

# STRATEGI BISNIS INTERNET ZAPPOS.COM

**Sartika Kurniali**

Information Systems Department, School of Information Systems, Binus University  
Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
SartikaKurniali@binus.edu

## ABSTRACT

*Zappos established in 1999 runs its business by selling shoes online (e-commerce). The founder of the company originally wanted to provide the most diverse selection to its customers by providing all the brands, styles, sizes, and colors. Now Zappos begins to expand its product line. Zappos organizes all aspects of its business (including the hiring, organization's culture, call center, inventory, website, and supply chain) to provide the best service that gives a "wow" to each party that interacts with the company. Zappos grows rapidly. In 2008 its net sales (net of customer returns) of approximately \$650 million. Even so, Zappos also faces a difficult time during recession. This case describes how the core competencies of a company's e-commerce which experiences early success quickly can survive a hit. Continuing to rely on organizational culture and customer service which are a long-term investment and relatively more expensive than other conventional approaches, Zappos can cut costs.*

**Keywords:** *e-commerce, internet marketing, organizational culture, customer service*

## ABSTRAK

*Zappos yang didirikan pada tahun 1999 berbisnis menjual sepatu secara online (e-commerce). Pendiri perusahaan awalnya ingin memberikan pilihan paling beragam kepada para konsumennya dengan menyediakan semua merek, gaya, ukuran, dan warna. Kini Zappos mulai melebarkan lini produknya. Zappos mengorganisir semua aspek bisnisnya (termasuk merekrut, budaya organisasi, call center, inventori, website, dan supply chain) untuk menyediakan layanan terbaik yang memberi efek "wow" kepada setiap pihak yang berinteraksi dengan perusahaan. Zappos tumbuh pesat dan pada tahun 2008 penjualan bersihnya (setelah dikurangi pengembalian konsumen) sekitar \$650 juta. Meskipun begitu, Zappos juga mengalami masa sulit ketika resesi. Kasus ini memaparkan bagaimana kompetensi inti dari sebuah perusahaan e-commerce yang mengalami kesuksesan awal dengan cepat ini bisa terus bertahan gemilang. Dengan tetap mengandalkan budaya organisasi dan pelayanan konsumen yang merupakan investasi jangka panjang dan relatif lebih mahal dibanding pendekatan konvensional lain yang cenderung memangkas biaya.*

**Kata kunci:** *e-commerce, pemasaran internet, budaya organisasi, pelayanan konsumen*

## PENDAHULUAN

Zappos telah lama memutuskan bahwa mereka tidak berbisnis retail sepatu, pakaian atau bahkan retail *online*. Mereka memutuskan untuk membangun mereknya tentang pelayanan konsumen dan pengalaman konsumen terbaik. Fitur seperti pengiriman gratis, pengiriman pengembalian barang gratis, dan peraturan 365 hari untuk pengembalian barang adalah beberapa hal yang mereka lakukan.

Zappos menyadari bahwa untuk membangun sebuah merek tidak bisa instan. Zappos melakukannya dengan pendekatan jangka panjang dengan membangun budaya organisasi. Kepercayaan yang dianut adalah ketika budaya organisasi diterapkan dengan benar, kebanyakan hal lain, seperti pelayanan konsumen, membangun merek hebat dalam jangka panjang, karyawan dan konsumen yang fanatik akan terjadi dengan sendirinya.

Walau dampak terhadap merek akan lebih lambat dibanding budaya organisasi, pada akhirnya akan terlihat. Budaya Anda adalah merek Anda. Jadi, bagaimana Zappos membangun dan mempertahankan budayanya? Dimulai dari proses seleksi karyawan yang berbeda dari umumnya. Training pelayanan konsumen yang mutlak bagi semua level karyawan dan membayar karyawan untuk berhenti pada training. Zappos juga bahkan membukukan budaya organisasinya dan membagikan ilmu dan pengalaman mereka.

