

Παλιότερα Θέματα Εξετάσεων

ΘΕΜΑ Ι.

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον παράδειγμα επιχείρησης η οποία με μόλις 18 χρόνια ζωής έφθασε την παγκόσμια ηγεσία της αγοράς της, είναι η Dell Computers. Η Dell δημιουργήθηκε το 1982 σε ένα υπόγειο στο Texas, από έναν φοιτητή Πανεπιστημίου, τον Michael Dell. Η επιχείρηση αναπτύχθηκε δυναμικά, αντιμετωπίζοντας επιχειρήσεις κολοσσούς όπως η IBM, η Hewlett Packard, η Compaq και πολλές άλλες. Το εντυπωσιακό είναι ότι κατάφερε μέσα σε λιγότερο από 2 δεκαετίες να τις ξεπεράσει όλες, και να αναρριχηθεί στην κορυφή της παγκόσμιας αγοράς προσωπικών υπολογιστών (PCs), από άποψη πωλήσεων. Ταυτόχρονα είναι μια επιχείρηση με εξαιρετική κερδοφορία και ρυθμούς ανάπτυξης.

Πως λοιπόν κατάφερε η Dell κάτι που αρχικά φαινόταν αδύνατο να επιτευχθεί; Κατ' αρχήν η επιχείρηση υιοθέτησε ένα διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο, έναντι των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, τόσο η IBM, όσο και οι Hewlett Packard, Compaq, ACER, διακινούν τα προϊόντα τους μέσα από παραδοσιακά κανάλια διανομής όπως για παράδειγμα οι αλυσίδες ηλεκτρονικών (πχ αντίστοιχες των δικών μας αλυσίδων Πλαίσιο, Infoquest κλπ). Στις αλυσίδες αυτές τα προϊόντα παραμένουν για περίπου 10-15 ημέρες, κατά μέσο όρο, μέχρι να αγοραστούν από κάποιο πελάτη. Επίσης στις αλυσίδες λιανικής τα προϊόντα μεταφέρονται μέσω μιας μικρής ομάδας χονδρεμπορικών επιχειρήσεων. Η μεταφορά από τους χονδρεμπόρους στις αποθήκες των αλυσίδων λιανικής συνήθως γίνεται μέσα σε 2-3 ημέρες.

Οι μεγάλοι ανταγωνιστές της DELL παράγουν μαζικά, τυποποιημένα προϊόντα τα οποία όπως και αυτά της Dell περιλαμβάνουν περίπου τις ίδιες, ή ακόμα και ακριβώς τις ίδιες πρώτες ύλες. Για παράδειγμα, καθώς καμία επιχείρηση του κλάδου δεν είναι καθετοποιημένη προς τα πίσω, όλες αγοράζουν μικροεπεξεργαστές από τις Intel, AMD, Cyrix, σκληρούς δίσκους από τις Seagate, Maxtor κ.α., λειτουργικό σύστημα από την Microsoft. Τα προϊόντα αυτά μεταφέρονται μέσω των χονδρεμπόρων στις αποθήκες των μεγάλων αλυσίδων λιανικής και στη συνέχεια στα επιμέρους καταστήματά τους. Στα επιμέρους καταστήματα τα μηχανήματα ανοίγονται και τροποποιείται το λογισμικό αλλά και το hardware ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη (για παράδειγμα κάποιος πελάτης μπορεί να επιθυμεί σκληρό δίσκο με μεγαλύτερη χωρητικότητα, ή διπλάσια μνήμη, ή καλύτερη κάρτα γραφικών κλπ).

Το σύστημα παραγωγής των τεσσάρων μεγάλων ανταγωνιστών της DELL μοιάζει με αυτό μιας τυπικής επιχείρησης. Δηλαδή η παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει την αποθήκευση πρώτων υλών (ας υποθέσουμε ότι διατηρούν αποθέματα πρώτων υλών για περίπου 15 ημέρες), την παραγωγή (ας υποθέσουμε ότι τα προϊόντα μένουν στην παραγωγή για περίπου 1 ημέρα), τα αποθέματα ετοιμών (εδώ μένουν για περίπου άλλες 2-3 ημέρες μέχρι να παραληφθούν από τους χονδρέμπορους). Οι επιχειρήσεις αυτές εισπράττουν τα χρήματα που έχουν επενδύσει για την αγορά πρώτων υλών κλπ, περίπου 20 μέρες αφότου ο πελάτης πληρώσει για τον υπολογιστή που αγοράζει σε κάποια από τις αλυσίδες απ' όπου προμηθεύεται τον υπολογιστή (πχ 'Πλαίσιο', Infoquest κλπ).

