



MANAJEMEN STRATEGIK

ANALISIS KASUS

"Amazon.com"



Disusun oleh :

KELOMPOK B

1. AYU SETYAWATI K D (F 0307032)
2. DYAH PRABANINGRUM (F 0307042)
3. ENDAH MURWANI K (F 0307043)

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET

2009



## PROFIL Amazon.com

Pendiri	: Jeffrey P. Bezos
Tokoh penting	: Jeffrey P. Bezos (sebagai ketua, CEO sekaligus presiden perusahaan)
Website	: amazon.com
Kategori	: eCommerce
Alamat kantor	: Seattle, WA, Amerika Serikat
Telepon	: (206) 266-1000
Didirikan	: 1994, tapi baru diluncurkan tahun 1995
Jenis industri	: Eceran
Jumlah karyawan:	14.000 di seluruh dunia
Promosi / iklan	: web banner dan video
Jangkauan	: Worldwide

## SEJARAH Amazon.com

Amazon.com adalah salah satu perusahaan besar yang menjual barangnya melalui internet. Perusahaan ini didirikan oleh Jeff Bezos pada November 1994 di Seattle, Amerika Serikat. Mengapa dinamakan amazon.com, karena Jeff ingin perusahaannya seperti sungai Amazon yang mampu menampung 20% air bersih dunia. Jadi ia mengharapkan perusahaan ini kelak akan menjadi perusahaan yang menguasai 20% pasar dunia. Jeff Bezos sendiri kemudian menjadi vice president dari perusahaan ini.

Amazon.com membuka situs *e-commerce*-nya pada tahun 1995. Produk yang dijual di perusahaan online ini bermula dari buku kemudian dengan cepat meluaskan diversifikasinya ke produk lain seperti kaset VHS, DVD, CD musik kemudian ke lelang dan sekarang amazon.com sudah menjual ribuan jenis produk berbeda. Amazon.com bahkan pada tahun 2002 pernah menjadi toko



online terbaik versi majalah Yahoo karena penjualan atas order konsumen yang lebih dari 56 juta item.

## Produk Amazon.com

- v Amazon BookSurge

Amazon's BookSurge adalah print-on-demand buku bisnis, yang memberikan penerbit kemampuan untuk mendistribusikan bahan meskipun telah memiliki relasi, peritel terkemuka dan distributor. BookSurge beroperasi pada April tahun 2005.

- v Amazon EBS

*Amazon Elastic Block Store (EBS)* menyediakan blok tingkat volume penyimpanan untuk digunakan dengan Amazon EC2. Amazon EBS sangat cocok untuk aplikasi yang memerlukan database, sistem file, atau akses ke mentah blok tingkat penyimpanan. Diluncurkan ke publik pada 21 Agustus 2008.

- v Amazon EC2

*Amazon EC2 (Elastic Cloud)* berfungsi menyediakan layanan web server virtual dengan harga yang murah. Bersama Amazon's virtual penyimpanan produk S3, EC2 bekerja sama untuk menyediakan ruang penyimpanan data. Contohnya adalah Pownce dan Justin.tv yang menggunakan EC2. Disini user hanya membayar sejumlah yang digunakan. Contoh setiap jam adalah \$ 0,10 dan tidak ada biaya minimum.

- v Amazon elastis MapReduce

Amazon elastis MapReduce merupakan bagian dari Amazon Web Services (aws). Ini adalah layanan web yang memungkinkan perusahaan, peneliti, analis data, dan pengembang dengan mudah dan dengan biaya yang efektif untuk memproses data dalam jumlah besar. Menggunakan Amazon elastis MapReduce, pengguna dapat melakukan aplikasi seperti



web indexing, data, analisis file log, mesin pembelajaran, analisis keuangan, simulasi ilmiah, penelitian dan bioinformatics.

v Amazon Fresh

Amazon Fresh adalah layanan pengiriman makanan yang pemesanannya dilakukan secara online. Amazon Fresh saat ini sangat berkembang di Seattle, daerah Washington.

v Amazon Kindle

Diperkenalkan ke publik pada bulan November 2007. Kindle adalah sebuah e-reader yang dikembangkan Amazon.com. Buku, koran, majalah dan blog yang diambil ke perangkat nirkabel Amazon secara gratis melalui jaringan EVDO (disebut WhisperNet) dan diterbitkan dalam format eksklusif untuk Kindle.

