

Revolusi Lazada



Penulis

Fahreza Daniswara

Editor

Viyasa Rahyaputra

Desain Cover dan Tata Letak

Gupita Pramahayekti

Fidya Shabrina

Memahami Lanskap E-Commerce di Asia Tenggara

Di era yang menjadikan internet sebagai salah satu elemen dalam pembangunan, negara-negara di Asia Tenggara (SEA) kini menjadi pemain utama dunia. Meskipun secara geografis Asia Tenggara terletak jauh dari kota pusat teknologi yang kebanyakan berada di negara-negara Barat, kondisi ini tidak menghalangi terus meningkatnya pengguna internet di Asia Tenggara dalam dekade terakhir.

Jumlah Pengguna Internet Dunia dari 2009 hingga 2016 Berdasarkan Kawasan (dalam juta)

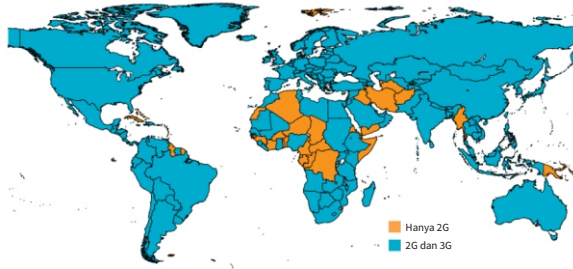


TAHUN	ASIA	EROPA	AMERIKA UTARA	AMERIKA LATIN	AFRIKA	TIMUR TENGAH	OSEANIA/AUSTRALIA
2009	764.40	425.80	259.60	168.90	86.20	58.30	21.10
2010	825.10	475.10	266.20	204.70	110.90	63.24	21.30
2011	1,016.8	500.72	273.07	235.82	139.88	77.02	23.93
2012	1,076.68	518.51	273.79	254.92	167.34	90	24.29
2013	1,265.14	566.26	300.29	302.01	240.15	103.83	24.80
2015	1,563.21	604.12	313.86	333.12	313.26	115.82	27.10
2016	1,792.16	614.98	320.07	384.75	339.28	132.59	27.54

Figur 1 – Statistik Pengguna Internet di Seluruh Dunia

Jumlah pengguna internet di Asia meningkat hingga 230% dari 2009 ke 2016. Sementara di tahun 2016, jumlah pengguna internet di Asia hampir sebesar akumulasi jumlah pengguna internet di semua kawasan. Bahkan, pengguna internet di Asia Tenggara berjumlah sekitar 250 juta jiwa. Dari peta dunia di atas, dapat dilihat juga bahwa 95% kawasan Asia Tenggara terjangkau oleh jaringan 2G dan 3G.

Dan sektor yang berkembang pesat di era internet adalah *e-commerce*. Secara singkat, *e-commerce* merujuk pada aktivitas penjualan dan pembelian yang menggunakan dunia *online* sebagai platform aktivitasnya. Di Asia Tenggara, antusiasme terhadap *e-commerce* kurang menjanjikan pada dekade pertama milenium (2000-2010). Meskipun aktivitas *e-commerce* dapat membawa manfaat lebih bagi masyarakat, sebuah studi yang dilakukan oleh Aniceto Orbeta (2000, hal. 6) menunjukkan bahwa keraguan masyarakat Asia Tenggara terhadap *e-commerce* dipengaruhi oleh faktor keterjangkauan harga dan sulitnya aksesibilitas pasar *online*.



Selain itu, kepemilikan kartu kredit, yang dianggap sebagai metode pembayaran utama *e-commerce*, bisa dibilang rendah di Asia Tenggara selama periode waktu tersebut. Terlebih lagi, terdapat ketiadaan platform *e-commerce* yang terintegrasi di Asia Tenggara. Amazon.com, platform *e-commerce* terbesar di dunia, tidak menyediakan layanan pengiriman di Asia Tenggara hingga saat ini. Meskipun layanan Ebay lebih baik dan dapat diakses di Asia Tenggara, namun muncul kekhawatiran dari pelanggan mengenai metode pengiriman dan kualitas produknya.

Meskipun Asia Tenggara memiliki keterbatasan dan tantangan tersebut, kawasan ini telah dipandang sebagai salah satu tempat paling potensial yang akan mengalami ledakan *e-commerce* di masa mendatang. Dengan pengguna internet yang sangat besar, hambatan yang lebih kecil dalam berinvestasi dan juga peningkatan infrastruktur bertahap di kota-kota paling potensial di kawasan ini, wilayah Asia Tenggara dipandang sebagai tempat yang tepat bagi banyak perusahaan untuk membangun perusahaan *startup e-commerce*.

