



Le cas Amazon

une entreprise emblématique du commerce électronique

Stratégie des firmes

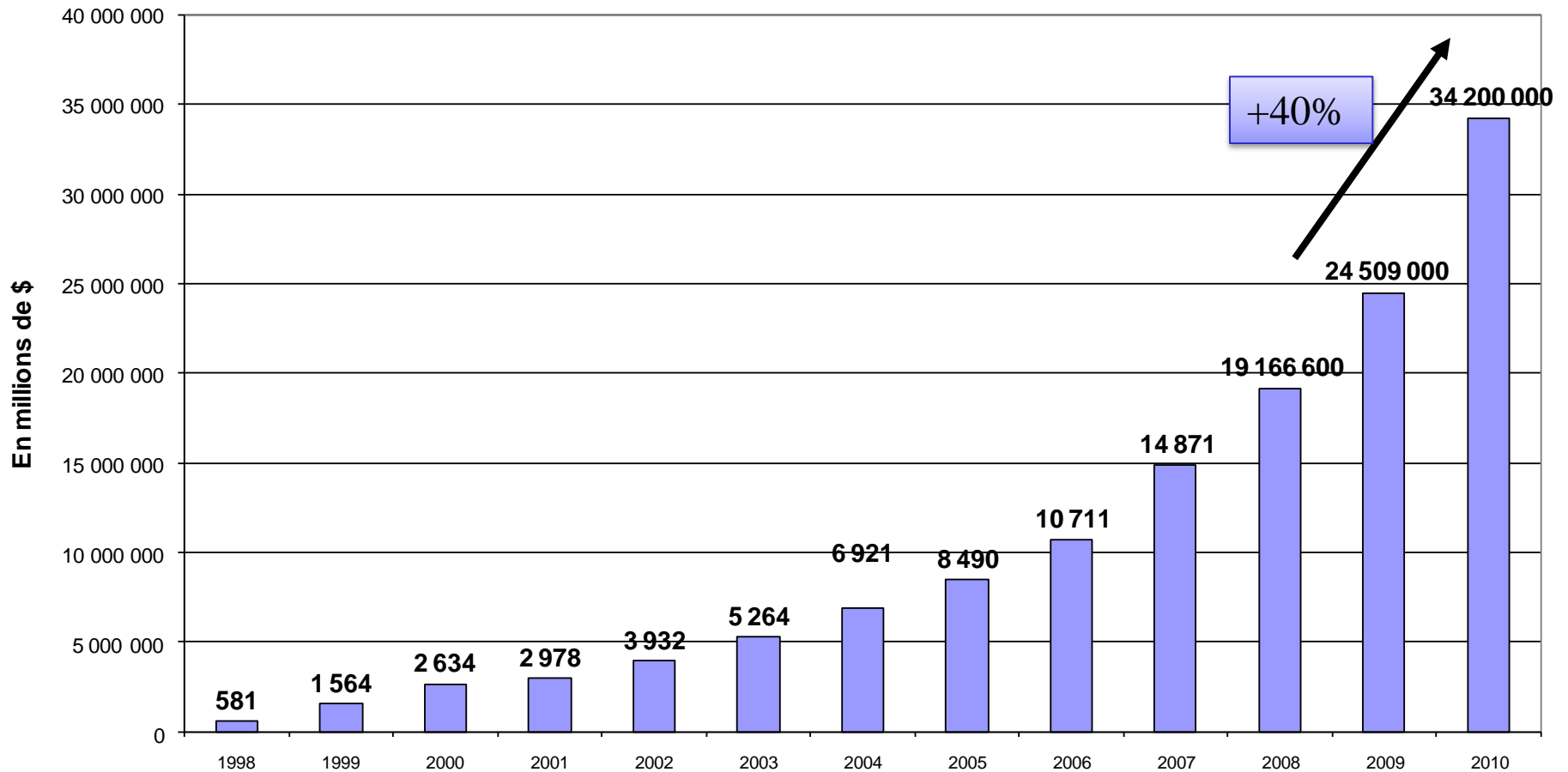
Eric Darmon

2011-12

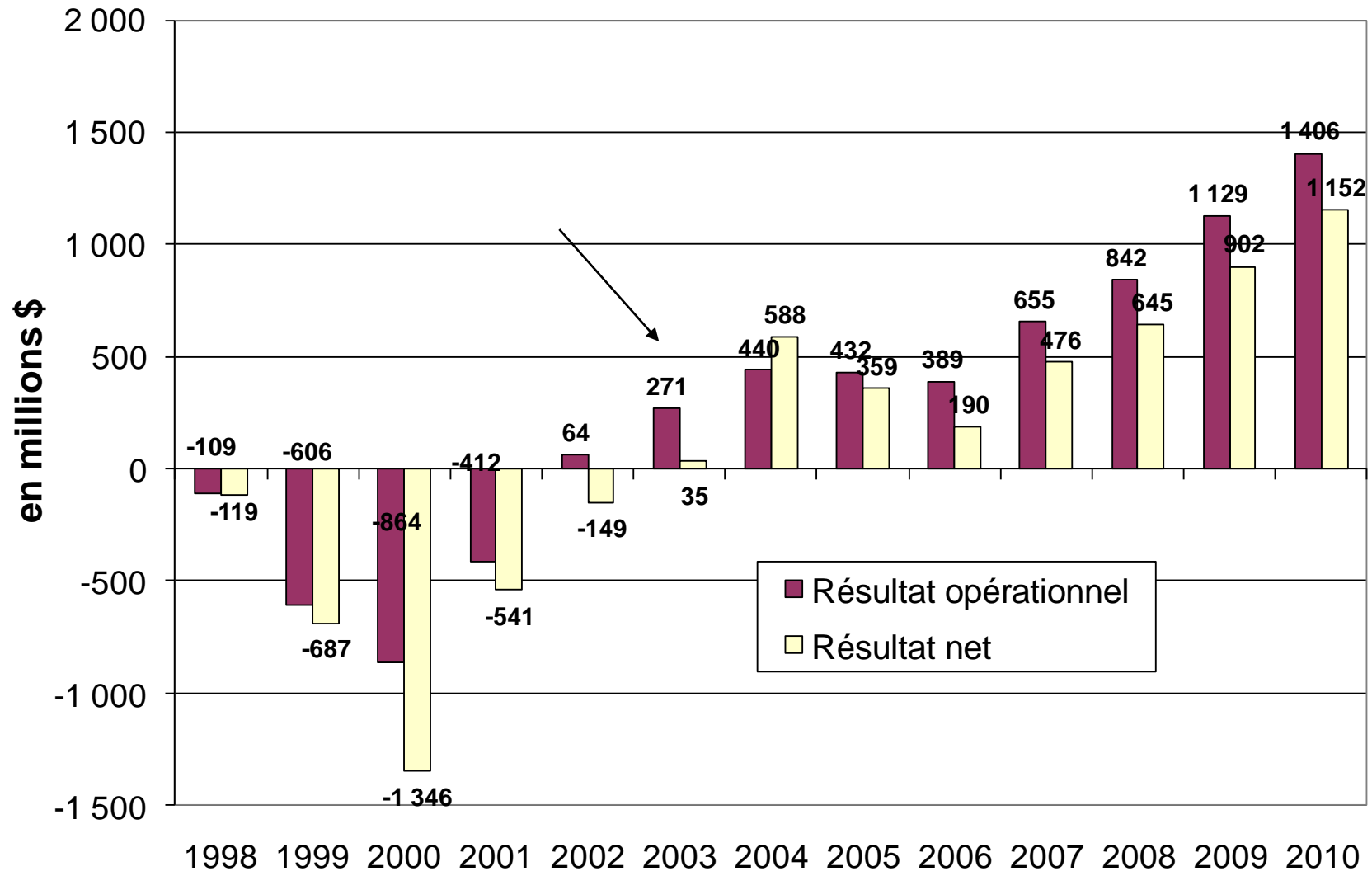
Questions-clés

- Qu'est-ce-qu'un marché concurrentiel ? Le e-commerce vous semble-t-il répondre à cette définition ?
- Que sont les « économies d'échelle » pour une entreprise ? Amazon vous semble-t-elle bénéficier de ce type d'économies ?
- En quoi consiste la loi des 80/20 ?