v Amazon Kindle 2 Amazon's

Kindle 2 adalah ponsel ebook reader. Dipublikasikan pada 9 Februari 2009. Produk ini menggunakan teknologi nirkabel 3G.

v Amazon Kindle DX

Amazon Kindle DX merupakan versi dari Kindle, yang dirilis pada Mei tahun 2009. DX memiliki ukuran layar lebih besar daripada versi Kindle sebelumnya.

v Amazon S3

Amazon S3 (*Simple Storage Service*) merupakan layanan penyimpanan online untuk perusahaan-perusahaan pengembang. Data dapat disimpan atau diambil melalui antarmuka web sederhana dari komputer mana saja dan dapat dilakukan setiap saat.

v Amazon Unbox

Amazon Unbox Internet adalah layanan video, dan hanya tersedia di Amerika Serikat.



v Amazon Video on Demand

Amazon Video on Demand adalah layanan video streaming untuk televisi dan film. Pada peluncuran di bulan Juli tahun 2008, lebih dari 40.000 film dan televisi telah tersedia disini.

v Amazon Web Services

Sejak awal tahun 2006, Amazon Web Services (aws) perusahaan telah menyediakan semua ukuran dengan infrastruktur layanan web platform di awan. Anda dapat dengan aws permintaan daya penghitungan, penyimpanan, dan layanan lainnya-mendapatkan akses ke suite yang elastis infrastruktur TI sebagai layanan bisnis Anda tuntutan mereka. Aws dengan Anda memiliki fleksibilitas untuk memilih mana platform pengembangan program atau membuat model yang paling sesuai untuk masalah yang Anda coba untuk memecahkan. Anda hanya membayar untuk apa yang Anda gunakan, tanpa ada biaya depan atau komitmen jangka panjang, sehingga biaya aws-cara efektif untuk menyampaikan aplikasi Anda ke pelanggan Anda dan klien. Dan, dengan aws, Anda dapat mengambil keuntungan dari Amazon.com 's global infrastruktur komputasi, yang merupakan tulang punggung Amazon.com' s \$ 15 miliar dan transaksi bisnis ritel perusahaan yang scalable, reliable, aman dan didistribusikan komputasi infrastruktur telah honed selama lebih dari 13 tahun.

v Mechanical Turk

Amazon's Mechanical Turk adalah sumber keramaian-layanan yang memungkinkan para pengembang dan perusahaan untuk mendapatkan orang-orang untuk melakukan sejumlah kecil dari pekerjaan yang tidak dapat melakukan komputer sangat mudah. Amazon pasar layanan sebagai Artificial Intelligence, karena pengguna dapat menggunakannya untuk mendapatkan hasil yang mirip dengan sangat sulit untuk melaksanakan / membuat artificially intelligent machines.



Manusia masih sangat unggul ke komputer di banyak realms. Mengidentifikasi konteks dalam gambar untuk tag dapat dilakukan dengan cepat oleh manusia, tetapi tidak sama sekali oleh komputer. Mechanical Turk bertujuan untuk membuat besar dan mudah untuk berkumpul workforces sederhana untuk menyelesaikan tugas-tugas yang lain yang dapat hampir mustahil untuk menyelesaikan mereka yang diberikan secara keseluruhan volume. Mechanical Turk dapat digunakan untuk menandai jutaan gambar sesuai dengan label daripada mempekerjakan tenaga kerja sementara misalnya. Ia juga dapat digunakan untuk teks besar telah diterjemahkan ke dalam bahasa yang berbeda. Dalam situasi yang kedua ini ada yang jelas membutuhkan pekerja untuk memenuhi syarat. Amazon ini telah diambil ke dalam account dan memungkinkan perusahaan untuk menempatkan calon pekerja melalui tes untuk melihat apakah mereka telah memenuhi syarat. Perusahaan juga memiliki akses ke pekerjaan masing-masing sejarah pekerja sehingga mereka dapat mempersempit pilihan mereka bahkan lebih. Dengan langkah ini, perusahaan harus mampu mendapatkan resizable pada permintaan tenaga kerja oleh mereka hanya mendefinisikan manusia Intelijen tugas (HIT) melalui Mechanical Turk dan menetapkan upah per tugas. Amazon akan memerlukan 10% dipotong.

## VISI, MISI, TUJUAN, DAN STRATEGI

### THE VISSION AND MISSION OF Amazon.com

To be the Earth's most customer-centric company where customers can find and discover anything they might want to buy online, endeavours to over customers the lowest possible prices.