Kelahiran Lazada dan Perkembangan Bertahapnya Hingga Hari Ini

Pada kenyataannya, Lazada tidak sepenuhnya dibuat di Asia Tenggara, melainkan di tempat yang berjarak satu juta mil jauhnya di Berlin, Jerman. Rocket Internet adalah perusahaan inkubator berbasis di Jerman yang berfokus untuk mendirikan *startup* digital, terutama di daerah-daerah di luar AS dan Cina. Salah satu kisah sukses mereka adalah kelahiran Lazada di Asia Tenggara (SEA).

Pada tahun 2012, Rocket Internet mengembangkan Lazada sebagai perusahaan rintisan dengan kantor pusat di Singapura. Lazada lahir dan dibesarkan sebagai produk

'copycat' Amazon dan Ebay. Serupa dengan kedua perusahaan tersebut, Lazada berperan untuk memfasilitasi interaksi antara penjual dan pelanggan melalui jaringan *online* di Asia Tenggara.ⁱ Kemudian, dengan mengambil keuntungan dari situasi perkembangan *e-commerce* di wilayah ini, yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya, Lazada terus tumbuh menjadi platform perdagangan *online* terkemuka di Asia Tenggara. Hingga studi kasus ini ditulis, Lazada telah menjadi perusahaan *e-commerce online* terbesar di Indonesia, Vietnam, Thailand, Filipina, Singapura dan Malaysia.

Kesuksesan Lazada tidak terjadi begitu saja, keberhasilannya diperoleh melalui strategi pemasaran dan pendekatan organisasi dalam melihat wacana dan tren *e-commerce* di Asia Tenggara. Ketika membahas *e-commerce* di Asia Tenggara, masalah utama yang menghambat pertumbuhan positif bisnis ini berkaitan dengan masalah kepercayaan antara penjual dan pelanggan. Sebelum Lazada muncul, *e-commerce* di sebagian besar negara-negara Asia Tenggara masih didominasi oleh hubungan penjual-ke-pelanggan langsung dan jarang diawasi oleh lembaga yang akuntabel. Oleh karena itu, model bisnis ini memiliki risiko tinggi terjadinya penipuan, dan karena itu, muncul keengganan pelanggan untuk berbelanja melalui *online*.

Lazada kemudian hadir untuk mengisi celah ini dengan memfasilitasi interaksi yang lebih dapat dipercaya dan lebih aman antara pelanggan dan penjual. Komitmen Lazada untuk membangun reputasi mereka sebagai pemimpin di Asia Tenggara juga ditunjukkan oleh kesediaannya untuk mengadopsi beberapa metode pembayaran, mulai dari kartu kredit, transfer bank melalui bank nasional serta *cash-on-delivery* (COD), yang sangat disukai oleh masyarakat di Asia Tenggaraⁱⁱ

“Kami lebih menggunakan pendekatan *customer-centric*. Tiga *selling points* unik kami, yaitu — kebijakan pengembalian gratis (14-hari), pengiriman gratis, dan *cash-on-delivery* - membantu kami dalam mencapai visi kami. Pada saat ini, kami memiliki 100.000 pengunjung unik per hari dengan 50.000-100.000 produk di situs web.” - Inanc Balci, CEO Lazada Philippines.” – Inanc Balci, CEO of Lazada Philippines.ⁱⁱⁱ

Sebagai hasilnya, Lazada kini menikmati pendapatan ekonomi yang tinggi. Menurut laporan tahunan yang dirilis oleh Rocket Internet sendiri, Lazada menghasilkan US\$ 154,3 juta dalam pendapatan bersihnya di tahun 2014. Hal tersebut merupakan peningkatan luar biasa sebesar 104.2% dari tahun sebelumnya. Selanjutnya, pada tahun 2015, Lazada mengumpulkan laba bersih sebesar US\$ 275 juta yang merupakan peningkatan sebesar 78% dari tahun sebelumnya.^{iv} Upaya peningkatan laba yang

konsisten ini meningkatkan reputasi Lazada sebagai salah satu perusahaan rintisan yang paling menjanjikan di kawasan ini.

