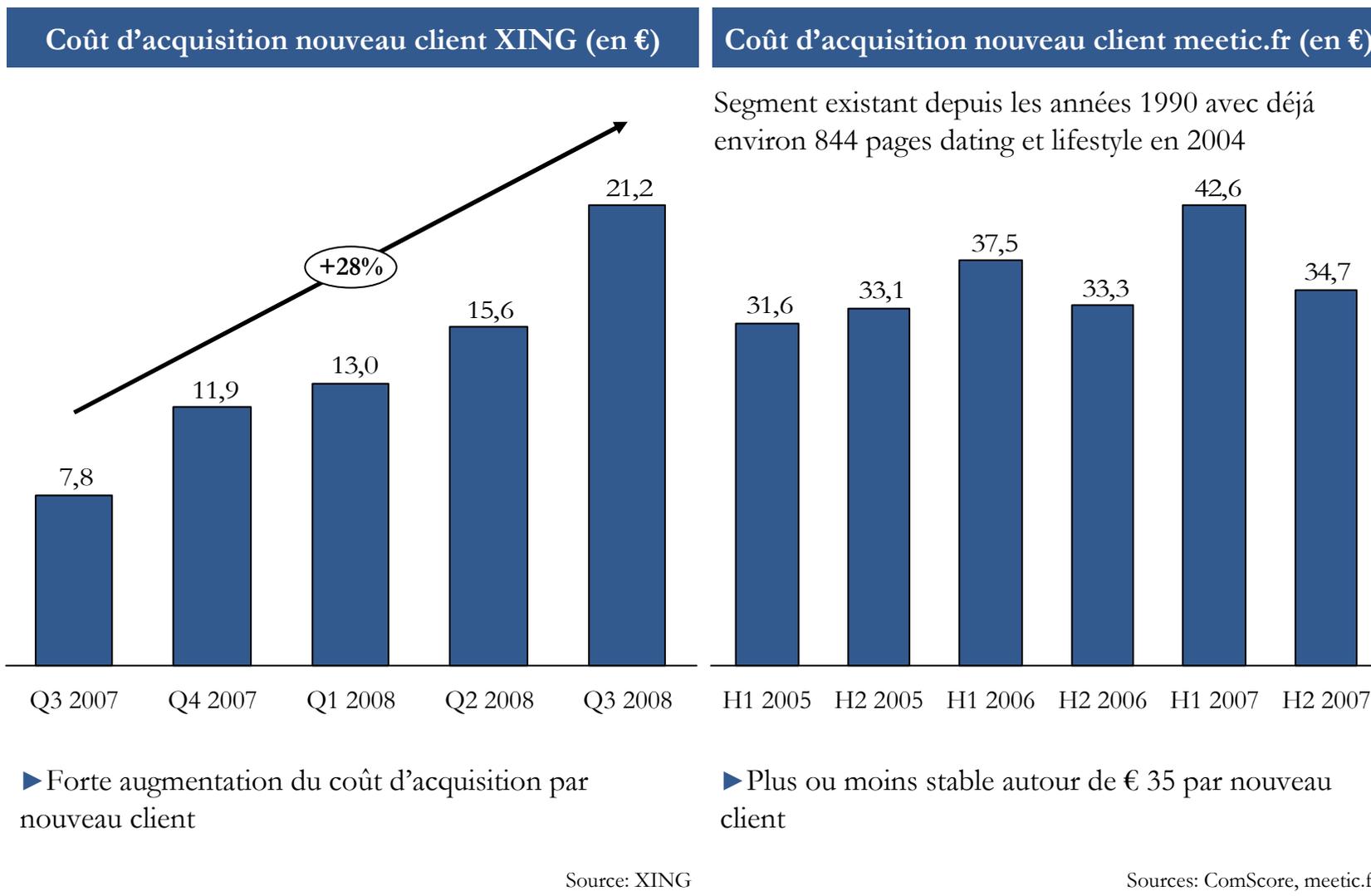
- ▶ Effets de taille significatif pour les coûts de personnel et SG&A par client en 2007, moins prononcé en 2008
- ▶ Les coûts de production, maintenance et clearing par client restent stables dans le temps
- ▶ Les coûts d'infrastructure peuvent être impactés par les investissements dans la croissance future du réseau, effets de taille visibles en 2007

## Annexe XIV : Les revenus pour un Business Model « Abonnement » (Xing)

- Xing est le premier réseau social en Allemagne avec 6.53m d'utilisateurs, dont 513 000 membres payants en Septembre 2008
  - L'entreprise a été créée en 2003 avec un business model très clair : des abonnements « Premium » à 5.95€ par mois
  - Xing a généré des cash flows positifs après 90 jours et a été introduite en bourse en 2006
  - En 2008 pour Xing les analystes tablent sur un EBITDA de €12.7m, soit 36% de marge brute !



## Annexe XV : Coûts d'acquisition par membre très élevé pour les réseaux « discovery » qui ne peuvent pour la plupart pas profiter des effets viraux



► Forte augmentation du coût d'acquisition par nouveau client

► Plus ou moins stable autour de € 35 par nouveau client