#### THE OBJECTIVE OF Amazon.com

Tujuan Amazon.com, adalah tidak untuk menjadi toko buku terbesar di dunia, tetapi toko serba ada terbesar di dunia

#### THE MOTTO OF Amazon.com

The company motto: 'Work Hard, Have Fun, and Make History'.

#### THE STRATEGIC OF Amazon.com

Our established businesses are well-rooted young trees. They are growing, enjoy high returns on capital, and operate in very large market segment. These characteristics set a high bar for any new businesses we would start. Before we invest our shareholders' money in a new business we must convince ourselves that the new opportunity can generate the returns on capital our investors expected when they invested in Amazon. And we must convince ourselves that the new business can grow to a scale where it can be significant in the context of over all company.

#### Marketing Strategy

1. Amazon's marketing strategy is designed to increase customer traffic on the company's website, to promote repeat purchases, to build awareness of products and services available, and to strengthen the Amazon.com brand name. Amazon.com uses e-mail campaigns, portal advertising, and sponsored search as their primary means of advertising.
2. Special promotion  
Contoh : game Xbox 360 dipromosikan selama Desember 2006. Selama promosi tersebut, perusahaan menjual 1000 unit lebih murah 2/3 harga normal.
3. Amazon.com also market its products through their Associates Program where they contract with website to direct customer to Amazon website to purchase products. Amazon pays commissions to participants in the program for customer referrals that result in sales.



4. Excellent customer service is an essential marketing strategy. Company managers focus on continuous innovation to provide convenience for customers. Specifically, the management team wants to ensure fast and reliable fulfillment, efficient customer service, easy-to-use functionality, and a trusted on-line transaction environment.

#### Distribution Strategy

Amazon.com leases corporate headquarters offices in Seattle, Washington. Other facilities such as fulfillment and warehouse centers and customer service offices are located throughout the United States, primarily in California, Delaware, Florida, Kansas, Kentucky, Nevada, North Dakota, Pennsylvania, South Carolina, Texas, Virginia, Washington, West Virginia, and Wisconsin. The company leases a corporate office, fulfillment and warehouse operations, customer service, and other facilities outside of the United States.

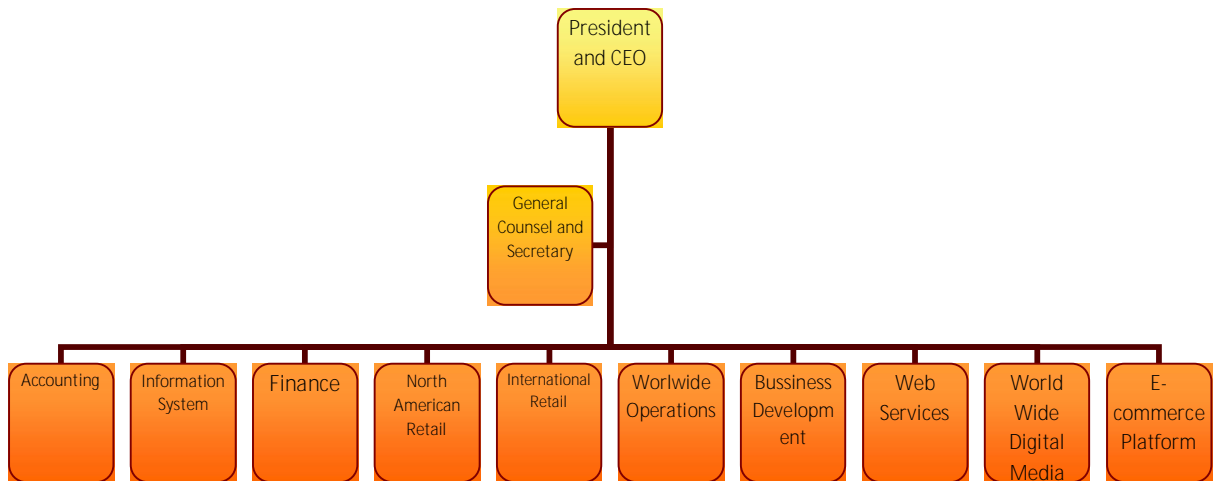
The international offices are primarily in China, France, Germany, India, Ireland, Japan, Luxembourg, and The United Kingdom. Amazon entered into an agreement with BNSF Logistics in 2006 to assist Amazon in managing the U.S. inbound flow of goods to optimize availability on the items customers want to order. Fulfillment capacity was expanded in 2005 and 2006 to twelve million square feet.