Lazada telah mendapat dana investasi dalam jumlah besar pada tahun awal pendiriannya. Tahun 2012, Lazada menerima investasi sebesar US \$40 juta dari Kinnevik, dan kemudian diikuti oleh investasi dari JP Morgan, Holtzbrinck Ventures dan Tesco.^v Kemudian pada tahun 2014, Lazada menerima sokongan lain melalui investasi oleh perusahaan investasi raksasa asal Singapura, Temasek, dalam bentuk suntikan dana sebesar US\$ 200 juta.^{vi} Sebuah publikasi yang dibuat oleh TechInAsia di awal tahun ini menunjukkan bahwa Lazada merupakan *startup* terbesar di kawasan ini, dengan nilai lebih dari \$1 miliar, jauh di belakang perusahaan teknologi terkemuka lainnya di kawasan ini, Grab dan Zalora (meskipun merupakan keduanya merupakan *sister company* Lazada), sebagai contohnya.



Figur 2 Nilai Lazada di tahun 2015 (TechInAsia, 2014)

Pertumbuhan Lambat Lazada: Tantangan bagi Model Bisnis

Namun, kisah dongeng Lazada tidaklah berlanjut pada tahun 2015 dan tahun-tahun seterusnya. Lazada menghadapi tahun yang berat dan sangat membutuhkan dana segar untuk bertahan hidup, serta mempertahankan layanannya. Menurut beberapa sumber, masalah terbesar Lazada disebabkan oleh kinerja manajemen yang kurang baik, yang berkontribusi terhadap pengeluaran operasional yang tidak efektif.^{vii} Selain itu, Amazon juga berencana untuk memasuki pasar Asia Tenggara dan mungkin menjadi potensial kompetitor untuk Lazada. Amazon dilaporkan memulai ekspansi mereka ke pasar Asia Tenggara pada kuartal pertama 2017 dengan memperkenalkan layanan perdana e-commerce dan pengiriman bahan makanan di Singapura, setelah mereka kehilangan tawaran untuk mengakuisisi RedMart, salah satu e-commerce potensial yang berbasis di Singapura awal tahun ini.^{viii} Yang lebih mengkhawatirkan lagi adalah fakta bahwa model bisnis yang diadopsi oleh Lazada mengancam perusahaan tersebut dan menekan mereka hingga kehabisan uang pada awal tahun 2016. Angka yang lebih akurat tampak pada figur di bawah ini.

LAPORAN PENJUALAN LAZADA

Key Financials (USDm)	FY 2013	FY 2014	FY 2015	Q4 2014	Q4 2015
Net revenue	75.5	154.3	275.0	48.9	86.5
%growth		104.2%	78.2%		76.9%
Gross profit	5.2	22.4	67.0	9.5	24.4
%margin	6.9%	14.5%	24.4%	19.4%	28.2%
Adjusted EBITDA ¹	(58.5)	(142.5)	(296.5)	(54.9)	(90.4)
%margin	(77.4%)	(92.4%)	(107.8%)	(112.3%)	(104.6%)
Balance Sheet	31-Dec-13	31-Dec-14	31-Dec-15	31-Dec-14	31-Dec-15
Cash Position	251.8	198.0	75.4	198.0	75.4
Key Performance Indicators (m)	FY 2013	FY 2014	FY 2015	Q4 2014	Q4 2015
GMV ² (USDm)	94.8	383.8	1,024.7	171.1	333.3
%growth		304.8%	167.0%		94.8%

Figur 3: Pendapatan Lazada (Russet, 2016)

Angka di atas menunjukkan bahwa pendapatan bersih perusahaan tumbuh secara signifikan pada tahun 2015, sebesar €275 juta (atau \$315 juta), naik 78% dari tahun sebelumnya. Namun, pada tahun yang sama, perusahaan mengalami kerugian sebesar €296,5 juta (334 juta), dua kali lipat jumlah yang mereka miliki pada tahun 2014. Yang lebih menarik adalah bahwa GMV (nilai barang dagangan kotor) mereka, atau total nilai transaksi yang dihasilkan oleh perusahaan, telah melampaui satu miliar euro. Angka tersebut merupakan jumlah yang sangat besar. Meskipun demikian, pendapatan bersih yang berhasil mereka kumpulkan hanyalah seperlima dari itu. Ini menunjukkan bahwa perusahaan mungkin mengeluarkan insentif besar untuk diskon dan promosi bagi produk yang mereka jual, sebagai bagian dari strategi pemasaran mereka. Namun, hal yang mungkin menjadi masalah adalah bahwa model ini terbukti rapuh dan tidak menjanjikan keberlanjutan, seperti yang ditunjukkan oleh Uber.^{ix} Fakta bahwa Lazada memilih strategi ini untuk diterapkan sebagai amunisi pemasaran mereka telah memberi kita gambaran tentang bagaimana perusahaan tersebut menjalankan manajemen perusahaannya. Penjelasan lebih lanjut tentang strategi khusus yang diambil oleh Lazada akan diuraikan pada bagian selanjutnya dari tulisan ini.

