

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών



Εργασία στο μάθημα
**Στρατηγικές Πληροφορικής
και Τηλεματικής**
για το γ' εξάμηνο

Θέμα:
Στρατηγικές της Amazon.com
(Amazon.com Strategies)

Του θέματος επιμελήθηκε ο
μεταπτυχιακός φοιτητής:

Γάγαλης Δημήτριος Μ 10/00

Θεσσαλονίκη 22/5/2001

| <u>Περιεχόμενα</u> | | |
|---------------------------|--|--------------------|
| <u>A/A</u> | <u>Θέμα</u> | <u>Σελ.</u> |
| 1 | Εισαγωγή | 1 |
| 1.1 | Ιστορική Αναδρομή | 1 |
| 2 | Επιχειρηματικό μοντέλο της Amazon.com | 4 |
| 2.1 | Marketing και Προώθηση | 4 |
| 2.2 | Προσωποποιημένη τιμολόγηση | 7 |
| 2.3 | Πωλήσεις | 7 |
| 2.3.1 | Υπηρεσίες πωλήσεων | 8 |
| 2.4 | Εξυπηρέτηση πελατών | 9 |
| 2.5 | On – line συνεργασία | 11 |
| 3 | Συνεργασίες – Εξαγορές – Μεριδίο στη Διεθνή αγορά | 13 |
| 3.1 | AOL | 13 |
| 3.2 | PlanetAll - Jynlee | 13 |
| 3.3 | Drugstore.com | 14 |
| 3.4 | Dell.com | 14 |
| 3.5 | LiveBid.com – Sotheby's | 14 |
| 3.6 | Hewlett Packard | 15 |
| 3.7 | Borders Group – Toys 'R ' Us.com | 15 |
| 3.8 | Adobe eBook Reader | 15 |
| 3.9 | Διεθνής αγορά – Συνεργασίες - Μεριδίο | 16 |
| 5 | Στρατηγική για IT | 18 |
| 6 | Στρατηγική Logistics | 23 |
| 6.1 | Logistics – Κέντρα Διανομής | 23 |
| 6.2 | Λογισμικό Logistics | 23 |
| 7 | Στρατηγικά παραπτώματα | 26 |
| 8 | Συμπεράσματα - Επίλογος | 28 |
| | Παράρτημα – Στατιστικοί πίνακες | |
| | Βιβλιογραφία | |

| <u>Contents</u> | | |
|------------------------|---|--------------------|
| | <u>Subject</u> | <u>Page</u> |
| 1 | Introduction | 1 |
| 1.1 | Ιστορική Αναδρομή | 1 |
| 2 | Amazon.com Business Model | 4 |
| 2.1 | Marketing and Promotion | 4 |
| 2.2 | Personalized Pricing | 7 |
| 2.3 | Sales | 7 |
| 2.3.1 | Sales Services | 8 |
| 2.4 | Customer Service | 9 |
| 2.5 | On – line co-operation | 11 |
| 3 | Partnerships – Acquisitions – International Market Share | 13 |
| 3.1 | AOL | 13 |
| 3.2 | PlanetAll - Jynglee | 13 |
| 3.3 | Drugstore.com | 14 |
| 3.4 | Dell.com | 14 |
| 3.5 | LiveBid.com – Sotheby's | 14 |
| 3.6 | Hewlett Packard | 15 |
| 3.7 | Borders Group – Toys 'R' Us.com | 15 |
| 3.8 | Adobe eBook Reader | 15 |
| 3.9 | International Market – Partnerships - Share | 16 |
| 5 | IT Strategy | 18 |
| 6 | Logistics Strategy | 23 |
| 6.1 | Logistics – Distribution centers | 23 |
| 6.2 | Logistics Software | 23 |
| 7 | Strategic Faults | 26 |
| 8 | Assumptions - Conclusion | 28 |
| | Annex – Statistical Tables | |
| | Bibliography | |

Περίληψη

Η επιχείρηση **Amazon.com** αποτελεί τον κορυφαίο ηλεκτρονικό λιανοπωλητή με πρωταρχική δραστηριοποίηση στην πώληση βιβλίων. Η εταιρία ιδρύθηκε ως μικροεπιχείρηση στις Η.Π.Α. το 1994. Από τότε έχει πραγματοποιήσει ραγδαία επέκταση των δραστηριοτήτων της σε όλους σχεδόν τους τομείς του επιχειρηματικού της μοντέλου.

Αποτελεί ουσιαστικά ένα μεσίτη πληροφοριών και δραστηριοποιείται μόνο στο Διαδίκτυο. Διατηρεί ένα σχετικά μικρό, αλλά συνεχώς αυξανόμενο, απόθεμα προϊόντων, εξαιτίας της διείσδυσής της σε νέες επίπεδες αγορές προϊόντων. Τους τελευταίους μήνες του 2000, έχει επενδύσει σημαντικά σε ένα σύνολο εξειδικευμένων εφαρμογών Πληροφοριακής Τεχνολογίας, κυρίως λόγω της αύξησης της διαχειριστικής πολυπλοκότητας και της ασφυκτικής πίεσης για εμφάνιση κέρδους μετά από 6 περίπου χρόνια λειτουργίας. Το κλειδί της λειτουργίας της είναι η προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλού επιπέδου εμπειρία και τεχνογνωσία, καθώς και ένας συνεχώς διευρυνόμενος κατάλογος προϊόντων, που ενισχύει το περιεχόμενο (content) της ιστοσελίδας της. Στο παραπάνω πλαίσιο, είναι φανερό ότι οι συμμαχίες και οι συνεργασίες με εκδότες, λιανοπωλητές του Διαδικτύου, καθώς και προμηθευτές τεχνολογικών εφαρμογών είναι στρατηγικής σημασίας. Η σύγχρονη φιλοδοξία της εταιρίας είναι να ταυτιστεί στη συνείδηση του κόσμου ως η πιο πελατοκεντρική επιχείρηση του διαδικτύου και συγχρόνως να πραγματοποιήσει μία επικερδή πορεία, χρησιμοποιώντας ένα σύνολο ενοποιημένων στρατηγικών.

Summary

Amazon.com is today's leader of the online retailing business, primarily involved in book sales. The company was established in 1994 as a small retailing enterprise in the U.S.A.. Since then its development entered a booming period, resulting in its current market domination position.

It basically constitutes an online info broker. Amazon.com maintains a relatively low, but continuously increasing inventory of products, mainly because of its entrance to new flat markets. On the fourth quarter of the year 2000 it has made a substantial investment (adopting specialised applications) in the field of Information Technology (IT), mainly because of its continuously increasing managerial complexity and its suffocative pressure to bring profit, after almost six (6) years in the on-line market. The key to Amazon.com successful operations is the combination of supplying customized value added services, which are characterized by a high level of experience, know-how, and a continuously extending directory of products, which definitely enforce the content of its site. On the above framework, it seems obvious that the alliances and partnerships with producers, e- retailers and information technology vendors are of great strategical importance for the development of the company. Amazon.com modern ambition is to become the most customer-centric online company and at the same time to perform a profitable functioning, using a group of integrated strategies.

Εισαγωγή

Η Amazon.com αποτελεί σήμερα τον πιο δημοφιλή εμπορικό τόπο για καταναλωτές στο Internet. Μέσα σε τέσσερα μόλις χρόνια μεταφέρθηκε από το γκαράζ του Μπέζος, τον Ιούλιο του 1995 που άνοιξε τις εικονικές πόρτες του το Amazon.com, σε τέσσερα επιβλητικά κτίρια στο Σιάτλ. Τον πρώτο μόλις χρόνο της λειτουργίας της η Amazon.com είχε ένα εκατομμύριο καταγεγραμμένους πελάτες. Σήμερα, έξι περίπου χρόνια μετά το ξεκίνημά της, οι πελάτες της ξεπερνούν τα 30 εκατομμύρια σε 160 χώρες!

Ο δικτυακός τόπος της Amazon δεν πουλά πλέον μόνο βιβλία. Πουλά CD, DVD, ηλεκτρονικές συσκευές, είδη σπιτιού και δώρα, ενώ το Μάρτιο του 1999 πρόσθεσε και δημοπρασίες on – line, στις οποίες οποιοσδήποτε μπορεί να πουλήσει σχεδόν οτιδήποτε. Το περίεργο και το ενδιαφέρον είναι ότι, ενώ η Amazon έχει κερδίσει τον πόλεμο από την πρώτη κιόλας ημέρα της λειτουργίας της, μέχρι σήμερα δεν έχει καταφέρει να κερδίσει ούτε δραχμή. [1]

Ιστορική αναδρομή

Στο τέλος του 1994, τότε που ο Τζεφ Μπέζος άφησε τη δουλειά του οικονομικού αναλυτή στη Νέα Υόρκη, για να ξεκινήσει κάτι καινούργιο στο Web, τα πράγματα ήταν πολύ διαφορετικά. Ένα από τα παρατσούκλια του www ήταν το « World Wide Wait », λόγω της μεγάλης αναμονής και καθυστέρησης που σημειωνόταν σε ένα δίκτυο που είχε σχεδιαστεί για άλλη και μικρότερη χρήση. Προκειμένου λοιπόν να πουλήσει οτιδήποτε σε ένα αργό Διαδίκτυο, ο Μπέζος έπρεπε να προσπαθήσει να κάνει την αγορά από ευχάριστη έως πολύ διασκεδαστική. **Να προσφέρει δηλαδή αξία στον πελάτη, που θα αντιστάθμιζε τις όποιες καθυστερήσεις του δικτύου.** Έτσι επένδυσε με έμφαση στον τομέα « φροντίδα του πελάτη ». Τον φρόντισε με ένα νέο τρόπο, που, όπως φαίνεται, ήταν αποτελεσματικός.[1]

Όταν ο ιδρυτής και Chief Executive Officer (CEO) της Amazon.com μελετούσε τις ευκαιρίες λιανικής πώλησης στο Διαδίκτυο, αποφάσισε να δραστηριοποιηθεί στο χώρο των βιβλίων διότι υπήρχε ένα μεγάλο εύρος εκδοτών, αλλά ελάχιστοι τίτλοι βιβλίων χωρούσαν σ' ένα βιβλιοπωλείο. Κάθε αναγνώστης έχει διαφορετικές προτιμήσεις. Τα χαρακτηριστικά της λιανικής βιομηχανίας βιβλίων ταίριαζαν απόλυτα στις τεχνικές του

ηλεκτρονικού εμπορίου: μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων και επιλογών, καθώς και δυνατότητα απόδοσης αξιόλογων εκπτώσεων στις τιμές των προϊόντων.

Ο Τζέφ Μπέζος επέλεξε το όνομα Amazon επειδή ο Αμαζόνιος είναι το μεγαλύτερο ποτάμι της Γης, και φιλοδοξούσε από την αρχή να κάνει το ηλεκτρονικό του βιβλιοπωλείο το μεγαλύτερο στον κόσμο, χωρίς να του γίνουν αναγκαίες μεγάλες ποσότητες αποθέματος σε βιβλία.[1]

Στην εποχή της οικονομίας των δικτύων (network economy), η πρωτοπόρος είσοδο σε ένα κομμάτι της αγοράς είναι ικανή να δημιουργήσει διαφοροποίηση και πλεονέκτημα κόστους ταυτόχρονα. Όταν η εταιρία ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο επιδίωξε να προσφέρει αυτή τη διαφοροποίηση, έχοντας ως στόχο το ηλεκτρονικό κατάστημα να γίνει φιλικό στον πελάτη, προσφέροντάς του τη δυνατότητα να πλοηγείται με ευκολία και να επιλέγει μέσα από μία ευρεία γκάμα προϊόντων. **Η εταιρία δεν θα έπρεπε απλά να πουλάει, κατά την τετριμμένη έννοια, βιβλία αλλά να προσφέρει εξατομικευμένη υπηρεσία (customized service), όπως πληροφορίες για τα βιβλία που σχετίζονται με τον δυνητικό πελάτη που επισκέπτεται το ηλεκτρονικό κατάστημά της.** Η μετατροπή του χρονικού αυτού πλεονεκτήματος σε ένα πλεονέκτημα διάρκειας, επέτρεψε στην Amazon.com να οικοδομήσει μία ισχυρότατη βάση δεδομένων των πελατών της, προτού ξεκινήσει ο σκληρός ανταγωνισμός με τις άλλες εταιρίες του είδους.