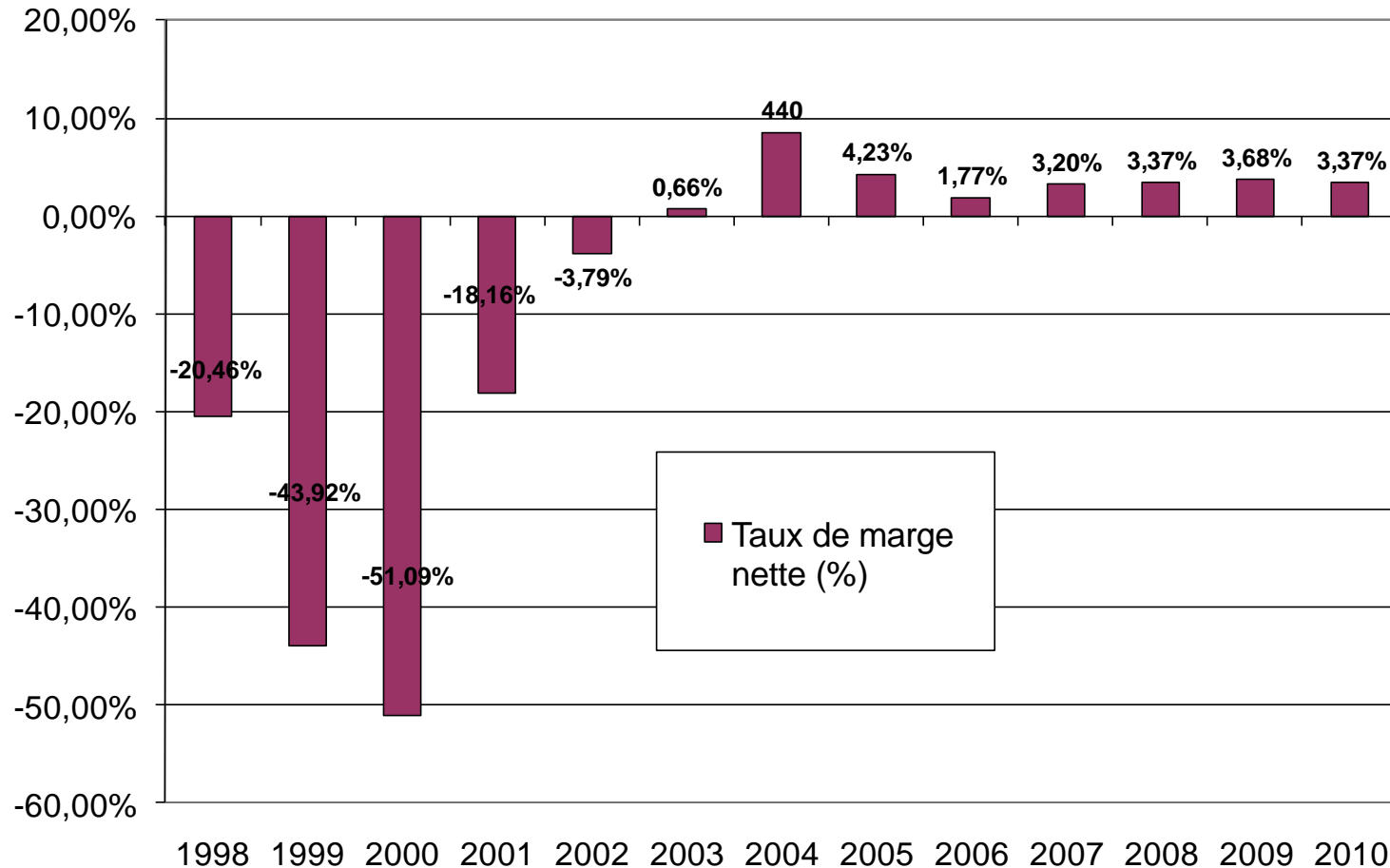
Évolution du CA d'Amazon



Évolution de la rentabilité d'Amazon



Évolution du taux de marge



Structure de coût (2010)

Principaux coûts opérationnels	Montants en millions de \$ en 2010	En % du CA
Coût opérationnel de servir les clients	2898	8.5%
Coût de développement et maintenance du site	1734	5.1%
Coût du marketing	1029	3%
Frais généraux et autres dépenses	470	1.4%