Η Dell υιοθέτησε ένα ριζικά διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο. Κατ' αρχήν δεν χρησιμοποιεί χονδρέμπορους και λιανέμπορους. Αντίθετα πουλάει αποκλειστικά μέσω του site της στο διαδίκτυο (internet), στο οποίο πρόσβαση μπορεί να έχει ο καθένας. Μέσα από αυτό, ο πελάτης μπορεί να 'συναρμολογήσει' τον υπολογιστή που επιθυμεί, να τον παραγγείλει πληρώνοντας με την πιστωτική του κάρτα και να

τον παραλάβει στο σπίτι του (ή όπου αλλού επιθυμεί) σε διάστημα 3-5 ημερών. Η ίδια η Dell αμέσως μετά την παραγγελία ενεργοποιεί αυτόματα τις παραγγελίες των κατάλληλων μηχανικών μερών του υπολογιστή, προς το δίκτυο των δορυφορικών επιχειρήσεων με τις οποίες είναι ηλεκτρονικά συνδεδεμένη (και οι οποίες επιχειρήσεις την προμηθεύουν άμεσα, από σκληρούς δίσκους, μέχρι μικροεπεξεργαστές και CD-ROMs), και ξεκινά σχεδόν άμεσα να συναρμολογεί τον υπολογιστή.

Πριν από περίπου 2.5 έτη (και ενώ η Dell ήταν τρίτη σε πωλήσεις προσωπικών υπολογιστών στον κόσμο), στελέχη μιας από τις τρεις μεγάλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις υποστήριζαν με βεβαιότητα σε συνέντευξή τους στο περιοδικό Fortune, ότι *‘σε 18 μήνες θα έχουμε αντιγράψει και ξεπεράσει το επιχειρηματικό μοντέλο της Dell’*. Αυτό δεν έγινε ποτέ πραγματικότητα. Αντίθετα η Dell πρόσφατα ‘σκαρφάλωσε’ στην πρώτη θέση των παγκόσμιων πωλήσεων προσωπικών υπολογιστών. Μάλιστα τα τελευταία δύο έτη η Dell έχει διεισδύσει και στην αγορά των servers (κεντρικοί υπολογιστές που υποστηρίζουν δίκτυα), και έχει ήδη σκαρφαλώσει στην δεύτερη θέση της παγκόσμιας αγοράς.

Ερώτημα 1: Εξηγείστε το πως είναι δυνατόν το επιχειρηματικό μοντέλο της Dell να της προσδώσει τόσο α) *πλεονεκτήματα κόστους* όσο και β) *πλεονεκτήματα διαφοροποίησης* ώστε να της επιτρέψουν να διεκδικήσει ταυτόχρονα **και** την ηγεσία κόστους **και** την ηγεσία διαφοροποίησης στην αγορά της.

Ερώτημα 2: Η προσδοκία των άλλων μεγάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να αντιγράψουν και ξεπεράσουν το μοντέλο άμεσων πωλήσεων της Dell δεν πραγματοποιήθηκε μέχρι σήμερα. Δώστε 2-3 λόγους που να *εξηγούν* αυτήν την αποτυχία.

Ερώτημα 3: Δώστε και 2-3 άλλους τρόπους (εκτός από αυτούς που περιγράφονται στην πιο πάνω μελέτη περίπτωσης), μέσω των οποίων η Dell (ή/και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας), θα μπορούσε να πετύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να την βοηθούσαν να γίνει ταυτόχρονα ηγέτης κόστους και διαφοροποίησης στην αγορά της.

ΘΕΜΑ Ι.