Terlepas dari masa depan yang suram, Lazada masih menjadi fenomena yang menarik bagi beberapa investor. Akhirnya, pada tahun 2016, Alibaba menanamkan investasi yang sangat besar senilai US \$1 miliar kepada Rocket Internet, yang memungkinkan mereka memiliki mayoritas saham perusahaan.^x Di bawah kepemilikan baru, diharapkan Lazada mampu bangkit kembali dan terus mempertahankan posisinya sebagai perusahaan e-commerce terbesar di kawasan Asia Tenggara.

Strategi Lazada

Keberhasilan Lazada selama beberapa tahun terakhir didorong oleh fakta bahwa mereka telah mengembangkan strategi bisnis dan model pemasarannya agar sejalan dengan revolusi digital yang sedang terjadi di dunia. Perilaku masyarakat yang beragam mempengaruhi rangkaian tindakan beragam yang perlu sebuah bisnis lakukan untuk mendorong prioritas bisnis dan strategi pemasaran mereka.

Beberapa pihak berpendapat bahwa Lazada dikenal mereplikasi model bisnis yang ada di industri *e-commerce*, terutama dari pemimpin *e-commerce* yang sudah mapan, Amazon.^{xi} Asumsi ini tidak boleh diabaikan, karena Amazon memang telah menjadi model bagi industri *e-commerce* secara global. Berbagai model bisnis Lazada yang diadopsi dapat dipetakan dalam beberapa strategi model bisnis, yang terdiri dari strategi bisnis-ke-konsumen dan strategi *marketplace*,^{xii} serta pendekatan kemitraan.^{xiii}

a. Strategi bisnis-ke-konsumen



Strategi bisnis-ke-konsumen tetap menjadi fokus utama bisnis *e-commerce* karena aktivitas jual beli terjadi melalui metode ini (melalui pemanfaatan teknologi). Strategi bisnis-ke-konsumen langsung menghubungkan distributor/produsen/perusahaan dengan pengguna akhir. Pemanfaatan internet dan teknologi dapat menghasilkan efisiensi dan transparansi lebih bahkan dalam jumlah yang lebih

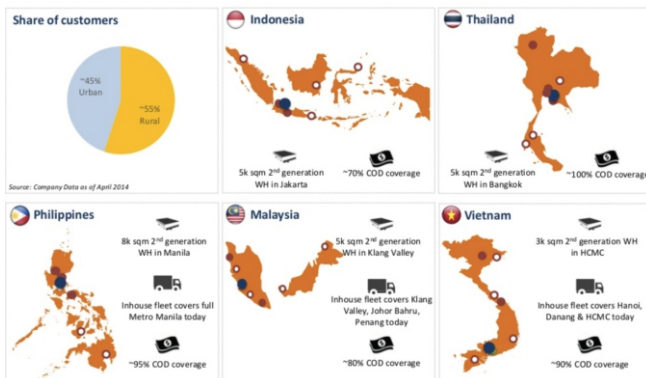
besar. Karena sifatnya yang langsung, perusahaan dapat melibatkan pelanggan dengan lebih baik dan mendalam, yang tentunya menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.^{xiv} Inilah sebabnya mengapa bisnis *e-commerce* sangat bergantung pada strategi ini, karena memastikan kepuasan pelanggan melalui keterlibatan langsung yang difasilitasi oleh internet dan teknologi menentukan aktivitas bisnis di periode mendatang.

