

# STRATEGI UNTUK MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM *E-BUSINESS*, STUDI KASUS PADA AMAZON.COM

Arif Himawan

Program Studi Manajemen Informatika  
STMIK Jenderal A. Yani Yogyakarta

[reef1881@gmail.com](mailto:reef1881@gmail.com)

## Abstrak

*Internet telah mengalami fase naik (growth), menurun (decline) dan growth kembali. Tidak banyak perusahaan yang terjun dalam E-Business mampu beradaptasi pada siklus hidup yang dialami oleh internet tersebut. Salah satu perusahaan yang mampu beradaptasi dan sukses dalam berbisnis pada siklus hidup internet tersebut adalah Amazon.com. Tulisan ini mencoba mengidentifikasi strategi yang dibangun oleh Amazon.com untuk meraih keunggulan kompetitif dalam berbisnis di era internet. Tulisan ini menemukan bahwa strategi yang dibangun oleh Amazon.com berdasar pada visi, misi dan nilai organisasi yang kuat serta pemahaman atas kebutuhan dan keinginan konsumen.*

**Kata Kunci:** Strategi, Keunggulan Kompetitif, SWOT, *Value Chain Management*, *Resource-Based View Strategy*.

## 1. Latar Belakang

Sebuah industri selalu mempunyai siklus alamiah (*Industrial Life Cycle*) yang juga akan dialami oleh semua industri (Porter, 1994; Simons, 2001). Sebagaimana bisnis lainnya, bisnis *online* telah mengalami siklus alamiah dari sebuah evolusi, dari awalnya lahir kemudian tumbuh dengan cepat – bahkan terlalu cepat – lalu dengan cepat pula jatuh dan kemudian saat ini kembali tumbuh kembali menjadi lebih kuat tapi dengan tahapan yang lebih gradual dari awal pertumbuhannya dulu (Shabazz, 2004; Coffman dan Odlyzko, 2001).

Bisnis *online* sendiri lahir seiring dengan lahirnya internet. Banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk turut serta dalam bisnis *online* ini. Perusahaan-perusahaan inilah yang kemudian dikenal sebagai perusahaan *dotcom* sedangkan era tersebut kemudian dikenal sebagai era *dotcom bubble*. Pada tahun 1999, tidak kurang dari 10 Milyar Dolar AS atau 100 Trilyun Rupiah dihabiskan perusahaan-perusahaan untuk membangun bisnis *online* mereka (Kenny dan Marshall, 2001).

Uang yang sudah dihaburkan oleh perusahaan-perusahaan bagi *E-Marketing* pada awal era *dotcom* tersebut ternyata tidak berbanding lurus dengan respon masyarakat atas bisnis *online* mereka. Situasi inilah yang kemudian membuat banyak perusahaan *dotcom* yang kemudian memilih berhenti berbisnis

*online*. Hal inilah yang kemudian menjadi penanda era penurunan bisnis *online* atau sering disebut sebagai era *dotcom crash* (Kenny dan Marshall, 2001).

Setelah beberapa saat bisnis *online* mengalami fase *decline* atau penurunan, bisnis *online* kembali menemukan momentum perkembangannya kembali seiring bertambah – atau bahkan bergesernya – fungsi internet. Internet telah bergeser dari hanya sekedar jaringan yang saling terhubung, media dan *channel* menjadi lebih kepada gaya hidup (Dimas, 2009).

Salah satu perusahaan yang dapat terus bertahan baik pada saat berkembang, penurunan dan bangkitnya kembali bisnis *online* adalah Amazon.com (Kha, 2000; Casey dan Carroll, 2004). Amazon yang didirikan pada tahun 1995 mampu terus bertahan dan tumbuh hingga saat ini. Dari hanya 2 orang karyawan di awal berdirinya hingga tumbuh menjadi 33.700 orang karyawan hanya dalam tempo 15 tahun. Penghasilannya juga tumbuh dari hanya US\$ 80.000 pada bulan-bulan awal pendiriannya hingga mencapai US\$ 34,204 Milyar pada tahun 2010 (Amazon Watch, 2012).