Η επιχείρηση Αλφα-Ice Cream είναι μια **υποθετική** μεσαία επιχείρηση παραγωγής και διάθεσης παγωτού η οποία δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην αγορά της Βορείου Ελλάδας. Στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή έχει ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 10% και είναι **οριακά κερδοφόρα**. Έχει να αντιμετωπίσει ανταγωνιστές όπως η ΔΕΛΤΑ, η ΕΒΓΑ και η ALGIDA οι οποίες είναι πολύ δυνατές, με παρόμοια μερίδια, και στην Β. Ελλάδα κατέχουν μαζί το 80% της αγοράς. Το υπόλοιπο 10% της αγοράς της Β. Ελλάδας μοιράζεται σχεδόν ισομερώς μεταξύ τριών αρκετά μικρότερων επιχειρήσεων. Η αγορά του παγωτού την τελευταία 4ετία παρουσιάζει σχετικά αργούς ρυθμούς ανάπτυξης, κάτι που δεν αναμένεται να διαφοροποιηθεί στο μέλλον.

- α. Ως διευθυντικό στέλεχος της Αλφα-Ice Cream καλείστε να σχεδιάσετε **την εταιρική/επιχειρηματική στρατηγική (corporate strategy)** της επιχείρησης. Θα πρέπει να προτείνετε και να αιτιολογήσετε στο Διοικητικό Συμβούλιο συγκεκριμένες (έως τρεις το πολύ) επιλογές εταιρικής στρατηγικής, **κατά σειρά προτεραιότητας** (από την πιο ελκυστική έως την λιγότερο ελκυστική).
- β. Ποια κριτήρια χρησιμοποιήσατε για να καταλήξετε στις συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές και γιατί;

ΘΕΜΑ Ι.

Ο Michael Porter στις αρχές της δεκαετίας του 80 πρότεινε ένα πλαίσιο το οποίο διακρίνει δύο βασικές στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια αγορά (generic strategies): τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, και τη στρατηγική διαφοροποίησης. Σύμφωνα με τον Porter επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες **ξεκάθαρα** ακολουθούν μία από τις δύο παραπάνω στρατηγικές επιλογές. Αντίθετα εκείνες που προσπαθούν να πετύχουν και διαφοροποίηση και χαμηλό κόστος, “κολλάνε στην μέση” (stuck in the middle) και αποτυγχάνουν.

- α. Συμφωνείτε με τον ισχυρισμό αυτό του Porter; Ναι ή όχι; Γνωρίζετε συγκεκριμένα παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες έχουν καταφέρει να επιτύχουν και ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση;
- γ. Αναπτύξτε εν συντομία τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι μπορούν να επιτρέψουν σε κάποια επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στα δύο.

ΘΕΜΑ Ι. (5 μονάδες)

Παρακαλώ διαβάστε τη μελέτη περίπτωσης Amazon vs Barnes and Noble και απαντήστε στα δύο ερωτήματα που ακολουθούν:

Amazon εναντίον Barnes and Noble: Ο πόλεμος μεταξύ ενός Ηλεκτρονικού/Εικονικού και ενός Παραδοσιακού Βιβλιοπωλείου

Στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών οι δαπάνες για βιβλία ανήρχοντο το 1996 σε περίπου \$26 δις, με εκτιμώμενο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 5%. Στην αγορά αυτή δραστηριοποιούνται μια πλειάδα διαφορετικών επιχειρήσεων. Η πρώτη σημαντική ομάδα επιχειρήσεων είναι οι εκδοτικοί οίκοι. Αυτοί ανέρχονται σε περίπου 40.000 επιχειρήσεις (για όλες τις κατηγορίες βιβλίων). Ο μεγαλύτερος εκδοτικός οίκος στις ΗΠΑ στα τέλη της δεκαετίας του 90 ήταν ο οίκος Simon and Schuster με μερίδιο αγοράς που ανήρχετο στο 11%. Η τάση στην αγορά των εκδοτικών οίκων ήταν αυτή της συγκέντρωσης καθώς μεγάλες επιχειρήσεις μέσω ενημέρωσης επεκτείνονταν στο χώρο αυτό μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Οι εκδοτικοί οίκοι διοχέτευαν το προϊόν τους κατά κύριο λόγο μέσω μεγάλων χονδρέμπορων και λιανεμπορικών αλυσίδων βιβλιοπωλείων. Εκτιμάται ότι το 34% των πωλήσεων των εκδοτικών οίκων διοχετεύονταν μέσω αλυσίδων βιβλιοπωλείων, το 24% μέσω χονδρεμπόρων και το υπόλοιπο διοχετεύονταν κατ' ευθείαν στους καταναλωτές, σε σχολεία, σε κολέγια, και σε βιβλιοθήκες.