Résultats financiers

- 2003 : une politique tarifaire plus agressive
 - gratuité des frais de port et rabais
 - *Amazon Prime* (lancement février 2005) : un abonnement annuel pour un nombre illimité de commandes sans frais de port
- Conséquence => une croissance élevée des ventes depuis 2005
 - une politique axée sur la croissance, au détriment des marges
 - Indicateur : ratio résultat opérationnel / CA
- Depuis 2005,
 - Programme “Amazon partenaires” : environ 30% du CA, forte rentabilité
 - 2010, lancement du Kindle : initialement, rente de monopole liée à l’innovation sur ce produit
 - Mais une nouvelle dégradation du taux de marge

Évolution du cours de bourse



4 cents en 1997 ; 104 \$ en 2000 ; **217\$ en sept. 2011**

Le reflet de la situation financière et des perspectives de l'entreprise, mais aussi de l'environnement économique

Interview du Vice-Président d'Amazon Europe (Thomas Lot)

Thomas Lot. (La croissance de notre activité) s'explique notamment par les effets de la **livraison gratuite** et de nos **prix bas**. En fait, nous profitons d'une sorte de **cercle vertueux** : ces **prix bas** amènent **plus de clients**, qui permettent d'attirer **plus de fournisseurs**, ce qui entraîne une **baisse des nos prix**, etc. Notre stratégie est de réaliser un maximum d'**économies d'échelle** qui se répercutent à terme sur nos prix.

Interview du Vice-Président d'Amazon Europe (Thomas Lot)

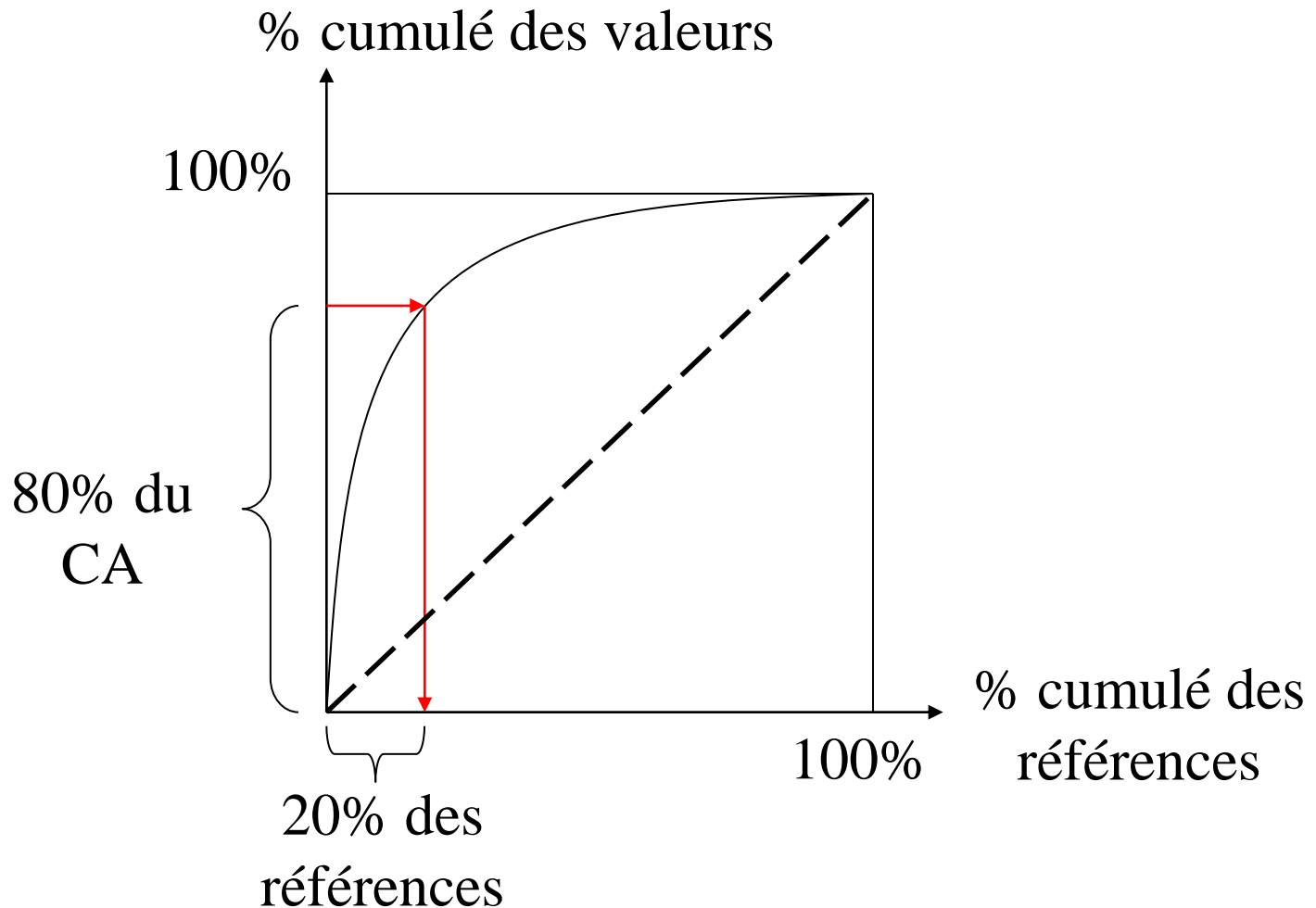
Quelles sont les perspectives d'Amazon?

