

# Cas « Amazon.Com »

## Introduction Générale :

Créée en 1994 par son fondateur Jeffrey P.BEZOS, la société AC est tout d'abord le site Amazon.com qui s'est focalisé sur la vente en ligne de livres puis de produits culturels.

Amazon.com a su développer rapidement des compétences distinctives, et des stratégies diverses lui donnant un élan non négligeable vis-à-vis de ses principaux rivaux.

Doté d'un portefeuille de plus de 25 millions clients, de 5% de part de marché réel du livre américain, et 57% dans l'e-commerce, sans oublier ses ventes qui ont augmenté très rapidement, malgré une légère baisse entre 2000 et 2001, AC nous laisse persuadé qu'à travers ses indicateurs commerciaux est en bonne situation commerciale et financière.

### **Quel est donc le secret de réussite de Monsieur J.PBEZOS ?**

Nous allons, à travers cette étude de cas, résoudre cette énigme par le biais d'une analyse stratégique de l'entreprise AC tout en répondant aux différentes questions posées.

## Analyse stratégique :

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

<b><u>Forces</u></b>	<b><u>Faiblesses</u></b>
<p>Amazon.com est le leader mondial de l'e-tailing.</p> <p>Le modèle d'affaires d'AC est un modèle qui a pu s'améliorer et s'adapter aux changements et à la diversification des marchés-cibles. → modèle où les produits sont totalement « digital natives ».</p> <p>Les compétences d'AC en GRC sont un</p>	<p>Ralentissement du volume des ventes ( +13% seulement en 2001 contre + 169 % en 99 )</p>

<p>avantage concurrentiel très important ce qui lui assure une meilleure pérennité dans ces marchés.</p> <p>Taux de notoriété élevé d'Amazon.com dans le marché « 57<sup>ème</sup> dans le classement des marques connues par les internautes américains ».</p> <p>Un portefeuille client très important + 25 millions.</p> <p>Une plate-forme très bien optimisée regroupant les principaux clés de succès d'AC : « GRC, Gestion de la marque, Réseaux Informatiques.. ; »</p> <p>Compétitivité des prix de vente d'AC 15 à 50% inférieurs aux prix proposés dans la distribution traditionnelle.</p>	<p>Des limites à signaler pour la plate-forme e-Commerce d'AC aux niveaux techniques, fonctionnels, et aussi une complexité dans les systèmes et leur maintenance.</p> <p>Charges Marketing et Logistiques encore élevées et difficilement maîtrisables.</p>
<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
<p>Augmentation des activités de diversification et à l'internationalisation entre 2000 et 2001 (33 % à 35 %) explique qu'il y a encore des opportunités dans d'autres DAS non encore exploités par AC [ J.P BEZOS disait : « <b>le développement des DOT.COM passait désormais par la diversification</b> » ]</p> <p>Augmentation de la part de d'AC dans le marché réel du livre aux USA 3% en 99 et 5 % en 2001 = encore des parts à récupérer.</p>	<p>Grande concurrence direct de « Barnes &amp; Noble » qui assure une meilleure distribution et une livraison en 24h.</p> <p>Risque d'attrition des clients (personne âgées) réputés d'être plus réticents aux changements provoqués par internet et souvent hostiles au matraquage publicitaire.</p> <p>La politique de diversification des DAS entraînera la maturité du DAS lui-même face au marché donc moins de marge et moins de recettes dégagées voire l'abondance ce qui obligera AC dans l'avenir de mener une réorientation plus pertinente et un développement plus sélectif ( tendance aussi à un recentrage vers le métier de base vente en ligne des livres )</p> <p>La stratégie de diversification jusqu'à présent bien définie peut générer des coûts de gestion de certains DAS et induire à leurs disparitions.</p>
<u>Avantages Concurrentiels</u>	<u>Sources</u>
<p>Une plate-forme digitale « <b>Leading e-commerce Platform</b> » très performante</p>	<p>Les progiciels de CRM spécialisés dans l'automatisation Marketing, les Sales Force Automation (Automatisation de la Force de</p>

