

Cas « EBay »

Introduction Générale :

Le site web « EBay » est un site de ventes aux enchères créé en 1995 par « Pierre Omidyar », et est devenu une référence mondiale dans sa catégorie et un phénomène de société.

La plupart des internautes connaissent eBay, une grande majorité a sûrement déjà visité le site, certains ont déjà acheté un article dessus et même déjà vendu quelque chose.

En d'autres termes, *quelle recette eBay a su mettre en œuvre pour devenir aujourd'hui une entreprise cotée en bourse, valorisé à presque 50 milliards de dollars et revendiquant plus de 10 millions de visites mensuelles ?*

Nous allons à travers cette étude de cas résoudre cette énigme, par le biais d'une analyse stratégique de l'entreprise « **EBay** » et aussi en répondant aux différentes questions posées.

Analyse stratégique :

Avant de présenter les différentes stratégies adoptées par « EBay », il ya lieu d'analyser le contexte environnemental au niveau interne et externe. A ce sujet nous nous baserons sur l'analyse SWOT : (Strenght, Weakneses, Opportunities, Treats) :

<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
Une maîtrise technologique reconnue, Une notoriété commerciale mondiale Une solidité financière apparente La mise en contact simultanée de plus de 70 millions de visiteurs réguliers de ses sites à travers le monde Enchères organisées en ligne pour <i>tous types d'objets</i> Un nombre sans cesse croissant de vendeurs et d'acheteurs (principalement des ménages) de tous âges, de tous niveaux de revenus et de toutes nationalités Les ventes peuvent être librement effectuées	Les coûts de recherche & développement d'EBay de plus en plus élevé. Un modèle d'affaire adopté par « EBay » jugé très fragile. Rapport de Meyer qui juge la situation financière réelle alarmante.

soit par des enchères, soit à prix fixes
Les langues, les catalogues et les procédures
ont été adaptées aux usages locaux.
Bonne compétence des managers d' « EBay ».
EBay offre un éventail de services annexes.

Opportunités

Capacité de pénétrer de nouveaux marchés
grâce à la stratégie d'absorption de sites
internationaux dont l'activité diffère du métier
de base d'EBay

Exemple : Rent.com ou Shopping.com

Menaces

Concurrence accrue des « Start-up » qui ne
cessent de créer de nouveaux sites
concurrentiels.

Une clientèle volatile vue la concurrence.

les fraudes des vendeurs sur la nature et la
qualité des produits[7] ;

l'absence de garantie sur les produits (sauf
option payante souscrite par l'intermédiaire
d'EBay)

- la mise en ligne de produits illicites
(drogues, médicaments, organes, jeux
d'argent, contrefaçons, marchandises
volées...) ou interdites par la direction d'EBay
(a l c o o l , t a b a c ...) ,

- les défauts et/ou les retards de livraisons
des produits (organisées directement par les
vendeurs sans intermédiation d'EBay),
- les retards de paiement ou les impayés des
acheteurs,

- les transactions couvrant du blanchiment
d'argent,

- les manipulations des enchères par certains
vendeurs ou leurs comparses (bid sniping,
shill bidding...).

Tous ces éléments peuvent nuire à la notoriété
et l'image de marque d'EBay.

Commentaire (Avantages concurrentiels) :

Après cette analyse des forces, faiblesses, des opportunités et des menaces on peut déduire qu'il existe un certain nombre d'avantages concurrentiels que nous énumérons comme suit :

Une plate-forme en ligne, qui apporte en permanence aux internautes un ensemble de services à la carte. La plate-forme est opérationnelle 365 jours par an, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24

Un modèle salarial efficace basé sur l'actionnariat salariale (redistribution) proposé en deux formes :

Plans d'épargne + Stock option : Avec l'objectif de motiver les salariés et les souder autour d'un développement continu d'EBay.

Le cœur de l'activité d'EBay est devenu plus qu'un hobby c'est maintenant un métier pour la communauté virtuelle.