Amazon est de plus en plus efficace, en particulier parce que nous avons investi 200 millions de dollars en un an dans les **technologies** plutôt que dans l'immobilier. Cela se traduit par des sites plus performants en terme de **personnalisation** et où la recherche est toujours plus simple, mais aussi par une amélioration de nos circuits logistiques. Et ce n'est pas fini, car nous n'en sommes qu'à l'an I du e-commerce. Par ailleurs, nous continuons à **étendre nos gammes** de produits. [...] Un nombre croissant de **partenaires** utilisent Amazon sous différentes formes, pour profiter de sa technologie ou de sa logistique. Ainsi, en Grande-Bretagne, le libraire Waterstone's nous a confié son activité e-commerce.

Questions-clés

- Qu'est-ce-qu'un marché concurrentiel ? Le e-commerce vous semble-t-il répondre à cette définition ?
- Que sont les « économies d'échelle » pour une entreprise ? Amazon vous semble-t-elle bénéficier de ce type d'économies ?
- En quoi consiste la loi des 80/20 ?

Diagramme de Pareto sur la loi des 80/20

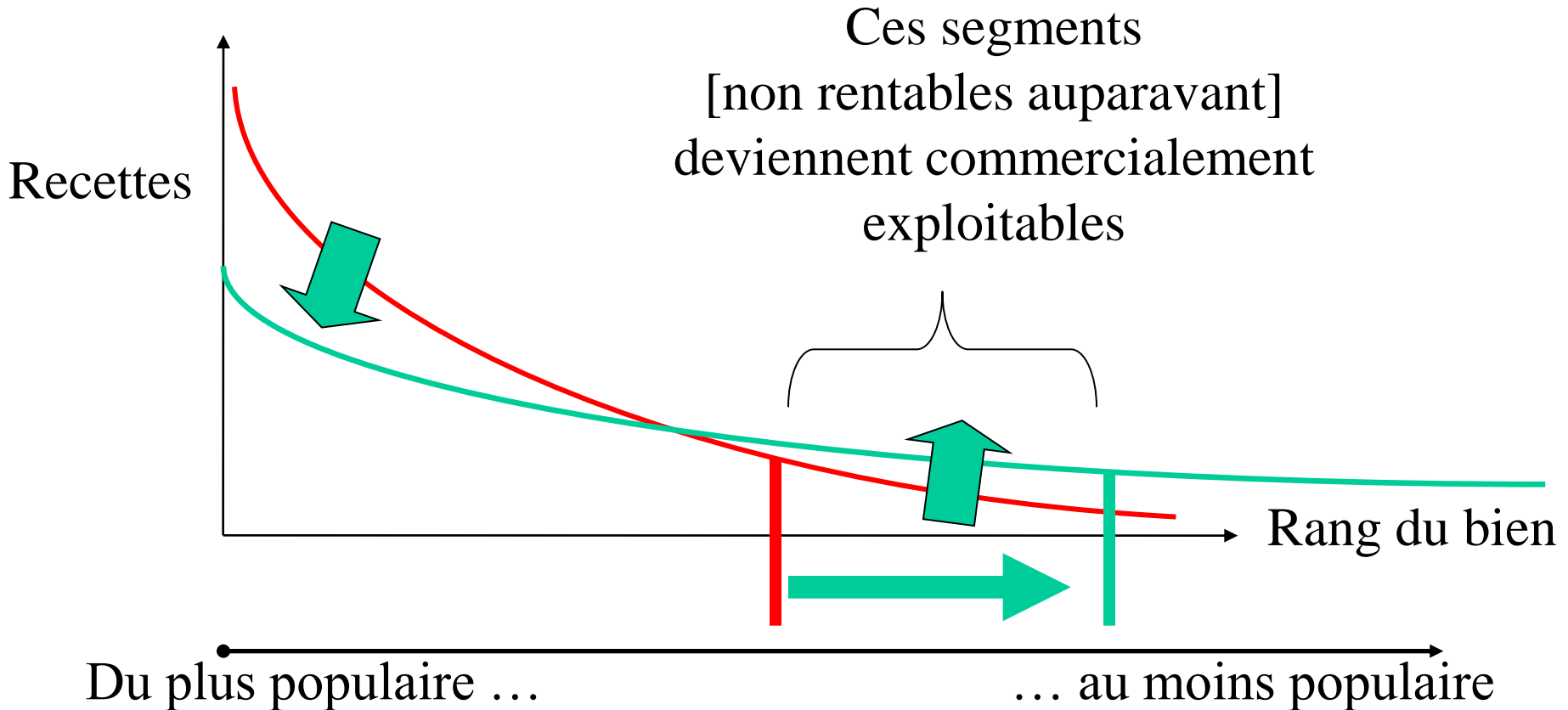


Quelques exemples

- **Amazon:** 3,7 millions de livres
 - Libraires: 100 000 livres
 - 25% du CA réalisé sur la longue traîne
- **Rhapsody :** 1,5 million de titres
 - 55 000 titres dans un hypermarché
 - 40% du CA réalisé sur la longue traîne
- **Netflix :** 55 000 titres de DVD
 - 3 000 DVD dans un magasin de location
 - 21% du CA réalisé sur la longue traîne
 - Evolution vers une vente en streaming + forfait illimité : succès important (30% du trafic internet aux heures de pointe mais modèle d'affaires rentable ?)

Une loi des 80-20 remise en question

- Allongement de la traîne
- Aplatissement de la demande



Conséquence(s) de ces imperfections : des prix très dispersés sur Internet

- Que seraient les prix sur un marché parfait ?