Pendekatan yang dilakukan Zappos tidak murah, cepat terlihat hasilnya, dan terkesan berani karena menghabiskan biaya yang lebih tinggi bagi perusahaan. Namun, konsistensi fokus terhadap konsumen dengan didukung teknologi yang dilakukan Zappos ternyata membuahkan hasil. Tidak hanya dibuktikan lewat laporan finansial mereka, tetapi menjadi salah satu perusahaan tempat terbaik untuk bekerja, berhasil melewati resesi, dan bahkan memikat raksasa dot com, yaitu Amazon.

*E-commerce* adalah konsep baru yang menggambarkan proses pembelian dan penjualan atau pertukaran produk, jasa, dan informasi melalui jaringan komputer termasuk internet (Turban, 2000). *E-commerce* mencakup transaksi bisnis yang disetujui dengan konsumen dan pemasok dan sering digambarkan sebagai bagian dari internet, mengingat tidak ada alternatif lain untuk komunikasi. Ada tiga pilar elektronik yang menyokong proses-proses pasar terbuka yaitu: informasi elektronik, hubungan elektronik, dan transaksi elektronik (McLeod, 1998).

Pemasaran internet adalah penerapan internet dan teknologi digital yang berhubungan yang diterapkan berkaitan dengan komunikasi tradisional untuk mencapai tujuan pemasaran (Chaffey, 2006). Pemasaran internet adalah proses membangun dan mempertahankan hubungan dengan konsumen melalui kegiatan *online* untuk memfasilitasi pertukaran ide-ide, produk-produk, dan layanan-layanan agar tercapainya tujuan dari kedua pihak (Mohammed, 2003).

Terdapat lima komponen internet marketing, yaitu: (1) proses – terdapat tujuh proses internet marketing yaitu, melihat kesempatan bisnis yang ada, menyusun strategi pemasaran, merancang pengalaman konsumen, membuat hubungan antar muka (*interface*) dengan konsumen, merancang aplikasi pemasaran, meningkatkan informasi konsumen melalui teknologi, dan evaluasi aplikasi pemasaran; (2) membangun dan memelihara hubungan dengan konsumen – tujuan dari pemasaran adalah untuk membangun dan menjaga hubungan dengan konsumen agar bertahan lama. Tujuan dari internet marketing ini, tidak hanya sekedar membangun hubungan dengan konsumen secara *online*, namun membangun hubungan *offline* sebaik *online*. Jadi, program internet marketing berguna untuk memberikan kepuasan kepada konsumen yang menggunakan pelayanan baik secara *online* maupun *offline*; (3) *online* – internet marketing berhubungan dengan sarana yang tersedia di dalam dunia internet; (4) pertukaran – marketing *offline* maupun *online* mempunyai inti yang sama yaitu konsep pertukaran; (5) kepuasan kedua belah pihak – dalam hal ini, kedua belah pihak harus merasa

diuntungkan dalam pertukaran yang terjadi. Jika perusahaan tidak dapat memenuhi kewajiban keuangan kepada karyawan, pemasok, atau pemegang saham maka pertukaran tersebut tidak seimbang. Konsumen senang, tetapi perusahaan tidak dapat menopang model penghasilannya. Kedua belah pihak harus merasa untung untuk pertukaran yang berkelanjutan.

Pemasaran merupakan kegiatan perorangan atau organisasi yang memudahkan dan mempercepat hubungan pertukaran yang memuaskan dalam lingkungan yang dinamis melalui penciptaan, pendistribusian, promosi dan penentuan harga barang, jasa, dan gagasan (Mohammed, 2003). Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan suatu konsep penetapan harga, promosi, dan distribusi gagasan (Kotter & Heskett, 1992).

Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja (Turban, 2000). Sedangkan elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma (Bucahanan & Huncznski, 1997).

Pelayanan konsumen yang bermutu tinggi membutuhkan investasi awal yang bila berjalan dengan baik dapat mengurangi biaya, karena biaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan bagian nyata dari biaya operasi.