Επιπλέον, το νέο επιχειρηματικό μοντέλο που εισήγαγε η εταιρία Amazon δημιούργησε επανάσταση στο κομμάτι του εφοδιασμού (supply) της αγοράς. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι πελάτες που σερφάρουν στο Διαδίκτυο μεταφέρονται από ιστοσελίδα σε ιστοσελίδα μέσω κατάλληλων συνδέσεων (links), με αποτέλεσμα κάθε ιστοσελίδα να συμμετέχει στα κέρδη από τις on – line πωλήσεις με κάποιο συγκεκριμένο ποσοστό (προμήθεια). Επιπλέον, το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο έδωσε τη δυνατότητα σε μικρούς και ανεξάρτητους εκδότες, καθώς και σε συγγραφείς να διαθέτουν τα προϊόντα τους στο Διαδίκτυο, χωρίς να απαιτούνται κάποια έξοδα επένδυσης (εκτός από τα έξοδα μεταφοράς των προϊόντων (βιβλίων) τους στο κέντρο διανομής της Amazon.

Όπως δήλωσε και ο Τζέφ Μπέζος: « **Τελικά, η Amazon αποτελεί ένα μεσίτη πληροφοριών (info broker). Από τα αριστερά έχουμε ένα πλήθος**

προϊόντων και από τα δεξιά έχουμε ένα πλήθος πελατών. Η εταιρία μας βρίσκεται στη μέση, αναλαμβάνοντας τη διασύνδεση αγαθών και πελατών. Ως συνέπεια των παραπάνω, δημιουργούνται δύο ομάδες πελατών: Οι καταναλωτές που ψάχνουν για βιβλία και οι εκδότες που ψάχνουν για καταναλωτές. Οι αναγνώστες βρίσκουν βιβλία ή τα βιβλία βρίσκουν τους αναγνώστες ».

Το 1998 η Amazon πρόσθεσε, ως νέα προϊόντα στο ηλεκτρονικό της κατάστημα, μουσικά CDs, βίντεο και DVDs, παιχνίδια και συσκευές (gadgets), αφού η ήδη υπάρχουσα υποδομή της, στο χώρο των διαδικτυακών πωλήσεων, της επέτρεπε να διευρύνει την ποικιλία των αγαθών που διέθετε. Ο σκοπός της εταιρίας ήταν πλέον φανερός: να εξελιχθεί σ' ένα διαδικτυακό λιανοπωλητή ενός μεγάλου εύρους αγαθών (broad – band Internet retailer).

Σήμερα, η εταιρία Amazon πουλάει βιβλία, βίντεο, ηλεκτρονικά είδη και ηλεκτρονικές κάρτες, είδη κουζίνας, προϊόντα υγιεινής, εργαλεία και υλικά κηπουρικής και νοικοκυριού, λογισμικό, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και αναλώσιμα (hardware), φωτογραφικές μηχανές – κάμερες και είδη ψηφιακής και συμβατικής φωτογραφίας, παιχνίδια, αυτοκίνητα, CDs, DVDs, προϊόντα ασύρματης τεχνολογίας, ενώ διοργανώνει, σε συνεργασία με τον οίκο Sotheby's Holdings, Inc, και on - line δημοπρασίες (auctions).

Επιπλέον, η εταιρία διαχειρίζεται έως σήμερα τέσσερα διεθνή sites στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιαπωνία, καθώς και τη Διαδικτυακή βάση δεδομένων ταινιών (www.imdb.com), με περισσότερους από 250.000 τίτλους ταινιών.[2]

Επιχειρηματικό μοντέλο της Amazon.com – Στρατηγικές

Η Amazon.com έχει αναγνωρίσει τέσσερις (4) κύριους παράγοντες επιτυχίας του επιχειρηματικού της μοντέλου:

- Επέκταση της θέσεως – φήμης της στην αγορά (Brand awareness)
- Παρέχει στους πελάτες της εξέχουσα – προστιθέμενη αξία, καθώς και μία αναβαθμισμένη εμπειρία στην αγορά αγαθών (added value)
- Επίτευξη ικανοποιητικού αριθμού πωλήσεων
- Αναγνώρισε τις οικονομίες κλίμακας

Η εταιρία συνεχώς επιζητούσε και συνεχίζει να επιζητεί την εκπλήρωση των παραπάνω παραγόντων μέσω:

- της επέκτασης της ποσότητας και του εύρους των προϊόντων που προσφέρει
- της παροχής μεγαλύτερης ποιότητας και ποσότητας πληροφορίας σχετικής με τα προϊόντα της (Content)
- της βελτίωσης της εικόνας της στο Διαδίκτυο
- της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών (IT), οι οποίες υποστηρίζουν εξατομικευμένες τεχνικές προώθησης και πώλησης των προϊόντων, καθώς και της υποστήριξης πελατών (δυνατότητα on – line συνεργασίας)

Η επιχειρηματική λειτουργικότητα της εταιρίας διακρίνεται στις παρακάτω τέσσερις (4) κατηγορίες:

- Marketing και Προώθηση
- Πωλήσεις – Υπηρεσίες πωλήσεων
- Υποστήριξη πελατών
- On - line συνεργασία

Marketing και Προώθηση

Η εταιρία έχει διεισδύσει στην αγορά μέσω της διαδικτυακής της παρουσίας. Παρά τη σχετική μικρή εταιρική ιστορία της έχει καταφέρει σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα να «οικοδομήσει» ένα πανίσχυρο εμπορικό όνομα – φήμη. Η στρατηγική Marketing

της εταιρίας είναι σχεδιασμένη να ενισχύσει και να επεκτείνει το όνομα – φήμη της εταιρίας στην αγορά (Brand awareness), να αυξήσει την επισκεψιμότητα στα Web sites της εταιρίας, να οικοδομήσει στους πελάτες ακόμη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, να ενθαρρύνει τις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις (Brand Loyalty) και να αυξήσει τα παρεχόμενα προϊόντα, καθώς και τις δυνατότητες - ευκαιρίες επικερδών υπηρεσιών. Στα παρεχόμενα προϊόντα – υπηρεσίες της εταιρίας συγκαταλέγονται και οι προσωποποιημένες σελίδες, καθώς και επιχειρηματικές δραστηριότητες ανάπτυξης. **Η στρατηγική προώθησης των προϊόντων της εταιρίας είναι να χρησιμοποιεί ως πηγή αύξησης των εσόδων της τη φήμη της (Brand name), προκειμένου να αναδειχθεί σ' ένα διαδικτυακό λιανοπωλητή ενός μεγάλου εύρους αγαθών (broad – band Internet retailer).**

Η φήμη της Amazon προέκυψε κυρίως για τέσσερις λόγους:

- **Προσφέρει μεγάλη επιλογή προϊόντων** (συνεχώς διευρύνεται)
- **Παρέχει ένα αποτελεσματικό κανάλι αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές**, προσφέροντάς τους συνεχώς ένα **μεγάλο εύρος από υπηρεσίες προσανατολισμένες προς τους πελάτες, οι οποίες προέρχονται από ποικίλες πηγές**. Οι υπηρεσίες αυτές εμπεριέχουν το **εξέχων χαρακτηριστικό της Amazon**, δηλαδή το **επίπεδο πληροφόρησης που παρέχεται στους επισκέπτες της ιστοσελίδας για όλα τα είδη των προϊόντων της**. Τέτοιες υπηρεσίες είναι οι περιλήψεις, τα αποσπάσματα, οι κριτικές, καθώς και οι προτάσεις που απευθύνει η εταιρία στον πελάτη. Το περιεχόμενο (Content) των παραπάνω πληροφοριών προέρχεται όχι μόνο από το προσωπικό της εταιρίας, αλλά και από τους αναγνώστες, τους συγγραφείς και τους εκδότες. Η άποψη του καθενός είναι ευπρόσδεκτη. Επιπρόσθετα η Amazon, χωρίς να γίνεται πιεστική προτρέπει τους επισκέπτες της να αξιολογήσουν την πληροφορία που τους δόθηκε, σε μία εμφανή προσπάθεια αυτοαξιολόγησης και βελτίωσης των υπηρεσιών της. Η Amazon.com **έχει χτίσει**, μέσω της ανάδρασης (feedback), **μία εκτεταμένη κοινότητα πελατών**, δηλαδή έχει συγκεντρώσει μία **αξιόλογη βάση δεδομένων για τις προτιμήσεις και τα αγοραστικά πρότυπα των πελατών της**, και τους έχει, κατά μία έννοια, δεσμεύσει (Lock – in), αφού γνωρίζει το e- mail και τη φυσική τους διεύθυνση. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η εταιρία στέλνει ηλεκτρονικά μηνύματα ενημέρωσης για νέα προϊόντα και ειδικές προσφορές σε κάθε πελάτη χωριστά,

βασισμένη σε τεχνικές οι οποίες κάνουν, με υψηλό βαθμό ακρίβειας, γνωστούς τους δυνητικούς πελάτες όσο αφορά συγκεκριμένα είδη προϊόντων (target groups).

- **Κάνει την αγορά προϊόντων εύκολη και ευχάριστη** Η Amazon.com έχει υιοθετήσει το κανόνα των τριών βημάτων – επιλογών (three click rule). Σύμφωνα με τον κανόνα αυτό εάν ο πελάτης δεν μπορεί να επιτύχει αυτό που θέλει με τρία συνεχόμενα κλικ (επιλογές στο ποντίκι του προσωπικού του Η\Υ) τότε το σύστημα είναι βέβαιο ότι δε λειτουργεί σωστά και ο πελάτης παύει, τουλάχιστον για αρκετό καιρό, να είναι δυνητικός πελάτης [W1]. Προς την κατεύθυνση αυτή φροντίζουν να κινούνται και οι υπεύθυνοι σχεδιασμού ιστοσελίδων στην εταιρία. Οι ιστοσελίδες είναι πάντοτε απλές, και αυστηρά επαγγελματικές, χωρίς να δημιουργούνε ασάφειες ή παρανοήσεις. Η χρήση των εικόνων είναι συνετή: δε χρησιμοποιούνται ούτε πολλές ούτε μεγάλες εικόνες. Ο σκοπός της εταιρίας είναι να οδηγήσει τον πελάτη γρήγορα και εύκολα στο προϊόν που ψάχνει, χωρίς να ενδιαφέρεται να τον εντυπωσιάσει με τεχνικές HTML που αναλώνουν το πολύτιμο χρόνο του.
- **Η δυνατότητα της Amazon.com να είναι πρωτοπόρος**, να ανακαλύπτει νέους τρόπους επικοινωνίας και να βρίσκεται πάντα μπροστά από τον ανταγωνισμό. « **Η εταιρία προσπαθεί να ενθαρρύνει την επικοινωνία με e-mail, ενώ αναλύει πολύ προσεκτικά την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών τους και τη συμπεριφορά τους κατά την απλή περιήγηση του τόπου. Είναι μία υποδειγματική χρήση του marketing 1:1, όπου η εταιρία απευθύνεται άμεσα στον πελάτη και αυτός νιώθει ότι τον μεταχειρίζονται ως μοναδική και ξεχωριστή οντότητα. Όλη αυτή η ανάλυση συμπεριφοράς με ένα διάλογο που διεξάγεται σταγόνα – σταγόνα, γίνεται με ένα τρόπο που δεν ενοχλεί τους πελάτες. Έτσι, η εταιρία χρησιμοποιεί αυτά τα δεδομένα για να εφεύρει πράγματα που υποψιαζόμαστε πως θέλει ο κόσμος** » αναφέρει ο Μπέζος, [1]

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της εταιρίας συμπληρώνονται από μία τιμολογιακή πολιτική που προσφέρει αξιοσημείωτες εκπτώσεις σε πολλά από τα προϊόντα της, καθώς και από την προσωποποιημένη τιμολόγηση.

Προσωποποιημένη τιμολόγηση

Επειδή το Internet είναι πολύ πιο εξατομικευμένο και διαδραστικό από ότι οι διαφημιστικοί κατάλογοι και τα διαφημιστικά φυλλάδια, δημιουργούνται πολύ ελκυστικές ευκαιρίες – δυνατότητες τιμολόγησης. Είναι γεγονός ότι οι παραγωγοί καταλόγων προϊόντων είναι σε θέση να γνωρίζουν τα προϊόντα που είναι πιθανό να ενδιαφέρουν ένα πελάτη, αλλά δεν είναι σε θέση να κάνουν ειδικές προσφορές για προϊόντα, κατά τη χρονική στιγμή που επιλέγονται από τον πελάτη (instant offers). Η τελευταία αυτή δυνατότητα αποτελεί ένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικό γνώρισμα του Διαδικτύου που μεταφράζεται σε άμεσο πλεονέκτημα προς την κατεύθυνση της προσέλκυσης πελατών στο χώρο των ηλεκτρονικών αγορών. **Η στρατηγική της προσωποποιημένης τιμολόγησης έχει υιοθετηθεί σε προχωρημένο βαθμό και από την εταιρία Amazon.com**, αφού όπως έχει γίνει γνωστό ιχνηλατούνται πάντοτε οι αγορές των πελατών και κάθε φορά που ο συγκεκριμένος πελάτης εισέρχεται στο ηλεκτρονικό κατάστημα του προτείνονται βιβλία ή άλλα προϊόντα σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, σε ειδικά διαμορφωμένες τιμές, ανάλογα πάντοτε με τις αγοραστικές συνήθειες του πελάτη και το απόθεμα του συγκεκριμένου προϊόντος. Αυτά είναι μερικά από τα πολλά πλεονεκτήματα μάρκετινγκ που προσφέρει το Internet. [3]

Πωλήσεις

Η εταιρία έχει μόνο on – line παρουσία και παρέχει ένα περιεκτικό σύστημα ευρετηρίου προϊόντων, το οποίο έχει ενοποιήσει με μηχανισμούς αναζήτησης, προκειμένου οι πελάτες της να βρίσκουν με μεγαλύτερη ευκολία και ακρίβεια το αντικείμενο του ενδιαφέροντός τους.