Tulisan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Amazon dapat ikut berkembang pada era *dotcom bubble* kemudian bertahan dan selamat dari era *dotcom crash* serta kemudian tumbuh semakin kuat dan besar setelahnya. Tulisan ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi positif terutama bagi pengidentifikasian strategi yang diperlukan dalam *e-business* untuk meraih keunggulan kompetitif.

Secara umum telah banyak tulisan dan penelitian yang membahas tentang Amazon.com, beberapa diantaranya adalah Kha (2000) serta Casey dan Carroll (2004). Kha (2000) meneliti tentang faktor yang menjadi kunci sukses dalam hubungan perusahaan ke konsumen atau *Business to Customer* (B2C) di era ekonomi digital pada Amazon dan Dell. Ka menemukan bahwa pada era ekonomi digital khususnya dalam relasi *Business to Customer*, Amazon dan Dell memiliki faktor kunci keunggulan sebagai berikut: a) memulai dengan cepat untuk memenangi momentum, b) mengintegrasikan *web* ke dalam bisnis inti perusahaan, c) fokus pada pemberian nilai tambah bagi konsumen, d) mempermudah konsumen dalam terkoneksi dengan perusahaan, dan e) meningkatkan pengalaman kepuasan konsumen melalui interaksi perusahaan dengan konsumen. Dalam penelitiannya Ka hanya membicarakan relasi antara perusahaan dan konsumen dalam terminologi *Business to Customer* (B2C) sedangkan strategi untuk meraih keunggulan kompetitif belum mendapat porsi yang cukup untuk dibahas.

Casey dan Carroll (2004) melakukan penelitian tentang dampak era *dotcom crash* pada Amazon.com dilihat dari perspektif strategi. Casey dan Carroll menemukan bahwa nilai-nilai perusahaan yang diyakini dan dijalankan oleh Amazon mampu menyelamatkan Amazon pada era *dotcom crash*. Penelitian yang dilakukan oleh Casey dan Carroll berbasis pada saat dimana bisnis *online* mengalami penurunan. Namun Casey dan Carroll belum membahas saat dimana bisnis *online* kembali berkembang dengan begitu banyaknya perusahaan yang masuk (atau kembali masuk) ke dalam bisnis *online* yang secara otomatis akan menambah jumlah kompetitor bagi Amazon dan menaikkan tingkat persaingan di antara mereka.

Oleh karenanya dibutuhkan sebuah tulisan tentang strategi yang dipakai oleh perusahaan *e-business* dalam hal ini Amazon.com untuk tidak hanya bertahan namun juga berkembang di tengah ketatnya persaingan bisnis *online*. Strategi yang mampu menciptakan dan membawa keunggulan kompetitif bagi perusahaan akan meningkatkan nilai perusahaan itu sendiri dan akan meningkatkan kualitas persaingan dalam industri yang digelutinya (Porter, 1994).

## 2. Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif

Porter dan Villar (1985) menjabarkan keunggulan kompetitif sebagai suatu kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif (Porter, 1994). Untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat terutama strategi yang fit dengan lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun eksternal (Hitt, et al., 2001). Sehingga strategi untuk meraih keunggulan kompetitif adalah sejumlah keputusan dan aksi yang menghasilkan formulasi dan implementasi perencanaan yang didesain untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing dalam industri yang sama (Hitt, et.al., 2001; Porter 1994).

Strategi sendiri dikembangkan dalam beberapa tahap yaitu: a) analisa trend atau kecenderungan berdasarkan pola, b) analisa lingkungan (SWOT), c) membuat pilihan strategi yang akan dipilih, d) memilih strategi yang dianggap paling tepat, dan e) mentransformasikan strategi menjadi aksi (Pearce dan Robinson, 2003). Salah satu bentuk strategi untuk meraih keunggulan kompetitif adalah *Value Chain Management* (Porter, 1994), yang merupakan sekumpulan

aktifitas untuk mendesain, membuat, memasarkan dan mengirimkan produk pada konsumen sehingga konsumen dapat merasakan mendapatkan nilai tambah di samping produk atau jasa yang dibelinya (Porter, 1994).