Konsumen setia membeli dengan sendirinya dan tidak perlu dibujuk untuk membeli dan biaya untuk menghasilkan pendapatan dari konsumen setia adalah lebih sedikit dari biaya untuk mendapatkan konsumen baru. Servis yang buruk merupakan alasan utama konsumen beralih. Servis bermutu berarti kebebasan lebih banyak dalam menetapkan harga, karena konsumen menghargai servis, responsif terhadap kebutuhan konsumen, jarang membuat kesalahan dan ketika membuat kesalahan berusaha memperbaikinya dengan seminimal mungkin menyusahkan konsumen.

Kesetiaan konsumen dan kesetiaan karyawan saling berhubungan dimana terdapat hubungan yang bersifat siklus, yaitu konsumen yang puas berarti sedikit konsumen yang beralih, sehingga menghasilkan profit yang lebih tinggi. Profit margin yang lebih tinggi ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan semakin sedikit karyawan yang pindah, sehingga meningkatkan kepuasan konsumen.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif berupa studi kasus. Bahan penelitian didapatkan lewat studi literatur dari berbagai sumber.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Zappos berusaha menyediakan pelayanan konsumen yang hebat, dan membuat *online experience* bagi konsumen senyaman mungkin. Komitmen ini ditegaskan sebagai keputusan korporasi pada Maret 2003. "Kami melihat setiap pengeluaran yang bisa memperbaiki pengalaman bagi konsumen sebagai bagian dari biaya pemasaran, karena menghasilkan lebih banyak konsumen yang datang kembali melalui mekanisme mulut ke mulut," papar Hsieh. Repeat sales menyumbang 75% dari revenue-nya.

Etos untuk menyediakan pengalaman bagi konsumen terbaik juga tercermin dari upaya Zappos dalam merekrut karyawan. Semua Zapponians – sebutan untuk karyawan Zappos – ketika hendak direkrut harus melewati dua tahapan wawancara yang ketat. Hal ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana skill mereka dan apakah mereka cocok dengan budaya Zappos (yang dirumuskan dalam 10 nilai utama Zappos, yaitu: (1) *deliver “wow: through service; (2) embrace and drive change; (3) create fun and a little weirdness; (4) be adventurous, creative, and open-minded; (5) pursue growth and learning; (6) build open and honest relationships with communication; (7) build a positive team and family spirit; (8) do more with less; (9) be passionate and determined; (10) be humble.*

Ketika mereka telah memasuki gerbang Zappos, tak peduli ditempatkan di departemen mana, mereka diharuskan mengikuti pelatihan kerja selama empat minggu, termasuk di call center Zappos (Las Vegas) dan di gudangnya (Kentucky). Yang unik begitu selesai masa pelatihan, mereka ditawarkan uang sebesar US\$ 2 ribu untuk meninggalkan Zappos. Apa maksudnya? Rupanya ini semacam tes untuk mengetahui apakah mereka benar-benar loyal pada perusahaan.

Hasil berbagai upaya menjunjung tinggi sisi pelayanan konsumen ini memang luar biasa. Kalau kita masuk ke *website*-nya, kita bukan hanya menemukan testimoni dari konsumen yang puas dengan layanan Zappos, tapi juga banyak yang sukarela mengirimkan customer's review terhadap produk yang dijual Zappos. Lalu, kalau dihubungkan dengan sumbangannya ke pundi-pundi Zappos, sekitar 60% konsumen Zappos merupakan repeat customer dan 75% revenue juga berasal dari repeat sales. Dan, yang menarik, repeat customer ini ternyata membelanjakan uang lebih banyak pada kesempatan kedua dan selanjutnya.

Selain praktik yang tidak biasa dalam rekrutmen karyawan, Zappos juga punya pendekatan bisnis lain yang cukup unik, yakni menggratiskan semua pengiriman barang pesanan (di wilayah AS) dan menerapkan kebijakan barang boleh dikembalikan dalam 365 hari (365 days return policy).