Οι παραγγελίες γίνονται με το γνωστό καρότσι αγορών (Shopping cart). Οι πελάτες εξασφαλίζονται, με την επιλογή ασφαλών εξυπηρετητών (server), για την **ακεραιότητα της συναλλαγής** τους (παρέχεται εγγύηση ασφάλειας συναλλαγής 100% « Κανένας πελάτης της Amazon, δεν έχει δηλώσει προβλήματα ασφάλειας ») και η επιβεβαίωση της παραγγελίας στέλνεται στους πελάτες μέσω e – mail. Στη συνέχεια η εταιρία δημιουργεί αυτόματα λογαριασμό στην περίπτωση που ο πελάτης είναι νέος και οι μελλοντικές παραγγελίες του πελάτη αυτού θα πραγματοποιούνται απλά και γρήγορα (1 –Click technology), ενώ ταυτόχρονα θα συμπεριλαμβάνονται όλες οι σχετικές με τον πελάτη πληροφορίες.

Η εταιρία Amazon ισχυρίζεται ότι μπορεί να αποστείλει τα προϊόντα της σε οποιοδήποτε μέρος της Γης. Η Γη χωρίζεται σε τρεις ζώνες αποστολής προϊόντων και κάθε ζώνη χαρακτηρίζεται από το διαφορετικό χρόνο και κόστος που απαιτούνται για την αποστολή των προϊόντων. Ο χρόνος παράδοσης από πόρτα σε πόρτα (delivery time) ορίζεται ως το άθροισμα του χρόνου διαθεσιμότητας (availability time) και του χρόνου αποστολής (shipping time). Η εταιρία επιδίωκε μέχρι πρόσφατα να μειώσει το χρόνο διαθεσιμότητας των προϊόντων, κρατώντας μεγαλύτερο απόθεμα προϊόντων (αύξηση κόστους διατήρησης αποθέματος) στα ιδιόκτητα κέντρα διανομής της, αλλά από το τέλος του 2000 έχει καταφέρει να υλοποιήσει μία βέλτιστη διαχείριση αποθεμάτων (**μείωση χρόνου διαθεσιμότητας προϊόντος με ταυτόχρονο περιορισμό των αποθεμάτων**), σε συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο των Logistics και της Πληροφοριακής Τεχνολογίας.

Υπηρεσίες πωλήσεων

Από το 1996, η εταιρία Amazon.com φέρνει συνεχώς σε επαφή αγοραστές και πωλητές σπανίων, μεταχειρισμένων ή συλλεκτικών αντικειμένων. Το Μάρτιο του 1999 η εταιρία δραστηριοποιήθηκε στο χώρο των on – line δημοπρασιών, την πρώτη υπηρεσία πωλήσεων που ανάθεσε σε τρίτους (3rd party). Οι δημοπρασίες αυτές συνεχίζουν έως σήμερα την ανοδική τους πορεία με περισσότερα από 750.000 καταγεγραμμένα είδη.

Το Σεπτέμβριο του 1999, η Amazon.com επέκτεινε τις υπηρεσίες πωλήσεων της στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων με τη δημιουργία των zShops, ένα νέο περιβάλλον λιανικής πώλησης. Τα zShops παρέχουν στους πωλητές όλα τα απαραίτητα εφόδια για τη δημιουργία εικονικών βιτρινών, προκειμένου να εισάγουν στην αγορά τα προϊόντα τους και να εξοφλούνται μέσω πιστωτικών καρτών, συναλλαγή την οποία διαχειρίζεται και εγγυάται η εταιρία Amazon.com. Η ολοκληρωμένη αυτή λύση συνεχίζει να ελκύει χιλιάδες πωλητές και αποτελεί έως σήμερα το **κύριο χαρακτηριστικό του υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στο χώρο των πωλήσεων για την εταιρία**. [2]

Η νεότερη προσθήκη στο χώρο αυτό είναι η Amazon Marketplace, η οποία ξεκίνησε να λειτουργεί το Νοέμβριο του 2000 και ενισχύει ακόμη περισσότερο την κοινή

πεποίθηση όλων ότι ο διαδικτυακός χώρος της Amazon αποτελεί το ιδανικότερο μέρος για on – line συναλλαγές, αφού άλλωστε το δέλεαρ των 30 εκατομμυρίων καταγεγραμμένων πελατών της εταιρίας δεν είναι δυνατό να αφήσει κανένα πωλητή, συγγραφέα, εκδότη ή κατασκευαστή αδιάφορο.

Είναι γεγονός ότι στο Marketplace της Amazon, στους τέσσερις πρώτους μήνες της λειτουργίας του, τριπλασιάστηκαν οι μηνιαίες ακαθάριστες πωλήσεις των προϊόντων. Το Marketplace αποτελεί μία νέα υπηρεσία της εταιρίας, η οποία επιτρέπει στους πελάτες της να αγοράζουν και να πουλάνε προϊόντα μεταχειρισμένα ή συλλεκτικής αξίας, απευθείας από τις σελίδες περιγραφής των προϊόντων της Amazon. Επιπλέον επιτρέπει στους πελάτες να συγκρίνουν τις συμφέρουσες τιμές των μεταχειρισμένων προϊόντων με τα ολοκαίνουργια προϊόντα, ενώ ταυτόχρονα δίνεται η ευκαιρία σε πολλούς να αγοράσουν προϊόντα, τα οποία υπό άλλες συνθήκες (υψηλές τιμές) δεν θα τα γνώριζαν και ούτε θα τα αποκτούσαν ποτέ. Συνεπώς **το Marketplace της Amazon δημιουργεί νέα ενδιαφέροντα στους πελάτες και κατά συνέπεια δημιουργεί πραγματική αξία γι' αυτούς.** Αποτελεί ένα **κατασκευάσμα προστιθέμενης αξίας** για την εταιρία με εκπληκτικές δυνατότητες εξέλιξης. [2]

Οι συγγραφείς και οι καλλιτέχνες έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν τα έργα τους άμεσα και πολλές φορές επιτυγχάνουν να πουλάνε ακριβότερα τα έργα τους, από ότι το ηλεκτρονικό κατάστημα της Amazon, αφού αυτά συνοδεύονται από την υπογραφή τους.

Οι εκδότες επωφελούνται αφού έχουν τη δυνατότητα να ξεπουλήσουν υλικό που έχει υποστεί μερική ζημία, λόγω κακής μεταφοράς ή αποθήκευσης.

Οι πωλητές έχουν τη δυνατότητα να διεισδύσουν μέσα στο διαδικτυακό χώρο της Amazon και να επωφεληθούν από την τεράστια βάση δεδομένων των πελατών της εταιρίας.

Εξυπηρέτηση πελατών (Customer Service)

Ο πρωταρχικός σκοπός της Amazon.com είναι να γίνει η πιο πελατοκεντρική επιχείρηση στον κόσμο. Η Amazon.com προσφέρει εξυπηρέτηση πελατών υψηλού επιπέδου. Η εταιρία γνωρίζει καλά ότι η **δυνατότητα γρήγορης ανταπόκρισης αποτελεί το κλειδί στην προσπάθεια μίας online εταιρίας να κάνει τους πελάτες της να αισθάνονται άνετα.**

Το νούμερο ένα μυστικό στην προσπάθεια να οδηγήσεις τους πελάτες να παραγγείλουν από μία διαδικτυακή επιχείρηση είναι **να τους πείσεις ότι δεν θα**

τους απογοητεύσεις σε καμία περίπτωση. Η Amazon.com έχει επιτύχει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την παραπάνω πρόκληση μέσω του e – mail επιβεβαίωσης, που στέλνει στον πελάτη, ευθύς αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η παραγγελία, στο οποίο και αναφέρεται η προβλεπόμενη ημερομηνία αναχώρησης της παραγγελίας. Όταν τελικά η παραγγελία αναχωρεί ο πελάτης λαμβάνει ένα δεύτερο e – mail με τον κωδικό ιχνηλάτησης (μέσω αυτού έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει την ακριβή θέση της παραγγελίας του σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή της ημέρας).

Ένα ακόμη παράδειγμα της ικανότητας της Amazon.com είναι το γεγονός ότι για κάθε παραγγελία ενημερώνει τον πελάτη κατά πόσο το οποιοδήποτε προϊόν της είναι διαθέσιμο, καθώς και την ημερομηνία άφιξής του. Η τελευταία αυτή υπηρεσία δημιουργεί άμεσες πωλήσεις, αφού παρέχει σε υψηλό βαθμό το αίσθημα της εμπιστοσύνης. [W1]

Επιπλέον, αποτελεί κοινή πεποίθηση της διοικήσεως της Amazon.com ότι η ικανότητα διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, στηρίζεται επίσης σε σημαντικό βαθμό στις προηγμένες δραστηριότητες της στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και στη συνεχή προσπάθεια βελτίωσής τους. Η βοήθεια που προσφέρεται στους επισκέπτες της ιστοσελίδας της Amazon, προκειμένου να εξυπηρετηθούν είναι επαρκής. Έχει επιτευχθεί η αυτοματοποίηση ορισμένων εργαλείων, τα οποία χρησιμοποιούνται από το προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών και έχουν δρομολογηθεί περαιτέρω βελτιώσεις λειτουργιών. Επιπλέον, υπάρχει ένα μεγάλο πλήθος ηλεκτρονικών διευθύνσεων που υποστηρίζουν τους πελάτες σε θέματα όπως τροποποίηση παραγγελιών, επαλήθευση – επιβεβαίωση τυπογραφικών λαθών σε καταλόγους προϊόντων, διατύπωση γενικών προτάσεων από τους πελάτες, ευκαιρίες για διαφήμιση και προώθηση προϊόντων, καθώς και υλοποίηση προγραμμάτων συνεργασίας. Η εταιρία επιχειρεί να μεγιστοποιήσει τις εξατομικευμένες υπηρεσίες της, παρέχοντας ταχύτατη βεβαίωση λήψης των παραγγελιών, γρήγορη ανταπόκριση στις απορίες των πελατών, καθώς και ένα εύρος από προσωποποιημένες ενημερώσεις και αναβαθμισμένες υπηρεσίες. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν την εξέλιξη της παραγγελίας τους (tracing) στο διαδίκτυο, συμβουλευόμενοι τις πληροφορίες που εμφανίζονται στον προσωπικό τους λογαριασμό. Τέλος, παρέχεται 24ωρη υποστήριξη πελατών μέσω τηλεφωνικής γραμμής.

Προς το παρόν, το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών εργάζεται στα επτά (7) κέντρα εξυπηρέτησης πελατών της εταιρίας στο Seattle της Washington (πρόκειται να κλείσει το Μάιο του 2001), την Tacoma, Washington, την Slough του Ηνωμένου Βασιλείου, την Regensburg της Γερμανίας, την Grand Forks της North Dakota, το Huntington της West Virginia, το Hague της Ολλανδίας (πρόκειται να κλείσει τον Ιούνιο του 2001) καθώς και το Sapporo της Ιαπωνίας, το οποίο πρωτολειτούργησε φέτος τον Ιανουάριο. Επιπρόσθετα η Amazon έχει συνάψει μία συμφωνία για υπηρεσίες outsourcing με την Daksh.com, εταιρίας πωλήσεων στην Ινδία. [2]

On - line συνεργασία - (Syndication makes the company ubiquitous)

Η εταιρία είναι ο αναμφισβήτητος πρωταγωνιστής στο χώρο της on - line συνεργασίας, προσφέροντας μία μεγάλη γκάμα προγραμμάτων.