Lazada mengadopsi model yang digunakan oleh Amazon dan JD.com. Kedua perusahaan ini merupakan pemain utama dalam industri *e-commerce* baik di ekonomi negara Barat dan Timur. Pendekatan bisnis-ke-konsumen yang diterapkan perusahaan ditujukan untuk mengendalikan rantai pasokan dan meraih kepercayaan masyarakat.^{xv} Kepercayaan yang diberikan konsumen kepada Lazada menunjukkan

keandalan produk Lazada, termasuk kualitas rantai pasokan dan pengiriman layanannya. Dikombinasikan dengan promosi terus menerus dan jumlah konsumen setia yang tinggi, perusahaan tersebut kemudian terdorong untuk terus memperluas upayanya dalam menjembatani kualitas penyediaan layanan yang lebih baik- yang pada gilirannya, akan meningkatkan lebih banyak konsumen.

Pendekatan ini terbukti efektif karena lebih banyak konsumen di kawasan yang mulai menggunakan platform tersebut, sebagaimana ditunjukkan dengan adanya peningkatan pendapatan yang stabil selama bertahun-tahun. Lazada Vietnam khususnya telah mendapatkan kepercayaan baik dari industri dan khususnya konsumen. Mereka memenangkan Situs Belanja Terbaik tahun 2014, Smarties Global Awards 2015, dan ditempatkan di antara 10 perusahaan e-commerce teratas.^{xvi} Dari keberhasilan di atas, tersirat bahwa perusahaan ini mampu menjalankan strategi intinya dengan efektif, serta meningkatkan pendapatan dan transaksi yang berkelanjutan.

Pendekatan lain untuk meningkatkan pengalaman bisnis-ke-konsumen yang dilakukan perusahaan ini adalah melalui penyesuaian diri dengan komposisi sosial pasar secara fleksibel. Dengan ini, perusahaan secara khusus mengembangkan dan berfokus pada metode pembayaran *cash on delivery*.^{xvii} Komposisi tiap negara dalam porsi transaksi di kawasan dapat dilihat pada gambar di bawah ini. Pendekatan responsif mereka terhadap permintaan konsumen, terutama yang disebabkan oleh karakteristik konsumen, semakin memperkaya pengalaman mumpuni mereka sebagai *e-commerce* terbesar di kawasan ini.

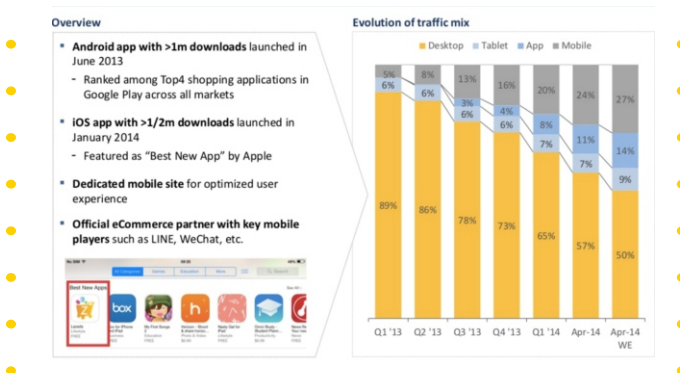


Figur 4 Pembagian Konsumen di Asia Tenggara (TechnAsiaVN, 2014)

b. Strategi Marketplace

Sebagai perusahaan *e-commerce*, Lazada perlu mengumpulkan sebanyak mungkin *brand* dan produk untuk menjangkau konsumen yang lebih luas. Permainan pasar telah berkembang selama lima tahun terakhir dan sangatlah menentukan dalam penempatan perusahaan *e-commerce* ke dalam kompetisi pasar. Strategi pasar dalam industri *e-commerce online* baru-baru ini beralih ke strategi multi-platform atau pasar *omni-channel*.^{xviii} Hal ini menunjukkan bahwa pasar tidak hanya bergantung pada keberadaan situs *web*, tetapi juga platform seluler dan tablet. Ebay dan Amazon tampak telah menggunakan strategi *omni-channel*, dengan adanya 176 juta pembeli aktif Ebay. Pergerakan pemasaran Walmart bahkan diindikasikan akan beralih ke strategi *omni-channel*, yang dimulai dengan tumbuhnya signifikansi platform situs *web* mereka.^{xix} Amazon, sebagai perusahaan *e-commerce* terbesar, memiliki 85 juta pengguna aktif tiap bulannya.^{xx} Pentingnya strategi pasar dapat dibagi menjadi beberapa alasan, yang meliputi; untuk memanfaatkan investasi, menjangkau setiap pelanggan di semua perangkat, memasuki permintaan global, serta membangun kemitraan dan dukungan.^{xxi}