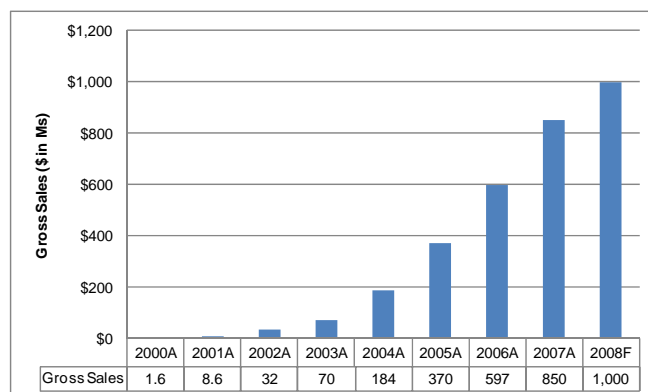
Zappos juga menggunakan sebuah blog yang disebut Zappos.com Culture Blog sebagai sarana komunikasi antar manajemen senior dan karyawannya dan mendokumentasikan peristiwa berhubungan dengan budaya organisasi ataupun perusahaan yang terjadi.

Banyak orang yang bertanya tentang hal-hal apa yang menginspirasi budaya di Zappos membuat mereka juga menawarkan menjual koleksi buku apa saja yang ada di perpustakaan perusahaan lewat Zappos.com Library. Ini merupakan salah satu cara mereka lagi untuk berbagi budaya mereka dengan orang lain. Hal ini juga membuat karyawan bisa mempraktekkan nilai utama nomor 5, yaitu mengejar pertumbuhan dan belajar.

Zappos juga menjual merchandise mereka untuk menunjukkan kecintaan terhadap budaya dan semangat Zappos lewat Zappos.com Gear.

Tabel 1 menunjukkan rangkuman hal-hal yang dilakukan Zappos.com untuk menciptakan pengalaman konsumen yang luar biasa tersebut.

Semuanya ini telah membawa kesuksesan bagi Zappos, dengan jumlah penjualan kotor yang terus meningkat mulai dari pendirian sampai tahun 2008. Tahun 2008, penjualan kotor bahkan menembus angka \$1 miliar yang merupakan target tahun 2010 seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1 Grafik penjualan kotor Zappos.com.

Dengan semua hal itu, Zappos tetap menyediakan suasana kekeluargaan untuk karyawannya. Keuntungan bagi karyawan termasuk asuransi kesehatan penuh, makanan gratis, mesin penjual makanan, dikon bagi karyawan, teman, dan keluarga sehingga tetap menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja. Cara zappos.com memberikan pengalaman konsumen yang luar biasa dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Cara Zappos.Com Memberikan Pengalaman kepada Konsumen

Lihat	Alami	Rasakan
<b>Yang konsumen lihat ketika masuk ke web Zappos.com</b>	<b>Yang dialami konsumen setelah memesan</b>	<b>Yang dilakukan Zappos untuk tetap memiliki hubungan emosional personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(1). Pilihan yang beragam;</li> <li>(2). Navigasi web yang mudah;</li> <li>(3). Nomor layanan telepon 24/7 di setiap halaman;</li> <li>(4). Pengiriman gratis;</li> <li>(5). Pengiriman pengembalian gratis;</li> <li>(6). barang boleh dikembalikan dalam 365 hari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1). Proses pemesanan cepat dan akurat;</li> <li>(2). Banyak konsumen terkejut dengan pengiriman satu hari yang diberikan walau mereka tidak membayarnya;</li> <li>(3). Pelayanan konsumen yang ramah, membantu dan di atas pelayanan konsumen lainnya;</li> <li>(4). Terkadang mengarahkan konsumen ke <i>website</i> pesaing jika produk yang dicari tidak tersedia di Zappos.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>mengelola Call Center berbeda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1). Tidak ada pembatasan waktu telepon;</li> <li>(2). Tidak ada target penjualan untuk setiap stafnya;</li> <li>(3). Tidak ada naskah karena langsung berbicara dengan orang sungguhan</li> </ul> </li> <li><b>mengelola inventori berbeda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1). Inventori beroperasi 24/7;</li> <li>(2). Inventori semua produk yang dijual</li> </ul> </li> <li><b>mengelola budara berbeda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1). Wawancara dan review kinerja 50% berdasarkan nilai utama perusahaan dan budayanya;</li> <li>(2). Pelatihan budaya organisasi, pelayanan konsumen, dan inventori untuk semua level karyawan;</li> <li>(3). Menawarkan \$2,000 untuk peserta training agar berhenti;</li> <li>(4). Buku budaya organisasi</li> </ul> </li> </ul>