→ Plus de confiance et fidélité pour le site « EBay »

Il offre également l'exemple d'un modèle partenarial, orienté vers la création de valeur pour ses salariés et pour les membres de sa communauté

Les stratégies adoptées par « EBay » :

A travers son développement, « EBay » a adoptée différentes stratégies que nous expliquerons par la suite :

Stratégie par intra-activités :

Stratégie générique :

Différenciation :

EBay se démarque à travers son site participatif ou les clients-internautes participent au développement du site via leurs réactions et jugements des articles.

Stratégie de filière :

Intégration en aval :

EBay a racheté plusieurs sites en aval du processus d'achat du client (site de paiement)



Exemple de logiciels de paiement : **Bill point & Pay Pal.**

Stratégie interactivités :

Stratégie de diversification concentrique :

Pourquoi ? Si on regarde le tableau des acquisitions d'EBay, on peut constater qu'entre 1999 et 2004 il y'a eu principalement des acquisitions relatives à des sites concurrents (IAC, Tabao, etc..) Mais à partir de 2005 on peut constater une diversification affichée par l'acquisition des sites 'E.Retail' 'Annonces immobilières' et 'Comparateur de prix'

Stratégie de développement par croissance externe :

Il a paru évident dans l'analyse de la stratégie d'EBay qu'elle opère à travers des acquisitions de sites même au niveau international.

Stratégie Globale :

EBay a opté pour le principe stratégique « Think Global Act Local » pour cela le rachat des filiales internationales n'affecte pas un changement globale de la stratégie d'EBAY.

Montrer le caractère « virtuel » de l'organisation d'eBay :

- EBay est fondé sur la confiance entre des acteurs économiques et sociaux de toutes conditions et de toutes cultures, seulement liés par le web.
- Ses activités, essentiellement immatérielles, ne sont pas assorties de coûts de stockage, de livraison et d'administration des ventes. Elle ne supporte pas de risques sur stocks et sur crédit fournisseur

Définir, à partir de l'exemple d'eBay, la notion de « système de transactions à géométrie variable » (scalable transaction processing system).

Les ventes peuvent être librement effectuées soit par des enchères, soit à prix fixe, avec l'aide de systèmes « à géométrie variable », dont l'utilisation est gratuite ou payante :

- Des télétransmissions d'informations (eBay Anywhere)
- Un catalogue en ligne avec un moteur de recherche d'objets (Turbo lister),
- Des assistants de vente (Seller's assistant & Selling manager, auction sniper...)
- Une aide au calcul du fret (Freight resources center)
- Un échange de documents en ligne, permettant d'identifier, de répertorier, de facturer et d'assurer les objets échangés (Solution directories)
- Divers abonnements (notamment publicitaires) pour les vendeurs réguliers (parfois devenus « professionnels »)
- L'hébergement de pages personnelles sur les sites d'eBay
- La commercialisation (à des tarifs compris entre 6,95 et 249,95 \$) de logiciels (Prostores) destinés à assister les créateurs de boutiques en ligne...

Identifier les différents types de risques encourus par eBay et montrer les limites des systèmes de couverture mis en place :

Le modèle d'eBay reste exposé à divers effets de sélection adverse et d'aléa moral (Akerlof), confinant parfois à la « *cybercriminalité* » :

- Un modèle d'affaires jugé très fragile ;
- Les risques de transactions et de fraudes peuvent augmenter de plus en plus, ainsi l'indice de confiance chez les internautes utilisateurs risque de baisser, notons aussi que l'effet de bouche-à-oreille dans ce monde virtuel peut dénigrer l'image d'eBay ;
- - la mise en ligne de produits illicites (drogues, médicaments, organes, jeux d'argent, contrefaçons, marchandises volées...) ou interdites par la direction d'eBay (alcool, tabac...),
- les défauts et/ou les retards de livraisons des produits (organisées directement par les vendeurs sans intermédiation d'eBay),
- les retards de paiement ou les impayés des acheteurs,
- les transactions couvrant du blanchiment d'argent,
 - les manipulations des enchères par certains vendeurs ou leurs comparses (bid sniping, shill bidding...).