Strategi pasar, terutama dengan pendekatan *omni-channel*, diadopsi oleh Lazada pada tahun 2013, dan sudah membawa manfaat yang diinginkan bagi perusahaan, yang meliputi perluasan ragam barang dan pengurangan risiko inventori, serta peningkatan ekonomi secara umum.^{xxii} Seperti yang disebutkan oleh CEO Lazada Indonesia, pada tahun 2013 mereka telah menargetkan pasar ponsel setelah melihat peningkatan popularitas *smartphone* di negara tersebut,^{xxiii} dan tampaknya kita telah melihat hasilnya. Adopsi pendekatan *omni-channel* oleh Lazada dari tahun ke tahun tertuang pada figur di bawah ini:



Figur 5 Gerakan Multi-platform Lazada (TechnAsiaVN, 2014)

Pendekatan agresif perusahaan dalam memanfaatkan saluran multiplatform untuk memasarkan produk mereka digabungkan dengan penggunaan strategi *web* yang ekstensif. Lazada memaksimalkan strategi fleksibel Google AdWords, khususnya target *outranking share*. Langkah ini memungkinkan Lazada meningkatkan lalu lintas *web* hingga lebih dari 30%, dan meningkatkan target *outranking share* mereka dibandingkan domain kompetitor tertentu hingga 280% dalam empat minggu. Secara khusus, strategi ini memungkinkan iklan Lazada untuk tampil lebih sering dibandingkan para pesaingnya, atau bahkan, muncul ketika iklan kompetitor lain tidak, dengan cara menurunkan dan menaikkan tawaran mereka pada biaya per klik pada kata kunci tertentu.^{xxiv}

c. Strategi Kemitraan

Model dan strategi bisnis yang matang tidak hanya bergantung pada bagaimana perusahaan menarik konsumen, dan bagaimana mereka mempertahankan kesetiaan sebagai gantinya. Untuk memastikan keberlangsungan strategi bisnis mereka, perusahaan perlu memulai hubungan dengan mitra yang relevan dan potensial. Hal ini penting mengingat fakta bahwa industri *e-commerce* bergantung pada pedagang mereka, oleh karena itu, pedagang harus dapat sangat diandalkan oleh pengecer, terutama untuk memastikan pertukaran data, sindikasi konten, dan eksperimen.^{xxv} Lazada juga telah menunjukkan kepedulian mendalam tentang hubungan dengan pedagang mereka, mengingat adanya lebih dari 2000 penjual aktif di tahun 2014, dan jumlahnya jelas terus berkembang hingga saat ini.^{xxvi} Kemitraan ini dipupuk lagi oleh layanan pemenuhan bereputasi baik kepada para pedagangnya, antara lain; membantu pedagang dalam manajemen stok (memastikan ketersediaan, pengepakan), melaporkan laporan penjualan harian yang mencakup pesanan yang dikembalikan, dibatalkan, dan dikirimkan, serta memastikan pengiriman yang cepat.^{xxvii} Hal ini memungkinkan Lazada untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya.^{xxviii}

Kemitraan lebih lanjut yang perlu dikembangkan adalah dengan mitra eksternal yang mungkin potensial dalam menyediakan sumber daya inti,



terutama investasi. Hal ini terutama ditunjukkan melalui kemampuan Lazada untuk mendapatkan kepercayaan dari Alibaba dalam seeding investment dengan nilai \$1 miliar awal tahun ini. Lazada telah terlihat melakukan manuver hubungan strategis dengan Alibaba sejak tahun lalu, dan pada saat mereka kehabisan uang, bantuan dari Alibaba datang tepat waktu.^{xxix} Saat ini, perusahaan yang didukung oleh Alibaba seperti yang disebutkan sebelumnya, dapat mengakuisisi RedMart. Hal ini merupakan langkah yang sangat strategis sebelum Amazon mengambil alih. Langkah cerdas tersebut pasti patut untuk dicatat untuk menegaskan kembali bagaimana Lazada berhasil merebut momen dari dalam dan luar inti bisnis mereka.