Ο μεγαλύτερος χονδρέμπορος βιβλίων ήταν η επιχείρηση Ingram Books, με μέγεθος αρκετές φορές μεγαλύτερο από τον επόμενο σε μέγεθος χονδρέμπορο τον Baker and Taylor. Η Ingram καταλάμβανε περισσότερο από το μισό των χονδρεμπορικών πωλήσεων στις ΗΠΑ. Η Ingram διέθετε περισσότερους από 500.000 τίτλους βιβλίων σε απόθεμα, και εκτελούσε σχεδόν όλες τις παραγγελίες εντός της ημέρας παραγγελίας. Το 95% των βιβλίων έφθαναν στους λιανοπωλητές εντός 48 ωρών από την παραγγελία.

Οι λιανεμπορικές αλυσίδες βιβλίων αποτελούνταν κατά κύριο λόγο από ανεξάρτητα τοπικά βιβλιοπωλεία. Όμως μεγάλες αλυσίδες βιβλιοπωλείων είχαν ήδη κάνει την εμφάνισή τους και εντός της δεκαετίας του 90 είχαν στρέψει την έμφασή τους στη δημιουργία *μεγάλων βιβλιοπωλείων* με πολλούς τίτλους βιβλίων και μεγάλο χώρο. Στα μέσα της δεκαετίας του 90 υπήρχαν τέσσερις μεγάλες αλυσίδες βιβλιοπωλείων: η Barnes and Noble (B&N), η Borders, η Crown, και η Books-A-Million. Μαζί με αυτές υπήρχαν περίπου 12.000 ανεξάρτητα βιβλιοπωλεία στις ΗΠΑ. Οι τέσσερις αυτές επιχειρήσεις ήλεγχαν το 25% των λιανικών πωλήσεων στις ΗΠΑ το 1996. Η B&N ήλεγχε το 14% του συνόλου των λιανικών πωλήσεων, με προοπτική να αυξήσει το ποσοστό αυτό σημαντικά μέχρι το 2000. Ήταν η μεγαλύτερη επιχείρηση βιβλιοπωλείων στον κόσμο με πωλήσεις που άγγιζαν τα \$2.5 δις. το 1996. Πουλούσε βιβλία μόνο στις ΗΠΑ και κατείχε τουλάχιστον ένα κατάστημα σε κάθε μεγάλη πόλη. Στόχος της ήταν να προσθέσει 77 επιπλέον καταστήματα το 1997. Διαχρονικά είχε αναπτυχθεί και σε άλλους τομείς δραστηριότητας. Για παράδειγμα η ίδια εξέδιδε περίπου 1.500 τίτλους βιβλίων κάτω από τον εκδοτικό τίτλο Barnes and Noble. Επίσης είχε εξαγοράσει μια επιχείρηση η οποία πουλούσε βιβλία μέσω καταλόγων, την Marboro. Το 1996 επέκτεινε

περισσότερο τις δραστηριότητές της εξαγοράζοντας την Chapters, την μεγαλύτερη επιχείρηση βιβλιοπωλείων στον Καναδά. Η B&N έδινε ιδιαίτερη έμφαση στη λειτουργία της προμήθειας και της εφοδιαστικής διαχείρισης. Αυτές γινόταν κεντρικά, ώστε μέσω του μεγάλου όγκου αγορών να εξασφαλίζονται σημαντικές εκπτώσεις από τους εκδοτικούς οίκους και τους χονδρέμπορους. Κάθε ένα από τα βιβλιοπωλεία της B&N καταλάμβανε κατά μέσο όρο 27.000 τετραγωνικά πόδια και η δημιουργία του κόστιζε περίπου \$2 εκατομμύρια δολάρια. Χαρακτηριζόταν από το διακριτικό τους στυλ, την μεγάλη ποικιλία βιβλίων (60-175 χιλιάδες το κάθε κατάστημα), τη δυνατότητα που έδιναν στους πελάτες να διαλέξουν τα βιβλία τους μέσα σε ένα άνετο περιβάλλον, απολαμβάνοντας ταυτόχρονα τον καφέ τους, και συμβουλευόμενοι τους έμπειρους πωλητές. Μεταξύ των βασικών τους επιδιώξεων πέρα από την ποικιλία των βιβλίων ήταν η ανταπόκριση στις ιδιαίτερες ανάγκες της κατά τόπον πελατείας. Συχνά οι ίδιοι οι συγγραφείς των βιβλίων επισκεπτόταν τα βιβλιοπωλεία της Barnes and Noble για να υπογράψουν τα βιβλία που αγόραζαν οι πελάτες.