Το πρόγραμμα **Advantage** ενθαρρύνει ανεξάρτητους εκδότες και συγγραφείς βιβλίων και μουσικών CDs να εισάγουν απευθείας τα προϊόντα τους στην αγορά μέσω της ιστοσελίδας της. Η εγγραφή στο πρόγραμμα αυτό μπορεί να γίνει μέσω e – mail και είναι δωρεάν. Στη συνέχεια η Amazon δεσμεύει ένα απόθεμα τίτλων προϊόντων τα οποία έχουν εγκριθεί από το παραπάνω πρόγραμμα. Η εταιρία παρακολουθεί συνεχώς το απόθεμα των τίτλων αυτών και όταν κρίνεται αναγκαίο (μείωση αποθέματος) γίνεται αυτόματα, μέσω e – mail, νέα παραγγελία. Η αμοιβή των μελών του προγράμματος Advantage έχει οριστεί στο 45% της τιμής καταλόγου, και το μηνιαίο συνολικό ποσό των πωλήσεων που πραγματοποιούνται στέλνεται αυτόματα μέσω επιταγής. Κάθε είδους επικοινωνία με τα μέλη του προγράμματος Advantage γίνεται μόνο μέσω e – mail.

Το πρόγραμμα **Associate**, σύμφωνα με το οποίο η Amazon δίνει τη δυνατότητα στους επισκέπτες των συνεργαζόμενων με αυτή ιστοσελίδων, να έχουν άμεση πρόσβαση στα προϊόντα της. Κάθε συνεργάτης της εταιρίας κερδίζει κάποια αμοιβή που οφείλεται στη σύνδεση (link) του συνεργάτη με την αρχική ιστοσελίδα της Amazon. Για τις πωλήσεις που πραγματοποιεί η Amazon μέσω συγκεκριμένων συνδέσεων οι συνεργάτες αμείβονται με ένα ποσό από 5% έως 15% της τιμής καταλόγου του προϊόντος. Κάθε συνεργάτης της Amazon εμφανίζει στην ιστοσελίδα του ένα εικονίδιο που δηλώνει την συνεργασία του με την εταιρία, και λαμβάνει από την εταιρία τόσο σε εβδομαδιαία όσο και σε τρίμηνη βάση αναφορές που τον ενημερώνουν για το ύψος της αμοιβής που δικαιούται. Και στην περίπτωση των συνεργατών της, η Amazon παρέχει on – line σελίδες βοήθειας σε δυνητικά μέλη του

προγράμματος Associate, προκειμένου να επεκτείνει τις συνδέσεις της στο διαδίκτυο και συνεπώς να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Έως σήμερα στο παραπάνω πρόγραμμα συμμετέχουν περισσότερες από 530.000 ιστοσελίδες, κάνοντας έτσι πολλαπλασιαστική την ισχύ της Amazon στην παγκόσμια αγορά, ενώ ταυτόχρονα οι συνεργάτες βελτιώνουν το περιεχόμενό τους (content) και προσελκύουν περισσότερους επισκέπτες. Τέτοια προγράμματα είναι αναμενόμενο να σημειώσουν ραγδαία ανάπτυξη στο προσεχές μέλλον, αφού εμπεριέχουν σημαντικά οφέλη εκατέρωθεν. [2], [3]

Από τα προηγούμενα γίνεται αντιληπτό ότι η **Amazon αντιμετωπίζει τόσο τους καταναλωτές όσο και τους προμηθευτές προϊόντων** (εκδότες, συγγραφείς, παραγωγούς συσκευών κ.α.) **ως πελάτες, προσπαθώντας να τους παρέχει συνεχώς κίνητρα και ευκολίες συναλλαγών από το ηλεκτρονικό της κατάστημα. Γνωρίζει ότι δίνοντας αξία στον πελάτη, με την ευρύτερη έννοια, διατηρεί μία αξιόπιστη σχέση μαζί του, εμπλουτίζοντας ολοένα και περισσότερο το ισχυρότερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα: τη βάση δεδομένων των πελατών της.**

Συνεργασίες - Εξαγορές – Μεριδίδια στη Διεθνή αγορά

Κλειδί στην επέκταση της εταιρίας και των λειτουργιών της και στη δημιουργία της ευρύτατης βάσης δεδομένων των πελατών της αποτέλεσαν και αποτελούν οι συνεργασίες με πρωτοπόρους οργανισμούς (partnerships) που δραστηριοποιούνται στο χώρο του Διαδικτύου, καθώς και η απόκτηση ενός πλήθους εταιριών (acquisitions) όπως παροχείς τεχνολογικού εξοπλισμού, διαδικτυακούς λιανοπωλητές και παροχείς περιεχομένου (content providers). Ακολουθούν μερικές από τις κυριότερες συνεργασίες και τις εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν.

AOL

Η εταιρία Amazon.com εισήλθε στα μέσα του 1998 σε μία μακροχρόνια, αποκλειστική συμφωνία με την America Online (AOL), προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση στους 8,5 εκατομμύρια πελάτες της AOL. **Το κόστος της παραπάνω συμφωνίας έφτασε τα 19 εκατομμύρια δολάρια, και θεωρείται ότι με αυτό το ποσό η Amazon.com εξαγόρασε την προσοχή των συνδρομητών της AOL.** Και αυτό διότι οι παροχείς υπηρεσιών στο Ίντερνετ (ISP), όπως ο AOL είναι γνωστό ότι έχουν πρόσβαση σε σημαντικά κομμάτια πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες τους. Ένα τμήμα του ποσού των 19 εκατομμυρίων δολαρίων αφορά την πληρωμή όλων των δημογραφικών στοιχείων των πελατών της AOL. [3]

PlanetAll - Junglee

Στις 4/8/1998 η Amazon.com ανακοίνωσε την απόκτηση δύο εταιριών από το χώρο του Internet: την εταιρία PlanetAll, ένα διαδικτυακό διαχειριστή προσωπικών πληροφοριών με 1,5 εκατομμύρια χρήστες (ισχυρό δέλεαρ απόκτησης) και την εταιρία Junglee, μία εικονική βάση δεδομένων με ισχυρή τεχνολογία αναζήτησης πληροφοριών. Η Amazon ανέφερε ότι με την απόκτηση των παραπάνω εταιριών βελτιώνει την εμπειρία των πελατών της, ενισχύοντας το περιεχόμενο της ιστοσελίδας της, ενώ οι δηλώσεις του Τζεφ Μπέζος έδειχναν ξεκάθαρα ότι η εταιρία προετοίμαζε πλέον κατάλληλα την υποδομή της, προκειμένου να γίνει ένας λιανοπωλητής με τεράστιο εύρος προϊόντων. Το ενδιαφέρον της υπόθεσης είναι ότι με την τεχνολογία αναζήτησης της Junglee (shopping agents) η Amazon.com **έδωσε τη δυνατότητα στους πελάτες της να παραπέμπονται ακόμη και στους ανταγωνιστές της (!), αποκομίζοντας όμως πάντοτε ένα ποσοστό επί των**

πωλήσεων που πραγματοποιούνταν, αφού οι αγοραστές προέρχονταν από την ιστοσελίδα της. [W2]

Drugstore.com

Στις 24/2/1999 η Amazon.com αγόρασε το 46% της εταιρίας Drugstore.com, η οποία αποτελούσε εκείνη τη εποχή μία on – line αγορά φαρμάκων της τάξεως των 150 δις δολαρίων. Η διείσδυση της Amazon σε ένα τόσο σημαντικό μερίδιο αγοράς ήταν ζήτημα μείζονος προτεραιότητας. Πέρα όμως από το οικονομικό σκέλος της συμφωνίας η Amazon συμφώνησε να στέλνει και πάλι, μέσω κατάλληλης σύνδεσης (Link), πελάτες της μόνο που αυτή τη φορά, σύμφωνα με δηλώσεις των υπευθύνων, **το πραγματικό τεστ ήταν να διαπιστωθεί σε πιο βαθμό καταφέρνει η εταιρία να καθοδηγεί τους πελάτες της σε άλλη ιστοσελίδα.** [W3]

Dell.com

Στις 10/3/99 ανακοινώθηκε η συμφωνία - συνεργασία μεταξύ της Dell.com και της Amazon.com. Η συμφωνία αυτή αποτέλεσε για την Amazon την πρώτη κίνηση προς την αγορά των PC, ενισχύοντας για άλλη μία φορά το περιεχόμενο της ιστοσελίδας της με προϊόντα hardware, διεθνώς δοκιμασμένα και αναγνωρισμένα. Επιπλέον, η σύνδεση της ιστοσελίδας της Dell με αυτή της Amazon δεν θα μπορούσε να περάσει απαρατήρητη, αφού η Dell συγκεντρώνει 25 εκατομμύρια πελάτες ετησίως. Αναμφισβήτητα όμως η ροή των πελατών είναι περισσότερο συμφέρουσα για τη Dell, αφού ο ετήσιος αριθμός πελατών της Amazon είναι σχεδόν τετραπλάσιος από αυτόν της Dell. Σύμφωνα όμως με έγκυρους αναλυτές, **περισσότερο κερδισμένη από αυτή τη συμφωνία θα είναι η Amazon, αφού θα παίρνει μεν λιγότερους πελάτες από όσους θα στέλνει, αλλά οι πελάτες αυτοί θα είναι σαφώς περισσότερο έτοιμοι για συναλλαγές** (transaction – ready consumers). [W4]

LiveBid.com - Sotheby's

Το Μάρτιο του 1999 η Amazon διείσδυσε στο χώρο των on – line δημοπρασιών (auctions), αφού διαπίστωσε αφ' ενός μεν το έντονο ενδιαφέρον από τη μεριά των χρηστών του διαδικτύου και αφετέρου δε το σαφώς ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους της δραστηριότητας αυτής. Στόχος της δεν ήταν απλά η δημιουργία μίας ακόμη παρουσίας στις δημοπρασίες, αλλά ο ευθύς ανταγωνισμός με την εταιρία eBay, η οποία δραστηριοποιείται έως σήμερα αποκλειστικά στις δημοπρασίες, προκειμένου να της αποσπάσει ένα μεγάλο μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό,

αγόρασε την εταιρία LiveBid.com, η οποία αναμετέδιδε σε πραγματικό χρόνο δημοπρασίες μέσω του Internet, ενώ επένδυσε ταυτόχρονα και το ποσό των 45 εκατομμυρίων δολαρίων στο γνωστό οίκο δημοπρασιών Sotheby's, προκειμένου να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί μία κοινή ιστοσελίδα δημοπρασιών στο τέλος του ίδιου έτους. Έτσι, η Amazon.com κατάφερε, σε σύντομο χρονικό διάστημα και **με κατάλληλη στρατηγική (συνδυασμό αγοράς εταιρίας, για τη δημιουργία κατάλληλης υποδομής, και συνεργασία με επιφανή οίκο του χώρου)**, να μεγαλώσει το τζίρο της, προσφέροντας για ακόμη μία φορά περιεχόμενο στους πελάτες της. [W5]

Hewlett Packard

Στο τέλος του 1999 η Hewlett – Packard ήρθε σε συμφωνία με την Amazon.com, προκειμένου η τελευταία να χρησιμοποιήσει τα συστήματα της HP στις λειτουργίες της δομής της στο Διαδίκτυο (συνεργάτης σε τεχνολογικό επίπεδο), ενώ ταυτόχρονα θα παρέχει στην τεράστια βάση πελατών της τα προϊόντα της HP. Η συνεργασία αυτή πραγματοποιήθηκε, σε μεγάλο βαθμό, λόγω των προβλέψεων που έγιναν στην Amazon.com ότι η ζήτηση που θα σημειωθεί στα συστήματα της εταιρίας στην περίοδο των εορτών των Χριστουγέννων αναμένεται να είναι τριπλάσια σε σχέση πάντοτε με τις αντίστοιχες προηγούμενες περιόδους **(Βλέπε πίνακα 1)**. [2]

Borders Group - Toys 'R' Us.com

Το site της Borders Group πρόκειται να ενισχυθεί από την πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου της Amazon. Η συνεργασία μεταξύ των δύο εταιριών αφορά την ανάπλαση του διαδικτυακού χώρου της εταιρίας Borders Group (ανήκει στην κατηγορία Fortune 500 εταιριών με 30.000 υπαλλήλους, 335 παραδοσιακά καταστήματα πώλησης βιβλίων και CDs στις Η.Π.Α. και πολλά καταστήματα σ' ολόκληρο τον κόσμο).