Kesimpulan

Keberhasilan Lazada dalam memimpin industri *e-commerce* di kawasan ini terutama didorong oleh pendekatan holistik strategi bisnis mereka. Mereka mampu memperkuat diri dari dalam, serta menggabungkan kematangan bisnis yang baik dengan upaya kemitraan yang luas. Jalan yang mereka ambil jelaslah tidak mudah, seperti dengan adanya krisis yang dapat mereka hindari awal tahun ini. Terlebih lagi, kehadiran dan evolusi perusahaan telah membawa begitu banyak dampak bagi kawasan ini dalam hal pertumbuhan industri digital serta kesadaran pemerintah tentang munculnya industri *e-commerce* yang menjanjikan. Tentu penting untuk melihat bagaimana sebagian besar negara-negara di kawasan ini merupakan negara berkembang dengan keterpaparan revolusi digital yang lambat. Lazada mampu mencirikan diri mereka sendiri sebagai perusahaan *e-commerce* terkemuka di Asia Tenggara dengan menjadi perusahaan Asia Tenggara; dan hal tersebut perlu dicatat. Lazada telah menunjukkan dinamika nyata industri *e-commerce*, terutama sebagai pemimpin di kawasan tersebut. Contohnya ditentukan oleh perusahaan, baik dalam strategi bisnis dan ketangkasan bisnis. Bahkan lebih penting dari itu, perusahaan tersebut telah memberikan pelajaran tentang apa dan bagaimana membangun, memperjuangkan, dan mempertahankan industri *e-commerce*, sehingga menunjukkan dampaknya terhadap industri secara umum. Hal ini sangat dihargai, terutama di kawasan negara berkembang, di mana sebagian besar terdiri dari negara-negara miskin yang secara substansial tidak siap tetapi ingin sekali berintegrasi dengan tren dan mendapatkan manfaatnya.

Referensi

- i Kahn, J., Nicola, S., Ricadela, A. & Satariano, A. (2016). 'Inside Rocket Internet's Ailing Startup Factory.' Bloomberg [Online]. Dapat diakses di: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-07/inside-rocket-internet-s-ailing-startup-factory>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ii Rocket Internet. (2015). 'Annual Report 2015'. [Online]. Dapat diakses di: <https://www.rocket-internet.com/sites/default/files/investors/Rocket%20Internet%20Annual%20Report%202015.pdf>. [Diakses pada 21 November 2016].
- iii WhereisEduy. (2014). 'Lazada is Changing the World of E-Commerce.' WhereisEduy [Online]. Available at: <http://www.whereiseduy.com/2014/02/lazada-changing-e-commerce/>. [Diakses pada 21 November 2016].
- iv Rocket Internet. (2015)
- v Cosseboom, L. (2014). 'Ahead of Rocket Internet IPO, Here are the Numbers on its Southeast Asian ecommerce Stores.' Tech in Asia [Online]. Dapat diakses di: <https://www.techinasia.com/rocket-internet-kinnevik-numbers-on-zalora-lazada-q1-2014>. [Diakses pada 21 November 2016].
- vi Purnell, N. (2014). 'Lazada Group Raises \$249 Million, Led by Singapore's Temasek.' Wall Street Journal [Online]. Dapat diakses di: <http://blogs.wsj.com/digits/2014/12/01/lazada-group-raises-249-million-led-by-singapores-temasek-holdings/>. [Diakses pada 21 November 2016].
- vii Wee, W. (2016). 'Behind the \$1b Alibaba-Lazada Deal.' Tech in Asia [Online]. Dapat diakses di: <https://www.techinasia.com/1b-alibabalazada-deal>. [Diakses pada 21 November 2016].
- viii Russell, J. (2016). 'Spiralling Losses Show Lazada Desperately Needed Alibaba Investment.' Tech Crunch [Online]. Dapat diakses di: <https://techcrunch.com/2016/04/14/spiralling-losses-show-lazada-desperately-needed-alibaba-investment/>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ix Russell, J. (2016). 'Alibaba's Lazada confirms acquisition of Singapore web grocery startup RedMart.' Tech Crunch [Online]. Dapat diakses di: <https://techcrunch.com/2016/11/01/alibaba-lazada-redmart-confirmed/>. [Diakses pada 21 November 2016].
- x Wee, W. (2016).
- xi Tagtoo Southeast Asia. (2016). 'Weekly Column: Case Study of Lazada's Marketing Strategy in Southeast Asia.' [Online]. Dapat diakses di: <https://www.facebook.com/notes/tagtoo-southeast-asia/weekly-column-case-study-of-lazadas-marketing-strategy-in-southeast-asia/1814716188756065/>. [Diakses pada 21 November 2016].
- xii TechInAsiaVN. (2014). 'Lazada Group Report 2014.' Tech In Asia Vietnam on Slideshare. [Online]. Dapat diakses di: <http://www.slideshare.net/TechInAsiaVN/lazada-kinnevik-rocket-cmd-2014-35285360>. [Diakses pada 21 November 2016].
- xiii Strategy&. (2012). 'E-commerce and consumer goods: A strategy for omnichannel success.' [Online] Dapat diakses di: http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_E-Commerce-and-Consumer-Goods.pdf. [Diakses pada 21 November 2016].
- xiv Moreira, F. (2016). 'How B2C Companies Are Changing Economics.' B2C Community [Online]. Dapat diakses di: <http://www.business2community.com/b2b-marketing/b2c-companies-changing-economics-01707370#tB2F94oyya0wJxvM.97>. [Diakses pada 21 November 2016].