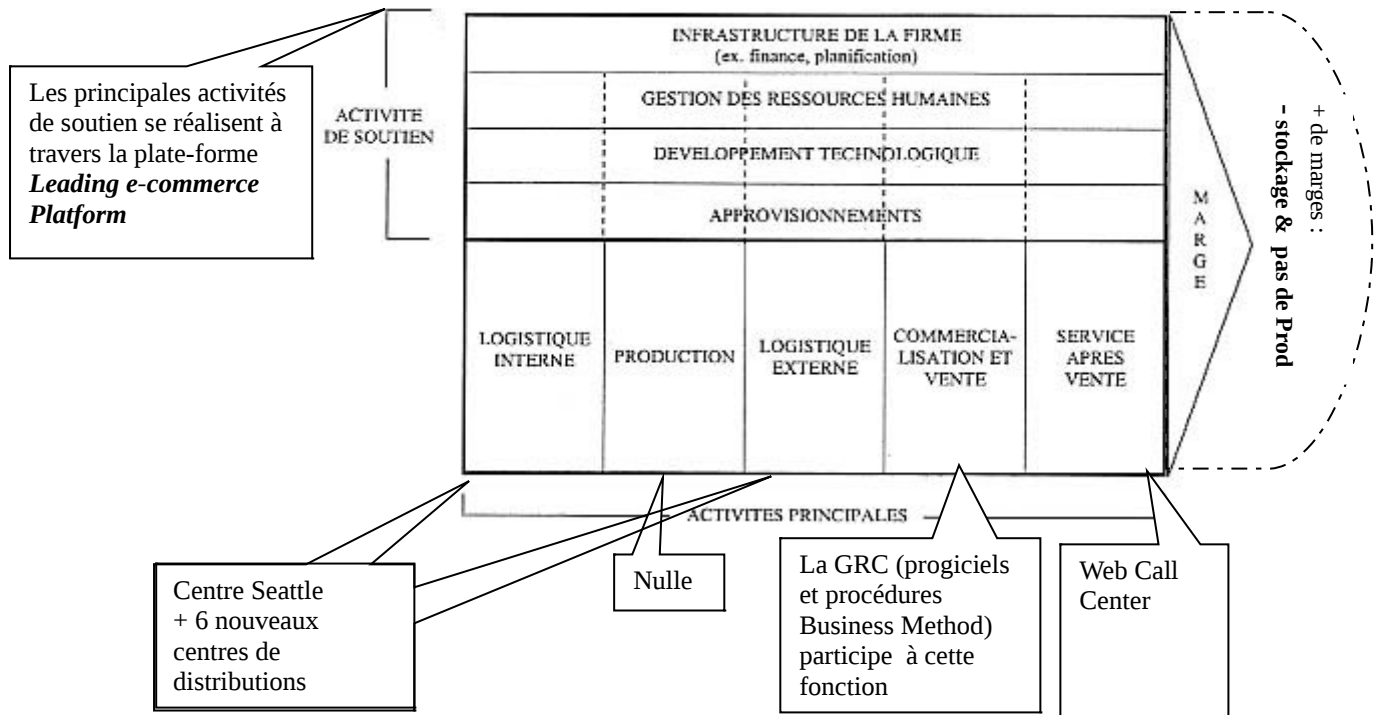
<p>orientée vers a clientèle car elle permet un tracking, un profiling et une adaptation des produits aux goûts des 25 millions clients d'AC.</p> <p>Une <b>solution GRC</b> révolutionnaire qui a permis de faire un suivi régulier de chaque client et a pu réduire de façon importante les couts relatifs à la gestion et à l'administration des ventes, des livraisons.</p>	<p>Vente).</p> <p>AC a développé des procédures ( Business Méthodes) de GRC brevetés, donc inexploitable par la concurrence mais utilisables sous licence accordée par AC. Procédures orientées vers l'attraction et la fidélisation des clients</p>
---	--