Indiquer les forces et les faiblesses du rapport

« Meyer » :

La force du rapport de « Meyer » c'est qu'il révèle la situation financière réelle d'EBay notamment au niveau du cash-flow ajusté ou il admet les couts des stocks options dans le calcul du cash flow disponible.

Or, sa faiblesse c'est que le rapport de Meyer ne s'est basé que sur trois ans 99-01 ou les chiffres d'affaires étaient pas très élevés, aussi c'est une analyse qui coïncide au lancement et pas aux périodes d'acquisitions des autres sites ou les retours d'investissements n'ont pas encore donné leur fruits.

Expliquer pourquoi l'histoire d'eBay a pu être qualifiée de « conte de fée ».

Exceptionnellement rentable (pour une start-up) dès sa création, le modèle économique d'eBay a été qualifié de « vertueux » (Maitre & Aladjidi), pour les raisons suivantes :

Son chiffre d'affaires a été multiplié par... 38 de 1998 à 2004 ;

Ses charges (indirectes) sont limitées aux coûts de fonctionnement du site et aux dépenses de R&D ses dépenses publicitaires et commerciales (sales & marketing) ont été réduites, car eBay a bénéficié d'un effet « pionnier », qui a contribué au développement de sa notoriété et de son image de marque par le « bouche-à-oreille » ;

Ses marges commerciales ont ainsi été comprises entre 85 et 95 % au cours des 3 premières années après sa création.

Le titre eBay a été introduit au Nasdaq en 1998, au prix de 18 \$ par action. Les fortes croissances de son volume d'affaires et de son résultat net ont directement contribué à l'envolée boursière du titre (qui a atteint 117,95 \$ le 30 décembre 2004)

La solidité du business model d'eBay a permis au cours de ses actions de bien résister au « crash internet » des années 2000-2003, puisque, sur cette période, son cours n'a été réduit que de 27 %, contre une chute des deux tiers de l'indice du Nasdaq.

Expliquer comment s'exerce le leadership de la communauté eBay.

- Le pilotage de la communauté eBay est assuré par le fondateur Omidyar
- Exercice d'un leadership moral du groupe par les actions de représentation, de communication et de philanthropie au sein de diverses institutions
- Whitman assurant la direction opérationnelle du groupe a été considérée comme une des personnalités les plus influentes du monde des affaires aux Etats Unis.
- Les managers d'eBay multiplient les initiatives afin d'institutionnaliser et de moraliser les relations entre les membres de la communauté.
- Ils s'efforcent, par un dialogue entre internautes au sein de forums, cafés, universités..., de susciter l'émotion et de développer la confiance au sein d'un réseau d'acteur.

Indiquer en quoi le modèle d'e.Bay a pu être qualifié de « révolutionnaire »

L'encouragement des initiatives comme Prostores (aide à la création de boutiques en ligne)

Contribution à l'émergence d'un nouveau canal de distribution directe, présentant, contrairement aux canaux traditionnels de l'économie réelle et aux autres canaux de la « nouvelle économie », une organisation à la fois atomisée, dynamique et participative.

Cette « organisation globale en réseau » serait une illustration de certains concepts postmodernes, comme celui de « déconstruction » initié par le philosophe Derrida.

Le capital émotionnel des visiteurs ne doit pas être miné par la perte de confiance occasionnée par des internautes négligents, indéliçats ou délinquants.

Afin de leur éviter la déception d'objets ne répondant pas à leurs attentes ou le désagrément d'un non-paiement, l'équipe « Règlement et Sécurité » d'eBay, a mis en place des systèmes sécurisant les transactions, mais a surtout instauré, grâce à la communauté eBay, une forme d'autodiscipline luttant contre les sites frauduleux.



Une fronde s'est constituée au sein de la direction d'eBay au début de l'année 2005, en raison d'une hausse brutale des commissions d'eBay sur les transactions (portées en moyenne de 5 à 8%), et du maintien d'un taux significatif (0,5%) d'insatisfaction des vendeurs et acheteurs.