



Amazon.com a été créé en 1995 à Seattle. L'idée de son créateur, Jeff Bezos était de profiter de l'émergence d'Internet pour vendre des livres en ligne sans avoir à développer pour cela un réseau de distribution. Son principal concurrent était à l'époque Barnes & Noble, un réseau de librairies traditionnelles employant 20 000 salariés et représentant un réseau de 12 000 éditeurs. A la fin de l'année, les résultats font apparaître 10% de retours des commandes, un taux de rotation annuel des stocks égal à 70, des délais de livraison variables selon les éditeurs. Le site Web enregistre 2000 à 100 000 visites entre juillet et décembre 1995. Le chiffre d'affaires de la société est en de 16M\$ 1996 et grime à 148 M\$ un an plus tard. Le nombre de clients d'Amazon est passé de 1,5 million en 1997 à plus de 27 millions en 2002. Aujourd'hui Amazon fait partie des cent marques les plus connues au monde dans le classement du cabinet d'études Interbrand et y figure devant Boeing et Nivea.

L'infrastructure logistique et les résultats

Amazon limite ses stocks à environ 2000 ouvrages correspondant aux *best sellers*. Le reste du catalogue est honoré à la commande. Cette gestion en flux tendus passe, entre autres, par le système d'information étendu de la société grâce auquel les bons de commande passés sur le site web sont automatiquement transmis aux fournisseurs concernés et aux centres de distribution locaux. L'entreprise a fait développer, à la fin des années 90, douze centres de distribution locaux, (huit aux Etats-Unis, trois en Europe : Allemagne, Grande-Bretagne et France, et un au Japon) d'une surface cumulée de plus de 300 000 mètres carrés, dans lesquels sont gérées les commandes clients devant être livrées en temps et en heure à travers le monde.

Le financement de ces investissements a été en grande partie assuré, à l'époque, par la « bulle Internet » qui a fait monter la valeur de la société sur le Nasdaq. Depuis, la communauté financière est revenue à davantage de circonspection et c'est la diversification de l'offre (téléphonie, multimédia, informatique, mobilier, électroménager, bijoux, produits pharmaceutiques, etc.) au travers d'un principe d'affiliation établi avec un réseau de partenaires qui a surtout permis à la société de survivre au « e-crach » et de poursuivre son développement. Au niveau mondial, le groupe n'a toutefois dégagé des bénéfices qu'à partir de l'automne 2001. Le site gagne de l'argent essentiellement avec sa division livres, disques et vidéo, et ce principalement au cours de périodes d'achats massifs comme durant les fêtes de fin d'année ou à la parution de certains livres « événements » comme Harry Potter. La vente du best seller lors de Noël 2000 a valu à l'entreprise de réaliser la plus grosse vente de tous les temps. Les 325 000 commandes enregistrées sur le site en seulement quelques jours ont nécessité la mobilisation de 9 000 camions et 30 000 employés affrétés par Fedex. 250 000 commandes ont été livrées en quelques heures, et le reste dans les jours qui ont suivis.

La gestion de la relation client

Avec un catalogue de plus 800 000 titres dans plus 220 pays, l'entreprise représente une banque d'information sur les ouvrages existants comme sur les avis de leurs lecteurs. En moyenne, Amazon consacre un tiers de son budget en développements technologiques et en contenu ce qui représente le deuxième poste de dépense après la logistique. Ces investissements sont destinés à perfectionner la gestion de la relation client au travers des fonctionnalités disponibles en ligne.

Le site d'Amazon comprend un système de recommandations qui, pour un produit « cliqué » (livre, disque, vidéo, etc.) présente les autres produits de la catégorie avec lesquels les ventes sont statistiquement corrélées : « *Ceux qui ont acheté ce produit ont aussi acheté (ou consulté) les produits X, Y et Z* ». Au fur et à mesure de ses visites, l'entreprise apprend du client et enrichit son système de recommandations et de conseils d'achats personnalisés. Chaque client peut les retrouver dans la rubrique du site qui lui est propre (onglet « Chez *Martin* »). Ainsi, au lieu de pousser l'achat en préjugant des goûts du client, le cybermarchand s'appuie sur la communauté des internautes habitués à fréquenter son site pour induire les promotions croisées pouvant être faites entre les produits.

L'accent est donc mis sur l'achat impulsif. Une des plus célèbres inventions d'Amazon est d'ailleurs l'option « achat en un clic » qui permet à l'internaute ayant préalablement enregistré ses coordonnées et ses références bancaires, d'être « épargné » des traditionnelles étapes de saisies et de confirmation d'achat qui ralentissent d'autant la finalisation de l'acte...