Η παραπάνω συμφωνία, σε συνδυασμό με τη συμφωνία με την Toysrus.com που πραγματοποιήθηκε το Σεπτέμβριο του 2000, **καταδεικνύει την ευελιξία της πλατφόρμας του ηλεκτρονικού εμπορίου της Amazon.com να ικανοποιεί τις προσδοκίες συνεργασίας και τεχνολογικής υποδομής άλλων πρωταγωνιστικών εταιριών** στο χώρο του Διαδικτύου. [W6], [W7]

Adobe eBook Reader

Συμφωνία συνεργασίας με το διαδικτυακό βιβλιοπωλείο Amazon.com υπέγραψε πρόσφατα (τέλη Απριλίου 2001) η εταιρία Adobe, η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία

παραγωγής λογισμικού στις Η.Π.Α.. Στους καταλόγους του ηλεκτρονικού βιβλιοπωλείου θα ενταχθούν πάνω από 2.000 ηλεκτρονικά βιβλία σε μορφή pdf, ενώ θα διατίθεται δωρεάν το πρόγραμμα ανάγνωσής τους, Adobe eBook Reader, το οποίο κυκλοφόρησε από την εταιρία τον Ιανουάριο. Στα βιβλία με μορφή pdf, που θα κατεβάζουν από το Internet όσοι χρησιμοποιούν το πρόγραμμα, θα μπορούν να προστίθενται σχόλια και παρατηρήσεις στις σελίδες τους, ενώ θα είναι επίσης δυνατή η αναζήτηση και η τοποθέτηση σελιδοδεικτών. Σύμφωνα με ανακοίνωση της Adobe, η συνεργασία των εταιριών θα επεκταθεί στον επόμενο χρόνο, στα παραρτήματα της Amazon στη Γαλλία, τη Βρετανία, την Ιαπωνία και τη Γερμανία. Η Amazon, μέχρι πρόσφατα, διέθετε γύρω στα 2.000 ηλεκτρονικά βιβλία, τα οποία διαβάζονταν από το λογισμικό MS Reader της Microsoft, ενώ ηλεκτρονικά βιβλία για το πρόγραμμα eBook Reader της Adobe διακινούνταν κυρίως από το Barnes and Noble.com, τον κύριο αντίπαλο της Amazon.com. **Με τη συνεργασία αυτή η Amazon.com κατέριψε ένα σημαντικό πλεονέκτημα του ανταγωνιστή της**, αφού εκτιμάται ότι το e-book θα είναι σε λίγα χρόνια φθηνότερο από ένα φυσικό βιβλίο, ενώ είναι ήδη γνωστό ότι το νέο αυτό μέσο έχει δημιουργήσει το δικό του κοινό, στο οποίο **η Amazon.com είναι βέβαιο ότι επιθυμεί να διεισδύσει και να δραστηριοποιηθεί ακόμη περισσότερο.** [4]

Διεθνής Αγορά – Συνεργασίες - Μεριδίο

Σε συνέδριο των επενδυτών της Amazon.com που πραγματοποιήθηκε το Σεπτέμβριο του 2000 στο Reno της Nevada ο Τζεφ Μπέζος ισχυρίστηκε ότι **η αμερικανική ήπειρος δεν είναι πλέον η καλύτερη αγορά για τους on – line retailers και δήλωσε πως διακρίνει σαφώς καλύτερες προοπτικές για τις δραστηριότητες της Amazon.com στην Ευρώπη.** Δικαιολόγησε μάλιστα τον ισχυρισμό του λέγοντας ότι **στην Ευρώπη οι γεωγραφικές αποστάσεις είναι μικρότερες και η ήπειρος είναι πυκνοκατοικημένη, με αποτέλεσμα να είναι εφικτές οι παραδόσεις προϊόντων μέσα σε 24 ώρες (overnight deliveries) και το κόστος των παραδόσεων να γίνεται αισθητά μικρότερο.** Οι απόψεις αυτές δικαιολογούν απόλυτα το τεράστιο ενδιαφέρον που έχει εκδηλώσει η εταιρία για τη διεθνή αγορά και τις συνεργασίες, προκειμένου να βελτιστοποιήσει τη διείσδυση και τις λειτουργίες της. [W8]

Σήμερα, η Amazon.com διαχειρίζεται τέσσερις διεθνείς ιστοσελίδες – ηλεκτρονικά καταστήματα, τα οποία δραστηριοποιούνται στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία, τη

Γαλλία και την Ιαπωνία. Οι καθαρές πωλήσεις που αντιστοιχούν στο διεθνές τμήμα της αγοράς, από τα προαναφερόμενα sites, καθώς και στις προς Ευρώπη πωλήσεις από το ηλεκτρονικό κατάστημα των Η.Π.Α., ήταν **381 εκατ. \$ το 2000, 168 εκατ. \$ το 1999** και **22 εκατ. \$ το 1998**. Σύμφωνα με τις μετρήσεις της Jupiter Media Metrix που ήρθαν στο φως της δημοσιότητας το Νοέμβριο του 2000 (**βλέπε Πίνακα 2)**, τα ηλεκτρονικά καταστήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο και τη Γερμανία είναι οι πρωταγωνιστές του είδους τους, στη Γαλλία το αντίστοιχο ηλεκτρονικό καταστήματα της Amazon βρίσκεται μεταξύ των τριών πρώτων on – line καταστημάτων, ενώ το αντίστοιχο κατάστημα στην Ιαπωνία (έναρξη της 1 Νοεμβρίου 2000) κατέχει την πρώτη θέση στην τοπική αγορά σε πωλήσεις βιβλίων. Τα παραπάνω sites παρέχουν την εμπειρία της Amazon, όσο αφορά τη μεγάλη γκάμα προϊόντων, την ευκολία επιλογής, το περιεχόμενο, τις ευκολίες ενημέρωσης και συναλλαγής, καθώς και τις ανταγωνιστικές τιμές. Το 2000, η εταιρία διαχειρίστηκε την εξυπηρέτηση των διεθνών πελατών της, τόσο από τις αντίστοιχες εγκαταστάσεις στην Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο τη Γερμανία και την Ιαπωνία, όσο και από τις Η.Π.Α.. Πρόσφατα ανακοινώθηκε η συνένωση των Ευρωπαϊκών κέντρων εξυπηρέτησης πελατών, προκειμένου να καλύπτουν καλύτερα αλλά και οικονομικότερα τις απαιτήσεις των πελατών τους. Η εκκλήρωση των παραγγελιών γίνεται και από τα τέσσερα κέντρα, ενώ **στρατηγικός συνεργάτης στη μεταφορά των προϊόντων είναι η εταιρία Nippon Express, μία από τις πιο ανεπτυγμένες εταιρίες courier**. Η Amazon.com αναφέρει ότι προτίθεται, μέσα στο 2001, να επεκτείνει το εύρος των προϊόντων και τις υπηρεσίες της στα παραπάνω ηλεκτρονικά της καταστήματα. [2]

Στρατηγική για IT

Μία από τις κυρίαρχες στρατηγικές της Amazon.com είναι **η αναβάθμιση της τεχνολογικής της υποδομής, σε όλες τις λειτουργίες της, προκειμένου να αποκτήσει μεγαλύτερα οφέλη και συνεπώς να επιτύχει την πολυπόθητη γι' αυτή κερδοφορία**. Είναι γεγονός ότι η εταιρία συνεχίζει να ξοδεύει πολύ περισσότερα χρήματα από όσα κερδίζει.

Για τη διοίκηση της εταιρίας υπάρχει πίεση, αφού γίνονται προσπάθειες το μοντέλο της Amazon, εκτός από πελατοκεντρικό να αποβεί και κερδοφόρο, δεδομένου του γεγονότος ότι οι ανταγωνιστές στο Διαδίκτυο δεν είναι πια νεοφερμένοι και ο ανταγωνισμός έχει γίνει σκληρότερος από ότι στο παρελθόν.

Προκειμένου, λοιπόν, η εταιρία να πετύχει το διπλό της αυτό στόχο **αποφάσισε να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία ως δοκός στήριξης**. Είναι γεγονός ότι τους τελευταίους μήνες του 2000, η Amazon έχει επιταχύνει τις δραστηριότητές της, σε μία προσπάθεια να αναβαθμίσει την τεχνολογική της υποδομή και να διαχειρίζεται με βέλτιστο τρόπο όλες της πληροφορίες που συνδέονται με τις δραστηριότητές της. Στα μέσα Οκτωβρίου του 2000 ανακοινώθηκε η συμφωνία με την Excelon Corp. για ενοποίηση λογισμικού που αφορά B2B δραστηριότητες (μέρος της συμφωνίας αφορά τη χρήση μίας αντικειμενοστραφούς βάσης δεδομένων της Excelon για τη βελτίωση της ανταπόκρισης των λειτουργιών του ηλεκτρονικού καταστήματος της Amazon) , καθώς και η συμφωνία με την SAS Institute Inc., για εφαρμογές ανάλυσης δεδομένων, οι οποίες είναι απαραίτητες στην συνεχή προσπάθεια της εταιρίας να ανακαλύπτει τις νέες προτιμήσεις των πελατών και την ευρύτερη τάση των μεριδίων αγοράς. Οι παραπάνω συμφωνίες ακολούθησαν μία σειρά συμφωνιών, η οποία περιελάμβανε την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών από εταιρίες όπως η E.piphany (χρήση της πλατφόρμας Customer Relationship Management (CRM) – προϊόντος της εταιρίας για την αναβάθμιση των e – marketing ενεργειών), η Hewlett – Packard (αποτελεί από την Άνοιξη του 2000 τον κύριο παροχέα τεχνολογικής υποδομής της Amazon), η Manugistics (επιλέχθηκε από την Amazon.com για να καλύψει, με το εξειδικευμένο λογισμικό – προϊόν της, τις κρίσιμες απαιτήσεις που αφορούν τον τομέα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας) και η Oracle (ανέλαβε, για λογαριασμό της Amazon, την υλοποίηση μίας αποθήκης δεδομένων πολλών terabyte). [W9]

Οι παραπάνω τεχνολογικές συμφωνίες καταδεικνύουν ότι η Amazon.com γνωρίζει ότι θα πρέπει να ελέγξει το κόστος των υπηρεσιών της, να ανακαλύψει νέες βέλτιστες μεθόδους να διανείμει τα προϊόντα της, να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες της εφοδιαστικής της αλυσίδας (logistics), καθώς και να προβλέψει και να προλάβει τις απαιτήσεις των πελατών της πριν αυτές εκδηλωθούν, για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί τόσο στην ποιότητα της υπηρεσίας όσο και στην απαιτούμενη ποσότητα.

Η Amazon.com ξοδεύει τα περισσότερα χρήματα, μετά το Marketing και την Προώθηση, για την αναβάθμιση της τεχνολογικής της υποδομής. Τους πρώτους εννέα μήνες του 2000 τα έξοδα της εταιρίας όσο αφορά την τεχνολογία και το περιεχόμενο άγγιξαν το 11,1% (200 εκατ. \$) των καθαρών πωλήσεων της, τη στιγμή που τα αντίστοιχα περσινά έξοδα άγγιξαν το 10,6% (102 εκατ. \$) [2]. Η εταιρία θεωρεί ότι η παραπάνω αύξηση οφείλεται στην ίδρυση ενός ακόμη πολυπόθητου κέντρου πληροφοριών, το οποίο θεωρείται ως νευρώνας του οργανισμού της Amazon.com, αφού εκεί πραγματοποιούνται όλες οι αναλύσεις δεδομένων που περιγράφουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρίας.

Στο παρελθόν, είναι γεγονός ότι η εταιρία κάλυπτε από μόνη της όλες τις ανάγκες της σε λογισμικό, αφού διατηρούσε και διατηρεί ένα επιτελείο προγραμματιστών και δοκιμασμένων στελεχών, με ιδιαίτερη προσήλωση και κατάρτιση τόσο σε τεχνικά θέματα του Διαδικτύου, όσο και στην ανάλυση της συμπεριφοράς ενός on – line πελάτη, προκειμένου αυτή να μεταφραστεί σε συναλλαγή και επακόλουθο τζίρο για την εταιρία. Δεν είναι λίγοι άλλωστε εκείνοι που ισχυρίζονται ότι η Amazon.com θα μπορούσε, με την εμπειρία που διαθέτει στην κατασκευή λογισμικού, να θεωρηθεί και ίσως να δραστηριοποιηθεί ως εταιρία παραγωγής λογισμικού. Είναι όμως αποδεδειγμένο ότι **όσο επεκτείνει τις δραστηριότητές της και το όνομά της, είναι πρακτικά αδύνατο να μπορέσει να επιτύχει αυτονομία, πολύ περισσότερο στις νευραλγικές λειτουργίες της διαχείρισης των πληροφοριών, οι οποίες απαιτούν συνεχώς αναβαθμισμένες και δοκιμασμένες τεχνολογικές πλατφόρμες υποστήριξης.**

Άλλωστε, οι απόψεις της εταιρίας είναι ξεκάθαρες, αφού στην τελευταία ανακοίνωση που έκανε προς τους μετόχους τους αναφέρει: « Χρειαζόμαστε την προσθήκη λογισμικού και εξοπλισμού και την αναβάθμιση των συστημάτων και της δικτυακής υποδομής μας, προκειμένου να καλύψουμε την αυξημένη μελλοντική ζήτηση των

προϊόντων μας και να ενοποιήσουμε τα συστήματά μας. Χωρίς τις παραπάνω αναβαθμίσεις, είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίσουμε επιπρόσθετες διακοπές – πτώσεις στα συστήματά μας, μεγαλύτερους χρόνους ανταπόκρισης, υποβαθμισμένη εξυπηρέτηση πελατών, αδυναμίες στην ποιότητα και στο χρόνο εκτέλεσης των παραγγελιών και συνεπώς καθυστερήσεις στην έκδοση οικονομικών αναφορών ». [W9]

Επιπρόσθετα, η εταιρία κάνει συνεχώς ελέγχους και εφαρμόζει τεχνολογίες, έχοντας ως κύριο στόχο να αντιλαμβάνεται έγκαιρα και να διαχειρίζεται καλύτερα την συνεχώς επεκτεινόμενη τεχνολογική της υποδομή. Μερικά από τα προγράμματα αφορούν τη συσχέτιση διαφόρων γεγονότων του δικτύου της με τις επιχειρηματικές της διαδικασίες (π.χ. δημιουργία συναγερμών (alarms) – ειδοποίηση σε συγκεκριμένες διαδικασίες), καθώς και η χρήση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων για τη διαχείριση της απόδοσης και το σχεδιασμό αποθεμάτων προϊόντων.