Walau ada pihak yang mengingatkan Zappos mengenai struktur biayanya yang tinggi dalam menyediakan sistem inventori yang canggih, layanan konsumen yang hebat dan penggratisan biaya pengiriman barang, dikaitkan dengan situasi krisis ekonomi saat ini. Alasannya, daya beli konsumen juga akan turun.

Buktinya, November 2008, atas arahan salah satu investornya, Sequioa Capital, Zappos terpaksa melakukan PHK 8% stafnya. Alasannya memang karena tekanan krisis.

Walau begitu, ide kreatif pada perusahaan ini terus muncul. Pada akhir 2008, perusahaan ini baru saja melebarkan sayap bisnisnya, tetapi kali ini dengan meluncurkan unit bisnis consulting service dengan nama Zappos Insight. Apa alasannya? Rupanya Zappos ingin berbagi ilmu kepada perusahaan-perusahaan yang ingin belajar dari mereka, khususnya dalam mengelola konsumen. Perusahaan yang berminat menyerap ilmu *The Zappos Way* lewat serial materi video cukup berlangganan US\$ 39,95 per bulan.

Walau begitu, strategi bisnis Zappos tidak berubah. Sejak tahun 2005 Zappos telah melakukan investasi untuk budaya perusahaan, dengan keyakinan bahwa pada akhirnya budaya akan mendorong produktivitas karyawan, kualitas pelayanan pelanggan, dan kekuatan merek.

Sedangkan visi Zappos adalah memberikan kebahagiaan kepada pelanggan, karyawan, dan pemasok. Hal ini dicapai melalui 4C, yaitu pakaian, pelayanan pelanggan, budaya, dan komunitas (*clothing, customer service, culture, community*).

## **Model Bisnis Zappos.Com**

Sedikit informasi tentang pasar sepatu di Amerika, ada \$40 miliar di tahun 1999, \$2 miliar dijual lewat pemesanan lewat surat dengan katalog. Survei yang dilakukan Zappos pada awalnya juga mengungkapkan bahkan 1 dari 3 konsumen telah membeli sepatu lewat pemesanan dengan katalog. Menyiratkan bahwa pasar untuk *e-commerce* bisa lebih besar dari \$2 miliar.

Pada penjualan sepatu konvensional, sekitar 1 dari 3 penjualan hilang karena konsumen tidak dapat menemukan ukuran sepatu yang pas. Toko konvensional memiliki inventori yang terbatas kapasitasnya. Oleh karena itu, mereka juga membatasi jumlah merek, gaya per merek, dan jumlah ukuran yang bisa disediakan.

Melakukan *e-commerce* dengan penjualan lewat internet memiliki isu tersendiri. Terutama dengan produk yang mulanya dijual Zappos berupa sepatu. Zappos harus memiliki inventori produk yang memadai dan sesuai dengan koleksi produk yang ditampilkan pada *websitenya*. Ketika pembelian dilakukan pun dan setelah produk diterima oleh konsumen pun tidak berarti selesai. Ada kemungkinan konsumen tidak mendapatkan barang yang sesuai pesanan atau ukuran sepatu yang ternyata tidak cocok. Mekanisme pengembalian barang bisa memperumit transaksi yang terjadi. Zappos sendiri telah menguasai 3% dari pasar sepatu di Amerika sebagai pasar utama dan meluaskan pasar ke Kanada.