#### E-commerce Strategy

The company's current strategy is to focus its development efforts on innovation by creating and enhancing its proprietary software and by licensing or acquiring commercially developed technology for other applications when it is needed.



## Organization For Amazon.com



President and CEO	: Jeff Bezos
General Counsel and Secretary	: Michelle L. Wilson
Accounting	: Shelley Reynolds
Information System	: Martin Buhr
Finance	: Bill Carr
North American Retail	: Jeffrey Wilke
International Retail	: Diego Piacentini
Worldwide Operations	: Marc Onetto
Business Development	: Jeffrey Blackburn
Web Services	: Andrew Jassy
World Wide Digital Media	: Steven Kessel
E-commerce Platform	: H. Brian Valentine



## PENGEMBANGAN VISI DAN MISI

Dari misi yang dimiliki oleh Amazon.com, terlihat bahwa Amazon.com berusaha untuk terpusat pada konsumen dimana konsumen saat ini cenderung memiliki waktu yang minim untuk berbelanja secara konvensional. Jadi, Amazon.com menawarkan solusi bagi konsumen, sehingga konsumen bisa berbelanja di mana saja dan kapan saja dengan syarat terkoneksi dengan internet. Selain itu, konsumen dapat mempertimbangkan harga yang ada di Amazon.com dengan pesaingnya.

## KOMPETITOR

1. Barnes and Noble



Barnes and Noble tahun 1947 sudah memiliki toko buku. Pada tahun 1990, Barnes and Noble mengembangkan toko buku superstore dengan menjual buku-buku dengan music, DVD, dan majalah. Perusahaan memperoleh Sterling Publishing (Publisher terkemuka), Home Design, Kesehatan, dan buku-buku referensi.

Sejak pertengahan 1990-an, Barnes and Nobel memenangkan sejumlah kontrak untuk mengoperasikan toko buku di college dan universitas-universitas. Perusahaan menarik jutaan pengunjung online tiap bulannya <http://www.bn.com> dan <http://www.barnesandnoble.com> dan menyediakan jasa online kepada customer di lebih dari 200 negara.

2. eBay



eBay adalah sebuah situs lelang di seluruh dunia yang didirikan oleh Pierre Omidyar pada 3 September, 1995 di San Jose, CA. Ia awalnya



bernama AuctionWeb dan merupakan bagian dari situs pribadi yang lebih besar. Item pertama yang dijual di situs oleh Omidyar adalah laser pointer rusak, untuk seorang kolektor yang rusak laser pointer. Nama perusahaan telah diubah oficialmente ke eBay pada bulan September, 1997. Pergi perusahaan publik pada tahun 1998, dan membuat Omidyar pertama presiden eBay, Jeff Skoll, instant billionaires. Perusahaan telah dibeli banyak perusahaan terkait lainnya, termasuk PayPal, Skype dan persentase bunga di Craigslist. Seperti ini menulis mereka mempekerjakan lebih dari 12.000 karyawan di seluruh dunia, dan berkantor pusat di San Jose, CA.

Kompetitor lain :

1. Ubid
2. Borders Group
3. Books-A-Million
4. Alice.com
5. Bhineka.com (Indonesia)
6. Mizan.com (Indonesia)

## IDENTIFIKASI PELUANG DAN ANCAMAN EKSTERNAL

Opportunity (Kesempatan)

- a. Perubahan yang positif dalam model bisnis. Contohnya : pertumbuhan e-commerce
- b. Komunitas pembeli online yang semakin meningkat
- c. Dari segi demografi :
  - (1) Perkembangan zaman membuat internet digunakan oleh semua kalangan usia
  - (2) Hampir di seluruh daerah mengenal internet
- d. Semakin meningkatnya kemudahan pembayaran yang ditawarkan oleh berbagai bank. Contoh : e-banking



- e. Kesempatan untuk menjalin kerjasama eksklusif dengan supplier
- f. Kesempatan untuk menjalin kontrak dengan perusahaan distribusi, sehingga pengiriman produknya menjadi lebih cepat

Threat ( Ancaman)

- a. Potensi masuknya pesaing baru masih besar
- b. *Retailer* lokal lebih cepat menyediakan produk yang sifatnya *emergency needed*
- c. Pembatasan penggunaan internet di beberapa negara
- d. Timbulnya kompetisi yang besar dalam internet
- e. Budaya di beberapa negara tidak mendukung berkembangnya bisnis online
- f. Dengan internet, pelanggan mudah membandingkan harga dengan pesaing lain
- g. Meningkatnya biaya transportasi akan berdampak langsung terhadap biaya pengiriman kepada pelanggan.



