

EXPLICATIONS DU MODÈLE D'AFFAIRES



PARTENAIRES CLÉS

Une petite entreprise ne peut pas posséder toutes les ressources et son promoteur ne peut accomplir lui-même toutes les activités. Il doit se concentrer sur les activités importantes et pour lesquelles il se sent (et il est) compétent. Pour les autres, il doit chercher des partenaires clés.

Qui sont vos partenaires clés?

Qui sont vos fournisseurs clés?

Quelles sont les ressources clés qui proviennent de vos partenaires?

Quelles sont les activités clés les plus performantes de mon partenaire?

Motivations du partenariat

- **Optimiser** l'allocation des ressources et des activités, réaliser des économies
- **Réduire le risque** et l'incertitude
- Acquérir des ressources pour la réalisation d'**activités particulières**



ACTIVITÉS CLÉS

Quelles sont les activités clés que requiert votre proposition de valeur?

Quelles sont les activités clés que requièrent vos canaux de distribution?

Quelles sont les activités clés que requièrent vos relations avec la clientèle?

Quelles sont les activités clés que requiert l'entrée des revenus?

Catégories

- **Faire** : concevoir, fabriquer, développer, servir, résoudre des problèmes, etc.
- **Vendre** : promouvoir, faire connaître, etc.
- **Soutenir** : recruter des collaborateurs, tenir la comptabilité, réaliser des tâches administratives



PROPOSITION DE VALEUR

La proposition de valeur est ce qui amène les clients à choisir une entreprise plutôt qu'une autre. Exemples de valeur apportée :

Commodité : possibilité d'épargner du temps ou des désagréments (ex. : cinéma à la maison)

Prix : possibilité d'économiser de l'argent (ex. : Skype pour épargner des frais téléphoniques)

Design : conception technique, aspect esthétique, ergonomie

Marque de statut : image synonyme de bon goût (ex. : Mercedes)

Réduction des coûts : recourir à des serveurs à distance (nuage) au lieu d'avoir ses propres serveurs et d'avoir à les entretenir, faire appel à la sous-traitance en dessin, etc.

Réduction du risque : service de consultation en investissement, en assurance, etc.

Nouveauté, performance, personnalisation, accompagnement, accessibilité, etc.

Quelle valeur apportez-vous aux clients?

Quels problèmes des clients aidez-vous à résoudre? Quels besoins des consommateurs satisfaites-vous?

Quels produits ou services offrez-vous à chaque segment de marché?

Que fait la concurrence pour satisfaire les besoins des clients?

En quoi vous démarquez-vous de la concurrence?



RELATION CLIENT

À quels types de relations les clients de chaque segment de marché s'attendent-ils de la part de l'entreprise?

Assistance personnelle

Assistance automatisée

Libre-service

Transaction unique ou abonnement

Communauté

Comment vous y prenez-vous pour acquérir les nouveaux clients? Pour fidéliser les clients existants? Pour tirer avantage des clients existants?

Comment les relations clients sont-elles intégrées dans votre modèle d'affaires? Quels sont les types de relations déjà établis?

Les relations peuvent évoluer dans le temps (ex. : en téléphonie mobile, après s'être initialement concentrés sur le recrutement de nouveaux abonnés, les efforts ont plus tard visé à les fidéliser et faire augmenter leurs dépenses moyennes).



SEGMENTS DE CLIENTS

Les clients sont la raison d'exister d'une organisation. Aucune organisation ne survit longtemps sans clients payants.

Pas de clients, pas d'entreprise.

Toute organisation sert un ou plusieurs groupes de clients différents. Certaines entreprises ont à la fois des clients payants et non payants. La plupart des utilisateurs de Facebook, par exemple, ne paient rien à l'entreprise pour ses services. Pourtant, sans des centaines de millions de clients non payants, Facebook n'aurait rien à vendre aux annonceurs.

Différents clients peuvent exiger une valeur (un produit), des canaux de distribution ou des modes de relation différents. Les entreprises gagnent souvent plus d'argent avec un groupe de clients qu'avec un autre.

Pour qui créez-vous de la valeur?

Qui sont vos clients les plus payants?