Η Amazon.com ξεκίνησε έχοντας μόνο έναν server για την αποθήκευση των στοιχείων των πελατών της και σήμερα διαθέτει στο ανθρώπινο δυναμικό της περισσότερους από 20 διαχειριστές βάσεων δεδομένων.

Όσο όμως αυξάνονται οι υπολογιστικοί πόροι που απαιτούνται στο επιχειρησιακό μοντέλο της Amazon, τόσο αυξάνεται και η διαχειριστική πολυπλοκότητα των διαδικασιών του δικτύου της.

Η εταιρία Hewlett – Packard παρέχει στην Amazon εξυπηρετητές (servers) για το Internet, εξοπλισμό αποθήκευσης δεδομένων και άλλα συστήματα, τα οποία συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία των τόσο των on – line υπηρεσιών της Amazon, όσο και των διαδικασιών διανομής και διαχείρισης της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Επιπλέον, η HP είναι υπεύθυνη για την υποστήριξη και τη συντήρηση του δικτύου της Amazon, πολύ περισσότερο σε κρίσιμες περιόδους αυξημένων δραστηριοτήτων, όπως οι διακοπές των Χριστουγέννων, στις οποίες σχεδόν πάντοτε η Αμαζον ανακυρήσετε με διαφορά ως ο αδιαφιλονίκητος πρωταγωνιστής **(Βλέπε πίνακα 3)**.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την εταιρία ήταν, και είναι, οι δραστηριότητές της σχετικά με την on – line προσωποποίηση του πελάτη, δηλαδή τη δυνατότητα να **μετατρέπει τη γνώση που διαθέτει για κάθε της πελάτη σε προτάσεις για την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων**, τα οποία ταιριάζουν στις αγοραστικές του συνήθειες, και τελικά να επιτυγχάνει τη συναλλαγή προϊόντων μαζί

του. Η ικανότητα αυτή αποτελεί το κλειδί της στρατηγικής της εταιρίας, η οποία χαρακτηρίζεται από την έκφραση: «**Διατηρούμε τους πελάτες μας**». Σύμφωνα με τα όσα έχουν γίνει γνωστά έως σήμερα για το θέμα αυτό – η Amazon αρνήθηκε επανελλημένα να περιγράψει τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται – η εταιρία με χρήση κατάλληλων λογισμικών, με αλγορίθμους ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων, καταφέρνει να αναγνωρίζει την παρουσία ενός πελάτη της στο ηλεκτρονικό της κατάστημα, και του προτείνει μερικά προϊόντα που είναι πιθανό ότι μπορεί να τον ενδιαφέρουν. Έχοντας, μάλιστα, υπόψη του κανείς ότι **η βάση δεδομένων των πελατών της εταιρίας έχει ξεπεράσει τις 30 εκατομμύρια εγγραφές, καταλαβαίνει ότι η τεράστια αυτή τεχνικά πρόκληση είναι τρομακτικά δύσκολο να επιτευχθεί σε πραγματικό χρόνο και επομένως απαιτούνται για την υποστήριξή της τεράστιες και καινοτόμες επιχειρηματικές εφαρμογές.**

Πίσω από την παραπάνω τεχνολογική υποδομή και τις ποικίλες και απαιτητικές εφαρμογές κρύβεται μία ομάδα ειδικών στις πρακτικές του data – mining, οι οποίοι χρησιμοποιούν κατάλληλους αλγόριθμους, σε συνεργασία με το SAS Institute's Enterprise Miner, έχοντας ως κύριο στόχο να ανακαλύψουν τα αγοραστικά πρότυπα των πελατών, προκειμένου να επιτύχουν αύξηση στις επαναλαμβανόμενες επισκέψεις πελατών. [W9]

Η εταιρία χρησιμοποιεί λογισμικό - εφαρμογές της E.piphany για δύο είδη προγραμμάτων e – marketing: τις μεγάλης εύρους καμπάνιες προώθησης (τα μηνύματα ή οι προσφορές αποστέλλονται σε εκατομμύρια πελάτες), και τις καμπάνιες προώθησης σε παλιούς πελάτες (συνήθως αριθμούν μερικές χιλιάδες). Στη διαδικασία αυτή συμμετέχουν και τα στατιστικά εργαλεία των εφαρμογών της SAS Institute, ενώ όλα τα στοιχεία των πελατών συλλέγονται από τις αποθήκες δεδομένων της Oracle. Ένα **παράδειγμα συνεργασίας των παραπάνω εφαρμογών** είναι το ακόλουθο: Έστω ότι η Amazon αποφασίσει να προσφέρει 20% έκπτωση, σε κάποια φωτογραφική μηχανή, η οποία παρουσιάζει υψηλό απόθεμα. Οι υπεύθυνοι marketing της βάσης δεδομένων των πελατών της Amazon θα χρησιμοποιήσουν την εφαρμογή της E.piphany για να εντοπίσουν το σύνολο των πελατών, οι οποίοι αγόρασαν στο παρελθόν αναλώσιμα φωτογραφικής μηχανής. Ταυτόχρονα, οι στατιστικοί της Amazon, με χρήση των εργαλείων λογισμικού της SAS Institute, θα κατατάξουν τους πελάτες της εταιρίας σύμφωνα με την πιθανότητα αγοράς της φωτογραφικής

μηχανής που αντιστοιχεί στον καθένα. Τα αποτελέσματα συνθέτονται και τελικά οι πελάτες που παρουσιάζουν τις αναγκαίες ταυτίσεις δέχονται, μέσω e – mail, την προσφορά – έκπτωση της Amazon για το συγκεκριμένο προϊόν. [W9]

Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι ανάμεσα στις εφαρμογές της εταιρίας E.pirhanj περιλαμβάνεται και η E.5 εφαρμογή, η οποία ειδικεύεται σε θέματα διαχείρισης της επικοινωνίας με τον πελάτη, μέσω της ιστοσελίδας και των τηλεφωνικών κέντρων εξυπηρέτησης. Προφανώς όμως **η Amazon δεν χρησιμοποιεί το παραπάνω λογισμικό, αφού η γενική διεύθυνση θεωρεί ότι η επικοινωνία με τον πελάτη είναι ενέργεια μείζονος σημασίας και η στρατηγική της είναι να χρησιμοποιεί δικές της επιχειρηματικές εφαρμογές, χωρίς όμως να αναλύει τις ιδιαιτερότητές τους. Είναι άλλωστε κοινά αποδεκτό ότι μία εταιρία όπως η Amazon, με τεράστια, έως σήμερα, επιτυχία στον τομέα της επικοινωνίας με τους πελάτες της, γνωρίζει όλες τις αναγκαίες ιδιαιτερότητες του θέματος αυτού και είναι ικανή να καλύψει τις ανάγκες της, ίσως καλύτερα και από μία επώνυμη εταιρία λογισμικού, αφού συνδυάζει θαυμάσια την εμπειρία με την τεχνογνωσία.**

Στρατηγική Logistics

Logistics – Κέντρα Διανομής

Η επικοινωνία με τον πελάτη, μέσω της ιστοσελίδας ή των τηλεφωνικών κέντρων αποκτά ακόμη μεγαλύτερη αξία, εάν υποστηρίζεται από κατάλληλα οργανωμένες διαδικασίες Logistics. Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις, όπως και η Amazon, γνωρίζουν τα σημαντικά οφέλη που πηγάζουν από τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, και **επενδύουν σημαντικά ποσά προκειμένου να παραδίδουν στον πελάτη τους το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα, ποιότητα, στο σωστό χρόνο απόκρισης**. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης για τους πελάτες τους και ταυτόχρονα καταφέρνουν να εγκλωβίσουν **(Lock – in)** τα αγοραστικά τους ενδιαφέροντα – πρότυπα στο ηλεκτρονικό τους κατάστημα.

Τα τελευταία χρόνια η Amazon διέθεσε και διαθέτει αρκετά εκατομμύρια δολάρια στη δημιουργία κέντρων διανομής, τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στο εξωτερικό, καθώς και στην υιοθέτηση και υλοποίηση νέων εφαρμογών για την καλύτερη διαχείριση της διαθεσιμότητας και της διακίνησης της μεγάλης γκάμας των προϊόντων που προσφέρει.

Τα κέντρα εκτέλεσης και διανομής των παραγγελιών της εταιρίας ξεπερνούν σε έκταση τα 4,5 εκατομμύρια τετραγωνικά μέτρα. Στις Η.Π.Α. λειτουργούν πέντε τέτοια κέντρα σε μόνιμη βάση (Fernley, Coffeyville, Campbellsville and Lexington, New Castle, Grand Forks) και ένα (1) κέντρο εποχιακής εκτέλεσης και διανομής παραγγελιών στο Seattle της επαρχίας Washington. Επιπλέον, στην Ευρώπη λειτουργούν τρία (3) παρόμοια κέντρα στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και τη Γερμανία. Τέλος, στην Ιαπωνία η διαχείριση της εκτέλεσης και διανομής των προϊόντων γίνεται σε συνεργασία με την εταιρία Nippon Express. Τα παραπάνω κέντρα διευκολύνουν την έγκυρη και έγκαιρη μεταφορά και παράδοση των προϊόντων στους πελάτες. [2]

Λογισμικό Logistics

Την Άνοιξη του 2000 η εταιρία ανακοίνωσε τα σχέδια της να υιοθετήσει το λογισμικό της Manugistics, για τη διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Η Amazon χρησιμοποιεί δύο εφαρμογές από το σύνολο των προγραμμάτων που ονομάζεται

Manugistics NetWorks E – business: τις εφαρμογές NetWorks Strategy και NetWorks Transport.

Με την εφαρμογή NetWorks Transport σχεδιάζεται η ροή των προϊόντων στο δίκτυο διανομής της, στις Η.Π.Α. και την Ευρώπη, και καθορίζεται η κατάλληλη ποσότητα αποθεμάτων για κάθε προϊόν.. Με το λογισμικό αυτό καθορίστηκαν στο παρελθόν οι τοποθεσίες των κέντρων διανομής της εταιρίας στην Ευρώπη, το οποίο ήταν ένα δύσκολο εγχείρημα, εάν σκεφτεί κανείς ότι οι ειδικοί σε θέματα logistics είχαν προτείνει 72 πιθανές τοποθεσίες. Η εταιρία Manugistics ισχυρίζεται ότι με το λογισμικό της γλίτωσε την Amazon από έξοδα της τάξεως των 50 εκατομμυρίων δολαρίων, αφού κατάφερε να μειώσει τον αριθμό των προτεινόμενων τοποθεσιών σε 18.

Μία μεγάλη ποσότητα προϊόντων της Amazon – εκτός από τα βιβλία – παρασκευάζεται εκτός των Η.Π.Α.. Για το σκοπό αυτό το NetWorks Transport αναλαμβάνει τον υπολογισμό του πραγματικού κόστους μεταφοράς αυτών των προϊόντων, από τον τόπο κατασκευής τους στο χώρο αποθήκευσής τους, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά τους και τη ζήτησή τους, προκειμένου να γίνουν ταυτόχρονες μεταφορές προϊόντων υψηλής ζήτησης, οι οποίες θα αποβούν οικονομικά συμφέρουσες για την εταιρία. [W9]

Οι προκλήσεις όμως σε θέματα διανομής διακίνησης για μία εταιρία όπως η Amazon δεν τελειώνουν εδώ. Η εταιρία αναγνώρισε την ανάγκη να μειώσει τα αποθέματά της, έχοντας πάντοτε ως προϋπόθεση να μην αντιμετωπίσει προβλήματα διαθεσιμότητας των προϊόντων της. Επιπλέον, **η στρατηγική της εταιρίας ήταν να αποθηκεύει τα προϊόντα της με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιεί τις λεγόμενες “split orders”, δηλαδή τις παραγγελίες δύο ή περισσότερων προϊόντων που προέρχονται από διαφορετικά κέντρα αποθήκευσης και συνεπώς αυξάνουν το κόστος διανομής.**

Προς την κατεύθυνση αυτή ζήτησε από την Manugistics να υλοποιήσει, με κατάλληλη εφαρμογή του λογισμικού της ένα σχέδιο διαχείρισης αποθεμάτων, το οποίο να **περιορίζει το ποσοστό των “split – orders”, το πολύ στο 15% των συνολικών παραγγελιών.** Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή NetWorks Strategy, με την οποία εξετάστηκε το ιστορικό παραγγελιών των πελατών και αναγνωρίστηκαν τα προϊόντα που αγοράζονται παράλληλα, ενώ ταυτόχρονα καθορίστηκαν οι καλύτερες τοποθεσίες, στις οποίες θα έπρεπε να αποθηκευθούν οι συνδυασμοί των παραπάνω προϊόντων.

Η εφαρμογή NetWorks Strategy χρησιμοποιήθηκε και για τον καθορισμό των συνδυαστικών αγοραστικών προτύπων των Η.Π.Α., ενώ επιπλέον ερευνήθηκε η ανάγκη επέκτασης ή εκ νέου δημιουργίας κέντρων διανομής και αποθήκευσης. Οι ενέργειες αυτές οδήγησαν στην υλοποίηση ενός σχεδίου διαχείρισης αποθεμάτων, το οποίο πληρούσε τον στόχο του 15% για τις "split – orders", ενώ παράλληλα μείωνε το συνολικό απόθεμα κάθε προϊόντος κατά 25 – 30%. [W9]

Γίνεται αντιληπτό ότι **η συμπίεση του κόστους, μέσω των διαδικασιών logistics της Amazon**, διασφαλίζει το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης για τους πελάτες της και **δημιουργεί βάσιμες προϋποθέσεις για** την επίτευξη του γνωστού διπτού στόχου της εταιρίας, δηλαδή **την αναγνώρισή της ως το πιο πελατοκεντρικό ηλεκτρονικό πολυκατάστημα στο χώρο και την ταυτόχρονη επικερδή πορεία της.**

Στρατηγικά ... παραπτώματα

Όμως ακόμη και μία εταιρία όπως η Amazon.com, με τις συχνές συνεργασίες – εξαγορές της καθώς και την ευρύτερη δραστηριοποίησή της στα διαδικτυακά δρώμενα, πέφτει συχνά σε εμφανή παραπτώματα τα οποία είναι δυνατόν να προκαλέσουν σοβαρό πλήγμα στο όνομα – φήρμα της εταιρίας, όσο και αν αυτό είναι ευρέως διαδεδομένο και αναγνωρισμένο. Μερικά από τα πιο γνωστά παραπτώματά της είναι τα ακόλουθα:

Αναδίπλωση στην πολιτική διαχείρισης των πληροφοριών των πελατών

Στις 1/9/2000 η Amazon.com διευκρίνησε, μέσω ανακοίνωσης που δημοσίευσε από την ιστοσελίδα της, ότι σε περίπτωση που αποκτηθεί στο μέλλον από κάποια άλλη εταιρία, τότε θα παραχωρηθούν ως περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας και όλες οι πληροφορίες που αφορούν τη βάση δεδομένων των πελατών της. Στο παρελθόν η εταιρία δήλωνε ότι δε θα μοιραστεί σε καμία περίπτωση τις πληροφορίες και τα προσωπικά στοιχεία των πελατών της, παραμόνο γιας λόγους στενής συνεργασίας, στο πλαίσιο του ισχυρού ανταγωνισμού. Είναι γεγονός ότι **η παραπάνω αναδίπλωση στην πολιτική διαχείρισης των πληροφοριών των πελατών συνέβη στη χειρότερη χρονικά στιγμή, αφού το θέμα είχε πάρει τεράστιες διαστάσεις και οι στατιστικές έδειχναν ότι το 46% των on – line πελατών θεωρούσαν την εγγύηση της εχεμύθειας των προσωπικών δεδομένων ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία εμπιστοσύνης ανάμεσα σε πελάτη και επιχειρήσεις.** Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί μία έντονη δυσαρέσκεια στους πελάτες της Amazon και συνεπώς να κλονιστεί σημαντικά η εμπιστοσύνη (brand loyalty) τους προς την εταιρία. [W10], [W11]

Προτιμητέα - Δυναμική τιμολόγηση

Στις 11/9/2000 η εφημερίδα Computerworld δήλωσε σε κεντρική σελίδα της ότι η εταιρία Amazon.com χρεώνει διαφορετικές τιμές για μερικά DVDs και στην ουσία την κατηγόρησε για διάκριση μεταξύ των πελατών της. Σύμφωνα με την έρευνα της εφημερίδας η υπερχρέωση σε ορισμένα DVDs εξαρτιώταν από τον τύπο του browser του πελάτη, τον ISP, καθώς και το αν ο πελάτης ψώνιζει για πρώτη φορά ή ήταν τακτικός πελάτης. Μπροστά στην παραπάνω κατηγορία που διατύπωσε η εφημερίδα, με αρκετά πειστικές αποδείξεις, οι υπεύθυνοι της Amazon.com, δοκιμάζοντας πραγματικά την υπομονή του κόσμου παραδέχθηκαν ότι η εταιρία εφαρμόζει

διαφορετική χρέωση, αλλά ανέφεραν ότι επρόκειτο για κάποιο τεστ, χωρίς όμως να δώσουν περισσότερες λεπτομέρειες. Ειδικοί αναλυτές δήλωσαν ότι το παραπάνω φαινόμενο είναι **μία μορφή της δυναμικής τιμολόγησης, σύμφωνα με την οποία η Amazon.com τοποθέτησε τους πελάτες της σε διαφορετικές ομάδες, ανάλογα με το πόσο επιρρεπής εμφανίζονται να είναι στην τιμολόγηση των προϊόντων.** Η ομαδοποίηση αυτή είναι εφικτή μέσω της σημερινής τεχνολογίας, αλλά δεν υπάρχουν αποδείξεις για την εφαρμογή της. Το αποτέλεσμα αυτής της αποκάλυψης κλόνισε για ακόμη μία φορά την εμπιστοσύνη των πελατών της Amazon.com και εξέθεσε την εταιρία, αφού πρόσφερε ισχυρά επιχειρήματα στους αντιπάλους της. [W12]

Acquisition - συνεργασίες που στοίχησαν ακριβά

Μετά από την απόκτηση της διαδικτυακής εταιρίας Junglee, με την αναπτυγμένη τεχνολογία αναζήτησης (shopping agents), η Amazon.com προώθησε στην ιστοσελίδα της την υπηρεσία "Shop the Web". Η υπηρεσία αυτή δεν προχώρησε, αφού ο κόσμος δεν έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον και η υπόθεση αυτή χρεώθηκε ως αποτυχία για την εταιρία, πολύ περισσότερο μετά την αποχώρηση των υπευθύνων της Junglee.

Κατά όμοιο περίπου τρόπο, και η εταιρία Living.com, της οποίας η Amazon.com κατείχε το 18% της αξίας της, σταμάτησε να εμφανίζεται στην ιστοσελίδα της Amazon.com και αντιμετώπισε σοβαρά οικονομικά προβλήματα. [2]

Συμπεράσματα – Επίλογος

Συνοψίζοντας, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η Amazon.com διακρίνεται για ένα πλήθος στρατηγικών επιλογών σε όλους σχεδόν τους τομείς της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

- Μέσω συνεργασιών και εξαγορών κατάφερε να δημιουργήσει, κατά μία έννοια, ένα χαρτοφυλάκιο περιεχομένου (Content Portfolio), καθώς επίσης και ένα χαρτοφυλάκιο με σημαντικά μερίδια (Shares) ενός πλήθους διαδικτυακών εταιριών, οι οποίες διακρίνονται στο χώρο τους.
- Με την είσοδό της στην αγορά της Ευρώπης διέυρυνε τη βάση δεδομένων των πελατών της, συμπίεσε τα κόστη μεταφοράς και διανομής των παραγγελιών και βελτίωσε το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της, αποκομίζοντας έτσι ένα σημαντικό μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς.
- Οδηγεί την καλοαναθρεμμένη βάση των πελατών της σε νέες επίπεδες αγορές, προκειμένου να μεγαλώσει το περιθώριο κέρδους της (έχει την υποδομή → έχει την ισχυρή βάση δεδομένων των πελατών → εισάγει νέα προϊόντα → διευσδύει σε νέες αγορές στο διαδίκτυο → βελτιώνει το περιθώριο κέρδους της).
- Εγκλωβίζει τον πελάτη της (Lock – in) προσφέροντάς του αξία μέσω πρωτότυπων – καινοτόμων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (Value added services) και ενισχύοντας συνεχώς το περιεχόμενο (Content) της ιστοσελίδας της. Διασφαλίζει έτσι σε υψηλό βαθμό την εμπιστοσύνη των πελατών (Brand Loyalty). Η εταιρία δεν πουλάει προϊόντα κατά την τετριμμένη έννοια, αλλά προσφέρει εξατομικευμένη υπηρεσία (Customized service). Εάν μάλιστα λάβει κανείς υπόψη του το γεγονός ότι η εμπιστοσύνη – αφοσίωση των πελατών του διαδικτύου σε μία επιχείρηση είναι για πολλούς αναλυτές του είδους μία ουτοπία, καταλαβαίνει άμεσα ότι **η στρατηγική αυτή της Amazon.com δημιουργεί μία επανάσταση στο χώρο.**
- Η εταιρία έχει οικοδομήσει ένα μεγάλο κεφάλαιο αξίας, μέρος του οποίου αποτελεί το ισχυρό όνομα – φίρμα της, στο χώρο του διαδικτύου και με την εμπειρία που έχει αποκομίσει καταφέρνει να εκμεταλλεύεται τη φήμη της για να προσελκύει

τόσο τους πελάτες της όσο και τους συνεργάτες – προμηθευτές της, συνάπτοντας ισχυρές σχέσεις - συνεργασίες με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πολλαπλά οφέλη.

- Για την Amazon.com οι πελάτες και οι προμηθευτές αποτελούν απλά δύο διαφορετικές ομάδες πελατών, τους οποίους αναλαμβάνει να διασυνδέσει, παρέχοντάς τους συνεχώς κίνητρα και ευκολίες συναλλαγών. Η εταιρία είναι στην ουσία ένας μεσίτης πληροφοριών (info broker).
- Η εταιρία είναι ο αναμφισβήτητος πρωταγωνιστής στο χώρο της on - line συνεργασίας, προσφέροντας μία μεγάλη γκάμα προγραμμάτων. Μέσα από τη συνεχή παροχή κινήτρων καταφέρνει να επιτυγχάνει ποικίλες συνεργασίες και να γίνεται πανταχού παρούσα (Syndication makes the company ubiquitous) στο Διαδίκτυο, συντελώντας στην ενίσχυση του ονόματος – φήμα της (Brand awareness).
- Η Amazon.com έχει επιτύχει να μετατρέψει την αγορά των προϊόντων της σε μία εύκολη και ευχάριστη διαδικασία, κυρίως χάρη στη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας (IT) και των καινοτόμων εφαρμογών της (1 - Click Technology). Η κατάλληλη αυτή χρήση της τεχνολογίας λειτουργεί προς όφελος των πωλήσεων συμβάλλοντας ουσιαστικά στον εγκλωβισμό (Lock – in) του πελάτη.
- Η επικοινωνία με τον πελάτη αποκτά ακόμη μεγαλύτερη αξία, μέσω των διαδικασιών logistics της Amazon, και η συμπίεση του κόστους διασφαλίζει το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και **δημιουργεί βάσιμες προϋποθέσεις για την επίτευξη του διττού στόχου της εταιρίας** (το πιο πελατοκεντρικό ηλεκτρονικό πολυκατάστημα στο χώρο με ταυτόχρονη επικερδή πορεία).

Αν παρατηρήσει κανείς προσεκτικά το σύνολο των στρατηγικών της Amazon.com θα διαπιστώσει ότι καμία στρατηγική της εταιρίας δεν είναι αποκομμένη – αντίθετα **εμφανίζεται μία ενοποίηση των στρατηγικών, αφού τα πάντα είναι αλληλένδετα.**

Όσο αφορά **το μέλλον της εταιρίας** οι γνώμες διχάζονται, κυρίως λόγω της αστάθειας που επικρατεί σήμερα στον επιχειρηματικό κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Από τη μία πλευρά υπάρχουν εκείνοι που λένε πως τώρα πλέον κανείς και τίποτα δε μπορεί να τη σταματήσει, διότι έχει μεταμορφωθεί σε ένα σημαντικό πόλο συνολικής εμπορικής δραστηριότητας και ο ανταγωνισμός πρακτικά δεν υπάρχει, ενώ τα κέρδη δε θα αργήσουν να σημειωθούν.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν εκείνοι που ισχυρίζονται ότι το επιχειρησιακό της μοντέλο φθίνει και, καθώς εισέρχεται σε νέες αγορές θα πληγεί σημαντικά από τη διαχειριστική πολυπλοκότητα, η οποία δημιουργεί ολοένα και περισσότερο αυξημένα κόστη, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τα περιθώρια κέρδους. Οι υποστηρικτές της άποψης αυτής θεωρούν ότι οι σημαντικές επενδύσεις της Amazon.com σε πληροφοριακή τεχνολογία και Logistics δεν είναι ικανές να αναστρέψουν τη φθίνουσα πορεία και να επιφέρουν κέρδη.

Το ερώτημα παραμένει...

Η ξέφρενη αυτή πορεία του μεγαλύτερου επαναστάτη στο χώρο των βέλτιστων εξατομικευμένων πρακτικών και της στρατηγικής των on – line επιχειρήσεων άραγε τελειώνει εδώ ή μήπως τώρα αρχίζει μία ακόμη πιο εντυπωσιακή και κερδοφόρα πορεία;

Το βέβαιο της υπόθεσης είναι ότι η πίεση που δέχεται η εταιρία για εμφάνιση κέρδους έχει πια κορυφωθεί, και είναι απολύτως δικαιολογημένη, και οποιαδήποτε καθυστέρηση ή απόκλιση από μία επικερδή πορεία θα πλήξει ουσιαστικά το κύρος της εταιρίας και σταδιακά θα της στερήσει τον τίτλο του πρωταγωνιστή στο χώρο του διαδικτύου.

Πίνακας 1.

Συγκριτικός πίνακας κίνησης στο διαδίκτυο για τις περιόδους των Χριστουγέννων τα έτη 1999 και 2000.

| Holiday Shopping Season Traffic, 1999 vs. 2000 (5-week average in unique visitors) | | | | | |
|--|--------------------|------------------------|-------------|-----------------------|------------------------|
| 1999 | | | 2000 | | |
| Rank | Site | Unique Visitors | Rank | Site | Unique Visitors |
| 1. | Amazon.com | 1,071,000 | 1. | Amazon.com | 1,583,000 |
| 2. | MyPoints.com | 869,000 | 2. | MyPoints.com | 1,391,000 |
| 3. | Webstakes.com | 433,000 | 3. | Americangreetings.com | 538,000 |
| 4. | Buy.com | 348,000 | 4. | Half.com | 511,000 |
| 5. | eToys.com | 338,000 | 5. | BizRate.com | 510,000 |
| 6. | BizRate.com | 310,000 | 6. | Webstakes.com | 446,000 |
| 7. | ToysRUs.com | 294,000 | 7. | Walmart.com | 370,000 |
| 8. | BarnesandNoble.com | 286,000 | 8. | CDNow.com | 320,000 |
| 9. | CDNow.com | 277,000 | 9. | Buy.com | 316,000 |
| 10. | eGreetings.com | 219,000 | 10. | eToys.com | 310,000 |

Source: Media Metrix

http://cyberatlas.internet.com/markets/retailing/article/0,,6061_553911,00.html

January 8, 2001

Πίνακας 2.

Συγκριτικός πίνακας για τα Ευρωπαϊκά sites της Amazon.com. Παρατηρούμε ότι η εταιρία δεν πρωταγωνιστεί στη Γαλλία.

| Top Retail Sites in UK, Germany & France | | | |
|---|---------------|------------------------------|----------------|
| Home users, December 2000 | | | |
| Rank | Site | Unique Visitors (000) | Reach % |
| UK | | | |
| 1. | Amazon.co.uk | 1,895 | 15.0 |
| 2. | Amazon.com | 1,060 | 8.4 |
| 3. | Argos.co.uk | 702 | 5.5 |
| 4. | Tesco.co.uk | 644 | 5.1 |
| 5. | Dixons.co.uk | 482 | 3.8 |
| Germany | | | |
| 1. | Amazon.de | 2,605 | 22.3 |
| 2. | Bol.de | 1,055 | 9.0 |
| 3. | Quelle.de | 758 | 6.5 |
| 4. | Amazon.com | 717 | 6.1 |
| 5. | Handy.de | 596 | 5.1 |
| France | | | |
| 1. | FNAC.com | 865 | 12.7 |
| 2. | Alapage.com | 548 | 8.0 |
| 3. | Amazon.fr | 315 | 4.6 |
| 4. | Toobo.com | 298 | 4.4 |
| 5. | LetsBuyIt.com | 273 | 4.0 |
| Source: Jupiter MMXI | | | |

http://cyberatlas.internet.com/big_picture/geographics/article/0,,590661,00.html

February 15, 2001

Πίνακας 3.

Συγκριτικός πίνακας για τα κορυφαία sites των Η.Π.Α. για την περίοδο των Χριστουγέννων 2000. Παρατηρούμε ότι η Amazon.com με την προσθήκη – συνεργασίας της Toys 'R 'Us μονοπώλησε το αγοραστικό ενδιαφέρον.

| Top 15 Holiday Season E-Tailers Nov. 5 to Dec. 24 | | |
|---|------------------------|------------------------|
| Rank | Site | Shopping Visits |
| 1. | Amazon.com & Toys R Us | 122,996,842 |
| 2. | eToys.com | 21,120,709 |
| 3. | Dell.com | 21,001,245 |
| 4. | Barnes & Noble | 20,248,728 |
| 5. | cdnow.com | 20,019,849 |
| 6. | Walmart.com | 18,007,889 |
| 7. | hp.com | 15,634,552 |
| 8. | buy.com | 14,527,981 |
| 9. | jcpenny.com | 14,463,598 |
| 10. | bestbuy.com | 12,482,813 |
| 11. | hallmark.com | 12,362,816 |
| 12. | bluelight.com | 12,211,428 |
| 13. | uBid.com | 11,798,569 |
| 14. | sears.com | 11,176,947 |
| 15. | target.com | 11,157,504 |
| Source: Nielsen//NetRatings | | |

http://cyberatlas.internet.com/markets/retailing/article/0,,6061_548771,00.html

January 2, 2001

Βιβλιογραφία

1. XRAM – Ένθετο περιοδικού « RAM ». Ιανουάριος 2000
2. Annual Report 2000. Amazon.com
3. Carl Shapiro, and Hal P. Varian. "Information Rules." Harvard Business School Press, 1999
4. Net Business – Ένθετο εφημερίδας « Ημερησία », 21 –22 Απριλίου 2001

Πηγές στο WWW

W1. http://www.ecommerrcetimew.com/small_business/strategy/strauss307.shtml

Άρθρο με τίτλο " Be like Bezos", σύμφωνα με το οποίο ο δημοσιογράφος ισχυρίζεται πως για να επιτύχει κάποιος που δραστηριοποιείται στο Ίντερνετ το μόνο που έχει να κάνει είναι να μιμηθεί τις ενέργειες του ιδρυτή της Amazon.com, Τζεφ Μπέζου.

W2. <http://yahoo.cnet.com/news/0-1003-200-331869.html?tag=bplst>

Άρθρο με τίτλο " Amazon to buy two companies", σύμφωνα με το οποίο η Amazon.com ανακοίνωσε την απόκτηση – εξαγορά των δύο εταιριών, προκειμένου να ενισχύσει την υποδομή της και να αυξήσει το περιεχόμενο της ιστοσελίδας της.

W3. <http://yahoo.cnet.com/news/0-1007-200-339208.html?tag=bplst>

Άρθρο με τίτλο " Amazon tests shopping-portal strategy", σύμφωνα με το οποίο η Amazon.com επένδυσε στην εταιρία Drugstore.com, τόσο για να διεισδύσει στους πελάτες της (\$150 δις) όσο και για να δοκιμάσει εάν μπορεί να μεταφέρει με επιτυχία τους πελάτες της σε άλλο site.

W4. <http://yahoo.cnet.com/news/0-1007-200-339783.html?tag=mainstry>,

Άρθρο με τίτλο "Dell adds weight to Amazon strategy", σύμφωνα με το οποίο η Amazon.com συμφώνησε να συνεργαστεί με την εταιρία Dell, στέλοντας ο ένας στον άλλο τους πελάτες τους (περισσότερο κερδισμένη εκτιμάται ότι θα είναι η Amazon αφού θα δέχεται περισσότερο έτοιμους για αγορά πελάτες).

W5. <http://yahoo.cnet.com/news/0-1007-200-345106.html?tag=bplst>

Άρθρο με τίτλο "Amazon's second – quarter loss expected to broaden", σύμφωνα με το οποίο η Amazon.com φαίνεται να αυξάνει τις απώλειές της στο 2^ο τρίμηνο. Σε κάποιο σημείο

του άρθρου αναφέρεται πολύ σύντομα η τακτική που ακολούθησε η εταιρία, προκειμένου να δραστηριοποιηθεί ταχύτατα στο χώρο των on-line δημοπρασιών.

W6. <http://.../EarningwInfoTemplate.asp/IndexTypeID=...> StreetFusion, The Network for Financial Events, April 11 Το δελτίο τύπου που εκδόθηκε αναφέρει ότι η Borders Group και η Amazon.com συμφώνησαν να δημιουργήσουν ένα site που θα έχει και τις δύο φίρμες (brands) και θα υποστηρίζεται από την πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου της Amazon.com.

W7. <http://zdnet.com/zdnn/stories/news/0,4586,2700895,00.html> Άρθρο με τίτλο "Amazon looking for retail partners", σύμφωνα με το οποίο η Amazon.com αναζητά συνεργάτες στο χώρο του διαδικτύου και αναφέρει σε κάποιο σημείο πληροφορίες για τη συμφωνία της Amazon.com με την Toys 'R 'Us.com.

W8. <http://zdnet.com/zdnn/stories/news/0,4586,2630174,00.html> Άρθρο με τίτλο "Amazon defends its strategy to investors", σύμφωνα με το οποίο η Amazon.com προσπαθεί να καθησυχάσει τους επενδυτές της και να τους βεβαιώσει ότι οι κινήσεις της, όπως και η είσοδος της στην Ευρώπη, είναι απολύτως δικαιολογημένες και θα αποβούν προς όφελος της εταιρίας.

W9. <http://www.informationweek.com/811/amazon.htm> Εκτενές άρθρο με τίτλο "Amazon's IT Agenda" για την αναβάθμιση της τεχνολογικής υποδομής της Amazon.com, από το front έως το back office, σε μία προσπάθεια να αποκτήσει πλεονεκτήματα και κέρδη

W10. <http://zdnet.com/zdnn/stories/news/0,4586,2622866,00.html> Άρθρο με τίτλο "Amazon clarifies customer info policy", σύμφωνα με το οποίο η Amazon.com δηλώνει ότι μπορεί τελικά να μοιραστεί τα δεδομένα των πελατών της με άλλες εταιρίες σε περίπτωση που πουληθεί μέρος της εταιρίας ή ολόκληρη η εταιρία.

W11. <http://zdnet.com/zdnn/stories/news/0,4586,2627712,00.html> Άρθρο με τίτλο "Privacy woes scaring off e - shoppers", σύμφωνα με το οποίο το 46% των καταναλωτών του διαδικτύου θεωρούν την εγγύηση για τη μη κοινοποίηση των προσωπικών τους δεδομένων ως πελάτες εξαιρετικά σημαντική προϋπόθεση, προκειμένου να αισθάνονται εμπιστοσύνη στις συναλλαγές τους.

W12. <http://zdnet.com/zdnn/stories/news/0,5859,2626344,00.html> Άρθρο με τίτλο “Behind Amazon’s preferential pricing”, σύμφωνα με το οποίο η εφημερίδα Computerworld ανέφερε ότι η Amazon.com χρεώνει διαφορετικά τους πελάτες της – κάνει διακρίσεις. Ο δημοσιογράφος που παρουσιάζει το θέμα ισχυρίζεται ότι η εταιρία εφαρμόζει δυναμική τιμολόγηση, αλλά αυτό δεν είναι δυνατό να αποδεχθεί, αν και είναι εφικτό μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας. Το όλο θέμα προκάλεσε σοβαρό πλήγμα στην εικόνα της εταιρίας.