## Competitive Profile Matrix (CPM)

Critical Success Factors	Weights 0.0 to 1.0	Firm 1		Firm 2		Firm 3	
		Rating 1 to 4	Weighted Score AMAZON	Rating 1 to 4	Weighted Score eBay	Rating 1 to 4	Weighted Score Barnes & Noble
Market positioning	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Price competitiveness	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Financial position	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
Consumer Loyalty	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
Brand awareness	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48
Service quality	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Global expansion	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Customer service and support	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Organizational structure	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Product diversity	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Web site design and contents	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
			0		0		0
Totals	1		3.64		3.74		2.9

*Nilai Peringkat adalah sebagai berikut: 1= kelemahan utama, 2= kelemahan minor, 3= Kekuatan minor, 4= Kekuatan utama*



## Direct Competitors Comparison (2006)

	AMZN	BKS	EBAY	INDUSTRY
Market Cap	15.51 B	3.05B	54.43B	194.83M
Employees	12,000	42,000	11,600	271
Qtrly Rev Growth (yoy) :	17.20%	4.80%	42.00%	23.20%
Revenue (ttm) :	8.49B	5.10B	4.55B	84.90M
Gross Margin (ttm) :	24.02%	30.77%	82.03%	59.21%
EBITDA (ttm) :	593.00M	426.67M	1.82B	1.82M
Oper Margins (ttm) :	5.56%	4.94%	31.67%	1.54%
NET INCOME (ttm) :	333.00M	146.68M	1.08B	-267.68K
EPS (ttm) :	0.843	2.033	0.776	N/A
P/E (ttm) :	44.13	22.53	49.86	40.87
PEG (5 yr expected) :	3.06	1.21	1.43	1.41
P/S (ttm) :	1.81	0.61	12.17	2.59

Keterangan :

AMZN = Amazon Inc.

BKS = Barnes & Noble Inc.

EBAY = eBay Inc.

Industry = Internet Software & Services

(Source: <http://finance.yahoo.com>)

## IDENTIFIKASI KEKUATAN DAN KELEMAHAN

### INTERNAL

Strength (Kekuatan)

- Amazon sudah mempunyai merek yang terkenal dan terpercaya
- Strategi pemasaran yang bagus
- Aliansi dengan perusahaan lain
- Web yang memiliki akses yang cepat, design menarik dan mudah dioperasikan
- Harga produk yang lebih terjangkau dibandingkan pesaing

The logo for Amazon.com, featuring the text "amazon.com" in a bold, black, sans-serif font. A yellow curved arrow is positioned below the text, starting under the 'a' and ending under the 'm', pointing to the right.

- f. Amazon memiliki diversifikasi produk sehingga memberikan tambahan pelanggan
- g. Website yang menyediakan link review produk dianggap sebagai atribut yang positif untuk berbagi informasi dan masukan yang dapat membantu mendorong penjualan
- h. Penggunaan pasar online menyediakan fasilitas bagi pelanggan untuk menjual barang-barang yang tidak diinginkan, sehingga menjadi point yang berbeda bagi Amazon.com untuk bersaing dengan para pengecer lainnya.
- i. Dukungan dari Customer Relationship Management (CRM) dan Teknologi Informasi (TI) Amazon merupakan strategi bisnis Amazon.com.
- j. Memiliki karyawan yang kompeten dalam pemasaran, pengembangan software, keuangan, dan distribusi
- k. Adanya karyawan yang independen dan sementara yang memungkinkan tetap ada karyawan yang bekerja meskipun musim liburan.

#### Weakness (Kelemahan)

- a. Strategi *free shipping* khusus member akan mempengaruhi posisi keuangan di masa depan
- b. Amazon tergantung pada penyampaian eksternal perusahaan untuk melaksanakan fungsi pengiriman.



## ANALISIS SWOT

	STRENGTH – S	WEAKNESS – W
	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Amazon sudah mempunyai merek yang terkenal dan terpercaya</li><li>b. Strategi pemasaran yang bagus</li><li>c. Aliansi dengan perusahaan lain</li><li>d. Web yang memiliki akses yang cepat, design menarik dan mudah dioperasikan</li><li>e. Harga produk yang lebih terjangkau dibandingkan pesaing</li><li>f. Amazon memiliki diversifikasi produk</li><li>g. Website yang menyediakan link review</li><li>h. Penggunaan pasar online menyediakan fasilitas bagi pelanggan untuk menjual barang-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Strategi <i>free shipping</i> khusus member akan mempengaruhi posisi keuangan di masa depan</li><li>b. Amazon tergantung pada penyampaian eksternal perusahaan untuk melaksanakan fungsi pengiriman.</li></ul>

	<p>barang yang tidak diinginkan</p> <p>i. Dukungan dari Customer Relationship Management (CRM) dan Teknologi Informasi (TI)</p> <p>j. Memiliki karyawan yang kompeten</p> <p>k. Adanya karyawan yang independen dan sementara yang memungkinkan tetap ada karyawan yang bekerja meskipun musim liburan.</p>	
<p>OPPORTUNITIES – O</p> <p>a. Perubahan yang positif dalam model bisnis.</p> <p>b. Komunitas pembeli online yang semakin meningkat</p> <p>c. Dari segi demografi : (1) Perkembangan zaman membuat internet</p>	<p>STRATEGI SO</p> <p>a. Meningkatkan pemasaran produk</p> <p>b. Membuka gudang baru di beberapa kawasan yang potensial</p> <p>c. Menggunakan strategi integrasi ke depan dan ke belakang</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>a. Menjalin kerjasama dengan perusahaan distribusi di beberapa kawasan</p> <p>b. Mengurangi biaya lain agar bisa menutup biaya pengiriman member</p> <p>c. Menerapkan kriteria baru bagi member</p>

<p>digunakan oleh semua kalangan usia</p> <p>(2) Hampir di seluruh daerah mengenal internet</p> <p>d. Semakin meningkatnya kemudahan pembayaran yang ditawarkan oleh berbagai bank.</p> <p>e. Kesempatan untuk menjalin kerjasama eksklusif dengan <i>supplier</i></p> <p>f. Kesempatan untuk menjalin kontrak dengan perusahaan distribusi.</p>		<p>yang mendapat fasilitas <i>free shipping</i></p>
<p>THREATS – T</p> <p>a. Potensi masuknya pesaing baru masih besar</p> <p>b. <i>Retailer</i> lokal lebih cepat menyediakan produk yang sifatnya <i>emergency needed</i></p>	<p>STRATEGI ST</p> <p>a. Mempertahankan diversifikasi produk</p> <p>b. Kinerja IT dan CRM ditingkatkan</p> <p>c. Mensosialisasikan kemudahan dan keamanan dalam</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>a. Menerapkan kriteria tertentu untuk member yang mendapat fasilitas <i>free shipping</i></p> <p>b. Mempertahankan harga yang</p>



<p>c. Pembatasan penggunaan internet di beberapa negara</p> <p>d. Timbulnya kompetisi yang besar dalam internet</p> <p>e. Budaya di beberapa negara tidak mendukung berkembangnya bisnis online</p> <p>f. Dengan internet, pelanggan mudah membandingkan harga dengan pesaing lain</p> <p>g. Meningkatnya biaya transportasi akan berdampak langsung terhadap biaya pengiriman kepada pelanggan.</p>	<p>transaksi online</p> <p>d. Mempertahankan harga produk yang lebih terjangkau dibandingkan pesaing</p>	<p>terjangkau</p> <p>c. Memperluas kerja sama dengan perusahaan distribusi</p> <p>d. Membuka gudang baru di kawasan yang potensial</p>
--	--	--



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Semakin berkembangnya zaman, mengakibatkan perkembangan teknologi yang semakin meningkat pula, contohnya adalah internet. Dari internet inilah muncul suatu inovasi baru dalam bidang bisnis yaitu bisnis online. Semakin berkembangnya bisnis online ini menjawab kebutuhan masyarakat masa kini yang memiliki waktu yang minim untuk berbelanja untuk konvensional. Amazon.com adalah perusahaan online besar yang memanfaatkan dengan baik keadaan ini. Amazon.com telah melakukan berbagai usaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan memberikan harga yang terjangkau. Namun, strategi *free shipping* bagi member perlu dipertimbangkan lagi, terutama bila bisnis ini terus berkembang.

### Saran

Amazon.com sebagai perusahaan di fase *rapid growth*, maka diperlukan strategi berikut :

1. Integrasi ke depan
2. Integrasi ke belakang
3. Investasi di bidang teknologi dan gudang.