Ενώ οι μεγάλες αλυσίδες βιβλιοπωλείων ήταν απασχολημένες με την επέκταση του δικτύου τους, και την βελτιστοποίηση των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας τους, το ενδιαφέρον στράφηκε στην είσοδο στον κλάδο μιας νεόφερτης επιχείρησης που πουλούσε βιβλία μέσω του διαδικτύου. Το όνομα αυτής **AMAZON**. Η amazon πέτυχε πωλήσεις της τάξης των \$150 εκατομμυρίων το 1997, δεχόμενη παραγγελίες 24 ώρες το 24ωρο. Το όνομα της νέας αυτής επιχείρησης προήρχετο από τον ομώνυμο ποταμό και στη διαφήμισή της ισχυριζόταν ότι όπως αυτός ήταν ο μεγαλύτερος ποταμός του κόσμου, έτσι και η ίδια η επιχείρηση ήταν το μεγαλύτερο βιβλιοπωλείο του κόσμου. Πρόσφερε στους πελάτες της περισσότερο από 1.000.000 τίτλους βιβλίων, αλλά η ίδια διατηρούσε μόνο 1.000 από αυτούς στις αποθήκες της στο Seattle. Η εξάρτησή της από άλλους για αποθέματα βιβλίων την ανάγκασε να απευθυνθεί στις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις παρά στις εκδοτικές επιχειρήσεις, καθώς οι παραγγελίες από τους εκδοτικούς οίκους μπορούσε να πάρουν εβδομάδες μέχρι να εκτελεστούν. Αντίθετα οι χονδρέμποροι εκτελούσαν μια παραγγελία εντός 1-5 ημερών, αν υπήρχε απόθεμα στην αποθήκη τους. Στα μέσα του 1997 η Amazon προμηθευόταν το 59% των βιβλίων της από την Ingram. Η Amazon όμως προσπάθησε να κάνει περισσότερα από το να πουλάει βιβλία. Πρόσφερε μια σειρά επιπλέον υπηρεσιών όπως: συνεντεύξεις με τους συγγραφείς, επιπλέον πληροφορίες για το βιβλίο, βιβλιοκριτική καθώς και σχόλια άλλων αναγνωστών για κάθε βιβλίο, και συνδέσεις με άλλες διευθύνσεις στο διαδίκτυο. Επίσης από το 1996 πρόσφερε ένα πρόγραμμα ‘συνεργατών’ (associates program), μέσα από το οποίο διάφορες διευθύνσεις στο διαδίκτυο συνδέονταν με το πάτημα ενός ‘κουμπιού’ με τη διεύθυνση της Amazon, και προσέφεραν συγκεκριμένες ιδέες για αγορές βιβλίων στους επισκέπτες τους. Η Amazon επιπλέον πρόσφερε στους πελάτες της έκπτωση της τάξης του 30% σε όλα τα βιβλία της, σε σχέση με τις τιμές που αυτά μπορούσαν να αγοραστούν σε ένα παραδοσιακό βιβλιοπωλείο.

Η B&N δεν έμεινε με σταυρωμένα χέρια. Γρήγορα δημιούργησε την **BarnesandNoble.com** (B&N.com), μια αυτόνομη επιχείρηση που πουλούσε βιβλία μέσω του διαδικτύου. Η B&N.com πρόσφερε έκπτωση της τάξης του 30%, επιλογή μεταξύ 2.5 εκατομμυρίων βιβλίων, καθώς και επιπλέον υπηρεσίες όπως υπηρεσία εξατομικευμένων υποδείξεων αγορών βιβλίων με βάση τις προτιμήσεις του κάθε καταναλωτή.