## Les différents Domaines d'Activité Stratégique « AC »

DAS « E-RETAIL »	<p>Métier de base d'AC, concerne les livres et autres produits culturels et à usage des ménages. Nécessite un stockage et une livraison vis des plateformes.</p> <p>DAS = <b><u>E.B2C</u></b></p>
DAS « E-TRADING »	<p>C'est l'achat-vente via internet et la vente aux enchères.</p> <p>DAS= <b><u>E.B2C</u></b> et <b><u>E.C2C</u></b></p>
DAS « E-MARKET PLACE »	<p>Sous l'enseigne Zshops. AC organise des ventes en ligne de plusieurs produits entre sociétés filiales ou affiliées.</p> <p>DAS= <b><u>E.B2B</u></b></p>
DAS « ASP »	<p>C'est la fourniture de services en ligne en offrant les compétences d'AC en matière de GRC à d'autres sites.</p> <p>DAS= <b><u>E.B2B</u></b></p>

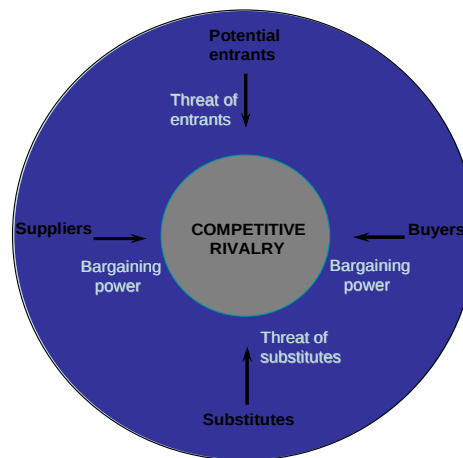
## « Chaîne de valeurs de Michael PORTER »

Cette analyse concerne essentiellement le DAS « *E-retail* », car par exemple le DAS « *E-trading* » ou « *E-market place* » la société AC ne dispose pas de stock ou tout est géré via le web



# « les 5 Forces de Michael PORTER »

Figure 3.6 Five forces analysis



Source: Adapted from M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980, p. 4. Copyright by The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc. Reproduced with permission.

## **Nouveaux entrants :**

Fort possible, la encore cela dépend du DAS concerné comme le « Application Services Providing » ou encore l'E.Trading.

## **Fournisseurs :**

DAS « E-RETAIL » : n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre car le site Amazon a une grande place dans le marché.

DAS « E-TRADING » : risquent d'être peu fiables car l'entreprise ne peut pas les maîtriser.

DAS « E-MARKET PLACE » : Presque inexistants car c'est AC qui offre une plateforme de services à ses clients, quoique l'offre d'AC est réalisée par d'autres entreprises.

DAS « ASP » : presque inexistants car c'est AC qui offre une plateforme de services à ses clients.

## **Clients :**

DAS « E-RETAIL » : de plus en plus exigeants vu la concurrence que ça soit au niveau du e-commerce ou par les circuits traditionnels ( librairie, point de vente etc...)

DAS « E-TRADING » : la force de la clientèle est importante est sa satisfaction est déterminante dans le renouvellement des achats via le net.

DAS « E-MARKET PLACE » : sont plus exigeants sachant que ce sont des entreprises comme AC

DAS « ASP » : peuvent devenir de plus en plus exigeants en terme de performance des services en ligne proposés pas AC.

## **Rivalité entre les firmes :**

DAS « E-RETAIL » : principalement de « Barnes & Noble ».

## Les stratégies adoptées par « Amazon » :

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

### Stratégie par intra-activités :

#### Stratégie générique :

##### **Différenciation :**

AC se démarque à travers son innovation dans les domaines techniques, et fonctionnels dabs ses sites internet.

##### **Focalisation :**

AC s'est focalisé, en se basant sur une stratégie « Pure Player », sur la vente en ligne de produits culturels.

#### Stratégie de filière :

##### **Intégration:**

AC a su maîtriser une grande partie du système de valeur de l'industrie Internet par la prise de contrôle de plusieurs sites opérants dans les domaines du e-trading, du e-retail etc....

### Stratégie interactivités :

#### Stratégie Congloméra le dite « keiretsu » :

Pourquoi ? on constate clairement qu'AC s'est développé sur 4 DAS qui ne sont pas systématiquement identiques voir hétérogènes ou la cible n'est pas la même et les compétences nécessaires à leurs développements ne sont pas similaires ( ex : DAS ASP et DAS E-MARKET PLACE )

#### Stratégie de développement par croissance externe :

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

#### Stratégie de développement par croissance interne :

Grâce au développer de sa solution en GRC qu'elle pu même commercialiser et ouvrir ainsi une nouvelle perche dans le marché du e-commerce, aussi u développement par le biais de la maîtrise de son modèle d'affaire global.

##### **Stratégie Globale :**

AC 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.

##### **Stratégie d'alliance complémentaire :**

AC s'est associée avec ses fournisseurs pour développer des compétences supplémentaires notamment avec les Provider (Fournisseurs d'accès internet) : Yahoo, et des éditeurs et fabricants : Mc Graw Hill

#### Autres stratégies Marketing :

Co-branding, Sponsoring, Coopération commerciale, Co-financement de lancement de sites.....

## Procéder à une analyse critique des « 7 principes internet » de J.P.BEZOS :

### **1. « Internet bouleverse les règles du jeu du commerce » :**

Effectivement, le développement des NTIC a permis de muter de façon très rapide les méthodes de travail en interne pour les entreprises, aussi a obligé en quelques sortes les consommateurs à changer leurs habitudes d'achat et de suivre la tendance High-tech que connaît le monde actuellement.

Toutefois, il faut pas négliger les circuits traditionnels car il est vrai qu'internet permet de regrouper et réduire le processus d'achat mais il n'en reste pas moins que les ventes utilisent toujours un des canaux de distribution traditionnels existants.

### **2. « Toute entreprise doit définir sa stratégie d'internet » :**

Il est clair qu'internet prend actuellement une place très importante dans le commerce et les activités de l'entreprise de manière générale, donc pour définir une quelconque stratégie d'entreprise, il y a lieu de prendre au sérieux cette nouvelle variable, d'autant plus que les entreprises spécialisées dans l'e-commerce définir une stratégie internet c'est à 90 % définir la stratégie globale de leurs entreprises.

### **3. « L'e-business ne comporte pas de barrière à l'entrée » :**

L'e-business est un domaine qui nécessite un certain nombres de compétences et de savoirs que l'entreprise ne maîtrise pas nécessairement, on a :

- Savoir concevoir l'architecture et l'infrastructure ;
- Savoir réaliser les plateformes serveurs e-business et l'infrastructure de stockage ;
- Savoir prévoir les tendances du marché virtuel.

Aussi il faut savoir si l'entreprise a une stratégie basée une approche dynamique des processus ou pas, et si a la capacité d'intégrer des services appropriées dans des plateformes « e-business ».

Somme toute, on conclure qu'une entreprise qui n'opère dans l'e-business aura des difficultés techniques et stratégiques pour pénétrer ce marché faute de manque d'avantages concurrentiels, de compétences distinctives, et de savoir-faire.

**4. « il est donc facile pour les brick and mortars de devenir des click and mortars » :**

Dans le contexte de l'Internet et du [commerce électronique](#), cette expression "des briques et du ciment" sert à désigner une entreprise de vente traditionnelle, donc avec des points de vente "physiques" dans des immeubles "en dur".

Cette présence physique d'une part s'oppose à des méthodes de vente uniquement par Internet ou autres mécanismes en ligne (par exemple vente de sonneries de téléphone), d'autre part laisse supposer une certaine permanence de l'entreprise (supposition parfois injustifiée!) liée aux immeubles qu'elle occupe.

Que l'entreprise se mette à proposer des produits sur l'Internet, voilà que ce mécanisme de ventes combinées la propulse au rang de [bricks and clicks](#) (des briques et des clics) ou encore clicks and mortars.