Inventori produk yang terlalu banyak juga akan menimbulkan biaya tersendiri. Padahal ketersediaan dan cepatnya pengiriman produk ke konsumen merupakan salah satu hal penting pada bisnis *e-commerce*. Koleksi produk mereka lebih dari 1200 merek dan lebih dari 200 ribu produk. Zappos sendiri memiliki sebuah pusat inventori yang juga berfungsi sebagai satu-satunya outlet toko mereka. Selain daripada itu transaksi mereka beroperasi penuh di internet dan melalui call center. Didukung oleh semangat pelayanan yang berorientasi pada konsumen, Zappos memberikan kebijakan yang berbeda dibanding pesaingnya, seperti *Shoebuy.com*, *Gap Piperlime*, dan *Endless.com*. Hal-hal seperti pengiriman produk yang cepat, pengalaman konsumen yang baik, pengiriman gratis, biaya pengembalian barang gratis, dan barang boleh dikembalikan dalam 365 hari menjanjikan pengalaman berbelanja *online* yang terbaik.

Jumlah karyawan Zappos sendiri sedikit. Setidaknya ada 1400 orang yang terbagi antara kantor pusat di Las Vegas dan bagian inventori di Kentucky. Dengan budaya organisasi yang baik Zappos

berhasil debut di nomor 23 peringkat 100 besar tempat untuk bekerja terbaik majalah Fortune yang merupakan peringkat tertinggi untuk pendatang baru di tahun 2009.

### **Procurement, Logistik, dan Operasional**

Segala upaya dikerahkan Zappos untuk menghadirkan pelayanan konsumen terbaik. Antara lain, untuk mengontrol semua siklus layanan konsumen ini. Hsieh menempatkan call center di lokasi yang sama dengan kantor pusat Zappos, yakni di Las Vegas. Begitu pula, sistem TI canggih yang diterapkan dimaksud untuk memancarkan standar layanan berorientasi konsumen. Hal-hal yang berkaitan dengan proses ini tidak ada yang di *outsource*.

Sistem yang dimaksud bernama Genghis. Semua disimpan di sini. Misalnya, kita bisa tahu produk yang dipindai tiga tahun lalu, siapa yang membeli, berapa kali sempat dikembalikan, dan sebagainya. Dengannya pula, pengguna bisa melacak inventori untuk misalnya, tiga pasang Clarks Desert Boots berukuran 12 yang tersedia dalam warna abu-abu. Sistem besar ini sendiri dibangun di atas Linux, dan untuk menciptakannya kembali diperkirakan butuh biaya US\$ jutaan.

Buat para karyawan Zappos, sistem Genghis siap mengirimkan e-mail harian, baik untuk memanggil kembali para konsumen, mengoordinasikan sistem robot pergudangan, maupun menghasilkan laporan yang secara spesifik menilai dampak margin keuntungan suatu barang yang dijual.

Meskipun kantor pusat Zappos beradar di Henderson, Nevada, pusat inventornya berada di Shepherdsville, Kentucky karena lokasi tersebut memudahkan mereka untuk menjangkau konsumen dengan lebih cepat. Pusat inventori ini berdiri tahun 2001 di atas 50 ribu kaki persegi. Banyak sumber daya dan biaya yang dikeluarkan untuk fasilitas ini. Dengan adanya pusat inventori kedua juga telah menambahkan luas menjadi 1 juta kaki persegi. Pusat inventori kurang lebih bisa menampung 4 juta pasang sepatu dan segala di dalamnya.

Setiap pagi, banyak truk akan datang untuk mengantarkan produk dari berbagai vendor. Setiap hari juga sekitar 10 ribuan produk akan diproses. Untuk menempatkan produk pada *website* diperlukan display produk yang baik. Oleh karenanya, tim fotografer Zappos mengambil foto dari setiap produk yang diterima. Foto diambil dari setidaknya 6 sisi yang berbeda untuk memastikan konsumen dapat melihat dengan jelas produk.