Όμως εξίσου επιθετικές κινήσεις ακολούθησε και η Amazon. Τον Απρίλιο του 1998 διείσδυσε στην Ευρώπη εξαγοράζοντας την Bookpages, Ltd. Και την Telebook Inc. Η Bookpages ήταν μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις πώλησης βιβλίων μέσω διαδικτύου στην Αγγλία, με πρόσβαση σε 1.2 εκατομμύρια βιβλία. Η Telebook ήταν η κύρια δικτυακή επιχείρηση βιβλίων στη Γερμανία, με ένα κατάλογο περίπου 400.000 τίτλων στη Γερμανική Γλώσσα.

Μια από τις πιο σημαντικές πρόσφατες κινήσεις της Barnes & Noble's ήταν η online συμμαχία που συνήψε με την Bertelsmann A.G., την μεγαλύτερη εκδοτική επιχείρηση του κόσμου, η οποία μόλις είχε αγοράσει την Random House (την μεγαλύτερη εκδοτική επιχείρηση στις ΗΠΑ). Η Bertelsmann τον Οκτώβριο του 1998 αγόρασε το 50% της BarnesandNoble.com για \$200 εκατομμύρια.

Τον Ιούνιο του 1998 η Amazon ξεκίνησε να πουλάει και CDs μέσω διαδικτύου, κάτι που γρήγορα την ανέβασε στην πρώτη θέση των πωλήσεων CDs μέσω διαδικτύου. Τον Νοέμβριο του 1998 η Amazon ξεκίνησε το δικό της online κατάστημα Βίντεο για να εκμεταλλευθεί την βάση δεδομένων ταινιών που κατείχε μέσα από την εξαγορά της Internet Movie Database. Σαν να μην έφθαναν όλα αυτά η Amazon στις αρχές του 2003 έχει επεκταθεί σε μια σειρά νέων προϊόντων όπως ηλεκτρονικά, εργαλεία, κουζινικά, παιχνίδια και πολλά άλλα. Αρκετοί θεωρούν ότι το 'έχει παρακάνει' επεκτεινόμενη πολύ μακριά από τον αρχικό πυρήνα των δραστηριοτήτων της που ήταν το βιβλίο. Άλλοι θεωρούν ότι οι κινήσεις του Bezos είναι ιδιοφυείς.

Στις αρχές του 1999 η Barnes and Noble ανακοίνωσε την πρόθεσή της να εξαγοράσει την Ingram Book Group, για \$600 εκατομμύρια.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των δύο επιχειρήσεων συνεχίζεται ακόμα και σήμερα αμείωτος.

Στις αρχές του 2003 και αφού ξεπέρασε τη μεγάλη κρίση του 'σπασίματος της φούσκας του internet' όπου είδε τη μετοχή της να καταποντίζεται, η Amazon.com δείχνει περισσότερο δυνατή παρά ποτέ. Με έσοδα της τάξης των \$4 δις και ανάπτυξη της τάξης του 20% ετήσια, σίγουρα είναι μια αξιοπρόσεκτη εταιρεία. Το λειτουργικό της περιθώριο κέρδους (operating profit margin) είναι της τάξης του 5%, μεγαλύτερο από τις περισσότερες λιανεμπορικές επιχειρήσεις και προσεγγίζει αυτό της μεγάλης Wal-Mart (του μεγαλύτερου λιανέμπορου στον κόσμο) που είναι 6%. Η μετοχή της στα μέσα του 2003 άγγιξε τα \$30 έχοντας από πλευράς απόδοσης ξεπεράσει τις Microsoft, General Electric, Dell, Wal-Mart και πολλές άλλες μεγάλες επιχειρήσεις.

Δυστυχώς για τον Bezos (τον ιδρυτή της Amazon) η επιχείρηση δεν έχει ακόμα δει καθαρά κέρδη, όμως για πολλούς αυτό δεν αποτελεί μακρινό όνειρο. Είναι θέμα χρόνου η επιχείρηση να γίνει κερδοφόρα.

Τα πράγματα δεν ήταν πάντα ανθηρά για την Amazon. Συχνά αμφισβητήθηκε η βιωσιμότητά της και πολλοί θεωρούσαν ότι δεν θα επεβίωνε μετά το 2000. Η ίδια η επιχείρηση αναγκάστηκε στις αρχές του 2001 να μειώσει το προσωπικό της κατά 15% σε μια προσπάθεια να περιορίσει τα κόστη της και να πλησιάσει πιο κοντά στην κερδοφορία. Όλα αυτά κάτω από την πίεση των χρηματιστηριακών αναλυτών για εμφάνιση κερδοφορίας. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο αριθμός των εργαζομένων το 2000 ανήρχετο σε 9000, το 2001 σε 7800 και το 2002 σε 7500. Τα έσοδα όμως ακολούθησαν ανοδική πορεία από \$2.7 δις το 2000 σε \$3.9 δις το 2002.

Η Amazon αρχικά είχε μόνο μια αποθήκη. Γρήγορα όμως διαπίστωσε ότι αν ήθελε να επιβιώσει θα έπρεπε να δημιουργήσει τις δικές της αποθήκες ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών της και να ελέγχει την συναλλαγή με τον πελάτη από την αρχή ως το τέλος. Δεν ήταν καθόλου εύκολη απόφαση καθώς κάθε μια αποθήκη κόστιζε περίπου \$50 εκατομμύρια. Πολλοί τότε μίλησαν για το τέλος της Amazon καθώς δεν έβλεπαν καμία διαφορά μεταξύ αυτής και μιας οποιασδήποτε λιανεμπορικής επιχείρησης. ‘Απλά η Amazon έχει πιο ωραίο internet site’ έλεγαν πολλοί.

Ο Bezos αφήφησε την κριτική και στα μέσα του 2003 η Amazon έχει ήδη έξι αποθήκες που αποτελούν την αιχμή της τεχνολογικής υποδομής στον κλάδο. Είναι όλες απόλυτα αυτοματοποιημένες. Στα μέσα του 2003 οι αποθήκες μπορούν να χειρίζονται αποτελεσματικά τον τριπλάσιο όγκο παραγγελιών από αυτόν που μπορούσαν να χειριστούν το 1999, και τα τρία τελευταία χρόνια το κόστος λειτουργίας τους έπεσε από 20% των εσόδων της Amazon σε λιγότερο από 10%. Όλα αυτά χάρις στις μεγάλες επενδύσεις που συστηματικά κάνει η επιχείρηση.

Είναι χαρακτηριστικό ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων είναι 20 φορές τον χρόνο, όταν ο καλύτερος λιανέμπορος πετυχαίνει μόλις 15 φορές. Τα τρία πιο σημαντικά πράγματα για εμάς, συνηθίζει να λέει ο Bezos, είναι η τεχνολογία, η τεχνολογία και η τεχνολογία.

Στα πλαίσια της προσπάθειάς της να μειώσει τα κόστη η Amazon αντικατέστησε τα ακριβά Windows της Microsoft με το Linux. Αποτέλεσμα ήταν να μειωθούν τα κόστη τεχνολογίας και περιεχομένου κατά 20% τα έτη 2002 και 2001.

Τελικά ο κος Bezos θα γραφτεί στην ιστορία της επιχειρηματικότητας ως άλλος ένας Bill Gates ή Bill Hewlett;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ:

- (α) Περιγράψτε τη διαχρονική στρατηγική της Barnes and Noble (εταιρική/επιχειρηματική και ανταγωνιστική) **(2 μονάδες)**

(β) Περιγράψτε τη διαχρονική στρατηγική της Amazon (εταιρική/επιχειρηματική και ανταγωνιστική) **(2 μονάδες)**

Σημειώσεις-‘Συμβουλές’:

- Μην προσπαθήσετε να αναπαράγετε τη μελέτη περίπτωσης. Περιγράψτε συνοπτικά τη στρατηγική που διαχρονικά υιοθέτησε η επιχείρηση, **χρησιμοποιώντας την ορολογία** που διδάχθηκε στο μάθημα.