- ^{xv} TechnAsiaVN. (2014).
- ^{xvi} Dardy, A. (2016). 'Lazada Develops E-Commerce System.' Vietnam Investment Review [Online]. Dapat diakses di: <http://www.vir.com.vn/lazada-develops-e-commerce-ecosystem.html>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ^{xvii} Tjahjadi, A. (2014). 'High on Lazada's agenda: Developing marketplace & boosting mobile play.' E27 [Online]. Dapat diakses di: <https://e27.co/high-lazadas-agenda-developing-marketplace-boosting-mobile-play/>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ^{xviii} Palko, J. (2016). 'Four Multichannel Strategies for e-Commerce Success.' Forbes [Online]. Dapat diakses di: <http://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2016/07/28/four-multichannel-strategies-for-e-commerce-success/#6d543950287a>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ^{xix} Palko, J. (2016).
- ^{xx} Wallace, T. (2016). 'Multichannel Selling: Online Marketplace Considerations to Boost Sales in 2016.' Big Commerce [Online]. Dapat diakses di: <https://www.bigcommerce.com/blog/multichannel-selling-online-marketplace-considerations-to-boost-sales/>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ^{xxi} Landry, A. (2016). 'The role of marketplaces in your 2016 ecommerce strategy.' The Jibe [Online]. Dapat diakses di: <https://thejibe.com/articles/role-of-marketplaces-your-2016-ecommerce-strategy/>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ^{xxii} TechnAsiaVN. (2014).
- ^{xxiii} Tjahjadi, A. (2014).
- ^{xxiv} Think With Google Asia Pacific. (2015). 'How Lazada Outranked the Rest.' [Online]. Dapat diakses di: <http://apac.thinkwithgoogle.com/case-studies/how-lazada-outranked-the-rest.html>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ^{xxv} Strategy&. (2012).
- ^{xxvi} TechnAsiaVN. (2014).
- ^{xxvii} Maryani, I. (2016). 'Lazada vs Matahari Mall Business Models.' Slide Share [Online]. Dapat diakses di: <http://www.slideshare.net/indahmaryani/lazada-vs-matahari-mall-business-models>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ^{xxviii} Maryani, I. (2016). 'Lazada vs Matahari Mall Business Models.' Slide Share [Online]. Dapat diakses di: <http://www.slideshare.net/indahmaryani/lazada-vs-matahari-mall-business-models>. [Diakses pada 21 November 2016].
- ^{xxix} Millward, S. (2016). '6 reasons Alibaba just acquired an 'Amazon clone for Southeast Asia.' Tech in Asia [Online]. Dapat diakses di: <https://www.techinasia.com/reasons-alibaba-took-big-stake-in-lazada>. [Diakses pada 21 November 2016].



Center for Digital Society

Faculty of Social and Political Sciences
Universitas Gadjah Mada
Room BC 201-202, BC Building 2nd Floor,
Jalan Socio Yustisia 1
Bulaksumur, Yogyakarta, 55281, Indonesia

Phone : (0274) 563362, Ext. 116
Email : cfds.fisipol@ugm.ac.id
Website : cfds.fisipol.ugm.ac.id

 ugm.id/digitalsociety  [@cfds_ugm](https://www.whatsapp.com/channel/0029va111111111111111111)  CfDS UGM  [@cfds_ugm](https://twitter.com/cfds_ugm)
 [facebook.com/cfdsugm](https://www.facebook.com/cfdsugm)  [cfds_ugm](https://www.instagram.com/cfds_ugm)  [Center for Digital Society \(CFDS\)](https://www.linkedin.com/company/Center-for-Digital-Society-(CFDS))