Toutefois, AC nous a montré qu'il existe des compétences techniques et fonctionnels à maîtriser, aussi une bonne connaissance marketing et stratégique sont des éléments indispensables pour devenir « Click and Mortars ».

**5. « Mais les pionniers d'internet ont le plus de chance à survivre » :**

C'est juste car les grandes entreprises en e-business sont les seules qui peuvent innover grâce à leurs capacités financières d'acquisitions de nouveaux sites ou de développement de nouveaux procédés d'internet.

Donc, c'est vrai la loi du marché oblige les pionniers et les avant-gardistes en e-business sont eux qui survivront.

**6. « la netéconomie ne regroupera à terme que quelques cyber-compagnies, dont la pérennité sera alors assurée suivant le principe too big to fail » :**

L'e-commerce nous a démontré que la technologie est très rapide et peut à tout moment renverser les données, donc si on arrivera à une certaine maturité dans les marchés virtuels une nouvelle technologie peut changer la position des pionniers s'ils n'anticipent pas.

**7. « les intermédiaires de la distribution deviendront inutiles dans l'e-commerce » :**

Non, les « bricks and mortars » existeront toujours mais auront moins d'impact dans les circuits commerciaux et verront leurs marges se réduire de plus en plus.



## Les opportunités et menaces de la GRC d'AC

<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
<p>Une <b>solution GRC</b> révolutionnaire qui a permis de faire un suivi régulier de chaque client et a pu réduire de façon importante les couts relatifs à la gestion et à l'administration des ventes, des livraisons</p> <p>AC a développé des procédures ( Business Méthodes) de GRC brevetés, donc inexploitable par la concurrence mais utilisables sous licence accordée par AC. Procédures orientées vers l'attraction et la fidélisation des clients</p> <p>Cas du DAS Application Services Providing = fourniture de services en ligne, aussi solution apportée à d'autres sites comme Toys'R Us.</p>	<p><b>Des limites</b> à signaler pour la plate-forme e-Commerce d'AC aux niveaux techniques, fonctionnels, et aussi une complexité dans les systèmes et leur maintenance.</p> <p><b>Risque d'attrition</b> des clients (personne âgées) réputés d'être plus réticents aux changements provoqués par internet et souvent hostiles au matraquage publicitaire.</p> <p>L'effet « <i>pervers</i> » du profiling et du one-to-one excessif des clients à travers les différentes fonctionnalités apportées par la GRC comme : One-click shopping, New 4 You, FAQ, News lettres,... ce qui peut dissuader les clients à abandonner leurs achats sur les sites d'AC.</p>

## **Dégager les effets de la GRC sur les performances commerciales d'AC :**

- Une baisse tendancielle des coûts relatifs logistiques et Marketing, ramenés de 25% à 17 % ( -8%) des ventes entre 1999 et 2001.
- Une forte réduction de 10% à 6,5% des coûts informatiques et de télécommunications.
- Une forte réduction des frais généraux entre 2000 et 2001.
- Volume des ventes de plus en plus élevé +90% entre 1999 et 2001.
- Coûts d'attraction des clients en baisse 19 en 1999 à 11 en 2001.
- Coûts logistiques à la baisse 9,7 en 99 et 6,4 en 2001.
- Meilleure rotation des stocks 14 fois/an en 99 et 21/an en 2001 alors que c'est 53/an pour son principal concurrent Barnes & Noble.

## **Propositions pour l'amélioration du système de GRC d'AC :**

Renforcer les fonctionnalités relatives au processus d'achats des internautes sur les sites d'AC.

Donner plus de liberté aux clients dans l'achat en limitant l'impact du « Collaborative Filtering » qui proposé au client un choix similaire au dernier article qu'il acheté : le client se sent conditionné et peut rapidement changer de sites.

Le « One-click-shopping » est une technique qui permet à l'internaute d'accéder rapidement à son compte juste par une simple confirmation de données personnelles c'est une technique intéressante pour l'internaute mais moins sûre dans un ordinateur utilisé par plusieurs internautes, donc il faut avoir plus de sécurité au moment de l'identification pour éviter le risque de fraudes.