Strategi yang mampu mendatangkan keunggulan kompetitif akan memberi dampak kepada perusahaan berupa posisi yang unik di mata konsumen, keunggulan bersaing atas kompetitor, konsumen sulit untuk mencari produk atau jasa pengganti, rekanan yang tepat bagi pemasok serta menjadi penghalang bagi kompetitor pendatang baru (Porter, 1994). Strategi tersebut dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga perusahaan memiliki keunggulan sumber daya strategis. Sumber daya strategis tersebut memiliki ciri *Value* (bernilai), *Rare* (langka), *Imperfectly Immitable* (sulit ditiru) dan *Non Substituable* (tidak tergantikan) (Henry, 2008).

### 3. Gambaran Objek Penelitian

#### 3.1 Sekilas Amazon.com

Amazon.com didirikan Jeffrey Preston Bezos bersama istrinya Mackenzie pada tanggal 16 Juli 1995 di Seattle, Amerika Serikat. Jeff Bezos sendiri tadinya adalah seorang wirausahawan sejati walaupun sempat meniti karir sebagai profesional dan bahkan sempat mencatatkan rekor sebagai *Senior Vice President* termuda dari DE Shaw Bank (Kotha, 1998). Jeff Bezos mendapatkan ide mendirikan Amazon setelah sebelumnya melihat pertumbuhan pengguna internet pada tahun 1994 yaitu sebesar 2300 persen (Kotha, 1998) dan masih sedikitnya buku yang dijual secara *online*. Awalnya amazon.com didirikan dari garasi rumah Bezos dengan hanya mengandalkan 3 buah Sun Microsystem bekas di atas meja komputer bekas pula. Awalnya karyawan Amazon.com hanya dua orang yaitu Jeff Bezos dan istrinya sendiri. Dalam bulan pertama pendiriannya, Amazon.com telah menerima pesanan dari 50 negara bagian di Amerika Serikat dan 45 negara lain di dunia. Pada September tahun yang sama, Amazon berhasil meraih omzet penjualan 20.000 dolar AS per minggu.

Nama Amazon sendiri diambil dari nama sungai terpanjang di benua Amerika. Nama ini sendiri mewakili harapan Bezos pada usahanya agar tumbuh menjadi perusahaan yang berskala besar dan pendapatan yang panjang dan berlimpah sesuai dengan *tagline* Amazon.com pada waktu itu yaitu "*Earth's Biggest Book Store*". Visi Amazon.com adalah "*Customer focused world class company*" atau "Perusahaan dunia yang sangat berpusat pada pelanggan".

Sedangkan misinya adalah “*We are happy to deliver anything to anywhere*” seperti tercermin dari logo Amazon.com (Gambar 1).



**Gambar 1** Logo Amazon.com

Pada tahun 2010 Amazon telah mencatatkan pendapatan sebesar US\$ 34,204 Milyar, laba bersih sebesar US\$ 1,152 Milyar dengan total aset sebesar US\$ 18,797 Milyar. Jumlah karyawan Amazon.com meningkat pesat dari hanya 2 orang pada awal pendiriannya menjadi 33.700 orang karyawan hanya dalam tempo 15 tahun (Amazon Watch, 2012). Pada tahun 2011 Amazon menjadi salah satu dari 11 *brand* paling mahal dari dunia teknologi informasi dengan nilai *brand* US\$ 18,6 Miliar (Interbrand dalam Business Insider, 2012).

Pertumbuhan Amazon.com diraih melalui 4 (empat) pilar strategi, yaitu: [1] layanan konsumen, [2] *customer connection*, [3] *supply chain management*, dan [4] diversifikasi. (Amazon Watch, 2012). Layanan konsumen melibatkan seluruh karyawan yang ada tanpa kecuali. Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai Amazon.com ditanamkan kepada seluruh karyawan Amazon.com melalui contoh oleh pendirinya. *Customer connection* melibatkan pembangunan *website* dalam berbagai bahasa. *Supply chain management* melibatkan pembangunan banyak gudang Amazon.com di daerah metropolitan dan diversifikasi Amazon.com dilakukan dengan perluasan bisnis dengan tidak hanya menjual buku dan toko ritel *online* namun juga bisnis lainnya seperti *gadget e-book reader*.