L'argument tarifaire

Le prix demeure malgré tout l'élément décisif au niveau de l'achat. Le site offre aux Internaute nationaux des promotions régulières de l'ordre de 20 % à 30 %. Dès ses débuts, Amazon ne faisait pas payer ses

livraisons. Sur la seule année 2002, plus de neuf promotions successives ont été lancées sur le Net. « *En juillet 2001, nous avons réduit de 30 % les prix des livres supérieurs à vingt dollars, rappelait Jeff Bezos. Six mois plus tard, nous avons lancé le « Free Super Saver Shipping » sur les commandes de plus de 99 dollars.* »

Dans le même esprit, en 2005, Amazon a lancé « l'Amazon Prime » par lequel, moyennant un forfait annuel de 79\$, les abonnés bénéficient de la livraison gratuite en moins de 48 heures sans montant d'achat minimum et ce sur tous les types de produits commercialisés. Ceci vise à favoriser la multiplication des achats impulsifs et donc la diversité des produits achetés (livres, Hi-Fi, articles multimédias, produits de beauté, produits pour la maison, etc.).

Diversification de l'activité par l'affiliation

Même si la population associe Amazon à la première librairie en ligne, son activité ne peut plus se résumer à la vente de livre ou encore de CD et de DVD. Sur le site d'Amazon l'internaute peut désormais acheter des produits éloignés du cœur de métier initial de la société. Cette diversification n'a toutefois rien à voir avec le développement en interne de nouveaux produits. En effet, Amazon a développé un réseau d'entreprises partenaires « affiliés » qui commercialisent en ligne leur produit sur le site d'Amazon. Les commandes leurs sont transmises, charge à eux ensuite d'en assurer la livraison. Pour cela l'entreprise leur met gratuitement à disposition un kit logiciel nommé SDK (*Software Development Kit*) dans lequel le fournisseur gère directement leur catalogue produits sur Amazon. 30% du chiffre d'affaires d'Amazon provient de l'affiliation.

Malgré tout, vendre sur Internet du mobilier ou des outils de jardin représente un savoir faire différent de celui de la vente en ligne d'ouvrages. Même si l'affiliation représente un levier stratégique, les ventes autres que les produits média ou électroniques ne représentent que 2% du chiffre d'affaires. D'autre part, l'activité d'Amazon est, par ce système d'affiliation, entièrement dépendante de la solidité et de la pérennité de son réseau de partenaires. Avec plus de 200 partenaires référencés, peut-on d'ailleurs parler de partenariats ? D'ailleurs Toys'r us qui commercialisait ses produits par l'intermédiaire d'Amazon a souhaité acquérir sa propre autonomie et développer son propre site de commerce électronique. La rupture du contrat d'affiliation a d'ailleurs fait l'objet d'un procès remporté par le fabricant de jouets. Le phénomène, n'est pas nouveau, en 2000 Amazon avait déjà perdu Yahoo seulement 3 ans après la signature du contrat d'affiliation. Qui plus est, il touche également le secteur du livre : Waterstone, la plus importante chaîne de librairie anglaise, avait en 2001 décidé de transférer sur Amazon son activité de commerce en ligne. En 2006 cet affilié a stoppé sa coopération pour redéployer son propre site de e-commerce. Le manager estime que ce système redirigeait des acheteurs potentiels vers les offres d'Amazon. D'autre part, en 2001, la vente en ligne ne représentait que 5% des ventes de livres en Grande Bretagne, aujourd'hui elle constitue davantage un levier stratégique auprès des entreprises.

Amazon cherche actuellement à poursuivre sa diversification dans des marchés émergents comme celui du livre électronique (Kindle, Print on Demand). Des conteneurs entiers de livres ont ainsi été expédiés en Inde ou aux Philippines pour être numérisés par une main-d'œuvre bon marché. Amazon cherche également à développer, en marge des ventes de CD, le téléchargement de fichiers musicaux (service Amazonmp3). Pour l'instant, le cybermarchand se concentre sur des chansons non protégées contre la copie de manière à éviter les règlementations nationales en vigueur contre le téléchargement. Au final la stratégie d'Amazon est davantage de devenir le premier site marchand au monde que de rester le libraire en ligne qui a fait la popularité et le succès du site.

Travail à faire :

Regardez l'interview vidéo de Jeff Bezos (consultable à l'adresse suivante : <http://videos.tf1.fr/infos/plein-ecran/plein-ecran-novembre-jeff-bezos-saga-amazon-4375156.html>)

Visitez le site d'Amazon en simulant un achat dans plusieurs catégories de produit afin de retrouver les fonctionnalités décrites dans le cas.

- 1) Quelles sont les fonctionnalités en ligne permettant à Amazon d'effectuer une Gestion de la Relation Client ? Parmi elles, quel avantage représente le système de « recommandation » d'Amazon
- 2) Est-ce que ce système Gestion de Relation Client vous paraît adapté à l'ensemble des activités (autres que les livres, CD et DVD) qu'a développé ou que cherche à développer la société ?
- 3) hQuels inconvénients et limites voyez-vous à cette stratégie de diversification de l'entreprise ?