Dans quel type de marché s'inscrit votre entreprise?

- *Marché de masse (large clientèle)*
- *Marché de niche (clientèle précise)*
- *Marché segmenté (besoins et problèmes légèrement différents)*
- *Marché diversifié (besoins et problèmes très différents)*
- *Marchés multilatéraux (clientèles interdépendantes, ex. : carte de crédit, Facebook)*

EXPLICATIONS DU MODÈLE D'AFFAIRES



RESSOURCES CLÉS

Quelles sont les ressources clés que requiert votre exploitation?

Quelles sont les ressources clés que requièrent vos canaux de distribution?

Quelles sont les ressources clés que requièrent vos relations clients?

Quelles sont les ressources clés que requiert l'entrée des revenus?

Types de ressources

- **Humaines** : compétences, certification, qualités personnelles
- **Physiques** : local, machines, outils, matériel
- **Intellectuelles** : marques de commerce, système, méthodes, brevets
- **Financières** : liquidités, ligne de crédit, garanties financières

Quel est le modèle de la concurrence?



CANAUX DE DISTRIBUTION

À travers quels canaux de distribution vos clients (segments) veulent-ils être joints? Lesquels fonctionnent le mieux? Quels sont les plus efficaces?

Fonctions des canaux

- **Reconnaissance** : Comment hausser le niveau de connaissance de vos produits et services?
- **Évaluation** : Comment aider les clients à évaluer la proposition de valeur de l'entreprise?
- **Achat** : Comment faciliter l'achat?
- **Prestation** : Comment votre proposition de valeur est-elle distribuée aux consommateurs?
- **Après-vente** : Comment assurez-vous le soutien aux clients après achat?

Types de canaux

- Face à face ou par téléphone
- Livraison physique
- Web (médias sociaux, blogue, courriels)
- Médias traditionnels (télé, radio, journaux)
- Force de vente, ventes en ligne
- Magasins en propre, magasins partenaires, grossistes, distributeurs

EXPLICATIONS DU MODÈLE D'AFFAIRES



STRUCTURE DES COÛTS

Acquérir les ressources clés, accomplir les activités clés et travailler avec des partenaires clés est assorti de **coûts**. Certains modèles d'affaires sont évolutifs et permettent de diminuer avec le temps le coût moyen engagé pour servir chaque client additionnel (ex. : éditeur de logiciels). Certains modèles d'affaires ont des coûts constants (ex. : société de conseil, de services). Les coûts sont relativement fixes pour livrer une heure de services. D'un point de vue financier, les entreprises ayant un modèle évolutif sont plus attrayantes que les autres.

Quels sont les coûts inhérents les plus importants dans votre modèle d'affaires?

Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses?

Quelles sont les activités clés les plus coûteuses?

Quelle est l'orientation de votre entreprise?

• Est-elle « orientée coûts » (accent sur la diminution des coûts d'exploitation)?

• Est-elle « orientée valeur » (accent sur la création de valeur pour le client)?

Caractéristiques

- Coûts fixes (ex. : salaires, location)
- Coûts variables
- Économies d'échelle
- Rationalisation des coûts



SOURCES DE REVENUS

Pour quelles valeurs vos clients sont-ils présentement prêts à payer?

Pour quoi paient-ils actuellement?

Comment paient-ils?

Comment préfèrent-ils payer?

Les paiements sont-ils récurrents?

Comment chaque catégorie de revenus contribue-t-elle au revenu global de l'entreprise?

Types de revenus (façons de générer des revenus)

- Vente de biens et de services
- Redevances de service ou d'usage (à la minute, au kilomètre, au nombre de clics)
- Abonnements (magazine, jeu vidéo, salle de sport)
- Location, crédit-bail
- Vente de licences (droits de propriété intellectuelle)
- Frais de courtage
- Commissions (immobilier, recrutement de personnel)
- Vente de publicité

Mécanismes de prix

Prix fixes selon :

- Liste de prix
- Attributs du produit (options)
- Segment de marché
- Volume

Prix dynamique selon :

- Négociation
- Moment de l'achat et/ou inventaire
- Offre et demande (en temps réel)
- Encan