Begitu lengkapnya koleksi foto tersebut, terutama sepatu bahkan telah menarik minat tim forensik polisi federal (FBI) yang memerlukan data tersebut untuk melacak kriminal. Zappos bahkan membuatkan web tersendiri untuk keperluan ini yang disebut Sole Search.

Di pusat inventornya, beragam palet, keranjang, dan barang pesanan diangkat dan dipindahkan oleh sejumlah armada robot. Tak ada mobil barang atau petugas manusia yang melakukan hal itu. Kiva Mobile Fulfillment System memang baru diimplementasikan pada manajemen inventornya.

Zappos secara fisik menyimpan semua barang yang dijual di gudangnya. Strategi ini membedakannya dari sebagian peritel *online* yang memasarkan semua barang di *website*-nya, walaupun ternyata tak tersedia di inventornya. Cara seperti ini memang mahal. Namun, dengan pola seperti ini, Zappos tak perlu menunggu kiriman barang dari vendor sehingga bisa dengan cepat memenuhi order konsumen. Meskipun tentunya masih tergantung pada kecepatan jasa kurir mitranya seperti UPS, USPS, dan FedEx.

Produk baru yang selesai diproses diletakkan di rak dan akan langsung tersedia untuk dijual pada Zappos. Pusat inventori dan call center beroperasi 24 jam setiap hari untuk memproses dan mengirimkan pesanan ke konsumen secepat mungkin. Setiap pesanan dipaketkan dan disegel untuk

pengiriman. Pentingnya memproses pesanan tepat waktu dan akurat telah menjadi kegiatan sehari-hari untuk memberikan pelayanan konsumen yang luar biasa. Semangat ini lah yang membedakan mereka dari para pesaing.

## **Pemasaran**

Zappos tidak banyak menghabiskan biaya untuk memasang iklan. Bukan berarti mereka tidak beriklan sama sekali. Biaya iklan dihabiskan 86% di internet dan 15% untuk media cetak. Zappos juga menyediakan anggaran iklan yang relatif kecil (tahun lalu sekitar US\$ 18 juta). Sedangkan konsumen baru mendengar tentang Zappos sebanyak 44% dari internet, 43% dari mulut ke mulut, dan 13% dari lain-lain. Penjualan yang terjadi sekitar 75% dari konsumen yang kembali dan pesanan dari konsumen sebelumnya ini >2,5 kali pada 12 bulan mendatang. Konsumen yang datang kembali semakin banyak dan memesan lebih sering, sebanyak \$111.98 juta konsumen pertama di Q406 dan \$143.22 juta konsumen yang datang kembali di Q406. Di sisi *front end*, Zappos juga memanfaatkan aplikasi Google Product Search. Pihak Google Inc. mengklaim, berkat penggunaan aplikasi ini, ada peningkatan lalu lintas data di Zappos hingga 400% dan peningkatan ROI 11%.

Pembagian segmen produk di Zappos pun beragam dengan desain web yang berbeda pula mengikuti gaya produk yang dijual. Selain web utamanya ada pembagian ke bagian perlengkapan berlari, perlengkapan di luar ruangan, kendaraan, dan merambah pasar menengah ke atas dengan couture yang menyediakan produk bermerek.

Zappos juga mendorong penggunaan media sosial Twitter. Mereka bahkan mendedikasikan satu bagian tersendiri untuk menampilkan hasil tweet dari karyawan-karyawannya. Penggunaan twitter ini telah menarik banyak perhatian media, tetapi menurut Hsieh hal ini dilakukan bukan untuk mengejar keuntungan. Hsieh sendiri bersedia menerima pesanan lewat Twitter. Tujuan utamanya adalah berhubungan dengan konsumennya. Untuk Zappos, hal ini berarti membiarkan dunia tahu bahwa ada orang sungguhan di belakang merek *online* ini.

Konsumen juga bisa mengenal lebih dalam tentang Zappos lewat buku tentang budaya organisasi di Zappos yang diterbitkan setiap tahunnya. Buku ini berisi cerita dari para karyawannya mengenai sepuluh nilai utama perusahaan dan tidak mengalami tahap editing. Apapun yang dituliskan di sana adalah jujur dan transparan, baik ataupun buruk.