### **3.2 Visi, Misi dan Tujuan Amazon.com**

Visi : Perusahaan dunia yang berpusat pada pelanggan

Misi : Kami senang untuk mengirimkan apapun kemanapun

Tujuan : Memberikan konsumen tidak hanya beragam produk serta kualitas layanan namun juga nilai tambahan yang mungkin diberikan sehingga Amazon dapat menjadi toko ritel *online* terbesar di dunia.

Value : [1] Obsesi pelanggan, [2] Kepemilikan, [3] Kemampuan untuk aksi, [4] Kesederhanaan, [5] Perekrutan yang baik, dan [6] Inovasi (Amazon Watch, 2012)

Analisa : Menurut Collin dan Porras (2001), visi, misi dan tujuan harus mengandung nilai inti atau karakter dan tujuan inti sebuah perusahaan. Dalam hal visi, misi, tujuan beserta implementasinya, Jeff Bezos dan

Amazon.com telah melakukannya dengan baik melalui implementasi dan induksi nilai kepada seluruh karyawan Amazon.com. Hal ini terbukti dari terus meningkatnya kualitas dan skala perusahaan dan kepuasan konsumen yang terus terjaga di tengah persaingan bisnis *online* yang semakin ketat. Amazon bukan sekedar perusahaan penjualan ritel namun lebih menjadi perusahaan yang mengutamakan konsumennya.

Contoh : implementasi visi, misi, tujuan dan nilai Amazon.com dalam kegiatan operasionalnya dapat tercermin dari cara Amazon mendekati diri pada konsumennya (*customer focused*), yaitu: [1] Setiap karyawan Amazon tanpa kecuali (termasuk Jeff Bezos) wajib menghabiskan 2 hari dalam setiap tahun di bagian layanan konsumen. Oleh karenanya Amazon mempersilahkan konsumennya untuk menghubungi Amazon dan mengatakan “*if you are lucky, you’ll be served by the CEO himself*”. [2] Untuk dapat melakukan pengiriman dengan lebih cepat, Amazon membangun gudangnya di banyak tempat dekat daerah metropolitan yang merupakan basis lokasi kebanyakan konsumen Amazon.com. Sampai tahun 2012 Amazon telah memiliki lebih dari 10 gudang yang tersebar di seantero Amerika Serikat dan Kanada. [3] untuk konsumen potensial dengan bahasa ibu yang berbeda, Amazon membangun *website* dengan berbagai bahasa, seperti: amazon.fr, amazon.cn, dan amazon.co.jp (Gambar 2, Gambar 3, dan Gambar 4).



Gambar 2 Tampilan amazon.fr



Gambar 3 Tampilan amazon.cn



Gambar 4 Tampilan amazon.co.jp

## 4. Pembahasan

### 4.1 Sumber Daya Strategis (*Resource-Based View*)

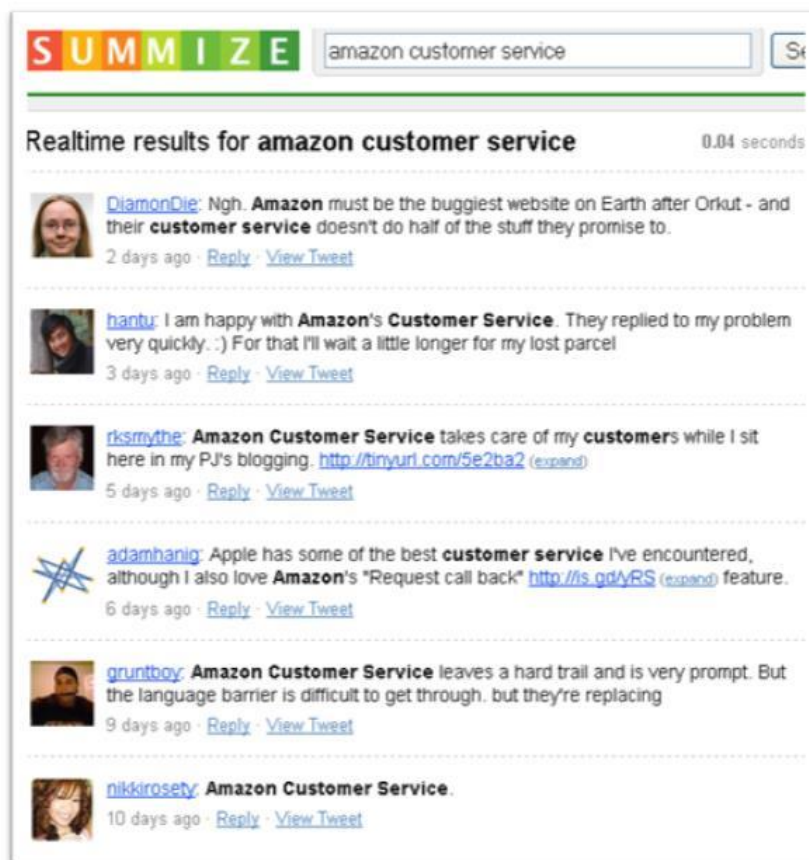
#### 1. Valuable

*Supply chain management* Amazon mampu memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Contohnya adalah dengan membangun gudang yang mendekati lokasi tinggal pelanggan maka waktu pengiriman dapat dipersingkat dan biaya pengirimannya pun dapat dipotong. Sehingga konsumen mendapatkan *best value price*.

#### 2. Rare

Pelayanan konsumen yang dilakukan oleh seluruh karyawan Amazon tanpa kecuali (termasuk pendiri dan CEO) adalah hal yang belum pernah

dilakukan sebelumnya oleh perusahaan lain. Amazon termasuk salah satu perusahaan paling awal yang memanfaatkan situs jejaring sosial seperti Facebook dan Twitter untuk mendekatkan diri pada konsumennya. Pendekatan ini dilakukan dengan sangat transparan bahkan semua komentar (baik maupun buruk) konsumen di laman *website* Amazon tidak disensor (Gambar 5). Hal ini semakin membuktikan visi Amazon yang sangat berpusat pada pelanggan dengan penuh kejujuran dan semakin membuat konsumen dekat dan percaya pada Amazon karena kualitas hubungan yang diberikan dan tidak banyak perusahaan (baik *online* maupun *offline*) yang melakukannya.



Gambar 5 Laman Amazon Customer Services

### 3. Imperfectly Imitable

Banyak perusahaan yang sudah mencoba untuk meniru *supply chain management* yang diterapkan oleh Amazon, namun karena *supply chain management* milik Amazon terus dikembangkan dengan investasi yang signifikan sehingga para kompetitor sulit untuk mengikuti standar yang telah diterapkan oleh Amazon. Beberapa bentuk dari strategi tersebut adalah:

- Amazon memiliki lebih dari 10 gudang dengan luas masing-masingnya  $\pm$  10.000 m<sup>2</sup>



- Konsumen yang dilayani oleh gudang terdekat dengan jarak maksimal 200 mil telah mencapai 79%
- Pesanan paling lambat diterima oleh konsumen pada hari berikut setelah pemesanan sedangkan kompetitor paling cepat 2 atau 3 hari setelahnya.

Hal ini menunjukkan kekuatan jaringan dan operasional Amazon.

#### 4. *Non substitutable*

Sumber daya Amazon yang tidak dapat tergantikan adalah merupakan gabungan dari beberapa faktor berikut:

- *best price value* yang diberikan oleh Amazon
- kemampuan Amazon menyediakan berbagai pilihan produk dengan berbagai pilihan layanan (contoh: diversifikasi produk, *website* berbagai bahasa dan pilihan layanan pengiriman)
- pengalaman Amazon sebagai salah satu perusahaan ritel *online* pertama yang selamat dari era *dotcom crash* pada tahun 2003 memberikan standar di pelayanan ritel
- kemudahan pemesanan produk dan kecepatan barang diterima oleh konsumen

### 4.2 **Mentransformasikan Strategi Menjadi Aksi**

#### 1. Mengartikulasikan visi strategis dan misi bisnis

Visi Amazon untuk menjadi “Perusahaan Dunia Yang Berpusat Pada Konsumen” diartikulasikan bahwa keberadaan Amazon tidak akan berarti tanpa memberikan nilai tambah pada konsumen dan konsumenlah selain karyawan sebagai elemen terpenting perusahaan.

Misi Amazon dengan “*We Are Happy To Deliver Anything To Anywhere*” diartikulasikan bahwa *nature of business* Amazon sebagai perusahaan ritel *online* yang menyediakan berbagai produk dengan berbagai pilihan layanan harus dapat menjangkau konsumen dengan cara yang paling cepat dan efisien.

#### 2. Merumuskan tujuan yang merupakan konversi visi strategis menjadi kinerja spesifik yang harus dicapai

Tujuan Amazon menjadi toko ritel *online* terbesar dunia dibangun di atas 6 pilar nilai perusahaan yaitu: 1) Obsesi pelanggan, 2) Kepemilikan, 3) Kemampuan untuk aksi, 4) Kesederhaan, 5) Perekrutan yang baik, dan 6) Inovasi. Hal ini terbukti dengan Amazon menjadi toko ritel *online* terbesar di dunia dengan capaian finansial yang signifikan dengan tetap mempertahankan nilai-nilainya dalam kegiatan strategis dan operasionalnya.

### 3. Menyusun Strategi

Visi Amazon untuk menjadi “Perusahaan Dunia Yang Berpusat Pada Konsumen” diartikulasikan dengan memberikan layanan konsumen yang baik oleh seluruh karyawan dan memberikan pilihan produk serta pengembangan jenis produk dan pilihan layanan.

Misi Amazon dengan “*We Are Happy To Deliver Anything To Anywhere*” diartikulasikan dengan membangun dan mengembangkan strategi *supply chain management* berupa pembangunan gudang-gudang yang mendekati lokasi tinggal sebagian besar konsumennya.

### 4. Implementasi dan Eksekusi Strategi

Secara umum penjabaran implementasi dan eksekusi strategi Amazon diilhami dari 6 nilai perusahaan dan diwujudkan ke dalam konsep 6 M, yaitu:

- *Men*: Setiap Karyawan Amazon tanpa kecuali harus wajib menghabiskan 2 hari dalam 1 tahun di bagian layanan konsumen. Tujuannya adalah untuk kepuasan konsumen dan pemantauan kinerja.
- *Materials*: membangun gudang yang luas di berbagai wilayah yang mendekati daerah metropolitan. Tujuannya adalah pengelolaan rantai suplai produk kepada konsumen.
- *Money*: Amazon sangat efisien dalam operasinya. Dimulai dari garasi rumah dengan komputer dan meja bekas hingga menjelma menjadi perusahaan besar. Hasilnya adalah Amazon dapat memberikan *best price value* pada konsumen. Selain itu Amazon terus mengembangkan berbagai produk seperti perluasan produk yang dijual dan memproduksi *gadget eBook Reader* yang menghasilkan keuntungan yang signifikan.
- *Method*: walaupun perusahaan *online* namun tetap mendekati diri secara fisik kepada konsumen melalui layanan konsumen dan pembangunan gudang di berbagai wilayah. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan lebih cepat (responsif) kepada konsumen sesuai dengan visi Amazon sebagai perusahaan dunia yang berpusat pada pelanggan.
- *Machine*: untuk lebih mendekati diri pada konsumennya di berbagai belahan dunia Amazon membangun *website* dengan beragam bahasa pengantar seperti Prancis (*amazon.fr*), China (*amazon.cn*), Jepang (*amazon.co.jp*), dan lain-lain.

#### 5. Evaluasi Kinerja, Monitoring dan Adjustment

Dengan turun langsung setidaknya pada bagian pelayanan konsumen, CEO dan *Founder* Jeff Bezos beserta jajaran manajemennya dapat memantau kepuasan konsumen yang berakar dari kinerja operasional dan pelayanan yang diberikan oleh para karyawan Amazon sekaligus memantau implementasi strategi dan program baru yang dicanangkan.

#### 4.3 Perspektif Manajemen Strategis (*Knowledge Based View*)

Dari sudut pandang pengetahuan yang dimiliki manajemen strategis Amazon terus mengembangkan dirinya dan terus memantau perkembangan lingkungan sekitar. Amazon terus berusaha menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Salah satu bentuk Amazon untuk menjadi *learning organization* adalah dengan memantau secara langsung kebutuhan, harapan dan kegelisahan konsumen melalui program layanan konsumennya yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan tanpa kecuali. Program lain yang ditujukan untuk memahami konsumen adalah dengan mengembangkan *website* multibahasa.

Dengan memahami konsumen lebih dalam, maka setiap karyawan Amazon akan memiliki pengetahuan yang tidak kasat mata (*tacit knowledge*) yang baik tentang konsumennya. *Tacit knowledge* yang dimiliki kemudian ditransformasikan menjadi *explicit knowledge* guna meraih keunggulan kompetitif. Keunggulan inilah yang mengantarkan Amazon menjadi toko ritel *online* terbesar di dunia dan mempertahankan kualitas produk dan layanannya.

Contoh transformasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* adalah pemahaman atas kebutuhan konsumen yang menginginkan menerima produk yang sudah dipesan dan dibeli melalui situs *online* dengan lebih cepat. Perwujudan dari pemahaman *tacit knowledge* diimplementasikan ke dalam beberapa hal, yaitu:

- 1) membangun banyak gudang yang semakin mendekati lokasi tinggal sebagian besar konsumen Amazon.
- 2) diversifikasi produk dan layanan seperti tidak hanya menjual buku namun telah merambah produk lainnya seperti alat komunikasi, DVD, busana, alat rumah tangga dan lain-lain serta memproduksi *gadget eBook Reader* (Kindle Fire).

Jika dilihat dari 5 kekuatan yang membentuk kompetisi sebuah industri (yang dirumuskan oleh Porter) maka dapat terlihat pengaruhnya sebagai berikut:

Konsumen: memberikan *best price value* bagi konsumen. Harga yang diberikan oleh Amazon mungkin bukanlah yang termurah namun memberikan nilai dan manfaat yang paling baik bagi konsumennya.

Kompetitor: Sulit untuk meniru kombinasi produk, layanan serta standar jaringan dan operasional yang telah di-set oleh Amazon.

Produk Pengganti: sulit untuk menemukan bisnis ritel *online* yang sepadan dengan Amazon atau bahkan mendekati standarnya.

*Supplier*: *supplier* akan berlomba untuk dapat menjual produknya melalui Amazon sehingga Amazon dapat menerapkan standar harga kulakan yang murah dari *supplier*.

Pendatang baru: dengan standar layanan dan jaringan operasionalnya maka akan teramat sulit untuk menjadi kompetitor Amazon. Dengan strategi ini Amazon mendapat *Sustainable Competitive Advantages* karena sulitnya pendatang baru masuk mengingat bisnis internet yang banyak menganut falsafah *me too* atau meniru.

#### 4.4 SWOT Analysis dan Strategi Yang Terkait Dengan SWOT

##### Analisis SWOT

- *Strength*:
  - Termasuk yang paling awal terjun di bisnis ritel *online* khususnya buku
  - Visi, misi dan tujuan yang kuat
  - Memiliki nilai dan standar penerapannya yang kuat
- *Weakness*: berada di wilayah yang sangat besar baik dari luasan maupun sebaran penduduk
- *Opportunity*:
  - Pengguna internet yang tumbuh secara dramatis (2300% di tahun 1994)
  - Belum banyak yang menjual buku
- *Threat*:
  - banyaknya kompetitor dari mudahnya pendatang baru untuk masuk ke bisnis *online* (internet)
  - beragamnya konsumen di dunia maya (internet) baik dari sisi karakter, demografi dan tingkat penghasilan

##### Formulasi Strategi berbasis SWOT

SO : Membangun bisnis ritel *online* (awalnya hanya buku) dan mendekatkan diri pada konsumen yang besar dengan dasar nilai-nilai perusahaan yang

kuat (“perusahaan dunia yang berpusat pada pelanggan”, “*we are happy to deliver anything to anywhere*”)

WO : membangun gudang yang mendekati lokasi tinggal konsumen sehingga pertumbuhan jumlah pengguna dan tingkat *demand* dapat didekati sehingga *supply chain management* dapat diimplemetasikan.

ST : menerapkan standar layanan dan keluasan jaringan sehingga dapat menyentuh lebih banyak konsumen sehingga konsumen mendapat *best value price* dan membatasi peluang kompetitor dan pendatang baru. Strategi lainnya adalah dengan diversifikasi yang tidak lagi hanya menjual buku namun telah merambah produk lainnya memproduksi *gadget eBook Reader* (Kindle Fire).

WT : Membangun layanan konsumen yang berkualitas dengan melibatkan seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk meraih loyalitas konsumen dan mendapat *tacit knowledge* dan *business intellegence* yang ditransformasikan menjadi *explicit knowledge* guna meraih keunggulan kompetitif.

## 5. Kesimpulan

Amazon.com mendasarkan strateginya pada visi, misi dan nilai perusahaan yang kuat. Nilai-nilai tersebut dikomunikasikan dan dipahami secara jelas oleh seluruh karyawan Amazon.com. Strategi yang dibangun Amazon mampu membawa keunggulan kompetitif dengan membentuk “aturan” baru dalam persaingan bisnis *online* (*E-Business*). strategi tersebut mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya yang dimiliki maupun melalaui kombinasi keunggulan sumber daya tersebut. Sumber daya yang dimiliki Amazon.com memiliki karakteristik *Value* (bernilai), *Rare* (langka), *Imperfectly Immitable* (sulit ditiru) dan *Non substituable* (tidak tergantikan). Strategi yang dikembangkan melalui *Value Chain Management* tersebut mampu memberikan nilai tambah bagi konsumen, menjadi acuan bagi kompetitor, membuat masyarakat sulit menemukan produk dan layanan yang setara dengan Amazon.com, membuat pemasok lebih memilih Amazon.com dibanding yang lain dan menjadi standar yang sulit diikuti oleh para pendatang baru di ranah bisnis yang dijalani Amazon.com.

## Daftar Pustaka

- Amazon Watch, 2012. *Amazon in Focus (Fall 2012), Celebrating 15 Years, +Annual Financial Reports For 2011-2010*. [Online] Available at: <http://amazonwatch.org/assets/files/2012-amazon-in-focus.pdf> [Accessed 1/5/2013].
- Casey, R. & Carroll, W., 2004. The Impact of E-Commerce Industry Turmoil on Amazon.com: A Strategic Perspective. *The Internet Business Review*, 1, pp. 1-30.
- Coffman, K. G. & Odlyzko, A. M., 2001. *Growth of Internet*. [Online] Available at: <http://www.dtc.umn.edu/~odlyzko/doc/oft.internet.growth.pdf> [Accessed 1/5/2013].
- Collin, J. C. & Porras, J. I., 2001. *Built To Last: Tradisi Sukses Perusahaan-perusahaan Visioner*, Alih Bahasa Hifni Alifahmi. Jakarta: Erlangga.
- Dimas, 2009. *Potret Gaya Hidup Ber-Internet*. [Online] Available at: <http://www.tempo.co/read/news/2009/03/24/072166438/Potret-Gaya-Hidup-Ber-Internet> [Accessed 1/5/2013].
- Henry, A., 2008. The Internal Environment: A Resource-Based View of Strategy. *Understanding Strategic Management*, pp. 125-148.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., 2001. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 4th edition. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Kenny, D. & Marshall, J. F., 2001. Contextual Marketing: The Real Business of The Internet. *Harvard Business Review*, 78(6), pp. 119-125.
- Kha, L., 2000. *Critical Success Factor for Business-to-Customer E-Business: Lesson from Amazon and Dell*. Tesis. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Kotha, S., 1998. Competing on The Internet: How Amazon.com is rewriting the rules of competition. *Advances in Strategic Management*, 15, pp. 239-265.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B., 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 8th edition. Boston: McGraw-Hill.
- Porter, M. E., 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Alih Bahasa Tim Binarupa Aksara, Binarupa Aksara.
- Porter, M. E. & Millar, V. E., 1985. How Information Gives You Competitive Advantages. *Harvard Business Review*, July-August 1985, pp. 149-160.
- Shabazz, D., 2004. Toward a Better Understanding of e-Marketing Strategy: Past and Present. *Services Marketing Quarterly*, 26(2), pp. 117-130.
- Simons, K. L., 2001. *Product Market Characteristics and The Industry Life Cycle*. Manuscript. London: University of London.