 - « Loi » du prix unique: un seul prix possible !
- Un phénomène observé aux USA comme en France, quelles que soient la nature des biens et leur ancienneté (persistance)
- Des prix souvent plus dispersés que sur les marchés physiques et dans certains cas plus élevés ...
 - Même si l'on ne considère que les produits « stars » ou « hits »

Un exemple de « hit »

Un exemple: « *The Fame Monster* », Lady Gaga et Flo Rida

- Prix frais de port inclus, livraison standard

Dispersion ?	↓	- 21.77 €	<i>Alapage</i>
		- 20,19 €	<i>Cdmail</i>
		- 19,89 €	<i>Fnac.com</i>
		- 16.38 €	<i>Amazon</i>
		- 13,99 €	<i>CDWow</i>

Etendue = 7.79€



Conclusion: dispersion assez forte pour des biens rigoureusement identiques

Un autre exemple de dispersion des prix

SITES	Prix moyen hors frais de port (en euros)	Prix moyen port inclus (en euros)	Écart de prix relativement à Fnac.com (en %) Hors frais	Écart de prix relativement à Fnac.com (en %) Port inclus
Alapage.com	16,33	18,60	-7,9%	-3,5%
Amazon.fr	16,30	17,31	-8,1%	-10,2%
BOL.fr	19,58	19,58	10,4%	1,6%
Cdiscount.com	14,03	14,03	-20,9%	-27,2%
Fnac.com	17,74	19,27		
Musicbox.fr	15,58	18,94	-12,2%	-1,7%
Moyenne Internet	16,78	18,27	-5,4%	-5,2%

Larribeau, Pénard (2003) « Que peut-on dire des stratégies tarifaires sur Internet ? Une étude économétrique sur la vente en ligne de CD en France », *Systemes d'Information et Management*.

Conclusion/ A retenir

- Il faut définitivement dépasser/oublier la CPP si l'on comprend les stratégies des firmes
 - Domaine de « l'économie industrielle »
- **Important**
 - d'être curieux/attentif à l'actualité des marchés et des entreprises
 - de disposer de cadres/outils théoriques pour identifier les spécificités/caractéristiques d'un marché et en comprendre le fonctionnement
 - de l'intérêt/utilité des modèles théoriques