## **PENUTUP**

Pertumbuhan yang dialami Zappos dikarenakan pelayanan konsumen luar biasa ditawarkan. Dengan pelayanan konsumen yang baik, laba mengikuti sehingga mereka lebih banyak memaksimalkan layanan yang disediakan.

Tidak hanya melayani konsumennya, tetapi juga para karyawan. Zappos menaungi karyawannya dengan memberikan suasana kerja yang menyenangkan disertai keuntungan lain bagi karyawan. Dengan suasana budaya organisasi yang kental semua karyawan yang ada di Zappos juga berorientasi untuk memberikan yang terbaik kepada konsumennya.

Salah satu alasan yang mendukung Zappos melewati masa-masa krisis resesi adalah pada saat hal itu terjadi mereka telah mencapai titik pengembalian atas investasi berorientasi terhadap konsumennya yang mahal. Mereka sudah memiliki kekuatan merek dan konsumen yang setia. Tidak dipungkiri keadaan tetap buruk bagi mereka sehingga harus melakukan perampingan karyawan.



Pertanyaan besar adalah ketika sekarang Amazon mengakuisisi Zappos dengan nilai sebesar \$850 juta, akankah mereka tetap sama? Berdasarkan kesepakatan memang Zappos akan tetap independen dan Amazon akan mencari jalan bagaimana mengintegrasikan produk, merek, dan budaya Zappos ke dalam bisnis mereka.

Namun, apakah kemudian hari akan berjalan seperti yang dijanjikan? Belum lagi Amazon sendiri memiliki Endless.com, sebuah toko sepatu *online* yang juga kalah dari Zappos. Amazon juga menyatakan bahwa mereka tidak akan menutup dan akan terus berinvestasi di Endless yang juga menjual tas. Tentunya akan membingungkan jika terdapat dua perusahaan yang bergerak di bidang yang sama tanpa perbedaan yang jelas.

Akuisisi yang dilakukan Amazon didasarkan oleh alasan-alasan berikut ini: (1) Zappos memiliki banyak potensi pertumbuhan; (2) Zappos memiliki budaya yang unik yang telah membuahkan kesuksesannya. Hal ini merupakan tidak mudah ditiru oleh perusahaan manapun, termasuk Amazon; (3) Zappos terkenal untuk pelayanan konsumen yang hebat. Amazon menganggapnya sebagai aset untuk masa depan; (4) Amazon membeli buying Zappos untuk orang-orangnya, kepemimpinan dan para karyawannya

Sementara itu, tanggapan dari Zappos menurut Hsieh adalah Zappos senang dengan akuisisi ini karena alasan berikut ini: (1) ada kesempatan besar untuk Zappos untuk mempercepat pertumbuhan dari merek dan budaya Zappos, dan Amazon adalah rekan terbaik untuk mencapai hal itu lebih cepat; (2) Amazon mendukung Zappos dalam melanjutkan visi sebagai entitas independen di bawah merek Zappos dan budaya Zappos yang unik; (3) kami ingin menyelaraskan diri dengan para pemegang saham dan rekanan yang berpikir jangka panjang (seperti yang biasanya dilakukan di Zappos). Dan juga melakukan apa yang menjadi keuntungan terbaik bagi para pemegang saham dan investor.

Jika nanti akuisisi ini merusak budaya organisasi dan merubah fokus berorientasi konsumen Zappos, hal ini akan menjadi kerugian besar. Karena apa yang selama ini menjadi kekuatan mereka bisa hilang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Buchanan, D., & Hucznski, A. (1997). *Organizational Behavior an Introductory Text*, (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Chaffey, D. (2006). *Internet Marketing*. London: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Mcleod, R. (1998). *Management Information System*, (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Mohammed, R. A. (2003). *Internet Marketing: Building Advantage In A Networked Economy*, (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Turban, E. (2000). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall.